

IMPACT MET ACTIEONDERZOEK

Redactie:

Ronald van Steden
Gertjan Schuiling
Jan Sanne Mulder



Boom

REFLEXIEF ONDERZOEKEN

Een meervoudige oriëntatie op professioneel handelen

Simon Twaalfhoven Bakkum en Martijn Jansen

INLEIDING

Reflexief onderzoeken is een vorm van actieonderzoek, waarbij professionele twijfel of ongemak, zoals die wordt ervaren door de beoefenaars van een vakgebied, aan een interprofessionele dialoog wordt onderworpen. Deze dialogen vormen de bouwstenen voor het veranderen van professioneel handelen. Professionals spelen een actieve rol in het reflexief onderzoeken van hun praktijk omdat zij beschikken over iets wat een onderzoeker van buiten ontbeert: zij maken deel uit van hun praktijk en beschikken als beoefenaars van hun vakgebied over de specifieke kennis en ervaring die noodzakelijke is om daarbinnen effectief te zijn. Tegen de achtergrond van deze professionele context merken zij situaties op wanneer die bij hen, ondanks de kennis en ervaring waar ze over beschikken, twijfel oproepen. Door deze situaties reflexief te onderzoeken ontstaat de ruimte om die professionele twijfel bespreekbaar te maken en op te werken tot een professioneel vraagstuk.

De impact van reflexief onderzoeken is meervoudig: individuele professionals leren om zich op nieuwe manieren te oriënteren ten aanzien van situaties die bij hen twijfel of ongemak oproepen. Daarnaast leren zij om zich als vakgenoten kritisch te verhouden tot aannames, gewoonten en bestaande werkwijzen. Hiermee wordt de vraag wat het betekent om een professional te zijn en als zodanig te handelen onderwerp van een bredere onderlinge dialoog. Deze vorm van onderzoek is van hoog niveau wanneer professionele twijfel in een specifieke situatie kan worden opgewerkt tot een vraagstuk of inzicht dat op organisatie-, praktijk- of theorieniveau aanzet tot verandering.

In dit hoofdstuk werken we uit wat wij onder reflexief onderzoeken verstaan. We illustreren dit aan de hand van materiaal uit een actieonderzoek waaraan wij (samen met onder andere Gertjan Schuiling) hebben gewerkt, dat plaatsvond in samenwerking met een Nederlands ingenieursbureau.

DE CONTOUREN VAN HET PRAKTIJKVRAAGSTUK

Professionals stuiten in hun dagelijkse praktijk soms op gebeurtenissen die hen verrassen en bezighouden. Wanneer zulke gebeurtenissen hen bijblijven of eerdere gebeurtenissen in herinnering brengen, kan dit de aanleiding vormen tot een bredere bespreking van deze ervaringen met anderen uit hun professionele praktijk. De waargenomen samenhang tussen afzonderlijke voorvallen ('dit lijkt op wat ik meemaakte met...') kan dan leiden tot begripsvorming waarmee professionals die gebeurtenissen duiden en categoriseren ('dit is weer een typisch geval van...'). Deze herkenning en begripsvorming reikt daarmee verder dan de individuele gebeurtenissen die hen hiertoe aanzetten en maken de contouren van een breder professioneel vraagstuk zichtbaar.

In het geval van dit actieonderzoek werd een senior projectmanager van een groot Nederlands ingenieursbureau met het toekennen van de titel *leading professional* door zijn organisatie uitgenodigd om zich bezig te houden met de professionalisering van zijn collega-projectmanagers. Op basis van zijn eigen ervaringen, gesprekken met vakgenoten, klanten en leidinggevendenden stelde de projectmanager vast dat er nog veel gewonnen kon worden op het gebied van *soft skills*. Daarmee wordt in de praktijk verwezen naar een veelgebruikte dichotomie van *hard* en *soft skills*.

