

# **Methodische reflectie als vorm van professionalisering**

Leike van Oss

# 10.

Reflecteren is iets wat we waarschijnlijk iedere dag doen. De meesten van ons staan altijd wel even stil bij dingen die we meemaken, bij wat anderen gezegd hebben, of bij hoe het vandaag op het werk ging. Een dergelijke vorm van reflectie helpt ons de wereld om ons heen te begrijpen. Het is echter nog geen methodische leervorm voor een professional.

Professionals moeten steeds weer gebruikmaken van hun professionele routines, zonder dat ze daarin vast lopen. Ze passen de kennis die ze hebben, toe op nieuwe situaties. En dat levert tegelijkertijd nieuwe kennis op. Kennis die je niet leert in boeken, maar die geworteld is in de praktijk. Leren uit de praktijk vraagt specifieke leervormen. Methodische reflectie helpt zicht te krijgen op het eigen handelen in specifieke situaties. Het is een bewust in te zetten activiteit die ondersteunend is voor het vergroten van het probleemoplossend vermogen en het leren en ontwikkelen van professionals.

In dit hoofdstuk gebruik ik de ervaringen die de Commissie voor Toelating en Toetsing van de Orde van organisatiekundigen en -adviseurs (Ooa) heeft opgedaan met reflectie in de CMC-procedure<sup>1</sup> en in de workshop Professioneel reflecteren<sup>2</sup>.

## 1.

### Wat is reflectie?

#### *Reflectie en de professionele werkpraktijk*

Schön (1991) heeft reflecteren expliciet gekoppeld aan de professionele werkpraktijk. Hij stelt dat professioneel werk meer is dan het louter 'technisch', rechttoerechtaan oplossen van problemen. Schön geeft aan dat de professionele praktijk bestaat uit het probleem definiëren en oplossen. Pas als het probleem juist gedefinieerd wordt, is ook een zinvolle oplossing te vinden. Het probleem juist definiëren vraagt reflectie op de concrete situatie waarin het probleem moet worden opgelost. Schön noemt dit *reflection in action*: de professional reflecteert op de specifieke situatie, formuleert voor zichzelf het specifieke probleem en de bijbehorende probleemoplossende actie. Reflection in action vraagt een grote mate van vaardigheid om tegelijkertijd te reflecteren en te handelen.

Voorafgaand aan deze vorm van reflectie onderscheidt Schön *reflection on action*. In deze vorm van reflectie wordt achteraf teruggekeken naar een specifieke (reeks) ervaring(en). Naarmate iemand vaardiger wordt in reflection on action en dit weet te vertalen naar nieuwe inzichten en nieuw gedrag, wordt het makkelijker om in action te reflecteren. Adrie van den Berge (2005) haalt Iris Bogwel (2004) aan die ten aanzien van reflectie een leercurve beschrijft: 'We leren eerst achteraf te zien wat we hebben gedacht en gedaan én wat daarvoor een alternatief zou kunnen zijn, we leren als volgende stap tijdens het moment zelf onze reactie te zien, maar kunnen die nog niet corrigeren. Uiteindelijk leren we in de situatie zelf te reflecteren en alternatieve acties in te zetten.'

Schön onderscheidt tot slot ook het *reflection on reflection in action*. Hiermee geeft hij aan dat ook het reflecteren zelf als onderwerp van reflectie genomen kan worden: de metareflectie. Onderwerpen van metareflectie betreffen de persoon van de professional zelf, zijn wijze van kennis construeren en wijze van reflecteren.

### *Geworteld in ervaring*

Reflectie is voor Schön gekoppeld aan de praktijk, aan concrete situaties. Ook voor Kolb (1984) is reflectie onderdeel van ervaring. Het is één van de vier activiteiten die hij onderscheidt in zijn theorie over ervaringsleren. Hij beschrijft hoe ervaringsleren een continu proces van interactie tussen de persoon en zijn wereld is, waarbij kennis wordt gecreëerd uit ervaring.

