

Journalistiek onder druk

Timon Ramaker

Versterken
van autonomie
door reflectie

Journalistiek onder druk
Versterken van autonomie door reflectie

Timon Ramaker



Het hier beschreven onderzoek werd mede mogelijk gemaakt door steun van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO). Deze publicatie maakt deel uit van het project *De reflectieve journalist: professionele autonomie in een beroepspraktijk onder druk* met dossiernummer 023.007.080 van het onderzoeksprogramma *Promotiebeurs voor leraren 2015-2*.

© Timon Ramaker, Amsterdam, 2025

Printing: Proefschriftspecialist.nl

Layout and design: Erwin Timmerman, persoonlijkproefschrift.nl

ISBN 9789083500720

Journalistiek onder druk
Versterken van autonomie door reflectie

ACADEMISCH PROEFSCHRIFT

ter verkrijging van de graad van doctor
aan de Universiteit van Amsterdam
op gezag van de Rector Magnificus
prof. dr. ir. P.P.C.C. Verbeek
ten overstaan van een door het College voor Promoties ingestelde
commissie, in het openbaar te verdedigen in de Agnietenkapel
op dinsdag 3 juni 2025, te 16.00 uur

door Timon Ramaker
geboren te Aalten

Promotiecommissie

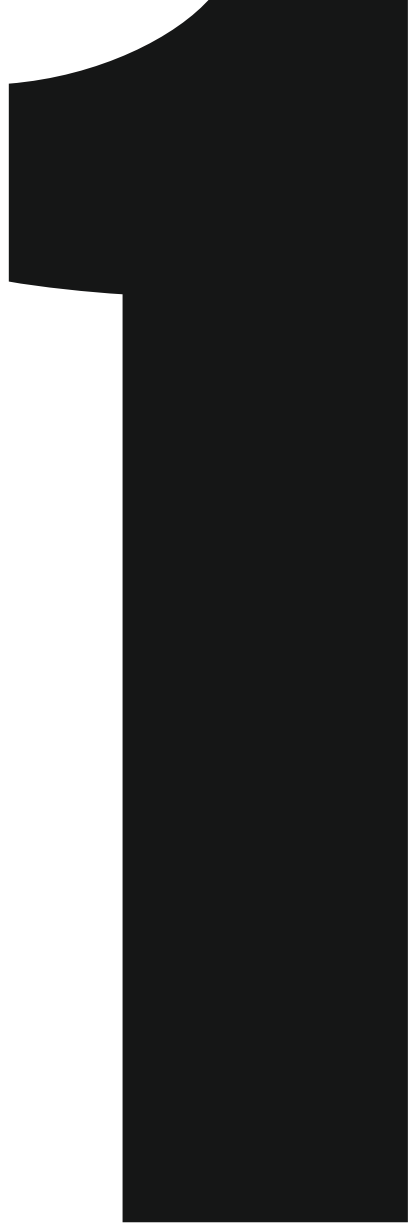
<i>Promotores:</i>	prof. dr. M.J.P. Deuze prof. dr. ir. J. van der Stoep	Universiteit van Amsterdam Theologische Universiteit Utrecht
<i>Overige leden:</i>	prof. dr. T. Poell prof. dr. T.B. Araujo prof. dr. Y.M. de Haan prof. dr. M. van Woerkom dr. M. van den Heuvel dr. F. van Lieshout	Universiteit van Amsterdam Universiteit van Amsterdam Rijksuniversiteit Groningen Tilburg University Universiteit van Amsterdam Hogeschool Utrecht

Faculteit der Geesteswetenschappen

Inhoudsopgave

1	Inleiding	7
	Een proactieve benadering van autonomie en reflectie	
2	Autonomie als vermogen	25
	Op zoek naar speelruimte	
3	Ruimte creëren voor reflectie	45
	Het ontwikkelen van reflectiepraktijken in de journalistiek	
4	“Reflectie? Mooi, maar hoe? ”	67
	Verantwoording en methodologie	
5	Kansen zien	87
	Een analyse van journalistieke reflectiepraktijken als openingen voor leren	
6	Journalisten onder elkaar	109
	Werken aan een open en veilige leercultuur	
7	De journalistiek als ‘éducation permanente’	129
	Een typologie van reflectiepraktijken	
8	“Gewoon doen”	151
	Reflectie ontwikkelen in een dynamiek van cynisme en verlangen	
9	De kracht van het informele	173
	Werken aan een open leercultuur	
10	Conclusies en discussie	193
	Referenties	217
	Toelichting coauteurs	250
	Bijlagen	251
	Samenvatting	279
	Summary	285
	Dankwoord	291

Hoofdstuk



Op zoek naar een proactieve benadering van autonomie en reflectie

1. Inleiding over druk en tegendruk

In dit proefschrift onderzoek ik hoe formele en informele reflectiepraktijken in de journalistieke praktijk de professionele autonomie van journalisten kunnen versterken. De journalistiek staat onder druk (Brants, 2013; Hanitzsch et al., 2019; Kantola, 2016; Peters & Broersma, 2017; Witschge & Nygren, 2009). Aan de ene kant ontstaat die druk vanwege ontwikkelingen *buiten* de journalistiek, zoals veranderingen in de samenleving die andere eisen stellen aan de nieuwsindustrie, technologische vernieuwingen die het journalistieke productie- en distributieproces beïnvloeden en economische verschuivingen waardoor de journalistiek voor het verspreiden van nieuws en informatie moet concurreren met andere bronnen, platformen en beroepsgroepen. De toenemende druk op het werk van journalisten komt aan de andere kant ook van *binnen* de journalistiek, aangezien werkgevers in toenemende mate kiezen voor bezuinigingen op redactionele budgetten, vaste banen omzetten in tijdelijke contracten of uitbesteden aan zelfstandigen. Journalisten krijgen bovendien extra verantwoordelijkheden naast de kerntaken van verslaggeving en duiding.

Om zich onder druk staande te houden, zal de journalist individueel en collectief tegendruk moeten kunnen uitoefenen. Dat betekent niet dat journalisten altijd in verzet moeten komen, maar dat zij bovenal de kwaliteit van het eigen werk structureel in onderhandeling met het veranderproces moeten waarborgen. Dat vraagt blijvende aandacht van journalisten voor hoe zij hun werk doen. Soms kan die aandacht zich uiten in verzet, in andere gevallen in het weloverwogen aanpassen aan veranderingen en soms in het met creativiteit en inventiviteit bijsturen van of anticiperen op nieuwe ontwikkelingen. Dergelijke tegendruk vraagt een proactieve in plaats van reactieve houding. Geen *speelbal* zijn, maar *speler* in een veld met veel actie, schuivende grenslijnen (Carlson, 2016; Deuze & Witschge, 2017) en een publiek dat zich duidelijker laat horen. Zonder tegendruk en de daarbij horende kennis van zaken en reflectievaardigheden wordt de journalist een willoos slachtoffer van de talrijke veranderingsprocessen in het beroep en de nieuwsindustrie.

In dit onderzoek richt ik me op het belang van (professionele) autonomie en reflectievermogen als belangrijke krachtbronnen die tegendruk genereren. In de literatuur over professionaliteit is vanouds gewezen op het belang van autonomie voor het beschermen van de eigen professionele ruimte (Freidson, 1994; Simons & Ruijters, 2014). Ook al is autonomie een van de kernwaarden van de journalistieke beroepsideologie wereldwijd (Deuze, 2005), toch kan de dominante opvatting van autonomie in de journalistiek juist een probleem zijn voor de journalist in de context van grote veranderprocessen. Dit is het geval als journalisten autonomie als norm zien die voorschrijft dat zij geheel en al los van enige belangen, sturing of beïnvloeding moeten kunnen handelen. Het probleem is dat de journalist zichzelf hiermee buiten het maatschappelijk veld plaatst (Zelizer et al., 2022) en daarmee veel kwetsbaarder wordt voor bijvoorbeeld veranderingen op economisch gebied, zoals de keuze voor een nieuw verdienmodel door de werkgever, en op maatschappelijk gebied, zoals veranderende voorkeuren en opvattingen onder het publiek.

Reflectie is geen evidente tweede krachtbron in het journalistieke arsenaal om tegendruk te organiseren aangezien zij een problematische status in de beroepsgroep heeft. Journalisten zien reflectie over het algemeen als iets dat nodeloos veel tijd kost, als iets dat naast het reguliere journalistieke handwerk staat, er bovenop komt terwijl het al zo druk is, en dat hooguit interessant is als academische oefening voor leidinggevendenden (“voor de bobo’s”, zoals een journalist bij de NOS mij in gesprek over mijn onderzoek toevertrouwde). Reflectie – en de roep erom – roept daarom geregeld weerstand op onder journalisten (Ramaker et al., 2015). De literatuur signaleert al decennia een defensieve houding ten opzichte van kritiek en spreekt zelfs over journalistiek als een “Anti-Reflective Profession” (Shoemaker & Reese, 2014, p. 217).

Als bijdrage tot versterking van de journalistiek en haar legitimiteit stel ik in dit onderzoek een andere benadering van de genoemde begrippen voor: autonomie als vermogen om in concrete situaties, waarin de journalist vrijwel altijd onder enige vorm van druk staat, eigen, journalistiek gemotiveerde keuzes te maken; en reflectie als leerstrategie gericht op het versterken van het professionele handelen (in plaats van reflectie als enkel introspectie of puur als een instrument om verantwoording af te leggen). De literatuur over de lerende professional (Noordegraaf, 2007; Schön, 1983; Simons & Ruijters, 2014), lerende organisaties (Senge, 1990; Weick & Quinn, 1999), informeel leren (Marsick & Watkins, 1990; Messman et al., 2018), journalistiek als sociaal veld waarbinnen actoren zich po-

sitioneren (Bourdieu, 1990, 2005) en relationele en dialogische opvattingen over autonomie (Örnebring & Karlsson, 2022) zijn hierbij inspiratiebronnen.

Mijn benadering van autonomie als vermogen betekent niet dat de ‘onafhankelijkheid van’ opvatting onzinnig is. ‘Onafhankelijkheid van’ wijst op de grenzen van journalistiek die voortdurend onderzoek vragen (Carlson, 2016; Örnebring & Karlsson, 2022). Autonomie dient echter niet alleen verdedigd, maar ook onderhouden te worden (Simons & Ruijters, 2014), zodat het niet alleen een beleden ideaal is, maar een kritische journalistieke houding die zich in alledaagse beslissingen toont. Dit onderhoud gebeurt door individuele en collectieve reflectie. Door te reflecteren versterkt de journalist of redactie haar autonomie. Zo concluderen Lauk en Harro-Loit: “journalistic autonomy depends on the moral awareness of the members of the profession and on the ability to reflect critically on everyday practices. It requires moral judgement in cases where professional autonomy is under threat” (2017, p. 1968).

Alhoewel deze generatieve opvatting over autonomie en (kritische) reflectie binnen journalism studies geen noviteit is (zoals blijkt uit het gegeven citaat van Lauk en Harro-Loit), is ze weinig geëxpliciteerd. In mijn dissertatie onderzoek ik de relatie tussen autonomie en reflectie vanuit een nadere conceptualisering van beide begrippen. Het onderzoek gaat na hoe autonomie en reflectie zich tot elkaar verhouden, hoe autonomie als vermogen en reflectie als leerstrategie er in de praktijk uitzien, en hoe zij in de reële context van het journalistieke werkproces en de journalistieke cultuur versterkt kunnen worden. Daartoe ga ik op zoek naar welke vormen van reflectie in de praktijk plaats vinden en deel ik die op twee schalen in. Enerzijds op de mate van formaliteit of organisatie van de reflectie en anderzijds op de mate van collectiviteit van reflectie.

In het voorliggende onderzoek kijk ik anders dan Donald Schön in zijn baanbrekende *The Reflective Practitioner* (1983) uitdrukkelijk niet alleen naar het individu, maar ook naar collectieven zoals teams, voltallige redacties of institutionele spelers, zoals beroepsverenigingen. Het onderzoek heeft geïnspireerd door zowel de praktijktheorie (Ahva, 2017; Schatzki, 1996) als literatuur over de lerende organisatie oog voor het samenspel tussen individuen en collectieven. Individuele journalisten hebben bijvoorbeeld medewerking of ondersteuning van hun werkgever nodig om te kunnen reflecteren.

De mate van formaliteit of organisatie van de reflectie is naast de mate van collectiviteit de tweede dimensie waar ik bestaande reflectiepraktijken op indeel. De literatuur wijst op de relatieve effectiviteit van informeel leren (Mar-

sick & Watkins, 1990; Messman et al., 2018); tegelijkertijd heeft elke vorm van leren enige vorm van (zelf-)organisatie nodig. Dat leidt tot de in de literatuur gesignaleerde *organisatieparadox*: informeel leren vraagt organisatie, maar te veel organisatie frustreert leren, omdat de activiteit dan niet meer is verbonden met de eigen autonomie en betrokkenheid (Boud & Rooney, 2018, Hoyle, 2015; Reynolds & Vince, 2004; Manuti et al., 2015; Messman et al., 2018).

Op basis van de analyse van de reflectiepraktijken, recente literatuur over leren en organisatieontwikkeling, diepte-interviews en gesprekken in focusgroepen, onderzoek ik waar de potentiële ruimte zit voor het verder ontwikkelen van reflectie in de journalistieke praktijk waarbij ik inzichten over de organisatieparadox verwerk. Vervolgens ga ik op basis van de gevoerde gesprekken in samenwerking met een groep journalisten experimenteren met vormen van reflectie.

De action research benadering in dit proefschrift heeft als primaire doel om te onderzoeken onder welke condities de verschillende reflectiepraktijken in de journalistiek het autonome vermogen van journalisten versterken. In het onderzoek ben ik met de deelnemers gezamenlijk op zoek naar reflectie die bijdraagt aan meer speelruimte te midden van de druk en die daarmee ook bijdraagt aan *goed werk*. Goed werk ziet in de het werk van David Hesmondhalgh en Sarah Baker niet alleen op de excellentie en de maatschappelijke betekenis van de productie, maar ook op het proces waarin daaraan gewerkt is. Het proces betreft aspecten als werkomstandigheden, betrokkenheid, verbinding, zelfvertrouwen en autonomie (Hesmondhalgh & Baker, 2011, p. 39). Manon Ruijters beschrijft in navolging van Gardner et al. (2001) op vergelijkbare manier de volgende drie kenmerken van goed werk: het heeft hoge kwaliteit, is maatschappelijk verantwoord en is persoonlijk betekenisvol (2018, pp. 121-123).

Een tweede doel van de action research benadering is om te onderzoeken of de met action research samenhangende experimentele en iteratieve manier van ontwikkelen een geëigende manier is om met de organisatieparadox om te gaan. Aangezien journalisten ervaren dat reflectie snel te veel is of niet past bij journalistiek werk, lijkt het zinvol hen te betrekken bij het zoeken naar vormen die wél passen. De reflectie op het onderzoeksproces is daarom een belangrijke bron voor data in dit onderzoek en niet slechts een onderdeel van methodologisch verantwoord werken.

2. De journalistiek onder druk

De journalistiek heeft in de loop van de moderne geschiedenis onmiskenbaar een meer autonome positie gekregen ten opzichte van politiek, kerk en economie (Hallin, 1992; Nygren, 2012; voor Nederland: Bardeel & Wijffjes, 2015). In dit proces van verzelfstandiging en professionalisering speelt collectieve zelforganisatie door de opkomst van vakbonden, journalistieke opleidingen en zelfregulerings-systemen een belangrijke rol (Örnebring, 2012).

Uit onderzoek van de afgelopen decennia blijkt echter dat journalisten desondanks toenemende druk op hun journalistieke handelen ervaren. Veel van dergelijke studies spreken van een *constrained autonomy* of *contested autonomy*: journalisten ervaren dat hun vrijheid om eigen keuzes te maken wordt beperkt (Hanitzsch, 2007; Hanitzsch et al., 2010; Hanitzsch & Mellano, 2011; Hanitzsch et al., 2019; Örnebring et al., 2016; Reich & Hanitzsch 2013; Singer, 2007; Sjøvaag, 2013; Weaver & Willnat, 2012). Journalisten ervaren een kloof tussen hun rolopvatting en de uitoefening daarvan (Mellado & Van Dalen, 2014; Mellado et al., 2016).

In het onderzoek naar journalistiek is er een lange traditie van media-sociologisch onderzoek die allerlei invloeden op het handelen van journalisten in kaart heeft gebracht. Dit onderzoek is door Pamela Shoemaker en Stephen Reese samengevat in het invloedrijke *hierarchy of influences*-model (1996, 2014; zie ook Reese & Shoemaker, 2016), dat vijf niveaus onderscheidt waaruit invloeden op het handelen van journalisten ontstaan. Het model helpt niet alleen om de vele invloeden te systematiseren en te herkennen, maar ook om spanningen tussen de verschillende niveaus te thematiseren. Journalisten kunnen bijvoorbeeld spanning ervaren tussen de journalistieke norm om zorgvuldig te zijn en de organisatienorm om een minimale productie per dag te halen. In de laatste druk van hun boek (2014) verwoorden zij de niveaus als volgt. Ik begin hier met het macroniveau en eindig op het microniveau en zal de niveaus illustreren met actuele ontwikkelingen die het belang van kritische reflectie illustreren:

- *Social systems*: invloeden vanuit het sociale systeem als geheel, waaronder heersende ideologische krachten. Een voorbeeld is het neoliberale economische klimaat dat vanaf de jaren negentig van de vorige eeuw het medialandschap sterk heeft veranderd en ook de gerichtheid op presteren en onderlinge concurrentie heeft versterkt (Bauman, 2007; Chadha & Steiner, 2022). Het wantrouwen naar de journalistiek vanuit populistische bewegin-

gen is een ander recent voorbeeld. Journalisten ervaren toenemende druk en soms zelfs regelrechte vijandigheid (Miller, 2023; Waisbord, 2022).

- *Social institutions*: voorbeelden zijn de invloed van het trans-organisatorische mediaveld, waaronder de sterk groeiende communicatiesector binnen de overheid en het bedrijfsleven die numeriek het aantal journalisten verre overtreft (Prenger et al., 2011), maar ook de sterker wordende rol van ngo's die in toenemende mate *acts of journalism* verrichten (Powers, 2015).
- *Organizations*: de bredere organisatorische context waarbinnen het individu handelt. Het betreft hier de betekenis van de sterker wordende marktconcentratie, de convergentie van inhoud, verkoop en marketing, en newsrooms die zich beperken tot rompredacties en met een schil van freelancers gaan werken. In latere interpretaties van het model is dit niveau ook uitgewerkt buiten de context van traditionele organisaties. Te denken valt aan de vormen van collectiviteit tussen zelfstandige journalisten zonder personeel (Deuze & Witschge, 2017; Keith, 2011).
- *Routines*: de meer dichtbijge patronen waarin het individu handelt. Het gaat hierbij om organisatieroutines, zoals vergadergewoonten, maar ook om routines die het beroepshandelen meer direct aangaan zoals *news beats*, nieuwscriteria en ethische beroepsnormen. *Audience metrics* (Zamith, 2018) en artificiële intelligentie (Broussard et al., 2019) zijn recente ontwikkelingen met impact op het productieproces. Een alternatieve indeling is om de organisatieroutines tot het organisatieniveau te rekenen en de beroepsnormen en -werkwijzen op dit vierde niveau aan te duiden als professionele routines. Door het beperken van dit vierde niveau tot professionele routines is de in de praktijk aanwezige spanning tussen organisatorische en professionele routines scherper in beeld te krijgen. Ik ben hier beïnvloed door de praktijktheorie van MacIntyre (2007), die wijst op het onderscheidene van elke praktijk dat hij het *inner good* noemt, dat niet opgaat in bijvoorbeeld organisatorische normen.
- *Individuals*: de persoonlijkheidskenmerken, opleiding, politieke en religieuze opvattingen en rolopvattingen van individuele beroepsbeoefenaren. Waar journalisten streven naar objectiviteit (Deuze, 2005; Kovach & Rosenstiel, 2021) is het belangrijk om bewust te zijn van de invloed van *bias* in het journalistieke werk. Donsbach (2004) benoemt de rol die psychologische processen spelen bij beslissingsprocessen. Eigen vooronderstellingen hebben onbewust invloed op waarneming-, interpretatie- en selectieprocessen.

Er is geen eenduidig beeld welke van de niveaus de meeste invloed heeft op het handelen van journalisten (Hanitzsch et al., 2010, p. 9; Hanitzsch & Mellado, 2011). Op basis van een onderzoek onder 1800 journalisten uit 18 landen concluderen Reich en Hanitzsch (2013) dat de *subjectieve* perceptie van individuele journalisten – dus hoe zij politieke, organisatorische invloeden en invloeden vanuit routines en de referentiesgroep ervaren – de meeste aanwijzing geeft van de mate van autonomie. Dit gegeven suggereert dat het zinvol is dat journalisten welbewust werken aan het vergroten van eigen speelruimte te midden van de invloeden op hun handelen; de ervaren autonomie is geen gegeven, maar wordt ten dele bepaald door hoe een journalist diens situatie ervaart en welke handelingsperspectieven en -mogelijkheden die ziet.

Van de meer *objectieve* determinanten bleken in het onderzoek van Reich en Hanitzsch (2013) dat eigenaarschap van de organisatie, rang en positie in de organisatie en professionele ervaring de meeste invloed hebben. Örnebring et al. (2016) wijzen aanvullend op de ruimte die journalisten hebben om eigen beslissingen te nemen (*workplace autonomy*) en de ervaren werk- en tijdsdruk. Onderzoek van Hoffstetter en Schoenhagen (2016) beschrijft dat vooral jonge journalisten weinig ruimte ervaren - ze hebben nog weinig ervaring en middelen (*resources*) waarop ze kunnen terugvallen. Ander onderzoek geeft aan dat juist oudere journalisten moeite hebben met de druk van nieuwe ontwikkelingen en zich vastklampen aan opgebouwde rechten en traditionele rolopvattingen (Nikunen, 2014; Pihl-Thingvad, 2016; ook Kantola, 2016, p. 435).

Tot nu toe zijn vooral invloeden vanuit het routine- en organisatieniveau benoemd. De veranderde perssituatie in Rusland na de inval in Oekraïne (2022-) herinnert echter aan de onmiskenbaar grote invloed van de macroniveaus op het concrete journalistieke handelen. Ook onderzoek in landen met conflictsituaties laat dat zien (bijv. Garcés-Prettel et al., 2020). Macro-invloeden zijn in meer vrije omstandigheden minder evident en daarom minder in onderzoek naar de ervaren autonomie aanwezig, maar niettemin is het aannemelijk dat die van groot belang zijn (zo ook: Hanitzsch et al., 2019, pp. 112-114). Zo bleken uit onderzoek naar cross-nationale verschillen politieke en economische invloeden het meest bepalend te zijn voor verschillen tussen landen (Hanitzsch & Mellado, 2011). Met de recente stijging van fysieke en online bedreigingen van journalisten (Miller, 2023) zullen journalisten zich wellicht de invloed vanuit het macroniveau meer gaan realiseren.

Ook de meer individuele factoren zijn niet altijd uitdrukkelijk in de ervaring aanwezig, maar niettemin van belang, denk aan de discussie over de rol van bias en stereotypering en het belang van diversiteit en inclusie in journalistiek werk (Chong, 2017; Papaikonomou & Dijkman, 2018). Juist waar micro- of macro-invloeden niet duidelijk ervaren worden, maar wel aannemelijk is dat zij aanwezig zijn, is het zinvol om te onderzoeken hoe kritische reflectie kan bijdragen aan bewustwording van de invloed van deze minder ervaarbare invloeden op het eigen handelen. De invloed van mentale modellen en het belang daar bewust van te worden is een belangrijke draad in de literatuur over professioneel en organisatieleren (Argyris & Schön, 1974; Senge, 1990).

Bovenstaand onderzoek naar de mate van ervaren autonomie gaat meestal over de ervaren druk bij traditionele mediaorganisaties. Steeds meer journalisten werken echter als zelfstandig journalist of freelancer buiten de kaders van een beschermde arbeidsomgeving en een gegeven organisatorische context waar collega's zijn om bijvoorbeeld even over de betrouwbaarheid van een bron te overleggen. Uit onderzoek naar de werkbeleving en werkomstandigheden onder deze journalisten komt het beeld naar voren van precariteit (Deuze & Witschge, 2020; Willemsen & Witschge, 2022), een situatie van onzekerheid over inkomen en loopbaanontwikkeling. Persoonlijke passie vormt vaak de drijfveer om desondanks door te gaan. De eigen drive is de motor van het werk van journalisten en vaak bron van inspiratie en innovatie, maar maakt hen tegelijk ook kwetsbaar voor uitputting en burn-out (Deuze, 2023; Wagemans et al., 2016). Voor zowel de journalist op een bestaande redactie als die van een zelfstandig journalist zonder personeel die voor verschillende opdrachtgevers werkt, dringt zich de vraag op wat zij kunnen doen om tegendruk te geven tegen de genoemde externe en interne invloeden.

Concluderend: journalisten rapporteren een toenemende beperking van hun autonomie, waarbij vooral het routine- en organisatieniveau in beeld springt. Daar zijn deels objectieve factoren voor aan te wijzen (zoals positie in de organisatiehiërarchie), maar de perceptie dat de eigen autonomie beperkt is, is ook een *beleefde* werkelijkheid. Er is daarom reden om aan te nemen dat het herkennen van invloeden die voorkomen op de vijf analytische niveaus (Shoemaker & Reese, 2014) en kritische reflectie op de betekenis daarvan voor het eigen handelen van invloed is op de speelruimte die journalisten in hun werk ervaren (Reich & Hantzsch, 2013).

3. De vraag om tegendruk

De literatuur die spreekt van *constrained autonomy* heeft de neiging invloeden op het handelen als determinanten te zien. De achtergrond daarvan is de brede onderzoekstraditie in de (media)sociologie waarin het structuur-agency schema centraal staat (Sewell, 1992). Dit debat gaat over de vraag of structuren actoren bepalen of dat actoren de structuur vormen. Martin Löwenholtz (2004) laat in zijn handboek zien hoe de traditie van newsroomresearch met name gericht is op de structuur van het journalistieke werk, waardoor er minder aandacht voor agency is. Het beschrijvende onderzoek brengt voornamelijk de waargenomen invloeden op autonomie in beeld. Veel mediasociologie wijst op de grote druk waar het handelen van journalisten onder staat, maar er is weinig onderzoek naar de vraag wat journalisten op de verschillende analyseniveaus kunnen doen om hun agency te vergroten (zie voor een vergelijkbare analyse Kotisova & Císarová, 2023; Ryfe, 2018 en Sjøvaag, 2013). Er zijn in journalism studies verschillende vooral door Pierre Bourdieu en Anthony Giddens geïnspireerde voorstellen gedaan om het structuur-agency schema te doorbreken (Berkowitz, 2011). Agency is niet zozeer de tegenpool van structuur, als wel de ruimte die gevormd wordt door een samenspel van actoren en omgevingsfactoren. Mark Deuze bespreekt agency op vergelijkbare wijze als een “beslissingsruimte” die groter of kleiner wordt door wisselwerking tussen individuele en structurele factoren (2002, pp. 41-43; 2004, pp. 104-106).

Het onderzoek van Ryfe (2009a, 2009b), Steensen (2009) en Usher (2013) gaat anders dan de dominante mediasociologische traditie juist in op dit samenspel tussen structuur en actoren. Nikki Usher (2013) wijst bijvoorbeeld in haar onderzoek bij een radiostation op de rol die interne vergaderingen spelen: door de interne discussie ontstonden er nieuwe handelingsperspectieven. Ook onderzoek van Hughes et al. (2017) en Brouwers en Witschge (2019) kan in deze lijn worden geplaatst. Hughes et al. wijzen naar aanleiding van hun onderzoek in Mexico en Columbia op de positieve invloed van werkervaring en de positieve, ondersteunende rol die collega's kunnen hebben.

Het voorliggende onderzoek sluit aan bij deze onderzoekslijn die zoekt naar versterking van journalistieke agency – vanuit intellectuele interesse, maar uiteindelijk ook met oog op versterking van de journalistieke praktijk. Het onderzoekt hoe een actieve interpretatie van autonomie en reflectie bijdraagt aan het versterken van agency, oftewel hoe dat tegendruk geeft tegen de ervaren druk. De methodologie van actieonderzoek is geschikt is om de wisselwerking

tussen actor en structuur te onderzoeken. Waar traditioneel empirisch onderzoek vooral erop gericht is standen van zaken te beschrijven, is actieonderzoek gericht op het beschrijven en begrijpen van processen met oog op kennis- én praktijkontwikkeling.

4. Reflectie als in praktijk gebrachte reflexiviteit

In dit onderzoek hanteer ik een op Boud et al. (1985, 2006) gebaseerde brede definitie van (werkgerelateerde) reflectie: het onderzoeken van (werk)ervaring om daarvan te leren voor toekomstig handelen. Hiermee past dit onderzoek in een pragmatische denktraditie over kennisontwikkeling die bij de Amerikaanse filosoof-pedagoog John Dewey (1933) begint en in wiens traditie ook de al genoemde filosoof Donald Schön (1983) staat.

Ik onderscheid reflectie (“reflectie met een C”) als leeractiviteit van reflexie en reflexiviteit (“reflexie met een X”) als methodologisch principe dat wijst op het belang van rekenschap geven van de invloed van de eigen historische en sociale context op waarnemen, denken en handelen. In mijn definiëring zijn kritische vormen van reflectie reflexief in de zin dat het kritisch reflecterende subject oog heeft voor de context die diens reflectie beïnvloedt (Gardner, 2014). Er zijn vormen van reflectie die weinig reflexiviteit laten zien. Ik denk hierbij aan evaluatiepraktijken die producten evalueren in het licht van gegeven standaarden. Meer kritische vormen van reflectie onderzoeken daar bovenop de vooronderstellingen van het handelen. Argyris en Schön (1974) noemen dit *double-loop learning*. Journalisten stellen zich dan bijvoorbeeld niet alleen de vraag of er wederhoor is toegepast, maar of zij voldoende bewust zijn geweest van eigen bias in de reportage. Kritische reflectie is *practical reflexivity* (Cunliffe & Easterby-Smith, 2004, pp. 35-37): een toepassing in de (beroeps)praktijk van het epistemische inzicht dat het subject is ingebed in sociaalhistorische structuren die invloed hebben op diens waarneming en interpretatie. Kritische reflectie is de leerstrategie die de eigen positionaliteit onderzoekt om daarmee te komen tot nieuwe handelingsperspectieven en -mogelijkheden.

Een tweede manier om “reflectie met een C” van “reflexie met een X” te onderscheiden is een epistemologische. Bij reflexie probeert het subject de eigen positionering vanuit een derde persoonsperspectief te objectiveren. Bourdieu spreekt bijvoorbeeld over “objectivating the subject of objectivation” (2004, p. 88). Dit leidt echter tot regressieproblemen omdat er een subject blijft dat

zichzelf probeert te objectiveren; het subject krijgt zich nooit volledig in beeld (Pels, 2000). Reflectie bij iemand als Schön is daarentegen een dialogisch proces (tweede persoonsperspectief), wat ruimte laat voor de actor als persoon of handelende collectieve identiteit om te leren. Als *reflective practioner* (Schön, 1983) handel je op basis van (voorlopige) inzichten en sta je open voor onverwachte perspectieven. Dewey (1933) beschrijft openheid en nieuwsgierigheid als een absolute voorwaarde voor reflectie.

In veel literatuur worden reflectief en reflexief handelen niet scherp onderscheiden en lopen de begrippen conceptueel door elkaar. Laura Ahva (2013, p. 791) definieert *professional reflexivity* bijvoorbeeld als “journalists’ capacity for self-awareness; their ability to recognize influences and changes in their environment, alter the course of their actions, and renegotiate their professional self-images as a result”, wat een bij dit onderzoek passende definitie van reflectie (“met een C”) is. Haar definitie wordt in veel recente studies aangehaald. Met deze definitie legt Ahva echter de lat hoog. De definitie van Ahva omvat diepgaande vormen van leren, die transformatief of identiteitsleren (Mezirow, 1990; Illeris, 2014) worden genoemd, ofwel *triple-loop learning* (Tosey et al., 2011; Wierdsma, 2004) - leren dat niet alleen het gedrag en onderliggende overtuigingen, maar ook de identiteit van individu of organisatie verandert. Niet elke vorm van werkgerelateerde reflectie leidt echter tot transformatief leren; vaak blijft het *single-loop learning*: een evaluatie van de productie in het licht van bestaande standaarden, of *double-loop learning*: kritische reflectie op eigen aannames en handelingsstrategieën (Argyris & Schön, 1974, 1996). Dit onderzoek hanteert de bredere op Boud et al. (1985, 2006) gebaseerde definitie omdat ik aan wil sluiten bij de realiteit van dagelijks nieuwswerk.

5. De aanloop

Omdat reflectie niet alleen onderwerp is van dit onderzoek, maar ook het onderzoek zelf in hoge mate reflectief is als gevolg van de gekozen handelingsgerichte onderzoeksbenadering, zal ik als onderzoeker in een vroeg stadium mijn eigen kaarten op tafel leggen. De komende meer zelf-reflectieve alinea’s vormen een toelichting op de vraagstelling en gemaakte methodologische keuzes. Dergelijke alinea’s zijn in meer positivistisch georiënteerde onderzoeken niet gebruikelijk, maar in handelingsgericht onderzoek is reflexiviteit een belangrijk methodologisch principe (Bradbury, 2015, p. 8). Overigens sluit dit onderzoek aan bij recente

belangstelling voor actieonderzoek binnen media-management (Cook, 2020) en journalism studies – andere onderzoeksparadigma's dan de positivistische zijn op dit moment in journalism studies geen noviteit (Niblock, 2012; Witschge, et al., 2019).

Ik heb geen achtergrond als journalist, al schreef ik na mijn studie (rechten, communicatie, filosofie en theologie) als freelancer incidenteel voor kranten en tijdschriften. Na 10 jaar van werk voor studiecentra op het gebied van levensbeschouwing, professie en wetenschap startte ik in 2005 als docent filosofie, ethiek en recht op de hbo-opleiding journalistiek van de CHE in Ede. Na een aantal jaren begon ik een tweejarige beroepsopleiding coaching om mij te ontwikkelen in het begeleiden van mensen en teams. Ik wilde minder 'zenden' en meer het gesprek aangaan. Dit begeleidingsperspectief heeft mij veel gebracht – niet alleen een andere blik op mijn eigen onderwijspraktijk, maar ook op de opleiding en journalistiek. Ik zag parallellen tussen mijn professionele ontwikkeling en ontwikkelingen in de journalistiek. Ook de journalistiek moet in een social media-tijdperk immers leren minder te gaan zenden en meer participatieve vormen te ontwikkelen (Ahva, 2013).

Aanvankelijk probeerde ik om inzichten vanuit andere opleidingen zoals social work, verpleegkunde en de lerarenopleiding – opleidingen met veel expertise over reflectie – toe te passen in mijn opleiding, bijvoorbeeld door intervisie werkvormen te implementeren in professionaliseringstrajecten van mijn collega's. Dit was moeizaam. Blijkbaar zit er bij zowel journalistiekstudenten als docenten iets dat zich verzet tegen reflectie. Ik vermoedde dat dat te maken had met de centrale rol van autonomie in de journalistieke ideologie (Deuze, 2005), de journalistieke cultuur die draait om "the need for speed" (Juntunen, 2010, p. 167) en vaak sterk gericht is op actie (Carpenter et al., 2018). Kort gezegd: tijd nemen voor reflectie lijkt niet bij het vak te passen. Dat is ook het sentiment dat eerdere onderzoekers bij Nederlandse journalisten aantroffen (Buijs, 2014; De Haan, 2012; Hermans, 2000; Tameling, 2015) en het lijkt de stelling dat journalistiek een 'anti-reflectief vak' is (Shoemaker & Reese, 2014) te bevestigen. Zo beschreef Yael de Haan (2012) de spanning dat journalisten werk willen maken van *accountability*, maar ervaren de oproep tot reflectie als in strijd met hun autonomie.

Ondanks deze persoonlijke aanleiding in het onderwijs richt dit onderzoek zich op de journalistieke beroepspraktijk en niet op het onderwijs. Bij de start van dit onderzoek zag ik enkele bijdragen over reflectie en *reflective practice* in het kader van journalistiek onderwijs (Deuze, 2001; Greenberg, 2007; Kronstad,

2016; Pearson, 2000) en (praktijk)onderzoek (Harcup, 2011; Niblock, 2007). Met name Lynette Sheridan Burns (2013) doet al ruim twee decennia een aanstekelijk pleidooi voor *reflective practice*, dat ze “a hallmark of good journalism” noemt (Sheridan Burns & Matthews, 2018, p. 36). Ik zag echter maar weinig onderzoek naar reflectie *in* het productieproces. Een relevante uitzondering die ik pas later aantrof, is de dissertatie van Astrid Gynnild (2007) die de waarde van ingeplande pauzes, externe onderbrekingen en mentale time-outs in het productieproces voor wat zij noemt *creative cycling* onder de aandacht brengt. Verschillende media-ethische studies schrijven over *reflective practice* (o.a. Kay et al., 2011), maar daarin dreigt de betekenis van reflectie versmald te worden tot reflectie als een ethisch instrument. Regelmatig wordt reflectie bijvoorbeeld als accountability instrument genoemd (Bertrand, 2000, 2003; Von Krogh, 2008), terwijl reflectie meerdere doelen of resultaten kan hebben waaronder innovatie van werkprocessen, professionele ontwikkeling of zelfzorg. Na de start van mijn onderzoek verschenen enige publicaties over werkgerelateerde reflectie in de journalistiek, opvallend genoeg meestal niet vanuit journalism studies, maar vanuit educatiewetenschappen (Bound et al., 2013, 2015; Hebbeln, 2020; Kronstad & Eide, 2015).

In de loop van mijn onderzoek ontdekte ik naast mijn professionele belangstelling als docent een meer persoonlijke motivatie. Ik werd geraakt door de verhalen van journalisten die ik sprak, die regelmatig aangaven met hoeveel passie zij de journalistiek ingingen, maar hoe sterk die passie onder druk kwam te staan door de toenemende druk op journalistiek handelen. De passie voor het vak is een krachtbron, maar kan ook een valkuil zijn (Deuze, 2023). De toenemende stress en burn-out ervaringen onder journalisten (Monteiro et al., 2016; Cherubini et al., 2021) vragen om individuele reflectie zodat eigen persoonlijke en professionele grenzen kunnen worden herkend en aangegeven (zie ook Brouwers & Witschge, 2019). Verder vraagt het om kritische reflectie op de redactiecultuur, wat in de Nederlandse journalistiek onmiskenbaar werd door onderzoek van de Volkskrant naar de ‘angstcultuur’ in de redactie van *De wereld draait door* (Bormans et al., 2020) en het daarop volgende onderzoek (Onderzoekscommissie Gedrag en Cultuur Omroepen, 2024).

6. Opzet proefschrift

Dit inleidende hoofdstuk betoogt dat de toenemende druk op het journalistieke handelen tegendruk vraagt. Dat vraagt van journalisten dat zij werken aan hun professionele autonomie waarbij reflectie op het handelen een activerende rol speelt. Dat kan zowel individueel als collectief, en op informele en formele manieren. In dit proefschrift staat daarom de volgende vraag centraal:

CRQ *Hoe kunnen formele en informele reflectiepraktijken in het journalistieke productieproces de professionele autonomie van journalisten versterken?*

In Tabel 1.1 staat een overzicht van de onderzoeksvragen met de daaraan gekoppelde methoden en de hoofdstukken waarin de resultaten worden besproken. De drie deelvragen vormen opeenvolgende fases in het onderzoek.

Tabel 1.1 *Overzicht onderzoeksvragen, gebruikte methoden en verslaglegging in proefschrift*

Onderzoeksvraag	Methode	Verslag
CRQ <i>Hoe kunnen formele en informele reflectiepraktijken in het journalistieke productieproces de professionele autonomie van journalisten versterken?</i>		Hs 10
RQ1 <i>Wat is reflectie en hoe kan 'reflective practice' in de journalistieke praktijk worden geoperationaliseerd?</i>	Literatuuronderzoek	Hs 1-3
RQ2 <i>Welke formele en informele reflectiepraktijken zijn aanwezig in de journalistieke praktijk...</i>	Documenten-analyse	Hs 5, 7
	Expertinterviews	Hs 6
<i>... en hoe worden deze door betrokkenen geëvalueerd?</i>	Focusgroepen	Hs 8
RQ3 <i>Onder welke condities draagt (in-) formele reflectie onder journalisten bij aan de professionele autonomie van journalisten?</i>	Interventieonderzoek, gebruikmakend van o.a. groepsgesprekken, participatieve observatie, individuele interviews en vragenlijsten. Vorbereid door: Expertinterviews en focusgroepen	Hs 9 Hs 6, 8

Hoofdstuk 2 en 3 beschrijven de concepten autonomie (hoofdstuk 2) en reflectie (hoofdstuk 3). Hoofdstuk 3 presenteert bovendien een model dat de vele manieren aangeeft waarop reflectie binnen de journalistieke praktijk vorm kan krijgen. Hoofdstuk 3 is een voortzetting van eerder onderzoek (Ramaker et al., 2015) dat een drietal 'routes' voor de ontwikkeling van reflectiepraktijken aangeeft: 1) de erkenning dat journalisten veel met impliciete praktijkkennis oftewel 'sacred knowledge' (Tuchman, 1972), of 'gutfeeling' (Schultz, 2007) werken en het besef dat hier een goed vertrekpunt voor werkgerelateerde vormen van reflectie ligt, 2) de erkenning dat journalistiek werk vaak *messy* is: journalisten werken onder hoge tijds- en productiedruk, wat betekent dat er bij de journalistieke praktijk passende vormen van reflectie nodig zijn, en 3) de realisatie dat er in de sterke discursieve cultuur onder journalisten (Zelizer, 1993b; Meltzer & Martik, 2017) mogelijke aanknopingspunten voor deze vormen van reflectie liggen. Dit sluit aan bij de literatuur over het belang van informeel leren (Colley et al., 2003; Manuti et al., 2015; Marsick & Watkins, 1990; Messman et al., 2018; Tannenbaum et al., 2010).

Hoofdstuk 2 en 3 benadrukken het belang om spanningen in het werk te erkennen en te verkennen wat er op het spel staat. De *organisatieparadox* – de spanning waarop dit proefschrift zich voornamelijk richt – vraagt om een rijk reflectiebegrip. Het model uit hoofdstuk 3 wijst op de variatie aan interventies waarmee gezocht kan worden naar bij de context passende vormen van organisatie van reflectie.

Hoofdstuk 4 bespreekt vervolgens de vraag *hoe* dit onderzoek de hoofdvraag onderzoeksmatig benadert. De handelingsgerichte onderzoeksopzet is gericht op het verkrijgen van wetenschappelijke praktijkkennis over het *hoe* ontwikkelen van reflectiepraktijken. Dit hoofdstuk bespreekt de waarde van participatief actieonderzoek (Kemmis et al., 2014) en waarderend onderzoek (Cooperrider & Srivastva, 1987) voor de benadering van de spanningen en paradoxen in de journalistieke praktijk.

Actieonderzoek is geïnformeerd onderzoek: het begint niet zomaar. Daarom onderzoek ik in hoofdstuk 5 wat er momenteel in de journalistiek aan reflectie gebeurt. Waar liggen de kansen voor versterking van het onderzoek? Veel weerstand tegen reflectie hangt samen met weerstand tegen protocollering van het werk, wat immers een bedreiging kan vormen voor de eigen autonomie (De Haan, 2012). De literatuur over werkplaatsleren wijst op de effectiviteit van met name informeel leren (Messman et al., 2018). Het is daarom interessant om te kijken wat er aan meer informele vormen van reflectie gebeurt, zeker in

het licht van de sterke discursieve cultuur van het vak. Hoofdstuk 5 geeft een exploratief overzicht van de aangetroffen reflectieactiviteiten op de assen mate van formaliteit en mate van collectiviteit. Hoofdstuk 6 bevat de resultaten van een serie expertinterviews waarin de inventarisatie van hoofdstuk 5 is besproken en waarin gekeken is waar volgens participanten kansen liggen om reflectief leren te versterken. Hoofdstuk 7 werkt een typologie uit van acht clusters van reflectiepraktijken, die vervolgens in hoofdstuk 8 worden besproken in een viertal focusgroepen. Hoofdstuk 9 bevat de resultaten van een interventieonderzoek met zes (voornamelijk freelance) journalisten.

Hoofdstuk 10 trekt op basis van voorgaande hoofdstukken conclusies over de ontwikkeling van reflectie in de journalistieke praktijk en de vraag of dat bijdraagt aan versterking van het autonome vermogen van journalisten. De ervaren spanningen in de journalistieke praktijk zijn eigen aan het werk; het onderzoek duidt daarom strategieën aan die die spanningen het startpunt laten zijn van tot een op leren en ontwikkelen gerichte reflectiepraktijk.

Hoofdstuk

2

Autonomie als vermogen

Op zoek naar speelruimte

1. Inleiding

Dit onderzoek ziet autonomie en reflectie als competenties die je kunt ontwikkelen en niet als statische begrippen of enkel idealen. De continue verandering en groeiende complexiteit in samenleving en journalistiek vraagt van professionals dat zij blijvend leren en ontwikkelen (Illeris, 2011; Noordegraaf, 2007) en werken aan hun vermogen om te midden van druk autonoom te handelen (Simons & Ruijters, 2014).

Dit hoofdstuk wijst na een bespreking van de problemen van een statisch autonomiebegrip op het meer dynamische autonomie-als-vermogen en bespreekt de relatie tot reflectie als leerstrategie. Met behulp van een recente studie over journalistieke autonomie van Hendrik Örnebring en Michael Karlsson (2022) laat het zien hoe een relationele opvatting van autonomie bestaande ideeën over autonomie aanvult en corrigeert: het wijst op het belang van ‘autonomie in’ naast ‘autonomie van’ en ‘autonomie tot’. Deze meer relationele interpretatie van autonomie noem ik autonomie-als-vermogen en ik bespreek daarvan drie kenmerken: autonomie-als-vermogen is situationeel, performatief en reflectief.

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt: *Hoe kunnen formele en informele reflectiepraktijken in het journalistieke productieproces de professionele autonomie van journalisten versterken?* Dit hoofdstuk verduidelijkt de relatie tussen autonomie en reflectie. Dit hoofdstuk laat zien dat het autonomie-ideaal in de journalistiek geen sta-in-de-weg voor reflectie hoeft te zijn, maar dat reflectie nodig is om autonomie te tonen.

2. Problemen van een statisch autonomiebegrip

De statische ‘onafhankelijkheid van’-opvatting van autonomie houdt in dat de journalist vrijheid heeft om eigen keuzes te maken en elke inmenging daarin niet-gewenst is (Merrill, 1974). Deze paragraaf noemt het fundamentele probleem en vervolgens drie praktische consequenties daarvan. Het schetst hoe een meer dynamische opvatting van autonomie recht doet aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid van journalistiek.

Met de statische opvatting van autonomie loopt de journalistiek het risico zich buiten de maatschappelijke realiteit te plaatsen (Glasser & Gunther, 2005; Picard, 2014; Scholl & Weischenberg, 1999). De journalistiek kan zich bijvoorbeeld niet onttrekken aan bijvoorbeeld economische wetmatigheden. De traditionele scheiding tussen redactie en commerciële bedrijfsfuncties kan bestaan in een situatie waarin er veel geld verdiend wordt met de verkoop van schaarse advertentieruimte, maar die situatie is met de komst van internet al lang voorbij. Journalisten zullen hun journalistieke autonomie in verbondenheid met anderen, bijvoorbeeld productontwikkelaars, dienen waar te maken. Bovendien is er naast 'autonomie van' een 'autonomie tot': de journalistiek is verbonden met de maatschappij: zij heeft daarin een rol die ook verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het eigen handelen met zich meebrengt.

Een gevolg van de statische opvatting kan zijn dat het tot cognitieve dissonantie leidt die passief maakt. Over het algemeen erkennen journalisten in de praktijk wel degelijk dat hun autonomie niet absoluut is (o.a. Schudson, 2005; Sjøvaag, 2013; Wyatt & Clasen, 2014). De journalist is bijvoorbeeld extern afhankelijk van bronnen en intern van ruimte die men krijgt van een chef. De cognitieve dissonantie als gevolg van de feitelijke afhankelijkheden en de (impliciete) normatieve overtuiging dat journalisten vrij van beperkingen zouden moeten zijn, wordt enigszins schematisch gesproken opgelost door ofwel het reactief verwijzen naar externe omstandigheden die maken dat de professional zelf niet meer kan leveren wat hij of zij zou willen leveren (waardoor de journalist zich als slachtoffer opstelt), ofwel het feitelijk opgeven van journalistieke waarden (waarmee de journalist medeplichtig wordt). Een meer dynamische interpretatie van autonomie biedt ruimte om de complexiteit te erkennen en te zoeken naar prudente antwoorden.

Een ander gevolg is dat een statisch autonomiebegrip veranderingen en innovatie in de weg kan staan, zoals Chris Argyris (1974) beschrijft in reflectie op zijn interventieonderzoek bij een Amerikaans dagblad. Argyris interpreteert in zijn studie het beroep op autonomie als een organisatorisch verdedigingsmechanisme dat actoren passief maakt. Wanneer impliciete rolopvattingen en andere overtuigingen zich verzetten tegen veranderingen, is het volgens hem nodig om deze overtuigingen te expliciteren, zodat ze veranderd kunnen worden.

Ten slotte noem ik het praktische probleem dat een statisch begrip van autonomie samenwerking en collectieve reflectie in de weg kan staan. De statische opvatting van autonomie resulteert in een individualistische manier van

werken die het moeilijk maakt om samen te werken. “De traditionele journalistieke cultuur is geënt op autonomie in plaats van op samenwerking”, schrijft Klaske Tameling (2015, p. 270) dan ook in haar etnografische onderzoek. Verschillende onderzoekers wijzen erop dat de individualistische cultuur van het vak geen sterke traditie van actieve feedback en wederzijdse evaluatie kent (Buijs, 2014, p. 217; De Haan, 2012, pp. 152, 210; Gynnild, 2007). Een meer dynamisch begrip van autonomie laat zien dat autonomie niet tegenover innovatie en samenwerking hoeft te staan.

3. Naar een relationele opvatting van autonomie

Autonomie is een ambigu begrip en in de praktijk “remarkably complex” (Schudson, 2005, p. 215). De volgende onderscheidingen helpen de complexiteit van het begrip enigszins in kaart te brengen.

In de eerste plaats speelt autonomie op verschillende analytische niveaus een rol. Örnebring en Karlsson onderscheiden er twee: individueel en institutioneel (2022, p. 13), Sjøvaag (2013) drie: individueel, organisatie en institutie. Het onderscheid tussen organisatie en institutie is zinvol, omdat journalistieke organisaties eigen keuzes maken in het journalistieke veld. Zo kiest de ene redactie ervoor om zich aan te sluiten bij de Raad voor de Journalistiek, waar een enkele andere dat niet doet – beide vanuit een bepaalde opvatting over de betekenis van de eigen autonomie. Aanvullend op Sjøvaag (2013) wijs ik op een onderscheid op individueel niveau: naast de professionele autonomie is ook de persoonlijke autonomie relevant voor professioneel handelen. Een individuele journalist kan beperkt zijn in diens autonomie door bijvoorbeeld weinig zelfvertrouwen, wat doorwerkt in het professionele handelen.

Een dynamische uitwerking van autonomie, die oog heeft voor de complexiteit van het autonomiebegrip, biedt ruimte om het samenspel van de verschillende niveaus uit te werken. Autonomie op het ene niveau kan namelijk op gespannen voet met andere niveaus staan (Nygren, 2012; Sjøvaag, 2013). De autonomie van een individuele journalist kan bijvoorbeeld botsen op de koers van een redactie waarin die werkt. En autonome journalistieke podia kunnen door een eenzijdig marktgerichte koers afbreuk doen aan de autonomie van de journalistiek als institutie. Een meer dynamisch begrip van autonomie biedt ruimte aan het benoemen van spanningen tussen analyselagen en het zoeken van manieren waarop de niveaus elkaar kunnen versterken.

Een tweede onderscheiding is een onderscheiding van gebieden ten aanzien waarvan journalisten zelfstandigheid nastreven. Örnebring en Karlsson (2022) onderscheiden zeven aspecten van autonomie die in het denken over journalistieke autonomie zijn besproken, namelijk: autonomie van de staat, politiek, markt, bronnen (waaronder PR), werkplaats, publiek en technologie. Ik zou ook de eigen persoon willen toevoegen. Een autonome journalist herkent eigen drijfveren en kan onderscheiden waar die wel of niet in het eigen journalistieke handelen passend zijn. Een autonome journalist herkent bijvoorbeeld diens eigen scoringsdrift en weet dat in de samenwerking met collega's niet bepalend te laten zijn. Met deze acht aspecten zijn alle vijf niveaus uit het model van de hiërarchische niveaus (Shoemaker & Reese, 1996, 2014) aan bod gekomen, zonder overigens uitputtend te zijn besproken: *social systems*, *social institutions*, *organizations*, *routines* en *individuals*.

Ten slotte wijs ik op een variëteit in autonomieopvattingen. We praten gemakkelijk over autonomie, maar wat de betekenis daarvan is, blijft veelal impliciet. In theorie (Merrill, 1974) en praktijk speelt autonomie als 'autonomie/onafhankelijkheid van' nog een grote rol. Auteurs als Schudson (2005) en Örnebring en Karlsson (2022) wijzen op de eenzijdigheid hiervan en vragen aandacht voor 'autonomie tot': journalisten hebben autonome beslissingsruimte met het oog op een journalistiek doel dat samenhangt met hun taak in een democratische samenleving. Zij maken hier gebruik van het werk van Isaiah Berlin (1969) die een onderscheid maakte tussen negatieve vrijheid ('vrijheid van') en positieve vrijheid ('vrijheid tot').

Er is in journalism studies een tendens om meer relationeel over autonomie te gaan denken. Schudson (2005) ontwikkelt dit bijvoorbeeld in een bundel betreffende het werk van Pierre Bourdieu (2005). Örnebring en Karlsson (2022) baseren zich in hun uitwerking op biologische inzichten en feministische filosofie. Zowel Schudson (2005) als Örnebring en Karlsson (2022) gebruiken het beeld van autonomie als membraan. Een membraan beschermt een levende cel, maar is wel actief en doorlaatbaar. Het membraan "upholds the integrity of the internal and allows interaction with and input from the external, in an open-ended process", schrijven de laatsten (p. 46). Autonomie betekent niet dat er een niet doorlaatbare muur tussen journalistiek en andere maatschappelijke domeinen staat, maar dat er een weloverwogen grensverkeer plaatsvindt tussen binnen en buiten de cel (om in termen van de biologische metafoer te blijven spreken). "A journalism based exclusively on "independence from" cannot be autono-

mous: a journalism that admits no outside impulses would find it impossible to gather news. Like a human body without access to oxygen, such journalism would not be independent, just dead” (p. 42).

In dit onderzoek werk ik met een relationele benadering van autonomie. Autonome actoren op individueel, organisatie en institutioneel niveau staan niet buiten de werkelijkheid, maar zijn verbonden met andere actoren en hebben bovendien oog voor eigen bias en eigen niet-journalistieke drijfveren. Autonomie heeft dus niet alleen een externe, maar ook een interne zijde (Nygren, 2012; Quinn, 2018). Variërend op de metafoor van het grensverkeer: autonomie vraagt een externe en interne dialoog waarin de verschillende belangen worden verkend en afgewogen.

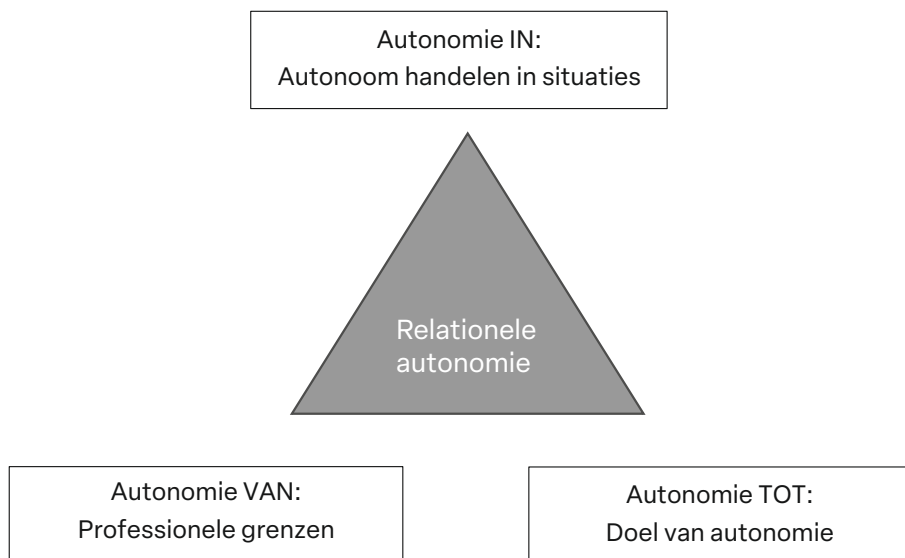
Aan de *interne* zijde betekent autonomie dat je een interne dialoog voert tussen wat de psycholoog Hubert Hermans noemt: de verschillende ik-posities die verschillende belangen behartigen (Hermans & Hermans-Konopka, 2010). Een journalist wil bijvoorbeeld diens werk snel af hebben, maar daarnaast in de onderlinge competitie in de redactie niet bleek afsteken en bovendien ook graag trots kunnen zijn op een goed journalistiek item. Interne autonomie betekent dat de journalist in deze constellatie van ik-posities een journalistiek afgewogen keuze maakt.

Journalistieke autonomie betekent aan de *externe* zijde dat je je in concrete situaties verhoudt tot de verschillende stakeholders en dat je zelfstandige, door journalistieke waarden ingegeven keuzes kunt maken en uitvoeren. Een journalist heeft te maken met bijvoorbeeld bronnen, collega's en leidinggevend en zal in de samenwerking diens zelfstandigheid dienen waar te maken. Dat betekent niet dat een journalist in alles diens mening doordramt, maar in de gegeven constellatie journalistieke waarde weet toe te voegen.

Variërend met het op Berlin (1969) gebaseerde onderscheid 'autonomie van' en 'autonomie tot', noem ik dit 'autonoom in'. Een autonome journalist laat in concrete situaties zien dat die zelfstandig oordeelt en handelt. Deze journalist toont autonomie-als-vermogen. Met Örnebring en Karlsson (2022) zoek ik naar een conceptualisatie van autonomie die *agency* impliceert. “Autonomy is not only the capacity to do things”, schrijven zij, “but also the capacity to do things differently” (p. 51). Autonomie-als-vermogen zou met McDevitt (2003) daarom ook als *agentic autonomy* kunnen worden aangeduid, wat de relatie tussen autonomie en *agency* benadrukt. Autonomie-als-vermogen benadrukt echter dat autonomie beoefend kan worden.

Autonomie-als-vermogen vertrekt vanuit een relationele opvatting van autonomie, waarbij er oog is voor autonomie *van* (in de zin van aandacht voor de eigenheid van journalistiek en de daarmee samenhangende grenzen van journalistiek), autonomie *tot* (in de zin van aandacht voor het doel van autonomie), en: autonomie *in* (autonomie toont zich in concrete situaties te midden van invloeden). In deze conceptualisatie (zie Figuur 2.1) van relationele autonomie zijn vier door Örnebring en Karlsson (2022, p. 40-55) genoemde proposities over autonomie verwerkt: 1. autonomie is relationeel, 2. autonomie vereist een grens, 3. autonomie impliceert agency, en 4. autonomie heeft een doel. Mijn toevoeging aan het werk van Örnebring & Karlsson (2022) is hier de doordenking hoe de vier proposities zich tot elkaar verhouden. De erkenning dat autonomie altijd relationeel is, creëert de mogelijkheid van een rijk autonomiebegrip dat oog heeft voor het doel van de journalistiek (autonomie *tot*), de daarmee samenhangende professionele grenzen (autonomie *van*) en de uitvoering daarvan in concrete situaties (autonomie *in*).