De eerstgenoemde categorie betreft min of meer concrete, meetbare en te instrueren vaardigheden van technische of praktische aard, die behoren tot een specifieke (beroeps)praktijk, zoals boekhouden, het spreken van een vreemde taal of het metselen van een muur. Daarentegen worden met *soft skills* interpersoonlijke vaardigheden bedoeld, die zich minder makkelijk laten duiden omdat ze weliswaar van belang zijn binnen een (beroeps)praktijk, maar waarvan de uitoefening zich daar niet toe beperkt. Voorbeelden zijn communiceren, samenwerken en probleemoplossend vermogen.

Deze tweedeling valt in de praktijk niet zo exact te maken, maar is wel een manier om te duiden met wat voor soort vraagstuk deze projectmanager te maken meende te hebben: de intersubjectieve dynamiek op projecten en de wijze waarop professionals daarbinnen handelden. Dit bleek uit de verdere toelichting die deze *leading professional* en zijn collega's gaven: zij zagen voornamelijk 'intermenselijke situaties' als een aandachtspunt voor professionele ontwikkeling. Projectmanagers moesten leren om de 'vraag achter de vraag' te vatten en zich 'niet alleen bewust zijn van de technische, maar ook van de sociale en contextuele aspecten van het werken in projecten'. De *leading professional* benadrukte: 'Onze projectmanagers komen in situaties terecht waarin dingen anders lopen dan ze hadden voorzien. Op zo'n moment moeten ze zelf ook ander gedrag vertonen'.

PENDELRUIMTE

De constatering dat collega's 'ander gedrag' moesten vertonen in situaties die niet verlopen zoals verwacht, signaleert een dubbele onzekerheid, namelijk over de wijze waarop de situatie zich ontvouwt en over wat iemand daar dan te doen staat. Dergelijke situaties bieden bovendien inzicht in wat gebruikelijk gedrag is en hoe dat tekortschiet. Als actieonderzoeker op dit vraagstuk pendel je tussen praktijk en literatuur. Om het vraagstuk waarmee we van doen hadden te duiden halen we een onderscheid aan uit de projectmanagementliteratuur. Daarin wordt de ogenschijnlijk tegenstrijdige opgave benoemd waar een projectmanager mee moet leren omgaan (bijv. Cicmil en Gaggiotti, 2018; Daniel en Daniel, 2018). Met 'projectmanagement' wordt over het algemeen bedoeld dat tijdig, volgens een afgesproken kwaliteitsniveau en binnen het beschikbaar gestelde budget een uitgevraagd product of dienst wordt opgeleverd. Iemand die werkt volgens de principes van *projectmanagement* richt zich dus op het garanderen van een gecontroleerde, voorspelbare uitvoering van uitgevraagd werk. De taak van 'een project *managen*' benadrukt daarentegen dat een projectmanager vooral moet weten om te gaan met eerder niet begrote kosten, de uitloop van werkzaamheden, verschillen van mening, veranderende inzichten en onvoorspelbare gebeurtenissen. Zo bezien opereert hij op het grensgebied van een ogenschijnlijke orde, die regelmatig geïnterrupteerd wordt en daarmee garanties van controle en voorspelbaarheid bedreigt.

Naarmate iemand beter is ingevoerd en zich heeft bekwaamd in de eigen beroepspraktijk, handelt hij of zij op basis van een breed repertoire aan ervaringen, intuïtieve kennis en zich eigen gemaakte handelswijzen (Dreyfus en Dreyfus, 2005). Voor een ervaren professional is het eigen handelen in zekere zin vanzelfsprekend geworden, omdat hij of zij gewend is terug te vallen op geïnternaliseerde aannames, gewoonten of werkwijzen die in de praktijk effectief en gebruikelijk zijn. De overwegingen die ten grondslag liggen aan dat handelen raken daarmee in zekere zin uit het zicht van zowel de professional als de eigen praktijk. Er is iets nodig om het gesprek over dat wat vanzelfsprekend op de achtergrond opereert naar de voorgrond te brengen. Momenten uit de dagelijkse praktijk die hen bevreedden omdat de gebruikelijke wijze van handelen tekortschiet, bieden zo'n opening. Zulke *arresting moments* (Shotter en Katz, 1999) brengen bestaande overwegingen en werkwijzen die daaraan ten grondslag liggen opnieuw onder de aandacht. We nodigden projectmanagers daarom uit om met elkaar over dit soort momenten in dialoog te treden: onverwachte verstoringen in hun werk, die zij op het moment waarop deze zich voordeden niet meteen wisten op te lossen of zelfs te duiden. Voor deze ervaring gebruikten wij het begrip handelingsverlegenheid.