Adrie van den Berge beschrijft hoe in de leertheorie van Kolb twee soorten activiteiten voorkomen: de ene is naar buiten gericht (actief experimenteren en concrete ervaring opdoen) en de andere is naar binnen gericht (reflectie op de ervaring en abstracte begripsvorming). De vier activiteiten vormen de bekende leercirkel van Kolb, waarbij volgens Kolb de kunst is om deze vier activiteiten (in de literatuur ook wel stijlen genoemd) zo dicht mogelijk bij elkaar te brengen (zie figuur 1).

Reflectie is bij Kolb het innerlijke proces tussen concreet ervaren en abstract conceptualiseren. Voor hem is reflectie onderdeel van een methodische vorm van ervaringsleren.

## 2.

### **Kenmerken van reflectie**

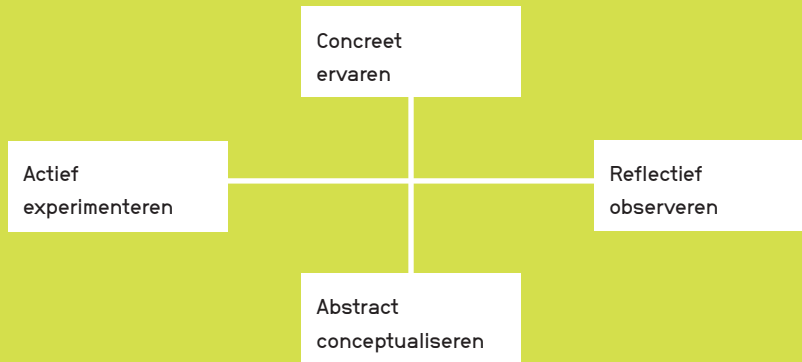
Reflectie is meer dan nadenken of tot je nemen van kennis. Het is ook meer dan evalueren (Kessener, 2005) of filosoferen over eigen gedrag. In de workshop Professioneel reflecteren wordt een aantal samenhangende principes van reflectie benoemd (Kessener & Van Oss, 2006):

- Verbinding tussen 'hier en nu' en 'daar en dan'. In reflectie worden gebeurtenissen uit het verleden verkend om ervan te leren voor de toekomst. Datgene wat geleerd is, kan richtinggevend worden voor toekomstig handelen van de professional.

## fig. 1

### Leercirkel van Kolb

(1984)



- Onderscheiden van ik en mij, kijken vanuit een derde positie. In reflectie is de professional zowel degene die reflecteert als degene die een rol speelt in de gebeurtenis waarop hij reflecteert. In reflectie ontstaat een verschil tussen 'ik' (degene die reflecteert) en 'mij' (degene die acteert in de gebeurtenis) (Hermans, 1995).
- Denken aan jezelf als oorzaak van gevolgen. Een mens is een doelgericht wezen. In de situatie zijn de effecten van het eigen handelen te observeren. Reflectie vraagt het vermogen om jezelf te zien als een beïnvloeder van de omstandigheden.
- Reflecteren en symboliseren. Reflectie vraagt om het vermogen te symboliseren. De situatie en de ervaring die in de reflectie centraal staan, worden nooit compleet weergegeven, maar zijn altijd talige of beeldende uitsneden van wat er gebeurde.

### 3.

#### Waarom reflectie?

Professionals worden om een aantal redenen geconfronteerd met een noodzaak voor reflectie. Twee redenen liggen in de aard van de professie zelf: kennis alleen is in complexe, snel veranderende omgevingen waarin veel mensen hoog opgeleid zijn, onvoldoende. Lokale kennis en zicht op eigen *tacit knowledge* (Nonaka & Takeuchi, 1995) zijn belangrijk om in verschillende contexten professioneel te blijven handelen. Bovendien is de professional, meer dan een ander, iemand die juist door zijn vak ervaring kan opdoen en kan leren in de praktijk. De andere redenen liggen in de persoon: mensen hebben hun reflectieve beperkingen. Bewuste aandacht voor reflectie helpt deze beperkingen enigszins te ontstijgen.