Figuur 2.1 *Drie aspecten van relationele autonomie*



Opmerking: Gebaseerd op Örnebring en Karlsson (2022).

Hier volgt een toelichting op deze drie aspecten, waarbij ik in het bijzonder inga op de relatie tot autonomie-als-vermogen:

- *Autonomie in*: de door mij voorgestelde benadering van autonomie-als-vermogen vertrekt bij wat ik noem: 'autonomie in'. Journalistieke autonomie toont zich *in* concrete situaties door zelfstandige beoordelingen, waarin er oog is voor zowel de realiteit als de journalistieke ideologie. In deze zin is autonomie geen gegeven, maar iets dat wordt *getoond* (Simons & Ruijters, 2014). Autonomie-als-vermogen wijst op het vermogen om de kernwaarden van journalistiek in concrete situaties gestalte te geven. In deze binding aan de journalistieke rolopvatting en ethiek schuilt de kritische potentie van autonomie-als-vermogen. Niet elke keuze van journalisten getuigt van autonomie-als-vermogen. 'Autonomie in' vooronderstelt 'autonomie van' en 'autonomie tot'.
- *Autonomie van*: een journalist die autonoom handelt, heeft oog voor persoonlijke en professionele grenzen. Een belangrijke basis voor journalistiek werk is de juridische persvrijheid: de staatsrechtelijke erkenning van de rol van de journalistiek, die een censuurverbod impliceert. Maar er zijn meer fronten die verdedigd moeten worden: professioneel, want niet alles is journalistiek: er zijn grenzen en die dienen herkend, besproken en verdedigd te worden (Carlson, 2016). En persoonlijk: in journalism studies is er recent aandacht voor de betekenis van *emotional labour* in de journalistiek; een onderdeel daarvan is de aandacht voor het welzijn van journalisten (Beckett & Deuze, 2016; Hesmondalgh & Baker, 2013; Bélair-Gagnon et al., 2024). Deze literatuur articuleert dat naast professionele ook persoonlijke grenzen van belang zijn; een journalist die geen oog heeft voor persoonlijk welzijn, toont uiteindelijk weinig autonomie-als-vermogen.
- *Autonomie tot*: autonomie-als-vermogen vooronderstelt een doel - een autonoom journalist laat zich niet leiden door *external goods* (Borden, 2010; MacIntyre, 2007), zoals winst of status, maar handelt naar de idealen en standaarden van het vak, wat MacIntyre de *internal goods* noemt. Oog hebben voor het doel van de journalistiek helpt om een zelfstandige koers uit te zetten en te varen (McDevitt, 2003). Dat geldt zoals blijkt uit het werk van motivatiepsychologen als Bandura (2018) en Deci en Ryan (2000) niet alleen voor individuen, maar ook voor collectieven (Senge, 1990). Deuze en Witschge (2020) troffen bijvoorbeeld bij startups aan dat journalistieke ideo-

logie een belangrijke motiverende kracht was voor start en continuering van de onderneming. Dat doel zal nooit volledig verwerkelijkt kunnen worden. Mellado en Van Dalen (2014) wijzen daarom op de kloof die er in de praktijk is tussen *role conceptions* en *role performance*. De benadering van autonomie-als vermogen is een alternatieve conceptualisatie die niet focust op deze kloof, maar de vraag stelt wat de journalist nodig heeft of te doen heeft om in een concrete situatie door *inner goods* gemotiveerd te handelen.

Een dynamisch begrip van autonomie benadrukt de eigen agency en helpt om tegendruk te geven tegen de toegenomen druk op journalistiek handelen door in het spanningsveld zelfstandig op te treden. Dergelijk autonomie-als-vermogen is een vermogen dat niet alleen individuen, maar ook collectieven kunnen tonen. Teams, redacties en nieuws- of beroepsorganisaties kunnen *collective agency of social agency* tonen (Bandura, 2018; Billett, 2008).

Als ik over agency spreek, beperk ik me tot menselijke agency. In de actor-network theorie van Bruno Latour kunnen ook niet menselijke objecten agency hebben in de zin dat zij invloed hebben op de omgeving (Wiard, 2019). In mijn onderzoek komt dat naar voren in het besef dat materiële reflectie-instrumenten zoals een ethische code of een chat-app een verschil kunnen maken in de zin dat zij reflectie kunnen stimuleren. Maar het vermogen tot autonoom handelen beperk ik in mijn onderzoek tot mensen.

4. Zelfstandig handelen in een creatief spanningsveld

Autonomie-als-vermogen vertrekt bij het aspect in het relationele autonomie-begrip dat in journalism studies de minste aandacht heeft: 'autonomie in'. Het sluit aan bij het onderzoek binnen journalism studies dat zoekt naar versterking van agency (Ryfe, 2009a, 2009b; Steensen, 2009; Usher, 2013) en wijst op de verbinding tussen agency en autonomie (Kotisova & Císarová, 2023; McDevitt, 2003; Örnebring & Karlsson, 2022). Plaisance en Deppa schrijven over 'autonomous agency' (2009, pp. 377-378): het vermogen om te midden van structurele invloeden eigen keuzes maken. Sjøvaag (2013) bepleit eveneens een meer dynamische interpretatie van autonomie en bespreekt autonomie als altijd gesitueerd en performatief. Recent maken Kotisova en Císarová (2023) een onderscheid tussen *autonomy-as-value* en *autonomy-as-practice*. Zij onderzochten de opvattingen over autonomie van journalisten bij een Tsjechisch mediahuis dat

eigendom is van de in 2017 verkozen premier van het land. Zij troffen een groep journalisten aan die bij het mediahuis vertrokken, omdat er volgens hen geen autonoom journalistiek werk meer mogelijk was. Deze groep had een statische opvatting wat tot uitdrukking kwam in een alles of niets opvatting: autonomie bestond wel of niet. Autonomie is voor deze groep een vrij abstract principe dat 'goede' van 'slechte' journalistiek onderscheidt. Er was echter ook een tweede groep die wel bleef omdat ze op individueel niveau ruimte zagen, om – ik citeer Kotisova en Císarová – “to keep actively constructing spaces for autonomous tactics even in a milieu where organisational autonomy was unthinkable” (p. 14). Deze laatste groep toonde *autonomy-as-practice* – een voornamelijk individuele, in de praktijk geconstrueerde autonomie.

Ik noem dit artikel hier als een voorbeeld van onderzoek waarin een dynamische opvatting van autonomie wordt ontwikkeld. Kotisova en Císarová beschrijven de mogelijkheid van het uitoefenen van journalistieke autonomie in op zichzelf onvrije contexten; ze bespreken niet de vraag of er een grens is aan deze uitoefening. Binnen de door mij gegeven relationele opvatting van autonomie blijft 'autonomie in' verbonden met 'autonomie van' en 'autonomie tot'. Autonome actoren zoeken ruimte in concrete situaties om in het licht van journalistieke waarden te handelen. Dat vraagt echter zicht op grenzen. Niet alles is nog journalistiek.

Ik bespreek autonomie-als-vermogen aan de hand van de volgende drie kenmerken: autonomie-als-vermogen is a) situationeel, b) performatief, en c) reflectief. De eerste twee worden door Sjøvaag (2013) en Kotisova en Císarová (2023) genoemd. Ik werk deze eerste twee kenmerken met behulp van vooral Bourdieu (1998, 2005, 2008) uit. In het verlengde van de kritische vraag aan Kotisova en Císarová noem ik hier echter als derde kenmerk dat autonomie-als-vermogen reflectief is. Hierbij maak ik gebruik van Emirbayer & Missche (1998) die de reflectieve leerprocessen in de uitoefening van agency benadrukken. De genoemde drie kenmerken maken samen duidelijk hoe de journalist in een dynamisch spanningsveld *journalistiek* kan blijven handelen.

a. Autonomie-als-vermogen is situationeel

Autonomie-als-vermogen start bij de erkenning van de concrete situatie waarin journalisten individueel en collectief zich begeven, een situatie waarin waarschijnlijk altijd een spanning is tussen de ideologie en de praktijk van journalistiek

werk (Mellado & Van Dalen, 2014), tussen journalistieke en andere waarden en belangen, tussen *internal* en *external goods* (MacIntyre, 2007). Ook kan er zich in concrete situaties een spanning tussen de verschillende analyseniveaus van de journalistiek (Shoemaker & Reese, 2014) voordoen, bijvoorbeeld de spanning tussen persoonlijke normen en journalistiek beleid van de redactie. In deze alinea bespreek ik eerst de in concrete situaties merkbare spanningen en verbindt dat daarna met de rol van het lichaam van de journalist.

Spanningen zijn een realiteit. Erkenning daarvan biedt toegang tot informatie over wat er in situaties aan de hand is en helpen daarmee om geïnformeerde beoordelingen te maken. De organisatiwetenschappers Smith en Lewis (2011, 2022) wijzen erop dat de manier waarop iemand naar spanningen kijkt van invloed is op diens handelingsruimte. Als je bijvoorbeeld een spanning als een uiting van een onderliggend dilemma ziet, is er minder ruimte dan als je het als een paradox ziet die bij het werk hoort. Zij gebruiken spanning (*tension*) als een overkoepelelend begrip voor dilemma's die zich voordoen en aan spanning onderliggende paradoxen. Spanningen definiëren Smith en Lewis als "situations with alternative expectations and demands in opposition" (2022, p. 4), dilemma's als tegengestelde opties die om een keuze vragen, en paradoxen als tegenstrijdige maar onderling verbonden elementen die tegelijkertijd bestaan en in de tijd aanhouden (Smith & Lewis, 2011, p. 382). Paradoxen zijn geen patstellingen; paradoxen attenderen op spannende beroepssituaties en de erkenning daarvan biedt kansen voor leren en ontwikkelen (Lewis & Smith, 2022; Smith & Lewis, 2011).

Zoals eerder besproken thematiseren Mellado en Van Dalen (2014, p. 872-873) de spanning tussen rolopvatting en praktijk als een kloof, maar ik denk geïnspireerd door Peter Senge (1990), de literatuur over organisatieleeren na hem en in het bijzonder de paradoxtheorie in management studies (Clegg et al., 2002; Lewis, 2000; Lewis & Smith, 2022), dat *reframing* (Schön & Rein, 1994) van de 'kloof' tot een in de praktijk ervaren 'creatieve spanning' meer helpt om agency te versterken. Senge schrijft dat de juxtapositie van een visie (zoals een journalistieke rolopvatting) en een helder zicht op de concrete situatie een "creatieve spanning" genereert (p. 142), wat een kracht is die beweging kan geven.

But the gap between vision and current reality is also a source of energy. If there was no gap, there would be no need for any action to move forward the vision. Indeed, the gap is *the* source of creative energy. We call this gap *creative tension* (p. 150).

Autonome journalisten ervaren niet enkel de beperkingen, zoals die in de onderzoekstraditie naar ‘perceived autonomy’ is geschreven, maar fundamenteeler de *spanning* tussen beperkingen en journalistieke idealen. Zij ervaren dat er iets op het spel staat. Het is daarom zinvol om die spanning te erkennen en onderzoeken. De spanningen kunnen energie geven om in die concrete situatie tegenkracht te bieden en vanuit de journalistieke ethiek gemotiveerde keuzes te maken.

Spanningen kunnen zich uiten in dilemma’s, maar ook in het ervaren van onderliggende paradoxen, zoals die rondom autonomie, bijvoorbeeld die dat om als redactie autonoom te kunnen handelen interne afspraken nodig zijn waar de redactie zich aan houdt. Vanuit een statische opvatting van autonomie zou de paradox ervaren kunnen worden als dilemma, dus als een tegenstelling tussen journalistieke en organisatie-logica, maar een dynamische opvatting van autonomie benadrukt dat autonomie in concrete situaties - waarin beide logica’s aandacht vragen - dient te worden waargemaakt.

De veldtheorie van Bourdieu (1990, 1998, 2004, 2005) is een articulatie van hoe spanningen in het veld werken en actoren die aan den lijve ondervinden. Bourdieu beschrijft hoe actoren zich in een krachtenveld positioneren, dat wil zeggen te midden van spanningsvelden positie innemen. Bourdieu laat in zijn analyses zien hoe de journalistiek haar eigen maatschappelijke ruimte (hij noemt dat ‘veld’), blijvend moet bevechten tegenover bijvoorbeeld de politiek en de economie (2005, p. 41). De verworven autonomie is daarmee een relatieve autonomie; sterker nog: hij ziet de journalistiek als een veld met een hoge mate van heteronomieit, dat wil zeggen afhankelijkheid van andere velden (p. 33). Hij beschrijft het relatief autonome veld als een strijd(veld) waar het gaat om de vraag wat er op het spel staat (p. 44). Zijn autonomiebegrip is dus niet statisch, maar dynamisch: autonomie staat altijd onder druk. Deze spanning is niet alleen een spanning van de institutie, maar ook van de actoren in het journalistieke veld. Bourdieu schrijft over de *habitus* van de actor, de verinnerlijking van het veld in het lichaam, waardoor die het veld belichaamt. Naast de metafoor van de strijd gebruikt Bourdieu ook de metafoor van het spel, die de belichaming verduidelijkt. Actoren hebben “a feel for the game” (o.a. 1998, p. 80). Gepositioneerd in het veld voelen zij aan wat er op het spel staat.

Schultz (2007) wijst erop dat journalisten zich graag op hun intuïtie of buikgevoel (*gutfeeling*) beroepen en brengt dat in verband met de veldtheorie van Bourdieu. Net zoals voetballers het spel aanvoelen en daarin met hun hele lijf met inbegrip van mentale vermogens hun plaats innemen, handelen journalisten

niet op basis van enkel theoretisch inzicht. Positioneren in concrete situatie doe je met je lichaam. Journalisten zijn geen abstracte beschouwers, maar actoren met een lichaam. Hun praktijkkennis is belichaamd. Juist door de ervaren spanning en confrontatie in concrete situaties voel je wat je te doen staat. Treffend schrijft Bourdieu: “one might say that we are *disposed* because we are *exposed*” (2000, p. 140).

In journalism studies is er groeiende aandacht voor het lichaam. Chantal Francoeur (2021) beschrijft de rol die het lichaam in journalistiek speelt als “the central pivot of human experience through all of its sensory reactions and responses” (p. 207). Het lichaam – bij Francoeur een aanduiding van de hele mens en niet een tegendeel van rationaliteit of objectiviteit – is een “information-gathering device”, “a site of experimentation” en “means of transformation” (p. 208), allemaal aspecten die komen kijken bij het je positioneren in het journalistieke veld.

Het erkennen van de rol van het lichaam, kan helpen om als journalist opmerkzaam te zijn voor de spanningsvelden die zich hier en nu voordoen en daarin autonoom te handelen. Juist in de hectiek van de alledaagse praktijk is het opmerken van spanning een belangrijk startpunt voor meer reflectie door journalisten. De hier en nu ervaren spanningen kunnen journalisten helpen om zich bewust te zijn van wat er in een concrete situatie op het spel staat en wat dit van hen vraagt.

b. Autonomie-als-vermogen is performatief

In een dynamische interpretatie van autonomie is autonomie niet alleen gesitueerd, maar ook performatief (Sjøvaag, 2013). Autonome journalisten positioneren zich in een spanningsveld bleek hierboven met Bourdieu. Naast het *gepositioneerde* zijn (passief), is er het *zich positioneren* (actief), waarin de autonome journalist stelling neemt in het spanningsveld. Of anders geformuleerd: autonomie is vanuit het perspectief van professioneel handelen niet zozeer een eigenschap die je *hebt*, maar een houding die je in een gegeven situatie *toont* in zelfstandig beoordelingsvermogen en daaropvolgende beslissingen en handelingen met oog op de doelen, waarden en normen van de eigen professie (McDevitt, 2003; Simons & Ruijters, 2014).

Waar ik me hierboven richtte op het onderkennen van wat in concrete situaties op het spel staat, richt ik me hier op wat actoren daar vervolgens mee *doen*. Door erkenning van de zich in het lichaam uitwerkende spanningsvelden kunnen

invloeden op het eigen handelen worden herkend, zodat vervolgens zelfstandige, kritische beoordelingen, noem het *herpositioneringen* kunnen plaatsvinden. Door welbewuste aandacht voor de in het gepositioneerde lichaam ervaren spanningen en conflicten kan een journalist in spanningsvolle situaties steviger staan, doordat die na herkenning van de spanning eigen keuzes kan maken. Niet statisch en onbeweeglijk, maar dynamisch en zich verhoudend tot diens omgeving. De spanning die autonome professionals aanvoelen kan als een *creatieve spanning* geïnterpreteerd worden, omdat de spanning een energie kan geven (Senge, 1990; Smith & Lewis, 2022) en tot improvisatie in concrete situaties aanzet (Clegg et al., 2002). De spanning zet de actor dus niet per definitie vast, maar daagt uit tot creativiteit en het tonen van autonomie. Het herkennen en accepteren van die creatieve spanning - in plaats van de spanning te willen oplossen-, geeft ruimte om te beoordelen en te doen.

Autonomie-als-vermogen wijst op de verantwoordelijkheid van journalisten om in concrete situaties hun waarden waar te maken. Ik bedoel hiermee niet dat individuele actoren de volledige verantwoordelijkheid dragen om te midden van veel werkdruk te zorgen voor goed werk. Collectieve actoren zoals werkgevers hebben bijvoorbeeld een verantwoordelijkheid om te zorgen voor goede werkomstandigheden die de individuele autonomie van journalisten ondersteunen. Ik bedoel hiermee evenmin dat alles maar kan. Ook binnen de benadering van autonomie-als-vermogen blijven grenzen een rol spelen (autonomie *van*, zie Figuur 2.1). Een autonome journalist of redactie is in staat persoonlijke en professionele grenzen te herkennen, te benoemen en waar nodig te verdedigen. Dat kan bijvoorbeeld betekenen dat een actor tot de beslissing komt om uit protest *niet* te handelen. In dat geval kan die dat *wel* aan stakeholders uitleggen - een performance waarin de journalist of redactie juist weer autonomie toont.

Journalistieke actoren zoeken naar de ruimte om in concrete situaties naar journalistieke normen te handelen en journalistieke waarde toe te voegen. Om met de beelden van Bourdieu te variëren: journalistiek staat niet aan de ingebeeelde zijlijn van het sportveld, of kijkt niet vanuit een soort spionagesatelliet naar het strijdperk, maar staat midden in het veld. Ze staat met de voeten in de modder, of zoals Schön het beschrijft: niet op het hoge droge, maar in het moerassige laagland van de praktijk (Schön, 1983, p. 42).

Autonomie-als-vermogen vraagt daarom om toewijding (*commitment*) en betrokkenheid (*engagement*) om twee woorden te gebruiken die veel in de literatuur over professioneel en organisatieleren voorkomen (zie bijv. Billett, 2001; Tan-

nenbaum et al., 2010). Bourdieu (1998) gebruikt verschillende woorden om deze toewijding en betrokkenheid te beschrijven. Het vraagt *passion*, een belichaamde ervaring die hij typeert als iets dat sterker is dan jezelf (p. 87), *investment* (p. 77), *illusion*, dat wil zeggen geloof dat het spel de moeite waard is (pp. 76-77) en nog lichamelijker: *libido* (p. 78). Deze toewijding en betrokkenheid is er niet van-zelfsprekend. Ik wijs bijvoorbeeld op de betekenis van socialiseringsprocessen (Breed, 1955) waardoor journalisten zich voegen in “hoe de dingen hier gaan” en het onderzoek van Porcu et al. (2022) dat wijst op de belemmerende rol van angstgevoelens in een redactie. Het derde element van autonomie-als-vermogen benadrukt daarom op het belang van kritische reflectie op de bestaande praktijk.

c. Autonomie-als-vermogen is reflectief

Volgens Örnebring en Karlsson impliceert autonomie agency: denkende wezens kunnen verschillende keuzes maken en daarbij anticiperen op de toekomst (2022, p. 49). Bourdieu wees op de relatieve vrijheid die actoren hebben bij positionering in het veld, en in later werk op de manoeuvreerruimte (2004, p. 35) die de handelende heeft door wat hij noemt: reflexiviteit en zelf-analyse (2004, pp. 89-114). Hoe die reflectieprocessen eruitzien, is bij Bourdieu niet duidelijk. Hij lijkt te spreken over het belang van concrete handelingen (wat ik reflectie “met een C” noem) als hij een onderscheid maakt tussen *narcissistic reflexivity* en *reformist reflexivity* of *practical reflexivity* (2004, pp. 88-89).

Het werk van Emirbayer en Mische (1998) helpt om meer zich te krijgen op reflectieprocessen en hoe actoren door reflectie hun agency vergroten. In hun benadering is agency een concept dat inzichtelijk maakt hoe actoren weliswaar gevormd zijn door de context, maar *door autonome leerprocessen* invloed hebben op hun context (zie ook Yuthas et al., 2004). Agency is een concept dat beschrijft van hoe de mens lerend en vormend handelt in diens context. In de pragmatische traditie van John Dewey, die in sterke mate de theoretische achtergrond van de benadering van zowel Emirbayer en Mische als mijn promotieonderzoek vormt, is agency de “reflective intelligence” die gevormd wordt door “the capacity of actors to critically shape their own responsiveness to problematic situations” (Emirbayer & Mische, 1998, p. 970). Agency in de benadering van Emirbayer en Mische ligt sterk tegen autonomie-als-vermogen aan; het is een actief proces dat gevormd wordt door kritische reflectie. Agency is ook niet een statisch fenomeen dat er *is* (of niet is), maar een vermogen dat zich ontwikkelt, dat (sterker of zwakker) *wordt*. Emirbayer en Mische definiëren human agency als:

. . . the temporally constructed engagement by actors of different structural environments - the temporal-relational contexts of action - which, through the interplay of habit, imagination, and judgement, both reproduces and transforms those structures in interactive response to the problems posed by changing historical situations. (1998, p. 970)

Actoren handelen in structuren, die zij – in lijn met de structuratietheorie van Giddens (1984) - deels reproduceren, deels transformeren door een proactieve reactie op de problemen en spanningen in de concrete situatie. Daarbij gebruiken zij volgens Emirbayer en Mische een samenspel van drie mentale vermogens (herinnering, beoordelingsvermogen en verbeelding) die samenhangen met de drie tijdsoriëntaties: verleden, heden en toekomst, die in concrete situaties samengaan (1998, pp. 971-972). Deze tijdsoriëntaties en de daarmee samenhangende vermogens maken reflectieve leerprocessen in het handelen van autonome actoren mogelijk (Biesta & Tedder, 2007).

1. *Verleden - het iteratieve element*: actoren reactiveren selectief eerder geleerde denk- en gedragspatronen.
2. *Toekomst - het projectieve element*: actoren verbeelden verschillende handelingsmogelijkheden, waarin “received structures of thought and action may be creatively reconfigured in relation to actor’s hopes, fears, and desires for the future” (p. 971). Door de verbeelding komt er zicht op mogelijke handelingsperspectieven.
3. *Heden - het praktische-evaluatieve element*: actoren maken - geïnformeerd door hun ervaringen en in het licht van de handelingsmogelijkheden - beoordelingen “in response tot the emerging demands, dilemma’s and ambiguities of presently evolving situations” (p. 971).

Structurele factoren zoals in de redactie overgedragen normen (zoals: “journalisten laten geen emoties zien”) worden door het samenspel van deze drie reflectieprocessen opgemerkt en onderzocht. Mensen handelen in de tijd en het handelen van mensen draagt bij aan de voortgaande ontwikkeling van bestaande structuren die (hoewel vaak dominant in de menselijke ervaring) ook maar tijdelijk bepaald zijn.

In journalism studies heeft Barbie Zelizer gewezen op het belang van meer temporeel nadenken over journalistiek en de mentale verruiming die dat kan

geven. Zij beschrijft drie “tools of temporal engagement” (2017, p. 246): reflexiviteit, transparantie en pro-activiteit. Deze hangen respectievelijk samen met verleden, heden en toekomst en helpen om meer alternatieve handelingsmogelijkheden voor de journalistiek te zien. Zelizer beschrijft *reflexivity* als “being thoughtful, self-aware and reflective about oneself and one’s collective” (p. 247), *transparency* als “a momentary time-out for journalists to reflect on what they do, facilitating openness about a frenetically changing journalistic environment” (p. 252); en *proactivity* als “anticipatory action that those invested in journalism might take to impact what lies ahead” (p. 257). Ook al legt ze wat andere accenten dan Emirbayer en Mische, de triadische uitwerking is een vergelijkbare beschrijving van hoe autonomie in concrete situaties werkt.

Emirbayer en Missche (1998) en Zelizer (2017) helpen met hun beschrijvingen om autonomie-als-vermogen te operationaliseren en wijzen daarin op de rol van kritische reflectie op eigen overtuigingen en handelingsstrategieën met het oog op nieuwe handelingsperspectieven. Door autonomie-als-vermogen kunnen spanningen inderdaad - zoals Senge (1990) het beschrijft - creatief worden.

5. Werken aan een open leercultuur

Autonomie als vermogen vraagt dat journalisten spanningsvelden in het werk herkennen, accepteren dat die spanningsvelden veelal eigen zijn aan de praktijk, en staande in die creatieve spanning tot eigen keuzes komen. Dat accepteren van spanningsvelden heet in managementliteratuur “holding tensions” en “managing paradoxes” (Clegg et al., 2002; Smith & Lewis, 2011). Spanning dragen vraagt echter “tolerance of ambiguity” (Vaughan, 1985) en geboden ruimte die dat toestaat (Glunk & Follini, 2011). Dat wordt des te urgenter als actoren kritisch reflecteren op gangbare routines en een dominante systemische werkelijkheid in organisaties, aangezien dat snel weerstand genereert (Argyris, 1974). Om autonoom handelen en kritische reflectie op eerder geleerde denk- en gedragspatronen te stimuleren, dienen organisaties actief werk te maken van een *open leercultuur* (OLC) die ruimte biedt aan de ambiguïteit waardoor er leerprocessen kunnen ontstaan. Met Crans et al. (2021, p. 683) definieer ik een leercultuur als “a climate that encourages employees to learn and make mistakes, provides ample learning opportunities, offers an appropriate infrastructure and pairs this with encouraging leaders”. In deze definitie brengen zij vier kernelementen uit de literatuur over de leercultuur samen. In een vergelijking met een definitie van de

lerende organisatie door Marsick en Watkins (2003) valt op dat zij uitdrukkelijk wijzen op de omgang met fouten (Tabel 2.1).

Tabel 2.1 Definitie en kernelementen van een leercultuur

Crans et al. (2021) Een leercultuur of leerklimaat is een...	Marsick & Watkins (2003) Zeven dimensies van een lerende organisatie:
<i>“Climate that encourages employees to learn and make mistakes...”</i>	Promote inquiry and dialogue Encourage collaboration and team learning Empower people toward a collective vision
<i>provides ample learning opportunities...</i>	Create continuous learning opportunities
<i>offers an appropriate infrastructure...</i>	Create systems to capture and share learning
<i>and pairs this with encouraging leaders”</i>	Connect the organization to its environment Provide strategic leadership for learning

Uiteraard betekent “a climate that encourages employees to learn and make mistakes” niet dat een OLC slordig werk aanmoedigt; het gaat hier om het actief stimuleren van wat Amy Edmondson (2011, 2019) *psychologische veiligheid* noemt: de overtuiging dat het nemen van interpersoonlijke risico’s veilig is; je durft je te uiten zonder angst gelijk afgebrand te worden. In de door Porcu et al. (2022) onderzochte redacties bleek dat een deel van de redactie onvoldoende psychologische veiligheid ervoer. Omdat het bespreken van fouten een belangrijke kans voor leren is (Edmondson, 1999; Jung et al., 2021; Van Woerkom, 2003) en het durven inbrengen van nieuwe ideeën van groot belang is voor een lerende organisatie, is het belangrijk dat organisaties intentioneel werken aan een psychologische veiligheid.

Ik spreek in mijn onderzoek van een *open* leercultuur waarmee ik het eerste element van Crans et al. nader typeer. Er zijn veel verschillende leerculturen denkbaar; voor de creatieve industrie is openheid, nieuwsgierigheid en creativiteit cruciaal (Deuze, 2019; Hesmondhalgh & Baker, 2011). ‘Open’ verwijst ook naar John Dewey (1933) die *open-minded* zijn naast *wholeheartedness* en *responsibility* als essentiële voorwaarde voor reflectief leren formuleerde (zie ook Marshall et al., 2021; Rodgers, 2002). Reflectief leren vraagt in de eerste plaats dat je als actor open-minded bent, wat geen ‘empty-mindedness’ is, maar de erkenning van de beperktheid van het eigen kennen. Het vraagt een naar buiten gerichte houding (Rodgers, 2002) en het besef dat je de blik van de ander nodig hebt

om te leren. In Dewey's werk neemt nieuwsgierigheid (*curiosity*) dan ook een belangrijke rol in. Open-mindedness is verder gastvrij (*hospitable*) naar nieuwe perspectieven en creatief of zelfs speels (*playful*; 1933, p. 30).

Dewey bespreekt open-minded zijn als individueel houdingsaspect; de literatuur over organiseren beschrijft daarnaast het belang van openheid in sociale verhoudingen. Carmeli et al. (2009) wijzen bijvoorbeeld op het belang van goede relaties op de werkplek voor het ontwikkelen van psychologische veiligheid en een leercultuur. De typeringen *hospitable* en *playful* kunnen hier helpen: in een open leercultuur is er ruimte om met oog op het collectieve doel te exploreren, experimenteren, leren en ontwikkelen. Het is eerder een atelier, waar medewerkers met passie werken, dan een tribunaal, waar wordt afgerekend. De openheid is ook belangrijk ten aanzien van strategie en inrichting van de organisatie zelf. De organisatie faciliteert een open leercultuur onder haar medewerkers en dient ook zelf open te staan voor leren en ontwikkelen. Dat klinkt evident, maar aangewende routines en systemische werkelijkheid zijn hardnekkig. Wierdsma & Swieringa (2017) spreken daarom treffend over het strategisch belang van 'lerend organiseren'.

Ook Leurdijk (2015) gebruikt het begrip 'open leercultuur' en noemt het in een adem met 'innovatieve leercultuur'. Dat laatste begrip is binnen journalism studies uitgewerkt en gedefinieerd door Ornella Porcu (2020):

... innovative learning culture is a social climate that stimulates people to work and learn together, to grow as an individual and as a group (team, organization), and that provides people with the autonomy needed to be flexible, to experiment, to be creative, and to investigate radical possibilities in order for the organization to have better chances for survival in the long run. This is facilitated by serving leadership, open communication, mutual trust, a supporting culture, shared goals, appreciation of individual achievement, and training and development. (2020, p. 1559)

Het concept OLC is ruimer dan innovatieve leercultuur (ILC), omdat dat niet alleen op innovatie is gericht, maar ook op leren met oog op kwaliteitsmanagement, professionele ontwikkeling en mentaal welzijn. Tegelijk is het de vraag of er daadwerkelijk een verschil is. Porcu wijst gebaseerd op de literatuur over exploratieve innovatie op een aantal elementen die niet expliciet in de eerste en tweede categorie van Crans et al. worden genoemd, maar wel in onderzoek over

de voorwaarden voor werkplaatsleren naar voren komen (Baert, 2018; Van Woerkum, 2003). Ik denk hierbij aan het belang van goede communicatie, onderling vertrouwen, werkplaatsautonomie en het aanmoedigen van experimenteren. De definitie past ook goed bij het door mij onder verwijzing naar Dewey (1933) geschetste beeld van een open leercultuur die ‘nieuwsgierig’, ‘gastvrij’ en ‘speels’ is. Het belang van afstemmen, vertrouwen geven en experimenteren zal niet voor niets een terugkerend thema in dit proefschrift zijn.

Op zoek naar speelruimte begon ik dit hoofdstuk. Journalisten - individueel en collectief – ervaren wellicht altijd een spanning tussen ideaal en werkelijkheid. In dit proefschrift benader ik autonomie als vermogen om in die spanning te blijven staan en daarin *journalistiek* te handelen. De spanning is niet iets dat moet worden opgelost, maar wat kan worden aangegaan. “Staying with the trouble”, citeer ik Donna Haraway, “requires learning to be truly present ... as moral critters entwined in myriad unfinished configurations of place, times, matters, and meanings” (2016, p. 1). Dit contextbepaalde autonome handelen vraagt reflectief vermogen wat organisaties stimuleren en faciliteren door een open leercultuur. Met behulp van Emirbayer en Mische heb ik gewezen op reflectieve leerprocessen die agency versterken waardoor autonomie in concrete handelen kan worden getoond.

Dit hoofdstuk heeft hiermee al een aantal elementen aangedragen voor de beantwoording van de hoofdvraag van dit promotieonderzoek: *Hoe kunnen formele en informele reflectiepraktijken in het journalistieke productieproces de professionele autonomie van journalisten versterken?* Het begint met het kritisch bevragen van gangbare interpretaties van autonomie en reflectie. Autonomie is een vermogen dat professionals in concrete situaties laten zien. En reflectie is geen academisch of rationalistisch fenomeen, maar belichaamd. Het oog hebben voor en versterken van reflectieve leerprocessen in het dagelijkse werk kan de speelruimte van actoren vergroten. Dat vraagt wel commitment om te willen leren en ontwikkelen. Van individuen, maar ook van organisaties. In het volgende hoofdstuk werk ik het reflectiebegrip uit en wijs ik op de vele manieren waarop reflectie kan worden vormgegeven op zo’n manier dat het aansluit bij het eigen commitment van professionals en recht doet aan de journalistieke praktijk en zodoende autonomie-als-vermogen versterkt.

Hoofdstuk

3

Ruimte creëren voor reflectie

Het ontwikkelen van reflectiepraktijken in de journalistiek

1. Introductie

Er lijkt een spanning in de journalistiek te zitten: de journalistiek kent een levendige traditie van gesprek over het vak – gesprek waardoor de journalistiek als *interpretative community* (Zelizer, 1992b) of *community of practice* (Meltzer & Martik, 2017) wordt gevormd, maar tegelijk schetst de literatuur het beeld van journalistiek als “The Anti-Reflective Profession” (Shoemaker & Reese, 2014, p. 217). Ook Deuze herkent deze spanning. “What has always struck me,” schrijft hij in 2002, “is the fact that journalists are perfectly willing and able to engage in critical discussions about their work – but that this capacity for self-reflection does not often make it into the ‘public sphere’ of the media” (2002, p. vi). Anders dan het geschetste beeld van de journalistiek als a-reflectief suggereert, is het mogelijk dat journalisten in de praktijk wel degelijk reflecteren, maar dat niet als reflectie herkennen vanwege een schools of academisch beeld dat zij van reflectie hebben (Badaracco, 2020; Ramaker et al., 2015; Van Woerkom, 2010). En als er reflectie plaats vindt, beklijft die mogelijk niet omdat opgedane inzichten niet worden vertaald naar de praktijk waardoor het voor henzelf, het publiek en andere stakeholders niet zichtbaar wordt. Een zinvol onderzoek vraagt allereerst opheldering wat reflectie is. In dit hoofdstuk laat ik de complexiteit van het reflectie-begrip zien. Het is wellicht niet zo dat dé journalistiek wel of niet reflecteert, maar dat journalisten op bepaalde plekken (Schatzski, 2002) of organisatieniveaus meer of minder *productief* reflecteren.

De hoofdvraag van dit onderzoek is *Hoe kunnen formele en informele reflectiepraktijken in het journalistieke productieproces de professionele autonomie van journalisten versterken?* Het onderzoek vraagt aandacht voor de vraag hoe mensen reflecteren. Doen mensen het zo, dat wat ze doen leidt tot leren? Een rijk reflectiebegrip helpt om in de realiteit van het journalistieke werk te zoeken naar reflectievormen die daadwerkelijk bijdragen aan versterking van autonomie. Waar hoofdstuk 2 vooral inging op het autonomiebegrip en de relatie tot

reflectieve leerprocessen, zoomt hoofdstuk 3 in op het reflectiebegrip en de vele manieren waarop dat in de praktijk gestalte kan krijgen. De onderzoeksvraag van dit hoofdstuk is de eerste deelvraag van dit promotieonderzoek:

Wat is reflectie en hoe kan ‘reflective practice’ in de journalistieke praktijk worden geoperationaliseerd?

Met de onderscheidingen in dit hoofdstuk zal ik in de meer empirische hoofdstukken van dit proefschrift (hoofdstuk 5-9) kunnen onderzoeken hoe reflectie zo georganiseerd kan worden dat het bijdraagt aan professionele autonomie.

Dit onderzoek beschrijft geïnspireerd door de praktijktheoretische benadering van Theodore Schatzki (1996) reflectie als een sociale praktijk gericht op leren die journalisten individueel en collectief kunnen ontwikkelen temidden van journalistiek werk. Dat gaat niet vanzelf, maar vraagt aandacht en oefening. Paragraaf 3.2 introduceert de praktijktheoretische benadering (Schatzki, 1996), die helpt om de in hoofdstuk 2 aangekondigde dynamiek in de journalistieke praktijk gestalte te geven, de benodigde verwevenheid van reflectie met de journalistieke praktijk te zien en het reflectie-begrip te operationaliseren. Daarbij speelt de materialiteit van journalistiek handelen en de betekenis van het lichaam in journalistiek handelen een belangrijke rol. Reflectie is niet per se een cerebraal, maar een belichaamd proces dat verbonden is met de concrete sociale en historische context. Het onderkennen daarvan opent de ogen voor een variëteit aan mogelijke gestalten van reflectie.

Paragraaf 3.3 laat zien welke rol reflectie speelt in het veranderen van praktijken. In de praktijktheorie zijn actoren individueel en collectief medeverantwoordelijk voor hoe zij de praktijk vormgeven. De journalistieke praktijk is enerzijds een socialiserende omgeving waarin journalisten impliciet en expliciet aanleren wat journalistiek is, maar anderzijds is de praktijk dynamisch en door de continue interactie tussen activiteiten en de betekenisgeving daaraan door actoren aan ontwikkeling onderhevig (Schatzki, 1996; Witschge & Harbers, 2018). In deze paragraaf laat ik gebaseerd op het werk van Boud et al. (1985) zien hoe een gecontextualiseerde en temporele uitwerking van reflectie helpt om reflectie productief te maken. Ik zoek in dit onderzoek naar vormen van reflectie die geen sta-in-de-weg voor ‘het echte werk’, maar *productief* zijn (Cressey, et al., 2006; zie ook Argyris & Schön, 1996, pp. 180, 281; Popper & Lipshitz, 2000; Zelizer, 2017, p. 248). Met dit adjectief bedoel ik niet dat reflectie een puur instrumentele func-

tie heeft gericht op het vergroten van *output*. In de betekenis die Cressey et al. (2006) daaraan geeft, komt productieve reflectie niet alleen de productiviteit ten goede, maar genereert het ook meer betrokkenheid en betekenis bij journalisten persoonlijk (Boud et al. 2006, p. 5; Cressey et al., 2006). Productieve reflectie zoekt in deze interpretatie wat Hesmondhalgh en Baker (2011) voor de creatieve industrie conceptualiseren als ‘goed werk’.

In paragraaf 3.4 werk ik aan de hand van de in de journalistiek bekende 5W+1H-formule een model uit dat de velerlei gestalte van reflectie in de praktijk laat zien. Het gepresenteerde model biedt handvatten om de complexiteit van het reflectiebegrip te onderkennen en ermee te werken. Het kan helpen bij het ontwikkelen van reflectiepraktijken op zo’n manier dat ze leiden tot productieve reflectie.

2. Reflectie als een door actoren te ontwikkelen praktijk

Het begrip *reflective practice* is sterk verbonden met de benadering van Schön (1983), die professionele ervaring wil onderzoeken om het professionele handelen te verbeteren. Hij wordt bekritiseerd om zijn individualistische insteek (Bradbury et al., 2010; Goh, 2018). De meer recente literatuur benadrukt dan ook dat ook teams en organisaties kunnen reflecteren (Boud et al., 2006, Reynolds & Vince, 2004; Van Woerkom, 2010). Vanuit de praktijktheorie gezien draait *reflective practice* niet alleen om het vermogen van de professional, maar om de concrete gestalte van reflectie in de praktijk. Niet het individu of het collectief is onderzoekseenheid, maar de praktijk waarin mensen gezamenlijk handelen. Het onderzoek benadert hiermee *reflective practice* niet alleen als een competentie voor individuen, maar zoekt naar versterking van reflectie op alle niveaus van de journalistiek: van individuen, teams, redacties, samenwerkingsverbanden en beroepsorganisaties.

Theodore Schatzki (1996, pp. 98–99) beschrijft een praktijk als een samenhang of *nexus* van “doings and sayings”, die wordt gevormd door gedeelde overtuigingen (*understandings*), gedeelde expliciete normen (*norms*) en gedeelde idealen (*teleoaffective structure*). Wat participanten in de praktijk doen en zeggen, heeft een betekenis in een samenhangend geheel. De *nexus* van “doings and sayings” is echter niet een statisch geheel, maar een dynamische constellatie – juist door de blijvende beweging van *doings* en *sayings*, van activiteiten en begrip daarvan en gesprek daarover (Witschge & Harbers, 2018).

In een sociale praktijk handelen mensen vrijwel nooit alleen individueel, maar altijd verbonden met anderen. Journalisten kunnen handelen dankzij een hoog ontwikkeld en georganiseerd complex veld, waarin zij zijn verbonden met opdrachtgevers, andere journalisten met wie zij in wisselende samenwerkingsverbanden werken, bevriende journalisten met wie ze sparren over ideeën of ontwikkelingen in het vak, en de beroepsvereniging die zich beijvert voor betere freelancetarieven. Andersom kan de collectieve gestalte van dé journalistiek alleen tot *performance* komen door het handelen van individuele journalisten (Bourdieu, 2000, pp. 156-157). Deze wisselwerking tussen van individueel en collectief niveau geeft een dynamiek die zowel bestendinging als verandering van de praktijk mogelijk maakt.

Waar de mediasociologische literatuur sterk op de structuurkant is gericht, heeft de praktijktheorie meer oog voor de dynamiek tussen individu en collectief, actor en structuur, en micro en macroniveaus (Nicolini, 2012, pp. 2-3). Dat maakt de praktijktheorie een bruikbaar kader om dynamische praktijken zoals de journalistiek te beschrijven en analyseren (Ahva, 2017; Ryfe, 2018; Witschge & Harbers, 2018). Dit onderzoek beoogt het versterken van agency, zonder daarbij de gegeven structuren van de journalistiek als onveranderlijk te zien. Kritische reflectie kan leiden tot verzet tegen dominante of zelfs uitbuitende structuren en tot innovatie van de praktijk. Het moge waar zijn dat systeemvragen niet op individueel niveau kunnen worden opgelost, maar veranderingen kunnen daar wel degelijk beginnen.

De journalistiek is een voorbeeld van wat Schatzki een integratieve praktijk (*integrative practice*) noemt: “the more complex practices found in and constitutive of particular domains of social life” (1996, p. 98). Binnen integratieve praktijken vinden samenhangende “doings and sayings” plaats die ook in andere integratieve praktijken voorkomen, zoals organiseren, plannen, verantwoorden. Schatzki noemt deze praktijken verspreide praktijken (*dispersed practices*). Reflectie in de journalistiek, zoals die naar voren kan komen in redactievergaderingen, hoofdredactionele verantwoordingen, de werkzaamheden van een ombudsman, en collegiale consultatie, is een verspreide praktijk (naast verspreide praktijken zoals onderzoeken, produceren, verantwoorden en samenwerken). Dat reflectie een verspreide praktijk binnen de journalistieke praktijk is, betekent wel dat het geïntegreerd moet worden in de nexus, anders zal het niet productief worden voor de journalistieke praktijk.

Omdat verspreide praktijken in verschillende integratieve praktijken voorkomen, is er de mogelijkheid om van andere praktijken te leren. Reflectie komt als verspreide praktijk ook naar voren in uiteenlopende integratieve praktijken zoals de verpleegkundige, educatieve en managementpraktijk. In dit onderzoek heb ik naar de veelal rijke literatuur over reflectie binnen andere integratieve praktijken gekeken, zonder daarbij te vergeten dat praktijken zoals *after-action-reviews* bij de brandweer, of *post-mortem* evaluaties in de game-industrie, wel moeten aansluiten bij de motivatie en autonomie van journalisten. “Although multiple dispersed practices wander through and meet within integrative ones, they are sometimes transformed through their incorporation”, schrijft Schatzki (1996, p. 99). Ze dienen binnen de integratieve praktijk gestalte te krijgen.

In aanvulling op de definitie van Schatzki wijst Ahva (2017) met Reckwitz (2002) op de materialiteit van de praktijk. Zij beschrijft aldus drie elementen van een praktijk: activiteiten (Schatzki's: *doings*), reflexiviteit (Schatzki's: *sayings*) en materialiteit. Materialiteit wijst erop dat een reflectiepraktijk een nexus is die zich uit in concrete artefacten, zoals blogposts, vragenlijsten, beroepscode en de werkomgeving, zoals de aankleding van een koffiehoeke en het plaatsen van informele zitjes om ruimte te geven voor spontane ontmoetingen. Deze artefacten kunnen reflectie uitlokken en faciliteren. Een checklist bij het beeldscherm kan journalisten bijvoorbeeld eraan herinneren om ethisch zorgvuldige afwegingen te maken.

Een ander aspect van materialiteit is dat reflectiepraktijken ook gestalte krijgen in lichamen, niet alleen omdat het hoofd een onderdeel van het lichaam is, maar ook omdat bij reflectieprocessen naast het denken psychische functies als gevoel, intuïtie en verbeelding en het lichaam zelf een rol spelen (Botelho, 2021; Boud et al., 1985; Green & Hopwood, 2015; Van Seggelen-Damen & Westerveld, 2020). In hoofdstuk 2 is Francoeur (2021) besproken die attendeert op de betekenis van het lichaam in journalistiek werk. Daar besprak ik de betekenis van het lichaam voor het opmerken van wat er in een concrete situatie speelt. Signalen als verhoogde hartslag en zweterigheid kunnen een verslaggever bijvoorbeeld helpen om zich te realiseren dat een locatie waar een demonstratie plaatsvindt onveilig is. Deze opmerkzaamheid is een startpunt van reflectief handelen. In dit hoofdstuk wijs ik erop dat het lichaam ook op andere manieren van betekenis is in reflectiepraktijken. Opstaan van het bureau en een wandelingetje maken kan (denk)ruimte in het hoofd geven en aandacht voor wat je lichaam zegt. En de manier waarop journalisten bij elkaar zitten als ze reflecteren – zowel de li-

chaamstaal, als de manier waarop lichamen in een ruimte zijn gepositioneerd - is van invloed op de productiviteit van reflectie.

Reflectiepraktijken zijn net als integratieve praktijken dynamische constellaties die worden gevormd door de participanten daaraan (Cressey et al., 2006; Boud, 2010). Waar de recente literatuur spreekt over *reflective practice* betreft het individuen en collectieven die welbewust vormgeven aan reflectie in hun context. Vaak zijn dat de meer georganiseerde, oftewel formele vormen van reflectie, zoals evaluatiebijeenkomsten. In mijn onderzoek omvat reflectie als sociale praktijk echter expliciet ook meer informele vormen van reflectie die plaats kunnen vinden tijdens bijvoorbeeld lunchwandelingen en in chat-faciliteiten zoals *Slack*-kanalen. Ik werk dit onderscheid hier nader uit omdat het helpt om de kansen van reflectie in het dagelijkse werk te onderkennen.

De literatuur over leren en ontwikkelen beschrijft de laatste decennia het belang van informeel leren en werkplaatsleren (Billett, 2001; Eraut, 2000, 2004, 2011; Illeris, 2011; Manuti et al., 2015; Marsick & Watkins, 1990; Messmann et al., 2018; Simons & Bolhuis, 1999; Tannenbaum et al., 2010). Leren vindt vooral plaats in het werk zelf, waarbij reflectie op de werkervaring een grote rol speelt (Ellström, 2010; Tannenbaum et al., 2010). Omdat reflectie een vorm van leren is (Bolhuis, 2016; Ruijters, 2014), heb ik mijn onderzoek sterk door deze literatuur laten informeren.

Beide vormen van leren – informeel en formeel - kunnen echter niet tegen elkaar worden uitgespeeld; er is sprake van een wederkerige relatie tussen beide (Cuinen et al., 2015, p. 74). Om informeel te leren is een basis van formeel leren nodig, bijvoorbeeld door een opleiding journalistiek of *in-company* training. En tegelijkertijd vergroot informeel leren de effectiviteit van formeel leren, wanneer bijvoorbeeld journalisten gaan experimenteren met innovatieve ideeën die in een training zijn aangereikt. Dat geldt ook voor reflectie-leren: productieve informele reflectie vooronderstelt bijvoorbeeld de beheersing van reflectievaardigheden die in een opleiding zijn aangeleerd.

Bovendien is de grens tussen formeel en informeel leren niet scherp. Het werk van Colley et al. (2003, pp. 29-31) laat zien dat er geen sprake is van een tweedeling tussen formeel en informeel, maar meer een continuüm (zo ook Baert, 2018; Segers et al., 2018). Omdat er waar mensen samenwerken altijd sprake is van enige sociale ordening, is er zelfs bij informeel leren enige organisatie aanwezig (Manuti et al., 2015), zoals het maken van een afspraak om na het werk even een drankje te drinken. Colley et al. onderscheiden vier onderling niet

gecorrleerde factoren die de mate van formaliteit in het leren bepalen: proces, locatie en context, doeleinden, en inhoud (pp. 30-31).

Het belang van informeel reflectief leren is in journalism studies lang over het hoofd gezien. Zo schrijft Zelizer: “The *informal networking* among reporters has been similarly overlooked in formal discussions of journalism” (2017, pp. 177-178). Dat is opvallend, omdat in journalism studies herhaald is gewezen op de informele, op *peers* gerichte cultuur van het vak (Deuze, 2004; Zelizer, 1993a, 1993b). Waar journalisten snel weerstand ervaren tegen formele vormen van reflectie, omdat die in strijd met hun autonomie zouden zijn (hoofdstuk 1), doet de vraag zich op of de meer informele vormen voldoende benut worden (Ramaker et al., 2015). In hoofdstuk 5 inventariseer ik daarom naast de formele ook de informele vormen van reflectie die in de journalistieke praktijk aanwezig zijn. Vanaf hoofdstuk 6 onderzoek ik of informele vormen kunnen helpen om op een passende manier met de in de praktijk ervaren spanningen en paradoxen om te gaan. Daarnaast onderzoek ik onder welke voorwaarden de meer formele vormen bijdragen aan productieve reflectie. De analyse van reflectie als sociale praktijk en de uitwerking daarvan in dit hoofdstuk levert een rijk reflectiebegrip op dat helpt om reflectie te verbinden met het journalistieke werkproces en de journalistieke cultuur.

3. Reflectiepraktijken als aanjagers van dynamiek

Voordat ik de vele gestalten van reflectie met gebruikmaking van de 5xW+1H formule uitwerk (paragraaf 4), bespreek ik in deze paragraaf hoe reflectie als betekenisgevingsproces (Schatzki’s ‘sayings’) het doen in de sociale praktijk kan veranderen (Schatzki’s ‘doings’). In hun bespreking van journalistiek als praktijk benadrukken Witschge en Harbers (2018, p. 107) hoe vanuit het perspectief van de praktijktheorie van Schatzki de interactie tussen “sayings and doings” leidt tot een “ongoing process of bottum up, collective negotiation of practitioners (both through the performance of an activity and the discourse on it)”. De dynamische praktijk is “inherently provisional” en vraagt doorgaande reflectie op wat journalisten doen.

In de praktijk is dergelijke reflectie voor waarnemers en beschouwers van de journalistiek niet altijd zichtbaar. Jane Singer signaleert veranderende routines in het handelen, maar vraagt zich af of het denken van journalisten meebeweegt. Zij thematiseert het verschil tussen wat journalisten doen (*habits of practice*) en de

manier waarop zij conceptualiseren wat ze doen en waarom ze dat doen (*habits of thought*). Singer signaleert dat de praktijk verandert, maar de *habits of thought* stabiel blijven, en stelt vervolgens de retorische vraag: “... is this openness to changing habits of practice but resistance to changing habits of thought a good thing for the industry and, more important, for democratic society?” (2019, p. 138). Als haar analyse klopt, dan lijkt een belangrijk proces van betekenisgeving in de journalistiek beperkt te functioneren wat leidt tot de vraag hoe reflectie als leerstrategie versterkt kan worden, of in termen van Schatzki hoe de dynamiek tussen *doings* en *sayings* versterkt kan worden, zodat journalisten merken dat reflectie bijdraagt aan goed werk (Hesmondhalgh & Baker, 2011).

In 1974 introduceerden Chris Argyris en Donald Schön een onderscheid dat op het onderscheid van Singer lijkt, maar erop wijst dat in de *habits of practice* impliciete ideeën over het doen aanwezig zijn. In het alledaagse werk zitten ideeën over wat ‘goed werk’ is, bijvoorbeeld ideeën over wat nieuwswaardig is, hoe je je onder journalisten gedraagt en wat een goed interview is. Deze impliciete overtuigingen en normen zijn niet altijd gemakkelijk te verwoorden. Argyris en Schön noemen dat *theory-in-use* die ze plaatsten tegenover de expliciet uitgedragen theorie over het vak: *espoused theory*. Reflectie draait om het bevragen van de *theory-in-use* en het verkennen van de mogelijke incongruentie daarvan met de *espoused theory*. In zijn studie naar veranderingsprocessen bij een Amerikaans dagblad richtte Argyris (1974) zich bijvoorbeeld op de impliciete ideeën over autonomie die veranderingen in de weg stonden. Het individuele en gezamenlijke werk van Argyris en Schön blijft een belangrijke bron, ook waar de recente literatuur onder invloed van praktijktheoretische benaderingen het individuele reflectiebegrip heeft verbreed (Boud, 2010).

Journalisten zijn vanwege hun journalistieke autonomie terughoudend ten aanzien van protocollering van hun werk en beroepen zich snel op hun *gutfeeling*, *Fingerspitzengefühl*, of ‘journalistieke neus’ (De Haan, 2012; Schultz, 2007): de impliciete praktijktheorie over het vak (Kronstad & Eide, 2015; Ramaker et al., 2015; Värk & Kindsiko, 2018; Jenkins & Voltz, 2018). De belichaamde praktijktheorie - of zoals Bourdieu het noemde “the feel of the game” (1998, p. 80) - heeft grote waarde in het dagelijkse handelen; tegelijk wijst het werk van Argyris en Schön (1974) op de noodzaak daar kritisch op te reflecteren. Anders gezegd: in de *habits of practice* zitten mentale modellen (Senge, 1990) en voor leren en ontwikkelen is het nodig die te bevragen.

Het is opvallend dat de in de vorige alinea genoemde drie zegswijzen alle drie verwijzen naar lichaamsdelen. De praktijktheorie benadrukt de kracht van het werken met impliciete praktijktheorie - denk in het bijzonder aan het habitus begrip van Bourdieu (2005), dat erop wijst hoe het journalistieke veld belichaamd is in de disposities van journalisten. Tegelijk noemt de praktijktheorie het belang van blijvende dialectiek tussen *doings* en *sayings* (Schatzki), wat ik in mijn onderzoek ook betrek op het belang van *reflective practice*: kritische reflectie op impliciete overtuigingen en handelingsstrategieën kan leiden tot nieuw gedrag – op individueel niveau, zoals het aangeven van eigen grenzen of bevragen van impliciete normen in de redactie, en op collectief niveau, door bijvoorbeeld het experimenteren met meer inclusieve vergaderstijlen. Reflectie op de nieuwe ervaringen kan vervolgens leiden tot doorgaand leren.

In journalism studies heeft recent David Ryfe (2020) onder verwijzing naar de *dual process*-theorie van Evans (2008) en Kahneman (2011) gewerkt met het samenspel van deze vermogens van wat hij noemt *practical consciousness* en *deliberate thinking*. Beide zijn nodig - juist in betrokkenheid op elkaar. Door de dynamiek tussen beide kunnen journalisten ook leren om meer bewust met hun *gutfeeling* om te gaan, waardoor zij hun autonomie-als-vermogen versterken en werken aan een belichaamde, reflectieve praktijk.

De *reflective practitioner* (Schön, 1983) laat het samenspel van deze twee vermogens op twee manieren zien. In de eerste plaats in het handelen zelf, wat Schön *reflection-in-action* noemt. Hij beschrijft - met nog weinig inclusief taalgebruik - de *reflective practitioner* als een onderzoeker, die zich in concrete praktijksituaties vragen stelt:

There is some puzzling, or troubling, or interesting phenomenon with which the individual is trying to deal. As he tries to make sense of it, he also reflects on the understandings which have been implicit in his action, understandings which he surfaces, criticizes, restructures, and embodies in further action (1983, p. 50).

De professional past niet zozeer algemene kennis toe, maar is op een hermeneutische manier op zoek naar wat de situatie vraagt. De professional is onderzoekend, aftastend en improviserend op zoek naar betekenisvol handelen (Sennett, 2008). Een journalist voelt misschien in een interview aan dat de geïnterviewde

terughoudend is en past op basis van deze waarneming en *on-the-spot* reflectie daarop diens interviewstijl aan.

In de tweede plaats vindt er kritisch onderzoek plaats in wat Schön *reflection-on-action* noemt: het meestal achteraf terugkijken op ervaring, bijvoorbeeld in een evaluatievergadering of met een goed glas met een bevriende journalist. In deze *reflective practice* werken professionals aan hun vermogen om in concrete beroepssituaties reflectief te werken.

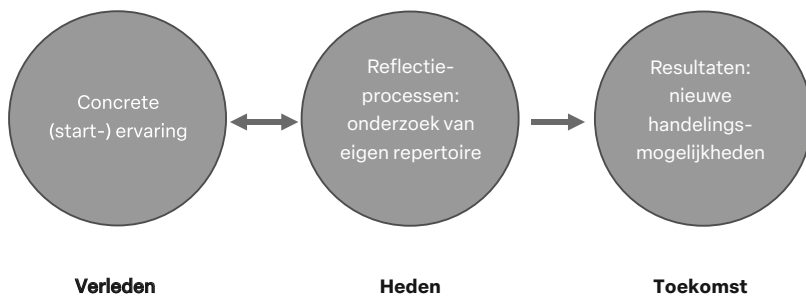
Ook Francoeur (2021) geeft aan hoe journalisten kritisch reflecteren op impliciete, belichaamde kennis en hoe zij daarmee hun repertoire voor toekomstig handelen aanscherpen. Journalistiek werk is, schrijft zij, een proces van “opening oneself to others, absorbing their reality, and describing it. It also consists of critically questioning existing and evolving journalistic methodologies and epistemologies” (p. 217), waardoor het alerter en verfijnder is afgestemd op wat erin de directe omgeving gebeurt (p. 218). Het lichaam voelt het spanningsveld, pakt signalen op, analyseert die, reflecteert kritisch op interpretaties, en bewaart deze belichaamde ervaringen als basis voor toekomstig handelen (p. 219). Journalisten kunnen zich kritisch verhouden tot hun *gutfeeling* door hun belichaamde overtuigingen en disposities te checken en verder ontwikkelen (Niblock, 2007).

Waar *reflection-on-action* een duidelijke activiteit is, is *reflection-in-action* meer een zelfbewuste en zelfkritische houding waarmee professionals werken. In de praktijk vraagt zelfkritisch werken een combinatie van beide, of meer een soort wisselwerking van beide. Door *reflection-on-action* verfijnt de professional zijn of haar expliciete en impliciete praktijkkennis en werkt daarmee aan een kritische houding die zich *real-time* in *reflection-in-action* kan uiten. En andersom kan het zich *real-time* realiseren dat er in een concrete situatie een ethisch dilemma aanwezig is, aanleiding zijn om daar op een beter gelegen moment alleen of met anderen over te reflecteren.