Handelingsverlegenheid, of de subtiele verstoring van handelen, benutten we als aanknopingspunt. Daarmee waardeerden we het generatieve potentieel van deze gebeurtenissen (Locke et al., 2008): verstoringen houden je niet slechts van

je werk, maar bieden ook de gelegenheid om dat werken op een andere manier te bekijken. Net als bij de aanleiding van ons eigen actieonderzoek zien we het verkennen van de lokale verstoring als een stap in een bredere pendelbeweging, waarlangs verbinding kan worden gezocht met andere professionals en processen van organiseren. Schuiling en Kiewiet (2016) onderscheiden hierin drie processen: (1) de professional en het verkennen van een verstoring binnen de eigen lokale praktijk, (2) het bredere vraagstuk, waarvan de contouren ook zichtbaar zijn voor anderen en (3) de verbinding met de theorie van het vakgebied. De actieonderzoeker is een belangrijke schakel tussen deze processen. Binnen de kaders van een gedeelde professionele achtergrond ontstaat zo ruimte om gezamenlijk te evalueren in hoeverre gebruikelijke manieren van handelen, gestelde doelen en bestaande aannames tot wenselijke gevolgen leiden. Het eerste proces stelt de professional en de eigen ervaring centraal, terwijl het tweede proces de gedeelde praktijk, gemeenschap of organisatie centraal stelt. Reflexiviteit speelt in beide processen een rol.

REFLEXIVITEIT

De term reflexiviteit kan op ten minste twee manieren worden uitgelegd. De eerste is (professioneel) handelen vanuit een reflex, ofwel: je reageert op een natuurlijke, instinctieve, geïnternaliseerde of routinematige wijze op een gebeurtenis. Handelen vindt hier in onmiddellijke reactie op externe gebeurtenissen plaats: je doet gewoon. Dit handelen is niet willekeurig: van een professional mag dit worden verwacht. Wanneer elke handeling overdacht zou moeten worden, ontstaat een ongewenste vertraging in het werk dat onderhanden is. Een reflexmatige reactie op input van buitenaf, corrigeert dus min of meer voorziene verstoringen en doet dit op een manier die erop gericht is om het tempo van de werkzaamheden zo veel mogelijk te behouden.

De tweede manier waarop je het begrip reflexiviteit kunt uitleggen, is door juist het stilstaan bij of het vertragen van de handeling centraal te stellen. De etymologische betekenis van reflectie komt van het Latijnse *reflectere* wat 'terugbuigen' ofwel weerkaatsen betekent. Zo'n weerkaatsing of weerspiegeling stelt je in staat om jezelf te zien op een manier die normaal gesproken niet mogelijk is: van een afstandje. Hierdoor vallen je dingen op die in het handelen aan je aandacht ontsnappen en ontstaat ook inzicht in manieren waarop je dit handelen – indien gewenst – zou kunnen veranderen. Dit krijgt een reflexief karakter wanneer je niet alleen stilstaat bij het handelen zelf, maar ook bij het kader waarmee je die handelingen beoordeelt.

Reflexief onderzoeken combineert bovenstaande definities van reflexiviteit: we beogen ermee om kennis te ontwikkelen ten aanzien van wat wordt gezien als gebruikelijk of routinematig in een professionele praktijk. Verstoringen van routinematig handelen bieden zo zicht op wat gangbaar is, omdat het betrokkenen in staat stelt om te articuleren wat er normaal gesproken gebeurt, juist omdat

dit in de betreffende situatie tekortschiet. Daarmee wordt stilgestaan bij wat als vanzelfsprekend wordt beschouwd en als zodanig een impliciet karakter heeft.