### 4.

#### Verschuiving van de waarde van kennis

Van Delden (1991) maakt een onderscheid in beroepsbeoefenaars langs twee assen: de mate van voorspelbaarheid van de resultaten van het werk en de mate van gestructureerdheid van gebruikte kennis (zie figuur 2).

Volgens hem zijn professionals mensen die maatwerk leveren op basis van sterk gestructureerde kennis. Dat betekent dat een professional sterk moet kunnen bouwen op de *body of knowledge* van het vak om maatwerk te kunnen leveren aan klanten. Professionals zijn dan ook gewend om kennis tot zich te nemen, te leren door boeken te lezen of door naar anderen te luisteren en te kijken. Maar juist omdat een professional een handelend wezen is die zijn kennis en ervaring inzet in steeds weer andere contexten en situaties, doet hij zelf veel ervaring op

## fig. 2

### Indeling beroepsvormen

(Bron: Van Delden, 1991)

Voorspelbaarheid van resultaten	Goed te specificeren	Ambachtslieden	Kenniswerkers
	Maatwerk	Kunstenaars	Professionals
		Maatwerk	Sterk
		Gestructureerdheid van kennis	

waarvan hij kan leren. Reflectie is hierbij behulpzaam.

Tegelijkertijd zie je een verschuiving van de waarde van kennis. Een professional werkt in een complexe omgeving. Iedere situatie is anders en een professional kan niet voetstoots vertrouwen op eerdere ervaringen. Iedere situatie weer moet hij bepalen hoe hij de (algemene) kennis waarover hij beschikt en de (specifieke) ervaring uit andere contexten, kan inzetten in het hier en nu.

Kennis en ervaring blijven hierbij belangrijke pijlers onder het handelen. Maar ook het vermogen om te reflecteren op de situatie, de eigen rol en handelen daarbinnen en de relatie met de uitkomsten van dat handelen worden steeds belangrijker.

Daar komt bij dat in deze tijd steeds meer mensen hoog opgeleid zijn en kennis breed verspreid is. Waar professionals vroeger in organisaties meerwaarde hadden vanwege hun (expert)kennis, maakt hen dat in deze tijd al lang niet meer uniek. De rol van de professional verschuift steeds meer van iemand met expertkennis naar iemand die in staat is om kennis en de specifieke situatie met elkaar te verbinden en op die manier organisaties contextspecifiek te ondersteunen bij hun vragen.

Met het verschuiven van die rol ontstaat ook een accentverschil in professionalisering. Kennis en ervaring blijven belangrijk, maar reflectie op de specifieke situatie en het eigen handelen daarin worden daarnaast steeds belangrijker.

## 5.

### **De beperkingen van wat je weet: vastzitten in eigen werkelijkheidsbeelden en handelingspatronen**

Datgene wat we geleerd hebben, heeft zich vastgezet in ons geheugen en onze vaardigheden en is niet meer zo makkelijk los te laten. Probeer maar eens om de tafel van 3 te vergeten of het fietsen te ontleren. Dat kan (bijna) niet. Voor een professional is dat een voordeel: de kennis waarover hij beschikt en de vaardigheden die hij geleerd heeft, zijn beschikbaar in verschillende contexten. Tegelijkertijd is het een valkuil: datgene wat we geleerd hebben over onze omgeving, is het referentiekader waarmee we ook nieuwe omgevingen beoordelen.

Een complexe omgeving kent zo veel informatie dat ieder mens, om die omgeving te begrijpen, 'uitsneden' maakt. We selecteren dat deel van de informatie uit onze omgeving dat betekenisvol voor ons is, dat helpt de omgeving begrijpelijk te krijgen en dat richtinggevend is voor ons handelen. De informatie die we zien, wordt vaak bepaald door wat we al weten. Het is onze 'geleerdheid' (Van Oss & Van 't Hek, 2008) die ons behoorlijk in de weg kan zitten als professional.