Reflectie *in* en *na* de handeling (Schön, 1983) is hiermee een motor voor dynamisch leren in de praktijk. Productieve *reflective practice* is een welbewust kritische, interne dan wel externe dialoog over de eigen praktijk, die de praktijk mede vormt. Reflectie als leerstrategie is geen vrijblijvende opinierende gedachtenvorming, maar is in dit onderzoek concreet gemaakt doordat het *reflectieve onderzoek in het hier en nu verbonden is met concrete praktijkervaringen en de opgedane inzichten vertaald worden naar toekomstig handelen*. Deze op Boud et al. (1985) gebaseerde concretisering werk ik hier kort uit.

In reflectie worden verleden, heden en toekomst verbonden (Emirbayer & Mische, 1998; Zelizer, 2017). Boud et al. (1985) beschrijven drie componenten van reflectie (ervaringen, reflectieprocessen en uitkomsten) die ik in Figuur 3.1 combineer met de temporaliteiten verleden, heden en toekomst. Reflectie wordt getriggerd door concrete ervaring, wat leidt tot kritisch onderzoek van de overtuigingen en emoties die met die ervaring samenhangen, wat vervolgens kan leiden tot nieuwe handelingsperspectieven, handelingsmogelijkheden en nieuwe betrokkenheid.

Figuur 3.1 Een temporeel model van reflectie



Opmerking: Gebaseerd op Boud et al., 1985.

Ervaringen spelen op een dubbele manier een rol. In de eerste plaats als startmoment van reflectie (Dewey, 1933; Kolb, 1984). Het is voor reflectief leren verstandig te beginnen met een concrete ervaring, die afwijkt van het gewone of routinematige en vragen oproept. Dat kan *in-action*, maar ook bij *reflection-on-action* is de ervaring het startpunt. Het helpt bijvoorbeeld om bij collegiale consultatie in te zoomen op de concrete ervaring, zoals een pitch van een verhaalidee, een gesprek met een bron, of een uitgezonden documentaire om te voorkomen dat het reflectieve gesprek vrijblijvend is. Ook reflectieve gesprekken over algemene thema's zoals persveiligheid of inclusief werken worden productiever als gesprekspartners doorvragen naar concrete ervaringen.

De startervaring wordt vervolgens door middel van reflectievragen onderzocht op de daarin opgesloten impliciete denk- en gedragspatronen die in het verleden bewust of onbewust zijn aangeleerd. Dit is de tweede manier waarop ervaringen in reflectie een rol spelen. Bij het journalistieke handelen heeft het repertoire dat een journalist heeft – de impliciete en expliciete praktijkkennis op

basis van eerdere ervaringen – een grote betekenis. In reflectie onderzoekt de journalist dat repertoire om vervolgens nieuwe inzichten (en opgedane nieuwe ervaringen in de reflectie) door te vertalen naar toekomstig handelen. Professionals onderhouden de belichaamde praktijkkennis op kritische wijze als zij doorvragen naar de vooronderstellingen van het handelen (Argyris & Schön, 1974). Dit onderzoek bepaalt de kritische factor van reflectie; zonder een kritisch bevragen op vooronderstellingen zullen bestaande individuele of collectieve normen (zoals “een journalist staat 24/7 aan”) bevestigd worden en kan er geen transformatieel leren plaatsvinden.

Ook zonder de bewegingen van terugkijken en vooruitkijken blijft het leren beperkt. Reflectie in een reguliere redactievergadering wordt bijvoorbeeld effectiever als de eindredacteur of andere gespreksleider aanwezigen vraagt om de evaluatie door te vertalen naar hun eigen handelen. “Wat gaan jullie als team hier komende week mee doen?”. Zonder deze stap is – hoe kritisch het reflectieve onderzoek ook was – reflectie van weinig betekenis.

In de volgende paragraaf laat ik gebaseerd op de literatuur over reflectie en werkplaatsleren de variatie zien waarop reflectie kan worden vormgegeven. Het ontwikkelde palet helpt om in de volgende hoofdstukken de diverse kansen voor versterking van reflectie in de journalistiek te herkennen.

4. Het ontwikkelen van een reflectieve praktijk

Om het ‘ambigue’ (Fook et al., 2006) of zelfs ‘fuzzy’ (Van Seggelen et al., 2017) concept van reflectie voor de journalistiek uit te werken, zal ik de complexiteit van reflectie bespreken met behulp van de bekende formule 5W+1H, die studenten journalistiek als kapstok gebruiken om de belangrijkste nieuwsvragen te beantwoorden. Deze journalistieke standaard (Pöttker, 2003) is agogisch handig omdat journalisten er vertrouwd mee zijn – een eenvoudige manier om het abstracte en misschien wat schoolse begrip ‘reflectie’ te contextualiseren. De zes vraagwoorden laten de verschillende mogelijkheden zien waarop individuele en collectieve reflectie gestalte kan krijgen en daarmee de te maken keuzes bij het organiseren van reflectie. Het model wordt in journalism studies vaker gebruikt gebruiken als analytisch hulpmiddel en retorisch instrument (Singer, 2008; Waisboard, 2019). Snel (2023) gebruikt het in een journalistiek-historische studie. Ik ben geïnspireerd door de filosoof Adrie Smaling (2008) die het model in algemene zin op reflectie toepast, maar heb eigen keuzes gemaakt in

de uitwerking. Na het schrijven van dit hoofdstuk verscheen Brownhill (2022, 2023), die het model eveneens gebruikt als hulpmiddel bij het ontwikkelen van reflectie. Hij beperkt zich echter tot individuele reflectie, gaat niet in op de mate van formaliteit en past het bovendien niet toe op de journalistiek.

De *Wat*-vraag betreft het object van reflectie, de *Wie*-vraag het subject van de reflectieactiviteit, de *Waar*-, *Wanneer*- en *Waarom*-vraag gaan over de wijze waarop de reflectieactiviteit is georganiseerd en bepalen daarmee de mate van formaliteit van de reflectiepraktijk. Colley et al. (2003) onderscheiden vier factoren die de mate van formaliteit in het leren bepalen: proces, locatie en context, doeleinden en inhoud (pp. 30-31). Hieronder koppel ik de *Waar*-vraag aan locatie en context, de *Wanneer*-vraag aan het proces, en de *Waarom*-vraag aan doeleinden en inhoud. De *Hoe*-vraag ten slotte betreft de instrumenten die bij de reflectie worden gebruikt.

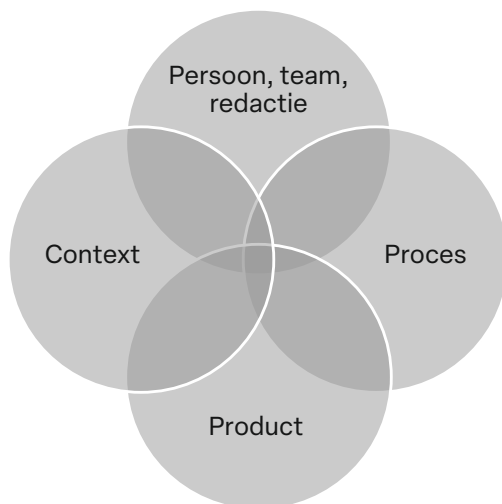
Dit dimensionale model helpt in het vervolg van het onderzoek om reflectie te herkennen en met respondenten te zoeken naar condities voor het versterken van reflectie in de journalistieke praktijk. Het model heeft geen *one size fits all* aanpak, maar laat de vele manieren zien waarop reflectie kan worden ontwikkeld, zodat het aansluit bij de context van de journalist, redactie en organisatie. Naast een beschrijvende functie heeft het daarmee een ontwikkelingsgericht doel: het model kan zicht geven op de verschillende manieren waarop reflectieve praktijken individueel en collectief kunnen worden ontwikkeld en daarmee een bijdrage leveren aan de beantwoording van de onderzoeksvraag van dit promotieonderzoek.

a. Wat?

De *wat*-vraag is een vraag naar het object van reflectie. In lijn van de gegeven definitie van reflectie gaat het over een concrete journalistieke werkervaring. Het startpunt is altijd concrete ervaring (Boud et al., 1985), zoals een onbevredigend interview met een bron, een ethisch dilemma zoals het gebruik van een verborgen camera, of de gevoelde onveiligheid in een redactie. Soms is kritiek van buiten (bijvoorbeeld een lezer), andere keren kritiek van binnen (bijvoorbeeld een collega) aanleiding voor een reflectief onderzoek. Reflectie start dan als het subject zich de kritische vraag eigen maakt ("Had ik inderdaad meer ruimte aan wederhoor moeten bieden?") of de eigen reactie op de kritische vraag als object neemt ("Waarom reageerde ik zo defensief?").

Binnen dit onderzoek kan gekeken worden naar: a) de persoon die handelt of het collectief dat handelt (bijv. onderzoeken waarom je in contact met een bron geïrriteerd was), b) het (eind)product van de handeling, zoals een artikel, tweet, podcast, c) het productieproces, bijvoorbeeld de samenwerking binnen een deelredactie of met een externe partner, en d) de organisatorische of maatschappelijke context, bijv. de toenemende agressie naar journalisten (zie Figuur 3.2).

Figuur 3.2 Vier focuspunten voor reflectie



In dit reflectieve onderzoek kunnen ook systeemvragen aan de orde komen: kritische reflectie op de structuren waarbinnen journalisten handelen, wat kan leiden tot acties om anders met die structuren om te gaan of acties (al dan niet samen met andere stakeholders) om die structuren te veranderen (Cohen & De Peuter, 2022). Vanuit de praktijktheoretische benadering is de journalistieke praktijk immers geen gegeven, maar een dynamische, sociaal-historische realiteit waar actoren individueel en collectief deel van zijn (Witschge & Harbers, 2018). Het eerder besproken model van de *hierarchy of influences* (Shoemaker & Reese, 2014), dat vijf niveaus van invloeden op journalistiek handelen beschrijft kan helpen om de context van het handelen gelaagd uit te werken. Het kan naast het model met de vier focuspunten (Fig. 3.2) als een reflectieinstrument dienen, om in een concrete situatie na te gaan welke invloeden een rol spelen. Het kan een chef bijvoorbeeld erop wijzen dat moeizame communicatie niet alleen ligt

aan diens beperkte communicatievaardigheden, maar ook aan onduidelijke werkafspraken en niet gedeeld journalistiek beleid.

Journalisten zijn wellicht het meest bekend met vormen van evaluatieve reflectie, waarin zij kijken of het product of het proces aan de eigen standaarden voldoet. Argyris en Schön (1974) spreken hier van *single loop*-leren en benadrukken het belang van *double loop*-leren: kloppen de standaarden wel? Het pleidooi van Brouwers en Witschge (2019) voor kritische reflectie op bijvoorbeeld het impliciete idee dat het normaal is om als journalist in het algemeen en als freelancer in het bijzonder voortdurend lange dagen te maken, is te zien als een pleidooi voor dergelijk *double loop*-leren. Het helpt bij deze reflectie om te herkennen hoe impliciete standaarden mede beïnvloed zijn door de maatschappelijke context. Reflexiviteit als het zich kritisch verhouden tot de eigen ervaring die is gevormd door de eigen cultuur-historische context een belangrijk principe voor kritische reflectie (Cuncliff & Easterby-Smith, 2004).

Tenslotte - reflectie op de persoonlijke identiteit en hoe die zich verhoudt tot de professionele identiteit is belangrijk voor effectief handelen (Ruijters & Simons, 2020). Elizabeth Bennett Hebbeln (2020) wijst bijvoorbeeld op het belang van reflectie op eigen emoties en innerlijke spanning die samenhangt met de druk die in het journalistieke werk toeneemt. Maar ook collectieven kunnen reflecteren op hun identiteit als krant of redactieprofiel. Diepgaande vormen van reflectie kunnen leiden tot ontwikkeling van de identiteit van de individuele journalist, teams en de organisatie. Hierbij is dan sprake van transformatief of *triple loop leren* (Tosey et al., 2011; Wierdsma, 2004).

b. Wie?

De vraag naar het subject van reflectie helpt om onderscheid te maken tussen de verschillende niveaus in de journalistiek waar reflectief leren plaats kan vinden. In dit hoofdstuk onderscheid ik vier niveaus, die grotendeels zijn gebaseerd op basis van literatuur over leren en ontwikkeling in organisaties (Marsick & Watkins, 2003; Illeris, 2011) en herkenbaar zijn in de literatuur over accountability (Groenhart, 2013).

- Individu: bijvoorbeeld de individuele journalist die blogt over haar werk.
- Team: journalisten werken zowel binnen traditionele mediabedrijven als daarbuiten niet alleen individueel, maar vaak in duo's of teams.

- Organisatie: hier kan gekeken worden naar traditionele redacties, maar ook naar georganiseerde netwerken waarbinnen zelfstandige journalisten werken (bijv. Bureau Wibaut).
- Institutie: ook de journalistiek als institutie reflecteert op bijvoorbeeld congressen van beroepsorganisaties, zittingen van de Raad van de Journalistiek of in een vaktijdschrift zoals *Villamedia*.

Reflectie is niet alleen een verantwoordelijkheid van individuele journalisten, maar ook van teams en de hele organisatie (Marsick & Watkins, 2003). De laatste kan initiator zijn van reflectieprocessen op organisatieniveau, maar speelt ook een belangrijke rol in het faciliteren van reflectie op andere niveaus. Collectieve vormen van reflectie, zoals het vragen van feedback aan collega-journalisten (Gynnild, 2016), zijn belangrijk omdat ze helpen om blinde plekken in het zelfbegrip en ervaring van de context te ontdekken. Het individu dat reflecteert heeft de blik van een ander nodig om te zien wat hij of zij eerder niet zag. Een mooie toepassing geeft Katherine Fink (2019) die journalisten aanraadt om expliciet het gesprek met ‘vreemden’, zoals nieuwsmijders aan te gaan. Haar voorstel kan gelezen worden als een concrete, informele reflectieactiviteit:

That is, once a week, every journalist should meet someone new. Go out for coffee, or ice cream, or whatever . . . Journalists should choose people who have never been sources or are likely to become sources due to their jobs, expertise, or social prominence . . . These conversations with strangers should be informal and off-the-record – no notes or recordings allowed. Journalists should aim to talk as little as possible and not try to steer the conversations in self-serving directions. (2019, pp. 41-42)

Ook groepen kunnen blinde vlekken hebben, waardoor het zinvol is om als groep mensen van buiten uit te nodigen om hun kijk te delen. In de journalistiek gebeurt dat bijvoorbeeld in open redactievergaderingen en door het uitnodigen van *external critics* (Matusitz & Breen, 2012). Het vergroten van de diversiteit van de redactie is een belangrijke manier om *groupthink* te voorkomen (Klein, 2020; Van Woerkom, 2003).

Het oog hebben voor de mogelijkheid van collectieve reflectie opent een breed scala aan mogelijkheden. Reflectie is meer dan introspectie en zit bijvoor-

beeld ook in de dagelijkse werkprocessen, zoals collegiaal overleg en andere vormen van professionele samenwerking. In de *community of practice* (Wenger, 1998) die journalisten vormen zijn er veel kansen om werk te bespreken. Als Zelizer (1993a) de discursieve cultuur in de journalistiek beschrijft, wijst zij hiermee op de vele momenten waarop collectief reflectief leren plaats kan vinden:

Journalists . . . create community through discourse that proliferates in informal talks, professional meetings and trade reviews, memoirs, interviews on talk shows, and media retrospectives. Through discourse, journalists created shared interpretations that make their professional lives meaningful (p. 84).

c. Waar?

De *Waar*-vraag is de eerste van drie vragen die de mate van formaliteit van de reflectie beschrijven (Colley et al. 2003, pp. 29-31). Reflectie in de context van werk vindt niet alleen als een georganiseerde activiteit plaats op bij voorbeeld de dagelijkse 13:00 uur vergadering, maar kan bijna elke moment gebeuren op de werkplek en zelfs daarbuiten. Bijvoorbeeld na het draaien van een reportage door een korte, informele nabespreking met de geluidsman, of bij gelegenheid van een informeel koffiemoment driehoog in een kantorengedouw dat van 'small-talk' tot een waardevol collegiaal reflectiemoment getransformeerd kan worden.

Het afgelopen decennium van deinstitutionalisering en flexibilisering van de journalistiek (Deuze & Witschge, 2017) maakte de *Waar*-vraag relevanter. Uit onderzoek onder journalisten in Nederland in 2018 bleek 46% van de respondenten een vaste baan te hebben, waarvan 6% in combinatie met freelancewerk (Corner-Stone, 2018), terwijl dat volgens onderzoek van Deuze in 1999-2000 nog 77% was, waarvan 64% voltijds en 13% deeltijds (Deuze, 2004, p. 156). Door de corona-epidemie is hybride werk gangbaar geworden en is er veel geëxperimenteerd met door ICT-ondersteunde vormen van contact en samenwerken (Cherubini et al., 2021). Verslaggeving is altijd sterk gericht geweest op 'buiten'; tegelijk hadden de meeste verslaggevers vroeger wel een min of meer solide thuisbasis op de werkvloer van een bepaalde redactie. In de huidige situatie missen meer dan de helft van alle journalisten deze basis of moeten ze dit voor zichzelf organiseren – in een eigen of gedeelde kantoorruimte, aan de keukentafel of in een *third place* (Oldenburg, 1989) zoals een café of lunchroom. Het zien van de variëteit van locaties kan bijdragen aan het ontdekken van de veelheid aan mo-

gelijkheden voor reflectie. Journalisten – vast of freelance – kunnen reflecteren op externe locaties zoals het restaurant waar een journalist een bron ontmoet, onderweg naar een locatie of thuis tijdens de avondwandeling met de hond. Collectief reflecteren journalisten op kantoor, samenwerkplaatsen, en – zeker vanaf het begin van de coronapandemie in het voorjaar van 2020 – ook online.

d. Wanneer?

Naast de *Waar*-vraag is de *Wanneer*-vraag relevant voor de mate van formaliteit (Colley et al. 2003, pp. 29-31). Formele manieren om te reflecteren vinden vooral tijdens werktijd plaats. Informele manieren kunnen plaats vinden tijdens kantooruren (zoals een praatje bij de koffieautomaat), maar ook in de vrije tijd van een journalist (bijvoorbeeld als een journalist thuis op de bank hangt en tweets plaatst als min of meer reflectieve verwerking van een nieuwsbulletin).

Een andere manier om de *Wanneer*-vraag te benaderen is om te kijken naar het moment van reflectie in relatie tot het journalistieke proces. Met Smaling (2008) onderscheid ik de volgende situaties die een onderverdeling vormen van *reflection-on-action* (Schön, 1983). Deze verschillende vormen kunnen helpen om mogelijke momenten van reflectie op te merken.

1. Het meest bekend is *reflection-after-action*, waarin journalisten terugblikken op een handeling, bijvoorbeeld de evaluatie van de laatste nieuwsuitzending. Hoe langer de productieprocessen zijn, hoe gemakkelijker het is om momenten van dergelijke reflectie in te bouwen. Een mooi voorbeeld is hoe Nils Hanson als verantwoordelijke voor een onderzoeksjournalistiek programma in Zweden de *line-by-line*-methode introduceerde (Hanson, 2021).
2. *Reflection-in-between-action* vindt plaats in een pauze, bijvoorbeeld een kort gesprek met een collega met wie je een bureau deelt, om de manier waarop je een telefoontje afhandelde te bekijken. Het verschil met *reflection-in-action* is dat dat laatste in de handeling is geïntegreerd en meer de attitude van een reflectieve journalist beschrijft. Waar onderzoeksjournalistieke projecten door de vaak langlopende duur eerder gelegenheid hebben om reflectie in te bouwen, is dat bij bijvoorbeeld nieuwssites ingewikkelder (Coddington, 2019). In deze context ligt het meer voor de hand om journalisten te stimuleren regelmatig een pas op te plaats te maken – een reflectief moment dat maar heel kort hoeft te duren. Uit observatieonderzoek van Els Diekerhof (2023) blijkt dat journalisten nooit continu druk zijn, maar dat er ritmes in

journalistieke werkprocessen zijn. Gynnild (2007) wijst erop hoe journalisten voor reflectie creatief gebruik kunnen maken van onderbrekingen.

3. *Reflection-before-action* tenslotte is een voorbereiding op komende actie. Ook in deze vorm speelt eerder opgedane ervaring een rol, namelijk als repertoire dat licht kan laten schijnen op wat er te doen staat (Ruijters, 2014). In het licht van eerdere ervaringen worden concrete handelingsmogelijkheden besproken. Een gedeelde autoriteit van een verslaggever en diens crew kan een informeel moment van collectieve reflectie zijn.

e. Waarom?

Het doel is eveneens een factor die de mate van formaliteit bepaald (Colley et al., 2003, pp. 29-31). Reflectief leren kan vele subdoelen hebben: het kan niet alleen leiden tot betere prestaties en verantwoording, maar het kan ook een noodzakelijke strategie zijn voor innovatie (Chaplin, 2016; Messman & Mulder, 2017), organisatieontwikkeling (Ruijters, 2014) en meer persoonlijke doelen zoals loopbaanontwikkeling en zelfzorg (Brouwers & Witschge, 2019; Glassburn et al., 2019; Hebbeln, 2020; Monteiro et al., 2016).

Overigens is leren (met de subdoelen accountability, innovatie en zelfzorg) vaak niet het enige doel van een reflectieactiviteit; de activiteit kan ook een sociale functie hebben in het team of de organisatie, zoals het geval is met een lunchbijeenkomst waarin collega's een onderwerp bespreken. Zolang leren mede een doel is van een activiteit zoals een lunchbijeenkomst, kan de activiteit worden gezien als een reflectieactiviteit. De NRC-redactie ging bijvoorbeeld collectief naar de film *Spotlight* (2015) en later ook *The Post* (2017) – wat een vorm is van teambuilding, maar ook een kans voor een reflectief gesprek. Het inzicht dat reflectie er niet duimendik bovenop hoeft te liggen, kan helpen om potentiële reflectieactiviteiten te ontsluiten in een context waarin er vaak geen tijd is om meer formele manieren van reflectie te organiseren of waar snel weerstand tegen reflectie de kop opsteekt.

Gezien het belang van *commitment* en *engagement* (Billett, 2001; Simons & Ruijters, 2014; Tannenbaum et al. 2010) is het belangrijk dat journalisten zoeken naar vormen van reflectie die bij hen passen (bijv. schriftelijk of beeldend, individueel of juist in gesprek, discursief of creatief). In veel literatuur wordt de waarde van geschreven reflectie, in het bijzonder *journaling*, benadrukt (Moon, 1999). Schrijven dwingt tot ordenen en kan afremmen waardoor er meer ruimte komt voor wat Harry Kunneman (2005) 'trage vragen' noemt: existentiële

vragen waar geen snelle, technologische antwoorden voor zijn. Tegelijk kunnen er persoonlijke of omgevingsfactoren zijn, waardoor andere vormen, zoals een gesprek of het maken van een schilderij degene die reflecteert meer oplevert.

Omdat de eigen *commitment* essentieel is voor reflectie is het belangrijk om deelnemers te betrekken bij de vormgeving van de reflectiepraktijk. Zodra een reflectieactiviteit alleen wordt uitgevoerd om de reden dat het moet of het “gewoon de manier is waarop we dingen hier doen” is (Martins & Terblanche, 2003), dreigt het zijn leerdoel of -capaciteit te verliezen. Functioneringsgesprekken kunnen bijvoorbeeld een goede gelegenheid zijn voor reflectie en ontwikkeling (Hoyle, 2015, p. 60), maar als het slechts een jaarlijkse verplichting is, is de kans groot dat het voor zowel de werknemer als de manager uiteindelijk weinig betekenis heeft. Reflectie dient voort te komen uit een besef van eigen professionele autonomie. Een onderdeel van deze strategie kan zijn om in collectieve reflectie de betekenis van autonomie (Argyris, 1974) en andere elementen van de journalistieke ideologie zoals de waarde van kritisch onderzoek (Deuze, 2005; Kovach & Rosenstiel, 2021) te expliciteren en concreet te maken.

f. Hoe?

De wijze van organisatie van de reflectieactiviteit kwam naar voren bij de laatste drie vraagwoorden. De *Hoe*-vraag wijst aanvullend op de rol van instrumenten die een reflectieactiviteit ondersteunen, zoals een gedragscode, checklist of *journal*. Zowel individuele journalisten als groepen kunnen reflectie-instrumenten ontwikkelen. Organisaties en in het bijzonder hoofdredacties, middenmanagement en personeelsafdelingen hebben een verantwoordelijkheid om individuele journalisten hierin te ondersteunen, aan te moedigen en vervolgens ook met opgedane inzichten te helpen werken (Marsick & Watkins, 2003). Institutionele organisaties, zoals het Stimuleringsfonds voor de Journalistiek kunnen individuele journalisten en mediaorganisaties ondersteunen. Een van de trends in de recente literatuur over leren en ontwikkelen is de vraag hoe technologie leren kan ondersteunen (*technology enhanced learning*; Kori et al., 2014). Het gaat dan om kennismanagementsystemen, maar ook om bijvoorbeeld toepassingen van generatieve AI. Een concreet voorbeeld is de implementatie bij de EO van TruQu, een performancemanagementtool om de feedbackcultuur op het werk aan te moedigen (TruQu, z.d.).

5. Besluit

Als de journalistieke cultuur wordt gekenmerkt door discursiviteit, dat wil zeggen: een cultuur met veel gesprek over journalistiek en journalistieke productie, roept dat de vraag op of er niet veel kansen voor reflectief leren onbenut worden (Ramaker et al., 2015). Anders dan Epp Lauk en Halliki Harro-Loit, die schrijven over de afwezigheid van relevant professioneel gesprek “either because of insufficient or absent professional education or because of limited opportunities to reflect on occupational issues in the course of their daily work” (2017, p. 1962), suggereert dit hoofdstuk dat er wél kansen zijn. Dat vraagt inderdaad wel dat journalisten over reflectievaardigheden beschikken en dat redacties de aanwezige kansen herkennen en reflectie vervolgens op een passende manier vormgeven. Reflectie vraagt tijd, ruimte en wat in hoofdstuk 2 is geïntroduceerd als een open leercultuur: een cultuur die psychologisch veilig is en waar leren wordt aangemoedigd en gefaciliteerd. Het hier gepresenteerde model helpt te ontdekken waar reflectie onbewust al plaats vindt zodat die momenten meer kunnen worden benut. Het model kan ook helpen om latente mogelijkheden als startpunt voor het ontwikkelen van reflectiepraktijken te gebruiken.

Het is hier zoeken naar de juiste mate van organisatie. Elke vorm van reflectie heeft een zekere mate van organisatie nodig, maar door te veel organisatie loopt de reflectiepraktijk het gevaar niet meer verbonden te zijn met de eigen autonomie en commitment. Zoals David Boud & Donna Rooney schrijven: “the introduction of formality can effectively eliminate or occlude the very phenomenon it is seeking to foster” (2018, p. 148).

Het gepresenteerde model is een uitwerking van een rijk reflectiebegrip (deelvraag 1) en beschrijft de vele manieren waarop reflectie in de journalistiek gestalte kan krijgen, helpt de kansen daartoe herkennen (deelvraag 2) en helpt om bij de journalistiek passende reflectiepraktijken te ontwikkelen, zodat journalistiek werk – ook in de beleving van journalisten zelf – beter wordt (deelvraag 3).

De praktijktheorie en het daarmee samenhangende gelaagde reflectiebegrip laten zien dat reflectie niet alleen een individuele verantwoordelijkheid is en evenmin alleen het handelen van het individu aangaat: ook teams en organisaties kunnen subject van reflectie zijn en team- en organisatieprocessen en organisatiestructuren kunnen object van reflectie zijn. Productieve reflectie vraagt ontwikkeling van bij de journalistiek passende reflectiepraktijken die zowel actoren als structuren van de journalistiek kritisch bevraagt en potentieel verandert door opgedane inzichten te vertalen naar concreet handelen.

Hoofdstuk



"Reflectie? Mooi, maar hoe?"

Verantwoording en methodologie

1. Inleiding

Toen ik rond 2015 eerste presentaties over mijn onderzoek hield, was de reactie geregeld iets als: "Reflectie, daar hebben we toch helemaal geen tijd voor?". Een paar jaar later leek de reactie wat te kantelen: "Interessant onderzoek, maar *hoe* pak je dat aan?". In dat *hoe* zijn twee lagen te horen: onderzoeksmatig en veranderkundig. Hoe ga jij als onderzoeker dat brede begrip 'reflectie' in de journalistiek onderzoeken? En in de tweede plaats: hoe gaat je onderzoek een concrete bijdrage leveren aan verandering in het journalistieke veld? Misschien resoneert in deze reactie ook wel een handelingsverlegenheid bij mijn gesprekspartners zelf: "Hoe kunnen wij als leidinggevend in een redactie werken aan een open leercultuur?". Deze vraag is des te actueler met het oog op de crisissen rond de angstcultuur bij *De Wereld Draait Door* (2022) en grensoverschrijdend gedrag bij *NOS Sport* (2023) en de daarop volgende rapportage van de Onderzoekscommissie Gedrag en Cultuur Omroepen (2024).

Ook de centrale vraag van dit proefschrift is een *hoe*-vraag. *Hoe kunnen formele en informele reflectiepraktijken in het journalistieke productieproces de professionele autonomie van journalisten versterken?* Om daar antwoord op te geven hanteer ik in dit praktijkgerichte wetenschappelijk onderzoek een participatieve benadering (Lincoln et al., 2017; Kemmis et al., 2014), door Cresswell ook wel transformatief genoemd (2013, p. 25-27). Het onderzoek start met het ontwikkelen van een theoretisch kader (RQ 1). Daarna volgt een inventarisatie van aanwezige reflectiepraktijken, die ik bespreek in individuele interviews en focusgroepen (RQ 2). Deze onderzoeken leiden tot een interventieonderzoek waarin ik met journalisten een concrete reflectiepraktijk start om op deze manier te leren voor praktijk en wetenschap (RQ 3).

In alle empirische deelonderzoeken is een participatieve benadering aanwijsbaar. Vanaf de start van het onderzoek wilde ik met oog op de eerder beschreven weerstanden tegen reflectie niet als externe deskundige de journalisten gaan vertellen wat ze moeten doen, maar samen met hen onderzoeken wat

wel of niet werkt en daarbij zoveel mogelijk aansluiten bij productieproces en cultuur van de journalistiek (Boud, 2010; Ramaker et al., 2015).

Vanaf hoofdstuk 8 is deze participatieve benadering met behulp van principes vanuit waarderend onderzoek (*appreciate inquiry*) ingevuld (Cooperrider & Srivastva, 1987). Met deze aanpak wordt recht gedaan aan zowel de hierboven genoemde methodologische als aan de veranderkundige vraag. De hoe-vraag vraagt een aanpak die niet louter beschrijvend is, maar die kennis verwerft door samen met de betrokkenen (*participatief*) en vanuit hun geleefde ervaring handelingsgericht te onderzoeken (*actieonderzoek*).

Participatief actieonderzoek past bij uitstek bij onderzoek naar complexe sociale vraagstukken (Boulton et al., 2015, pp. 112-114; Van der Zouwen, 2018, pp. 41-42). De participatieve onderzoeker neemt niet slechts van afstand waar, maar neemt deel aan de dynamiek, door samen te werken met de onderzochten, met als doel om het vraagstuk beter te begrijpen en de situatie te veranderen.

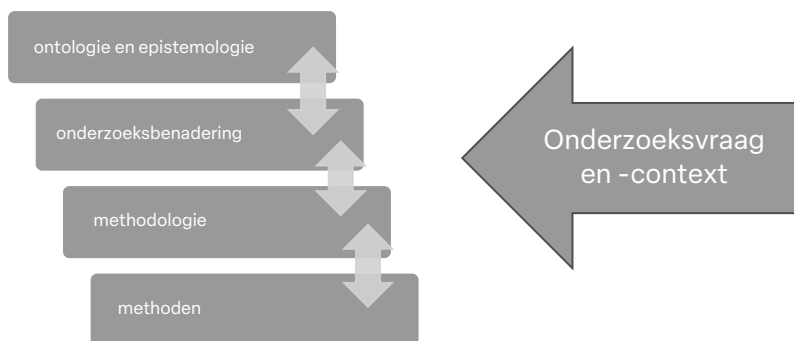
Met mijn keuze voor deze participatieve benadering bouwt dit onderzoek voort op een relatief jonge traditie van wetenschappelijk actieonderzoek die ook in journalism studies wortel heeft geschoten. Bij aanvang van dit promotieonderzoek was actieonderzoek nog weinig voorkomend in de journalistiek (wel bijv. Appelgren & Nygren, 2014) - intussen is actieonderzoek een vaker voorkomende onderzoeksstrategie. Seth Lewis (2020) benadrukt onder verwijzing naar Nielsen (2018) de waarde van meer probleemgeoriënteerd, interdisciplinair en participatief onderzoek in journalism studies. Ook Cook (2020), Grubenmann (2016) en Wagemans en Witschge (2019) onderstrepen de relevantie van actieonderzoek voor journalistiek en journalism studies.

Om de onderzoeksopzet te legitimeren onderscheid ik, ontleend aan Cresswell (2003, 2013), Crotty (1998) en Gray (2022), de volgende vier ontwerptechnische elementen: a) ontologische en epistemologische aannames, die leiden tot b) een theoretische onderzoeksbenadering en c) methodologie (onderzoeksstrategie), die een voorkeur voor bepaalde d) methoden van dataverzameling en analyse met zich meebrengen. Dit in de breedte van het kwalitatief onderzoek bekende onderscheid - ook al worden de verschillende elementen of fases op verschillende manieren benoemd - hielp mij om mijn onderzoeksopzet te doordenken en gaandeweg op mijn werkwijze te reflecteren.

Met name bij Crotty (1998) vloeien de genoemde elementen uit elkaar voort: de filosofische aannames leiden tot een onderzoeksbenadering, die vervolgens leidt tot een methodologie, die vervolgens leidt tot een of meerdere methoden.

In de onderzoekspraktijk loopt het niet zo lineair en is er sprake van een wisselwerking en speelt de praktijkcontext en onderzoeksvraag een grote invloed op de onderzoeksbenadering en keuze voor methodologie en concrete methoden. Bovendien kan voortschrijdend inzicht in het onderzoeksproces leiden tot aanpassing van het initiële onderzoeksontwerp. In Figuur 4.1 is de wisselwerking uitgedrukt door de tweezijdige pijlen. In paragraaf 4.2 bespreek ik de onderzoeksbenadering en filosofische aannames, in 4.3 de methodologie en in 4.4 de concrete methoden die zijn gebruikt.

Figuur 4.1 Samenhang van het onderzoeksontwerp



Opmerking: Gebaseerd op Cresswell, 2003, 2013; Crotty, 1998; Gray, 2022.

2. Onderzoeksbenadering en filosofische uitgangspunten

De verschillende deelstudies van dit promotieonderzoek gaan allemaal uit van een participatieve onderzoeksbenadering. Deze paragraaf beschrijft deze benadering en de procesfilosofische achtergrond daarvan die hielp om de participatieve onderzoeksbenadering als zeer relevant voor de veranderende en vaak complexe organisatierealiteit te omarmen (Tsoukas & Chia, 2002).

Lincoln et al. (2017) onderscheiden binnen het kwalitatief onderzoek naast de meer traditionele onderzoeksparadigma's (positivisme, post-positivisme, kritische theorie en constructivisme) als vijfde het participatieve onderzoeksparadigma. Met name vanaf de bijdragen van Heron en Reason (1997, 2001) en Kemmis en Wilkinson (1998) heeft de participatieve - of zoals Heron en Reason het noemen: coöperatieve benadering - een eigen plek gekregen in handboeken. Participatieve methodologieën bestonden al eerder, denk bijvoorbeeld aan het

werk van Kurt Lewin (1946), die een belangrijke theoretische impuls gaf aan de ontwikkeling van actieonderzoek. De acceptatie als kwalitatieve onderzoeksbenadering in de sociale wetenschappen is van meer recente datum en ook nu niet onomstreden. Lincoln en collega's signaleren een "call to action" in kwalitatief onderzoek en noemen dat een van de conceptueel meest interessante eigentijdse verschuivingen binnen wat zij noemen "paradigmatic controversies" in de literatuur over kwalitatief onderzoek (2017, p. 232).

In de literatuur over kwalitatief onderzoek wordt deze relatief nieuwe benadering door auteurs als Lincoln (1995), Lincoln et al. (2017) en Reason (2006) sterk afgezet tegen meer traditionele benaderingen, wat in het bijzonder naar voren komt in het afwijzen van traditionele kwaliteitscriteria (betrouwbaarheid en validiteit) of in het geven van een nieuwe invulling daarvan (zoals geloofwaardigheid, transparantie, authenticiteit). Ik beschouw de participatieve onderzoeksbenadering vooral als complementair ten opzichte van de meer traditionele. De gebruikte methodologie en methoden zijn ook niet volstrekt anders dan in bijvoorbeeld sociaal-constructivistisch of fenomenologisch onderzoek. Als onderdeel van het ontwerp van een actieonderzoek kunnen meer traditionele methoden zoals interviews, focusgroepen en vragenlijsten een rol spelen. Daarom zoek ik bij de bespreking in paragraaf 5 van de kwaliteit van het onderzoek aansluiting bij traditionele criteria, al wijst de bespreking wel op de eigen kwaliteit van participatief onderzoek (Bradbury, 2015, p. 8; Bradbury et al., 2020).

De participatieve benadering van mijn onderzoek beschrijf ik – deels in onderscheid van andere participatieve benaderingen zoals ontwerpgericht onderzoek (Van Aken & Andriessen, 2011) – met de volgende vier elkaar versterkende kenmerken: het is praktijkgericht, transformatief, collaboratief en waarderend.

1. *Praktijkgericht*. Praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek is wetenschappelijk onderzoek dat uitgevoerd wordt om *veldproblemen* op te lossen waar nog onvoldoende generieke kennis over bestaat (Van Aken & Andriessen, 2011).
2. *Transformatief*. Transformatief onderzoek wil door het experimenteren in de praktijk leren en ontwikkelen. Een transformatieve of handelingsgerichte opzet past goed bij de hoe-vraag van dit onderzoek.
3. *Collaboratief*. Samenwerken met journalisten draagt bij aan de pragmatische validiteit (Van Aken & Andriessen, 2011, p. 19) en sociale robuustheid (Gibbons et. al., 1994) van het onderzoek.

4. *Waarderend*: De nadruk op emancipatie en empowerment in participatief actieonderzoek (Kemmis et al., 2014, 2015) ging ik gaandeweg koppelen aan de doelstelling om de autonomie en agency van journalisten te versterken (hoofdstuk 2). In de loop van mijn onderzoek hebben principes van waarderend onderzoek (Cooperrider & Srivastva, 1987) een verdere uitwerking hieraan gegeven. Gezien de vele weerstanden tegen reflectie (Ramaker et al., 2015) en in het algemeen weerstanden in de journalistiek tegen veranderingen (Küng, 2017; Singer, 2019; Tameling, 2015), begint het onderzoek bij de geleefde ervaring van journalisten, zoals die bijvoorbeeld in weerstanden resoneert. De gewenste verandering zal bij de praktijk zelf aan moeten sluiten. Weerstand is in dit onderzoek niet iets dat van buitenaf overwonnen moet worden, maar een bron van informatie over de praktijk (Piderit, 2000; Ford & Ford, 2010). Waarderend werken betekent niet een acceptatie van de status quo, maar een realisatie dat gewenste veranderingen beginnen met erkenning van en dialoog over de huidige situatie. Dat schept vervolgens ruimte om collectief te zoeken naar gewenste verandering in de journalistieke praktijk.

Procesfilosofische uitgangspunten

Deze op proces georiënteerde benadering van participatief onderzoek past bij een wereld waarin verandering constitutief is voor de “permanently impermanent” (Deuze & Witschge, 2017, p. 115) werkelijkheid van journalistieke organisaties. De procesfilosofie biedt een hierbij passende participatieve epistemologie, die in verschillende participatieve onderzoeksbenaderingen, waaronder de literatuur over *appreciative inquiry* (hieronder: *ApI*) (Cooperrider & Srivastva, 1987; Zandee & Cooperrider, 2008) een belangrijke rol speelt.

In 1929 publiceerde de filosoof Alfred North Whitehead zijn *Process and Reality*, waarmee hij een relationele filosofie ontwikkelde die de werkelijkheid meer dynamisch dan statisch, meer uitnodigend dan determinerend interpreteert. Organisatiewetenschapper Robert Chia (2017) beschrijft de betekenis van de procesfilosofische benadering als volgt:

From this process-philosophical worldview, the social entities, categories and distinctions that we find so familiar, are not “ready-made” or objectively given “out there”. Instead, they only emerge and *become* what they are as the aggregative effects of social actions. Everyday

coping actions contribute towards generating social and organizational orders and the learnings associated with them. The basic form of learning, that I call Wayfinding, depends upon refined empirical sensitivity to ongoing environmental changes and the constant discovery of appropriate responses needed to deal with such changes. (Chia, 2017, pp. 108-109)

De procesfilosofie is participatief: het subject is samen met het object deel van de wordende werkelijkheid. De onderzoeker kijkt niet afstandelijk naar wat is, maar naar een wereld in proces waar die zelf deel van is. Deze filosofie is hiermee relationeel; de onderzoeker beschrijft niet zozeer een externe werkelijkheid die het subject van afstand bekijkt, maar is door dialoog en co-creatie gaandeweg aan het groeien in begrip. Chia spreekt onder verwijzing naar de filosoof Martin Heidegger over *wayfinding*. Participatieve kennisclaims zijn voorlopig en open naar toekomstige ontwikkelingen. Chia wijst in het citaat op het belang van openstaan voor emergentie en wat hij noemt *empirical sensitivity*. Deze epistemologie waardeert meerdere kennisbronnen: niet alleen verstand of waarneming, maar ook intuïtie en gevoel (Reason & Bradbury, 2008). In *wayfinding* is het hele lichaam betrokken.

Overigens zijn er ook andere mogelijke filosofische benaderingen van participatief onderzoek bijvoorbeeld op basis van de kritische theorie of het pragmatisme. Mij trof echter de heuristische waarde van de procesfilosofie. Autonomie-als-vermogen vooronderstelt openheid voor verandering van situaties en een open toekomst. Reflectie als een situationeel zoeken naar betekenisvol handelen sluit aan bij participatieve en fenomenologische benaderingen van kennis (Yanow & Soukas, 2009). Ook andere noties uit het theoretisch kader kunnen in verband worden gebracht met de procesfilosofische benadering en participatief en waarderend werken. Zo wijst de paradoxtheorie op het belang van het waarderen van *creative tension* (Senge, 1990), wat uitgaat van de mogelijkheid van ontwikkeling en emergentie.

Uitwerking in onderzoeksontwerp

De procesfilosofische uitgangspunten en daarmee samenhangende participatieve onderzoeksbenadering hebben in het onderzoeksontwerp een integrerende rol gekregen. In Figuur 4.2 zijn de eerdergenoemde elementen van mijn ontwerp ingevuld.

Figuur 4.2 *Uitwerking van onderdelen van het onderzoeksontwerp*



Het hele onderzoek – en niet slechts het met de laatste deelvraag samenhangende – is participatief actieonderzoek (hieronder PAO). De eerste twee deelvragen vormen wat de literatuur over PAO de oriëntatie-, diagnostische- of ‘re-connaissance’-fase noemt (Van Lieshout et al., 2021; Kemmis et al., 2014). Vanaf de start was mijn onderzoek gericht op uitvoering in dialoog en co-creatie met journalisten. In Tabel 4.1 staat per fase hoe dat is uitgewerkt.

Tabel 4.1 *Participatieve invulling van de gebruikte onderzoeksmethoden*

Deelvragen	Methoden	Hoofdstuk	Invulling vanuit de participatieve en waarderende benadering
1	Documenten -analyse	5	Presentaties over mijn onderzoek wat leidde tot dialoog over de noodzaak van reflectie en betekenis van weerstanden. Diverse gesprekken met journalisten, gespreksverslagen zijn opgenomen in de documenten-analyse.
2	Diepte-interviews	6	In interviews zijn voorlopige resultaten ingebracht ter bespreking. Waarderende benadering van weerstanden.
2	Focusgroepen	8	In focusgroepen zijn voorlopige resultaten ingebracht ter bespreking en exploratie. Waarderende benadering in gespreks-techniek.
3	Interventie-onderzoek	9	Participatieve benadering van deelnemers. Waarderende benadering in gespreksvoering.

3. Methodologie

Mijn onderzoek maakt gebruik van de PAO-methodologie van Kemmis et al. (2014, 2015). PAO heeft expliciet als doelstelling om de onderzochten te emanciperen door hen te laten participeren in het onderzoek (Kemmis et al., 2014). Door participatie wordt hun stem gehoord en hun handelingsruimte (*agency*) versterkt. In dit promotieonderzoek is de emancipatiedoelstelling ruim geïnterpreteerd. Vanuit de probleemstelling van het onderzoek – de noodzaak van het genereren van tegendruk tegen de stijgende druk op journalistiek handelen – hoop ik dat journalisten door deelname als mede-onderzoeker aan het onderzoek ervaren dat hun autonomie-als-vermogen (zoals beschreven in hoofdstuk 2) wordt versterkt.

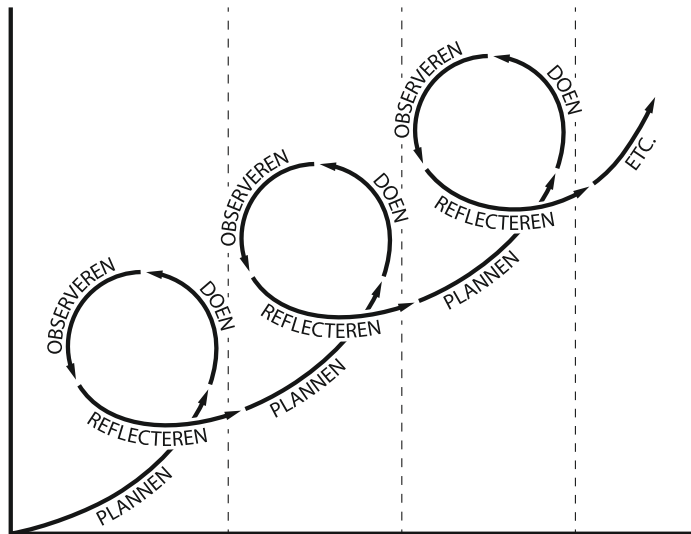
Kemmis et al. (2014, pp. 18-19) beschrijven PAO als een spiraal van zelf-reflectieve cirkels met de volgende fasen:

- Planning van verandering (*plan*),
- Handelen (*act*) en observeren (*observe*) van het proces en de gevolgen van de handeling,
- Reflecteren (*reflect*) op de processen en gevolgen,
- Aanpassen van het plan (*re-plan*), etc.

Zij benadrukken dat actieonderzoek niet een mechanisch doorlopen van stappen is. “The stages overlap, and initial plans quickly become obsolete in the light of learning from experience. In reality, the process is likely to be more fluid, open and responsive.” (2014, p. 18). Het onderzoeksplan is altijd voorlopig en flexibel, omdat onderzoekers gaandeweg, iteratief leren. Het emergente proces is “way-finding”, om met het Chia (2017) te zeggen. Figuur 4.3 illustreert hoe de spiraal leidt tot voortgaand leren.

De flexibiliteit van actieonderzoek is in het *emergente ontwerp* (Creswell 2013, pp. 43-47) van mijn onderzoek te zien. Gaandeweg is de onderzoeksvraag op basis van tussentijdse resultaten (beperkt) aangepast, is de focusgroep-methodologie ten opzichte van het eerste ontwerp toegevoegd en is de invulling van het afsluitende interventieonderzoek lang opengelaten, zodat deze invulling voort kon komen uit de gesprekken met deelnemers.

Figuur 4.3 De action research spiraal



Opmerking: Gebaseerd op Kemmis et al., 2014, p. 19.

Binnen de PAO-methodologie heb ik enkele elementen van Apl opgenomen. De Apl-benadering startte begin jaren 80 van de vorige eeuw toen David Cooperrider en Suresh Srivastva een organisatieveranderingsproject deden. Zij merkten dat de traditionele probleemgerichte benadering van organisatieontwikkeling alle verander-energie wegzoog. In plaats van interveniëren gingen ze daarom hun taak als onderzoek ('inquiry') zien naar wat *kan* (Cooperrider & Srivastva, 1987; Ludema & Fry, 2008, pp. 280-281; Zandee & Cooperrider 2008, p. 190). Apl bepaalt actoren bij hun vrijheid en verantwoordelijkheid in situaties en sluit aan bij de in hoofdstuk 2 besproken visie op agency van Emirbayer en Missche (1998). Deze benadering biedt mij een handvat om op een dialogische manier om te gaan met weerstanden tegen reflectie. Het doet bovendien een beroep op de creatieve geest van deelnemende journalisten omdat het vraagt naar de best denkbare en werkbare toekomst. "Het verleden, het heden en de toekomst zijn waardevolle bronnen om te (her)interpreteren, om van te leren, inspiratie op te doen of van te dromen", schrijven Masselink et al. (2020, p. 44). De op mogelijkheden gerichte doelstelling van Apl sluit aan bij het emancipatoire karakter van de participatieve benadering.

De Apl-methodologie wordt echter met name om de nadruk op het positieve bekritiseerd (Bushe, 2012; Fineman, 2006a, 2006b). De positieve insteek doet

volgens critici geen recht aan de werkelijkheid. Daarentegen geven Masselink et al. (2020) mijns inziens overtuigend aan dat in Apl negatieve ervaringen niet genegeerd worden. Zij bespreken hoe onderzoekers waarderend met negatieve ervaringen om kunnen gaan: het gaat om erkenning van de geleefde ervaring. Pamela Johnson (2013) wijst zelfs op het creatieve potentieel dat in negatieve ervaringen aanwezig kan zijn:

What we typically construe as negative may actually be a potent source of insight that serves more robust “vocabularies of hope” than might otherwise be available . . . the generative potential of AI can be enhanced by embracing the polarities of human experience with curiosity and wonder. This will require moving from an “either-or” to a “both-and” perspective. (pp. 204-205)

Deze benadering sluit aan bij Senge (1990) die de creatieve potentie van spanning benadrukt en de door Smith en Lewis (2022) beschreven paradox-benadering in de moderne organisatiewetenschappen (hoofdstuk 2). In de individuele interviews (hoofdstuk 6) en focusgroepen (hoofdstuk 8) geef ik ruimte in het gesprek om ook negatieve gevoelens te uiten. Deze gesprekken leiden tot de start van een informele gespreksgroep waar journalisten hun ervaringen kunnen delen en gezamenlijk mogelijke toekomst kunnen onderzoeken (hoofdstuk 9).

4. Onderzoeksmethoden

In deze paragraaf beschrijft de verschillende methoden en hoe ik die vanuit een participatieve en waarderende benadering inzet. De verschillende vervolghoofdstukken lichten de methoden in meer detail toe.

4.1 Documentenanalyse

Hoofdstuk 5 doet verslag van een inventarisatie van bestaande reflectiepraktijken in de Nederlandse journalistiek. Om een verkennend overzicht van de pluraliteit van reflectiepraktijken in de Nederlandse journalistiek te krijgen, heb ik documenten verzameld en geïnventariseerd die blijken geven van een vorm van reflectie. Het betreft vakbladen, weblogs, jaarverslagen en jaarboeken, beleidsdocumenten, gepubliceerde agenda's, publicaties van hoofdredacties en ombudsmannen, maar bijvoorbeeld ook mediakritische programma's zoals *Me-*

dialogica. De documenten kunnen een bron zijn van kennis over een reflectie-praktijk (een uitgave van vakblad *Villamedia* kan bijvoorbeeld verslag doen van een paneldiscussie), maar ook een artefact van reflectie (zoals een ethische code). De selectie van de documenten is beoordeeld aan de hand van de criteria: authenticiteit, geloofwaardigheid, representativiteit en betekenis van de data (Scott, 1990, p. 6).

Het corpus van deze studie is geanalyseerd aan de hand van het stappenplan van Tanya Fitzgerald (2012), dat werkt met een analyseprotocol dat eerst getest is door collega-onderzoekers (zie Bijlage A en B). Bij de analyse hanteer ik een etnografische benadering van kwalitatieve documentanalyse (Altheide, 1987, 2004). Altheide beschrijft etnografische inhoudsanalyse als een iteratief proces waarin de betekenis van artefacten in hun sociale context wordt onderzocht. Bij het beoordelen van bijvoorbeeld de waarde van Twitter (het huidige X) als reflectie-instrument zijn niet alleen de 280 tekens maar ook de context daarvan van belang, zoals het feit dat journalisten X ook gebruiken voor personal branding (Molyneux, 2015). Ik maakte bij de analyse gebruik van een ‘richtinggevend codeerschema’ (Mortelmans, 2013, p. 449) dat door de literatuur is geïnformeerd (Bijlage C). De data zijn geïnterpreteerd in het licht van literatuur over media accountability-instrumenten (Bertrand, 2003) en werkplaatsleren (Eraut, 2011). Hierbij pendelde ik hermeneutisch-dialogisch tussen data en literatuur (Altheide, 1987). De data blijven echter leidend, wat leidde tot het gaandeweg aanpassen van het codeerschema.

De participatieve benadering van de documentenanalyse komt tot uiting in een zevental oriënterende interviews die ik heb gevoerd met betrokkenen van alle niveaus van de journalistiek, waaronder de secretaris van de vakbond, maar ook een freelance AV-journalist. In deze interviews probeer ik zicht op het veld, de beschikbare documenten en in het bijzonder ook meer informele vormen van reflectie te krijgen (Bijlage D). De samenvattende gespreksverslagen hiervan zijn conform de methodiek van Altheide (2004) en Miles en Huberman (1994, pp. 54-55) als door de onderzoeker ontwikkelde documenten ingebracht in de documentenanalyse.

4.1 Diepte-interviews

De inventarisatie van reflectiepraktijken is vervolgens besproken met journalisten uit de praktijk. Ik sprak met veertien journalisten die vanuit hun werk regelmatig betrokken zijn bij concrete reflectiepraktijken (Bijlage E). Ik heb de gesprek-

ken semigestructureerd opgezet (Bijlage F), zodat ik de ruimte had om door te vragen. Na enige tijd bracht ik de inventarisatie van reflectiepraktijken (hoofdstuk 5) in die vervolgens kritisch besproken is in het licht van hun eigen ervaringen met de verschillende vormen van reflectie. De gesprekken functioneerden als een membercheck ten aanzien van de documentenanalyse en leidden tot een gesprek over waar participanten kansen zien voor het versterken van reflectie in de journalistieke praktijk.

Ik nam de interviews op, maakte een letterlijke transcriptie en analyseerde die met behulp van Atlas.ti software. Net als bij de documenten-analyse maakte ik hier gebruik gemaakt van een 'richtinggevend codeerschema' (Mortelmans, 2013, p. 449). Het codeerschema baseerde ik op de resultaten van de documentenanalyse (hoofdstuk 5) en een recent literatuuroverzicht over informeel leren, dat een overzicht geeft van contextfactoren en variabelen die werkplaatsleren beïnvloeden (Baert, 2018; zie Bijlage G). Tijdens dit analyseproces heb ik waar de data daar aanleiding toe gaven codes toegevoegd. Na deze eerste ronde van codering zijn codes verwijderd, samengevoegd en gegroepeerd.

De participatieve benadering komt tot uiting in het betrekken van deelnemende journalisten bij de interpretatie van de inventarisatie van reflectiepraktijken en het vragen naar hun ideeën over kansrijke interventies om reflectie te versterken. De resultaten van de diepte-interviews hebben daarmee hoofdstuk 7-9 mede beïnvloed; een voorbeeld van de emergente opzet van dit onderzoek. Doordat ik bevindingen en interpretaties uit een voorgaande onderzoeksfase telkens met nieuwe participanten besprak, bleef het onderzoek openstaan voor nieuwe inzichten.

4.2 Focusgroepen

De inventarisatie van reflectiepraktijken wijst op veel kansen voor het versterken van reflectie. Om een geschikt actieonderzoek-project vorm te geven, wilde ik in lijn met de principes van waarderend werken onderzoeken waar journalisten zelf warm voor lopen. Afwijkend van de eerste onderzoeksopzet is daarom als voorbereiding op het afrondende interventieonderzoek (hoofdstuk 9) een extra onderzoek ingepland (wederom een voorbeeld van het emergente werken in dit promotie-onderzoek). In een viertal focusgroepen heb ik acht clusters van reflectiepraktijken voorgelegd aan in totaal 19 journalisten uit kranten- en omroepredacties.

De keuze voor de methode van focusgroepen is ingegeven door mijn doelstelling om te onderzoeken waar de betrokkenheid en enthousiasme van journa-

listen bij reflectie ligt, zodat er zicht komt op het veld van mogelijkheden (Zelizer, 2017), of zoals Zandee en Cooperrider (2008) het beschrijven: “waar het leven zit.” In hun generatieve onderzoeksbenadering is het onderzoeksobject niet een werkelijkheid die buiten onderzoeker en stakeholders staat, maar een wordende realiteit die betrokkenen omvat (Chia, 2007). Deze benadering vraagt wel kritische reflectie op het hele proces en in het bijzonder op mijn rol als gespreksleider. Ik gebruikte daartoe een dagboek waarin ik waarnemingen en kritische reflecties noteerde. Voor de gespreksopzet zie Bijlage H.

Mijn benadering van de analyse van de transcripties van de focusgroepen en mijn reflectief dagboek is een etnografische (Wilkinson, 2016). In de analyse van de data keek ik niet alleen naar de inhoud van wat is gezegd, maar ook naar hoe het is gezegd en wat dat in de groep teweegbracht. Anders dan bij de documentenanalyse en expertinterviews waarbij een richtinggevend codeerschema is gebruikt, liet ik bij de analyse van de data van de focusgroepen de literatuur geen sturende rol spelen, om zo dicht te blijven bij de gespreksdynamiek en de geleefde ervaring van de deelnemende journalisten.

4.3 Interventieonderzoek

Het afsluitende empirische onderzoek (hoofdstuk 9) is een interventieonderzoek waarin ik samen met zes hoofdzakelijk freelancejournalisten (zie Bijlage I) een informele gespreksgroep startte. In de focusgroepen (hoofdstuk 8) bleek er veel belangstelling voor het cluster informele gesprekken, in het bijzonder bij freelancers, die aangaven dat zij het sparren in een veilige omgeving misten. Dat de deelnemers aan de focusgroepen aangaven dat een situatie zoals die door de focusgroep werd vormgegeven ruimte gaf voor openheid en kwetsbaarheid, was een belangrijke aanleiding dit verder te onderzoeken.

De onderzoeksstrategie van PAO leidt tot inzet van passende methodes om data te verzamelen, zoals individuele interviews, participatieve observatie en evaluatieve vragenlijsten. Het hart van de methodologie zit echter in het leren door het (samen te) doen en daarop te reflecteren. Op methoden niveau (zie Tabel 4.2) noem ik dat interventieonderzoek (in onderscheid van PAO als methodologie). De verschillende meer traditionele dataverzamelmethode, zoals participatieve observatie en individuele interviews, zijn hulpmiddelen om te monitoren wat er gebeurt en te reflecteren op wat er gebeurt. Voor een compleet overzicht van de gemaakte interventies, zie Bijlage J.