Binnen de context van professioneel handelen ontstaan regelmatig dit soort aanknopingspunten. De kunst is om deze te herkennen en te waarderen als gelegenheid om te werken aan kennisontwikkeling en handelingsperspectief. Dit reikt verder dan kennis over het handelen *in situ* waarmee dit begint: reflexief onderzoeken beoogt bovenal om de wijze waarop professioneel handelen en daarmee samenhangende vraagstukken gekaderd worden, tot onderwerp van gesprek te maken. Reflexief onderzoeken opereert daarmee op de grensgebieden van de verschillende aandachtsgebieden van actieonderzoek: professionals en hun lokale beroepspraktijk, noodzakelijk geachte verandering en kennisontwikkeling (Schuiling en Vermaak, 2017). Zoals gezegd is de aard van de verstoring subtiel. Dit vergt verdere toelichting. Om het reflexief onderzoeken te illustreren en een indruk te geven van hoe dit er in de praktijk van de projectmanagers uitzag, hebben we een casus uit het actieonderzoek toegevoegd. Deze staat uitgeschreven in het kader.

Kader Casus¹

De casusinbrenger

Een projectmanager brengt tijdens een dialoog met collega's de volgende handelingsverlegenheid in: 'Ik begrijp niet goed waarom ik hevig begin te transpireren in reactie op de vraag van mijn klant, die van mij wil horen of ik mijn werkzaamheden dubbel gefactureerd heb.' Meteen bij aanvang van deze dialoog maakt de projectmanager duidelijk dat er van dubbel factureren geen sprake is geweest. Dit heeft hij op dat moment ook uit kunnen leggen aan de klant, door toe te lichten hoe de bedragen van de factuur tot stand zijn gekomen. Daarop was weliswaar de spanning uit de lucht, maar niet de lichamelijke reactie van de projectmanager, die hij zelf niet goed kan verklaren.

Collega's zijn meteen geïnteresseerd, maar ook verbaasd. Ze kunnen zich niet voorstellen dat juist deze collega met deze vraag werd geconfronteerd. Ze worden daarop uitgenodigd om vanuit oprechte interesse in de casus zo veel mogelijk over dit voorval te weten te komen. Door het stellen van open vragen trachten ze te achterhalen waarom de klant het nodig vond om deze vraag te stellen.

1. Deze casus is geanonimiseerd en centrale begrippen uit de dialoog zijn aangepast om herleidbaarheid te voorkomen. De geschreven tekst is onze samenvatting van een dialoog waarvan het transcript ruim 25 bladzijden beslaat.

Uit de antwoorden van de projectmanager blijkt dat hij aan twee projecten werkte voor dezelfde klant. Deze lagen in de uitvoering dichtbij elkaar. Alleen benadrukt de projectmanager dat hij steeds open is geweest over zijn deelname aan dit tweede project.

Waarom dan toch die transpiratie? Uit de verdere bespreking blijkt dat de projectmanager steeds inzichtelijk kon maken hoe de werkzaamheden voor beide projecten gescheiden waren. Wanneer het project echter door de ogen van de klant wordt bekeken, komt ter sprake dat deze werk gunt op basis van verschillende contracten. Ook bij de projecten van de projectmanager is dit het geval: bij één contract wordt er werk verricht op basis van een vooraf vastgelegde som geld, maar bij het andere project wordt werk per uur gedeclareerd.

De projectmanager vertelt daarover: 'Ik heb integer gehandeld, maar ik heb ook oog gehad voor de commerciële kant van ons werk. Door één opdracht aan te bieden voor een vast bedrag, was op dat project sprake van een grotere winstmarge, maar ik heb me ervan verzekerd dat de projecten elkaar niet kruisten.'

Bij het bespreken van het verdere verloop van de projecten komt er nieuwe informatie boven tafel: door onvoorziene omstandigheden was er meerwerk nodig op het project dat voor een vaste prijs was aangeboden. De klant en projectmanager werden het erover eens dat er sprake was van onvoorzien meerwerk waarvoor extra geld moest worden vrijgemaakt. De aard van dit meerwerk maakte echter dat de twee projecten qua inhoud dicht bij elkaar kwamen te liggen. Dit had aan de zijde van de klant waarschijnlijk geleid tot extra vragen over de facturatie.