Weick (1979) noemt het mechanisme waarmee mensen die uitsneden van de werkelijkheid, die wereldbeelden creëren *sensemaking*: het actief, handelend, in interactie met anderen betekenis geven aan de wereld om je heen. Hij onderscheidt in het sensemaking-proces drie fasen: *enactment*, selectie en retentie. Enactment

is de fase waarin mensen in hun omgeving iets zien dat niet meteen in te passen is in de beelden die men al heeft. Deze informatie wordt geïsoleerd (Weick noemt dat *bracketing*) en vervolgens in de selectiefase vergeleken met de eigen wereldbeelden en actief, handelend, verkend. Als in dat handelen betekenis is gegeven aan de nieuwe informatie, dan wordt die informatie vervolgens in de retentiefase opgeslagen.

Het interessante van Weicks indeling is met name die enactment-fase. Alleen die informatie die boven een bepaalde prikkelrempel komt, komt onder de aandacht, is input voor sensemaking en daarmee voor het 'veranderen' van de eigen beelden. Alles wat daaronder blijft, wordt niet meegenomen.

Zolang het eigen werkelijkheidsbeeld nog open staat voor aanpassing, ontstaan door reflectie (kleine) aanpassingen op basis van (nieuwe) informatie uit de omgeving.

Termeer (2001) beschrijft hoe werkelijkheidsbeelden zo vast kunnen komen te zitten, dat ze niet meer aan verandering onderhevig zijn. Volgens haar is er dan, naar Van Dijk, sprake van fixaties. Er is sprake van fixaties als werkelijkheidsbeelden niet meer ter discussie kunnen en mogen staan en reflectie op eigen werkelijkheidsbeelden en handelen niet meer mogelijk is.

Van Dijk onderscheidt sociale, cognitieve en sociaal-cognitieve fixaties. Bij sociale fixaties beschouwt iemand zijn relatie met anderen niet langer als onderwerp voor reflectie. Bij cognitieve fixaties zijn beelden van de werkelijkheid onveranderbaar geworden. Bij sociaal-cognitieve fixaties is sprake van beide.

Bij de cognitieve fixaties onderscheidt Van Dijk drie soorten: empirische, utopische en instrumentele fixatie. Een empirische fixatie heeft als gevolg dat betrokkene de manier waarop hij een situatie ziet niet meer ter discussie kan stellen. Bij een utopische fixatie ziet iemand een vaste geïdealiseerde toekomst en die is niet meer door anderen te beïnvloeden. Bij een instrumentele fixatie bestaat het niet meer te bewegen werkelijkheidsbeeld uit ideeën over hoe met welke instrumenten van heden naar toekomst te bewegen (Van Dongen, 1996).

Leiden we eenmaal aan fixaties, dan neemt ons vermogen af om in de situatie specifiek te reageren.

## 6.

### **De beperkingen van intelligentie: reflectief onvermogen**

Reflectie zelf is niet vanzelfsprekend beschikbaar voor een professional. Hoewel iedereen wel eens reflecteert op een specifieke situatie, kan ook reflectie geblokkeerd raken.

In *Teaching smart people how to learn* laat Chris Argyris (1996) zien hoe met name mensen die gestudeerd hebben, steeds minder in staat zijn tot reflectie.