Bij de data-analyse werkte ik in de lijn van de *discourse-historical* benadering van Ruth Wodak (2001). De benadering van Wodak heeft parallellen met de eerder beschreven etnografische benaderingen van Altheide (2008) en Wilkinson (2016), die beiden wijzen op het belang van de hermeneutisch-dialogische wisselwerking tussen data en literatuur, maar heeft aanvullend oog voor machtsverschillen die in de gesprekken tot uitdrukking kunnen komen. In mijn onderzoek lette ik in het bijzonder op mogelijke invloed van bias als gevolg van journalistieke autoriteit of dominantie samenhangend met persoonskenmerken. Ook was ik zelfkritisch ten aanzien van mijn eigen rol in het onderzoek. Dat deed ik niet alleen door het gebruik van een reflectief dagboek, maar ook door het bespreken van mijn reflecties en interpretaties met de deelnemende journalisten en met mijn begeleiders.

In het afrondende onderzoek is de participatieve en iteratieve benadering in dit promotieonderzoek bij uitstek naar voren gekomen. In het interventieonderzoek is een wisselwerking tussen actie en reflectie zichtbaar door het gewoon beginnen met een reflectiepraktijk en gaandeweg leren en bijstellen. Door dit co-creatieve proces ontstond er gaandeweg meer zicht op de individuele en organisatievoorwaarden voor een open leercultuur in een informele gespreksgroep.

5. Kwaliteitsaspecten

In de literatuur over kwalitatief onderzoek is veel discussie over de criteria waar kwalitatief onderzoek aan moet voldoen. Hieronder zoek ik aansluiting bij de traditionele criteria van betrouwbaarheid en validiteit. Zo ook Maso en Smaling die kwalitatief onderzoek gekenmerkt blijven zien door objectiviteit, wat zij definiëren als “het streven, in relatie tot het kader van de vraagstelling van het onderzoek, recht te doen aan het object van studie: het object van studie te laten spreken en niet te vertekenen” (2004, p. 66). Zij wijzen er hierbij op dat historische, culturele, sociale, theoretische en persoonlijke factoren een rol spelen. Het object kan bovendien ontwikkelend of veranderend van aard zijn - wat in dit emergente onderzoeksontwerp het geval is. Een dergelijke interpretatie van objectiviteit kan samengaan met participerende vormen van onderzoek en onderzoek waarin de persoon van de onderzoeker bewust wordt ingezet. Een van de manieren waarop ik objectiviteit heb gezocht, is door het gebruik van gangbare procedures die betrouwbaarheid en validiteit versterken. De algemene kwaliteitscriteria krijgen wel een voor praktijkonderzoek specifieke invulling.

Hieronder worden een viertal kritische vragen besproken die aan mijn onderzoek kunnen worden gesteld. De eerste vraag betreft de betrouwbaarheid, de tweede de interne validiteit, de derde de op praktijkonderzoek toegespitste vraag naar de pragmatische validiteit, en de vierde de generaliseerbaarheid van het onderzoek (externe validiteit).

1. Betrouwbaarheid

Een mogelijke kritische vraag is of er in dit onderzoek niet te veel is toegeschreven naar vooropgezette ideeën over bijvoorbeeld de noodzaak van reflectie, de belemmerende invloed van onveiligheid in redacties en de potentie van informele vormen van reflectie. Laat ik allereerst stellen dat subjectiviteit zowel een valkuil, als ook een voorwaarde is voor kwalitatief onderzoek. “Subjectiviteit is in de wetenschap niet alleen onvermijdelijk . . . maar ook nodig”, schrijven Maso en Smaling (2004, p. 79). In zekere zin start elk onderzoek met subjectiviteit, namelijk met een vraag waar de onderzoeker betrokkenheid op voelt.

Verder zijn vooroordelen niet per se vertekenend, maar juist mogelijke openingen tot “het andere”, schrijven Maso & Smaling onder verwijzing naar de hermeneuticus Gadamer (2004, pp. 79-80). Reason (2006) en Reason en Bradbury (2008) spreken over de “many ways of knowing”, die er in action research toe doen, niet alleen het verstand, maar ook intuïtie en verbeelding. In mijn geval zijn mijn eerste ideeën en intuïties geïnformeerd door mijn ervaring in journalistiek onderwijs, de literatuur, contacten met het werkveld en mijn deelname aan academische conferenties en werkbesprekingen.

Wel dient de onderzoeker zich bewust te zijn van vooroordelen en openheid van geest te hebben (Dahlberg & Halling, 2001; Tsoukas & Chia, 2002). De kritisch gebruikte kennisbron dient ervoor om recht te doen aan het veranderende object. Deze meer persoonlijke kennis (Polanyi, 1962) wordt bij de opzet van afzonderlijke onderzoeken getoetst aan literatuur en met stakeholders (begeleiders, peer-onderzoekers, journalisten) besproken.

Ook in de loop van het onderzoek spelen intuïties een rol. Dat was met name het geval in het afsluitende interventieonderzoek, waarin ik regelmatig verwoordde wat mijn impressies waren over bijvoorbeeld de gesprekscultuur. Ik nam hierin mijn eigen door ervaring gevormde intuïties als kennisbron serieus, maar stond open voor correctie doordat ik deze indrukken en reflecties in het gesprek inbracht.

Verder droeg kritische zelfreflectie bij aan de betrouwbaarheid van het onderzoek. In reflectieve dagboeken noteerde ik opvallende waarnemingen in het onderzoeksproces met inbegrip van eigen intuïties, gevoelens en reflecties daarop en reflecteerde ik daarnaast op metaniveau over mijn rol als onderzoeker. Deze notities zijn vervolgens regelmatig verwerkt in verslagen die ik met mijn begeleiders heb besproken. Ik merkte met name in het afrondende actieonderzoek dat reflectie op eigen emoties en gedragspatronen nodig was om de verrassende ontwikkelingen in het onderzoek ruimte te geven, te volgen en ook samen met de deelnemers te duiden.

Zuber-Skerritt en Perry (2002) wijzen erop dat wetenschappelijk action research zich van ander action research onderscheidt door een extra reflectieve loop: reflectie speelt niet alleen in de actiecycclus een rol (zie Figuur 4.2), maar in een meta-reflectie is de hele actiecycclus object van reflectie. Bij deze meta-reflectie op het onderzoeksproces zelf en in het bijzonder mijn rol als onderzoeker werkte ik met het onderscheid van de eerste, tweede en derde persoonsstem in het onderzoek (Chandler & Torbert, 2003; Torbert & Chandler, 2008). Ik breng mijn eigen ervaringen in en wel in het bijzonder tijdens het interventieonderzoek met freelancers (eerste persoonsstem), onderscheid dat van de intersubjectieve gesprekken met deelnemers (tweede persoonsstem) en de meer objectieve derde persoonsstem die valide antwoorden op de onderzoeksvragen nastreeft. In de analyse en de verslaglegging streef ik de derde persoonsstem na, waarbij ik verantwoord hoe ik in het onderzoeksproces bewust gebruik heb gemaakt van het subjectieve.

2. Interne validiteit

De tweede vraag betreft wat in de traditionele kwalitatieve benaderingen interne validiteit heet: levert het onderzoek ook op wat het beoogde te onderzoeken (Van Lieshout, 2017, p. 109)? Ik heb de volgende maatregelen genomen om intern valide te werken. Vanaf het begin heb ik journalisten bij mijn onderzoek betrokken: bij het ontwikkelen van de onderzoeksopzet, bij de documenten-analyse en de interpretatie daarvan, in de individuele en focusgroep-gesprekken en bij uitstap in het interventieonderzoek. Ik legde in deze gesprekken uit wat ik met autonomie en reflectie bedoel en ging het gesprek aan over deze interpretaties. Bij de documentenanalyse heb ik het protocol vooraf door middel van *peer debriefing* gecontroleerd (Bijlage A). Verder deed ik *member-checks* bij betrokkenen (bijv. inbreng van de inventarisatie in de expertinterviews en de typologie van

reflectiepraktijken in de focusgroepen). Ook de voortdurende hermeneutische benadering draagt bij aan de interne validiteit van mijn onderzoek, zoals zichtbaar in de theorie-gestuurde benadering van coderen bij de documentenanalyse en interviews en de discourse-historical benadering van analyse in het interventieonderzoek. De variatie aan methoden, de mix van belanghebbenden en de meerdere theoretische invalshoeken versterken allemaal de interne validiteit.

3. De participatieve waarde

Het criterium validiteit heeft in veel praktijkonderzoek een nieuwe invulling omdat de traditionele invulling te weinig recht doet aan de doelstelling van praktijkonderzoek. Daarom spreken Van Aken en Adriessen (2011) over pragmatische validiteit, Nowotny (2003) over *socially robust knowledge* en Lincoln et al. (2017) over het belang van co-creatie met onderzochten. Ik richt me hier vooral op Maso en Smaling (2004, pp. 78, 84-85), die een onderscheid maken tussen benuttings- en implementaire waarde, die ziet op de toepasbaarheid van het onderzoek, en de participatieve waarde, die draait om de vraag of het onderzoek recht heeft gedaan aan de participanten.

De participatie van journalisten in het onderzoek heeft bijgedragen aan de benuttings- en implementaire waarde. Wat die waarde ook versterkt, is dat ik probeerde aan te sluiten bij de taal van journalisten en bestaande routines en beroepswaarden. Verder helpen de details die ik in het onderzoeksverslag geef, zoals de afspraken binnen de informele gespreksgroep (hoofdstuk 9) om bevindingen door te vertalen naar de praktijk. Ten slotte ga ik bij de conclusies in op vergelijkbare situaties in het beroepsveld en schets ik concrete handelingsperspectieven, allemaal om de benuttingswaarde te vergroten.

In het vervolg van deze alinea kijk ik in het bijzonder naar de *participatieve waarde*. Lincoln et al. (2017) werken dit uit met de thema's *control*, *voice* en *reflexivity*. Waar lag de controle in het onderzoek, wiens stem is in het onderzoek te horen en in welke mate legt de onderzoeker rekenschap af van diens rol? Deze vragen passen bij het kritische en emancipatoire karakter van PAR, dat geïnspireerd op het werk van Jürgen Habermas mensen wil laten meedoen aan machtsvrije communicatie in de publieke sfeer (Kemmis et. al., 2014). Bij de beantwoording van deze vraag ga ik eerst in op het participatieve gehalte van het hele onderzoek en vervolgens op dat van het afsluitende interventieonderzoek.

Vanaf het begin van mijn onderzoek was mijn inzet om samen te werken met journalisten. Ik heb mijn doelstelling en onderzoeksvraag in dialoog met *peers*,

journalisten en vertegenwoordigers van beroepsorganisaties besproken. In de documentenanalyse, diepte-interviews en focusgroepen zijn participatieve elementen vooral te zien in de uitnodiging om op eerdere resultaten te reageren en die reacties leidend voor het vervolgonderzoek te laten zijn.

Met name in het afsluitende interventieonderzoek (hoofdstuk 9) is participatie een leidend principe geweest. Uiteindelijk heb ik in het project op verschillende momenten wel degelijk sturing gegeven, wat bij mij vragen deed opkomen in hoeverre ik werkelijk participatief heb gewerkt. In mijn reflectie hierop heeft het door Herr en Anderson (2004) geschetste continuüm van mogelijke posities die een onderzoeker in actieonderzoek inneemt geholpen. In termen van dat spectrum ben ik geen *insider*, maar een *outsider in collaboration with insider(s)*. Ik was niet een van de journalisten, maar heb als relatief buitenstaander met journalisten samengewerkt. In een wederkerige samenwerking brengen alle partijen ervaring en kennis in, ook de onderzoeker.

De kritische vraag aan elke participatief onderzoek is in hoeverre participanten hun eigen stem konden laten horen en hun werkelijke geleefde ervaringen zijn gehoord en besproken (Lincoln et al., 2017). Een factor van belang daarbij is de groepsdynamiek die van invloed kan zijn op de mate waarin deelnemers machtsvrije communicatie ervaren. De deelnemers aan het interventieonderzoek wilden bijvoorbeeld allemaal graag een open en veilige gespreksruimte creëren, maar onbedoeld sloop er een debatterende toon in de gesprekken die dat leek te verhinderen. Als gespreksleider had ik een belangrijke rol om dat te benoemen en met de participanten te zoeken naar meer dialogische communicatie. Uit de resultaten blijkt dat deelnemers over het algemeen vertrouwen, openheid, erkenning en onderlinge steun hebben ervaren. Ondanks het relatief kortlopende traject zijn er indicaties van gegroeide autonomie.

4. Generaliseerbaarheid

De *externe validiteit* betreft traditioneel de generaliseerbaarheid van het onderzoek, of wat Guba en Lincoln (1994) noemen de overdraagbaarheid (*transferability*) van het onderzoek.

Participatief onderzoek is per definitie lokaal onderzoek: het is co-creatie met mensen in een specifieke context en op een bepaalde plaats. Maar deze beperking is ook haar kracht: de focus op de geleefde ervaring en de holistische benadering van de onderzoekssituatie doet recht aan de situatie en betrokkenen. Door de concentratie in hoofdstuk 9 op een informele gespreksgroep met

hoofdzakelijk freelancers, zijn er inzichten gevormd over wat er in de gespreksdynamiek toen en daar speelde. Dat leidde tot bepaalde inzichten die naar analogie wel degelijk ook voor bijvoorbeeld intercollegiaal leren op redacties relevant zijn.

De vraag naar generalisatie kan het belang van dergelijke veldspecifieke, lokale kennis onderwaarden. Een goed begrip wat er in deze specifieke situatie aan de hand was, kan inzichten opleveren in vergelijkbare situaties. Maso en Smaling onderstrepen het belang en de legitimiteit van generalisatie op basis van analogieredeneringen, waarbij onderzoeksconclusies worden gegeneraliseerd naar niet-onderzochte situaties (2004, pp. 75). Volgens hen is een analogieredenering aannemelijk als “men goede gronden heeft om aan te nemen dat bepaalde kenmerken van het onderzochte geval relevant zijn voor de onderzoeksconclusie, en voorts dat een ander, niet-onderzocht geval, die relevante kenmerken ook heeft” (2004, pp. 75-76).

Deze nadruk op relevante kenmerken wijst wel op het belang van *thick descriptions* van de onderzoekssituatie, zodat goed is te beoordelen wat daar speelde en in hoeverre dat voor andere situaties ook relevant is. Ik heb daarom bij de expertinterviews beschreven hoe ik in de gesprekken met de inventarisatie van reflectiepraktijken heb gewerkt, hoe ik met waarderende gespreksvoering in de focusgroepen aan psychologische veiligheid heb gewerkt en concreet beschreven welke interventies ik in het interventieonderzoek heb gedaan (Bijlage J).

De eis van generaliseerbaarheid vraagt breder geformuleerd een grondige inductieve aanpak. Ik heb daaraan gewerkt door een veelheid aan documenten (hoofdstuk 5), een theorie-bouwende beschrijving daarvan (hoofdstuk 7), een diversiteit aan participanten (hoofdstuk 6, 8) en een *thick description* van de onderzoekssituatie (hoofdstuk 8, 9). De opgedane kennis is vanwege het lokale karakter wel voorlopig en tentatief. Maar in onderzoek naar verandering in een veranderende praktijk in een veranderende context is dat niet gek.

Dit proefschrift onderzoekt hoe reflectiepraktijken in de journalistiek zo kunnen worden ontwikkeld dat ze het autonome handelen van journalisten versterken. Met oog op de weerstanden onder journalisten tegen reflectie is een participatieve en waarderende benadering daartoe geëigend. In dit hoofdstuk heb ik uitgewerkt hoe ik met de in dit onderzoek gebruikte methoden daar uitwerking aan geef. Participatief werken geeft stem aan de verschillende deelnemers en doet daarmee recht, niet alleen aan de afzonderlijke stemmen, maar ook aan de spanningen en dilemma's die in de praktijk een rol spelen.

Hoofdstuk

5

Kansen zien

Een analyse van reflectiepraktijken als openingen voor leren¹

1. Introductie

Tijdens de 2019-editie van het *International Journalism Festival* in Perugia was er naast panels over druk bediscussieerde onderwerpen zoals nepnieuws en klimaatjournalistiek ook een serie seminars onder de noemer redactiecultuur, waaronder: ‘How life in the newsroom is (or should be) changing’ (International Journalism Festival, 2019). Deze interesse voor kritische reflectie op de redactiecultuur is opmerkelijk gezien de al lang en veel gehoorde kritiek dat journalistiek geen traditie van kritische zelfreflectie kent (Shoemaker & Reese 2014, p. 107). Barbie Zelizer schreef zelfs over “the rather basic fact that journalists do not invite or appreciate criticism” (1993a, p. 81). Ook Theodore Glasser en James Ettema wijzen op de weerstand onder journalisten tegen kritiek van buiten (2008, p. 527). Dergelijke kritiek wordt ook in de journalistiek zelf gehoord. NRC-wetenschapsjournalist Wouter van Noort oordeelt schrijvend over de Corona-verslaggeving dat journalisten in de spiegel moeten kijken. Hij ziet “nog maar weinig openbare reflectie . . . van kranten en journaals over hoe ze het de laatste tijd hebben gedaan” (Van Noort, 2020).

Het Perugia-festival met zijn zelfkritische discussies, maar ook een blik op de agenda’s van journalistieke beroepsorganisaties en de activiteit van journalisten op X (voorheen Twitter) roept de vraag op of dit beeld van journalistiek als een weinig reflectief beroep niet te eenzijdig of eendimensionaal is. Al tientallen jaren wijzen wetenschappers op de betekenis van discursiviteit in de journalistieke praktijk. Journalisten praten onderling veel over het vak en deze gesprekken spelen een belangrijke rol in de vorming van hun professionele identiteit (Deuze, 2004). Matt Carlson (2016) thematiseert dit als *metajournalistic discourse*, waarin

¹ Delen van dit hoofdstuk zijn gepubliceerd in Ramaker, T., Van der Stoep, J., & Deuze, M. (2015). Reflective practices for future journalism: The need, the resistance and the way forward, *Javnost - The Public*, 22 (4), 345-361. <https://doi.org/10.1080/13183222.2015.1091622>

onderzoek plaatsvindt naar de betekenis en grenzen van journalistiek. Gesprekken tussen journalisten kunnen een reflectief karakter hebben, ook al is dat geen gegeven. Gesprekken, bijvoorbeeld die rondom journalistieke prijzen, kunnen ook een (zelf)bevestigende insteek hebben, of, zoals bij pitches in een redactievergadering, bedoeld zijn om te scoren en in de onderlinge concurrentie troeven af te vangen. Dat neemt niet weg dat er veel alledaagse gesprekken zijn met de potentie om in meer of mindere mate reflectief te zijn (Haigh, 2005).

Er lijkt sprake van een paradox: aan de ene kant wordt de journalistiek vanuit zowel wetenschap als maatschappij verweten a-reflectief te zijn, maar aan de andere kant wijst de wetenschap nadrukkelijk ook op de veelvuldig voorkomende discussie over het eigen vak. Het lijkt erop dat journalisten de vele gesprekken – hoe betekenisvol dan ook – niet weten te benutten voor *productieve* reflectie op een manier die zichtbaar is voor zichzelf en buitenstaanders.

In dit hoofdstuk inventariseer ik wat voor reflectieactiviteiten er in de journalistieke praktijk aanwezig zijn en schets ik met behulp van literatuur over informeel en werkplaatsleren de relatieve kracht en beperking van de onderscheiden vormen. De onderzoeksvraag van dit hoofdstuk luidt:

Welke formele en informele reflectiepraktijken zijn aanwezig in de Nederlandse journalistieke praktijk en waar liggen kansen voor versterking van productieve reflectie?

Bij de analyse van de aangetroffen reflectiepraktijken speelt het complexe en gelaagde reflectiebegrip dat in hoofdstuk 3 is ontwikkeld een belangrijke rol. De inventarisatie is geen kwantitatief onderzoek (ik meet noch frequentie noch kwaliteit van de reflectie), maar een inventariserende analyse op twee schalen: de mate van collectiviteit en formaliteit. De mate van collectiviteit is belangrijk omdat de literatuur over sociaal leren (Illeris, 2011; Lave & Wenger, 1991; Wenger, 1998) de aandacht richt op de vele mogelijkheden van leren met elkaar.

De tweede schaal wordt gevormd door de mate waarin reflectie is georganiseerd. Het laatste decennium laat de vakliteratuur over *learning & development* (L&D) een toenemende belangstelling voor informeel leren zien. Deze literatuur betoogt veelal dat informeel leren effectiever is dan formeel leren (bijvoorbeeld: Arets et al., 2015; Hoyle, 2015). Ook de academische literatuur wijst op het belang van informeel en werkplaatsleren (Eraut, 2011; Manuti et al., 2015; Marsick & Watkins, 1990). Werken en in het bijzonder het samenwerken zijn bij uitstek activiteiten waarin werkenden leren. Juist waar er in de journalistiek snel

weerstand tegen meer formele vormen van reflectie is (Argyris, 1974; De Haan, 2013), is het zinvol om te onderzoeken welke meer informele vormen in de praktijk aanwezig zijn.

De inventarisatie langs twee assen leidt tot vier kwadranten, waarbinnen de verschillende vormen van reflectie in de journalistieke beroepspraktijk geplaatst kunnen worden. In het licht van de literatuur over informeel leren en werkplaatsleren zal ik de kansen en beperkingen van de reflectiepraktijken binnen deze kwadranten bespreken. Dit kwalitatieve onderzoek suggereert dat journalisten wel degelijk reflecteren en dat hun reflectiepraktijken allerlei dimensies kennen. Er zijn veel kansen voor productieve reflectie in de journalistieke praktijk, maar dat vraagt wel aandacht voor de leerprocessen binnen de geïnventariseerde reflectiepraktijken.

2. Methodologie

Dit hoofdstuk omvat een verkennend overzicht van de pluraliteit van reflectiepraktijken in de Nederlandse journalistiek. De methode van documentenanalyse (Coffey, 2013; Fitzgerald, 2012; Scott, 1990) helpt om op een systematische manier een beeld te krijgen van de variëteit van reflectiepraktijken. In hoofdstuk 4 is de rol van de documentenanalyse in het onderzoek toegelicht en belicht welke rol de literatuur speelt bij de interpretatie van de data. In het stappenplan van Fitzgerald (2012) speelt de literatuur al in een vroeg stadium een belangrijke rol in het coderingsproces (zie Bijlage A). In dit onderzoek hebben bestaande overzichten van accountability-instrumenten (Bertrand, 2000, 2003; Von Krogh (ed.), 2008; Groenhart, 2013; Eberwein et al., 2011; Fengler, 2012; Fengler et al., 2015) een rol gespeeld bij het opstellen van het eerste codeerschema (zie Bijlage C). Accountability-instrumenten hebben namelijk mede tot doel om te leren voor toekomstig handelen. Omdat het doel van reflectie niet beperkt is tot accountability en de inventarisaties van accountability-instrumenten vooral gericht zijn op formele instrumenten, is deze literatuur aangevuld met Erauts' werk over informeel leren (2011) en Van Woerkoms onderzoek naar kritische reflectie op de werkplek (2003; ook Van Woerkom & Croon, 2008).

Ter operationalisering van het reflectiebegrip beperkt dit onderzoek zich tot waarneembare reflectiepraktijken. De term 'reflectiepraktijken' dient als een overkoepelende term voor zowel reflectieactiviteiten als reflectieinstrumenten. *Reflectieactiviteiten* zijn activiteiten met de intentie om te leren van ervaring.

Falen wordt bijvoorbeeld in de literatuur weliswaar genoemd als een kans om na te denken en te leren (Senge 1990, p. 154; Cannon & Edmondson, 2005), maar het falen is op zichzelf geen reflectieactiviteit. Het bespreken van een fout met een collega is daarentegen wel een reflectieactiviteit. *Reflectieinstrumenten* zijn specifieke artefacten die een reflectieactiviteit ondersteunen, zoals een weblog, gedragscode, of *Slack*-kanaal.

Corpus en codering

Het onderzoek vond plaats in de periode 2016-2018, dus voor de coronapandemie. De pandemie heeft voor veel reflectie op de organisatie van het (hybride) werk en de mentale gezondheid van journalisten gezorgd (Cherubini et al., 2021). Online afspreken of vergaderen via applicaties als *Zoom* en *MS Teams* heeft een grote vlucht genomen en de scheiding tussen werk en privé is diffuser geworden.

Na het maken van het initiële codeschema volgde het lokaliseren en classificeren van documenten (Fitzgerald, 2012; zie Bijlage A). Het artefact kan geschreven zijn, zoals een vakblad, of niet-geschreven, zoals een podcast of foto van een vergaderruimte. Het onderzoek beslaat verschillende soorten journalistiek: print, broadcast en internet, geschreven en audiovisueel, legacy-media en startups, om zo een exploratief beeld te krijgen van reflectiepraktijken in de Nederlandse journalistiek. Het corpus is gezien de doelstelling van dit onderzoek beperkt tot de Nederlandse journalistiek waarbij ik omwille van haalbaarheidsoverwegingen primair kijk naar de landelijke geschreven en audiovisuele journalistiek.

De volgende criteria hielpen bij het bepalen wat een reflectiepraktijk is. Ze hangen samen met drie van de zes in hoofdstuk 3 behandelde dimensies van reflectie: de vraag naar het subject van reflectie (wie?), het object van reflectie (wat?), en de intentie met de reflectie (waarom?). De waar en wanneer-vraag houden vooral verband met de concrete vormgeving van de reflectiepraktijk en de hoe-vraag gebruik ik om reflectieactiviteiten van reflectieinstrumenten te onderscheiden.

- **Wie?** De reflectie wordt beoefend door journalisten zelf. Het gaat om reflectie in de journalistieke praktijk en dus niet reflectie op de journalistieke praktijk door politici, academici of het publiek. Deze reflectie door buitenstaanders wordt pas deel van het leren van journalisten als het ook onderdeel is geworden van hun eigen reflectiepraktijk (bijvoorbeeld publieksontmoetingen en open redactievergaderingen).

- *Wat?* De reflectie is gerelateerd aan professionele ervaring (Boud et al., 1985) en is niet louter theoretisch of speculatief en evenmin enkel reflectie op de persoon of de samenleving.
- *Waarom?* De reflectieactiviteit is (deels) bedoeld om te leren van ervaring.

In het onderzoek is een brede verscheidenheid aan primaire bronnen verwerkt. Het startte met een door literatuur geïnformeerde lijst bronnen, maar stond open voor wat zich aandient, indachtig de typering van de etnografische benadering als “flexible to nuances, surprises, and confusion” (Altheide et al., 2008, p. 127). Het corpus omvat in het bijzonder vakbladen (*Villamedia*, jaargangen 2016–2018 en *Broadcast Magazine*, jaargangen 2016–2017), professionele weblogs (zoals www.svdj.nl en de intussen niet meer operationele site www.denieuwereporter.nl), weblogs van individuele bloggers, podcasts, websites verbonden aan journalistieke producties, documenten van nieuwsorganisaties zoals stijlguides, jaarboeken, nieuwsbrieven en jaarverslagen, documenten van beroepsorganisaties zoals jaarverslagen, onderzoeksrapporten, nieuwsbrieven en activiteitenprogramma’s, een verscheidenheid aan boeken, zowel fictie (zoals Wagendorp, 2017) als non-fictie (bv. Van der Linden, 2017) en een nog grotere verscheidenheid aan journalistieke programma’s over journalistiek zelf (zoals *Medialogica* en *Luis in de pels*) die ik met Carlson (2016) metajournalistiek zal noemen. Naast deze primaire bronnen is gebruik gemaakt van *fieldnotes* en contactsamenvattingsformulieren (Miles & Huberman, 1994: 54–55), die als document in het corpus zijn opgenomen (conform Altheide, 2004). Als secundaire bronnen zijn de ethnografieën van Yael de Haan (2012) en Klaske Tameling (2015) gebruikt.

De kwaliteit van de documenten is beoordeeld aan de hand van de criteria: authenticiteit, geloofwaardigheid (*credibility*), representativiteit en betekenis van de gegevens (Scott, 1990, p. 6). De eerste twee criteria speelden geen grote rol, vooral omdat de documenten door journalistieke actors zijn geproduceerd; er zijn documenten die mede een rol spelen in het reputatiemanagement van organisaties (bijv. jaarverslagen), maar dat neemt niet per se het reflectieve karakter ervan weg. Het betreft in dit onderzoek immers artefacten die reflectie mede tot doel hebben.

Samenhangend met het derde criterium (‘representativiteit’) diende zich vroeg in het analyseproces een vraag aan met betrekking tot de validiteit van de documentenanalyse. Veel bronnen, zoals een gedragscode of jaarverslag kunnen worden gekwalificeerd als openbare bronnen (Scott, 1990) en zijn vaak

in hoge mate geïnstitutionaliseerd en als zodanig voorbeelden van formele reflectie. Dat roept de vraag op of meer informele vormen van reflectie niet zijn ondervertegenwoordigd. Ook de studie van Cuinen et al. over informeel leren beschrijft dit probleem:

. . . we could say that there are many ways in which informal learning might take place. This unconscious act can occur anywhere and at any time. This makes complete mapping of informal learning nearly impossible (2015, p. 75).

In deze exploratieve studie heb ik om aan dit probleem tegemoet te komen gezocht naar ego-documenten zoals individuele (micro)blogs en interviews in vakbladen met individuele journalisten.

Het vierde criterium (betekenis) was in de praktijk het meest onderscheidend. Bij het beoordelen van de vraag of het artefact *mede* tot doel heeft om reflectie te stimuleren, speelde kennis van het journalistieke veld een belangrijke rol, bijvoorbeeld over de betekenis die X (voorheen Twitter) voor journalisten heeft.

Na de initiële lokalisatie en classificatie van de documenten startte de analyse met behulp van een protocol dat omwille van de betrouwbaarheid is getest in een peer-debriefing sessie met collega-onderzoekers (zie Bijlage A en B). Naar hun mening was het protocol werkbaar en het excel-document met de bevindingen voldoende gedetailleerd. Na het ontwerpen en testen van het protocol heb ik verdere gegevens verzameld en geanalyseerd met behulp van de constante vergelijkingsbenadering (Corbin & Strauss, 1990). Gaandeweg het proces vulde ik de codes aan en herzag ik ze volgens de reflexieve benadering van kwalitatieve documentanalyse van Altheide (1986).

Vanwege de exploratieve aard van dit onderzoek zocht ik gaandeweg naar bronnen die een aanvulling vormen op het reeds geanalyseerde corpus. Niet alle bekeken documenten zijn geregistreerd; slechts die welke aanvullende informatie opleverden voor de analyse of die interessante voorbeelden bevatten. Op deze manier zijn 461 documenten verzameld, wat leidde tot 211 codes van reflectieactiviteiten en -instrumenten, die zijn samenvoegd tot 70 codes.

Analyse

Vervolgens zijn de codes in een model bestaande uit de in de inleiding genoemde twee assen geplaatst: het niveau van collectiviteit en het niveau van formaliteit

van de reflectiepraktijk. In het coderingsproces is daartoe een waarde toegekend aan elke reflectiepraktijk in een op tekst vertaalde schaal van 1 tot 5 voor beide assen. De beschrijving van de niveaus van collectiviteit is gebaseerd op literatuur over (organisatie)leren (Tabel 5.1). Bolhuis & Simons (1999) onderscheiden tussen het leren van individuen in de context van een organisatie, het leren van groepen en teams binnen een organisatie en het leren van de organisatie als geheel. Deze indeling is toe te passen op journalistiek werk; associaties van samenwerkende journalisten interpreteer ik als een samenwerking met een hoge mate van collectiviteit. Het individuele niveau heb ik verdeeld in het individu dat voor reflectie contact legt met een andere persoon (bijv. afsprekt in een café of deelneemt aan een gesprek in een Facebookgroep) en het individu dat dit niet doet (bijv. wandelt in het bos of museum bezoekt). Het vijfde niveau ten slotte is het institutionele niveau, dat ook in de studie van Sjøvaag (2013) over autonomie en die van Groenhart (2013) over journalistieke accountability is te vinden.

Bij het analyseren zijn er weinig twijfelgevallen geweest bij het scoren van de mate van collectiviteit. Een lunchbijeenkomst voor geïnteresseerden is een collectieve reflectie van een groep (niveau 3), ook al hebben de individuele deelnemers elk voor zich tijdens en mogelijk ook na de bijeenkomst reflectieve gedachten. De laatste reflectieactiviteiten kunnen onder een ander label naar voren komen, bijv. introspectie of informeel gesprek. Soms komen labels op twee niveaus naar voren. De ethische code bijvoorbeeld is er op organisatie, maar ook op institutioneel niveau.

De tweede schaal betreft de mate van formaliteit. Het onderscheid tussen formeel en informeel leren is geen dichotomie. In het leren is een continuüm van meer of minder formaliteit. In hun kritische literatuurstudie maken Colley et al. (2003) een onderscheid tussen vier factoren die de mate van formaliteit in leren bepalen: proces, locatie en context, doeleinden en inhoud (pp. 30-31). In Tabel 5.2 heb ik met behulp van deze factoren vijf niveaus van formaliteit beschreven. Ik heb daarbij ook het inzicht van Eraut (2011) verwerkt, dat het leven buiten het werk eveneens een belangrijke plaats is voor werkgerelateerd leren.

Tabel 5.1 Niveau van collectiviteit van de reflectiepraktijk (RP)

	1	2	3	4	5
<i>Criterium: collectiviteit</i>	De RP wordt verricht door een individuele journalist zonder contact met anderen.	De RP wordt verricht door een individuele journalist die daarvoor contact legt met anderen.	De RP wordt door een kleine groep (2-ca 8) mensen verricht (team, <i>community of practice</i>)	De RP wordt verricht door de organisatie of redactie als geheel of door de hoofdredacteur in diens rol als hoofdredacteur.	De RP wordt geïnitieerd en/of gefaciliteerd door de journalistieke institutie (beroepsorganisaties, institutionele zelfregulering)
<i>Voorbeeld</i>	Twitteren Lezen van vakliteratuur	Journalisten café Feedback Collegiaal overleg	Lunchbijeenkomst Samenwerking Brainstorm	Redactievergadering Ombudsman Journalistiek jaarverslag	Raad voor de Journalistiek Ombudsman Prijzen

Tabel 5.2 Niveau van formaliteit van de reflectiepraktijk (RP)

	1	2	3	4	5
<i>Criterium: formaliteit</i>	De sturing van de RP ligt volledig bij het individu/team. Het leren is vaak incidenteel/bijkomend. De RP vindt vaak thuis of in een <i>third place</i> .*	De sturing van de RP ligt hoofdzakelijk bij het individu/team, met bewustzijn van leerdoelen. De RP vindt op of buiten de werkplek plaats.	De RP is gefaciliteerd door of wordt ondersteund door de organisatie. De sturing van de RP is gedeeld door de organisatie en het individu/team met bewustzijn van leerdoelen en leerprocessen.	De RP is in grote mate georganiseerd (ruimte/tijd). De inhoud is minder gestructureerd, maar de lerende is zich wel bewust van het leerdoel. De RP wordt hoofdzakelijk gestuurd door de organisatie.	De RP is volledig georganiseerd (ruimte/tijd). De inhoud van het leren is gestructureerd. De sturing ligt geheel bij de institutie/organisatie.
<i>Voorbeelden</i>	Bloggen Het lezen van vakliteratuur	Feedback Collegiaal overleg	Intervisie Coaching Mentoring	Redactionele vergadering Ombudsman	Opleiding Congres Prijzen

* Een 'third place' is een plaats gescheiden van huis (eerste plaats) en werk (tweede plaats), een plek voor gemeenschap en creatieve interactie. Het concept is geïntroduceerd door Oldenburg & Brissett (1982).

Bij het scoren van de mate van formaliteit waren er als gevolg van de vrij holistische beschrijvingen meer twijfelgevallen dan bij de mate van collectiviteit. In die gevallen speelde het principe van constante vergelijking (Strauss & Corbin, 1990) een belangrijke rol: hoe verhoudt de inschaling zich tot die van andere codes? Soms is een bepaalde code in meer dan één kwadrant terug te vinden. Feedback kan bijvoorbeeld plaats vinden als een vorm van spontane collegiale consultatie, maar een organisatie kan ook een protocol ontwikkelen dat zegt dat elk artikel vóór publicatie kritisch moet worden gelezen door een collega: het zogenaamde ‘tegenlezen’.

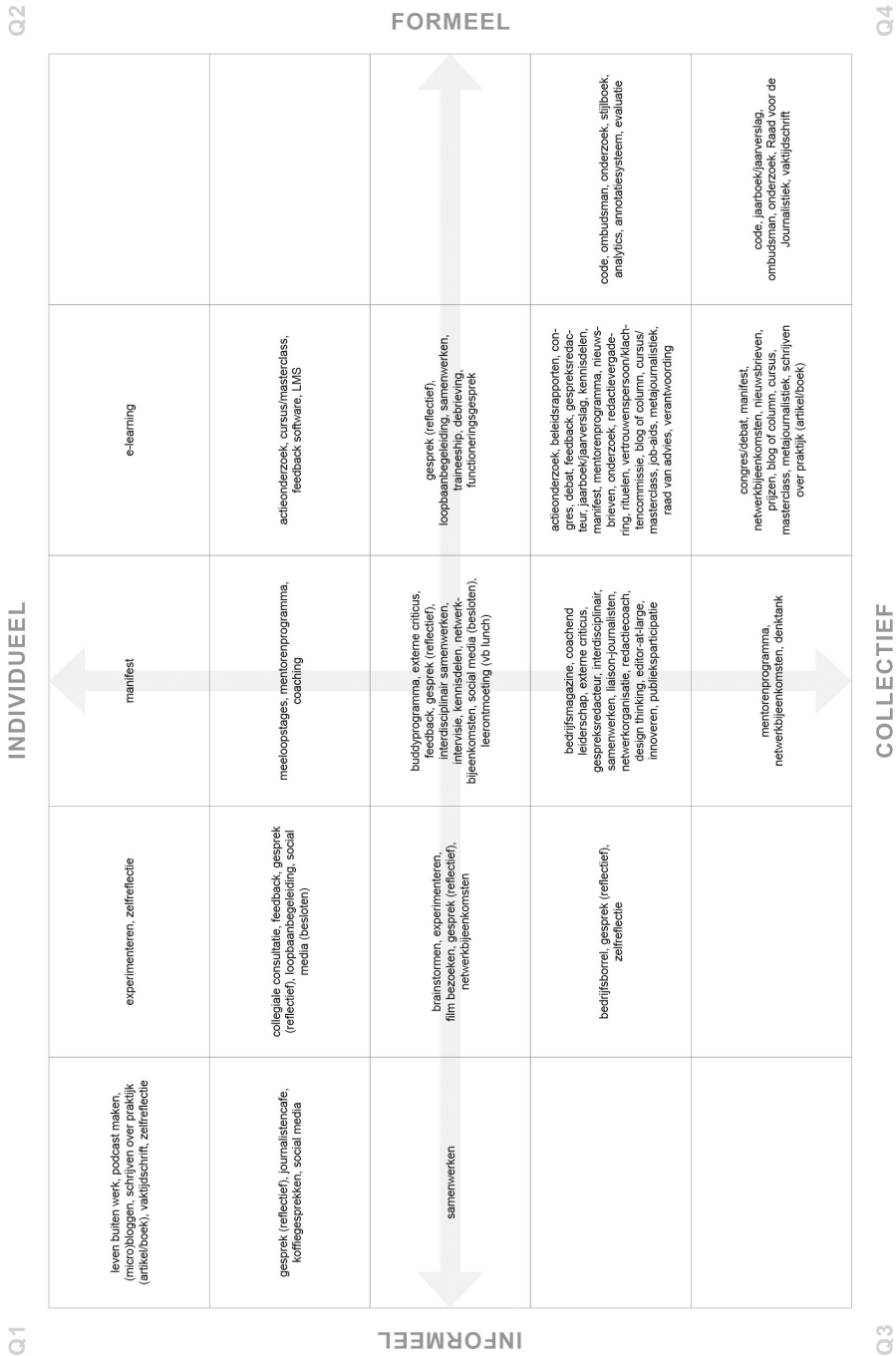
Aanvullend raadpleegde ik professionele literatuur op het gebied van L&D om te zien of er relevante reflectiepraktijken zijn die abusievelijk niet in de inventarisatie zijn opgenomen of mogelijk niet in het journalistieke veld geïmplementeerd zijn. Hiertoe zijn naast Maan (1999) en Illeris (2011) twaalf enquêtes onder L&D-professionals doorgenomen die recente trends en ontwikkelingen in werkplekleren belichten (Bijlage K). In deze bronnen kwamen een aantal thema's naar voren die niet expliciet in de dataset naar voren kwamen, namelijk: learning management systems (LMS), technology enhanced learning, kennisdelings- en netwerkmethodieken zoals ‘working out loud’ (Stepper, 2015), supervisie, portfolio's and profielen, job-aids (bijv. checklists of infographics) en peer-interviews. In enkele gevallen attendeerde mij dat op een nog niet gesignaleerde reflectiepraktijk, die er wel degelijk was, bijvoorbeeld job-aids (zoals praktische checklijsten die helpen bij evaluatie van werk).

Tijdens het proces heb ik de bevindingen op verschillende momenten besproken met mijn begeleiders, collega-onderzoekers en aanvullend op de eerste onderzoeksopzet omwille van de validiteit ook met enkele in de praktijk werkende journalisten en een L&D-expert (Bijlage D). Deze zijn geselecteerd op betrokkenheid of deskundigheid bij het thema. In enkele gevallen zijn samenvattende gespreksverslagen als document in de inventarisatie opgenomen.

3. Resultaten

De resultaten van de inventarisatie worden weergegeven in Figuur 5.1. Het assenstelsel met de as formaliteit (x-as) en collectiviteit (y-as) vormt vier kwadranten: Q1: *zelfgestuurde reflectie* (linksboven), Q2: *ondersteunde reflectie* (rechtsboven), Q 3: *onderlinge reflectie* (linksonder) en Q4: *georganiseerde reflectie* (rechtsonder).

Figuur 5.1 De spreiding van reflectiepraktijken in de journalistiek.



Hieronder bespreek ik naar analogie van het model van Daniel Ofman (1999) de kracht, valkuil en uitdaging van de afzonderlijke kwadranten in het licht van de literatuur over informeel en werkplaatsleren. Ofman introduceerde het kernkwadrant (kernkwaliteit, valkuil, uitdaging, allergie) als analyse-instrument van de persoonlijke eigenschappen. In dit hoofdstuk zijn de eerste drie naar analogie toegepast op organisatorische fenomenen. Voor een vergelijkbare toepassing op kwaliteitsculturen: Berings & Grieten (2012). Ik kijk daarbij in het bijzonder naar het belang van individuele en collectieve betrokkenheid en passende ondersteuning van reflectief leren (Billett, 2001; Tannenbaum et al., 2010).

Georganiseerde reflectie

Figuur 5.1 laat zien dat er in Q4 ('georganiseerde reflectie') de meeste codes vertegenwoordigd zijn. Op institutioneel niveau zijn er prijzen te winnen in de journalistiek, worden er conferenties bijgewoond en zijn er veel institutionele accountabilityinstrumenten zoals de Raad voor de Journalistiek, ethische codes, onderzoeksprojecten en vakbladen. Op organisatorisch niveau zijn er evenementen, accountabilityinstrumenten zoals ombudsmannen en stijlboeken en professionaliseringsinitiatieven zoals mentorschapsprogramma's en functioneringsgesprekken, worden er manifesten geschreven, vormen redactievergaderingen het dagelijkse of wekelijkse ritme in de redactie, experimenteren redacties met nieuwe werkvormen zoals hackathons en sprints, en worden rituelen gevierd, zoals dagopeningen bij het *Nederlands Dagblad* of de 'Bart-dag' bij BNNVARA, de jaarlijkse herdenking van het overlijden van de eigenzinnige oprichter van BNN. Rituelen kunnen uitdrukking geven aan onderliggende waarden in een organisatie (Schein, 1985). Door het beoefenen kunnen medewerkers zich richten op wat in de organisatie van waarde is.

De inventarisatie toont naast traditionele en vaak reactieve accountabilityinstrumenten zoals de ombudsman ook meer proactieve accountabilityinstrumenten (Groenhart, 2013) zoals *explainers*. In dit genre vertellen journalisten hoe het verhaal tot stand is gekomen en wat de bronnen zijn. Een ander belangrijk genre is de metajournalistiek: journalistieke producties over het eigen of over andermans journalistieke werk (Carlson, 2016; Malik, 2004). In de onderzochte jaren bevat elk nummer van het vakblad *Villamedia* een interview met een externe criticus of een andere niet-journalist (zoals een bron die over diens negatieve ervaringen met journalisten vertelt) wat resulteert in een lijst met tips voor jour-

nalisten – een interessante vorm van metajournalistiek, die vertrekt bij het besef dat de ander dingen ziet die jezelf niet ziet.

Verder experimenteren journalisten met nieuwe manieren om het publiek bij het journalistieke proces te betrekken en met het publiek te co-creëren. Dat kan door nieuw ontwikkelde journalistieke rollen zoals de liaison-journalist of community editor, open redactievergaderingen en het organiseren van discussiesessies met het publiek als een manier om journalistiek onderzoek te doen. Een duidelijk voorbeeld hiervan is *De Balie Live Journalism*, een onderzoeksredactie die Amsterdammers wil betrekken bij het journalistieke proces, door het organiseren van participatieve bijeenkomsten, enquêtes en de gelegenheid om via verschillende kanalen actief betrokken te blijven. Als afsluiting maakt de redactie een theatervoorstelling op basis van de bevindingen uit het onderzoek (De Balie, z.d).

De reflectiepraktijken in dit kwadrant vormen de praktijken waaraan wellicht in eerste instantie gedacht wordt bij het woord ‘reflectie’. Al deze reeds aanwezige activiteiten en artefacten zijn potentieel momenten van reflectie. Potentieel, want in de praktijk kan het reflectieleren beperkt zijn. In eerder etnografisch onderzoek (De Haan, 2012, p. 121; Tameling, 2015, p. 294) bleek bijvoorbeeld dat redactionele bijeenkomsten vaak een gebrek aan inspirerende kwaliteit hebben en ook een gesloten gesprekscultuur, wat participanten in verschillende interviews in het kader van deze documenten-analyse bevestigden. Redactievergaderingen zijn dan ‘moetjes’, waar weinig nieuwe ideeën en perspectieven worden verkend.

Er zijn meer potentiële gelegenheden voor reflectie die niet altijd benut worden of te sterk georganiseerd zijn, zoals het jaarlijkse functioneringsgesprek: een activiteit waar gereflecteerd kan worden, maar die medewerkers dikwijls ervaren als te geprotocolleerd en waarbij het zelfs onveilig kan voelen om te reflecteren op eigen ervaringen. Hoe meer reflectie georganiseerd wordt, hoe groter het risico dat journalisten het als een externe verplichting ervaren die tegen de eigen autonomie ingaat (Argyris, 1974; De Haan, 2012). Kracht (het voorhanden zijn) en valkuil (het niet of weinig verbonden zijn met eigen autonomie) wijzen op de uitdaging hoe betrokkenen bestaande vormen opnieuw eigen kunnen maken of internaliseren (Boud & Rooney, 2018; De Haan, 2012, p. 121).

Zelfgestuurde reflectie

Ook Q1 (‘zelfgestuurde reflectie’) laat veel codes zien. Ook hier zegt dat niets over de frequentie waarmee journalisten reflecteren of de kwaliteit van reflectie,

maar wel veel over de variëteit van reflectieactiviteiten en -instrumenten. De kracht van dit kwadrant is dat het draait om de betrokkenheid van individuele journalisten. Waar de reflectiepraktijken in Q4 een 'moeten' dreigen te worden, is reflectie in Q1 op eigen initiatief en zelfgestuurd. Op meer individueel niveau twitteren journalisten, ze bloggen, lezen vakbladen, schrijven boeken en reflecteren tijdens het hardlopen of een bezoek aan een kunsttentoonstelling. Individuele journalisten ontmoeten collega's of vrienden om over hun werk te praten.

Tegen de achtergrond van de klacht van journalisten dat er in de praktijk geen tijd is om te reflecteren, is dit een interessant kwadrant, zeker gezien het feit dat de literatuur over werkplaatsleren juist wijst op het belang van individuele betrokkenheid voor leren (Billet, 2001; Tannenbaum et al., 2010) en de effectiviteit van informeel leren ten opzichte van meer formele manieren van leren (Eraut, 2011; Marsick & Watkins, 1990).

Dit kwadrant is exemplarisch voor het discursieve karakter van de journalistiekcultuur zoals beschreven door Zelizer (1992a, 1992b). Te denken valt aan het traditionele journalistieke café, zoals Café Scheltema in Amsterdam, waar journalisten elkaar ontmoetten om de stand van zaken in politiek en journalistiek te bespreken. De cafés zijn niet meer zoals vroeger, maar het informele netwerken in lunchrooms en cafés is nog herkenbaar in de journalistiekcultuur. Vooral jongere, veelal freelancende journalisten verzamelen zich in cafés of andere *third places* (Oldenburg, 1989) om over hun werk te praten. Waar de routines en druk van het dagelijkse nieuwswerk journalisten kunnen uitputten, zijn deze informele ontmoetingen manieren om in contact te blijven met persoonlijke drijfveren. Siapera beschrijft dit als affectieve arbeid die ervoor zorgt dat journalisten minder vervreemd van zichzelf en meer autonoom zijn. De collegiale relaties helpen hen om te gaan met de precariteit in de journalistiek (Siapera, 2019, p. 283). Deze informele manieren van reflecteren kunnen spontaan zijn of een element van zelforganisatie hebben, zoals bij een besloten Facebook-groep. Niet alle informele gesprekken zijn echter sterk reflectief. Een deel ervan zal vermoedelijk gezellige roddel zijn. De leerintentie hoeft niet de dominante motivator voor ontmoeting te zijn – het reflectief leren kan bijkomend zijn, maar een zekere mate van willen leren is wel een belangrijke component voor informeel leren (Marshall et al., 2021; Tannenbaum et al. 2010, p. 307).

Een ander aandachtspunt bij reflectie in Q1 ('zelfgestuurde reflectie') – of in termen van Ofman: valkuil – is het volgende. Waar het risico bij reflectiepraktijken in Q4 ('georganiseerde reflectie') was dat het onvoldoende aansluit bij de eigen

betrokkenheid van de journalist, is het risico in Q1 dat de opgedane inzichten niet leiden tot nieuw gedrag. De L&D-literatuur spreekt over het transferprobleem (Blume et al., 2010). Dat gaat over de vraag hoe wat in leer- en trainingsactiviteiten is geleerd in de praktijk kan worden toegepast. Dat is niet alleen een vraag voor trainers en gespreksleiders in een evaluatiesessie (zeg de formele kant van de inventarisatie), maar ook voor meer informeel lerenden. Een journalist kan al joggend tot de conclusie komen dat er in de redactie weinig naar elkaar geluisterd wordt, maar weet dat niet te vertalen in concrete acties voor zichzelf. De uitdaging is om informele reflectiepraktijken productief te maken voor het werkveld. Dat vraagt versterking van reflectievaardigheden en enige vorm van stimulans, uitnodiging of facilitering. Tegelijkertijd wijst de organisatieparadox erop dat het niet weer zo sterk georganiseerd moet zijn dat het de spontaniteit bekneelt die immers juist de kracht vormt van dit kwadrant (Boud & Rooney, 2018).

Ondersteunde en onderlinge reflectie

Figuur 5.1 toont een duidelijke diagonale vorm van linksboven naar rechtsbeneden. Deze diagonaal is verklaarbaar. Hoe meer mensen betrokken zijn bij een reflectieactiviteit, hoe meer organisatie nodig is (Reynolds & Vince, 2004). Nadenken over de ervaringen van een lange werkdag heeft niet veel organisatie nodig: file rijden terug naar huis kan de juiste omstandigheid zijn om te reflecteren. Maar wanneer een bedrijf kritisch denken in teams wil stimuleren, is er meer organisatie nodig, zoals het plannen van ontmoetingstijd.

De relatie tussen de twee assen is sterk, maar niet noodzakelijk zoals Q2 ('ondersteunde reflectie') en Q3 ('onderlinge reflectie') laten zien. Op individueel niveau zijn informele manieren van reflecteren dominant, maar de individuele journalist kan methoden gebruiken die door de nieuwsorganisatie zijn gefaciliteerd, zoals toegang tot de web-based tool www.goodhabbitz.com of door de organisatie aangeboden coachingsaanbod. Q2 biedt ook door ICT-techniek bemiddelde ondersteuning aan individuele reflectie, zoals performance apps. Het kwadrant laat niet veel voorbeelden zien, maar het herkennen van het kwadrant geeft handelingsmogelijkheden. Het kan helpen bij het nadenken over de transfervraag, hoe zelfgestuurde reflectie haar weg vindt naar de werkpraktijk, en de vraag hoe reflectie in het lopende werk kan worden ondersteund.

Een voorbeeld van Q3 ('onderlinge reflectie') is de wekelijkse bedrijfsborrel of een lunchbijeenkomst, maar ook informele netwerkborrels vanuit beroepsverenigingen zoals *Vrouw & Media* vallen in dit kwadrant. Deze vorm van reflectie

komt wellicht veel voor – denk aan de in de literatuur geschetste beeld van journalistiek als discursieve professie. Ook hier speelt echter het transferprobleem dat inzichten niet altijd hun weg naar het werkproces vinden.

Een voorbeeld van geslaagde ‘onderlinge reflectie’, waar reflectief leren niet per se het eerste doel was, maar wel degelijk beoogd, was een bioscoopbezoek begin 2016 van de hele NRC-redactie. De film *Spotlight* van de regisseur Tom McCarthy (2015) gaat over vasthoudend journalistiek onderzoekswerk van *The Boston Globe* in 2002 naar seksueel misbruik in de Katholieke Kerk. Toenmalig NRC-hoofdredacteur Peter Vandermeersch schrijft over dit bezoek, hoe dat zijn passie voor onderzoeksjournalistiek weer naar boven bracht en hoe het bezoek leidde tot gesprek onder elkaar (Vandermeersch, 2016). In een eerder stuk gebruikte NRC-onderzoeksjournalist Joep Dohmen de film als een spiegel om te kijken hoe het NRC onderzoek heeft gedaan naar kindermisbruik (Dohmen, 2016).

Om te leiden tot productieve productie is naast de intentie om te leren (Billett, 2001; Tannenbaum et al., 2010) ook een vertaling naar het eigen handelen nodig (Boud et al., 1985). Die vertaling kan zelfgestuurd zijn, maar ook worden uitgenodigd door de organisatie. De chefs of hoofdredactie kunnen na een filmavond bijvoorbeeld vragen wat in de film raakte en wat ze daar concreet mee kunnen doen. Activiteiten binnen Q3 kunnen een creatieve en reflectieve ontwikkelruimte zijn waar journalisten inspiratie en kennis delen. De valkuil is net als bij Q1 dat het vrijblijvend kan blijven; de uitdaging is om deelnemers vanuit Q4 op passende manier uit te nodigen hun reflecties in het werkproces in te brengen.

In Tabel 5.3 geef ik een samenvattende beschrijving van de kracht, valkuil en uitdaging van de vier kwadranten.

Tabel 5.3 Samenvattend overzicht van krachten, valkuilen en uitdagingen van de vier kwadranten.

	Kracht	Valkuil	Uitdaging
<i>Q1 zelfgestuurde reflectie</i>	Veel persoonlijke betrokkenheid en passie	Te vrijblijvend, onvoldoende doorwerking naar praktijk	Versterking reflectievaardigheden, uitnodigen vanuit organisatie om ideeën in het werk in te brengen
<i>Q2 ondersteunde reflectie</i>	Ondersteuning/facilitering reflectief leren op werkplek	Te georganiseerd, organisatiebelangen kunnen persoonlijke belangen verslinden	Ontwikkelen van bij journalistieke werkproces passende vormen waar journalist zelf regie houdt
<i>Q3 onderlinge reflectie</i>	Discursieve cultuur in journalistiek: spontane kennisdeling, feedback, creatieve uitwisseling	Te vrijblijvend, onvoldoende doorwerking naar praktijk	Stimuleren vanuit organisatie van terugkoppeling naar werkprocessen
<i>Q4 georganiseerde reflectie</i>	Veel beschikbare geïmplementeerde accountabilityinstrumenten	Onvoldoende verbonden met eigen betrokkenheid en autonomie, onvoldoende terugkoppeling naar praktijk	In co-creatie herijken als gelegenheden voor leren en ontwikkelen

Noot. Gebaseerd op in hoofdstuk 3 besproken literatuur over informeel en werkplaatsleren (i.h.b. Billet, 2001; Boud et al., 1985; Boud & Rooney, 2018; Eraut, 2011; Marsick & Watkins, 1990; Tannenbaum et al., 2010, p. 307).

Ontwikkelingen

In de inventarisatie komen reflectiepraktijken naar voren, die relatief nieuw zijn, zoals hackathons en open redactievergaderingen. Deze nieuwe vormen passen binnen trends in de journalistiek, zoals het toenemende belang van verantwoording en transparantie in verband met de crisis in vertrouwen (Brants, 2013) en de toenemende participatie van het publiek in de recente journalistiek (Ahva, 2013). Dit zou erop kunnen wijzen dat ontwikkelingen in het journalistieke veld reflectie onder journalisten stimuleren. De coronapandemie, de crisis bij de redacties van *De Wereld Draait Door* en *NOS Sport* en de introductie van ChatGPT zijn zijn voorbeelden van *critical incidents* (Tandoc et al., 2021) die reflectie aanjagen van na de dataverzameling voor dit hoofdstuk.

De documenten-analyse wijst op sommige velden binnen de journalistieke praktijk met relatief meer voorbeelden van potentieel reflectief leren. Een voorbeeld is de bijdrage van de (internationale) onderzoeksjournalistiek. Een reden hiervoor zou kunnen zijn dat het productieproces in de onderzoeksjournalistiek langer is dan in de nieuwsjournalistiek, waardoor reflectieactiviteiten gemakkelijker in te bouwen zijn. Reflectie is een belangrijk instrument voor kwaliteitscontrole, niet alleen, maar zeker ook aangespoord door de dreiging van juridische consequenties van fouten (Sengers et al., 2022, p. 455). Een andere belangrijke reden is dat in de (internationale) onderzoeksjournalistiek samenwerking sterk in opkomst is (Heft, 2021; Sambrook et al., 2018) en als zodanig een context waarin het over het algemeen individualistische beroep verandert in een beroep waar samenwerking een vanzelfsprekende competentie is. Het werken als duo of interdisciplinair team biedt vaak aanleiding tot feedback en reflectieve dialoog. Samenwerking leidt niet automatisch tot meer reflectie; in de audiovisuele journalistiek vindt altijd al samenwerking plaats, maar uit etnografisch onderzoek van o.a. De Haan (2012), Hermans (2000) en Tameling (2015) blijkt dat reflectie door de dominantie van productieroutines en *groupthink* beperkt is.

Een tweede veld is de meer innovatieve, startup-cultuur waar er meer ruimte lijkt te zijn voor reflectie. Uit onderzoek van Van Woerkom (2003) blijkt dat experimenteren bijdraagt aan kritische reflectie in de werk. Carlson en Usher (2016) zien in startups een experimentele houding die de noodzaak van continue innovatie en ondernemerschap omarmt. In innovatieve methodes zoals *Design Thinking* speelt reflectie bovendien methodisch een belangrijke rol (Chaplin, 2016).

Kansen?

De lezing van professionele L&D-literatuur (Bijlage K) leidde tot drie onderwerpen die niet of nauwelijks vertegenwoordigd waren in de gegevens, maar een rol kunnen spelen in de twee meer lege kwadranten (Q2 en Q3).

De eerste is de rol van technologie. Veel grotere ondernemingen buiten de journalistiek maken gebruik van vormen van techniek ondersteund leren (*technology enhanced learning*). In de journalistiek trof ik oudere technologie aan zoals elektronische bulletin boards en ook digitale redactionele systemen waarin de eindredacteur een korte evaluatie kan schrijven die voor alle betrokkenen te lezen is. Deze techniek leidt regelmatig tot wat botte communicatie en vraagt aandacht voor de sociale context ervan.