Nog later in het gesprek blijkt dat er mogelijk gevolgen kleven aan het voorval. De projectmanager is namelijk niet uitgenodigd op een netwerkbijeenkomst, waarbij hij normaal gesproken altijd aanwezig was. Bovendien is het werk uitgevoerd volgens afspraak, maar is er nadien geen nieuwe opdracht gegund. De projectmanager stelt vast: 'Hoewel alles feitelijk in orde was, heb ik de gewekte indruk niet kunnen wegnemen. Hier was dus sprake van een risico dat ik niet goed heb ingeschat.'

Vervolg

De inzichten uit dit voorval worden daarop besproken, waarbij collega-projectmanagers hun eigen werkwijzen naast die van de casusinbrenger leggen. Hierin blijken zij van mening te verschillen als het gaat om deze ogenschijnlijke integriteitskwestie. Op hoofdlijnen vormen zich twee zienswijzen, waarbij één groep projectmanagers stelt dat je als opdrachtnemer zelf jouw winstmarge bepaalt, zolang deze maar marktconform is. De toegestane marge wordt volgens hen bepaald aan de hand van de expertise die je in huis hebt en de mogelijkheid die een klant heeft om deze elders in te kopen. De andere groep stelt dat het niet netjes is om een dienst te verkopen met een heel hoge winstmarge, zeker als je vervolgens een discussie aangaat over meerwerk. Zij vrezen dat deze werkwijze ertoe leidt dat de organisatie wordt gezien als een partij die te veel vraagt.

Op basis van deze twee standpunten beweegt de dialoog zich richting de waarde die gehecht mag worden aan een transparante werkwijze. Men stelt gezamenlijk vast: transparantie is hier de kern. De casusinbrenger kon niet transparant zijn over een deel van de geleverde diensten door een verschil tussen de contracten en winstmarges waaronder het werk is aangegaan. Zolang we een hogere winstmarge hanteren maar die uit kunnen leggen aan de klant, ontstaat er geen risico. Hier was dit wel het geval. Door dit onderlinge verschil tussen projecten bij dezelfde klant, kon geen volledig inzicht worden geboden. We moeten ons dus afvragen of we dit in het vervolg zo bij andere klanten willen doen. Bovendien zou het handelen dat gericht is op het wegnemen van dit soort zorgen bij de klant niet in reactie op vragen moeten gebeuren, maar mag hierin een proactievere koers worden gevaren. Anderen vinden dit te ver gaan. Dat het handelen feitelijk integer was, is voor hen voldoende.

Onze terugblik op de casus

De impact van het reflexief onderzoeken van deze casus is dat de projectmanager die de beschreven ervaring deelde nieuwe oriëntatiepunten heeft ontdekt op basis waarvan hij in het vervolg anders kan handelen. Zijn transpireren werd in dit geval als subtiele verstoring ervaren, maar diende ook als gewaarwording van een professionele twijfel die hij op het betreffende moment nog niet wist te duiden. Verran omschrijft het belang en de functie van die gewaarwording met de term '*disconcerting moment*':

‘Disconcertment brings moments of contention in situated knowledge-making and doing, into the foreground. The felt disturbance of disconcertment arises as epistemic discomfort and ethnographers can hone and tune that discomfort as an indicator of troubles’ (2023: 43).

Door zijn ervaring te delen met collega’s ontstond bij de projectmanager een ander begrip van de situatie, maar daarnaast diende zijn casus ook als brug naar een dialoog over de waarde die dient te worden toegekend aan transparantie in de communicatie naar een klant. Deze oriëntatie is meervoudig: de gesprekspartners hebben verbindingen gelegd tussen hun eigen ervaringen en die van de casusinbrenger. Zij werden het uiteindelijk niet met elkaar eens over een eenduidige richting, maar dat is ook niet de doelstelling van de dialoog. Zij hebben hun oriëntatie op dit begrip en binnen deze casus vergroot. De organisatie of het vakgebied stelt hier bovendien een mogelijke patroon vast, waaraan (bij herhaling) opvolging kan worden gegeven.