Dit komt op de eerste plaats door het feit dat deze mensen de grote hoeveelheid kennis en ervaring die ze hebben opgedaan routinematiger zijn gaan inzetten in hun werk. Volgens Argyris is er daardoor steeds meer sprake van



*single loop* leren en steeds minder van *double loop* leren. *Double loop* leren zou weer ontstaan bij mislukkingen die iemand dwingen om weer even goed naar de betreffende situatie te kijken. Mensen met veel kennis echter, zo stelt Argyris, zijn gewend aan succes en worden zelden geconfronteerd met mislukkingen. Gaat er wel wat mis, dan hebben ze geleerd dat het belangrijk is om *in control* te zijn. Dat maakt dat deze mensen bij een mislukking een neiging hebben tot *defensive routines*: dit zijn defensieve patronen waarmee iemand de oorzaak van de mislukking buiten zich houdt. Daarmee wordt voorkomen dat men echt leert van een mislukking. Het reflectieve vermogen zit door die defensieve routines 'op slot'.

Voor een professional zijn kennis en ervaring dus belangrijke instrumenten. Tegelijkertijd loopt diezelfde professional het risico in al die kennis en ervaring opgesloten te raken en reflectie niet meer beschikbaar te hebben als instrument om dit te doorbreken.

Methodische reflectie, een vorm waarin stapsgewijze reflectie op verschillende facetten plaatsvindt, kan deze belemmeringen doorbreken.

## 7.

### Reflectievalkuilen

Zowel in de casusbeschrijvingen als in de assessments van de CMC-procedure laten de hierboven beschreven beperkingen zich zien in een aantal reflectievalkuilen. Deze valkuilen zijn patronen waarin mensen vervallen; patronen waardoor mensen weinig of niet leren van eigen ervaring.

#### *Projectbeschrijving en evaluatie in plaats van reflecties*

Zoals te zien is bij Schön en Kolb reflectie geankerd in de praktijk en gericht op de verbinding tussen de gebeurtenis en de eigen ervaring. Een deel van de casusbeschrijvingen blijkt geen reflection on action te zijn, maar een beschrijving van de opdracht en de gebeurtenissen erbinnen. Het zijn evaluaties en projectbeschouwingen. De professional zelf blijft buiten beschouwing in de reflectieve casusbeschrijvingen.

#### *Reflectieve verkenningen zonder vertaling naar de toekomst*

Een deel van de casusbeschrijvingen is slechts een reflectieve verkenning. Zowel in de schriftelijke verslagen als bij de assessments is regelmatig te zien hoe een eerste reflectieve verkenning wel plaatsvindt, maar de stap naar lessen voor de toekomst en de vertaling naar concreet (toekomst)gedrag niet wordt gemaakt. Reflectieverslagen zijn in dit soort situaties met name een beschrijving van innerlijke roerselen, die niet worden verbonden met de beschreven situatie en het effect van het eigen handelen daarin. Reflecties blijven hangen in de ruimte, bieden misschien nog wel inzicht, maar geen handelingsperspectief voor betrokkene.

### *Binnen je eigen wereld redeneren*

In de verslagen zijn ook verschillende soorten fixaties terug te vinden. Sociale fixaties zijn vooral zichtbaar ten aanzien van de professional als handelend persoon. De relatie tussen de professional en de situatie of de betrokkenen worden niet bij de reflectie betrokken. De manier waarop het eigen handelen de situatie beïnvloedt, blijft zo buiten het plaatje.

Cognitieve fixaties zijn met name te zien ten aanzien van het eigen vakgebied. Regelmatig worden eigen waarden en overtuigingen of eigen (normatieve) werkmethode(n) als een gegeven beschouwd en niet betrokken in de reflectie.

### *In control blijven door aan de buitenkant van het verhaal te blijven*

Zowel in de verslagen als in de assessments zijn regelmatig redeneringen terug te vinden die de reflectant hielpen om in control te blijven, ook als het project niet goed verlopen was. Verklaringen die te maken hadden met externe omstandigheden, eigenschappen van mensen in het klantsysteem of onveranderbare eigenschappen van de persoon zelf zijn redenen om te verklaren waarom een project liep zoals het liep. Het verhaal wordt een 'buitenkant'-verhaal.

