

---

## KONSULTANT JAKO REFLEKSYJNY PRAKTYK

---

**Autor: Krzysztof Broclawik**

### **Wprowadzenie**

Niniejszy tekst powstał w wyniku udziału w projekcie szkoleniowym, którego celem było testowanie programu szkolenia przyszłych konsultantów. Projekt realizowali doświadczeni konsultanci, nasi Partnerzy z Danii. Dwa elementy tego programu niezmiernie mnie zdziwiły. Po pierwsze zauważenie tego jak wiele wyrafinowanej wiedzy psychologicznej potrzeba, żeby skutecznie realizować proces doradczy. Po drugie sposób myślenia konsultanta „w akcji”, w działaniu. Właśnie opanowanie tego sposobu myślenia zdaje się być najważniejsze dla przyszłego konsultanta. Jest ono jednakowoż również najtrudniejszym elementem profesjonalnego przygotowania konsultanta. W perspektywie myślenia profesjonalnego ważne są trzy typy myślenia; myślenie kreatywne, krytyczne, i refleksyjne. Pozwalają one dotrzeć do prawdziwych informacji i wyciągnąć z nich rozsądne wnioski. Na tym opiera się późniejsze działanie człowieka i z tego wynika „myślenie stosowane” w tym myślenie refleksyjne. Ten ostatni rodzaj myślenia jest tematem tego opracowania, trzeba jednak wyjść od nieco ogólniejszych rozważań nad myśleniem

### **Jak psychologia naukowa postrzega myślenie?**

Zjawisko myślenia jest tajemnicze dla wszystkich, którzy na jego temat pomyślą niezależnie od tego czy są psychologami czy nimi nie są. Efektem myślenia jest zarówno nasze osobiste przystosowanie, jak i niewyobrażalny postęp cywilizacyjny ludzkości. Myślenie to przede wszystkim myślenie ukierunkowane, rozwiązywanie problemów w tym problemów wymagających twórczości. Do sfery myślenia należą także doznawanie wglądów a co z tym idzie uczenie się przez wgląd.

Myślenie twórcze to złożony proces którego efektem jest powstanie czegoś co jest nowe, oryginalne i odpowiednie (Nęcka 2001). Zwykle pojawia się sytuacji niedomiaru: wiedzy, metod lub zasobów. Proces myślenia twórczego przebiega fazowo, z tym, że niektóre fazy są rozproszone, a także istnieją możliwości powrotu do faz wcześniejszych. Warto zauważyć, że w niektórych fazach do procesu twórczego włącza się również myślenie krytyczne. Krytyczne myślenie to umiejętność zdiagnozowania zjawiska, wyciągnięcia wniosków, oraz pozyskanie wiedzy jak wnioski te wdrażać w przyszłości w praktyce. Krytyczne myślenie to nieustanna otwartość i gotowość do zrozumienia zagadnienia/problemu. Myślenie krytyczne jest istotne zarówno ze strony twórcy, myślącego podmiotu, jak i odbiorcy efektów myślenia. Jest oczywiste, że skuteczny konsultant powinien być kompetentny zarówno w zakresie myślenie twórczego jak i myślenie krytycznego. Staje się to jeszcze bardziej oczywiste, gdy uświadomimy sobie, że podstawowe zadania konsultanta to diagnozowanie sytuacji (wymaga myślenie krytycznego) i zaproponowania rozwiązania (wymaga myślenia twórczego).

Pozostaje trzeci typ myślenia jakim jest myślenie refleksyjne, którego treścią jest własne myślenie i działanie. Konsultant powinien prowadzić refleksyjną konwersację z rzeczywistością, to znaczy myśleć w trakcie własnego działania, nad tym co właśnie robi, jaki sens nadaje doświadczanej rzeczywistości i jakie w związku z tym podejmuje decyzje. Poświęcona temu zagadnieniu koncepcja refleksji w praktyce powstała już trzydzieści pięć lat temu, kiedy to Donald Shon (1982) z Uniwersytetu Harvard opublikował książkę „The reflective practitioner. How professionals think in action”. Myślenie jest, nie dość powtarzać, bardzo złożoną aktywnością mentalną, dlatego jego wieloaspektowe ujęcie jest nie tylko możliwe, ale także konieczne.