VERSTORING ALS REFLEXIEF AANKNOPINGSPUNT

Om de waarde van verstoringen te duiden kijken we naar een context waarin al langer wordt nagedacht over het belang van disruptieve gebeurtenissen, omdat reguliere activiteiten daar al flinke risico’s met zich meebrengen. Deze context beschrijven Weick en Sutcliffe (2015) met de term *High Reliability Organizing* (HRO). Disruptieve gebeurtenissen kunnen zich op twee manieren aandienen: de eerste variant is een grote verstoring: een gebeurtenis waarvan iedereen begrijpt dat deze aandacht behoeft. De auteurs noemen dit een *brutal audit* en beschrijven dit als het dramatische moment waarop chaos plotseling zijn intrede doet: ‘at a moment’s notice, everything that was left unprepared becomes a complex problem, and every weakness comes rushing to the forefront’ (Grind in Weick en Sutcliffe, 2015: 161). Met de term audit benadrukken de auteurs dat deze momenten de gelegenheden zijn waar lessen uit getrokken kunnen worden. Beter is het nog om *brutal audits* te voorkomen: door de subtielere variant, *gentle audits*, serieus te nemen.

Gentle audits bieden de gelegenheid om stil te staan bij subtiele verontrustende signalen voordat deze de kans krijgen om te ontaarden in een grotere verstoring. De uitdaging die hiermee gepaard gaat, is dat zij vaak niet gemakkelijk te herkennen zijn, onder meer omdat ze zelf tot weinig gevolgen leiden. Dat maakt het lastiger om de noodzaak van het werken aan deze audits aan te tonen. Weick (2015) karakteriseert de wijze waarop dit type gebeurtenis zich aandient met het begrip ambiguïteit. Het is aanlokkelijk om de signalen die hiermee gepaard gaan te negeren. Je houdt dan – al dan niet bewust – vast aan het plan dat je voornemens was uit te voeren en je mist de kans om informatie te ontsluiten die op een later

moment van belang kan zijn. Door juist stil te staan bij deze signalen vergroot je de ambiguïteit tijdelijk: je onderzoekt andere perspectieven op de situatie en expliciteert in de loop daarvan je eigen aannames.

De subtiele aard van *gentle audits* roept de vraag op hoe professionals de verstoring van hun praktijk kunnen herkennen en ernaar handelen. Yanow en Tsoukas (2009) bieden ons hiervoor een uiteenzetting over verstoringen. In de uitgangssituatie zijn professionals verdiept in hun werkzaamheden. Door deze verdieping staan zij in een andere relatie tot hun handelen, wat gevolgen heeft voor wat hen opvalt. Wie herkent niet dat je, zodra je enige ervaring hebt opgedaan met autorijden, je in staat bent handelingen op een hogere snelheid en tegelijkertijd minder aandachtig uit te voeren? Voor het begrijpen hiervan is het onderscheid relevant dat Yanow en Tsoukas (2009) maken tussen focaal en subsidiair bewustzijn van degene die handelt. Focaal bewustzijn draait om datgene waar je met jouw handelen naar streeft (je rijdt naar Amsterdam; je schrijft een tekst). De handelingen die je in staat stellen om dat te doen (schakelen en richting aangeven; typen op het toetsenbord) vergen niet of nauwelijks bewuste aandacht. Dit zijn handelingen waarvan je je slechts subsidiair bewust bent, zij zullen daardoor ook niet snel benoemd worden in het verhaal dat je vertelt over dat handelen. Een verstoring is daarmee de kans om je bewuster te verhouden tot de subsidiaire handelingen die je verricht.