## 8.

### **Methodische reflectie in de workshop Professioneel reflecteren**

Bovenstaande observaties waren mede reden voor het ontwikkelen van een Oo-professionaliseringsaanbod, dat bijdraagt aan het voorkomen van (te) eenzijdige reflectie. Voor de workshop Professioneel reflecteren is een vorm van methodische reflectie ontwikkeld, waarmee het (in theorie en in ieder geval gedeeltelijk) mogelijk is om bovenstaande valkuilen meer systematisch te voorkomen dan bij ad hoc-reflectie.

Centraal in de workshop staat de reflectiedriehoek (zie figuur 3).

Centraal in de driehoek staat het 'ik' van de professional. Op de drie hoeken bevinden zich de drie aspecten die een rol spelen in de praktijk van de professional:

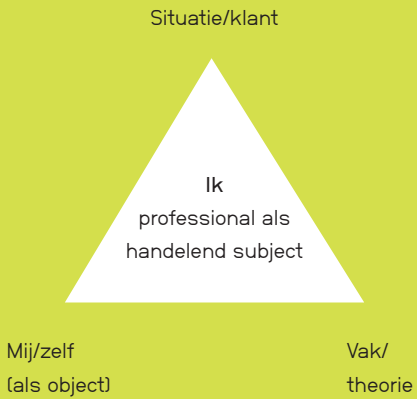
- De concrete situatie, de klant, betrokkenen, de klantvraag.
- Het vak, de gebruikte kennis, maar ook de eigen praktijktheorie.
- Het zelf, het 'ik' als handelend en beïnvloedend object, inclusief waarden en overtuigingen.

Door tijdens reflectie de drie pijlers als uitgangspunt te nemen, worden de ervaring van de specifieke situatie en het eigen handelen enerzijds, en het abstracte van het vak en de theorie anderzijds met elkaar verbonden (Kolb). Bovendien worden externe en interne werkelijkheidsbeelden met elkaar verbonden (Weick). En de drie hoeken bieden de mogelijkheid om zowel tijdens als achteraf op het eigen handelen in een specifieke situatie te reflecteren (Schön).

## fig. 3

### Grafische weergave van professionele reflectie

(Bron: workshop Professioneel reflecteren, Ooa)



## De lerende adviseur

Omdat het 'ik' over zichzelf als object nadenkt, is ook *reflection on reflection on action* een mogelijkheid.

Reflectie kan plaatsvinden vanuit het ik, naar de drie hoeken van de driehoek. Er ontstaan dan drie, eigenstandige, vormen van reflectie:

1. Zelfreflectie. Het accent van zelfreflectie ligt op de reflecterende persoon zelf. Relevante vragen hierbij zijn: wie ben ik en wie wil ik zijn? Wat zijn mijn gedragspatronen en achterliggende overtuigingen? Waar liggen mijn blinde vlekken? Hoe ben ik geworden tot wie ik ben?
2. Theoretische reflectie. Het accent van theoretische reflectie ligt op het vlak van het eigen vak en de theoretische kenniscreatie en samenhang. Relevante vragen hierbij zijn: waar staat het vak voor? Wat is de bijdrage aan de samenleving? Wat zijn wezenlijke, waardevolle theorieën, modellen, methoden van het vak? Op welk paradigma of ideologie is het vak gebaseerd?
3. Inhoudelijke reflectie. Bij inhoudelijke reflectie ligt de nadruk op de klantsituatie of het vraagstuk. De professional poogt de situatie meervoudig van betekenissen te voorzien met behulp van vragen als: waar draait het hier om? Hoe wordt hier het spel gespeeld, hoe lopen de hazen? Wat is de historie van de situatie? Op welke wijze speelt de context een rol? Hebben we bereikt wat we beoogden?