Binnen een organisatiecontext (Q2, Q4) lijkt er echter niet veel ervaring te zijn met het organiseren van social media platforms of andere vormen van TEL om reflectie te vergemakkelijken. In sommige gevallen gebruikten nieuwsorganisaties *Slack*-kanalen en in een latere stadium van het onderzoek ook incidenteel *Whatsapp*-groepen, maar dat was meer voor het delen van informatie dan voor het faciliteren van reflectie. Een interessante vraag is welke rol AI kan gaan spelen bij de ondersteuning van reflectie op de werkplek en thuis (Yorks et al., 2020). Tijdens de onderzoeksperiode zag ik buiten het journalistieke veld simpele chatbots die reflectie stimuleren; deze zullen met de ontwikkelingen met generatieve AI dynamischer worden.

In Q1 ('zelfgestuurde reflectie') spelen social media een rol. (Micro)bloggen heeft weliswaar meer functies dan het klassieke papieren dagboek, zoals bijvoorbeeld *personal branding* (Brems et. al., 2017), maar óók de functie van reflectieve verwerking van wat er op werk of door mediaconsumptie op je afkomt.

Een tweede onderwerp dat nuttig kan zijn, zijn vormen van kennisdeling, zoals het concept van *working out loud* (Stepper, 2015), het idee dat het zichtbaar maken van eigen werk vertrouwen en verbondenheid vergroot, waardoor er meer kansen op succesvolle samenwerking ontstaan. Koivula et al. (2023) en Porcu et al. (2022) wijzen ook op het belang van kennisdeling voor een innovatieve leercultuur (buiten journalism studies ook Baert, 2018; Carmeli et al., 2009; Van Woerkom, 2003). Het zichtbaar maken van eigen werk en het eigen werkproces vraagt echter een open en veilige redactiecultuur (Edmondson, 1999, 2019), wat blijkens de oriënterende gespreksverslagen geen vanzelfsprekendheid is. In de journalistiek zijn praktijken van kennisdelen zichtbaar in nieuw ontwikkelende praktijken van proces-transparantie (Domingo & Heikkilä, 2012) en samenwerkingsvormen binnen onderzoeksjournalistiek (Heft, 2021) .

Het derde onderwerp is dat van *peer-interviews*, wat de vraag oproept, of de journalistiek niet vertrouwde genres kan gebruiken om reflectie te contextualiseren (Boud, 2010) en daardoor te stimuleren. Marc Chavannes suggereert: "eigenlijk zou een journalist zich ieder kwartaal kritisch moeten laten interviewen. Om te weten hoe het aan de andere kant is" (Krul, 2016, p. 25) – een suggestie die in het kader van professionaliseringstrajecten een mooie rol zou kunnen spelen.

4. Discussie

De inventarisatie van de 70 reflectieactiviteiten suggereert dat journalistiek een zeer actief reflectief veld is. Er is een veelheid van reflectieactiviteiten over het hele terrein, van het individuele niveau tot het institutionele niveau, zowel formeel als informeel. Er zijn veel gelegenheden tot reflectie. Als journalistiek echt een 'a-reflectief beroep' zou zijn (Schoenmaker & Reese, 2014, p. 17), is het probleem meer dat de reflectieactiviteiten beperkte doorwerking hebben in het beroepshandelen dan de afwezigheid ervan.

Dit promotieonderzoek benadert reflectiepraktijken niet primair vanuit de noodzaak van accountability, maar als leerstrategie. Dit vraagt een nadere blik op de organisatie van de leerprocessen rondom de genoemde activiteiten en instrumenten. In Tabel 5.3 kwamen valkuilen van de vier kwadranten naar voren, die samenhangen met het onvoldoende vormgeven van leerprocessen. Leerprocessen samenhangend met het herkennen van vragen, het verbinden van ervaring met concepten en het synthetiseren en toepassen van kennis, worden niet automatisch geactiveerd door de in kaart gebrachte activiteiten en instrumenten. De 70 codes wijzen weliswaar op startpunten en kansen voor reflecterend leren, maar om het reflectieve gehalte van deze praktijken op alle niveaus in de journalistiek te versterken, moeten leerprocessen worden georganiseerd, waarbij zowel individu als organisatie een verantwoordelijkheid hebben.

De literatuur over informeel en werkplaatsleren wijst op het belang van individuele factoren, zoals het commitment van actoren om te leren, en organisatorische factoren, zoals een ondersteunende, uitnodigende werkomgeving (Billet, 2001; Boud & Rooney, 2018; Kyndt et al., 2018; Tannenbaum et al. 2010). Kyndt et al. concluderen op basis van hun literatuuranalyse dat de interactie tussen de persoon en de omgeving essentieel is als het gaat om werkplaatsleren (2018, p. 31).

De analyse van dit hoofdstuk helpt om hier twee dimensies in te onderscheiden. In de eerste plaats is het verstandig om passende vormen van organisatie te ontwikkelen die journalisten in hun werk ondersteunen. De uitdaging van de organisatieparadox is om informeel leren te stimuleren en faciliteren, zonder dat het kapot wordt georganiseerd. In de tweede plaats bieden de verschillende niveaus van handelen kansen om reflectief leren te versterken. Het model (Fig. 5.1) biedt hiermee ideeën voor *multi-level* benaderingen van leren waar interventies op de ene analytische laag ondersteunend zijn voor reflectiepraktijken op andere lagen. Als de hoofdredactie duidelijk uitdraagt dat leren en ontwikkelen belangrijk is en individuele werknemers daarin ondersteunt, en het

middenmanagement (chefs, eindredacteurs) niet alleen productgericht werkt, maar coachend leiding geeft aan teams en zo bemiddelt tussen individuele *drives* en het collectieve belang, draagt dat bij aan een open, reflectieve leercultuur.

Een laatste opmerking. Het spreken over vier kwadranten kan het gevaar met zich meebrengen om een belangrijke benadering van reflectief leren over het hoofd te zien. De literatuur over werkplaatsleren wijst op de effectiviteit van leren op het werk zelf (Eraut, 2011). In de inventarisatie van Figuur 5.1 gaat het om het gebied in het midden van de figuur: de plek waar mensen met elkaar samenwerken – soms wat meer individueel, dan weer in klein verband en bij regelmatig ook als redactie; vaak routinematig en op basis van veelal impliciet repertoire; soms ook spontaan en inspelend op wat voor handen is. Maar dat ‘leren op het werk zelf’ gaat niet vanzelf. De druk van deadlines, vaste formats en hiërarchische patronen kan leren en ontwikkelen gemakkelijk in de weg staan. (Reflectief) leren vraagt van het individu commitment om te leren en van de organisatie commitment om werknemers en aan de organisatie verbonden freelancers te ondersteunen in hun leren.

De managementliteratuur bespreekt de spanning tussen exploitatie en exploratie als een paradox: productie is belangrijk, maar voor ontwikkeling en blijvende relevantie is exploratie noodzakelijk (March, 1991; Smith & Lewis, 2022). Tijd en ruimte vrijmaken voor reflectie kost op korte termijn geld, maar kan op langere termijn veel geld opleveren. Goed leiderschap zoekt naar een productieve balans tussen beide legitieme doelen (Tushman & O’Reilly, 1996). Soms is er een tijdje meer tijd nodig voor collectieve reflectie; andere tijden kan het een tandje minder. Tegelijk wijst dit hoofdstuk erop dat er in de journalistieke praktijk veel kansen voor reflectie zijn en dat die niet altijd veel investering kosten. Badaracco (2020) schrijft over het belang van wat hij noemt mosaïeke vormen van reflectie, die vaak een spontaan en kortdurend karakter hebben. Met elkaar leren om de kansen in het dagelijkse werk te zien en te benutten om *productief* te reflecteren kan een belangrijke rol spelen in het zoeken naar meer en vooral betere reflectie.

5. Conclusie

De onderzoeksvraag van dit hoofdstuk was: *Welke formele en informele reflectiepraktijken zijn aanwezig in de Nederlandse journalistieke praktijk en waar liggen kansen voor versterking van productieve reflectie?* Figuur 5.1 wijst op een grote

pluraliteit van reflectiepraktijken. Journalisten hoeven individueel en collectief niet bij nul te beginnen als zij reflectie willen versterken. De discussie vraagt wel aandacht voor de leerprocessen rondom de reflectieactiviteiten en -instrumenten. De twee assen van de analyse bieden twee denkrichtingen voor mogelijke interventies. Het vraagt wel individuele en organisatorische inzet om te leren en een individueel en collectief zoeken naar vormen die passen bij de realiteit van journalistiek werk. Het is interessant om hierbij ook te kijken naar reflectiepraktijken die momenteel niet of nauwelijks in de journalistiek aanwezig zijn, zoals techniek-ondersteunde vormen van reflectie, of meer collectieve vormen van informele reflectie, zoals netwerken van *professionals friends*. In de volgende hoofdstukken ga ik in co-creatie met journalisten op zoek naar de condities waaronder productieve reflectie kan worden vormgegeven.

Hoofdstuk

6

Journalisten onder elkaar

Werken aan een open en veilige leercultuur

1. Inleiding

In dit hoofdstuk onderzoek ik of journalisten de in het vorige hoofdstuk beschreven verscheidenheid van reflectiepraktijken herkennen, hoe ze die evalueren en onder welke voorwaarden reflectiepraktijken leiden tot productieve reflectie. De onderzoeksvraag is:

Wat zijn volgens leidinggevend en andere bij de organisatie van reflectie betrokken journalisten barrières voor reflectie in de journalistieke praktijk en wat is nodig om reflectie te versterken?

Daartoe hield ik veertien diepte-interviews met ombudsmannen, leidinggevend en andere journalisten die betrokken zijn op het onderwerp reflectie. Vervolgens analyseerde ik de gesprekken in het licht van een recent overzicht van contextuele factoren die werkplaatsleren beïnvloeden (Baert, 2018; zie Bijlage G). Uit de gesprekken komt als centraal thema het belang van een *open leercultuur* naar voren: een psychologisch veilige cultuur die werknemers aanmoedigt om te leren, daar uitgebreide kansen voor biedt, een passende infrastructuur faciliteert en dat koppelt aan aanmoedigend leiderschap (Crans et al., 2021).

Paragraaf 2 bespreekt de methodologie, paragraaf 3 de defensieve journalistieke cultuur die participanten beschrijven, paragraaf 4 spanningen in journalistiek werk die daar aanleiding toe geven, paragraaf 5 wat dat betekent voor de organisatie van reflectie, en paragraaf 6 drie ontwikkelprincipes waarmee vanuit een erkenning van de ambivalente organisatierealiteit een open leercultuur kan worden gevormd. Paragraaf 7 tenslotte wijst op het belang van participatief en experimenterend werken aan reflectiepraktijken.

2. Methodologie

Ter beantwoording van de onderzoeksvragen voerde ik in de periode van januari tot en met april 2019 veertien semigestructureerde interviews. Het grootste deel

van het corpus bestaat uit journalisten die door hun functie zicht hebben op de mate en kwaliteit van reflectie in de mediaorganisatie waarin zij werken, zoals hoofdredacteuren, ombudsmannen en verantwoordelijken voor L&D. Daarnaast brengen enkele andere journalisten aanvullende perspectieven in. Hierbij zocht ik naar stemmen uit landelijke dagbladen en omroep; gevestigde journalistieke organisaties, maar ook freelancers en startups; producerende journalisten en vertegenwoordigers van beroepsorganisaties. Voor een overzicht zie Bijlage E.

Na inleidende vragen over de waardering van reflectie besprak ik met participanten de inventarisatie van hoofdstuk 5, waarbij een onderscheid is gemaakt tussen wat participanten in hun werkomgeving zien en hoe ze dat waarderen. Ik ging op een flexibele manier om met de vooraf opgestelde topiclijst (zie Bijlage F).

De interviews zijn opgenomen en na een letterlijke transcriptie geanalyseerd met behulp van Atlas.ti software. Hierbij maakte ik gebruik van een 'richtinggevend codeerschema' (Mortelmans, 2013: 449), een in hoofdstuk 4 beschreven benadering die een tussenweg is tussen theoriegestuurde codering en volledig open codering (Maso & Smaling, 1998; Mortelmans, 2013). Voor dit codeerschema maakte ik gebruik van de resultaten van de documentenanalyse (hoofdstuk 5) en een recent literatuuroverzicht van Baert (zie Bijlage G). In dit overzicht van contextfactoren en variabelen die werkplaatsleren beïnvloeden noemt hij 53 variabelen die hij groepeerd in zeven categorieën: missie en organisatiestrategie, managementstijl, organisatiestructuren, communicatiesystemen, organisatiecultuur, taakkenmerken en stafkenmerken (Baert, 2018, pp. 176-177). Tijdens dit analyseproces voegde ik codes toe waar de data daar aanleiding toe gaven. Na deze eerste ronde van codering zijn codes samengevoegd en gegroepeerd. De verslaglegging van het onderzoek en bespreking van de resultaten heb ik aan de participanten voorgelegd.

3. Defensieve beroepsgroep

De participanten zien een toenemende druk op het handelen van journalisten die individueel en collectief meer reflectie op het eigen handelen vraagt. De meeste participanten namen echter duidelijk afstand van het beeld dat de journalistiek een a-reflectief beroep (Shoemaker & Reese, 2014) zou zijn. "Natuurlijk gaat het wel eens mis, maar je kunt niet een hele werkende groep wegzetten als bestaande uit ego's met niet te veel reflectievermogen", zegt een freelance

eindredacteur bij de landelijke omroep (DL; de initialen verwijzen naar Bijlage E). Verschillende participanten noemden ontwikkelingen in de journalistiek die de afgelopen decennia reflectie onder journalisten stimuleerden, zoals het omvallen van oude verdienmodellen, de technologische ontwikkeling en in het bijzonder de wending naar het publiek en de noodzaak van publiekverantwoording.

. . . ik merk aan alles dat we in een soort kanteling zitten. Je hebt aan de ene kant de traditionele journalistiek . . . “Wij weten hoe het zit, beste lezer, kijker, luisteraar.” . . . Die wat arrogante houding, die zie je minder terug bij een niet per se jongere, maar wel een nieuwe generatie journalisten, die misschien wat nieuwsgieriger van aard is. (TB)

De ervaring van de meeste participanten, met name hen die zelf journalisten en redacties begeleiden of trainen, is ook positief over de bereidheid van journalisten om te reflecteren. “Wat fijn om gewoon weer eens te kunnen nadenken over het vak”, is een typerende reactie die een ervaren trainer te horen krijgt (KB).

In de uitspraken van participanten zit echter een spanning. Er vindt reflectie plaats en de bereidheid is er ook best wel, maar veel journalisten vinden het wel degelijk lastig om kritisch naar zichzelf te (laten) kijken, zoals blijkt uit deze observatie van de voorzitter van de Raad van de Journalistiek:

We zijn ook heel goed in elkaar schouderklopjes geven. ... We vinden onszelf ook heel belangrijk, waakhond van de democratie en zo, maar de reflex is om als ervan buitenaf . . . een reactie opkomt de rijen te sluiten en dat als een bedreiging te zien. (FE)

Zelfreflectie blijft lastig. Of zoals een ombudsman zei: “We vinden het leuk om over ons werk te praten. We vinden het alleen niet leuk om over óns werk te praten” (MS). Deze defensieve houding gaat samen met een zwakke feedbackcultuur, die ook door Porcu et al. (2022) is aangetroffen: “Journalists fear a genuine debate and feedback culture across the newsroom as they find it difficult to criticize each other on each other’s work” (p. 1009). Er is een consistentie lijn in onderzoek die erop wijst dat de journalistiek geen sterke traditie heeft van feedback geven (Frich, 2022; Glasser & Ettema, 2008; Gynnild, 2016; Ivask, 2019; Lauk et al., 2014). Dit is ook in Nederlandse etnografische onderzoeken aangetroffen (Buijs, 2014; Hermans, 2000; De Haan, 2012; Tameling, 2015).

4. Zes spanningsvelden

De participanten in mijn onderzoek noemen verschillende redenen voor defensiviteit, die in sterke mate overeenkomen met de weerstanden of defensiemechanismen die eerder in de literatuur zijn genoemd (Ramaker et al., 2015, pp. 348-349). In lijn met inzichten uit de organisatiewetenschappen (Ford & Ford, 2010; Piderit, 2000) interpreteer ik weerstanden niet als obstakels die overwonnen moeten worden, maar uitingvormen van spanningen en ambivalenties die er in een concrete situatie spelen. Uit de gesprekken leid ik zes spanningsvelden in journalistiek werk af die kunnen leiden tot defensieve reacties.

a. *Stijgende tijds- en productiedruk*

Al snel in de gesprekken noemden participanten het gebrek aan tijd of budget die de ruimte om te reflecteren onder druk zet. Zo zei een redactietrainer: “. . . het is niet zo dat ze het niet willen, maar dat ze de tijd niet krijgen. Bij elke redactie waar ik kom zijn minder mensen méér gaan doen” (KB). Deze druk door extra taken en slinkende budgetten wordt vergroot door wat hij de “spreadsheetjournalistiek” noemde, waarin gemeten en gescoord wordt en betekenisvolle journalistiek onder druk staat.

Geen tijd hebben, is echter geen excuus, volgens de trainer. Als journalist heb je een reflectieve houding nodig, anders ben je uiteindelijk meer tijd kwijt, zegt ook de voorzitter van de Raad van de Journalistiek:

. . . tijdsdruk is altijd een argument natuurlijk, maar hoe meer tijdsdruk er is hoe belangrijker het is dat er een soort actief bewustzijn is van de ethische valkuilen, want dan kun je veel sneller schakelen, terwijl als je nog moet bedenken of je die man nu moet bellen voor wederhoor, dat dus meer tijd kost. (FE)

Dit fenomeen dat de professional die onder druk handelt suboptimale keuzes kan maken, komt in de literatuur regelmatig aan bod (Raelin, 2002; Di Stefano et al., 2016; Wahl, 1991). Reflectie lijkt een extra taak waar geen tijd voor is met als risico dat in het verleden gevormde individuele en organisatorische routines onvoldoende worden bevraagd (Argyris & Schön, 1974, 1996; zie ook Singer, 2019; Zelizer, 2017, pp. 239-262). Op organisatieniveau gaat het om de waarneming dat exploitatieprocessen snel de voorhand krijgen boven exploratieprocessen en het korte termijnperspectief dominant is dan het lange termijnperspectief (Maija-

nen & Virta, 2017). Als redacties door de ervaren productiedruk onvoldoende tijd nemen om te experimenteren of te onderzoeken of werkwijzen niet anders kunnen, zullen zij op termijn hun publiek onvoldoende kunnen bedienen (Küng, 2017).

b. Journalistiek als praktisch vak

In verschillende gesprekken kwam naar voren dat reflectie moeilijk in het werk van alledag is in te passen. Journalistiek is een praktisch vak waarin vele professionele en organisatieroutines, waaronder dwingende deadlines en vaste programma- of genre-formats, de gang van zaken bepalen (Tuchman, 1973). Er is geen tijd, heet het snel (Juntunen, 2010). Journalisten houden misschien ook wel van de snelheid en druk die veel journalistiek werk lijkt te typeren (Coddington, 2019; Deuze, 2005; Zelizer, 2017). “Er is ook iets in ons journalisten dat we altijd tot het gaatje willen blijven doorwerken aan iets, waardoor je geen tijd voor reflectie inbouwt”, aldus een ombudsman (MS). Een andere ombudsman gaf aan dat van oudsher journalisten eigenlijk helemaal niet geneigd zijn om op hun vak te reflecteren:

Toen ik bij de krant kwam, was het eigenlijk: “Nadenken over journalistiek? Nee, aan het werk!” En daar is ook wel iets voor te zeggen. Journalistiek is geen wetenschap. Het is een praktisch vak. Je moet vaardigheden hebben en die moet je in de praktijk blijven brengen, want anders verlies je ze. (SJ)

Dergelijke reacties kunnen voortkomen uit een rationalistisch beeld van reflectie (Badaracco, 2020; Van Woerkom, 2010) en onervarenheid met meer gecontextualiseerde vormen van reflectie (Boud, 2010). Intussen is er volgens de laatste ombudsman wel veel veranderd bij de krant. Journalisten zijn transparanter en reflectiever geworden, zelfs zó dat dat het maakproces in de weg kan zitten: “ik vind zelf dat af en toe de reflectie in de journalistiek een beetje doorslaat tot een soort overdreven gewetenswroeging . . . Dat is goed op zich, maar het moet natuurlijk het proces niet in de weg gaan zitten” (SJ).

De paradoxtheorie wijst er echter op dat de spanning tussen kritisch-reflectief je werk doen en deadlines halen bij het werk hoort. Het is én-én en niet óf-óf (Lewis & Smith, 2022; Smith & Lewis, 2011, 2022). Om goede journalistieke keuzes te maken, is reflectie nodig. Maar wat dat in concrete beroepssituaties vraagt, hangt van de context af. Soms is er ruimte om in de agenda's een ver-

gadering in te plannen; vaak ook niet en zal reflectie misschien meer informeel een plek moeten krijgen.

c. De journalist als individuele schepper

Verschillende participanten benoemen kwetsbaarheid als gevolg van persoonlijke betrokkenheid bij het werk. De betrokkenheid geeft energie, maar maakt ook kwetsbaar. Op het artikel of de productie staat “je eigen handtekening” wat je “heel kwetsbaar” maakt, aldus de redactietrainer (KB). En dat kan de journalist defensief maken naar het publiek, maar ook naar collega’s. Bij dat laatste spelen ongelijke machtsverhoudingen als gevolg van leeftijd, ervaring of gender een grote rol.

Dit is ook in de literatuur beschreven. Siapera (2019, p. 282) wijst erop hoe jonge journalisten vanwege de precariteit van hun werk, waarin ze met hun vaak tijdelijke contracten in een sterk afhankelijke positie zitten, hun emoties zo managen dat ze voorkomen dat ze uit de gratie van de mensen op invloedrijke posities vallen. Dat is ook door andere onderzoekers waargenomen. Davidson en Meyers (2006) schrijven: “while the essence of journalism is voice ... it is almost always a voice targeted at audiences, rather than at employers. “Outward” voice seems to systematically trump “inward” voice” (p. 602). Deuze (2021) trof dit ook onder Nederlandse journalisten aan. Conflicten en confrontaties worden vermeden, of beter gezegd: intrapersoonlijk opgelost - regelmatig ten koste van mentaal welzijn. Ook Porcu et al. (2022) ziet de invloed van deze afhankelijkheid: “This debate averseness in both newsrooms is said to be “unhealthy” but motivated by sheer self-preservation . . . Careers can evolve fast: today someone is your peer, but tomorrow (s)he is your supervisor. Therefore, people consciously withhold their feedback on each other, on their newsroom’s journalism and on its future (2022, p. 1009).

Passie is echter niet alleen een valkuil. De participerende freelance radio-presentator en podcastmaker vertelt hoe zij bewust voor het eigen ondernemerschap heeft gekozen om eigen keuzes te kunnen blijven maken en zo meer controle en vrijheid ervaart. Ook Wagemans et al. (2016) en Van ’t Hof en Deuze (2022) troffen aan dat de passie voor journalistiek een belangrijke krachtbron voor journalisten kan zijn. Dit paradoxale karakter van passie – valkuil en kans – wijst op het belang van reflectief zelfonderzoek, of zoals de freelance radiopresentator en podcastmaker het verwoordt: “zorgen dat je groeit in de dingen waarin je beter wilt worden en weten welke kant je op wilt” (BJ).

d. Statische interpretatie van autonomie

Participanten geven aan dat journalisten zich ook afschermen van kritiek met een beroep op de “je mag je niet met mij bemoeien”-interpretatie van de journalistieke autonomie. Die defensieve houding geldt niet alleen voor kritische vragen van buitenstaanders zoals politici, maar ook voor vragen van collega's. De gevierde onafhankelijkheid van journalisten kan zich volgens de hoofdredacteur van een opinietijdschrift tegen hen keren:

Als je kijkt naar de cultuur op een redactie, zeker op een redactie in een wat grotere journalistieke organisatie, dan is dat een cultuur waar mensen worden beloond die onafhankelijkheid tentoonspreiden, die in principe een kritische houding hebben . . . het zou misschien wel eens kunnen zijn dat wat beloond wordt binnen de journalistieke cultuur, ook een remmend effect kan hebben. (WW)

Dit raakt de in hoofdstuk 1 genoemde spanning dat journalisten willen best reflecteren, maar de vraag om meer reflectie en verantwoording van hun handelen snel als in strijd met de eigen autonomie ervaren (De Haan, 2012). Deze opvatting kan ook doorwerken in de samenwerking met andere disciplines binnen en buiten de organisatie. Een innovatiemanager bij een omroeporganisatie ziet dat deze opvatting van autonomie ook de houding van journalisten ten opzichte van ondersteunende diensten zoals personeelszaken en communicatie kan bepalen:

Als je het dan hebt over autonomie - dat is ook precies waarom dat afdelingen zijn die niet altijd het meest geliefd zijn, omdat ze iets in de weg zitten, of omdat ze op een andere manier met de inhoud omgaan dan een journalist dat wil. (KT)

De én-én benadering (Lewis & Smith, 2022) erkent de spanning in journalistiek werk. Journalisten willen zelfstandige beoordelingen maken, maar zullen als zij relevant willen blijven ook naar het publiek en andere betrokkenen moeten luisteren. In het voorbeeld van de omroep: door goede samenwerking met andere afdelingen kan de journalistiek beter worden. Dat vraagt wel interne en externe reflectieve dialoog over de betekenis van autonomie (hoofdstuk 2).

e. Onderlinge concurrentie

Vooral in de gesprekken met freelancers bleek dat de cultuur van ‘pitchen’ en onderlinge concurrentie – hetzij omwille van het vergaren van status binnen de redactie, hetzij omwille van het veiligstellen van toekomstige opdrachten of verlenging van kortlopende contracten, kan bijdragen aan een defensieve en a-reflectieve houding.

Er zijn ook wel collega's die elkaar meer als - ik haat dat woord: - concullega's zien, bij wie je dan weer een beetje voorzichtiger bent over wat je vertelt . . . ja vaak weeg ik wel mijn woorden, ook met de redacteuren. (BJ)

Het *competitive ethos* (Ehrlich, 1995) in de mediawereld is eerder in de literatuur beschreven, die wijst op de betekenis van deze gerichtheid op het werk van collega's voor het beoordelen van de eigen *performance*. Deze onderlinge concurrentie wordt versterkt in een tijd waarin journalisten zichzelf als merk (moeten) zien.

Veel journalisten zeggen dat ze dit vak zijn gaan doen om de wereld te gaan beschrijven en omdat ze zo'n belangstelling hebben, maar heel veel journalisten zijn vooral geïnteresseerd in zichzelf is mijn ervaring . . . Als jij je een beetje stevig uit op Twitter dan mag je vandaag bij Jinek zitten en dat is heel goed voor je positie binnen de hiërarchie in de krant. (JG)

Ook de literatuur bevraagt de competitieve cultuur en wel vanuit verschillende perspectieven. De feministische theorie bekritiseert deze cultuur als masculien: de cultuur die concurrentie viert biedt weinig ruimte voor empathie en inclusiviteit en kan een risico voor mentaal welzijn vormen (Obermaier, et al., 2023; Steiner, 2017). Binnen *collaborative journalism* ontdekken voormalige concurrenten de waarde van samenwerking en co-creatie (Westlund et al., 2021) en innovatieonderzoek noemt het belang van onderling vertrouwen en psychologische veiligheid (Koivula et al., 2023; Westlund et al., 2021): een gedeelde cultuur die het durven experimenteren, het delen van nieuwe ideeën en ook het delen van gemaakte fouten waardeert, omdat de organisatie collectief wil leren.

Het is niet zo dat concurrentie-elementen per definitie niet passen in een psychologisch veilige cultuur. Deuze (2007) wijst op een positief aspect van concurrentie. “Competition in the newsroom is generally not perceived by journalists as a source of conflict, and indeed sometimes is seen as part of a professional

teamspirit” (pp. 161-162). Een besef van verbondenheid met anderen is belangrijk voor motivatie (Baumeister & Leary, 1995; Deci & Ryan, 2000). Competitieve elementen kunnen als spelelementen aan deze verbondenheid bijdragen, maar ook onder druk zetten. Gezonde competitie in een redactie vraagt een psychologische veilige cultuur met spelregels die open communicatie en het delen van kennis en ervaringen stimuleren (Koivula et al., 2023). Om een metafoor te gebruiken: in een sportieve wedstrijd is het geen oorlog, maar wordt er collectief gestreden voor een mooie match. Spelregels en arbiters zien toe dat het spelkarakter blijft gewaarborgd. Het doel van de praktijk zou de spelregels moeten bepalen en daarom is regelmatige reflectie belangrijk is om het spel constructief en de werkvloer gezond te houden.

f. Beperkte diversiteit en ingesloten denken

Er zijn meer structurele en culturele aspecten in de redactiecultuur die een open gesprek kunnen hinderen. Tijdens redactievergaderingen kan er een formele of informele hiërarchie voelbaar zijn, waarin oudgedienden het niet waarderen als routines bevraagd worden.

Ik weet nog wel dat toen ik ging stagelopen alles zo heel erg nieuw was. Ik zag zoveel dingen waarvan ik dacht: “Waarom doen ze dit zo? Wat ontzettend onproductief!”. Ik heb me over een heleboel verbaasd. Ik bedacht ook wat jammer het eigenlijk is dat aan stagiaires - want die hebben een frisse blik - nooit wordt gevraagd: “hoe kijk jij hier eigenlijk naar?” en dat eerder wordt gedacht: “Je moet vooral je mond houden...”. (BJ)

Een gebrek aan kan ingesloten patronen in stand houden. Een andere participant noemt het voorbeeld van de eindredacteur die zegt: “dat herken ik niet uit mijn omgeving, hoor”, waarmee de suggestie van tafel is, terwijl je volgens deze participant eigenlijk zou moeten zeggen: “Hé, als jij het niet uit je omgeving herkent, ga vragen stellen!” (LC).

Er is veel onderzoek dat het gebrek aan diversiteit in de Nederlandse journalistiek benoemt (Deuze, 2006; Klein, 2020; Müller & Frissen, 2014). In een rapport uit 2021 geeft het Stimuleringsfonds van de Journalistiek aan dat het percentage journalisten met een migratieachtergrond en het aantal vrouwen in de sector door de jaren heen slechts beperkt is toegenomen. De auteurs schetsen verschillende handelingsstrategieën op individueel, organisatie en institutioneel

niveau om de diversiteit te versterken (Boutachekourt, et al., 2021). Reflectie is daar een van, maar dat vraagt wel een veilige cultuur waarin machtsverschillen worden erkend.

Deze zes spanningsvelden geven vooral aanleiding tot twee van de drie door Ramaker et al. (2015) genoemde weerstanden: de aard en praktijk van het journalistieke werk en een negatieve interpretatie van autonomie. De derde (een rationalistisch beeld van reflectie) kwam echter ook in de gesprekken naar voren. Verschillende participanten gaven aan dat het woord ‘reflectie’ snel misverstand geeft. Het verklaart de keuze van de opleidingsdirecteur om niet over reflectie te praten maar over “elkaar scherp houden - kijken wat goed gaat en wat beter kan” (GL). Het rationalistische beeld van reflectie als een schoolse of academische activiteit versterkt ook het beeld dat er geen tijd is voor reflectie, terwijl reflectie ook meer terloops, tussendoor of verbonden met het werk kan plaatsvinden (Badaracco, 2020).

5. Werken met de organisatieparadox

Productieve reflectie vraagt organisatie, maar zoekt naar passende vormen die rechtdoen aan alle betrokkenen. Volgens de participanten in mijn onderzoek zoeken redacties wel degelijk naar versterking van een constructieve feedbackcultuur en andere vormen van reflectief leren. Redacties experimenteren bijvoorbeeld met nieuwe vormen van evaluatie en reflectie (LC, LH). Daarbij zijn ze zich bewust van de genoemde weerstanden en zoeken ze naar manieren om met deze weerstanden goed om te gaan. “Alle redacties zijn ernaar op zoek”, maar: “de ultieme vorm is nog niet gevonden” (GL). Redacties organiseren bijvoorbeeld lunchontmoetingen en inspiratiedagen, of gaan, zoals ook al eerder benoemd, met de hele redactie naar de bioscoop in een poging om reflectie te stimuleren, zonder dat het krampachtig wordt of journalisten in een defensieve reflex schieten.

In de gesprekken met participanten naar aanleiding van de inventarisatie van reflectiepraktijken bleek dat zij over het algemeen de informele reflectiepraktijken boven de formele waarderen. Over de meer formele – en dus per definitie meer georganiseerde – vormen van reflectie waren de meesten veel minder positief.

Ik word nergens zo moe van als Tegels en prijzen en dat soort categorieën. Het raakt me niet. Het heeft niks te maken met de praktijk van de duizenden journalisten in ons bedrijf die elke dag met kwesties zitten. Dit is een show. (GL)

Volgens de meeste gesprekspartners hebben de meer formele vormen wel een functie, maar leiden zij maar in beperkte mate tot leren. Zowel informele reflectiepraktijken, zoals het thuis lezen van een vakblad, als formele reflectiepraktijken, zoals het bijwonen van een conferentie van een beroepsvereniging, kunnen transfer van inzichten naar de werkvloer missen. Een aantal participanten benadrukt daarom het belang van wat de literatuur noemt *werkplaatsleren* (Billett, 2001; Illeris 2011; Marsick & Watkins, 1990): in veel werkactiviteiten zoals collegiale consultatie vindt leren plaats. Het (reflectief) leren is in deze gevallen meestal niet het primaire doel, maar er zijn veel momenten in de samenwerking die aanleiding geven of gebruikt kunnen worden voor (reflectief) leren.

Het is bij het organiseren van reflectiepraktijken de uitdaging om vormen te vinden die impact hebben op de werkvloer. Informele vormen bieden kansen, maar vragen ook om een delicate benadering waarin aandacht is voor de genoemde spanningen en dynamiek van de journalistieke praktijk. Een ombudsman betwijfelde echter of het mogelijk is om informele processen in het werk te organiseren. “Het is een wat ongrijpbaar creatief vak” en als het creatieve hart te veel is georganiseerd, wordt het een ‘moeten’:

Ik ben er heel erg voor om mensen hier een beetje hun gang te laten gaan. . . Ja, mijn idee is: hou het zo informeel mogelijk. Zonder enige uitgesproken pressie. Je zou een soort redactievergadering met de voeten op tafel moeten zien te organiseren. Dat is heel lastig . . . Omdat het heel snel wel geforceerd wordt en iedereen zijn oren spitst. (JG).

Het vormen van een reflectieve cultuur heeft volgens hem meer te maken met “een bepaalde cultuur die op een redactie moet heersen dan met een structuur. Met een vergadering red je het niet.” Tegelijk zei dezelfde ombudsman dat er enige vorm van sturing moet zijn; een vorm die hij aanduidde met “uitnodigen”, “over een drempeltje helpen”, “een zetje geven”. Als ik vraag hoe dat er concreet uitziet:

Ik weet niet hoe eigenlijk, want dan zit je al snel weer in een soort sessie, een redactievergadering waarin je dat dus formeel uitspreekt, terwijl mijn idee meer is dat je een soort cultuur moet zien te creëren waarin het min of meer vanzelfsprekend wordt dat dit de richting is waar we in gaan, omdat het voldoet, omdat het goed bevalt, omdat we er goede reacties op krijgen (JG).

Hij verwoordt hier de *organisatieparadox*: enige vorm van organisatie is nodig, maar dan zo dat het de autonomie van journalisten kietelt. Simons en Ruijters beschrijven het zo: de kunst is te sturen door “invitation, seduction and not through control and obligation” (2014, p. 983). Niet top-down dirigeren, maar dialogisch cultiveren. En dat vraagt betrokkenheid van alle stakeholders. Boud en Rooney hierover: “This points to the need to develop a more discriminating discourse in workplace learning that goes beyond formality and informality to recognize whose interests are being pursued, to what ends, in which context and according to whose strategies and processes” (2018, p. 149). Interventies die ingrijpen op de organisatiestructuur kunnen nodig zijn om reflectie in de organisatie te borgen, maar uiteindelijk dient de reflectie aan te sluiten, of meer: voort te komen uit een organisatiecultuur waarin betrokkenen willen leren en samen zoeken naar vormen waarop dat kan.

6. Ontwikkelprincipes voor een open leercultuur

De zes genoemde spanningsvelden laten een organisatierealiteit zien. De spanningen kunnen niet opgelost worden; ze zijn er en blijven er. Volgens Lewis en Smith (2022) is het de kunst om met oog op de paradoxen in concrete situaties te navigeren. Om de ambiguïteit van deze spanningsvelden te verdragen is een open en uitnodigende redactiecultuur nodig, die ruimte biedt voor leerprocessen. In het gesprek over waarom bestaande reflectie wel of niet werkt, noemden participanten verschillende aandachtspunten voor ontwikkeling van reflectiepraktijken. Uit de analyse volgen een drietal ontwikkelprincipes van de open leercultuur: a) het belang van *veiligheid*, b) de noodzaak van *faciliterend leiderschap*, en c) de organisatie van reflectie als een *individueel en collectief leerproces* dat blijvende aandacht vraagt.

a. Een open leercultuur is een veilige redactiecultuur

In veel gesprekken over de defensieve houding kwam het thema onveiligheid naar boven drijven. Zeker sterk formele reflectiemomenten zoals functioneringsgesprekken kunnen als “afrekenmomenten” (KB) worden ervaren. De vele kansen in het werk voor reflectie worden volgens een freelance eindredacteur niet altijd benut als gevolg van ervaren onveiligheid binnen het werk. Het zou kunnen dat journalistiek “een vak is van ego’s en mannetjes en vrouwtje die . . . eigenlijk niet zo op reflectie zitten te wachten”, maar “dat kan ook een te gemakkelijk etiket van buitenaf zijn”. De defensieve cultuur is er niet voor niks, maar heeft, een zelfbeschermende functie. “Misschien heb je “een ego nodig . . . om als zelfstandige je in de journalistieke wereld staande te houden” (DL).

In verschillende interviews kwam naar voren dat journalistieke redacties de ‘oude’ defensieve strategieën willen afleren en willen bouwen aan een open leercultuur en aan wat Amy Edmondson (1999, 2011, 2019) noemt: ‘psychologische veiligheid’, de situatie waarin actoren de overtuiging hebben dat het nemen van interpersoonlijke risico’s veilig is. In een kwantitatieve studie zien Frazier et al. (2017) een sterke relatie tussen psychologische veiligheid met kennisdelen en leergedrag. “Hence, fostering perceptions of psychological safety appears to be an important consideration for organizations attempting to maintain competitiveness” (p. 141).

Een aspect van veiligheid dat in de interviews veel naar voren kwam is het belang van meer constructieve vormen van feedback, waar ook in academische en professionele literatuur op is gewezen (Ivask, 2019; Frich, 2022).

Het is om het maar eens zo plat te zeggen wel een uitdaging in de journalistiek om het constructief te houden. Ja dat is moeilijk. We zijn erg geneigd om te kijken wat er niet deugde, maar je leert veel meer door te kijken “waarom is dit nu zo goed geweest?” (KB)

Psychologische veiligheid betekent niet dat er geen eerlijke kritiek gegeven kan worden (Edmondson, 2019; Pisano, 2019). Kovach en Rosenstiel beschrijven - zonder het concept psychologische veiligheid te noemen - de uitdaging van individuele journalisten als “a personal obligation to differ or challenge editors . . . That engagement must be constructive in order to be effective . . . In turn, those who run news organizations . . . must encourage and allow staff to exercise this personal obligation” (2021, p. 313). Een cultuur met een hoge mate

van psychologische veiligheid kan samengaan met hoge performance standaarden (Edmondson, 2019).

In een psychologisch veilige cultuur wordt het individu of team niet “afgebrand”, maar leren collega’s van en met elkaar. Belangrijker dan de vraag ‘hebben we dit nu goed of fout gedaan?’ is de vraag “wat kun je hiervan leren en hoe kunnen we dit vaker inzetten om onze kwaliteit te vergroten?”, aldus de redactietrainer. Dat vraagt aandacht voor feedbackvaardigheden en een collectieve verbondenheid. Niet eenzijdig negatief, maar zoekend naar “een balans tussen negatief en positief” (KB), niet vanuit een concurrentiemodel, maar vanuit een toewijding aan “een gemeenschappelijke opgave” (GL).

Het belang van psychologische veiligheid is ook binnen journalism studies beschreven. Een “psychologically safe communication climate” is essentieel voor een creatief en innovatief werk, schrijven Koivula et al. (2023). Ook uit andere studies over creativiteit en innovatie blijkt dat openheid voor nieuwe ideeën en gezamenlijke idee-ontwikkeling en ondersteunend management hierbij van groot belang zijn (Küng, 2017; Malmelin & Virta, 2016). Ook Porcu et al. (2022) zien de moeite met het geven en ontvangen van feedback en concluderen dat het cruciaal is voor het leiderschap dat ze het belang zien van het creëren van een “safe feedback culture” voor alle medewerkers (p. 1013). Het is hierbij cruciaal om de perceptie van de leiding niet als standaard te nemen. Porcu et al. wijzen in hun studie erop hoe verschillend veiligheid kan worden ervaren hetgeen samenhangt met iemands sociale status binnen de redactie.

De recente crisis bij *De Wereld Draait Door* (2022) en *NOS Sport* (2023) benadrukken de urgentie om te werken aan sociaal en psychologische veiligheid. De Raad van Cultuur (2023) wijst op de grote precariteit in de creatieve sector, waar veel flexwerkers een grote afhankelijkheid kennen van opdrachtgevers. In een krappe markt van gewilde baantjes, kan er snel angst zijn om erbuiten te vallen, wat daardoor kan leiden tot langdurig zwijgen over grensoverschrijdend gedrag. En dat is schrijnend, juist omdat de spanningen in het dagelijkse werk om een ondersteunende omgeving vragen:

. . . de druk van buiten: je zit enorm in de spotlights . . . Ik kijk naar de uitzendingen en volg dan tegelijkertijd de publieksreacties . . . Het is echt niet normaal wat er gebeurt . . . niet te bevatten hoe iedereen een oordeel vormt over de NOS en ieder woord wordt ook echt gewogen . . . Dus je presteert onder maximale druk. . . En dan is het heel fijn om te

weten of je op koers ligt, of je steun hebt van je organisatie, om ook met elkaar te delen waarom je doet wat je doet. (LC)

Interpersoonlijk vertrouwen speelt een cruciale rol in het vrijelijk delen van informatie en ideeën (Porcu et al., 2022). Eerder onderzoek wees op het belang van goede relaties op de werkplek voor het ontwikkelen van psychologische veiligheid en een open leercultuur (Carneli et al., 2009). Ook de participanten in mijn onderzoek wezen op het belang van goede relaties. Zij noemden waarden als ‘aandacht’, ‘erkenning’ en ‘ontmoeten’, woorden die een andere, meer dialogische en collaboratieve weg dan de defensieve en competitieve aanduiden.

b. Een open leercultuur vraagt faciliterend leiderschap

Lucy Küng (2017, 2020) benadrukt het toenemende belang van leidinggeven aan cultuurvorming en persoonlijk leiderschap van leidinggevendenden in mediabedrijven. Ook veel participanten spraken over het belang van leiderschap in journalistieke organisaties, niet alleen op het niveau van de hoofdredactie, maar ook het middenmanagement. Volgens de redactietrainer is journalistiek leiderschap onderontwikkeld omdat te snel gedacht wordt dat een goede journalist goed kan leidinggeven. Hij sprak over het belang van “faciliterend leiderschap”: leiderschap dat de professionele autonomie van journalisten erkent en ruimte geeft. Erken journalisten in hun autonomie, geef hierin vertrouwen “en stop er verantwoordelijkheid bij”, zodat het individu verbonden blijft bij het collectief (KB).

Het leiderschap heeft niet enkel oog voor de productie, maar communiceert het belang van professioneel en organisatieleren en faciliteert datzelfde leren (Crans et al., 2021). Hierbij is het cruciaal dat leidinggevendenden ook reflecteren op hun eigen functioneren (Küng, 2020). Faciliterend leiderschap geeft vorm aan een open leercultuur door voorbeeldgedrag en het scheppen van de juiste condities. Werken aan een open leercultuur vraagt volgens participanten een nieuwe “mindset” (KT) die door de organisatie wordt uitgedragen en door het leiderschap wordt belichaamd en voorgeleefd.

Hoe groter de redactie is, hoe belangrijker het is om contact tussen mensen te organiseren. De redactie is idealiter een “intellectuele gemeenschap” (KB). Bureaucratische tendensen zoals inroostering en organisatorische verschotting kunnen ander dan functioneel contact in de weg staan. Redactievergaderingen met volle agenda’s en in zalen in vergaderstand zijn niet de plekken waar journalisten vruchtbaar reflecteren. Organisaties zoals BNNVARA proberen daarom

door de inrichting van de werkruimte met veel zitjes en andere informele ontmoetingsruimten ruimte te geven aan 'in-between-space' (Solomon et al., 2006) waar informeel reflectief leren gedijt.

Het belang van goede communicatie en inclusief werken vraagt wel dat machtsverschillen in de organisatie worden erkend en mensen van buiten de *newsroom elite* (Porcu et al., 2022) en *minor voices* binnen de organisatie expliciet worden uitgenodigd om bij te dragen. Het enkel zorgen voor informele zitjes kan een bestendiging van bestaande machtsverhoudingen zijn waardoor uitsluitingsprocessen gezien en ongezien worden getolereerd. Facilitatie zit dus niet alleen in het verschaffen van hulpmiddelen en een op ontmoeting ontworpen inrichting, maar ook in het bespreekbaar maken van machtsverschillen, aandacht geven aan onderstromen in de organisatie en werken aan inclusief (werk)gedrag.

c. Organisatie van reflectie als een leerproces

Het derde ontwikkelprincipe dat uit de gesprekken naar voren komt, is dat het werken aan een open leercultuur een individueel en collectief leerproces is. Werken aan een open leercultuur is een traject van cultuurverandering en leidinggeven aan een leerproces. Edgar Schein (2011) ziet cultuur als de uitkomst van een gedeeld leren. Bestaande routines zijn in het verleden geleerd, worden door socialisatieprocessen overgenomen, maar kunnen door diepgaande leerprocessen veranderd worden (Argyris & Schön, 1974, 1996; Sylvie & Gade, 2009).

Cultuurverandering is dikwijls een taai proces waar niet gelijk iedereen in meegaat. Volgens de participanten is het verstandig om als een organisatie meer reflectief wil worden, te beginnen met mensen die dat zelf ook willen of vanuit zichzelf al reflectief zijn. Het leiderschap kan aansluiten bij professionele autonomie door ruimte te geven aan nieuwe initiatieven of bestaande initiatieven steunen. De radiopresentator (LC) vertelt bijvoorbeeld hoe zij ruimte kreeg om een coachopleiding te volgen en collega's te coachen en evaluatiesessies te organiseren. Als anderen zien dat reflectie werkt, kunnen zij vervolgens innerlijk gemotiveerd aanhaken.

De gesprekken geven het beeld dat dit leerproces experimenteel en co-creatief moet verlopen. Betrokken collega's gaan aan de slag met een concrete reflectiepraktijk, worden daarin gefaciliteerd door het management en leren gaandeweg wat wel en niet werkt. Een nieuwe cultuur organiseer je niet *top down*, maar ontwikkel je gezamenlijk, of zelfs *bottom up* door de betrokkenheid van journalisten aan te spreken: hoe gaan jullie hieraan werken? (KT en KB). Op

deze manier erkent en versterkt het management de autonomie van journalisten. Het is wel belangrijk voor het leiderschap om dit leerproces vastberaden aandacht te blijven geven, of in termen van een hoofdredacteur eraan “te blijven rammelen” (WW).

Deze inzichten sluiten aan bij recente literatuur over organisatieverandering. Wierdsma en Swieringa (2017) gebruiken het beeld van de trektocht tegenover dat van een georganiseerde reis. “Bij trekken wordt de route sterk bepaald door de tips die de trekkers krijgen van medetrekken, het weer en hun eigen inzichten opgedaan tijdens de trektocht. Het verloop van de tocht ontstaat mede op basis van inzichten ontstaan tijdens het trekken zelf” (2017, p. 162). De trektocht - een invulling van wat Chia & Rasche (2015) de *dwelling worldview* noemen - is een metafoor voor co-creëren: een proces van gezamenlijke betekenisgeving waarin betrokkenen iteratief leren. Bij co-creatie is het de kunst om de bestaande weerstanden, of in termen van Wierdsma en Swieringa: “dit gedoe”, bespreekbaar te maken en “de negatieve energie die het oproept om te zetten in positieve energie” (2017, p. 165). Co-creatie dus, of in termen van dit onderzoek: het is bij het vormgeven van reflectie belangrijk om aan te sluiten bij de autonomie van journalisten en naar manieren te zoeken waarop journalisten merken dat het hun professionele autonomie niet beperkt, maar versterkt.

7. Discussie en conclusie

De participanten herkenden de pluriformiteit aan reflectiepraktijken (Figuur 5.1). Zij waren over het algemeen positief over de meer informele vormen, maar gaven wel aan dat die niet automatisch tot beter werk leiden. Over de meer formele vormen waren ze vrij negatief, maar tekenden daarbij wel aan dat die vormen nodig zijn én verbeterd kunnen worden. Door te veel of rigide organisatie ervaren journalisten formele reflectiepraktijken snel als niet ondersteunend aan “het echte werk”. Zij noemden verschillende redenen waarom journalisten weerstand tegen reflectie kunnen ervaren, die sterk samenhangen met de realiteit van het dagelijkse journalistieke werk.

Uit de gesprekken kwamen een drietal thema's naar boven die belangrijk zijn voor een versterking van productieve reflectie. In Tabel 6.1 benoem ik die als ontwikkelprincipes die richting geven aan de ontwikkeling van een open leercultuur. De eerste twee ontwikkelprincipes (psychologische veiligheid en faciliterend leiderschap) zijn herkenbaar in het concept van Crans et al. (2021).

Op basis van de gesprekken voeg ik daar als derde ontwikkelprincipe het belang van het experimenterend en iteratief ontwikkelen van reflectiepraktijken aan toe.

Tabel 6.1 Drie ontwikkelprincipes voor een open leercultuur (OLC) in relatie tot de definitie van leercultuur (Crans et al., 2021) en innovatieve leercultuur (Porcu, 2020).

Ontwikkelingsprincipes OLC	Leercultuur Crans et al. (2021)	Innovatieve leercultuur (ILC) Porcu (2020)
Psychologische veiligheid	“Climate that encourages employees to learn and make mistakes (...)”	(a) (...) a social climate that stimulates people to work and learn together, to grow as an individual and as a group (team, organization) (...)
Faciliterend leiderschap	provides ample learning opportunities (...) offers an appropriate infrastructure (...) and pairs this with encouraging leaders”	(c) This is facilitated by serving leadership, open communication, mutual trust, a supporting culture, shared goals, appreciation of individual achievement, and training and development.
Iteratief leren		(b) (...) and that provides people with the autonomy needed to be flexible, to experiment, to be creative, and to investigate radical possibilities in order for the organization to have better chances for survival in the long run.

Noot. Omwille van de vergelijking is de definitie van Porcu in een andere volgorde gezet (a, c, b).

In hoofdstuk 2 preciseerde ik geïnspireerd op het werk van Dewey (1933) het concept van Crans et al. door te spreken over een *open* leercultuur. Een leercultuur is geen statische blauwdruk die vanuit een instrumentalistische managementbenadering geïmplementeerd kan worden, maar een dynamisch ecosysteem. De context van organisaties verandert; organisaties en de mensen die er werken ook. De spanningen in organisaties, die vaak een paradoxaal karakter hebben, vragen blijvende aandacht voor het lerende vermogen van mensen en organisaties. Het is cruciaal dat er een verbinding is tussen de eigen passie van betrokkenen en de collectieve inspanning waar de organisatie voor staat. Dit vraagt

een ontwikkelbenadering die uitgaat van collectief en gaandeweg leren, die veel ruimte laat voor creativiteit en experimenteren. De invulling van dit derde ontwikkelprincipe relateer ik in Tabel 6.1 daarom aan de definitie van de innovatieve leercultuur van Porcu (2020). In hoofdstuk 2 wees ik erop dat de open leercultuur een breder concept is dan een innovatieve leercultuur. De gesprekken met ombudsmannen, leidinggevend en anderen wijzen er echter op dat het werken aan reflectie een experimenterende benadering vraagt.

De gesprekken die de basis voor dit hoofdstuk vormen, schetsen hoe de gesproken leidinggevend verantwoordelijkheid voelen om te werken aan een open leercultuur. Het beeld dat daarin naar voren komt is dat organisaties zoeken naar het *hoe* van het organiseren van reflectie. Reflectie kan snel te veel georganiseerd zijn (waardoor de aansluiting met de drive van journalisten wordt verloren), of juist te weinig, waardoor reflectie niet wordt vertaald naar het dagelijkse werk. Niet-leidinggevend die ik voor dit hoofdstuk sprak, gaven daarvan veel voorbeelden. Veel initiatieven sterven een vroege dood, doordat ze onvoldoende gefaciliteerd worden of te weinig continue aandacht krijgen. Een commitment van het leiderschap aan co-creatief en gaandeweg leren (Wierdsma & Swieringa, 2017) lijkt de benadering die het beste bij de organisatie werkelijkheid van journalistieke organisaties *in flux* past.

Hoofdstuk

7

De journalistiek als 'éducation permanente'

Een typologie van reflectiepraktijken

1. Inleiding

De titel van dit hoofdstuk is ontleend aan een interview in vakblad *Villamedia* met Arendo Joustra, toenmalig hoofdredacteur van *Elsevier*. “Ik vind het heerlijk om me in de tijd van de baas geestelijk te verrijken door een goed boek te lezen of een interessant iemand te interviewen. De journalistiek is voor mij een ‘éducation permanente’”. Gevraagd naar wat hem verder voldoening geeft: “De redactie . . . hier word ik voortdurend geprikkeld door intelligente mensen die weerwerk leveren” (Douwes, 2016). Een prachtige realisatie dat journalistiek werk vol kansen zit voor leren.

Uit de inventarisatie van reflectiepraktijken (hoofdstuk 5) bleek dat er binnen en buiten de redactie veel reflectiepraktijken aanwezig zijn; de kwaliteit ervan was geen gegeven, maar kansen voor reflectie zijn er veel: van individueel naar collectief en van informeel (vaak de meer terloopse vormen) tot formeel (zoals het functioneringsgesprek en de column van de ombudsman). Tijdens de diepte-interviews (hoofdstuk 6) is deze inventarisatie besproken. De gesprekspartners herkenden veel en spraken soms hun verbazing uit dat er zoveel meer is dan ze zich beseften. Tijdens deze gesprekken ging ik cirkels trekken op de op A3 uitgeprinte inventarisatie om groepen samenhangende reflectiepraktijken aan te duiden en te positioneren ten opzichte van elkaar. Dit hoofdstuk presenteert acht clusters van reflectiepraktijken die een methodische uitwerking vormen van deze cirkels. De clusters komen voort uit een nadere analyse van de data van hoofdstuk 5 in het licht van recente literatuur over leren en ontwikkelen en de reflecties hierop uit hoofdstuk 6.

Het eerste doel van deze exercitie is een communicatieve: deze typologie vereenvoudigt het gesprek over de pluraliteit van reflectieactiviteiten en – instrumenten met journalisten in dit actieonderzoek. In hoofdstuk 8 doe ik verslag van een bespreking van deze clustering in een viertal focusgroepen – deels ter validatie, maar met name met de bedoeling om te ontdekken in welke vormen van

reflectie journalisten de meeste potentie zien voor versterking van autonomie in hun eigen werk en werkomgeving.

De tweede doelstelling is ontwikkelingsgericht: door de eigen structuur van de verschillende clusters te benoemen, komt er mogelijk beter zicht op de condities waaronder de geclusterde reflectiepraktijken bijdragen aan de praktijk. De clusters kunnen voor journalisten individueel en collectief een startpunt zijn voor het zelf verder ontwikkelen van reflectiepraktijken.

Paragraaf 2 beschrijft de methodische verantwoording van de clusters en paragraaf 3 schetst de acht clusters waarbij voorbeelden uit de data van hoofdstuk 5 en 6 (documenten en interviews) zijn verwerkt.

2. Methodiek

In een eerder stadium van de documentenanalyse (hoofdstuk 5) waren de oorspronkelijke 461 codes samengevoegd tot 70 vanwege vergelijkbaarheid van de codes. Zo bracht ik bijv. festivals en congressen onder één noemer. Nadere analyse van de resterende codes lieten vervolgens twee verschillende manieren zien waarop resterende codes samenhang konden vertonen.

De eerste manier is dat een reflectiepraktijk op meerdere niveaus een rol speelt in het handelen van journalisten, maar dat die door verschillende codes wordt aangeduid. Een voorbeeld is het vakblad dat niet alleen wordt geproduceerd en uitgegeven op institutioneel niveau, maar wordt gelezen op het individuele niveau en waar collega's tijdens redactievergaderingen naar verwezen. Hetzelfde artefact jaagt reflectie aan. Een analyse van dergelijke verbonden activiteiten rondom een instrument zoals een tijdschrift, boek of congres wijst erop hoe die door journalisten worden gebruikt. Het genereert ideeën hoe *multi-level* leren vormgegeven kan worden. Een eindredacteur kan bijvoorbeeld tijdens een redactievergadering een journalist die bij het nieuwjaarsdebat van het KIM is geweest uitnodigen om te vertellen wat die heeft opgestoken en wat die met dat inzicht gaat doen.

Dit hoofdstuk zal ik echter inzoomen op een tweede manier waarop codes samen kunnen hangen. De clusters die in de A3's hun eerste vorm kregen, bestaan uit codes die onderling niet zonder veel informatieverlies te reduceren zijn, maar wel degelijk een inhoudelijke verwantschap hebben. Een voorbeeld is de ethische code en de redactievergadering, die beide accountability-instrumenten zijn.

De clustering van deze tweede groep is tot stand gekomen door een nadere analyse van de data in drie stappen. De eerste stap vond plaats in de gesprekken met respondenten, toen ik op vrij intuïtieve manier op de A3's cirkels trok. Dat gebeurde niet met het vooropgezette idee om de data nader te analyseren, maar ik realiseerde me achteraf de potentie ervan. Dit proces is een voorbeeld van hoe het participatieve actieonderzoek zich gaandeweg, iteratief ontwikkelde (hoofdstuk 4). Deze vrij intuïtieve eerste ordening was echter niet willekeurig, maar geïnformeerd door de in hoofdstuk 3 in het 5W+1H-model verwerkte literatuur over (reflectief) leren en ontwikkelen, die concepten aandroeg die als *sensitizing concepts* (Bowen, 2006) functioneerden.

De tweede stap was een expliciete, kritische beoordeling van deze eerste aanzet in het licht van de data van hoofdstuk 5 en 6 en relevante literatuur (hoofdstuk 3). In deze fase bevroeg ik de verhouding tussen de onderscheiden cirkels, bijvoorbeeld die tussen 'accountability-instrumenten' en 'metajournalistiek' (wat immers ook een accountability-instrument kan zijn).