Yanow en Tsoukas (2009: 1342) onderscheiden drie niveaus van verstoring en aanpassing: *spontaneous readjustment* en *deliberate coping* betreffen onmiddellijke aanpassingen die je in een situatie kunt doen, waarna de situatie weer terugkeert naar een toestand waarin je kunt handelen als gebruikelijk. De derde, *thematic deliberation*, bestaat eruit dat je stopt of bent gestopt met wat je doet om te bepalen wat er aan de hand is en hoe je het beste kunt reageren. Met hun werk hebben deze onderzoekers de theorie over *reflection-in-action*, zoals die initieel door Schön (1991) uiteen werd gezet, verder verfijnd. In zijn boek schrijft Schön (1991: 276-278) ook over een tegenhanger van deze vorm van reflectie: *reflection-on-action*. De eerste vorm vindt plaats binnen de context en op het moment waarop een verstoring zich voordoet, terwijl de tweede vorm kan worden opgevat als die na de actie plaatsvindt, in de zin van *thematic deliberation*. Aan dit achteraf stilstaan bij wat daar-en-toen in het werk gebeurde en wat dit voor toekomstig straks-en-dan handelen kan betekenen besteden genoemde auteurs minder aandacht. Dit is wat ons betreft de ruimte van reflexief onderzoeken.

REFLEXIEF ONDERZOEKEN

Wij zien ten minste twee vormen van omgaan met een verstoring *na* het handelen. Ten eerste het werken aan een bredere oriëntatie op een situatie en van daaruit op wat het inhoudt om een professional in die praktijk te zijn. De situationele twijfel die door professionals ter sprake wordt gebracht ten overstaan van vakgenoten,

vergt geen onmiddellijke aanpassing van het handelen meer (*reflection-in-action*), omdat dat moment gepasseerd is. Het behoeft wel verdere exploratie aangezien de professional is achtergebleven met een handelingsverlegenheid. Het doel van reflexief onderzoeken is niet het 'oplossen' van deze handelingsverlegenheid, waarmee het moment zou worden gereduceerd tot een eenzijdige vertelling. Waar het om gaat, is dat degene die een moment van professionele twijfel deelt, zich bewust wordt van een meervoudig perspectief op die situatie en de beperkingen van zijn eigen initiële perceptie. Professionals vormen met elkaar het vakgebied waar ze onderdeel van uitmaken. Jezelf presenteren als projectmanager vereist dat je je committeert aan de standaarden en werkwijzen die daarbij horen.

Tegelijkertijd worden deze standaarden en werkwijzen bewerkt en bepaald door die professionals zelf (Sandberg en Tsoukas, 2020). Door gezamenlijk aandacht te besteden aan de *gentle audits* die zich voordoen in hun praktijk, oriënteren deze professionals zich op de manier waarop zij soortgelijke situaties in de toekomst tegemoet kunnen treden. Zoals in de casus te lezen valt, hoeft dit niet te leiden tot unanieme consensus, maar is het een proces van voortdurend gezamenlijk construeren tussen professionals.

Reflexief onderzoeken is van hoog niveau wanneer professionele twijfel niet centraal blijft staan, maar een aanknopingspunt vormt tot pendelen: dit gebeurt wanneer de situationele handelingsverlegenheid wordt opgewerkt tot een vraagstuk dat herkenbaar is voor het vakgebied of de organisatie. Zo kan een vraag over integriteit (zie casus) een reden zijn om bestaande manieren van organiseren, zoals de wijze waarop met klanten gecommuniceerd wordt over meerwerk of hoe je omgaat met parallelle projecten, tegen het licht te houden waarbij dit niet per se tot een aanwijzing voor de professionele praktijk hoeft te leiden, maar het wel een belangrijk signaal vormt om hierover als professionals het gesprek te voeren.

De actieonderzoeker (degene die de onderzoekinterventies ontwerpt, faciliteert) ontsluit met reflexief onderzoeken een vorm van inzicht in een praktijk die voor buitenstaanders en zelfs voor de professionals zelf moeilijk toegankelijk is. Wanneer de handelingen die horen bij reflexief onderzoeken op een navolgbare manier worden uitgevoerd en vastgelegd, ontstaat voor onderzoekers de ruimte om daar algemener geldende uitspraken over te doen (theorievorming). De professionals kunnen daarbij een rol spelen door aan te geven of zij de theoretische contributie van de actieonderzoeker herkennen. Dit betreft een indirecte bijdrage door de professionals, omdat een directe bijdrage van hen zou vereisen dat zij zelf de literatuur grondig lezen en meeschrijven. In onze ervaring gaat dat een stap te ver. De professionals hebben hun praktijk en expertise; dat geldt ook voor de actieonderzoeker. In actieonderzoek raken die werelden elkaar en wordt dat productief gemaakt.