Maar de driehoek biedt ook de mogelijkheid om vanuit één van de punten de relatie te leggen naar de andere punten. Zo ligt de link tussen 'zelf' en 'vak' in vragen als: welk deel van het vakgebied past nu echt bij mij? Wat zijn mijn voorkeurstheorieën en werkwijzen? Wat is mijn profiel ten opzichte van vakgenoten? Wat is een zinvolle ontwikkelingsstap? De link tussen 'zelf' en 'situatie' brengt vragen als: wat roept deze situatie bij mij op? Hoe is mijn patroon of overtuiging verbonden met de context? Gelijksortige verbindingen zijn te maken vanuit de andere punten van de driehoek.

Door op deze manier methodisch met reflectie om te gaan, te erkennen dat er verschillende reflectie-invalshoeken zijn, en te erkennen dat ze van invloed op elkaar zijn en in relatie onderzocht kunnen worden, wordt reflectie minder eenzijdig, verdiept het inzicht in het eigen handelen in concrete situaties en geeft het een extra handvat voor leren als professional.

Daarmee is reflectie niet makkelijk gemaakt. Reflectie kost moeite (Van den Berge, 2005; Kessener, 2005) en zal dat blijven kosten. Professionals zullen ook in alle valkuilen blijven stappen. Methodische reflectie kan echter helpen om dat een beetje te voorkomen en meer gestructureerd de verschillende facetten van eigen ervaring te bekijken en te vertalen naar praktijkkennis.

# Methodische reflectie als vorm van professionalisering

## Noten

1. Voor de Orde van organisatiekundigen en -adviseurs (Ooa) is reflectie een belangrijke vaardigheid waarover CMC-leden moeten beschikken. Leden worden hierop getoetst tijdens de procedure voor het CMC-lidmaatschap. De CMC-procedure bestaat uit een beoordeling van schriftelijk materiaal en een assessment. Het schriftelijk materiaal bestaat onder andere uit een aantal reflectieve casus-beschrijvingen. Uit het door CMC-kandidaten aangereikte materiaal blijkt dat reflectie geen makkelijke opgave is. Reden om binnen de Ooa meer methodisch naar reflectie te kijken.
2. De workshop Professioneel reflecteren komt voort uit de wens om extra aandacht te besteden aan methodische reflectie en is ontwikkeld door Brechtje Kessener, Marguerithe de Man, Marianna Kranenburg en Leike van Oss.

## Literatuur

- Argyris, C. (1996). *Leren in en door organisaties*. Schiedam: Scriptum Books.
- Berge, A. van den (2005a). Reflectie wat is dat? *Leren in Ontwikkeling, april*.
- Berge, A. van den (2005b). Reflectie: hoe leer je dat? *Leren in Ontwikkeling, mei*.
- Delden, P.J. van (1991). *Professionals: kwaliteit van het beroep*. Amsterdam: Veen.
- Dongen, H.J. van, Laat, W.A.M. de & Maas, A.J.J.A. (1996). *Een kwestie van verschil*. Delft: Eburon.
- Hermans, H.J.M. & Hermans-Jansen, E. (1995). *Self-narratives: the construction of meaning in psychotherapy*. New York: Guilford Press.
- Kessener, B. (2003). Reflecteren meer dan evalueren. *Management en Consulting*, 5.
- Kessener, B. & Oss, L. van (2006). Professionaliseren door reflecteren. Workshop Professioneel reflecteren. Ooa.
- Kolb, D.A. (1984). *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice Hall.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *De kenniscreërende onderneming: hoe Japanse bedrijven innovatieprocessen in gang zetten*. Schiedam: Scriptum Management.
- Oss, L. van & Hek, J.M. van 't (2008). *Onveranderbaarheid van organisaties*. Amstelveen: Lenthe Publishers.
- Schön, D.A. (1991). *The reflective practitioner: how professionals think in action*. New York: Basic Books.
- Termeer, C.J.A.M. (2001). Hoe je een boer aan het lachen krijgt. In: T. Abma & R. in 't Veld, *Handboek beleidswetenschap* (p. 366-375). Amsterdam: Boom.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Sage Publications.