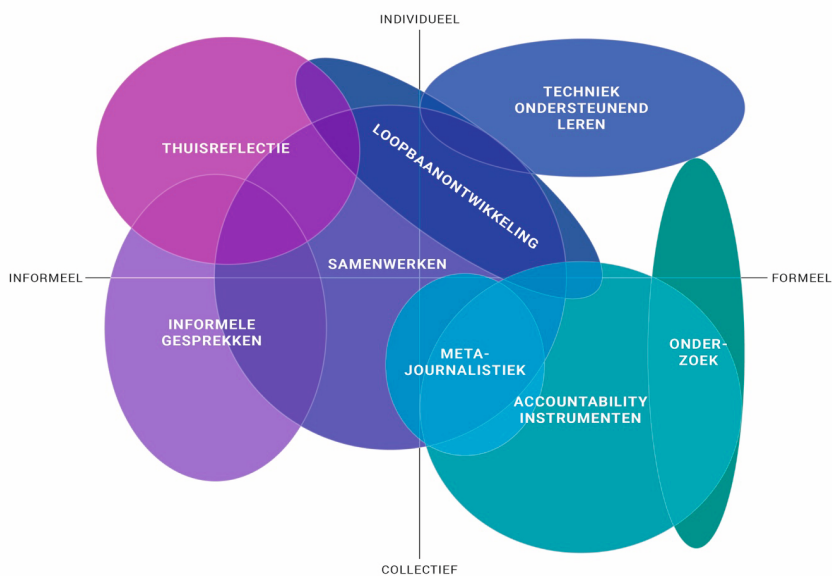
Dit leidde tot de derde stap. Om te kijken wat de samenhang en structuur binnen het onderscheiden cluster bepaalt, analyseerde ik de voorgestelde clusters met behulp van de praktijktheorie van Laura Ahva (2017), die drie elementen in een praktijk onderscheidt: activiteit, reflexiviteit en materialiteit (hoofdstuk 3). Reflexiviteit (met een X) betreft in dit model betekenisgeving aan activiteiten en dient dus onderscheiden te worden van reflectiviteit (met een C). Sommige clusters hangen primair samen door de gezamenlijke activiteit, bijvoorbeeld samenwerken, andere door de materialiteit, bijvoorbeeld het ondersteunen van de gebruik van digitale techniek, en een derde groep kenmerkt zich door een gedeeld doel, bijvoorbeeld professionele ontwikkeling. Het herkennen van een interne structuur wijst op een zekere robuustheid of innerlijke consistentie van het construct en de onderscheidende waarde ten opzichte van andere clusters, wat bijdraagt aan de validiteit van de onderscheiden clusters.

3. Acht reflectieclusters

Dit leidde tot de volgende acht clusters: 1. Thuisreflectie, 2. Informele gesprekken, 3. Samenwerken, 4. Loopbaanontwikkeling, 5. Accountability-instrumenten, 6. Metajournalistiek, 7. Technologie ondersteund leren, en 8. Onderzoek. De clusters zijn gevisualiseerd in Figuur 7.1 door een tentatieve projectie in het assenstelsel uit hoofdstuk 5, dat bestaat uit een horizontale as die een conti-

nuum voorstelt van (van links naar rechts) informele en formele reflectie en een verticale as die een continuüm voorstelt van (van boven naar beneden) individuele naar collectieve reflectie. Door deze projectie is de relatieve positie van de clusters in de mapping zichtbaar: 'Thuisreflectie' en 'Informele gesprekken' zijn herkenbaar als de twee meest informele clusters; 'Techniek ondersteund leren' en in mindere mate 'Loopbaanontwikkeling' als representanten van Q2 ('ondersteunende reflectie'). 'Accountability instrumenten', 'Metajournalistiek' en 'Onderzoek' als duidelijke vertegenwoordigers van Q4 ('georganiseerde reflectie'). 'Samenwerken' vindt plaats op het kruispunt van de assen. Zoals uit de figuur blijkt is er enige overlap tussen de clusters, waar ik in de beschrijving ook op zal wijzen.

Figuur 7.1 Tentatieve projectie van acht clusters reflectiepraktijken



Hieronder volgt een bespreking van de acht clusters aan de hand van door Ahva (2017) onderscheiden elementen. Een overzicht van de sterke en zwakte analyse van de clusters is te vinden in Tabel 7.1. Bij de beschrijving van deze elementen maak ik gebruik van de door Colley et al. (2003) onderscheiden factoren (proces, locatie en setting, doelen, inhoud), die de mate van formaliteit van reflectieprak-

tijken en daarmee de positie in het assenstelsel medebepalen (hoofdstuk 5). Na de bespreking van de structuur van het cluster, bespreek ik de productiviteit van de reflectie (Boud et al., 2006) waarbij ik voortbouw op de analyse die in hoofdstuk 5 is gemaakt van kwaliteiten en valkuilen van de vier kwadranten en de bespreking van deze kwadranten in hoofdstuk 6.

Tabel 7.1 Overzicht van clusters: structuur en sterkte-zwakke analyse

Clusters	Structuur (Ahva, 2017)	sterkte (+) en zwakte analyse (-)
1. Thuisreflectie	MAR* <i>Materialiteit:</i> privé-context, dagelijkse leven <i>Activiteit</i> met kenmerken: • locus: privé-sfeer • sterke betrokkenheid • vaak niet-intentioneel <i>Reflexiviteit:</i> leren is vaak bijkomend	+ sterke betrokkenheid + eigen controle, zelfsturing - doorwerking naar werk?
2. Informele gespreken	AMR <i>Activiteit</i> met kenmerken: • sluit aan bij discursieve beroeps cultuur • sterke betrokkenheid <i>Materialiteit:</i> informele sfeer, 'third places' of werksfeer <i>Reflexiviteit:</i> leren is vaak bijkomend	+ sterke betrokkenheid - doorwerking naar werk?
3. Samenwerken	AMR <i>Activiteit</i> met kenmerken: • impliciet • sociaal leren <i>Materialiteit:</i> werkcontext <i>Reflexiviteit:</i> leren is vaak bijkomend	+ vindt plaats in gewone werk: hoge relevantie + veel gelegenheden - leren onvoldoende geëxpliciteerd?
4. Loopbaan-ontwikkeling	RMA <i>Reflexiviteit:</i> doel is versterking professionele ontwikkeling <i>Materialiteit:</i> werkcontext <i>Activiteit:</i> diversen, o.a. begeleiding, dialoog, ontmoeting	+ thema belangrijk in preciaire arbeidsmarkt - mogelijke spanning beoordeling en psychologische veiligheid - doorwerking naar werkplek?

Tabel 7.1 *Overzicht van clusters: structuur en sterkte-zwakke analyse (Vervolgd)*

Clusters	Structuur (Ahva, 2017)	sterkte (+) en zwakte analyse (-)
5. Accountability-instrumenten	RMA <i>Reflexiviteit</i> : doel is verantwoording afleggen aan stakeholders en kwaliteitsverbetering <i>Materialiteit</i> : artefacten, procedures, protocollen <i>Activiteit</i> : reactief of proactief	+ veel bekende vormen en bestaande praktijken - vaak routinematig, weinig verbonden aan eigen autonomie
6. Metajournalistiek	MRA <i>Materialiteit</i> : concrete journalistieke producten als artefacten van reflectiepraktijken <i>Reflexiviteit</i> : doel kritische reflectie op eigen productie of die van anderen <i>Activiteit</i> : reflectieprocessen in onderliggende research en productie	+ journalistieke vormgeving van reflectie - voldoende afstand tot nieuwsdynamiek?
7. Onderzoek	RAM <i>Reflexiviteit</i> : kenniscreatie <i>Activiteit</i> : verschillende methoden die wisselende mate van reflectie vragen en tot gevolg hebben <i>Materialiteit</i> : rol werkcontext afhankelijk van methodologie	+ bewust leren - vraagt veel organisatie - doorwerking van kennis naar werkplek?
8. Techniek ondersteund leren	MRA <i>Materialiteit</i> : ICT als ondersteunend instrument <i>Reflexiviteit</i> : gericht op leren <i>Activiteit</i> : maar wie is in control?	+ taal die bij (digitale) journalisten past - doorwerking naar de praktijk? - ethische vragen over surveillance - Psychologische veiligheid?

Noot *. De drie letterige code geeft de relatieve betekenis aan. Thuisreflectie wordt vooral bepaald door de materialiteit (M), gevolgd door activiteit (A) en ten slotte reflexiviteit (R).

1. Thuisreflectie

Kenmerkend voor dit cluster is dat het gesitueerd is in de privésfeer van de individuele journalist die alleen of in contact met een ander of enkele anderen reflecteert. De reflectie speelt zich af thuis op de bank, wandelend met de hond, of zittend in de theaterzaal. In termen van het praktijkbegrip van Ahva (2017) is in dit cluster de *materialiteit* kenmerkend. Het begrip 'thuis' wijst op de bepalende context, waarbij 'thuis' breed wordt gezien: het gaat om de eigen levenssfeer buiten het werk. Voor de identificatie en de naamgeving van dit cluster ben ik hier geïnspireerd door Michael Eraut (2011), die in zijn werk de relevantie van '*life outside work*' voor werkleren aangeeft.

Ik noem het thuisreflectie en niet zelfreflectie of introspectie, wat ook op de werkplek plaats kan vinden, bijvoorbeeld na het horen van kritische opmerkingen van een chef. Bovendien worden die termen regelmatig ook gebruikt voor reflectie door journalistieke organisaties of de journalistieke institutie.

Wat betreft het *activiteit*-element is de eigen controle en betrokkenheid kenmerkend. Reflectie in de privésfeer kan vele vormen hebben; ze is vaak spontaan (bijvoorbeeld onder de douche), maar kan ook gestructureerd zijn (dagboek of vaste routine om te twitteren na eigen nieuwsconsumptie). Thuisreflectie kan gaan om keuzes op het gebied van werk-leven-balans, maar ook om terugkijken op gemaakte producties, of ideeëngeneratie voor het werk buiten werktijd.

Wat betreft de *reflexiviteit* kan worden gezegd dat de leeractiviteit vaak niet-intentioneel, maar bijkomend is. Iemand stapt meestal niet onder de douche om te reflecteren, maar wordt douchend overvallen door een ingeving.

De kracht van dit cluster is dat het voortkomt uit eigen initiatief en dat het subject persoonlijk betrokken is. Thuisreflectie leidt echter niet automatisch tot verbetering van het werk, bijvoorbeeld omdat iemand de relevantie niet herkent (de journalist realiseert zich bijvoorbeeld niet dat een gesprek met een buurman over het nieuws een kans is om eigen aannames te bevragen), of de opgedane inzichten te weinig concreet naar toekomstig werkgedrag uitwerkt. Uit verschillende interviews met journalisten in vakbladen, die opgenomen zijn in de documentenanalyse van hoofdstuk 5, blijkt echter dat reflectie in dagelijkse leven buiten het werk wel degelijk invloed kan hebben op het werk. Fotograaf en documentairemaker Ruben Terlou vertelt bijvoorbeeld dat hij regelmatig de stilte ingaat: ". . . rust, ik moet de luwte opzoeken. Anders raak ik mezelf kwijt" (Baarda, 2016, p. 50). Andere voorbeelden zijn de journalist die thuis op de bank X (voor-

heen Twitter) gebruikt om te reflecteren op verslaggeving en de fotograaf die zittend aan een rivier tot loopbaankeuzes komt.

De privésfeer is een *resource* voor individuen en kan als een krachtbron door organisaties gehonoreerd worden. De verwerking van werkervaringen gaat thuis door en het leven buiten het werk geeft impulsen tot leren en ontwikkelen. Deze thuis-reflectie heeft directe betekenis voor bijvoorbeeld de generatie van onderwerpen en invalshoeken voor producties, maar ook indirecte doordat deze reflectie de journalist helpt om zich te verhouden tot de spanningen in het journalistieke werk.

Dit cluster is des te relevanter omdat bij mediawerk er veelal geen strikte scheiding is tussen werk en privé (O'Donnell & Zion, 2019). Dat biedt kansen, maar kan ook spanning en stress geven. Mentale weerbaarheid en professionele ontwikkeling vragen kritische reflectie op eigen emoties en overtuigingen (Boud et al., 1985; Brouwers & Witschge, 2019; Mezirow, 1990). Versterking van thuisreflectie is een manier om bewuster met persoonlijke en professionele grenzen om te gaan. Het is juist in een beroeps cultuur waar objectiviteit en onafhankelijkheid vaak geïnterpreteerd zijn als dat de persoon van de journalist er niet toe doet (Hopper & Huxford, 2015; Nikunen, 2019) een uitdaging om als professional op de eigen persoonlijke en professionele identiteit te reflecteren. Zicht op persoonlijke en professionele grenzen is nodig voor autonoom handelen (Ramaker, 2024; Šimunjak, 2024).

De afgelopen jaren is het thema mentale gezondheid en weerbaarheid op de agenda van de journalistiek komen te staan (Bélair-Gagnon et al., 2024). Er is groeiend bewustzijn dat veel journalisten last hebben van stress, deels samenhangend met de tijdsdruk van het werk en de niet zelden competitieve sfeer, die ook nog versterkt kan worden door de onzekerheid samenhangend met een professioneel bestaan in de gig-economie (Monteiro et al., 2016; O'Donnell & Zion, 2019). De corona-epidemie die vanaf 2020 de meeste journalisten tot thuiswerken dwong heeft aan dit bewustzijn een versnelling gegeven. Het heeft redacties voor de vraag gesteld wat zij kunnen en vanuit verantwoord werkgeverschap moeten doen om hybride werk niet alleen productief, maar ook gezond vorm te geven (Cherubini et al., 2021; García-Avilés, 2021).

2. Informele gesprekken

In veel literatuur komt het beeld naar voren dat journalisten sterk op elkaar gericht zijn en veel met elkaar over het vak praten. Barbie Zelizer wijst op de betekenis van vele vormen van gesprek over het vak door journalisten, die daarmee een *interpretative community* vormen die hun professionele leven richting geeft (1993b, p. 27). Meltzer & Martik (2017) kijken door de lens van het concept *communities of practice* (Wenger, 1998) en focussen daarmee op het collectieve en collaboratieve leren dat in dergelijke gesprekken plaatsvindt. Dat gebeurt op formele manieren (bijv. in redactievergaderingen en jury's van journalistieke prijzen), maar wellicht meer nog meer op informele manieren, zoals bij de vrijdagmiddagborrel en in levendige discussies in een Facebook-groep.

Het tweede cluster benadrukt de waarde van deze meer informele gesprekken (Haigh, 2005; Kyndt et al., 2018). Kenmerkend voor de structuur van dit cluster is de dominantie van het *activiteit*-element in de reflectiepraktijken: journalisten die elkaar in informele setting ontmoeten. De sturing en controle ligt daarbij bij de deelnemers. Het *materiële* (de informele setting) is belangrijk. De situatie kan in enige mate georganiseerd zijn (bedrijfsborrel, lunchafspraak), maar het blijft informeel. De gesprekken kunnen in de periferie van het kantoor plaatsvinden, (zoals bij het koffieapparaat), maar ook buiten het werk, bijvoorbeeld in een *third place* (Oldenburg, 1989) zoals een lunchroom, of een georganiseerd netwerk zoals dat van Vrouw & Media. Informele gesprekken kunnen ook op een hybride werkplek thuisvinden. Als gevolg van hybride werk is er een overlap met cluster 1; werk en privé zijn zeker sinds de corona-epidemie voor velen minder rigide te scheiden (Cherubini et al., 2021). Gesprekken kunnen ook technologisch bemiddeld zijn, zoals blijkt uit het door veel journalisten gebruikte X (voorheen: Twitter; Hanusch & Nölleke, 2018). Wat *reflexiviteit* betreft: de inhoud en het doel van de gesprekken zijn niet vastomlijnd, zoals in bijvoorbeeld een redactievergadering of functioneringsgesprek, maar ontwikkelen zich spontaan. Het leren is meestal bijkomend; het sociale domineert.

Lynette Sheridan Burns benadrukt dat kritische reflectie niet verward moet worden met navelstaren aan de bar na een lange week (2013, p. 46). Ook enkele respondenten die ik voor hoofdstuk 6 sprak waren terughoudend over de waarde van de informele gesprekken. Ze onderschreven de sociale waarde, maar twijfelden aan de opbrengst voor het werk ervan. Het zou echter jammer zijn als momenten aan de tap of bij het koffieapparaat afgedaan worden als niet-serieus, want dergelijke informele momenten kunnen wel degelijk relevante plekken zijn

waar reflectie plaatsvindt (Haigh, 2005). Solomon et al. (2006) spreken van ‘the in-between’ als belangrijke plek van alledaags leren.

Andere mogelijke ‘in between’-plekken zijn het woon-werkverkeer dat gelegenheid geeft tot een reflectiemoment en de reistijd naar een opnamelocatie of juist na afloop van de werkzaamheden. Brandweerkorpsen en andere *first responders* hebben deze contactmomenten aangegrepen voor georganiseerde vormen van reflectie, zoals *after-action-review* methodieken (Darling et al., 2005), maar ook zonder dergelijke hulpmiddelen is zinvolle, meer informele reflectie mogelijk. Juist waar er weinig tijd is voor reflectie – het veel gehoorde bezwaar tegen reflectie –, kunnen journalisten bewust de vele gelegenheden benutten die er voor meer spontane en incidentele vormen van reflectie zijn (Badaracco, 2020).

In de documentenanalyse bleek het kwadrant ‘Onderlinge reflectie’ vrij leeg te zijn, wat de vraag oproept of de kracht van het informele niet meer georganiseerd kan worden met bijvoorbeeld peersupport-systemen. Informele contacten spelen een belangrijke sociale rol, bijvoorbeeld waar er collegiale ondersteuning nodig is om weerstand te bieden tegen de vele druk op professioneel handelen (González de Bustamante & Relly, 2016). Ook kan er in het informele gesprek kennisdeling plaatsvinden – een van de acht vormen van kritisch reflectief werkgedrag die Van Woerkom en Croon onderscheiden (2008). In de coronapandemie hebben mensen ervaren hoe ze deze informele werkmomenten missen (Cherubini et al., 2021), wat misschien een stimulans kan zijn om de waarde ervan te herontdekken. Cruciaal is de kwaliteit van de interpersoonlijke relaties, die bijdraagt aan psychologische veiligheid (Carmeli et al., 2009). De uitdaging is om deze ruimte echter relatief spontaan en vrij te laten en niet kapot te organiseren (Boud & Rooney, 2018).

3. Samenwerken

Informele gesprekken vinden uiteraard ook op het werk plaats. De laatste decennia is er veel aandacht voor de betekenis van informeel leren op de werkplek (Billett, 2004; Cuinen et al, 2019; Eraut, 2011; Marsick & Watkins, 1990). Lave & Wenger (1991) bijvoorbeeld wijzen erop dat het individu leert door participatie in een *community of practice*: eerst aan de marge, maar gaandeweg meer betrokken (voor een toepassing op journalistiek, zie Meltzer & Martik, 2017). Gebaseerd op deze literatuur en de data van de analyse van hoofdstuk 5 zie ik

het samenwerken als een belangrijk cluster van reflectiepraktijken die vaak meer informeel dan formeel zijn.

Er is een overlap met cluster 2; cluster 3 is meer verbonden met de werkplaats die overigens ook hybride kan zijn. Door de corona-epidemie die journalisten vanaf 2020 dwong tot thuiswerken zijn redacties zich meer bewust geworden van het belang van het elkaar formeel maar ook informeel op het werk ontmoeten. De informele ontmoetingen zijn belangrijk – ook voor reflectie op de eigen werkervaring en het geven en ontvangen van collegiale support. Redacties zoeken naar manieren om hybride vormen van werk beter te ondersteunen (Cherubini et al., 2021, García-Avilés, 2021).

Kenmerkend in de structuur van dit cluster is het *activiteit*-aspect. Journalisten doen van alles, zien dat van elkaar en zijn in hun werk vaak ook afhankelijk van elkaar. Dat biedt kansen voor reflectie. Collectief, bijvoorbeeld in een collegiaal gesprek, maar ook individueel, bijvoorbeeld doordat je een collega een bron telefonisch op een totaal andere manier hoort benaderen dan jezelf zou doen. Dit cluster bevindt zich in het midden van het spectrum van informeel-formeel en individueel-collectief. “Dit is de plek waar het moet gebeuren”, zei een van de respondenten genoemd in hoofdstuk 5, terwijl die op dit cluster wees. Samenwerking is dé plek waar mensen elkaar ontmoeten en eigen bijdragen afstemmen op het collectief. Het is de plek waar verwachtingen kunnen botsen en onuitgesproken vooronderstellingen onderzocht kunnen worden in een reflectieve dialoog. Het onderscheid *reflection-on-action* en *reflection-in-action* helpt te onderkennen dat reflectie niet alleen apart van het handelen plaatsvindt (wat dus tijd en ruimte vraagt), maar ook een onderzoekende houding kan zijn waarmee de *reflective practitioner* werkt (Schön, 1983). In begeleidingsvormen zoals coaching, mentoring en intervisie wordt dit reflectieve vermogen versterkt. Deze begeleidingsvormen bespreek ik onder het cluster Loopbaanontwikkeling.

In de documentenanalyse van hoofdstuk 5 kwam ik verschillende Nederlandse voorbeelden tegen, waaronder onderzoeksjournalisten die als duo of team werken en ervaren dat de samenwerking hen aanscherpt. In toenemende mate werkt de journalist samen met collega-journalisten, in collectieven of op flexplekken, zoals Bureau Wibaut, De Coöperatie en VersPers en ook met andere disciplines, zoals data-analisten (De-Lima-Santos, 2022) en het publiek zelf (Ahva, 2017). Deze realiteit van samenwerken biedt veel kansen voor bijvoorbeeld feedback, dat in onderzoek als een van de meest voor de hand liggende vorm van reflectief leren wordt gezien (Eraut, 2011; Van Woerkom & Croon, 2008).

Door het vragen van feedback kan de journalist bepaald worden bij de eigen tunnelvisie en bias, of positief geformuleerd: leren en profiteren van de kennis en ervaring van anderen.

Veel activiteiten uit dit cluster, zoals feedback vragen, kennisdelen en netwerken, gebeuren spontaan, maar kunnen ook in enige mate worden georganiseerd. Zo kunnen redacties een protocol invoeren dat een artikel voor publicatie ‘tegengelezen’ moet worden (dus dat er feedback gevraagd moet worden aan een collega) of kan een Slack-kanaal ingericht worden voor kennisdeling. Deze protocollen en instrumenten illustreren het *materialiteit*-aspect dat gegeven is met de context van het werk. In de context van het werk vinden ook interventies plaats met oog op het versterken van reflectie, bijvoorbeeld door het experimenteren met andere vergadermethodieken, feedbackprotocollen of andere inrichting van vergaderruimtes. Recent zijn er nieuwe journalistieke rollen gevormd die ook bij kunnen dragen aan meer reflectie op de werkvloer, zoals de nestor, gespreksredacteur en liaison redacteur. Ook het werken met multidisciplinaire teams (De-Lima-Santos, 2022) en het inrichten van de organisatie als netwerkorganisatie kunnen organisatorische interventies zijn die reflectie stimuleren.

Het *reflexiviteit*-element is eveneens gegeven met de context: het gaat om de journalistieke productie. Journalisten zien anderen werken, spiegelen zich daarin, werken samen met anderen en praten in dat kader over hun werk, soms evaluatief, soms meer ter voorbereiding. Deze gesprekken kunnen zonder veel moeite een reflectief aspect krijgen.

In journalism studies is er de laatste jaren meer aandacht voor (werkplaats) leren, vooral als voorwaarde voor innovatie. Kronstad & Eide (2015) zagen in de Noorse digitale journalistiek verschillende vormen van informeel leren (zij spreken over non-formeel leren). Minna Koivula et al. (2023) onderzochten ‘virtual teams’: door techniek ondersteunde vormen van samenwerking van zelfstandig werkenden en troffen twee kernfactoren aan die creativiteit en innovatie mogelijk maakten, namelijk kennisdeling en een open communicatiecultuur. Ook buiten de digitale journalistiek zitten praktijken als nieuwsvergaring, onderzoek en verwerking vol momenten die aanleiding kunnen geven tot reflectief leren. Meltzer & Martik (2017) geven Amerikaanse voorbeelden van informele netwerken waarbinnen collectief leren en het delen van werkervaring plaatsvindt. Dat leren gebeurt echter niet vanzelf. De literatuur over werkplaatsleren (Tannenbaum et al, 2010, p. 307, 325) benadrukt dat reflectie op de ervaring belangrijk

is voor het expliciet maken van opgedane kennis. Dat kan alleen of met anderen, door bijvoorbeeld kort te sparren over de relevantie van een invalshoek.

Bij het ontwikkelen van reflectiepraktijken is het relevant om dit cluster te herkennen: in het (samen)werken zelf zit veel potentie voor het versterken van reflectie. Dat vraagt bewustzijn van de potentie, maar ook de intentie om in samenwerking te leren en passende vormen die aansluiten bij de professionele autonomie van betrokkenen.

4. Loopbaanontwikkeling.

In dit cluster bevinden zich verschillende reflectieactiviteiten en -instrumenten die gericht zijn op de loopbaanontwikkeling van journalisten. Het *reflexiviteit*-element, dat wil zeggen de specifieke betekenis van de activiteit, bepaalt de structuur van dit cluster. Daarmee onderscheidt het zich van het cluster samenwerken, waar wel een zekere overlap mee is. Het draait om activiteiten met het doel om de professionele ontwikkeling te versterken. Het *materialiteit*-element is secundair: het betreft de loopbaanontwikkeling geïnitieerd in de context van het werk en gefaciliteerd door het werk..

Hoofddredacties of ondersteunende HRM-afdelingen bieden verschillende instrumenten aan, zoals functioneringsgesprekken en interne (bijv. DPG Campus en NOS Academy) en externe professionaliseringsmogelijkheden (bijv. via de NVJ Academy). Een voorbeeld hoe een organisatie meer informele vormen van reflectie kan stimuleren zijn de podcasts *De vernieuwing* en *De Mediamakers* die vanuit Campus DPG Media worden gemaakt. In deze podcasts die van na het afsluiten van de documentenanalyse in hoofdstuk 5 zijn, vertellen mediamakers van binnen en buiten het concern over “hun eerste stappen in het vak, hoogtepunten én blunders”. De host stelt vragen als “Wat drijft hen om verhalen te vertellen? En hoe redden ze zich in deze altijd veranderende mediawereld?” (DPG Media, 2021).

Het *activiteit*-element wijst op wat journalisten alleen of in gesprek met anderen doen ter ontwikkeling van hun competenties en *employability*. Ook met oog op de werkdruk, stress en burn-out problematiek en regelmatig vertrek van talentvolle talenten (Powers & Vera-Zambrano, 2023) is er veel reden om het gesprek over loopbaanontwikkeling en werkgeluk te organiseren.

Het valt echter op dat er in de jaren van het onderzoek weinig aandacht is voor persoonlijke ontwikkeling in het kader van de professie. Trainingen zijn veelal instrumenteel en gericht op het ambachtelijke. Voorafgaand aan de jaren van onderzoek bood de Sanoma Academy regelmatig trainingen gericht op persoonlijke

ontwikkeling aan, maar die waren al voor overname in 2019 van de Sanoma-tijdschriften door DPG verdwenen. In de vaste *Villamedia*-column van journalist en coach Jan Douma is er wel terugkerende aandacht voor persoonlijke en professionele ontwikkeling. Na publicatie van de resultaten van een onderzoek naar stress plaatste de NVJ in 2018 eenmalig een aanbod voor intervisie, dat pas in 2023 weer is opgepakt (NVJ, 2018, 2023). In andere beroepsvelden zijn begeleidingsvormen zoals mentoring, coaching, intervisie en supervisie heel gebruikelijk en in toenemende mate zijn die ook binnen de journalistiek te vinden. Waar in andere beroepen intervisie en periodieke bijscholing verplicht is, ligt dat in het open beroep van journalistiek niet voor de hand, al kunnen mediaorganisaties wel eisen stellen aan de professionalisering van hun personeel. Het is dan wel de kunst om aan te sluiten bij de professionele autonomie.

Gezien het open karakter van de journalistiek en de daarmee samenhangende weerstand tegen verplichte activiteiten is het interessant om te onderzoeken of er meer bij de journalistieke cultuur passende vormen van professionaliseringsactiviteiten ontwikkeld kunnen worden, zoals een routine om elke jaar minstens één keer een afspraak met een collega te maken om elkaar over en weer te interviewen op elkaars motivatie om in de journalistiek te werken en over wat je afgelopen jaar hebt geleerd. Aansluiting in de vormgeving bij het eigen vak stimuleert doorwerking naar de eigen praktijk.

5. Accountability-instrumenten

De inventarisatie van hoofdstuk 4 laat veel variëteit aan accountability-instrumenten zien; veel bekende zoals redactievergaderingen, de ombudsman, een ethische code (Bardoel & D'Haenens, 2004; Bertrand, 2000, 2003, 2008; Von Krogh, 2008), maar ook recent ontstane zoals *explainers*: korte kaders waarin auteurs beschrijven hoe de productie tot stand is gekomen, welke bronnen zijn gebruikt en waarin zij ingaan op het waarom van de productie. Naast deze transparantie ten aanzien van het productieproces experimenteren sommige media met korte bio's van de auteurs, een vorm van transparantie over de persoon (Domingo & Heikkilä, 2012). Naast kaders bij geschreven journalistiek zijn podcasts een recente vorm waarin journalisten verantwoording afleggen over hun product. Enkele voorbeelden zijn de onderzoeksjournalistieke podcasts van Argos, Pointer Podcast en Speurwerk van Platform Investico. Radioviainternet.nl (z.j.) noemde op 7 januari 2021 21 onderzoeksjournalistieke podcasts, een telling die twee jaar later op 25 januari 2023 meer dan verdubbeld was (44) en bij de eindredactie

van dit proefschrift op 31 oktober 2024 66 podcasts bedroeg (hieronder zaten echter vijf buitenlandse podcasts en niet alle podcasts zijn nog lopende shows).

Het *reflexiviteit*-element is dominant in de structuur van dit cluster: de betekenis van de accountability-instrumenten als manier om de kwaliteit van de productie te bewaken en verantwoording af te leggen aan stakeholders over het eigen journalistieke handelen. In tweede instantie is het *materialiteit*-element bepalend: de accountability-instrumenten worden gevormd door concrete routines in de journalistieke praktijk, die regelmatig zichtbaar zijn in artefacten zoals codes, protocollen en columns van een ombudsman. Het *activiteit*-element is minder kenmerkend, al moet het verantwoording afleggen wel zichtbaar worden in gedrag: feedback ontvangen, reageren op kritiek van het publiek, of het voeren van een reflectief gesprek over de wijze waarop verslag is gedaan van de epidemie.

De vele bestaande accountability-instrumenten bieden veel kansen voor reflectie, maar die kansen worden niet automatisch verzilverd. De bestuurskundige Mark Bovens beschrijft accountability-instrumenten (hoe spreekt over *accountability mechanisms*) als “an institutionalised capacity to learn” (2010, p. 956), maar signaleert dat het leereffect beperkt is als accountability defensief wordt ingevuld. Uit etnografisch onderzoek blijkt inderdaad het probleem dat journalisten snel defensief op feedback en andere vormen van accountability reageren (Argyris, 1974; De Haan, 2012). De uitdagende vraag is hoe bestaande accountability-instrumenten opnieuw verbonden kunnen worden met de individuele betrokkenheid van journalisten, zodat deze accountability-instrumenten startpunten zijn voor reflectie op eigen werk.

Hierbij is de door Groenhart (2013) gesignaleerde komst van meer proactieve vormen van accountability interessant. Bij proactieve accountability – de genoemde *explainers* zijn een voorbeeld hiervan – wachten journalisten niet eerst op een klacht (met het risico dat ze vanuit een defensieve houding reageren), maar vertellen gelijk bij publicatie al over het hoe en waarom van de publicatie. Een stap verder gaat het om het publiek ook in het proces mee te nemen. Journalist Joris Luyendijk noemt deze vorm van participatieve journalistiek ‘je leercurve delen’. Over dit ‘openbaar notitieboekje’ bijhouden, schrijft Rob Wijnberg, hoofdredacteur van De Correspondent:

Welke onderzoeksvragen heb je? Welke bronnen gebruik je? Welke tussentijdse lessen heb je opgedaan? Welke blinde vlekken heb je? Door deze zaken niet voor jezelf te houden, maar online met je publiek te delen, geef je inzicht in hoe je verhalen tot stand komen en bied je lezers met verstand van zaken de mogelijkheid hun kennis en ervaring met jou te delen tijdens je onderzoek (Wijnberg, 2018).

Eerder beschreven Vos & Craft (2017) internationaal een kentering waarbij journalisten zich door transparantie meer op hun publiek gaan richten en minder hameren op hun gegeven autonomie. Ook het journalistiek manifest (*One World, De Correspondent*), het journalistieke jaarverslag (*NRC en De Correspondent*) en open redactievergaderingen (zoals bij de lokale omroep *Open Rotterdam* en regionale omroepen *L1* en *Omroep West*) zijn vormen van meer proactieve accountability die helpen om accountability minder defensief te maken.

Een interessant voorbeeld waar een organisatie het publiek actief inschakelt ter verbetering van de journalistieke kwaliteit, is de ontwikkeling door Make Media Great Again van een annotatiesysteem bij nu.nl waarbij leden van de community de mogelijkheid hebben om met behulp van een plug-in nieuwsberichten te annoteren. Op deze manier genereert het publiek feedback die kan leiden tot reflectie door redacteuren (Pleijter, 2018). Bij dergelijke technologische innovaties is het belangrijk om oog te hebben voor de inbedding daarvan in de redactiecultuur (Ekdale et al., 2015; Tameling, 2015). Omdat redacteuren de annotaties niet voldoende konden verwerken, is het initiatief van Make Media Great Again dan ook niet voortgezet (persoonlijke communicatie, 1 maart 2024).

Een andere strategie om accountability-instrumenten weer meer relevant voor het werkproces te maken, is te onderzoeken hoe accountabilityinstrumenten niet alleen een activiteit achteraf zijn (de evaluatie van de krant van gisteren), maar ook een activiteit vooraf (*reflection-before-action*). Journalisten kunnen zich vragen stellen als: welke impact willen we, welke uitdagingen kunnen we verwachten, wat hebben wij of anderen in vergelijkbare situaties geleerd, en wat maakt dat we slagen? Als journalisten ervaren dat aandacht voor accountability niet een lastige extra taak is, maar de samenwerking en het resultaat verbetert, is de kans groter dat zij reflectie als productief ervaren.

6. Metajournalistiek

Hierboven noemde ik al enkele vormen van accountability die leiden tot afzonderlijke journalistieke producten en daarmee een overlap vormen met het cluster 'metajournalistiek': journalistiek over journalistiek. Bepalend voor dit cluster is het *materialiteit*-element: metajournalistiek komt tot uiting in concrete journalistieke artefacten, zoals artikelen, podcasts en tv-programma's over journalistiek. Het *reflectiviteit*-element betreft de doelstelling van deze metajournalistiek: het betreft kritische beschouwingen over journalistieke productie. Het *activiteit*-element tenslotte zit in de research en productie van de programma's, waarin veel reflectie verweven zit: reflectie over het onderwerp en de eigen verhouding daartoe, maar ook over gemaakte keuzes in het werken aan de metajournalistieke productie.

Zelizer (1993a, 1993b) thematiseerde al vroeg de aandacht voor journalisten voor het eigen vak en wees onder meer op het belang van vakliteratuur. In *Villa-media*, vakblad over journalistiek, zijn de laatste jaren veel series gepubliceerd die door hun formule reflectie kunnen bevatten (bijvoorbeeld een serie interviews met journalisten over hun loopbaan) en daarmee ook aanleiding kunnen geven tot reflectie bij de lezer. Binnen dit cluster is er een onderscheid te maken tussen publicaties over de eigen praktijk (bijvoorbeeld De Groene Amsterdammer Podcast, waarin de host elke week met de betrokken journalisten een artikel uit weekblad *De Groene Amsterdammer* bespreekt: wat hebben ze naar boven gehaald, hoe hebben ze dat gedaan, en waarom is dat van belang?) en publicaties over andere journalisten (bijv. het tv-programma *Medialogica*). Een speciale vorm is het interview met een externe criticus, bijvoorbeeld een nabestaande die terugkijkt op hoe de pers verslag heeft gedaan van een vermissing.

Intussen is er een groei aan journalistieke publicaties over journalistiek. Op Radio1 is er het dagelijkse programma *Het Mediaforum* waar journalisten actuele gebeurtenissen in de journalistiek bespreken, er zijn tv-programma's over media (met wisselend succes), journalisten hebben hun media-columns, maken blijkens www.radioviainternet.nl podcasts over media, schrijven weblogs over eigen werk en publiceren boeken over de eigen journalistieke praktijk of die van een ander. Non-fictie, zoals Frénk van der Linden's *Onder Hollandse helden* (2017), maar ook fictie, lees bijvoorbeeld Bert Wagendorp's *Masser Brock* (2017). Volgens Maja Malik (2004) is de waarde van deze 'Journalismusjournalismus' beperkt vanwege het eigen perspectief, de zelfreferentialiteit en de nieuwsdynamiek die ook dit genre niet onberoerd laat, maar het is wel degelijk een vorm van 'metajournalistic

discourse' (Carlson, 2016) waarin vakmensen de grenzen van wat wel en niet kan onderzoeken.

Dit genre is voor mijn onderzoek interessant omdat het een typisch journalistieke manier is waarop journalisten met hun eigen vak bezig zijn. Journalisten zijn wellicht moeilijk te motiveren voor intervisie of het schrijven van een zelfreflectie, maar vinden het wellicht wel leuk om op een journalistieke manier met hun werk bezig te zijn. Doordat het eindproduct een journalistiek product is, past het in de normale werkprocessen. Het is geen extra taak die zo nodig van externe partijen moet, maar een op eigen initiatief gemaakte productie ten behoeve van het publiek.

7. Onderzoek.

Von Krogh (2008) noemt in een inventarisatie onderzoek als accountability-instrument. In mijn onderzoek kwam ik enkele voorbeelden tegen. Een voorbeeld is het *Trouw*-onderzoek naar brongebruik (Myjer & Smit, 2014) wat niet alleen analyseerde hoe het mogelijk was dat een journalist lang onopgemerkt niet verificerbare bronnen gebruikte, maar ook leidde tot nieuwe routines op de redactie. Meer recente voorbeelden zijn het onderzoek dat de VPRO instelde na vragen over mogelijke politieke en ambtelijke inmenging bij de totstandkoming van een documentaire over D66-lijsttrekker Sigrid Kaag (Kuyl & Arlman, 2021) en het rapport van de Onderzoekscommissie Gedrag en Cultuur Omroepen (2024).

Ik beschouw onderzoek echter als een apart cluster omdat er ook vormen van onderzoek mogelijk zijn, die niet primair door accountability, maar vooral door nieuwgierigheid, noodzaak tot innovatie of wens tot professionele of organisatieontwikkeling gedreven zijn. In dit kader noem ik ook de medewerking die redacties regelmatig geven aan wetenschappelijk onderzoek. Bepalend voor de structuur van dit cluster is het *reflexiviteit*-element: het doel van de reflectiepraktijk is expliciet leren. Dat kan op verschillende manieren (*activiteit*-element). Naast gangbare sociaalwetenschappelijke onderzoeksmethoden zoals inhoudsanalyse en surveys, kan gedacht worden aan vormen van actieonderzoek die kunnen bijdragen aan innovatie van de praktijk (Cook, 2020; Lewis, 2020; Niblock, 2012). Met name uit de participatie in actieonderzoek blijkt het *materialiteit*-element van onderzoek als reflectiepraktijk. Ik ben in de journalistieke praktijk echter nauwelijks voorbeelden van actieonderzoek tegengekomen – degenen die ik aantrof zijn vooral geïnitieerd vanuit wetenschappelijk onderzoek (Brouwers & Witschge, 2018).

Onderzoek is een zeer intentionele vorm van reflectie die een hoge mate van organisatie vraagt. Doorwerking in de praktijk is echter geen gegeven. Zowel onderzoekers als opdrachtgevers moeten bij het ontwerp van het onderzoek nadenken over hoe inzichten uit het onderzoek terugvertaald kunnen worden naar de werkvloer. Participatie in alle fasen van het onderzoek kan een positieve werking hebben op de acceptatie en implementatie van bevindingen (Blanchett et al., 2023).

8. Techniek ondersteund leren

In de literatuur over L&D is er veel aandacht voor hoe ICT-techniek werkplaatsleren kan ondersteunen. In de literatuur heet dit wel techniek ondersteund leren (*technology enhanced learning*; Kori et al., 2014). Bepalend voor de structuur van dit cluster is primair het *materialiteit*-element (ICT) in nauwe samenhang met het *reflexiviteit*-element. Van techniek ondersteund leren (hieronder TOL) is sprake als organisaties ICT inzetten om (reflectief) leren te ondersteunen. Het activiteit-element is de zwakke schakel. De middelen kunnen los staan van het werkproces; anders geformuleerd: het is de uitdaging om TOL zo te ontwikkelen dat die werkplaatsleren ondersteunt.

In de journalistiek trof ik aan dat er relatief weinig gebruik wordt gemaakt van TOL (hoofdstuk 5). Campus DPG Media – gebruikt e-learning. De aangeboden video's zijn echter sterk gericht op overdracht van kennis en vaardigheden – ze kunnen aanleiding tot reflectie geven, maar dat is niet hun eerste doel. Redacties werken met contentmanagementsystemen (CMS), maar die zijn sterk gericht op de productie en weinig op leren. De oude bulletinboards die ook gericht waren op kennisdeling zijn vervangen door MS Teams en applicaties zoals Slack. Binnen dergelijke applicaties is reflectief gesprek mogelijk, maar ik ben geen goede voorbeelden tegengekomen. Wellicht dat tijdens de coronapandemie hier wel meer mee is geëxperimenteerd. Koivula et al. (2023) troffen in Finland verschillende vormen van door techniek ondersteunde vormen van samenwerken op afstand aan, waarbij de auteurs verwijzen naar door de corona-epidemie vrij gangbaar geworden applicaties zoals Slack, Microsoft Teams, Zoom, Google Hangouts en Skype.

Wat wel regelmatig in de documentenanalyse terugkwam is het meer informele gebruik van (besloten) Facebookgroepen en Whatsappgroepen. De Facebookgroepen functioneren als platform voor kennisdeling en onderlinge ondersteuning voor journalisten. Deze groepen kunnen gericht zijn op het uitwisselen van praktische tips, zoals de Nederlandse Facebook-groep 'Freelance

Journalisten netwerk', maar ook meer reflectief zijn. Omdat het initiatief van dergelijke besloten facebookgroepen echter bij de individuele journalisten ligt, is dat eerder een vorm van (zij het: technisch bemiddelde) informele gesprekken (cluster 2).

Een interessant voorbeeld van TOL is het gebruik bij de publieke omroeporganisatie EO van een *performance enhancement tool*: een sociale app die onderlinge feedback door collega's stimuleert (TruQu, z.d.). TOL kan enerzijds aansluiten bij een met techniek vertrouwde jongere generatie, maar kan anderzijds het risico met zich meebrengen dat het op gespannen voet komt te staan met de gekoesterde autonomie. Koivula et al. (2023) wijzen op de terughoudendheid van journalisten om feedback te geven met gebruik van technologie en op het belang van wat zij noemen een *psychological safe communication climate*. De journalisten die aan hun onderzoek meededen, hadden het gevoel dat door techniek bemiddelde feedback (i.c. via Slack) snel verkeerd begrepen zou worden.

Inzet van ICT roept ook snel vragen op over *surveillance*-aspecten van *performance management* en *newsroom analytics* (Ball, 2021; Petre, 2018). Is de techniek er nu primair voor het individu of voor de organisatie? Daar hoeft geen tegenstelling te zijn, maar door feitelijke machtsverschillen en de dominantie van een instrumentele managementbenadering is dat er snel wel, waarmee een veilig leerklimaat onder druk kan komen staan. Techniek is bovendien niet neutraal; naast dat bias het ontwerp van technologie beïnvloedt is het gebruik van technologie afhankelijk van factoren als opleiding en ervaring. Psychologische veiligheid vraagt erkenning van individuele verschillen en waardering van deze verschillen wat gezien het gerapporteerde hardnekkige gebrek aan diversiteit in redacties en ongelijke behandeling van vrouwen, mensen van kleur en andere gemarginaliseerde personen allesbehalve vanzelfsprekend is (Boutachekourt, 2021; Klein, 2020; Papaikonomou & Dijkman, 2018). Een veilige en inclusieve werkcultuur vraagt een balans tussen (digitale) techniek en menselijke interactie.

4. Besluit

Het hoofdstuk begon met een quote van Arendo Joustra die aangaf dat hij geniet van de vele kansen tot leren in journalistiek werk. Dit hoofdstuk schetst acht clusters als samenvattende groepen reflectiepraktijken gebaseerd op potentiële leermomenten in de praktijk. De clusters hebben onderling enige overlapping (Figuur 7.1), maar per cluster is er wel degelijk een duidelijke eigen samenhang.

In Tabel 7.1 zijn de acht clusters opgenomen met een korte aanduiding van hun onderscheidende structuur waarbij gebruik is gemaakt van de praktijktheorie van Ahva (2017).

Er zijn veel kansen voor reflectie in de journalistieke praktijk. De organisatieparadox (hoofdstuk 6) wijst erop dat reflectie wel altijd enige vorm van organisatie vraagt, maar dat te veel organisatie van reflectie of niet bij het werk passende organisatie van reflectie niet-productief zijn. Vier van de acht clusters sluiten aan bij wat er al in sterke mate in de journalistieke praktijk is: de persoonlijke passie en betrokkenheid van de journalist (thuis-reflectie), de discursieve cultuur van de journalistiek (informele gesprekken), de realiteit van het alledaagse redactiewerk (samenwerken) en de bestaande routines rondom kwaliteitsbewaking en verantwoording (accountability-instrumenten). De andere clusters zijn in mindere mate aanwezig of recent in ontwikkeling (loopbaanontwikkeling, onderzoek en metajournalistiek). Het cluster TOL is relatief afwezig, maar bekend in andere maatschappelijke sectoren. Mede door de verdere ontwikkeling van (generatieve) AI is het zinvol om de mogelijkheden van TOL verder te onderzoeken, waarbij de kritische vraag aan de orde moet komen hoe techniek het autonome beoordelingsvermogen van journalisten kan versterken in plaats van uithollen.

Het is de uitdaging om bij de organisatie van reflectiepraktijken recht te doen aan de passie en autonomie van betrokkenen en aan de inherente spanningen en dynamiek in organisaties. In Tabel 7.1 zijn de verschillende kansen en valkuilen van de acht onderscheiden clusters weergegeven. Vanuit een participatieve en waarderende benadering (hoofdstuk 4) en indachtig de in hoofdstuk 6 ontwikkelde ontwikkelprincipes van de open leercultuur is het raadzaam om bij organisatieontwikkeling aan te sluiten bij wat betrokkenen energie geeft. Het volgende hoofdstuk bespreekt daarom de acht clusters met journalisten om te ontdekken waar volgens hen potentie zit voor het versterken van reflectie in de journalistieke praktijk. De ontwikkelde typologie biedt een handvat om daar met betrokkenen het gesprek over aan te gaan.

Hoofdstuk

8

"Gewoon doen"

Reflectie ontwikkelen in een dynamiek van cynisme en verlangen

1. Inleiding

Een mail de dag na een focusgroep met freelancende journalisten: "Beste Timon, Dank voor de uitnodiging. Vond het een zeer boeiend gesprek, ben heel benieuwd hoe jouw onderzoek zich zal ontwikkelen. Wij hebben nog tot gisteravond 10 uur op een terras gezeten. Het was een heerlijke spontane en waardevolle ontmoeting." Tot 22:00 uur! Terwijl de focusgroep maar tot 17:00 uur duurde. Ik had wat journalisten bij elkaar gebracht, met elkaar afgesproken dat wat we deelden vertrouwelijk zou blijven, en na afloop bleek er zoveel gegroeid te zijn, dat deze drukke freelancers tot 22:00 uur in de stad bleven.

In deze dissertatie zoek ik naar hoe reflectie zo georganiseerd kan worden, dat deelnemers merken dat ze er in hun werk sterker van worden. Hoofdstuk 5 concludeerde dat het belangrijk is om oog te hebben voor leerprocessen rond concrete reflectiepraktijken, in het bijzonder de manier waarop die georganiseerd zijn en de mate waarin die aansluiten bij de commitment van de betrokken journalisten zelf. Hoofdstuk 6 sloot af met het belang van co-creatieve manieren van ontwikkelen.

Vanwege deze inzichten ga ik in dit hoofdstuk op zoek naar waar bij journalisten hun motivatie en energie zit om werk te maken van reflectie, zowel zij die in vaste dienst van journalistieke organisaties zijn als zij die als zelfstandige werken. Geïnspireerd door de waarderende benadering (Cooperrider & Srivastava, 1987; Gergen & Thagertchenkery, 2004) zoek ik naar beweging en vergroting van handelingsruimte door te waarderen wat goed gaat en het verbeelden van wat kan (Kunelius & Ruusunoksa 2008; Zandee & Cooperrider, 2008). Deze inzichten sluiten aan bij het in hoofdstuk 2 besproken triadische agencybegrip van Emirbayer en Missche (1998) dat wijst op de betekenis voor agency van het verbeelden van handelingsmogelijkheden.

Daartoe sprak ik verdeeld over vier focusgroepen 19 journalisten over hun ervaringen en behoeften. In deze gesprekken onderzocht ik welke van de in

hoofdstuk 7 onderscheiden clusters van reflectie hen enthousiast maken (Elliott, 2001) en onder welke condities die verder ontwikkeld kunnen worden. De onderzoeksvraag luidt:

Hoe waarderen journalisten de acht clusters van reflectiepraktijken en rondom welk van deze clusters ervaren zij energie en betrokkenheid?

2. Methodiek

De documentenanalyse van hoofdstuk 5 leidde tot 70 afzonderlijke reflectiepraktijken (reflectieactiviteiten en –instrumenten), waarbinnen in hoofdstuk 7 acht clusters zijn onderscheiden. Deze indeling is in het viertal focusgroepen voorgesteld; deels ter validatie van de indeling; deels om ideeën te geven over wat mogelijk is. De focusgroepen vonden op locatie plaats in de maanden juni en juli van 2021, dus na meer dan een jaar van werken onder beperkingen door de corona-epidemie. Deze ervaring speelde, anders dan bij de expert-interviews die in hoofdstuk 6 zijn besproken, een grote rol in de gesprekken. De vier groepen varieerden in omvang van 4 tot 6 personen en hadden een duur van 86 tot 114 minuten.

In de generatieve onderzoeksbenadering van Zandee en Cooperrider (2008) is het onderzoeksobject niet een werkelijkheid die buiten onderzoeker en stakeholders staat, maar een wordende realiteit die betrokkenen omvat (Chia, 2007). Met de methode van focusgroepen wil ik onderzoeken waar de betrokkenheid van journalisten bij reflectie ligt. Focusgroepen zijn een geschikte methode omdat in focusgroepen een collectief proces van betekenisgeving zichtbaar is (Wilkinson, 1998). De focusgroep is een collectieve gesprek (Liamputtong, 2011), waarin individuele journalisten reflecteren op hun ervaring en worden uitgenodigd om daar samen met anderen het reflectieve gesprek over aan te gaan. In de focusgroepen vinden hier-en-nu reflectieprocessen plaats. De onderzoeker neemt deze processen waar en brengt deze waarnemingen vervolgens in voor collectief reflectief onderzoek.

De deelnemers zijn uitgenodigd via social media kanalen en mijn eigen professionele netwerk. In de samenstelling van de vier groepen bundelde ik deelnemers op sector en werkverband. Om agenda-technische redenen is dit niet in alle gevallen doorgevoerd (zie Tabel 8.1). De focusgroepen met journalisten van landelijke dagbladen bestonden uit journalisten die bij dezelfde nieuwsor-

organisatie werken. Dat betekende minder diversiteit, maar creëerde wel de gelegenheid om met elkaar gedeelde ervaringen in dezelfde organisatiecontext te verkennen. Van tevoren heb ik deelnemers vertrouwelijkheid van de gesprekken en anonieme verwerking van de data toegezegd. Bij de start van de gesprekken heb ik dit herhaald en met de participanten afgesproken dat zij ook naar elkaar vertrouwelijkheid bewaren.

Tabel 8.1 *Sampling focusgroepen*

Focusgroep	Datum	Aantal personen (excl. interviewer)	Lengte gesprek	Bijzonderheden
Landelijk dagblad	15/6/2021	5	86 min.	Collega's uit dezelfde nieuwsorganisatie, waaronder 1 chef, meerdere deelredacties
Landelijk dagblad	1/7/2021	6	88 min.	Collega's uit dezelfde nieuwsorganisatie (wel een andere dan hierboven), meerdere deelredacties
RTV-journalisten	2/7/2021	4	114 min.	Publieke omroep, 4 verschillende redacties, incl. 1 freelancejournalist/podcastmaker
Freelancers	6/7/2021	4	113 min.	Inclusief 1 journalist in vaste dienst (2 voornamelijk geschreven journalistiek, 2 RTV-journalisten)

Ik nodigde de participanten uit om vooral met elkaar het gesprek te voeren over hun ervaringen met reflectie, waarbij ik het gesprek structureerde met behulp van elementen uit de *appreciative inquiry*-methodiek (hieronder Apl) (Ludema & Fry, 2008; Masselink et al., 2020). Deze methodiek is erop gericht om aan te sluiten bij wat er bij geïnterviewden speelt en met hen te verbeelden wat mogelijk is. De in hoofdstuk 2 besproken agency-theorie van Emirbayer van Mische beschrijft het belang van verbeelding voor agency (1998, p. 971). Verbeelding is geen fantasie, maar het voor ogen krijgen van handelingsmogelijkheden.

De Apl-methodiek bestaat uit de vier stappen van het 4D-model, waarbij met name de tweede onderscheidend is van andere vormen van onderzoek. Het is deze droomfase in combinatie met de waarderende benadering in het hele proces die Apl een interessante methode maakt om “fields of possibilities” (Zelizer, 2017, p. 7) te verkennen. De vier stappen van het 4D-model zijn:

1. *Discover*: deze fase legt de basis voor verandering door te vragen naar successen uit het verleden;
2. *Dream*: in deze fase worden kansen zichtbaar of beter: voorstelbaar gemaakt. Mensen zien weer mogelijkheden en krijgen hoop;
3. *Design*: in deze fase kijken deelnemers naar wat haalbaar is en naar wat er nodig is voor het bereiken van de droom;
4. *Deliver*: deze fase bestaat uit een iteratief proces van experimenteren, evalueren en bijstellen.

In de gespreksopzet van de focusgroep (Bijlage H) is de beweging van fase 1 naar fase 2 en in beperkte mate ook naar fase 3 zichtbaar.

De waarderende vragen zijn geïnspireerd op de Apl-methodiek, zoals de vraag “Wat vind jij belangrijk m.b.t. reflectie?”. Het sluit aan bij wat deelnemers belangrijk vinden en stimuleert hen dat naar de toekomst te projecteren. Mijn rol als interviewer was om het groepsgesprek te stimuleren; mijn rol was daarom terughoudend, maar wel van invloed op het gesprek door de vraagstelling, het telkens doorvragen op de eigen ervaringen van deelnemers en de uitnodiging op elkaar te reageren. Ook werkte ik aan een inclusieve groepsdynamiek door bedacht te zijn op interveniërende factoren zoals het dominantie-effect, halo-effect en eventuele *groupthink*. In de praktijk betekende dat vooral dat ik wat meer introverte deelnemers regelmatig uitnodigde tot een bijdrage en eigen waarnemingen inbracht.

Mijn benadering van de analyse van de transcripties en mijn eigen *fieldnotes* was een etnografische (Wilkinson, 1996). In de analyse van de data keek ik niet alleen naar de inhoud van wat is gezegd, maar ook naar hoe het is gezegd, wat dat in de groep teweegbracht en naar de rol die ik als initiator en begeleider speelde. De data zijn open gecodeerd (Corbin & Strauss, 1990). Anders dan bij de expertinterviews waarbij ik een richtinggevend codeerschema gebruikte, liet ik bij de analyse van de data van de focusgroepen de literatuur geen sturende rol spelen om dicht bij de geuite woorden en de dynamiek van het gesprek te blijven.

3. Resultaten

Bij het uitnodigen van journalisten voor de focusgroepen viel me op dat er veel welwillendheid was. Journalisten waren geïnteresseerd en zeiden snel medewerking toe. Een enkeling wilde verduidelijking over het doel van de focusgroep of over wat ik onder reflectie versta, maar de meesten kwamen met interesse en grepen de gelegenheid aan om met vakgenoten te praten over het vak. Een aantal genodigden konden niet komen vanwege drukke agenda's en verwezen daarbij soms met knipogende smiley's naar het probleem dat reflectie snel lijdt onder tijd- en productiedruk. Hieronder volgen eerst de reacties van de deelnemers op de afzonderlijke clusters, daarna een bespreking waar zij de meeste potentie zien en ten slotte een bespreking van de dynamiek in de gesprekken.

Bespreking clusters

De deelnemers hadden veel belangstelling om de acht clusters te verkennen. Zij herkenden de clusters, al vroegen de clusters metajournalistiek, techniek ondersteund leren, en onderzoek wel nadere verduidelijking.

Breed gedeeld was de herkenning van het belang van de meer informele vormen van reflectie: *thuisreflectie* en *informele gesprekken*. Als antwoord op de vraag naar een herinnering aan een betekenisvol reflectiemoment noemden verschillende journalisten een sterk informeel moment. Een ervaren journalist vertelde dat die zich tijdens een fietsrit plotseling realiseerde dat die een deel van diens portefeuille moest teruggeven omdat het teveel was. Een ander vertelde hoe een gesprek met een KPN-onderhoudsmonteur tot een leerzaam moment transformeerde.

We hadden het op het werk natuurlijk veel over corona . . . Je probeert er zo objectief mogelijk naar te kijken, maar je zit toch in je eigen bubbel . . . Toen was er een keer – echt héél random – een KPN-monteur bij mij thuis, en we raakte in gesprek over het nieuws en over corona en over hoe hij dat zag. Wij hadden daar uitgebreid de tijd voor, want het internet deed het héél lang niet. En ik vond dat eigenlijk heel erg relevant . . . om echt wat vaker die gesprekken buiten je bubbel aan te gaan, daar de tijd voor te nemen, te luisteren en je meer in anderen te verplaatsen.

In dit voorbeeld komt de kracht van informele reflectie naar voren: het initiatief en de controle over de reflectie ligt helemaal bij het individu (Colley et al., 2003).

De journalist die met de KPN-monteur spreekt, herkent in de dagelijkse gang van zaken een kans en grijpt de gelegenheid aan om te reflecteren. Hier is het moment heel bewust ingezet; andere keren wordt de journalist door het inzicht overweldigd (zoals de journalist op de fiets).

Uit de gesprekken in de focusgroepen blijkt het belang van de informele gesprekken *buiten*, maar zeker ook *binnen* de redactie. Een aspect wat duidelijk naar voren kwam is dat in deze gesprekken onderlinge herkenning ervaren kan worden. Je bent niet de enige die het bijvoorbeeld lastig vindt om met emoties om te gaan die bij jou als journalist worden opgeroepen.

Ik denk dat het heel erg kan helpen omdat we als journalisten in dezelfde soort situaties terecht komen. Je kan elkaar zó goed aanvoelen. En daarom is het ook zo vaak leuk om met collega's te ouwehoeren over het vak . . . Het zijn geen unieke ervaringen omdat het bij ons allemaal speelt . . . Je voelt je permanent tekortschieten . . . en hoe geef je dat een plek . . . Ik merk dat elk verhaal een persoonlijk appel op je doet . . . ik kan wel voor mezelf zeggen dat het belangrijkste is dat we gewoon een verhaal maken, maar ik ben ook mens.

Vaak zijn informele gesprekken spontaan, maar ze kunnen ook in enige mate georganiseerd zijn (Haigh, 2005). Bij een van de dagbladredacties hadden jonge journalisten het initiatief genomen om een app-groep te starten waarin reflectie over de krant vorm kreeg, wat leidde tot een gesprek met de hoofdredactie: een mooi voorbeeld hoe een initiatief van een enkele journalist die nieuw in de organisatie kwam door kan werken in de nieuwsorganisatie.