W podręcznikach psychologii myślenie jest przedstawiane najczęściej jako proces składający się z szeregu operacji. W takiej postaci myślenie obrazowane jest zazwyczaj w postaci ciągu strzałek, które symbolizują owe elementarne operacje. Aby właściwie zinterpretować znaczenie refleksji w kontekście pracy konsultanta warto spojrzeć na myślenie z nieco innej perspektywy. Myślenie ma bowiem swoje poziomy, których jest cztery:

- Poziom operacji elementarnych, które sięgają impulsu nerwowego
- Poziom heurystyk, „oprogramowania” myślenie”

- Poziom refleksji i kontroli
- Poziom postaw i wartości

Dwa pierwsze poziomy są dość oczywiste. Myślenie jest "strumieniem idei" powstający w umyśle, niewątpliwie na bazie centralnego układu nerwowego. Na tych poziomach wykorzystywane są pewne chwytaki zwane heurystykami. Heurystyki są nabywane drogą uczenia się. Właściwość refleksji, w tym refleksji w praktyce, swoistość myślenie profesjonalisty odnosi się do poziomu trzeciego. Każdy profesjonalista powinien dokonywać refleksji, Jeżeli tego nie robi, to mamy do czynienia z jego ewidentnym ograniczeniem. Do myślenia profesjonalisty powrócimy niżej. Dla pełni obrazu trzeba jeszcze krótko opisać poziom czwarty, również ważny dla konsultantów. Jest to pogranicze myślenia i innych sfer funkcjonowania psychiki, takich jak osobowość, włącznie ze „strukturą ja”. W tych obszarach funkcjonują osobiste przekonania i systemy wartości. O oczywisty sposób wpływają one na przebieg myślenia. Myślenie dogmatyczne nie wynika z „oprogramowania” na drugim poziomie. Wynika z przekonań i wartości. To one stanowią swoiste „zakazy” dla operacji myślowych. W tej sferze funkcjonują stereotypy i uprzedzenia. Ten poziom również wart jest dokładnej analizy w odniesieniu do myślenia konsultantów, ale taka analiza musi być pozostawiona na inną okazję, wykracza bowiem poza ramy tego tekstu.



## **Perspektywa refleksyjnego konsultanta**

W dalszych rozważaniach będziemy posługiwali się przykładem szczególnie interesującego nas zawodowca, czyli konsultanta. Jak wyżej wspomniano konsultant działając prowadzi pewnego rodzaju konwersację. Ogólnie jest to refleksyjna konwersacja z rzeczywistości. W praktyce jest to konwersacja z organizacją (lub systemem, np. systemem bankowym, czy technicznym), ale także z klientem i współpracownikami. Proces ten jest uruchamiany w momencie, kiedy konsultant napotyka na "niespodzianki", coś co go zaskakuje. Niezależnie od tego czy mają one charakter pozytywny czy negatywny momenty zaskoczenia powodują co najmniej dwójaki skutek. Po pierwsze sytuacja przestaje być zrozumiała, co niekiedy ma postać utraty sensu tego co się dzieje, czy zachodzi. Po drugie odsłaniają stan niedoboru, w sensie wskazanym w toku charakterystyki myślenia twórczego. W sferze myślenia "niespodzianki" uruchamiają myślenie krytyczne i twórcze.

Tego rodzaju refleksja może być mniej lub bardziej ustrukturalizowana. Modele, którymi posługujemy się opisując proces konsultingowy służą w wielu wypadkach właśnie nadaniu struktury refleksji. Obejmuje ona stawianie pytań, ale także pewnego typu eksperymentowanie. Konsultant próbuje co da się zrobić. Sprawdza różne możliwości. Eksperymentowanie może mieć charakter globalny lub lokalny. Eksperyment globalny to najczęściej radykalna zmiana ram problemu jaki konsultant napotkał. Przykłady można mnożyć. Zwykle mają one postać sadu: „to nie jest problem motywacji załogi tylko problem organizacji procesu produkcji...”. Albo: „zmiana została zahamowana nie przez opór załogi, lecz przez brak zaangażowania średniej kadry kierowniczej firmy...”. Radykalna zmiana ram problemu umożliwia skonstruowanie odmiennego programu interwencji, niż to było wcześniej planowane. Eksperyment globalny nie zawsze jest możliwy między innymi z powodu wspomnianego wyżej deficytu sensu. Konieczne są eksperymenty lokalne w postaci wykonania jakiegoś działania (ruchu, posunięcia), i obserwowane jego skutków. To z kolei może prowadzić do pełniejszego zrozumienia sytuacji (lub problemu), ale także do konieczności wykonania następnego posunięcia. Często dopiero po serii takich działań konsultant dochodzi do pełnego wglądu, a następnie do i zarysowania projektu interwencji w pełnej skali. Refleksja rzadko jest jednowymiarowa. Może dotyczyć treści; istoty zjawiska lub problemu, faktów, albo danych. Może odnosić się do „bieżącego”