IMPACT

De impact van reflexief onderzoeken op een praktijk of organisatie is veelzijdig. Wij hebben gemerkt dat we met het doorspreken van *gentle audits*, vragen en zienswijzen ten aanzien van het werk bespreekbaar maakten voor de betrokken projectmanagers. Bovendien cultiveerden we daarmee een onderzoekende houding, die door de betrokkenen als een verrijking van hun professionele handelingsrepertoire werd ervaren. Op organisatieniveau bevordert het bespreekbaar maken van twijfel of fouten een cultuur waarin (van elkaar) leren centraal komt te staan. Daardoor wordt het vragen om hulp laagdrempeliger en kan eerder geïntervenieerd worden in situaties waar dit nodig is.

In lijn met wat Weick en Sutcliffe (2015) schrijven, hebben ook wij gemerkt dat *gentle audits* grote vraagstukken en belangen kunnen signaleren. Het risico op burn-out bij een werknemer, afnemend werkplezier binnen een team, reputatieschade voor de organisatie, het signaleren van risico's en overwegingen ten aanzien van grote financiële besluiten werden gedeeld. Daar kan eerder actie op worden ondernomen wanneer professionals de ruimte krijgen om zoiets in een vroeg stadium bespreekbaar te maken. Binnen veel organisaties bestaat wel het besef dat je aan de genoemde thema's aandacht zou moeten besteden, maar hoe je daar ruimte voor creëert, is op zichzelf een opgave. Reflexief onderzoeken biedt een werkwijze die hier handvatten voor biedt en daarbij professionals en de ontwikkeling van hun vakgebied centraal stelt.

LITERATUUR

- Cicmil, S. en Gaggiotti, H. (2018). Responsible forms of project management education: theoretical plurality and reflective pedagogies. *International Journal of Project Management*, 36, 208-218.
- Daniel, P.A. en Daniel, C. (2018). Complexity, uncertainty and mental models: from a paradigm of regulation to a paradigm of emergence in project management. *International Journal of Project Management*, 36, 184-197.
- Dreyfus, H.L. en Dreyfus, S. E. (2005). Peripheral vision: expertise in real world contexts. *Organization Studies*, 26(5), 779-792.
- Locke, K., Golden-Biddle, K. en Feldman, M.S. (2008). Making doubt generative: rethinking the role of doubt in the research process. *Organization science*, 19(6), 907-918.
- Sandberg, J. en Tsoukas, H. (2020). Sensemaking reconsidered: towards a broader understanding through phenomenology. *Organization Theory*, 1(1), 1-34.
- Schuilings, G. en Kiewiet, D.J. (2016). Action research: intertwining three exploratory processes to meet the competing demands of rigour and relevance. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 14(2), 111-124.
- Schuilings, G. en Vermaak, H. (2017). Four contexts of action research: crossing boundaries for productive interplay. *International Journal of Action Research*, 13(1), 5-23.
- Shotter, J. en Katz, A.M. (1999). Living moments in dialogical exchanges. *Human Systems*, 9(2), 81-94.
- Verran, H. (2023). How to use disconcertment as ethnographic field-device. In: Criado, T.S. en Estella, A. (red.) *An ethnographic inventory* (pp. 43-52). Londen: Routledge.

- Weick, K.E. en Sutcliffe, K.M. (2015). *Managing the unexpected: resilient performance in an age of uncertainty* (3e editie). San Francisco: Jossey-Bass.
- Weick, K.E. (2015). Ambiguity as grasp: the reworking of sense. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 2, 117-123.
- Yanow D. en Tsoukas, H. (2009). What is reflection-in-action?: a phenomenological account. *Journal of Management Studies*, 46(8), 1339-1364.