Alle deelnemers onderkenden het belang van informele reflectie, maar de interesse lag vooral in het centrum van het assenstelsel waar de acht clusters in waren getekend: de plek waar mensen *samenwerken*. Verschillende journalisten noemden manieren die zij gevonden hebben om in het werk zelf te reflecteren. Een onderzoeksjournalist vertelt hoe die reflectie in het gesprek met woordvoerders inbouwt door over het proces te gaan praten. “Wat gebeurt hier nou?”. Deze journalist is zich bewust van diens *theory-in-use* (Argyris & Schön, 1974) en brengt dat in diens werk: “Ik ben continu aan het reflecteren en ik neem de mensen met wie ik te maken heb mee in mijn proces”. Een andere journalist vertelt dat die elke keer zich afvraagt: “Waarom maak je het? Waarom maak *ik* het? Maar vooral: Waarom moet de kijker ernaar kijken?” Deze beide journalisten laten een

reflectieve houding zien, wat Schön (1983) omschrijft als *reflection-in-action*: in je werkzaamheden ben je reflectief, vragend en onderzoekend aan de slag.

Participanten noemden ook voorbeelden van zelfgeorganiseerde reflectie na het handelen (*reflection-on-action*) door bijvoorbeeld een collegiaal gesprek met een geluidstechnicus, die een eigen perspectief inbrengt. Een andere journalist voert “nazorg”-gesprekken met geïnterviewden, niet alleen vanuit zorg voor de ander, maar ook als reflectiemoment voor zichzelf.

Uit literatuur blijkt dat experimenteren een belangrijke leeractiviteit is die kan leiden tot reflectie op het beroepshandelen (Van Woerkom & Croon, 2008). Een van de deelnemers in de focusgroepen, werkzaam als radio- en podcast-maker, gaf echter aan dat er bij de publieke omroep weinig ruimte is voor experimenten door knellende formats.

Wat me op zich wel lekker lijkt, is dat als je format los kan laten . . . Ik vond het héél lastig . . . dat alles zó geformatteerd was, dat je daardoor ook heel veel creativiteit gewoon weghaalt.

De participanten deelden ervaringen van waardevolle reflectie, zoals regelmatige 1 op 1 gesprekken tussen een chef en een redacteur over de aanpak van een interviewreeks, maar zij wezen er ook op dat goede initiatieven zoals lunchgesprekken snel doodbloeden. Er ontbreekt vaak continuïteit, misschien omdat er niemand is die zich echt verantwoordelijk daarvoor voelt. Dergelijke hooggewaardeerde activiteiten worden volgens de participanten onvoldoende ondersteund in de organisatie.

Ook spraken deelnemers verschillende keren over de waarde van samenwerken in duo's, of op projectbasis met collega's uit andere deelredacties, maar meer dominant was het gevoel van verschotting tussen deelredacties en onvoldoende communicatie en kennisdelen in de organisatie.

Er zijn niet alleen structurele factoren die in de weg staan (zoals beperkte fte's, hiërarchische organisatiestructuur en vaste formats) maar ook culturele factoren, zoals een cultuur van “snel doorgaan” die het moeilijk maakt om tijd vrij te maken voor reflectie. Er waren eerlijke verhalen over waar het fout gaat:

Wij moesten vrij veel publiceren en dat gaat onder grote druk. Ik had iets geschreven en ik voelde al: “Dit is net niet goed genoeg.” Maar ik had

het té druk, ik moest nog onwijs veel doen en toen dacht ik: “*Fuck it*, ik publiceer het gewoon.”

Het stuk werd met instemming van de eindredacteur gepubliceerd, maar genereerde veel terechte kritiek op Twitter en Facebook. Deze quote is een mooie illustratie dat het voor productieve reflectie ook zinvol is dat journalisten naar hun gevoel leren luisteren en dat bevragen op wat het wil zeggen (Nikunen, 2019). Eerder onderzoek wijst op het ongemak van journalisten met eigen emoties. Hopper en Huxford (2015) en Feinstein et al. (2018) wijzen erop hoe een journalistieke cultuur van ‘objectiviteit’ heeft geleid tot het onderdrukken van emoties. Hier blijven dan echter kansen voor leren liggen. Emoties en intuïties zijn belangrijke informatiebronnen ook voor journalistiek handelen (Francoeur, 2021). Dat vraagt wel *emotional literacy* bij journalisten en een redactiecultuur waar over emoties kan worden gesproken (Hill, 2022; Richards & Rees, 2011; Šimunjak, 2023, 2024).

Naast het cluster samenwerken had het cluster *accountability* veel interesse. Deelnemers spraken veel over niet efficiënte evaluatievergaderingen en andere suboptimale evaluatiesystemen, maar ook over mogelijke stappen om evaluatie en reflectie te verbeteren. Een opmerking die zowel *samenwerking* als *accountability* betreft: bij een deel van de – vooral RTV-journalisten was de houding naar de redactionele organisatie en in het bijzonder het leiderschap kritisch, soms op het cynische af. Een journalist vertelde hoe die jaren heeft geprobeerd kritisch met de organisatie mee te denken, maar dat die het nu heeft opgegeven. “Het is klaar. Ik heb er geen zin meer in.” Opvallend was dat deze journalist, maar ook anderen die zeer kritisch waren, wel degelijk reflectie in de organisatie en in het samenwerken belangrijk vinden en daar met veel passie over spraken.

Een van de televisieredacteurs vertelde over de frustratie die die soms ervaart “dat er wel heel veel geëvalueerd wordt - vooral over anderen, want dat is lekker makkelijk”, maar dat de redactie niet onderzoekt hoe die het op structurele basis anders zou kunnen doen. “Als je een heel ander resultaat wilt behalen, hoe moet je dan het proces inrichten zodat we daar ook komen?” Agenda’s van redactievergaderingen zijn te weinig doelgericht. “Ik word daar echt helemaal knettergek van. Ik zit me echt op te vreten, want we lullen echt maar voor het lullen. Het gaat helemaal nergens over.” Als een van de collega’s in het gesprek instemming betuigt, maar ook doorvraagt, noemt deze redacteur dat het meer over het *hoe* moet gaan: “Hoe willen we dat doel bereiken?”, en: “hoe moeten

we naar ons eigen werk kijken om dat structureel te veranderen – vanaf de onderwerpselectie, maar eigenlijk al vanaf hoe we met elkaar discussiëren.” Deze journalist verwoordde op deze wijze het inzicht dat voor productieve reflectie het nodig is om inzichten door te vertalen naar concreet gedrag (Boud et al., 1985).

De noodzaak om meer constructieve vormen van feedback te ontwikkelen was een terugkerend thema in de focusgroepen. Niet alleen van chefs, eindredacteuren en hoofdredacteuren op medewerkers, maar ook medewerkers onderling. Een voorbeeld:

In plaats van dat we onze plichtmatige evaluatie doen, zou het veel beter zijn als we het omdraaien en zeggen: Wat werkt heel goed?” En dat degene die het altijd onder de knie heeft en altijd goed doet dan gewoon de tijd neemt om uit te leggen hoe dat geproduceerd is en hoe dat bedacht is.

Meerdere participanten ervaren de cultuur in de Hilversumse redacties als psychologisch onveilig. Een van de deelnemers sprak over een ‘afrekencultuur’. Een ander (een freelancer) vertelde het lastig te vinden zich in een redactievergadering te uiten. “Ik vind het een vrij heftige omgeving. Het zijn allemaal heel goed gebekte mensen. Ik ben van nature best verlegen, dus het heeft me heel veel tijd gekost dat ik iets durfde te zeggen in een vergadering.” Deze cultuur die anderen typeerden met woorden als “heavy types”, “haantjes” en “het apenrots gevoel”, maakt het ook moeilijk om te praten over hoe je verantwoord omgaat met emoties bij bronnen, maar ook bij jezelf – een thema dat verschillende keren naar voren kwam.

Dit gebrek aan *emotional literacy* en de invloed van een ongezonde redactiecultuur is eerder genoemd in studies als Richards & Reese (2011) en Seely (2019). Na de berichten over grensoverschrijdend gedrag bij verschillende televisiere-dacties en de publicatie van het rapport van de Onderzoekscommissie Gedrag en Cultuur Omroepen (2024) krijgt dit thema breed aandacht. Dat een zo breed gedeelde ervaring zo lang onbesproken is, zegt veel over de ongezonde cultuur in redacties (Deuze, 2023) en de noodzaak om te werken aan een open leercultuur en leiderschap dat het strategische belang van psychologische veiligheid duidelijk uitdraagt.

Ook de dagbladjournalisten gaven voorbeelden van suboptimale reflectie. Bij een krant bestaat bijvoorbeeld de routine om de krant bij toerbeurt via intra-

net te bespreken, waar vervolgens anderen weer op reageren – een praktijk, die weinig bruikbare feedback oplevert. Een ander voorbeeld is het beknopte verslag van evaluatie in het chefsoverleg, waar de desbetreffende auteurs weinig aan hebben. Ook bij een andere redactie wordt wat er in het chefsoverleg is besproken onvoldoende gecommuniceerd.

Voor de overige vormen van reflectie was duidelijk minder belangstelling bij de participanten. In een aantal focusgroepen was er belangstelling voor *metajournalistiek*, maar deze benaming riep ook vragen en onduidelijkheid op. Regelmatig spraken deelnemers er ook wat sceptisch over: “Het is toch een beetje de slager die eigen vlees keurt”. Ik had op basis van de analyse in hoofdstuk 7 verwacht dat de journalistieke vorm van deze reflectie het een passende reflectiepraktijk zou laten zijn, maar in de focusgroepen werd het cluster niet enthousiast omarmd.

In een van de focusgroepen met dagbladjournalisten was er relatief veel belangstelling voor *loopbaanontwikkeling*, misschien samenhangend met het feit dat er daar veel jonge journalisten aan tafel zaten. In verschillende focusgroepen spraken deelnemers ook met waardering over gevolgde trainingen die een veilige ruimte voor reflectie waren; twee keer noemden zij een rollenspel met trainingsacteurs.

Een jonge journalist – overigens de enige die dit uit zichzelf ter sprake bracht – had belangstelling voor *techniek ondersteund leren*.

Ik weet niet hoe graag ik het ook echt zou willen toepassen, omdat ik gelijk denk: “Hoeveel tijd gaat dit me kosten?”, maar het maakt me wel nieuwsgierig. . . Ik kan me voorstellen dat het kan helpen om mijn privé-mijmeringen gestructureerder te maken en daar conclusies aan te verbinden.

Waar informele vormen van reflectie ondanks de hoge betrokkenheid van de journalisten zelf niet altijd praktische doorwerking vinden, kan techniek ondersteund leren dus wellicht een bedding vormen waarbinnen die inzichten productief worden gemaakt. Over het algemeen waren er binnen de focusgroepen echter sterk afwerende reacties die samenhangen met de angst dat dergelijke technieken gedrag kunnen monitoren en daarom op gespannen voet staan met de eigen autonomie.

Ten slotte het cluster *onderzoek* – ook dat trok weinig aandacht en het leidde ook niet tot concrete ideeën. Opvallend is wel dat na het gesprek in de focusgroep met dagbladjournalisten op initiatief van de redactie de mogelijkheden zijn verkend om een kwantitatief onderzoek naar de eigen coronaverslaggeving op te zetten als start van een intern reflectietraject. Eén van de deelnemers aan de focusgroep was daar nauw bij betrokken en gaf aan dat daarbij een belangrijke overweging was dat zij niet “feitenvrij” wilden reflecteren: de redacteurs wilden voorkomen dat de reflectie “een groot meningencircus wordt waarin de indruk die mensen hebben van de verslaggeving misschien niet overeenkomt met de verslaggeving zelf – simpelweg omdat mensen niet alles gelezen en onthouden hebben” (persoonlijke communicatie, 9 november 2021). Een mooie illustratie hoe onderzoek een aanjager van reflectie kan zijn – zij het een die veel organisatie vraagt. Om die laatste reden is dat onderzoek in deze vorm niet gestart.

Waar ligt de energie?

In alle focusgroepen was er erkenning van het belang van meer *informele* vormen van reflectie. Deelnemers herkenden dat journalisten veel met elkaar praten, waarbij zij vaak de kanttekening maakten dat informele reflectie niet vanzelf tot productieve reflectie leidt. Het gesprek is vaak een uitlaatklep voor opgebouwde spanning in het werk, een vrijplaats om los van productiedruk en sociale pressie te sparren over journalistiek en gelegenheid om erkenning en steun te ervaren. Illustratief is de opmerking van een van de deelnemers die sprak van “een vlucht naar linksboven” (de plek van het cluster thuisreflectie in het assenstelsel van Figuur 7.1). Hiermee wees deze journalist op het belang van dit cluster als een basis waarop journalisten terugvallen, maar de journalist relativeerde dit gelijk: “de opgave ligt in het werk zelf . . . Wat ik jammer vind is dat ik alle reflectie eigenlijk uit de individuele, niet formele, maar wel hele kleine setting moet halen.”

De deelnemers opperden enige voorstellen voor versterking van het cluster *informele gesprekken*. In een van de groepen bespraken zij hun positieve ervaring met vrijwillige lunchbijeenkomsten, een activiteit die overigens inmiddels niet meer bestaat. Het is belangrijk vonden aanwezigen om bij dergelijk initiatieven vol te houden. Ook de literatuur wijst op het belang van continuïteit. Faciliteren van meer reflectie vraagt daarnaast een sterke betrokkenheid van het leiderschap, dat consistent communiceert dat reflectie strategisch belangrijk is, en vervolgens ook tijd en ruimte voor reflectie faciliteert (Baert, 2018).

In alle focusgroepen ging de interesse vooral uit naar het midden van het assenstelsel: de plek waar mensen met elkaar *samenwerken*. Thuisreflectie en reflectieve gesprekken met vrienden zijn belangrijk, maar meer als een plek om op terug te vallen. Omdat reflectie uiteindelijk voor het werk zelf relevant moet zijn, is het volgens deelnemers voor de hand liggend om te kijken waar op de werkvloer kansen voor reflectie liggen. Dit is in lijn met wat de literatuur over werkleren al decennia aangeeft (Marsick & Watkins, 1990). Leren en werken moeten verbonden worden.

De participanten ervaren een behoefte om vooral op de werkplek te werken aan meer effectieve vormen van reflectie. Gezien de hoeveelheid negatieve ervaringen die zij uitwisselden, de onderlinge herkenning ervan in de focusgroepen, maar ook de vele genoemde constructieve suggesties, lijkt dit mede in het licht van de literatuur, braakliggend terrein voor productieve reflectie. In alle positieve voorbeelden die deelnemers noemden, zijn zij bewust met reflectief leren bezig, bijvoorbeeld de chef die in verschillende 1 op 1 gesprekken met een redacteur mee optrekt in de ontwikkeling van een verhaal, of de journalist die zich bewust is van de kracht van het in duo's organiseren van het werk.

Het is het werk zelf dat de journalisten motiveert. Ik merkte dat ook in de gesprekken in de focusgroepen op. Het enthousiasme steeg als het gesprek concreet werd. Een journalist vertelde bijvoorbeeld over een ethisch dilemma bij het schrijven van een artikel; een ander vroeg om welk artikel het ging, waarop een geëngageerd groepsgesprek ontstond. In hoofdstuk 3 is beschreven dat productieve reflectie verbonden is met eigen journalistieke ervaringen en dat productieve reflectie leidt tot naar nieuwe handelingsperspectieven. In de focusgroepen zag ik verschillende keren hoe de link naar het concrete product en concrete situaties enthousiasme en energie gaf.

De waardering voor de meer *formele* reflectiepraktijken was verschillend. Aan de ene kant was er veel scepsis over in het bijzonder redactievergaderingen, maar ook over vormen van metajournalistiek, waarin “de slager eigen vlees keurt” en techniek ondersteund leren, wat immers snel een controle-instrument kan worden. Aan de andere kant dachten journalisten wel concreet met elkaar na over mogelijke verbeteringen van bestaande reflectie- en evaluatiepraktijken. Vertrouwde praktijken werken misschien vaak niet, maar zijn wel aanknopingspunten voor het versterken van reflectie. Bij sommige journalisten was er ook aandacht voor het cluster loopbaanontwikkeling, maar in de gesprekken kwam dat niet sterk naar boven. In de professionele literatuur is er veel aandacht voor

het verbeteren van bijvoorbeeld functioneringsgesprekken, maar dat is niet spontaan in de focusgroepen naar voren gekomen.

Kortom: de deelnemers zagen de waarde van reflectiepraktijken over het hele spectrum op beiden assen, maar hadden daar tegelijk kritische vragen over. Informele vormen leiden niet altijd tot beter werk en de dominant formele vormen schieten vaak hun doel voorbij. De meeste aandacht ging uit naar reflectiepraktijken die samenhangen met samenwerken. Dat is het dagelijkse werk, dáár moet het gebeuren.

Productieve reflectie vraagt aandacht voor de leerprocessen rondom reflectieactiviteiten en reflectieinstrumenten, waarbij soms meerdere clusters en *multi level*-benaderingen nodig zijn (hoofdstuk 5). Het gaat niet om de enkele organisatie van activiteiten of het beschikbaar stellen van instrumenten, maar om het stimuleren en faciliteren van leerprocessen. Een mooie verwoording van het in elkaar grijpen van meerdere niveaus komt van een chef in een van de focusgroepen met dagbladjournalisten. De chef gaf aan dat een organisatie pas echt werk maakt van reflectie als de reflectie op het individuele vlak, teamreflectie en reflectie als organisatie elkaar versterken. Hiermee wijst de chef op de noodzaak leerprocessen vorm te geven die de verschillende lagen verbinden.

Journalisten werken vaak in hun eentje en dat is enorm riskant. Niet omdat ze het allemaal fout doen, maar omdat ze allemaal hun eigen journalistieke bedrijfje aan het voeren zijn. Volgens mij . . . is de kracht van de krant, dat we een sterk profiel hebben. Dat profiel bestaat niet omdat het bestaat. Dat bestaat omdat we mensen zijn die een redactie vormen.

In drie van de vier focusgroepen kwam de sterke behoefte naar voren om meer betrokken te worden en met elkaar te praten over de identiteit van de krant of het programma. Journalisten in meerdere focusgroepen uitten de wens dat de redactie “scherpere keuzes” durft te maken. Daarbij kwamen voorstellen op tafel voor gezamenlijke inspiratiedagen en gaven zij de behoefte aan om in gesprekken met leidinggevendenden te praten over hoe iemand zich tot de missie van een organisatie verhoudt.

Dynamiek tussen cynisme en verlangen

De vier gesprekken waren geanimeerd; de journalisten spraken met betrokkenheid en spraken zich open uit over hun ervaringen, waarbij ze regelmatig verwezen naar vooraf gemaakte afspraken over anonimiteit en vertrouwelijkheid. Hieruit blijkt niet alleen dat de deelnemers ervoeren dat de focusgroep een open en veilige plek was om met elkaar te praten over ervaringen, maar ook dat er een behoefte is aan veilige plekken als dit, wat enkele deelnemers expliciet verwoordden.

In alle gesprekken, zij het niet bij iedereen individueel, was een sterke dynamiek aanwezig tussen kritiek en betrokkenheid. Aan de ene kant was er een kritische houding naar de organisatie en het journalistiek leiderschap, dat niet alleen onvoldoende faciliteert, maar zelfs reflectie op het werk in de weg zit doordat bijvoorbeeld eindredacteuren geen tegenspraak dulden of “egotrippers” zijn. Aan de andere kant was deze kritiek wel verbonden met een sterke behoefte aan betekenisvol, ‘goed werk’ (Hesmondalgh & Baker, 2013).

In drie van de vier focusgroepen was er sprake van teleurstellende ervaringen die resulteren in soms meer reserve ten aanzien van de eigen inzet. Dat kwam tot uiting in cynische opmerkingen over de eigen organisatie en ook in de expliciete verwoording van eigen grenzen. Enkele gesprekspartners gaven aan dat cynisme een zelfbeschermingstechniek is. Terugtrekkend gedrag is als coping strategie te begrijpen, maar vanuit organisatieperspectief is het een verlies van zelfkritisch potentieel dat afbreuk doet aan de lerende organisatie.

In de twee focusgroepen die niet gekoppeld waren aan een specifieke nieuwsorganisatie en waar de deelnemers dus geen directe collega’s van elkaar waren, was de toon en inhoud van de gesprekken het meest cynisch. Of dat kwam door het feit dat deelnemers geen directe collega’s waren, of door de omstandigheid dat het allemaal Hilversumse RTV-journalisten betrof, is mij niet duidelijk. Ook hier dachten echter alle deelnemers constructief mee wat realistische stappen zijn om te werken aan een meer open (leer)cultuur.

Eerder onderzoek beschrijft de betekenis van de journalistieke ideologie als krachtbron voor journalistiek handelen (Wagemans et al., 2016; Hughes et al. 2021; Deuze & Witschge, 2020). Ik zag dat ook in deze gesprekken: journalistieke kernwaarden zijn een krachtbron om onder druk vol te houden. De cynische reacties, hoewel die volgens deelnemers een coping mechanisme zijn om met spanning om te gaan, wijzen wel op een grens. De journalisten die ik sprak bleven nog binnen boord, maar recente literatuur wijst ook op het vertrek van talentvolle

journalisten uit de journalistiek (Powers & Vera-Zambrano, 2023). Dat kan om pragmatische redenen zijn, zoals de hoge werklast en beperkte beloning, maar ook meer existentiële, waaronder de ervaring dat waarden die belangrijk voor jou en het vak zijn met voeten worden getreden. De gevalideerde Toronto Moral Injury Scale for Journalists wijst met items zoals “I was troubled by the culture of my news organization which might be considered morally compromised at times” (Osmann et al. 2022, p. 7) uitdrukkelijk op de existentiële betekenis van het kunnen werken in lijn met de eigen persoonlijke en professionele waarden.

Een waarderende benadering gaat op zoek naar het verlangen achter het organisatiēcynisme (Dean et al., 1998). Cynisme is een uiting van machteloosheid en teleurgesteld vertrouwen, wat kan leiden tot ongeloof in de oprechtheid of goede bedoelingen van de ander. Uit de gesprekken in de focusgroepen bleek dat cynisme of vertrouwen geen *fait accompli* is, maar het resultaat van omgangspatronen. Naast het cynisme, was er nog steeds betrokkenheid – onder meer zichtbaar in de bereidheid om deel te nemen aan de focusgroep en voelbaar in de geuite emoties. Daarom spreek ik van een dynamiek tussen cynisme en verlangen waar actoren in organisaties invloed op kunnen hebben.

In de gesprekken ging ik op zoek naar het verlangen, als motor om te dromen over productieve reflectiepraktijken die bijdragen aan betrokken en betekenisvol werk. In de gesprekken zijn ook concrete ideeën geopperd waarvoor naast de *discover*-fase, ook de *dream*-fase vorm heeft gekregen. Met deze energie en het daarin geuite verlangen kunnen nieuwe handelingsmogelijkheden verbeeld worden. Als je zicht krijgt op alternatieve handelingsmogelijkheden die verbonden zijn met de eigen betrokkenheid, verstrekt dat de agency (Emirbayer & Mische, 1998).

De deelnemers waardeerden de gesprekken en spraken over de behoefte aan veilige plekken waar zij open kunnen spreken over ervaring en daarin ook kwetsbaarheid kunnen tonen. De focusgroep was een plek waar zij frustratie en boosheid konden uiten, gepaard aan enthousiasme voor journalistiek en een duidelijke behoefte aan reflectie. In de gesprekken zag ik openheid en kwetsbaarheid waardoor er herkenning van elkaars ervaring, kennisdeling tussen de deelnemers en ook een aanzet tot empowerment ontstond. Ik zal deze drie processen hier illustreren.

Deelnemers herkenden vaak ervaringen van elkaar en die herkenning gaf ontspanning, vertrouwen en erkenning. Een freelancer sprak bijvoorbeeld over hoe die zichzelf ethische vragen stelde naar aanleiding van een opdracht waarin

die sterk betrokken is geraakt bij de geportretteerde en hoe die het morele beraad in diens eigen hoofd voerde. De journalist voelde zich – niet in de laatste plaats door de isolatie in het door het coronavirus geteisterde jaar – hierin “eenzaam”, een typering die een ander in het gesprek suggereerde en de freelancer beaamde.

De focusgroepen waren in de tweede plaats een plek van kennisdeling, wat de literatuur als een belangrijke reflectiepraktijk ziet (Van Woerkom & Croon, 2008). In een van de focusgroepen vertelde een redacteur dat die zijn verhalen naar diens vader stuurt, of naar een vriend die niet in de journalistiek zit. “Of naar mijn zus die niet eens de krant leest, die niks van het nieuws weet . . . Ik vind het altijd wel leuk om te weten hoe mensen van buiten de journalistiek er tegenaan kijken.” Opvallend was dat verschillende anderen uit de groep hier enthousiast op reageerden en bijvoorbeeld vroegen of die dat voor of na publicatie doet. Het was een situatie waarin een journalist deelde over hoe die werkt, daarmee anderen op een idee bracht en zij nog tijdens de focusgroep gezamenlijk de potentie van deze reflectieactiviteit onderzochten.

In de derde plaats zag ik momenten waarop deelnemers door het gesprek nieuwe energie kregen. In een van de focusgroepen kwam dit als een tweesprong naar voren: “Gaan we als journalisten eelt vormen of ontstaat er bewustwording?” Iedereen is hierbij betrokken en kan hier een stap zetten, of zoals een van de senior-journalisten zei: “Ik zou nog wel wat willen zeggen over wat er nodig is. Ik denk eigenlijk wel dat heel veel kan, maar dat je het gewoon moet *doen*.”

4. Discussie

In hoofdstuk 5 kwam naar voren dat bij het zoeken naar versterking van reflectiepraktijken in het gewone werk *commitment* en organisatie twee belangrijke voorwaarden zijn (Billett, 2001). Zonder *commitment* om te leren blijft het een externe verplichting en zal er geen leren plaatsvinden en zonder organisatie is de kans dat de opbrengst van de reflectie terugvloeit naar het werkproces beperkt. Betrokkenen, of het nu individuen zijn, teams of hele redacties, zullen moeten zoeken naar vormen die passen doordat ze verbonden zijn aan professionele autonomie en aanhaken bij bestaande productieprocessen (Boud & Rooney, 2018).

De gesprekken in de focusgroepen bevestigen het beeld van de inventarisatie van hoofdstuk 5 dat reflectie in journalistiek haalbaar is. Natuurlijk – er is weinig tijd en ruimte, maar er liggen in het werkproces en in de marge daar-

van kansen om te reflecteren. De meeste aandacht ging uit naar reflectie op de werkplaats zelf: daar moet het uiteindelijk gebeuren. Er was een grote mate van eensgezindheid over de condities die nodig zijn voor een reflectieve redactiecultuur: een open en veilige cultuur, waarin redactieleden betrokken worden bij redactiebeleid, waar de redactie actief zoekt naar meer productieve vormen van evalueren en waar het leiderschap nieuwe initiatieven ondersteunt. Deze resultaten sluiten aan bij de drie ontwikkelprincipes die in hoofdstuk 6 zijn geformuleerd: psychologische veiligheid, faciliterend leiderschap en een dialogische, iteratieve manier van organiseren.

Het versterken van reflectie begint met het creëren van een psychologische veiligheid (Carmeli et al., 2009; Edmondson, 2019) en een ondersteunend leerklimaat dat de belangen van alle betrokkenen erkent (Boud & Rooney, 2018, p. 149). Zolang journalisten vinden dat hun jaarlijkse functioneringsgesprek meer een evaluatie is van hun prestaties dan een gesprek over hun professionele ontwikkeling, zal de uitwisseling waarschijnlijk niet veilig genoeg zijn om zelfreflectief te zijn. Eerlijk zijn over de machtskwestie op de werkplek is cruciaal bij het zoeken naar kansen voor reflectief leren.

Uit de gesprekken in de focusgroepen bleek dat er regelmatig een grote spanning is tussen het individuele *commitment* en de organisatie, soms tot uiting komend in organisatorisch cynisme. Dean et al. (1998, p. 345) beschrijven dat als een negatieve houding naar de organisatie men werkt. Deze houding heeft niet alleen een cognitieve dimensie, die tot uiting komt in de overtuiging dat integriteit ontbreekt (“allemaal egotrippers”, zei een participant), maar uit zich ook in gevoel en gedrag (“Ik bemoei me hier niet meer mee”). Dit cynisme bleek niet het laatste woord te vormen. De gesprekken boden ruimte voor het uiten van frustratie en machteloosheid, maar bepaalden deelnemers ook bij hun eigen verantwoordelijkheid en eerdere, geslaagde vormen van reflectie. Deelnemers hadden of kregen in het gesprek zicht op ‘wat kan’, dus op handelingsmogelijkheden. Er toonde zich een overheersend constructieve benadering met oog voor zowel de eigen rol als de benodigde organisatorische ondersteuning. In recente literatuur over mentaal welzijn in de journalistiek benadrukken meerdere auteurs dat mentaal welzijn niet alleen een individuele verantwoordelijkheid is, maar dat organisaties hierin een zorgplicht hebben (Calumbiran, 2021; Šimunjak & Menke, 2022).

De gebruikte waarderende gespreksmethodiek kan hebben bijgedragen aan de constructieve aard van het gesprek. Ik heb om tijdsredenen niet in alle focusgroepen de hele interviewgids (Bijlage H) gevolgd, maar heb wel de bewe-

ging van de drie eerste fasen van het 4D-model aangehouden. Daarbij heb ik ook erop gelet om waarderende vragen te stellen. Alle ervaringen, of zij nu positief of negatief worden ervaren, zijn betekenisvol en helpen bij het genereren van nieuwe perspectieven en handelingsmogelijkheden (Johnson, 2013).

De Discover-fase heeft journalisten doen terugdenken aan een betekenisvolle ervaring met reflectie en het delen van die ervaringen, aangevuld met het model van de acht clusters (Figuur 7.1), opende mentale ruimte om na te denken over mogelijke vormen van reflectie in de journalistieke praktijk. Die zijn vervolgens ook (kort) besproken op haalbaarheid. Ik stelde deelnemers ook de vraag wat zij zelf daaraan kunnen bijdragen.

De gesprekken hadden een open karakter waardoor deelnemers zich vrij konden uitlaten over werkervaring. Door de afgesproken anonimiteit was er veiligheid om ook over de moeilijke kanten van het werk te praten. Opvallend noemden zij niet alleen de tijd- en productiedruk, maar ging het gesprek vooral over de redactiecultuur. De journalistieke cultuur kan vrij hard in de omgang zijn – in een van de gesprekken sprak een deelnemer over een afrekencultuur – en kan als onveilig ervaren worden (Seely, 2019). Er is een sterke discussiecultuur, waarin de journalistieke neiging om bovenal ‘kritisch’ te zijn weinig uitnodigend is om aarzelingen of prille ideeën te delen. Het is moeilijk “open en kwetsbaar” te zijn, zoals een van de deelnemers aan de focusgroepen zei, terwijl daar juist door die productiedruk en druk van buiten wel behoefte aan is.

Dat roept de vraag op of de in de journalistiek gevierde debatacultuur wel altijd zo helpend is – debat zet mensen op scherp, maar kan ook defensief maken. Auteurs als David Bohm (1991) en William Isaacs (1999) hebben een onderscheid gemaakt tussen debat en dialoog. Het kenmerkende van een dialoog is volgens Bohm dat het onderliggende overtuigingen van uitgesproken meningen en gedrag opdelft, wat een opschorten van eigen oordelen vraagt. Beide gespreksvormen zijn journalistiek relevant, maar het zou helpen als gespreksleiders in redactievergaderingen bewust nadenken over het doel van een gesprek en in het licht daarvan interveniëren. Het kan de reflectieve cultuur versterken als een gevierde cultuur van argwaan getransformeerd wordt tot een cultuur van verwondering (Witschge & Deuze, 2020). Dat impliceert geenszins een ontkenning van de waarde van kritisch zijn, maar geeft kritiek een functie binnen een gedeelde context van journalistiek onderzoek en betekenisgeving.

De deelnemers in de gesprekken representeren natuurlijk niet de gehele journalistiek, maar in het licht de voorafgaande documentenanalyse, interviews

en de literatuur lijken de gerapporteerde thema's voor meer journalisten en redacties actueel en urgent. De urgentie van deze thema's is des te duidelijker in het licht van recente publicaties over stress en burn-out onder journalisten (Monteiro et al., 2016). De coronacrisis heeft als een wake-up call gediend, ook omdat zij nog meer druk op de mentale gezondheid van journalisten heeft gelegd (Cherubini et al., 2021; Quandt & Wahl-Jorgensen, 2021). En voor wie het nog niet duidelijk was, hebben de cases van grensoverschrijdend gedrag bij *De Wereld Draait Door* (2022) en *NOS Sport* (2023) gewezen op de kwetsbaarheid van de mediasector en uiteraard vooral hen die daarin op van anderen afhankelijke posities participeren, zoals duidelijk verwoord in het rapport van de Onderzoekscommissie Gedrag en Cultuur Omroepen (2024).

Organisatie van productieve reflectie vraagt commitment, co-creatie met alle betrokkenen, gewoon beginnen en gaandeweg leren. De stappen die de deelnemers aan de focusgroepen opperden, sluiten aan bij de door de literatuur geadviseerde participatieve en emergente aanpak (Weick & Quinn, 1999; Wierdsma & Swieringa, 2017). Chia (2017) spreekt vanuit een procesfilosofische benadering van organisatieleren als *wayfinding* en benadrukt het belang om de *affordances* in de context te zien, of zoals ik het eerder noemde: de kansen die er zijn te pakken, al klinkt dat weer erg beheersmatig. Het is de uitdaging om in een doorgaande dialoog, waarin zowel individuele journalisten als de organisatie eigen perspectief inbrengen, te werken aan een gezamenlijke, journalistieke opgave.

5. Conclusie

De gesprekken in de focusgroepen gaven geen aanleiding om de acht clusters te veranderen. De bespreking van de typologie gaf ideeën en aanknopingspunten voor het ontwikkelen van reflectie in de eigen context en in het bijzonder binnen de samenwerkingsrelaties in het werk zelf. In het alledaagse werk komen journalisten de ander tegen – de ander die in lijn van de literatuur over sociaal leren onmisbaar is voor leren (Illeris, 2011).

Opvallend was de existentiële betrokkenheid van vrijwel alle deelnemers bij het thema. Er staat veel op het spel en dat vraagt een waarderende benadering bij het zoeken naar ontwikkeling van reflectiepraktijken. De existentiële betrokkenheid en gevoelde urgentie kan een belangrijke motor zijn voor reflectie: ze geeft energie en mogelijk ook richting aan de te ontwikkelen praktijken. Deze

zijn niet in één keer te implementeren, maar dienen emergent te ontstaan: al experimenterend en lerend in dialoog en co-creatie met betrokken stakeholders.

De focusgroepen waren levendige plekken voor reflectie, wat de vraag oproept hoe er meer van dergelijke plekken georganiseerd kunnen worden. Het volgende hoofdstuk bespreekt een interventieonderzoek waarin ik met voornamelijk freelancers onderzoek hoe een informele contactgroep bij kan dragen aan productieve reflectie.

Hoofdstuk

9

De kracht van het informele

Werken aan een open leercultuur

1. Inleiding

“Ik stop in de journalistiek. Ik zat er eigenlijk al een tijdje tegenaan te hikken en juist deze gesprekken hebben me heel erg geholpen. Ik vind het ontzettend jammer, maar ik ben erachter gekomen dat het een soort giftige relatie is geworden . . . Juist die gesprekken die zo reflectief en zo inzichtelijk voor mij waren, gaven ook wel een beetje de doorslag. Volgens mij is [de journalistiek] het voor nu gewoon niet meer, hoe jammer ik het ook vind. Maar je moet ook een beetje om jezelf denken.” (Da6; voor een toelichting op de verwijzingen zie Bijlage I)

Dat is niet de uitkomst van de *Journalist's Club* (“J-club”) die ik had gehoopt, maar wel een situatie die veel vertelt over aanleiding, belang en werking van deze vrij informele reflectieve gesprekken met een zestal journalisten. In de J-Club kwam deze update van een journalist die herhaald aanliep tegen een weinig ondersteunende redactiecultuur en gebrekkige honorering en erkenning van diens werk, als een verrassing voor alle deelnemers, die vervolgens doorvroegen op het toxische in de geleefde ervaring van de inbrenger.

Dit hoofdstuk biedt een verslag van participatief actieonderzoek (hieronder: PAR; Kemmis et al., 2014) waarin ik met zes journalisten, waarvan vijf freelancers in een informele setting reflecteerde op hun werkervaring. De zesde journalist, degene waarmee dit hoofdstuk startte, werkte in loondienst, maar had ook ervaring als freelancer. Gedurende een half jaar onderzocht ik in dialoog met participanten de volgende onderzoeksvraag: *Onder welke condities draagt een informele gespreksgroep bij aan het versterken van hun professionele autonomie?*

De precaire situatie van journalisten in het algemeen en zelfstandigen in het bijzonder heeft momenteel in onderzoek en praktijk meer aandacht (Chadha & Steiner, 2022). Het “goede nieuws” waar dit hoofdstuk mee begon, herinnert aan de ontslagbrief die de uitkomst was van het actieonderzoek van Witschge et al. (2019) waarin 33 deelnemers in een creatieve workshop een ontslagbrief aan de journalistiek schreven. De uit deze brieven samengestelde ontslagbrief geeft uiting aan teleurstelling: jonge journalisten beginnen met veel passie, maar lopen tegen muren aan, waaronder de concurrerende sfeer onder

collega's, onderbetaling en beperkte openheid in de journalistiek om dingen anders te gaan doen.

Ook journalisten met vaste contracten lopen tegen veel van de genoemde werkcondities op. In de journalistiek wordt met veel passie gewerkt (Beckett & Deuze, 2016; Deuze & Witschge, 2020, pp. 60-61; Siapera, 2019), maar journalisten kunnen zich daardoor wel geëxploiteerd voelen (Hesmondhalgh & Baker, 2011; Lindén et al., 2021), wat ertoe kan leiden dat journalisten - net als de journalist in dit onderzoek - met journalistiek werk stoppen. Zo troffen Mathews et al. (2023) bij degenen die stopten machteloosheid aan. Ze voelden zich vastzitten in hun "*dream job*", waarin ze altijd maar 'aan' moeten staan, mentaal uitgeput raken en geen steun ervaren.

Met de keuze voor dit interventieonderzoek hoop ik een bescheiden bijdrage te leveren aan de versterking van de professionele autonomie en agency van journalisten (Deuze et al., 2020). Journalisten worden regelmatig als defensief en reactief gekenschetst (Shoemaker & Reese, 2014; Usher, 2019). In dit onderzoek zoek ik met betrokken freelancers naar een meer proactieve manier van omgaan met de druk en in het bijzonder naar de rol van de J-Club daarbij. We onderzoeken aan den lijve wat een informele gespreksgroep doet en wat wel en niet helpend is voor de journalistieke praktijk.

2. Methodologie

Tijdens de zes bijeenkomsten in dit interventieonderzoek brachten participanten niet alleen eigen ervaringen in vanuit de eigen praktijk, maar deden zij ook nieuwe ervaringen met collectieve reflectie op die zij vervolgens gezamenlijk onderzochten op de relevantie en betekenis daarvan voor hun werk. Op basis hiervan pasten we de volgende bijeenkomst aan. Op deze manier ben ik met de deelnemers zesmaal door de actieonderzoek-spiraal (Kemnis et al., 2014, p. 19) gegaan.

Dit onderzoek voegt zich in een recente belangstelling binnen journalism studies voor actieonderzoek (Cook, 2020; Grubenmann, 2016; Wagemans & Witschge, 2019). In actieonderzoek leren deelnemers door reflectie op de opgedane ervaring. Ik onderscheid drie onderzoeksprocessen (Cremers & van Turnhout, 2023; Schuiling & Kiewiet, 2016) die helpen om die reflectie vorm te geven. In de eerste plaats werk ik met deelnemers samen gericht op het verbeteren van hun werk door de start van een gespreksgroep die hen ondersteunt in hun werk en professionele ontwikkeling (praktijkproces). Daarnaast is het onderzoek gericht

op generatie van nieuwe kennis over de condities waaronder een informele gespreksgroep bijdraagt aan versterking van autonomie (kennisproces). Als onderzoeker breng ik beide lijnen op bepaalde momenten samen (verbindend proces). Naast het aanbieden van een drietal korte instructiemomenten, waarin ik theorie inbracht in de gesprekken om het stellen van verdiepende reflectieve vragen te stimuleren, heb ik verschillende interventies gepleegd om de gesprekken te ondersteunen en data te genereren voor het onderzoek (zie Bijlage J).

Projectkeuze

In hoofdstuk 4 is aangegeven hoe dit interventieonderzoek voortbouwt op de eerdere onderzoeken in dit promotieproject. In de inventarisatie van reflectiepraktijken (hoofdstuk 5) bleken twee kwadranten relatief leeg: ‘ondersteunde reflectie’ en ‘onderlinge reflectie’ (zie Figuur 5.1). In de focusgroepen (hoofdstuk 8) stuitte ideeën voor versterking van ‘ondersteunde reflectie’, zoals toepassingen van techniek ondersteund leren, op scepsis bij de deelnemers. Er was veel meer belangstelling voor het kwadrant ‘onderlinge reflectie’ en het daarbij passende cluster ‘informele gesprekken’ (Figuur 7.1). Daarom koos ik voor een interventieonderzoek in dit vak van meer informele en collectieve reflectiepraktijken.

In de focusgroepen (hoofdstuk 8) was er veel belangstelling voor het cluster informele gesprekken, in het bijzonder bij freelancers, die ook aangaven dat zij – hoewel ze de grotere eigen autonomie waarden – wel het kunnen sparren met collega’s in een redactionele omgeving missen. In onderzoek van Deuze & Witschge (2020) naar journalistieke startups kwam iets vergelijkbaars naar voren: de onderzoekers constateerden dat individuele journalisten het samenwerken als een oplossing zagen voor het sociale isolement dat een bijeffect is van freelance werk (Wagemans et al., 2016; Deuze & Witschge, 2020, p. 51).

Al decennia wordt in journalism studies gewezen op het belang van informele gesprekken met *peers* voor het vormen van gedeeld begrip van journalistiek (Zelizer, 1993b) en *boundary work* (Carlson, 2016), maar er is minder aandacht voor de concrete vormgeving daarvan met oog op leereffecten. Gesprekken in en buiten de redactie leiden immers niet automatisch tot beter werk, zoals deelnemers in de focusgroepen ook benadrukten. Informele reflectie vraagt altijd enige organisatie (Boud & Rooney, 2018; Haigh, 2005).

Dat de deelnemers aan de focusgroepen aangaven dat een situatie zoals die door de focusgroep werd vormgegeven ruimte gaf voor openheid en kwetsbaarheid, was een belangrijke bevestiging om dit verder te onderzoeken.

Een bijkomende reden waarom ik voor dit onderzoeksproject heb gekozen is dat freelancers die wel op regelmatige basis in een redactie meedraaien vooral in de periferie (Lave & Wenger, 1991) van de redactiecultuur zitten. Het met één been binnen en één been buiten de organisatie zitten, is een interessante positie die organisaties onvoldoende benutten om van te leren. Freelancers kunnen óf de boodschap meekrijgen dat ze zich moeten voegen aan ‘hoe de dingen hier gaan’, óf zij voelen zich uitgenodigd om hun perspectief in te brengen waardoor mogelijk een reflectief gesprek start over impliciete organisatie- en nieuwsnormen. Ik vond het interessant om dit kruispunt van individuele en collectieve agency te verkennen door met freelancers te zoeken naar vergroting van hun speelruimte en invloed op de redactievloer. De relatieve onervarenheid van freelancers met het reilen en zeilen in de redactie biedt kansen voor wederkerig leren (Lave & Wenger, 1991, p. 116).

Ten slotte hebben ook haalbaarheidsoverwegingen een rol gespeeld. Ik heb een aantal gesprekken gehad over het opzetten van een actieonderzoek in een tweetal nieuwsorganisaties, maar mijn inschatting was dat deze trajecten door de complexe organisatiecontext met verschillende stakeholders met soms strijdige belangen niet binnen de looptijd van een half jaar afgerond konden worden.

Deelnemers

Ik heb in december 2021-januari 2022 verschillende journalisten benaderd, waarbij ik begon met het uitnodigen van de freelancers die deelnamen aan de focusgroepen en heb dat aangevuld met journalisten uit mijn netwerk. Vrijwel allen hadden interesse, maar een deel beriep zich op omstandigheden die participatie verhinderden (werkdruk); een enkeling gaf aan geen behoefte te hebben aan een extra *peer group*. Met alle deelnemers is vooraf schriftelijk anonimiteit en vertrouwelijkheid afgesproken. Ik startte met zes journalisten, vier vrouwen en twee mannen, waarvan drie seniors (door mij gedefinieerd als: meer dan tien jaar ervaring). Er waren geen starters (minder dan twee jaar ervaring). De leeftijd van de deelnemers lag onder de 45 jaar. Voor een overzicht van de deelnemers zie Bijlage I.

Eén van de deelnemers heeft na de derde avond afgezegd, omdat de avonden te confronterend waren in het licht van recente professionele conflicten. Ik heb nog wel een individueel interview met deze journalist gehouden waarin die veel ervaringen met (gemis) aan reflectie in diens werk kon delen en met mij reflecteerde op de ervaringen in de *J-Club*. In het consentformulier is afgesproken dat als instemming wordt teruggetrokken, ik de persoon niet citeer, maar

data wel voor analyse mag blijven gebruiken (conform Sim & Waterfield, 2019, p. 3007). Afwijkend daarvan heb ik naderhand expliciete, schriftelijke toestemming gekregen voor het gebruik van de gepubliceerde citaten.

Participatie

Vanwege het participatieve karakter van het onderzoek en daarmee samenhangende gewenste eigenaarschap (Lincoln et al., 2017) heb ik tijdens de eerste avond van de J-club met deelnemers de hele opzet besproken: naam, aantal bijeenkomsten, locatie, duur, activiteiten, voorzitterschap. Vanwege de weerstand die journalisten tegen protocollering hebben (De Haan, 2013; Ramaker, et al. 2015), was ik terughoudend met het aanbrengen van structuur. Zo heb ik de gespreksgroep als een informele gespreksgroep geïntroduceerd en niet als een intervisiegroep, wat in veel beroepen een bekende vorm van collegiale consultatie is. Ik ben dit innovatieonderzoek begonnen met nieuwsgierigheid naar bij de journalistieke cultuur passende vormen (Boud, 2010) van collegiale consultatie en naar de passende wijze en mate van organisatie van informeel leren (Boud & Rooney, 2018). Tegen mijn verwachtingen in kozen de deelnemers er in de loop van de ontmoetingen echter voor om met een intervisiemethodiek te gaan werken, waardoor de J-club het karakter van een intervisiegroep kreeg (Bijlage L). Onder intervisie versta ik collegiale consultatie die gebruik maakt van een intervisiemethodiek.

Het traject bestond uit zes avonden van februari tot juli 2022. De avonden duurden ongeveer twee uur en vonden vier keer plaats in de werkruimte van een van de deelnemers (een samenwerkplek van verschillende freelancers), één keer thuis bij een andere deelnemer en één keer online i.v.m. corona-quarantaines van meerdere deelnemers. Meerdere avonden was een van de deelnemers online aanwezig als gevolg van een buitenlandse reis of quarantaine. De eerste keer begonnen we met een facultatieve maaltijd in een nabijgelegen restaurant. Het interval tussen de avonden varieerde van drie tot zes weken. Er waren buiten mij telkens vier tot zes personen aanwezig, wat ik interpreteer als een goede participatie. Voor een overzicht van de avonden en de activiteiten zie Bijlage M.

Analyse als hermeneutisch proces

Alle groeps- en individuele gesprekken zijn *verbatim* getranscribeerd en gecodeerd. Bij de data-analyse werkte ik in de lijn van de *discourse-historical* benadering van Ruth Wodak (2001). In deze hermeneutische benadering pendelt de

onderzoeker continu tussen theorie (achtergrondkennis over de context) en data, wat goed bij PAR past: de analyse is probleem-georiënteerd en wil de discourse verbeteren door in te zoomen op spanningen en paradoxen in de gesprekken (2001, p. 65).

De analyse startte direct na elk gesprek. Op basis van mijn ervaring als deelnemer in het gesprek en geïnformeerd door de literatuur over informeel leren (Messmann et al., 2018) stelde ik twee tot drie evaluatievragen op die ik kort na de bijeenkomst appte. De vragen waren open en niet sturend geformuleerd, maar richten zich wel op wat er volgens mijn voorlopige interpretatie toe deed. Mijn nadere interpretaties deelde ik vervolgens tijdens de volgende bijeenkomst. Dit deed ik enerzijds als membercheck met oog op de validiteit van mijn interpretaties en anderzijds om het collectieve leren in ons onderzoek te stimuleren en gezamenlijk te kijken wat dat voor de volgende sessie zou betekenen. Tenslotte analyseerde ik de transcripten en andere documenten uitdrukkelijk in het licht van de journalistieke context, zoals die naar voren komt in de literatuur en eerdere resultaten van dit promotieonderzoek. Ik keek hierbij in het bijzonder naar de invloed van de in het proces gemaakte keuzes op de inhoud van het gesprek en de dynamiek in het gesprek. Daarbij was ik alert op collectieve gedachten- en handelingspatronen in de journalistieke cultuur (Singer, 2019) die kritische reflectie enerzijds in de weg kunnen staan, maar anderzijds dergelijke reflectie ook kunnen starten en versterken.

3. Resultaten en bespreking

De onderzoeksvraag van dit hoofdstuk is de derde deelvraag van deze dissertatie: *Onder welke condities draagt een informele gespreksgroep bij aan het versterken van de professionele autonomie van journalisten?* Productieve reflectie is geen automatisch gegeven bij informele gesprekken, bleek uit de individuele interviews (hoofdstuk 6) en focusgroepen (hoofdstuk 8). Wat zijn de voorwaarden waaronder de gesprekken leiden tot productieve reflectie en bijdragen aan versterking van de autonomie-als-vermogen (hoofdstuk 2)? Uit de analyse van de gesprekken in de J-Club kwamen een drietal thema's naar voren: 1) de sterke behoefte aan open en veilig gesprek over werkervaringen, 2) de potentieel belemmerende debatacultuur in de journalistiek, en 3) het belang van de juiste mate van organisatie om psychologische veiligheid te bieden en het reflectievermogen

stimuleren. Hierbij bleken vier structurelementen belangrijk: gespreksregels, gespreksleiding, gespreksmethodiek en groepssamenstelling.

a. Behoeftte aan een open en veilig gesprek

Vrijwel alle freelancers gaven expliciet aan dat ze behoefte hebben aan een plek waar ze in een open sfeer en veilige sfeer over werkervaringen kunnen praten met collega's die snappen waar ze het over hebben.

Ik onderscheid een aantal dimensies aan deze behoefte. In de eerste plaats is er *sociale dimensie*. Meerdere participanten gaven aan dat ze het “gewoon leuk” vinden andere collega's te spreken. Soms had het gesprek het karakter van ‘stoom afblazen’ en had het gesprek een steunend karakter. Eén participant gaf expliciet aan dat deze behoefte aan contact samenhangt met het individuele karakter van freelancewerk.

Ik vind het aspect collegialiteit of het hebben van collega's een hele missende factor als freelancer. Het is solowerk. Dat ervaar ik meer als een gemis, dan de reflectiemomenten, want als ik met bevriende collega's spreek, komt er altijd wel iets langs. (Cii)

Ook anderen verwachtten uit de J-Club steun en inspiratie te krijgen. Collegiale steun is belangrijk blijkt ook uit eerder onderzoek. Deuze en Witschge (2020) troffen aan dat de behoefte aan contact een belangrijke reden was voor freelancers om te gaan samenwerken. “Banding together, setting up shop with a group, working on projects as a team – these all offer solutions to social isolation as a side effect of working as independent journalists in the field.” (2020, p. 51). Vier van de zes avonden van dit interventieonderzoek vonden plaats in een kantoor waar verschillende freelancers een bureau huren. Collegiale steun is niet alleen belangrijk om te kunnen werken onder maatschappelijke druk en toenemende vijandigheid (González de Bustamante & Relly, 2016), maar ook voor de voor creativiteit en innovatie noodzakelijke vrije uitwisseling van ideeën (Malmedin & Virta, 2021). Uit het reeds genoemde onderzoek van Mathews et al. (2021) blijkt dat journalisten die met het werk gestopt zijn, geen steun van de organisatie en collega's hadden ervaren.

Vervolgens is er een *ontwikkelingsgerichte dimensie*. De deelnemers noemden vaak dat het gesprek over journalistiek op zich al “super waardevol” (Fvo) is, maar de meesten geven aan dat ze uit de gesprekken wel iets voor hun werk of loop-

baan mee willen nemen. In termen van dit promotieonderzoek: de deelnemers zoeken *productieve* reflectie (Boud, 2006).

Ik hoop in een veilige omgeving met collega's te kunnen praten over het vak. Daar iets van te leren dat me helpt in mijn carrière. Reflectie is belangrijk en daar is in de hectiek van het werk weinig tijd voor. (Bvo)

In de derde plaats is er een *ethische dimensie*. Er is een breed gedeeld gevoel van druk op het journalistieke handelen en urgentie van reflectie op de journalistieke praktijk. Een van de deelnemers hoopt zelfs “dat we met elkaar een beweging van journalistieke reflectie op gang kunnen brengen” (Avo). De laatste avond signaleerde een andere deelnemer dat alle inbrengen over onafhankelijkheid waren gegaan. Een kritische vraag zou kunnen zijn of deze herhaling komt door de manier waarop ik het project heb geïntroduceerd en met de deelnemers heb gesproken over het belang van autonomie-als-vermogen om onder druk zelfstandige beoordelingen te kunnen maken. Omdat de druk op de onafhankelijkheid van freelancers ook in de literatuur wordt gesignaleerd (o.a. Van 't Hof & Deuze, 2022) en de participanten deze druk ook zelf verwoordden, denk ik dat de terugkeer van het thema onafhankelijkheid bovenal uitdrukking geeft aan een kerndilemma in (freelance)journalistiek.

Ik zag het besef van ethiek – volgens Deuze (2005) een van de vijf bouwstenen van de journalistieke ideologie – in werking. Opvallend was de grote interesse in elkaars ervaringen; ik zag dat het gesprek – evenals eerdere gesprekken in de focusgroepen – vuriger werd naarmate het gesprek inzoomde op concrete belevenissen. De gesprekken naar aanleiding van de ingebrachte casuïstiek waren sterk ethisch bepaald: het draaide om ethische afwegingen en op een abstracter, meta-ethisch niveau ook om te vragen in hoeverre er algemene regels voor journalisten zijn. De deelnemers lieten in de gesprekken verschillende ethische posities zien – van meer deontologisch tot meer situationeel ethisch. Het bespreken hiervan versterkte het bewustzijn van de eigen positie en gaf ook meer begrip voor andere posities.

In de vierde plaats raakten de gesprekken in de J-Club regelmatig een *existentiële dimensie*. Een aantal journalisten gaf ook aan dat ze dat in het traject zochten: existentiële diepgang. Journalistiek is niet zomaar een *job*, maar werk wat een maatschappelijk belangrijke waarde heeft, waar je je betrokken bij voelt en waar je als journalist persoonlijk ook veel in investeert, zeker als dat onder

veel druk en met weinig (financiële) erkenning tot stand moet komen. Dit beeld sluit aan bij recent onderzoek onder freelancers dat wijst op precaire werkomstandigheden zoals lage tarieven en een afhankelijkheid van opdrachtgevers. In het onderzoek van Brouwers en Witschge (2019) spreken zij over impliciete normen die grenzeloos werken, zoals het maken van lange werkdagen, legitimeren. “Journalism is not something you do, it’s something that you are, and as such you cannot turn it on or off – this is the story our interviewees tell us” (p. 446). Brouwers en Witschge doen een uitdrukkelijke oproep tot meer kritische reflectie op impliciete normen (p. 450). Eerder riepen Hopper & Huxford (2015) op om scholing aan te bieden en dat redacties meer proactief ondersteuning gaan bieden aan hun journalisten, omdat journalisten zich onvoldoende bewust zijn van de emotionele druk die journalistiek werk met zich mee kan brengen.

Freelancers staan er vaak alleen voor. De deelnemers aan de J-Club zochten daarom een veilige plek om gedachten en ervaringen met journalistiek werk onder druk te delen en eigen of collectieve overtuigingen kritisch te onderzoeken. Zij gaven aan dat die open en veilige ruimte er in de werkcontext doorgaans niet is.

De realiteit is dat redacties toch vaak plekken worden waar druk ontstaat en met die druk verwachtingen ontstaan. Dat zorgt er vaak voor dat iedereen al zijn grenzen overgaat. Tenzij je voor jezelf durft op te komen, je grenzen weet, bewust bent van die grenzen en daar dan ook nog eens voor op durft te komen – zonder dat je bang bent dat je erop afgerekend wordt. (Eii)

Binnen journalism studies is eerder beschreven dat de journalistieke werkcultuur vaak ongezond is en onvoldoende ruimte biedt voor het inbrengen van niet alleen moeilijke ervaringen, zoals gevoelens van onzekerheid of angst (Fedler, 2004; Monteiro et al., 2016), maar ook nieuwe ideeën. Usher (2019) noemt journalisten zelf daarom de grootste uitdaging voor de journalistiek. In een recente studie bij twee Nederlandse landelijke dagbladen troffen Porcu et al. (2022) evenmin een onverdeeld open leercultuur aan. In hun artikel hanteren zij het concept ‘innovative learning culture’ waarin de open uitwisseling van innovatieve ideeën een belangrijke rol speelt. Zij beschrijven hoe angst in de verticale, hiërarchische lijn bij vooral freelancers een hindernis kan zijn om vrijelijk gedachten en ervaringen in te brengen.

De existentiële dimensie vraagt een open leercultuur om ervaringen te kunnen onderzoeken. Organisatiewetenschapper Amy Edmondson (2019) spreekt hier over psychologische veiligheid, een cultuur waarin mensen zich vrij voelen om gedachten, zorgen, fouten en ideeën in te brengen, zonder angst dat ze daarvoor worden afgestraft. In de gesprekken van de *J-club* ervoeren deelnemers over het algemeen openheid: zij uitten gevoelens van vermoeidheid, teleurstelling, vertwijfeling, boosheid, zorg en verontwaardiging, naast blijdschap, herkenning, opluchting, trots en verwondering. In de evaluaties gaven de deelnemers aan dat gedurende de zes avonden openheid en onderling vertrouwen is gegroeid. De “gemoedelijke sfeer” (Bee) droeg bij aan een psychologisch veilig klimaat.

Niet voor iedereen was het traject positief. Een van de deelnemers is zoals genoemd na de derde bijeenkomst gestopt, omdat de gesprekken te confronterend waren. Deze journalist heeft diverse negatieve ervaringen achter de rug en hoopte dat dit traject zou helpen om opnieuw vertrouwen in de journalistiek te krijgen. De gesprekken ervoer deze freelancer als te weinig wederkerig, wat wel een belangrijke voorwaarde voor veiligheid is.

Ik heb, na al een tijdje twijfelen, besloten me terug te trekken uit de focusgroep . . . Hoewel ik met veel enthousiasme en toewijding aan de focusgroep begon, merk ik dat ik het te confronterend vind . . . Ook merkte ik vanaf de start dat . . . het bij anderen niet met eenzelfde vorm van kwetsbaarheid komt, hoewel dat natuurlijk ook moet groeien. (C, email, 16 mei 2022)

In het licht van het belang van veiligheid was het bericht dat C ging stoppen een teleurstelling. Openheid en veiligheid is er niet zomaar, maar vraagt bewust aandacht voor de vormgeving van de reflectiepraktijk. Onder b) focus ik op een belangrijk punt dat de culturele zijde hiervan betreft, onder c) de meer structurele zijde.

b. De remmende rol van het ‘kritisch-zijn’

Niet elk gepraat leidt tot productieve reflectie. Tijdens de eerste avond nam ik waar dat er een neiging was om in algemeenheden over het gebrek aan reflectie in de journalistiek te praten.