procesu; realizacji strategii czy działania procedury. Może także dotyczyć priorytetów lub hierarchizacji pewnych elementów w kontekście działań samego konsultanta, oraz jego współpracowników i klientów.

Refleksyjna praktyka polega na stosowaniu myślenia twórczego i krytycznego celem doskonalenia tego co to robimy jako zawodowcy. Od strony podmiotowej jest ona aktywnym procesem przeglądania własnego doświadczenia aby zapoznać się nim bliżej i dokładniej, powiązać go z własnymi emocjami nadać mu znacznie i uczyć się na bieżąco na wielu poziomach. Konsultant jako refleksyjny praktyk poświęca czas na eksplorowanie rzeczywistości ale i na analizowanie tego co dotychczas zrobił. Stara się zrozumieć co kieruje jego działaniem i jaki sposób wyjaśniania (teorię), tego co się dzieje może zastosować. Konsultant nie unika konfrontacji z zarówno z własnymi założeniami, jak i z założeniami ludzi, z którymi pracuje. O ludziach tych nie wspominaliśmy przy okazji każdej z analizowanych kwestii jedynie celem unikania nadmiernej komplikacji całego wywodu. W rzeczywistości refleksyjna konwersacja z rzeczywistością jest jednocześnie z zasady refleksyjną konwersacją z ludźmi i zespołami, klientami, lub innymi członkami społeczności praktyki doradczej.

Konsultant zdobywa informacje (stawia pytania), myśli (analizuje i projektuje) i działa (interweniuje). Jednocześnie w wyniku refleksji nad tym co robi, modyfikuje swoje myślenie i działanie. Na zakończenie dodajmy, że tekst nie pretenduje do wyczerpania tematu. Nastawiony jest raczej na pobudzenie poważniejszych wysiłków poznawczych w kierunku, przepracowania refleksyjnej praktyki na rzecz wspierania pracy myślowej konsultantów. Inaczej mówiąc, jego o podstawową funkcją jest funkcja heurystyczna.





## Literatura cytowana

Nęcka E., (2001), Psychologa twórczości, Gdańsk, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne,

Shon D. A., (1982), The reflective practitioner . How professionals think in action, New York, Basic Books. Inc., Publishers

---

Opracował: **Krzysztof Broclawik**



Adiunkt w Instytucie Psychologii WSB – NLU w Nowym Sączu. Stały współpracownik i wykładowca Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Instytutu Psychologii UJ i Szkoły Wyższej Psychologii Społecznej. Posiada certyfikat trenera zarządzania Office of Personal Management (USA) oraz certyfikaty Thames Valley University w Londynie w zakresie doradztwa i oceny, oraz treningu i rozwoju. Brał udział w wielu międzynarodowych projektach.

Założyciel GT Mentor. Doktor psychologii. Absolwent Uniwersytetu Jagiellońskiego. Jest zwolennikiem aktywizujących metod nauczania. Z radością podejmuje się realizacji skomplikowanych zadań szkoleniowo-rozwojowych nastawionych na rozwiązanie specyficznych problemów klienta. Ekspert w zakresie oceny potencjału rozwojowego kandydatów na stanowiska menedżerskie i specjalistyczne.

Jego zainteresowania zawodowe to: dynamika małych grup i zespołów, rozwijanie kreatywności, nauczanie metodą studium przypadku, przywództwo, zachowania organizacyjne oraz zarządzanie zasobami ludzkimi.