“Journalisten verschuilen zich makkelijk achter het ‘nieuws is nieuws’. Dat is onze heilige graal, het mechanisme waarlangs we werken, of dat nou vervelend is voor kwetsbare mensen of niet, dat boeit niet. Nieuws is nieuws.”

“Ja, de volgende dag ga je gewoon weer door met je vervolgverhaal.”

“Precies!”

Ik heb deze waarneming ingebracht en aangegeven dat ik veel betrokkenheid in deze woorden voel, maar dat als reflectie alleen maar uit dit soort gesprekken bestaat er niet zo heel veel gaat veranderen. De uitdaging is om het concreet te maken (Boud et al., 1985). “Je gaf aan dat journalisten klagen en constateren wat er niet goed gaat”, vatte een van de deelnemers samen. “Dat herken ik wel. Ik had laatst met iemand een gesprek hierover en die zij: “Ja, maar je bent nooit sterker dan het systeem” . . . Hoe kun je daar wel iets aan veranderen? Moet je dat willen of gaat het meer om jezelf, dat je in je werk meer bewust wordt?” (D1).

Deze vraag, wat individuele verantwoordelijkheid is en wat verantwoorde-lijkheid van de redactie en hoe de machtsverhoudingen in de redactie liggen, is een thema wat in alle gesprekken terugkomt. Tijdens de eerste avond kwam naar voren dat journalisten daadwerkelijk uit een ‘afstandelijke’, beschouwende modus kunnen komen en verantwoordelijkheid kunnen nemen. Een van de deelnemers vertelt dat die de afgelopen week “toevallig” twee keer een reflectief gesprek is aangegaan met een collega.

We hadden een paar vervelende redactievergaderingen. Ik zei: “vind het echt vervelend. Ik had een verhaal gepitcht waar iedereen heel kut op reageerde en ik spreek dat nu ook uit, want ik vind het gewoon vervelend dat het zo gaat. Het is niet constructief . . .”. En dan blijkt dat iedereen dat vindt! En toen hebben we bedacht: moeten we dan niet op een andere manier gaan vergaderen met elkaar? (B1).

In het gesprek viel mij op dat de deelnemers met veel belangstelling en nieuwsgierigheid naar elkaars verhalen luisterden en ook – als journalisten – doorvroegen. “En wat was de kutheid daarvan dan?”, bijvoorbeeld (A1), waarop de spreker een concreet voorbeeld noemde: het onderwerp van de pitch, de reacties daarop en wat het met de journalist deed.

We ontdekten echter dat het *kritische* doorvragen het open gesprek ook kan belemmeren. In de evaluatie van de tweede avond gaf de journalist die een inbreng had verzorgd namelijk aan dat sommige vragen als verkapte oordelen over waren gekomen en het onplezierige idee gaven dat die zich moest verantwoorden. In de eigen reflectie herkende deze freelancer hoe de journalistieke vraagmodus in de weg kan zitten – niet alleen in het reflectieve gesprek onder elkaar, maar ook in het journalistieke werk zelf:

De kunst is – ook voor mezelf! – om onbevooroordeelde vragen te stellen, zodat je als ondervraagde niet het idee hebt dat je jezelf moet verdedigen maar dat er echt oprechte interesse is in wat mij drijft en beweegt. En waar mijn twijfels of juist overtuigingen zitten. Tijdens het interviewen voor mijn verhalen merk ik de afgelopen jaren ook steeds vaker dat mensen veel meer vertellen als je oprechte interesse hebt. En dat ze op slot gaan of geagiteerd raken als je de kritische journalist uithangt. (Fe2)

De deelnemers zoeken het open en veilige gesprek, maar het lijkt erop dat de journalistieke, kritische vraagmodus dat wat in de weg kan zitten... Ondanks het bespreken van gespreksregels zoals “Wees nieuwsgierig, oordeel niet”, hebben in het bijzonder C en F aangegeven, dat ze soms ervoeren dat vragen “scherp” waren, dat dat “niet plezierig was”, dat anderen met hun vragen hen ter verantwoording riepen. Tijdens de derde avond heb ik deze reflectie in het gesprek ingebracht. De anderen herkenden de waarneming. In de gesprekken is vervolgens gereflecteerd op hoe in redacties een scherpe debatcultuur en haantjesgedrag het open gesprek frustreert. Deelnemers spraken over de angst om “afgerekend” te worden als je je open in een redactie uitspreekt.

Ook in de literatuur is gesignaleerd dat journalisten ervan houden ervan kritisch te zijn. Het is een onderdeel van hun professionele identiteit dat verbonden is met objectiviteit en autonomie (Deuze, 2005; Kovach & Rosenstiel, 2021). Zo gezien lijkt er in de journalistieke cultuur een rem te zitten op open dialoog. De deelnemers aan de *J-Club* zochten openheid en veiligheid, maar door hun vragen ondergroeven ze de verlangde openheid en veiligheid. De debatcultuur frustreert (onbedoeld) de open dialoog.

Geïnspireerd door auteurs als Bohm (1996) en Isaacs (1999) maken veel begeleidingskundige auteurs een onderscheid tussen debat en dialoog: waar het bij het debat om overtuigen gaat, draait het bij de dialoog om het begrijpen

en leren van elkaar. Dat laatste vooronderstelt dat deelnemers hun oordelen opschorten en luisteren naar de ander. Dit onderscheid tussen debat en dialoog heeft ook mijn interventie in de J-club geïnformeerd. Voor de deelnemers was dit onderscheid een eyeopener. Marshall et al. (2022) wijzen in hun onderzoek naar kritische factoren in het faciliteren van reflectie erop dat het zeker bij mensen met weinig ervaring met reflectie belangrijk is om hen te helpen om het belang reflectie en dialoog te begrijpen.

De kritische houding van journalisten heeft grote waarde, maar kan reflectieve gesprekken frustreren. Niet alleen in de J-club, maar ook in redactievergaderingen en andere werksituaties. Als een chef uitblinkt in gevatte en scherpe kritiek, denken journalisten wel drie keer na voordat ze een idee inbrengen. Het bespreken van deze valkuil creëerde in de J-Club bewustzijn van de eigen communicatiestijl en een meer productieve manier van doorvragen. De collectieve *reflection-on-action* door mijn gespreksinterventie leidde tot meer *reflection-in-action* (Schön, 1983) bij het doorvragen.

c. Het creëren van een speelse structuur

Een open en veilig gesprek is er niet vanzelf. Uit het innovatieonderzoek in de J-Club blijkt dat veiligheid structuur vraagt, maar dat die structuur niet strak, maar speels gehanteerd moet worden zodat het verbonden blijft met het journalistieke ethos. Ik bespreek hier de belangrijkste structuurelementen die we in de J-Club hebben aangebracht: *gespreksregels*, *gespreksleiding* en *gespreksmethode*. Daarnaast bleek de *groepssamenstelling* van belang. Dit zijn de in de J-club ontdekte vier structuurkenmerken die bijdragen aan het doel van de J-Club (open en veilige gespreksruimte over professionele ervaringen) en zorgen voor een goede gesprekscultuur.

Hierboven noemde ik al dat ik bij de start *gespreksregels* had opgesteld en dat ik gaandeweg bepaalde gespreksinterventies deed om openheid en veiligheid te vergroten. De belangrijkste gespreksregel is die van vertrouwelijkheid. Juist door deze afspraak, is er openheid om je uit te spreken. De andere gespreksregels waren vooral erop gericht om dialoog te stimuleren. “Deel ervaringen, geen opinies” bijvoorbeeld. Of: “Wees nieuwsgierig, oordeel niet.”

Vanaf het begin vroegen de deelnemers een duidelijke leidende rol van mij. Ik was daar gezien het participatieve karakter van het onderzoek terughoudend in, maar ben gaandeweg gaan zien dat *gespreksleiding* nodig was voor de kwaliteit van de collectieve reflectie. Het informele is een kracht maar kan ook een valkuil

voor reflectief leren zijn, omdat deelnemers snel terug kunnen vallen op hun ‘default mode’: de kritische vraagstijl die de ander defensief maakt. Een begeleider kan gedrag spiegelen, collectieve reflectie daarop stimuleren en constructief gedrag voordoen. In de eindevaluatie gaf een van de deelnemers aan dat ook mijn rol als begeleider bij heeft gedragen aan de veiligheid in de groep:

. . . omdat jij als leider van het geheel steeds dat bewustzijn erin bracht. Alleen al door te zeggen “het blijft anoniem” . . . dan weet ik gelijk van ja: de privacy is gewaarborgd en dus kan ik eigenlijk van alles zeggen. Maar ook wel door de manier waarop jij leidinggaf aan het geheel. Dat je attent in de dingen was en bedankte voor ieders bijdrage, dat geeft een lekker gevoel. Je hebt ook mensen die dat niet doen. Ik vertel je wat en ja, dan weet je niet wat is aangekomen. Bij jou was dat wel zo en ook met de andere collega’s was dat wel zo. (Fee)

De deelnemers vroegen gaandeweg meer sturing van mij om bijvoorbeeld verdieping in het gesprek te brengen. Aanvankelijk stelden zij weinig verdiepende vragen, zoals “welke waarden zijn in jouw werk voor jou belangrijk?” En “wat voor journalist wil jij zijn?” (beide genoemd in Fe2). Ik herkende dat en ik realiseerde me dat ik ook als begeleider deze vragen had kunnen inbrengen, maar zocht naar interventies om de zelfsturing van de groep te versterken. Daarom heb ik de vierde avond een instructiemoment opgenomen, waarin ik twee modellen introduceerde die kunnen helpen om verdiepende vragen te stellen. Daartoe heb ik twee A4-tjes uitgedeeld met daarop schematische weergaven van drieslagleren (Wierdsma, 2004) en het in de coachwereld gangbare model van de ‘logical level alignment’ (Vandamme, 2003). Deze instructie is goed geëvalueerd. Deelnemers grepen in latere avonden nog regelmatig terug op deze modellen.

In de derde plaats bleek al snel dat een *gesprekmethodiek* wenselijk was. Ik heb vanaf avond twee (behalve avond 5) een simpele intervisiemethodiek gepresenteerd en herhaald geëvalueerd hoe dat is bevallen. Hierbij heb ik bestaande methodieken bewust vereenvoudigd en ben er vrij mee omgegaan, vanwege de aanname dat journalisten ‘niet zo van methodes zijn’. Voor een beeld van de methodiek, die bestaat uit een aantal vaste gespreksrondes, zie Bijlage L. De deelnemers waren positief over de methodiek; bij de tweede bijeenkomst was het zo impliciet en natuurlijk, dat een van hen aangaf het geeneens gemerkt te hebben.

Latere avonden heb ik de methodiek duidelijker benoemd om metareflectie te stimuleren: het bewustzijn van de manier waarop deelnemers reflecteren.

Het heeft me verrast dat de autonomie-minnende journalisten met wie ik werkte telkens vroegen om structuur en leiding van mij. Vanwege mijn beeld dat journalisten snel weerstand hebben tegen protocollering (De Haan, 2013; Ramaker et al., 2015) aarzelde ik om te structureren. Ook mijn methodologische keuze voor PAR maakte me terughoudend om regie te nemen. Ik wilde zoveel mogelijk aansluiten bij het journalistieke ethos. Deze ervaring geeft echter aan dat autonoom zijn en leiding krijgen geen tegenspraak hoeven te zijn; faciliterend leiderschap is er immers juist op gericht autonoom handelen mogelijk te maken (hoofdstuk 6). Ook kan een rol spelen dat journalisten gewend zijn om binnen strakke formats, tijdschema's en andere structurele beperkingen te werken (Tuchman, 1973).

Wat we in de collectieve reflectie wel onderkenden, is dat het journalistieke ethos een bepaalde lichtheid, of speelsheid vraagt. Voor de derde avond had ik een variatie op de methodiek voorgesteld: de zogenaamde roddelmethode (De Haan, 2006), waarbij na een eventuele herformulering van het ingebrachte probleem de inbrenger bij wijze van spreken de ruimte uitgaat en anderen - in aanwezigheid van de inbrenger - hun waarnemingen en interpretaties bespreken. Het was opvallend hoe gretig de deelnemers deze suggestie omarmden. We hebben de roddelmethode twee keer gebruikt en beide keren waren de deelnemers enthousiast. In onze gezamenlijke reflectie hierop vermoeden wij dat de speelsheid van de methodiek het creatieve ethos van de journalist aanspreekt en een passend tegenwicht biedt aan het bedachte van de intervisiemethodiek. Het speelse zit in het woord 'roddelmethode' zelf, maar zeker ook het 'spel', waarbij deelnemers - in het bijzijn van de inbrenger - 'roddelen' over de inbrenger. De speelse omgang en invulling van de gespreksmethodiek bood ruimte om het te verbinden met de eigen autonomie.

Ook de literatuur onderkent het belang van spel. Michiel de Ronde (2015, pp. 328-340) wijst op de waarde van het spel in begeleidingssituaties. Een van de zes door hem onderscheiden werkingsmechanismen is dat het deelnemers helpt om zich over te geven aan het proces. Ik heb dat ook in de groep waargenomen; het speelse element geeft ruimte om je uit te spreken en een zekere lichtheid in het ernstige gesprek. Jaap Boonstra (2021) beschrijft op basis van onderzoek onder 897 respondenten de betekenis van spel en speelsheid in onzekere situaties. Een speelse houding helpt mensen om zich aan te passen doordat het de creativiteit

stimuleert (p. 28). Door het spelelement gaat volgens De Ronde (2015) de herinnering aan het reflectieve gesprek bovendien langer mee, wat de kans vergroot dat de reflectie in nieuwe situaties tot nieuw handelen leidt.

Tamara Witschge et al. (2019) noemen nog een ander element. Door creatieve methoden in (actie)onderzoek is er meer ruimte voor diversiteit. De ene persoon is bijvoorbeeld meer verbaal, de ander meer beeldend en creatieve werkvormen bieden daar ruimte aan. Dat is ook relevant voor reflectieve gesprekken. Bij een overaccentuering van het methodische in een intervisiemethodiek worden niet alle registers van de journalistieke ervaring opengetrokken. Creatieve vormen doen daarentegen een beroep op de eigenheid van de persoon. Bovendien appelleren creatieve vormen aan de geleefde ervaring en doen zij een beroep op verbeelding, het voor agency zo belangrijke prospectieve vermogen (Emirbayer & Missche, 1998, p. 971).

In de J-Club zaten naast de roddelmethode als speelse gesprekmethodek meer elementen die in verband kunnen worden gebracht met het ludische: humor; ruimte voor een verscheidenheid aan reflectiemediën (niet alleen schriftelijke evaluatie, maar bijvoorbeeld ook het gebruik van spraakberichten); het gebruik van beeldende opdrachten en metaforen (als slotopdracht vroeg ik om een voorwerp of foto mee te nemen die symbool staat voor iemands professionele identiteit); en tenslotte de facilitering van een borrel en een facultatieve maaltijd.

Uit verschillende evaluaties bleek ten slotte dat ook de *groepssamenstelling* een belangrijk structuuraspect is. De journalist die halverwege stopte (C) bracht onder de aandacht dat het belangrijk is een niet te diverse groep te hebben. Het helpt om met mensen te spreken die vergelijkbare beroepservaringen hebben. Parker et al. (2008) attenderen in hun onderzoek naar *peer coaching* (een breder begrip dat intervisie) op de kritische factor van gelijkwaardigheid van peers en het belang van wederkerigheid. De belangrijke eerste stap in peer coaching is om te bouwen aan een klimaat van vertrouwen en ondersteuning. Dat klimaat was er voor C niet:

Ik hoopte dat ik met een groep ook weer een beetje enthousiasme terug zou krijgen voor het freelancen. Maar in de praktijk merkte ik dat een nieuwe groep ook weer een opbouwfase betekent, want je zit niet meteen in die goede gesprekken waarin je elkaars achtergrond goed kent en opmerkingen goed kunt plaatsen (Cii).

De freelancer die op het eind van het traject wat innerlijk afhaakte (E), kwam erachter dat die in het eigen werk sterk reflectief is en ook veel reflectiemomenten zoekt en creëert. De J-Club had daar niet zo veel aan toe te voegen. Wel realiseerde deze hoog reflectieve journalist zich dat die met de eigen ervaring veel aan de groep en andere journalisten te bieden heeft, bijvoorbeeld aan de redactie waaraan die leidinggeeft. Het traject heeft hiermee wel bijgedragen aan het versterken van diens *self-efficacy*: het vertrouwen in de effectiviteit van eigen handelen (Bandura, 1977). Ook F – een senior journalist – had graag met meer *seniors* willen sparren. Nu voelde die zich “minder geprikkeld”.

Terugkijkend op de *J-group* waren de behoeften van de deelnemers divers. Voor een doorgaand traject verwacht ik dat er meer aandacht voor de samenstelling nodig is. Tegelijkertijd: er was voor vijf van de zes voldoende herkenning in elkaars werk om voor de duur van dit traject betrokken te zijn.

4. Discussie en conclusie

Samen met journalisten aan de slag – dit relatief korte project heeft geleid tot nieuwe en rijke kennis en “real-world” veranderingen in het professionele leven van betrokkenen. Soms heel direct en aanwijsbaar (vb. in loopbaankeuzes), vaker nog beperkt tot gegroeid bewustzijn en versterkte *self-efficacy*. Een voorbeeld zagen we de laatste avond die startte met de verrassende mededeling waar dit hoofdstuk mee opende. Een van de deelnemers zei hieraan refererend:

Maar er is wel echt wat gebeurd met [D]. Het is meer dan: “Nou, Ik heb een andere baan.” . . . Dat was voor mij ook zo. Daarom trok ik in me in het begin die vragen ook zo persoonlijk aan, alsof mijn eigen identiteit in twijfel werd getrokken . . . Het roerde met me, alsof je met een soort pollepel door je ziel aan het roeren was, zeg maar, wat wij met elkaar deden. En dat dat ook wel echt raakte, dat journalistiek ook niet zomaar een baantje is, dat het wel echt raakt aan je wezen. (Fee)

Deze freelancer gaf aan hoe die vooral uitkeek naar mijn evaluatievragen en dat gebruikte voor diens eigen reflectie. De avonden bleven daardoor in diens woorden “nazoemen”:

Heerlijk! Ik zat altijd te wachten op het moment dat jij appte van: “Ik heb twee vragen aan jullie”. Dan kon ik los . . . Ja, dat was mijn catharsis. Ik ben ook een schrijver, dus ik kan beter mijn gedachten onder woorden brengen op schrift dan in zo’n groep zeg maar. (Fee)

Voor de journalist die uit de journalistiek stapte, had de J-Club een evident gevolg. Een ander gaf aan dat die de cultuur op de redactie met veel geklaag en geroddel wil adresseren:

. . . dit wil ik niet meer, weet je, ik wil niet meer op een redactie zitten waar dat allemaal achter iedereen rug omgaat. Ik wil het gewoon openbreken en daar een gesprek over hebben. Ja, ik denk dat ik me daar veel meer van bewust ben geworden . . . Nou dat klinkt heel suf, maar dat praten is gewoon heel zinvol. Als je je kwetsbaar opstelt of heel open bent over dingen die niet goed gaan in je eigen werk, dat als je dat vertelt, mensen je daarin horen en je ook steunen, veel meer dan dat ze je af zouden zeiken, snap je wat ik bedoel? Dat je toch altijd denkt:” ja, maar dat ga ik niet zeggen, want dan vinden ze vast dit, of dan kom ik slap over”, terwijl het juist heel sterk is en ook nuttig, omdat iemand je kan helpen. (Bee)

Dat deze journalist hier concrete stappen gaat zetten, is geen gegeven. Uitwerking in de dagelijkse praktijk vraagt blijvende aandacht, bijvoorbeeld doordat een collega je vraagt wat je met het voornemen hebt gedaan, of wat je ervaringen met het nieuwe gedrag waren. Nu de *J-Club* is gestopt, is het de vraag welke andere *accountability-partners* de freelancer voor zich zoekt.

De conclusie van het PAR is dat een informele gespreksgroep bij kan dragen aan het versterken van de professionele autonomie van freelancers. De J-club heeft bij de deelnemers geleid tot meer zelfbewustzijn en bij enkelen ook tot meer vertrouwen in de eigen capaciteiten (self-efficacy) en concrete handelingsperspectieven. Deze leereffecten zijn wel afhankelijk van de mate van ervaren openheid en veiligheid en vragen een bij de journalistieke cultuur passende organisatie van informele reflectie, die speelt met de spanning tussen de benodigde structuur en de behoefte aan autonomie. Het verdient aanbeveling om in het bijzonder creatieve vormen van peer-coaching verder te ontwikkelen. Verbale, maar ook non-verbale creatieve vormen bieden ruimte voor het uiten en onderzoeken van individuele ervaringen (Archetti, 2022; Witschge et al., 2019).

Het gezamenlijke reflectieve onderzoek in de J-Club wijst op de culturele en structurele voorwaarden waaronder productieve reflectie in een informele gespreksgroep plaatsvindt. De kracht van het informele – waar de titel van dit hoofdstuk over spreekt – is geen gegeven. Het informele is een kracht, omdat deelnemers betrokken zijn, maar kan ook een valkuil zijn. Het vraagt van journalisten dat ze zich realiseren dat de vaak dominante interactiestijl onder journalisten een belemmering kan vormen voor een open en kwetsbaar gesprek. De vorming van een dialogische ruimte vraagt bewust aandacht. Een open gesprek in een veilige context vraagt vertrouwen en daar kunnen een doordachte groepssamenstelling, gespreksregels, gespreksleiding en gespreksmethoden aan bijdragen, mits er blijvende openheid is om op basis van opgedane ervaringen bij te stellen en improviseren.

Het onderzoek in dit hoofdstuk betreft een lokaal onderzoek naar een informele gespreksgroep. De conclusies zijn echter ook relevant voor andere collectieve reflectiepraktijken, zowel de meer informele als de meer formele. Organisatie van reflectie vraagt een gemeenschappelijk commitment en afstemming zodat er collectief gewerkt kan worden aan een open leercultuur. Dat vraagt erkenning dat de eigen communicatiestijl belemmerend kan zijn. Gespreksregels en gespreksleiding helpen om de dialogische kwaliteit te bewaren, maar vragen een speelse en flexibele aanpak zodat de reflectiepraktijk verbonden blijft aan het ethos en de professionele autonomie van de betrokken journalisten.

Hoofdstuk

10

Conclusies en discussie

1. Inleiding

De journalistiek staat onder druk. De druk kan van zowel buiten als binnen de journalistiek komen. Van buiten door bijvoorbeeld de rol van algoritmes bij social media platformen, een kritischer publiek, voortdurende blootstelling van journalisten aan conflict en trauma, en de vijandigheid naar (vooral vrouwelijke) journalisten op straat en online. Van binnen door bijvoorbeeld herhaaldelijke reorganisaties, door cijfers ingegeven scoringsdrang, werkonzekerheid door ontslagrondes en bezuinigingen, een giftige organisatiecultuur en *groupthink* in redacties als gevolg van een gebrek aan diversiteit. Hierdoor staat veel op het spel zoals kwaliteit van producties, mentaal welzijn van journalisten en legitimiteit van de journalistiek. Dit onderzoek stelt de vraag hoe reflectie in de journalistieke praktijk kan worden versterkt zodat journalisten een meer eigen, autonome en proactieve koers kunnen varen te midden van de druk.

Van vele kanten wordt de journalistiek opgeroepen om meer kritisch te reflecteren: door wetenschappers, politici en ook door journalisten zelf. Journalisten reageren regelmatig geprikkeld op deze suggestie. Journalisten wijzen snel op de dwingende aard van het productieproces en stellen de vraag of reflectie wel bij journalistiek werk past. Ook kan een statische interpretatie van autonomie die benadrukt dat de journalistiek onafhankelijk dient te zijn ertoe leiden dat journalisten defensief reageren. Journalisten laten zich niet graag vertellen wat ze moeten doen (Argyris, 1974; De Haan, 2012; Ramaker et al., 2015). Meer dan hinderlijke sta-in-de-weg's ziet dit onderzoek genoemde weestanden als informatiebronnen voor wat er in journalistiek werk speelt (Ford & Ford, 2010). Dit onderzoek verkent hoe reflectie zo kan worden vormgegeven dat die recht doet aan journalistiek werk en journalisten ervaren dat zij door reflectie sterker worden in hun werk.

Naast de weerstand tegen opgelegde vormen van reflectie signaleren onderzoekers al decennialang een sterke neiging van journalisten om met elkaar over het werk te praten (Deuze, 2004; Hanitzsch & Vos, 2017; Zelizer, 1993b). Dit roept de vraag op of dit discursieve karakter van de journalistiek kansen biedt voor versterking van meer informele vormen van reflectie. De centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt daarom:

Hoe kunnen formele en informele reflectiepraktijken in het journalistieke productieproces de professionele autonomie van journalisten versterken?

De deelvragen van dit onderzoek luiden:

1. *Wat is reflectie en hoe kan 'reflective practice' in de journalistieke praktijk worden geoperationaliseerd?*
2. *Welke formele en informele reflectiepraktijken zijn aanwezig in de journalistieke praktijk en hoe worden deze door betrokkenen geëvalueerd?*
3. *Onder welke condities draagt (in-)formele reflectie onder journalisten bij aan de professionele autonomie van journalisten?*

Dit is een participatief actieonderzoek (Kemmis et al., 2014) waarin ik de onderzoeksvraag samen met journalisten onderzoek. Het theoretische kader (hoofdstuk 1-3) geeft geïnformeerd door de praktijktheorie (Ahva, 2017; Schatzki, 1996) een actieve interpretatie van zowel autonomie als reflectie. Het conceptualiseert reflectie als een leerstrategie die het autonome beoordelings- en handelingsvermogen van journalisten versterkt en laat de vele wijzen zien waarop reflectie in de praktijk gestalte kan krijgen. Hoofdstuk 5 inventariseert de bestaande vormen van reflectie in de journalistieke praktijk, die vervolgens met individuele journalisten en leidinggevenden worden besproken (hoofdstuk 6). Deze gesprekken leiden tot een clustering van acht vormen van reflectie (hoofdstuk 7). Vervolgens ga ik in focusgroepen in gesprek met journalisten over deze acht clusters. Met behulp van de *appreciative inquiry*-methodiek (Cooperrider & Srivastva, 1987) onderzoekt hoofdstuk 8 waar hun belangstelling naar uitgaat, of meer affectief: waar zij energie van krijgen. De resultaten leiden tot een interventieonderzoek (hoofdstuk 9) waarin ik de uitkomsten van de verschillende projecten concreet toepas. Dit interventieonderzoek bevestigt dat reflectie leidt tot versterking van autonomie, maar geeft wel aan dat het de manier waarop actoren reflectie vormgeven daarin van grote invloed is.

Paragraaf 2 brengt de resultaten van de afzonderlijke deelonderzoeken op hoofdlijnen samen. Paragraaf 3 bespreekt de relevantie en inzichten uit dit onderzoek voor de theorievorming binnen journalism studies. Hierbij geef ik een kritische beschouwing op de journalistieke praktijk waarbij ik inga op het belang om een open leercultuur (OLC) te ontwikkelen, omdat uit het onderzoek blijkt dat redacties vaak onvoldoende psychologische veiligheid bieden, die voorwaarde-

lijk is voor leren en ontwikkelen. Paragraaf 4 bespreekt de beperkingen van dit onderzoek en doet voorstellen voor vervolgonderzoek.

2. Beantwoording van de onderzoeksvragen

Productieve reflectie

Bij de eerste deelvraag – *Wat is reflectie en hoe kan ‘reflective practice’ in de journalistieke praktijk worden geoperationaliseerd?* – definieer ik het begrip reflectie en vertaal ik de literatuur over reflectie naar de journalistieke praktijk (hoofdstuk 3). Die vertaling naar de journalistieke context is van belang, vanwege de “*anti-reflective view*” die er onder journalisten kan zijn (Shoemaker & Reese, 2014, p. 217). Het idee dat journalistiek een praktisch vak is en dat intellectueel gepraat het dagelijkse werk niet verder helpt, is een sentiment dat ook in verschillende gesprekken in het kader van dit promotieonderzoek naar voren kwam.

Een actieve interpretatie van reflectie helpt om de waarde van reflectie voor het eigen werk te ontdekken: reflectie is primair een leerstrategie om sterker te worden in professioneel handelen. Ik definieer reflectie als een individueel of collectief onderzoek naar de eigen werkervaring met het oog op het leren voor toekomstig handelen. In deze definitie zitten drie elementen voor productieve reflectie die ontleend zijn aan het werk van Boud et al. (1985). Met *productief* is bedoeld dat de reflectie tot merkbaar beter werk en meer betrokkenheid van journalisten leidt (Boud et al., 2006).

Productieve reflectie vraagt in de eerste plaats dat de reflectie gericht is op eigen ervaringen, in de tweede plaats dat de journalist of het collectief deze ervaringen en de impliciete overtuigingen en waarden die aan het handelen ten grondslag liggen onderzoekt. Ook de ervaren (positieve en negatieve) emoties zijn relevant in dit reflectieve onderzoek, want die emoties verwijzen naar belangen die geschaad of juist behartigd zijn. Ten derde dienen de opgedane inzichten te worden vertaald naar het eigen werkproces. Zonder inbedding in de concrete organisatie van het eigen werk is de reflectie vrijblijvend en van weinig concrete betekenis voor het dagelijkse werk.

Bij het reflectieve onderzoek van de eigen ervaring kunnen alle analyselagen van de journalistieke praktijk aan bod komen. Naast het eigen gedrag kunnen dus ook systemische aspecten, zoals gedragspatronen in een organisatie en het gebrek aan diversiteit in de redactie worden onderzocht. Het gaat niet alleen

om eigen gedachten en gevoelens en evenmin alleen om de details van een specifieke reportage of verhaal, maar om een onderzoek naar de verschillende structurele factoren welke hierbij een rol spelen, zoals bijvoorbeeld een ongevoelens hoge werkdruk, onveilige cultuur of onduidelijkheid over het journalistieke beleid – voorbeelden die allemaal door participanten zijn genoemd. In het reflectieve onderzoek kunnen alle in hoofdstuk 1 besproken niveaus uit het *hierarchy of influences*-model van Shoemaker en Reese (2014) aan de orde komen: individu, (professionele) routines, organisatie, sociale instituties en het sociale systeem oefenen allemaal invloed uit op het journalistieke handelen.

De hierboven gegeven definitie van reflectie besprak ik met deelnemers aan focusgroepen (hoofdstuk 8). In de afsluitende interventie met voornamelijk freelancers (hoofdstuk 9) heb ik samen met de deelnemers ook met de drie voorwaarden voor productieve reflectie gewerkt. Met name mijn regelmatige herinnering om reflectie te koppelen aan de eigen werkervaring bleek te helpen om reflectie productief te maken. De deelnemers herkenden dat zij geneigd zijn om snel vrijblijvend over het werk te praten. Of zoals een van de participanten in hoofdstuk 6 zegt: “Journalisten houden ervan om over hun werk te praten, alleen niet over hún werk.”

Hoofdstuk 3 wijst met behulp van het in de journalistiek veel gebruikte 5xW+1H model (Wie, Wat, Waar, Wanneer, Waarom en Hoe) op de vele vormen waarop reflectie er in de praktijk uit kan zien. Reflectie heeft heel wat meer gestalten dan de clichématige individuele denker van Rodin of brainstorm op de hei. Drie onderscheidingen zijn van belang om verschillende typen van reflectie op het spoor te komen. Allereerst het onderscheid tussen ‘reflection in action’ en ‘reflection on action’. Een dominant beeld is dat reflectie een tijdrovende activiteit is waarin professionals terugkijken op eerder werk. Donald Schön (1983) wijst erop dat reflectie echter ook vervlochten kan zijn met het dagelijkse werk. Hij onderscheidt daarom *reflection-on-action* (reflectie na de handeling) van *reflection-in-action*: het onderzoekende en beoordelende vermogen dat professionals in alledaagse praktijksituaties laten zien.

Een tweede onderscheid is dat tussen individuele en meer collectieve vormen van reflectie. Journalisten kunnen individueel reflecteren, bijvoorbeeld in de metro op weg naar huis, maar ook collectief (bijv. als team onder leiding van een chef).

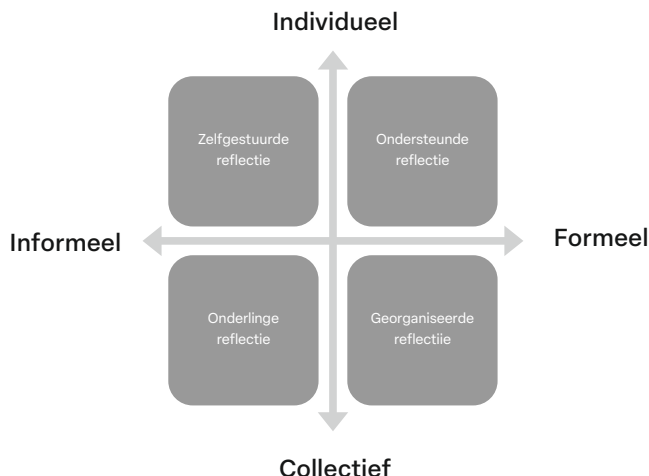
Een derde onderscheid is dat tussen formele en informele reflectie. De participanten in dit onderzoek dachten bij reflectie vooral aan formele, dat wil

zeggen georganiseerde vormen te denken. Formele reflectievormen roepen weerstand op omdat ze ervaren worden als opgelegd en te weinig verbonden met het ‘echte werk’. De literatuur over werkplaatsleren beschrijft de effectiviteit van meer informele vormen van leren (Manuti et al., 2015; Marsick & Watkins, 1990; Messmann et al., 2018). De vele meer informele vormen sluiten aan bij de discursieve cultuur van het vak, die in journalism studies rond concepten als beroepsideologie (Deuze, 2004), *interpretative community* (Zelizer, 1993b) en *communities of practice* (Meltzer & Martik, 2017) is verkend. De vele gesprekken over het koffieapparaat, aan de toog of op sociale netwerken zoals LinkedIn en Twitter (nu: X) bieden kansen voor productieve reflectie áls journalisten ze als zodanig herkennen en áls zij de inzichten vervolgens ook vertalen naar toekomstig handelen.

Pluraliteit van reflectiepraktijken

Met bovenstaande onderscheidingen inventariseer ik vervolgens welke vormen van reflectie in de journalistieke praktijk aanwezig zijn. De tweede deelvraag luidt: *Welke formele en informele reflectiepraktijken zijn aanwezig in de journalistieke praktijk en hoe worden deze door betrokkenen geëvalueerd?* (hoofdstukken 5-8). Ik kijk naar de journalistiek door de bril van de praktijktheorie aan de hand van het conceptuele kader van Laura Ahva (2017), waarbij zowel individueel als collectief handelen (activity), de betekenis daarvan (reflexivity) als de materiële context van het handelen (materiality) in beeld zijn.

Hoofdstuk 5 doet verslag van een exploratieve inventarisatie door middel van een documentenanalyse van allerlei vormen van reflectie in het journalistieke veld. Ik operationaliseer hierbij reflectiepraktijken als activiteiten en instrumenten die mede als doel hebben om reflectief te leren. Een koffiegesprek bijvoorbeeld, kan een reflectiemoment zijn, ook al is de intentie om te leren niet per se dominant. De exploratieve inventarisatie laat een pluraliteit van reflectiepraktijken zien variërend van individuele tot collectieve vormen en van heel informele tot heel formele vormen van reflectie. Deze inventarisatie leidt tot vier kwadranten: twee meer informele – *zelfgestuurde reflectie* en *onderlinge reflectie* – en twee meer formele – *ondersteunde reflectie* en *georganiseerde reflectie* (zie Figuur 10.1).

Figuur 10.1 Vier reflectiekwadranten

Journalisten tweeten over wat ze zien in de media, zoeken elkaar op in kroegen en sociale media, kunnen deelnemen aan congressen en festivals, dienen hun werk in voor prijzen en zijn bovendien bekend met verschillende vormen van kwaliteitsbewaking en accountability die het journalistieke veld kent. Deze pluraliteit betekent niet dat al deze reflectie productief is, maar attendeert wel op de vele kansen voor reflectie in de journalistieke praktijk.

De kwadranten *zelfgestuurde reflectie* en *georganiseerde reflectie* zijn verreweg de meest gevulde kwadranten. De *zelfgestuurde reflectie* (bijv. tweeten n.a.v. mediaconsumptie, lezen van vakliteratuur, introspectie tijdens een avondwandeling) sluit sterk aan bij een journalistieke cultuur die individuele autonomie waardeert; de *georganiseerde reflectie* bevat allerlei vormen van reflectie die binnen redacties en beroepsorganisaties zijn georganiseerd, zoals de evaluatievergadering, de ombudsman en de Raad voor de Journalistiek. De overige twee kwadranten zijn aanmerkelijk minder gevuld, maar bieden denkrichtingen om reflectie in en op het werk te versterken. Het kwadrant *onderlinge reflectie* wijst op de potentie die de discursieve cultuur biedt (bijv. bedrijfsborrels en lunchbijeenkomsten); het kwadrant *ondersteunde reflectie* op mogelijke ondersteuning van individuele journalisten in het werkproces, door bijvoorbeeld *job aids* zoals checklijsten, en door wat in de vakliteratuur heet techniek ondersteund leren (*technology enhanced learning*), zoals performance-apps of chatbots. Binnen

de journalistiek kwam ik echter weinig voorbeelden van ondersteunde reflectie tegen.

De participanten keken vaak met verbazing naar de inventarisatie; zij realiseerden zich niet dat er zoveel mogelijkheden voor reflectie zijn, maar herkenden de pluraliteit wel. In de interviews (hoofdstuk 6) en focusgroepen (hoofdstuk 8) tonen de deelnemers zich enerzijds sceptisch over de productiviteit van al deze vormen van reflectie, maar zagen zij wel degelijk mogelijkheden om verschillende reflectiepraktijken te verbeteren of te ontwikkelen. Ik ga hieronder op de vier kwadranten in omdat de achtergrond van de sceptische reacties en ook de ontwikkeluitdaging per kwadrant verschilt.

De geïnterviewden en deelnemers aan de focusgroepen wijzen op de kracht van de beide meer informele kwadranten. Bij zelfgestuurde reflectie is de productiviteit echter afhankelijk van de reflectievaardigheden, in het bijzonder het kunnen vertalen van inzichten en ideeën naar het eigen werk. Wat betreft de meer collectieve informele gesprekken, geven verschillende participanten aan dat in de kroeg enthousiaste gesprekken plaatsvinden, maar dat die door vrijblijvendheid niet altijd tot beter werk leiden. Zij noemen ook onderlinge concurrentie, informele hiërarchie en andere machtsverschillen die ertoe kunnen leiden dat het informele niet tot reflectief leren leidt.

Ook de reactie op het goed gevulde kwadrant *georganiseerde reflectie* was tweërlei. Aan de ene kant negatief: het hoort erbij, maar is niet altijd nuttig en inspirerend. Te veel organisatie beknelt de creativiteit en autonomie van journalisten; vaste routines staan vernieuwing in de weg. De individuele en focusgroep-gesprekken illustreren wat dit onderzoek de *organisatieparadox* noemt (Boud & Rooney, 2018). Reflectie vraagt altijd enige vorm van organisatie. Te veel organisatie werkt echter contraproductief, omdat professionals zich dan niet meer in hun autonomie gekend voelen. Aan de andere kant zagen alle participanten wel het tegoe van georganiseerde reflectie. Ze zien kansen om bestaande praktijken te verbeteren, waarbij zij in het bijzonder de vergader- en feedbackcultuur onder de aandacht brachten.

Er speelt echter meer dan te strakke organisatie die niet meer verbonden is met de autonomie van journalisten. In zowel de individuele gesprekken (hoofdstuk 5) als ook de focusgroepen (hoofdstuk 8) verwoordden participanten regelmatig dat de redactiecultuur onveilig is voor in het bijzonder journalisten in kwetsbare posities, zoals junior journalisten, freelancers, vrouwen en personen van kleur. Verschillende keren gebruiken participanten het woord “afrekencul-

tuur”, niet alleen freelancers die vanwege hun afhankelijke positie geen risico’s willen lopen door afwijkende meningen te geven of al te innovatieve ideeën te pitchen, maar ook senior journalisten die op soms cynische toon de machtsspelletjes van bijvoorbeeld eindredacteuren ontleden.

Örnebring et al. (2016, p. 320) wijzen erop dat er binnen journalism studies weinig uitdrukkelijke aandacht voor hiërarchie en machtsverschillen is als gevolg van de aanname dat journalistiek een niet-hiërarchisch en vooral meritocratisch vak is. Zij zien echter in hun onderzoek dat hiërarchie een grote invloed heeft op de ervaren autonomie, wat participanten in mijn onderzoek eveneens aangeven. Ook uit recent onderzoek van Porcu et al. (2022, 2024) blijkt de betekenis van sociale posities voor de beleving van veiligheid en autonomie. Met name freelancers in de door hen onderzochte redacties ervaren angst om afgerekend te worden en zien weinig ruimte voor hun eigen stem.

In journalistieke organisaties is het management sterk gericht op efficiënte exploitatie door ontwikkelingen als afnemende budgetten en sterke concurrentie en is er weinig ruimte voor exploratie van nieuwe mogelijkheden (March, 1991). Content analytics systemen zoals Smartocto kunnen reflectie stimuleren, maar de kwantificering van het bereik van producties kan de ervaren autonomie ook beperken. In de individuele interviews (hoofdstuk 6) sprak een redactietrainer over “spreadsheetjournalistiek” die de professionele autonomie miskent.

Dat het controle- en exploitatieperspectief snel dominant is boven het op leren en exploreren gerichte perspectief kwam ook sterk naar voren in het gesprek over het kwadrant *ondersteunde reflectie*. Participanten hadden weinig beeld hierbij. Toen ik voorbeelden inbracht, waaronder performance-apps die onderlinge feedback faciliteren, was een enkele jonge journalist geïnteresseerd vanwege het technologische karakter van het reflectie-instrument. Overwegend was echter de angst dat dergelijke apps het eigen handelen monitoren en daarmee meer een controle- en beoordelingsinstrument dan een hulpmiddel voor reflectie zijn.

Uiteindelijk gaat de aandacht van participanten in de individuele interviews en de focusgroepen vooral uit naar reflectie op het werk zelf, met name in de verschillende vormen van samenwerking door bijvoorbeeld een kort gesprek met een collega of eindredacteur over een voorgesteld item, of een kort gesprek van de presentator met de geluidstechnicus over hoe die het gesprek vond lopen. Dit is het gebied waar de twee assen van de inventarisatie in hoofdstuk 5 elkaar raken (zie Figuur 7.1). Dit is ook in lijn met de literatuur over werkplaatsleren die

wijst op de potentie van leren in het werk zelf (Eraut, 2011; Marsick & Watkins, 1990).

Open leercultuur

De inventarisatie van bestaande reflectiepraktijken in de Nederlandse journalistiek biedt zicht op veel aanknopingspunten voor verdieping, verbetering en verankering van reflectie ten behoeve van journalistieke autonomie, maar het vraagt vanwege de altijd luikende organisatieparadox wel een passende vormgeving van leerprocessen zodat actoren ruimte en veiligheid ervaren om hun eigenheid in te brengen. De derde deelvraag luidt daarom: *Onder welke condities draagt (in-) formele reflectie onder journalisten bij aan de professionele autonomie van journalisten?* Deze deelvraag is in met name hoofdstuk in 6 (diepte-interviews), 8 (focusgroepen) en 9 (interventieonderzoek met freelancers) naar voren gekomen.

De participanten in hoofdstuk 6 benadrukten het belang van het aansluiten bij werkprocessen en de journalistieke cultuur (bijvoorbeeld in taalgebruik); tegelijk is een kritische verhouding tot de bestaande structuur en cultuur nodig. Participanten noemen bijvoorbeeld hoe een sterke scheiding tussen afdelingen en een hiërarchische structuur reflectie kan hinderen en hoe een statische interpretatie van autonomie, een gebrek aan diversiteit of een afrekencultuur reflectie in de weg kan staan. De traditionele journalistieke cultuur gaat op basis van een (neo)positivistische interpretatie van objectiviteit uit van de impliciete norm dat emoties niet tot het professionele domein horen (Dadouch & Lilly, 2021; Kotisova, 2019; Richards & Rees, 2011). De deelnemers in dit onderzoek gebruiken echter woorden als openheid, kwetsbaarheid en veiligheid om de gewenste cultuur aan te duiden. Zij wijzen op het belang van cultuurverandering en dat dat een lange adem vraagt. Uit het onderzoek blijken drie ontwikkelprincipes van een wat dit onderzoek de *open leercultuur* (OLC) noemt (Crans et al., 2021; Marsick & Watkins, 2003).

Het eerste is het belang van psychologische veiligheid voor leren en ontwikkelen. In de management- en organisatiewetenschappen is dit door Amy Edmondson (1999, 2011) gethematiseerd. Psychologische veiligheid betekent niet dat redacties softe werkomgeving moeten zijn, waarin geen kritische stemmen mogen klinken. Een psychologisch veilige omgeving is een omgeving waarin deelnemers juist ruimte ervaren om eigen ideeën, gemaakte fouten en moeilijke ervaringen bespreekbaar te maken waardoor collectief leren en ontwikkelen mogelijk wordt. Freelancers vertellen dat zij vanwege de afhankelijkheid van de

opdrachtgever, terughoudend zijn met hun inbreng, maar ook journalisten met vaste contracten geven voorbeelden van situaties waarin ze psychologische onveiligheid ervaren. Vaak hangt dit samen met de manier waarop leidinggevers en peers feedback geven. In de gesprekken (hoofdstuk 6 en 8) benadrukken participanten dan ook het belang van een meer “constructieve feedbackcultuur”.

Deze bevindingen bevestigen recent onderzoek van Ornella Porcu et al. (2022) bij twee Nederlandse dagbladen waarin zij in de verticale, hiërarchische dimensie angst aantrof bij een deel van de redactie, in het bijzonder journalisten met kortlopende contracten. In mijn gesprekken kwam het woord angst minder voor, maar het zou een passende ondertiteling zijn bij de gesprekken over gewenste openheid en veiligheid. De reden voor geslotenheid en defensiviteit is immers dat journalisten zich niet veilig voelen, bang zijn voor negatieve reacties (“afrekencultuur”) en negatieve gevolgen. Ook in eerder onderzoek kwam naar voren dat journalisten als gevolg van gebrekkig management hun zorgen niet uiten. Zo schrijven Davidson en Meyers (2016, p. 602): “while the essence of journalism is voice ... it is almost always a voice targeted at audiences, rather than at employers. “Outward” voice seems to systematically trump “inward” voice”. Ook in onderzoek van Mark Deuze (2021) onder Nederlandse journalisten komt het ervaren gebrek aan ruimte om je zorgen te uiten aan bod. Journalisten zwijgen om maar niet als een moeilijke collega te worden gezien (p. 111).

Anders dan Porcu et al. trof ik aan dat de angst ook horizontaal kan werken. In het intervisieonderzoek (hoofdstuk 9) bleek de door journalisten gevierde, kritische gesprekscultuur onder elkaar defensieve reacties uit te lokken. Onbedoeld kan het stellen van scherpe en gevatte vragen bijdragen aan een defensieve houding, die de open dialoog hindert. De scherpe gesprekscultuur en het competitieve ethos – aangemoedigd door de meritocratische managementstijl van nieuwsorganisaties – kan nog iets speels hebben, als het vieren van een gemeenschappelijk spel. Een deelnemer aan de diepte-interviews wees er echter op dat de precaire situatie van veel freelancejournalisten maakt dat zij elkaar als “concullega’s” ervaren (zie hiervoor ook Deuze, 2021; Ehrlich, 1995). Toen ik als gespreksleider in het interventieonderzoek mijn waarneming inbracht, ontstond er ruimte om een meer dialogische gesprekscultuur te ontwikkelen. Dat is ook belangrijk omdat er in de horizontale lijn veel mogelijkheden voor collegiale support liggen (Hughes et al., 2021; Kantola & Harju, 2023; Šimunjak & Menke, 2023).

Het tweede ontwikkelprincipe is dat psychologische veiligheid *leiderschap* vraagt dat uitdraagt dat leren en ontwikkelen van strategisch belang is.

Het leiderschap dient vervolgens dat leren en ontwikkelen ook in tijd en ruimte te faciliteren. Journalistiek leiderschap dient zich niet enkel te richten op productiviteit en efficiency, maar moet ook intentioneel werken aan een OLC. Een redactietrainer onder de participanten spreekt over “faciliterend leiderschap”, waarbij leiders journalisten ondersteunen in hun professionele autonomie. Dat vraagt vertrouwen van leidinggevendenden in medewerkers en oog voor de mens in het werk. Voorbeeldgedrag van zelf-reflectieve leiders is hierbij cruciaal (Küng, 2017, 2020).

Het derde ontwikkelprincipe dat uit de gesprekken volgt is dat een OLC niet *top down* geïmplementeerd kan worden, maar dat die zich in co-creatie met betrokkenen experimenterend en iteratief lerend ontwikkelt (Weick & Quinn, 1999; Wierdsma, 2004; Wierdsma & Swieringa, 2017). Dat is enigszins paradoxaal: om een OLC te *krijgen*, dient de organisatie open te *zijn* voor leren... en dat is inderdaad de crux. Een van de participanten zei het mooi: “Ik denk eigenlijk wel dat heel veel kan, maar dat je het gewoon moet doen.” Uiteindelijk moet je een start maken, “gewoon” iets uitproberen, van je ervaringen leren, bijstellen, waarna eventueel opschalen mogelijk is. John Dewey beschrijft openheid, nieuwsgierigheid en een speelse, experimenterende houding als absolute voorwaarde voor reflectie (1933). Een experimenterende manier van ontwikkelen is een passend antwoord op de uitdaging waar de organisatieparadox op wijst: organisatie is nodig, maar moet wel passend zijn, anders beknelt het de professionele autonomie. Door gaandeweg leren is er afstemming mogelijk en kunnen reflectiepraktijken bijgesteld, verder ontwikkeld of ook beëindigd worden. Bovendien draagt deze manier van co-creatief werken bij aan de ervaren veiligheid. Door de afstemming met alle belanghebbenden wordt er meer erkenning gegeven aan de machtsverschillen die er in een organisatie zijn en wordt (idealiter) ieders stem en autonomie erkend. In dit onderzoek is deze manier van werken vormgegeven door gebruikmaking van de methodologie van participatief en waarderend werken, waarmee op emergente manier met participanten onderzoekend is geleerd (Chia, 2017; Chia & Rasche, 2015). Onze ervaring was dat juist dit gaandeweg leren tot inzichten over de productiviteit van de collectieve reflectie leidde.

Gaandeweg leren en ontwikkelen is ook relevant voor freelancers die een eigen reflectiepraktijk willen ontwikkelen. In het participatieve actieonderzoek (hoofdstuk 9) is op iteratieve manier gewerkt met een groep hoofdzakelijk freelancejournalisten die een “open en veilige” gespreksgroep zochten om over hun ervaringen en zorg te praten. Uit de bevindingen blijkt dat er om de kracht van

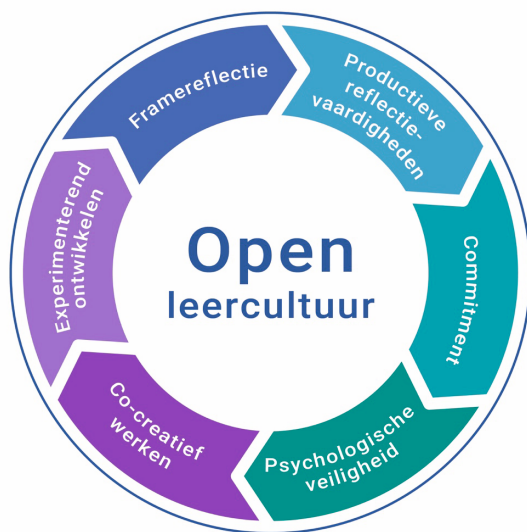
het informele te benutten wel degelijk organisatie nodig is. Het informele is geen garantie voor veiligheid; aspecten als de samenstelling van de groep, gespreksleiding en gespreksregels zijn van groot belang om een veiligheid te creëren en reflectie productief te maken. De geboden structuur dient hierbij wel ‘speels’ (Boonstra, 2021) te zijn, zodat het ruimte biedt voor ontdekken en creativiteit.

Antwoord op de hoofdvraag

Terugkijkend op de resultaten kom ik nu tot een antwoord op de hoofdvraag *Hoe kunnen formele en informele reflectiepraktijken in het journalistieke productieproces de professionele autonomie van journalisten versterken?*

Om autonomie te versterken zijn op basis van dit onderzoek de volgende zes zaken van eminent belang die samenhangen met het versterken van op leren en ontwikkelen gerichte journalisten en journalistieke organisaties, waarbij de organisatieparadox in balans is en leidinggevend actief sturen op een breed gedeeld gevoel van veiligheid op het werk. Figuur 10.2 schetst dat als een wiel dat in beweging is. Het vormt geen model met opeenvolgende fasen, maar benoemt de ingrediënten van een dynamisch leer- en ontwikkelproces waarin actoren gaandeweg reflectiepraktijken ontwikkelen. De zes ingrediënten zijn bewust actiegericht geformuleerd, omdat ik dat in het kader van een wetenschappelijk praktijkonderzoek dat als hoofdvraag een Hoe-vraag stelt passend vind.

Figuur 10.2 Het ontwikkelwiel voor reflectie in een open leercultuur



De as van het wiel wordt gevormd door de houding die volgens Dewey (1933) nodig is: reflectie vooronderstelt openheid voor wat je nog niet ziet, oprechtheid (*wholeheartedness*) en verantwoordelijkheid (Marshall et al., 2021). Zonder een eerlijke, nieuwsgierige en onderzoekende houding naar jezelf en anderen en besef van maatschappelijke verantwoordelijkheid zal het wiel niet gaan draaien. Dat geldt voor individuen, maar ook voor collectieven, zoals teams en organisaties. Zonder een open blik op de omgeving en bereidheid om kritisch naar de bestaande organisatie en daarin aanwezige denk- en gedragspatronen te kijken, zal de ontwikkeling van een organisatie staken. Het wiel bestaat uit de volgende activiteiten:

1. Praat met elkaar over de betekenis van reflectie en autonomie.

Ontwikkeling van productieve reflectie in een redactie vraagt een gesprek over de gangbare, vaak impliciete manieren van denken over autonomie en reflectie. Donald Schön en Martin Rein (1994) noemen het kritisch stilstaan bij eigen manieren van denken *framereflectie*. Fungerende eigen expliciete of impliciete overtuigingen over reflectie en autonomie kunnen namelijk een belangrijke hindernis voor individueel en collectief leren en ontwikkelen zijn. Mijn gesprekken met participanten konden niet zonder een verduidelijking van deze twee meerduidige begrippen. In hoofdstuk 2 is beschreven hoe reflectie bijdraagt aan versterking van professionele autonomie, of zoals ik het daar heb gedefinieerd: autonomie als vermogen om in concrete situaties zelfstandige, beoordelingen te maken in het licht van journalistieke waarden.

2. Train reflectie- en feedbackvaardigheden.

Omdat niet alles wat reflectie heet, leidt tot productieve reflectie, is er vervolgens aandacht voor reflectievaardigheden nodig zodat reflectie ook productief kan worden gemaakt. In hoofdstuk 2 schreef ik over het belang van opmerkzaamheid wat er in concrete situaties op het spel staat. Aandacht voor emotionele geleerdheid en lichaamsbewustzijn versterkt de productiviteit van reflectie. Productieve reflectie vraagt vervolgens dat individuen en redacties oefenen in het stellen van goede vragen, het geven van constructieve feedback, en geregelde metareflectie: reflectie op hoe we reflecteren. Deze doorgaande professionalisering vraagt facilitering door het leiderschap, omdat anders ontwikkeling (lange termijnperspectief) verdrongen raakt door alledaagse productie (korte termijn).

3. Vind elkaar rondom commitment voor het vak.

Het journalistieke hart moet kunnen kloppen. Zodra reflectie enkel een extern ‘moeten’ is of ervaren wordt als een controle-instrument van het management, ontbreekt de openheid en nieuwsgierigheid die voorwaardelijk is voor productieve reflectie (Dewey, 1933). Reflectiepraktijken moeten voortkomen uit en verbonden zijn met het eigen *commitment* om te leren en ontwikkelen (Billett, 2001; Tannenbaum, 2010). Bij de meer formele reflectiepraktijken is het daarom belangrijk om telkens opnieuw aansluiting te zoeken bij de betrokken journalisten. Een chef die deelnam aan een focusgroep, sprak daarom liever niet van reflectie, maar over “het journalistieke gesprek” om aan te sluiten bij het journalistieke ethos van de teamleden.

4. Werk aan psychologische veiligheid.

Naast het aansluiten bij het persoonlijk commitment is voor een open gesprek psychologische veiligheid voorwaardelijk (Koivula et al., 2023). Het is van strategisch belang dat organisaties werken aan een open en veilige leercultuur, beginnend met het erkennen en uitdragen van dit belang en het concreet ondersteunen van reflectief leren van journalisten. Goed leiderschap ziet het strategische belang van een OLC, kijkt niet alleen naar de productie en efficiency, maar stimuleert en ondersteunt ook professionele en organisatieontwikkeling door co-creatief en dialogisch werken. Dit vraagt ook aandacht voor inclusief werken: het herkennen en waarderen van verschillen. Als mensen vanwege bijvoorbeeld etniciteit, gender, seksuele geaardheid, leeftijd, klasse of religie niet vrij voelen om zich te uiten, is er geen sprake van psychologische veiligheid. Hiermee kom ik op de laatste twee activiteiten; deze hangen samen met de twee dimensies collectiviteit en formaliteit waarop de reflectiepraktijken zijn geïnventariseerd (Fig. 10.1).

5. Erken machtsverschillen en werk co-creatief

De verticale as in Figuur 10.1 betreft de mate van collectiviteit. Ik wees hierbij op het belang van het vormgeven van leerprocessen die de verschillende lagen van de journalistiek verbinden. De kunst van leiderschap aan een OLC is om de afstemming tussen individuele en organisatiebelangen dialogisch in plaats van *top-down* en transformationeel in plaats van instrumenteel vorm te geven (hoofdstuk 6). Door co-creatie en meer wederkerigheid in het werkproces erkennen en versterken ‘hogere’ organisatieniveaus de autonomie van individuele

journalisten waarbij uiteindelijk ook het collectief is gebaat. Deze manier van werken vereist dat leidinggevenden machtsverschillen erkennen en redacteuren die durven benoemen.

6. Ontwikkel op een experimenterende manier

De horizontale as in Figuur 10.1 betreft de mate van formaliteit van reflectie. In de bespreking daarvan noemde ik de organisatieparadox. Elke vorm van reflectie vraagt organisatie, maar te veel of niet passende vormen van reflectie verkleinen de kans op openheid en veiligheid. Het verdient aanbeveling om nieuwe reflectiepraktijken iteratief te ontwikkelen en te blijven experimenteren met de invulling van bestaande vormen. Houd de organisatie simpel, speels en flexibel.

3. Reflectie en discussie

Deze paragraaf gaat in op de wetenschappelijke bijdrage van het onderzoek en doet een pleidooi voor een meer persoongerichte benadering in journalism studies en de journalistieke praktijk.

In de eerste plaats signaleert mijn onderzoek een sterke traditie van mediasociologisch onderzoek die de waargenomen invloeden op het journalistieke handelen in kaart brengt (Shoemaker & Reese, 1996, 2014). Dit onderzoek is sterk beschrijvend als gevolg van een dominante neo-positivistische benadering van onderzoek. Ondanks de aanwezigheid van vele meer culturele benaderingen in journalism studies, waaronder systeemtheoretische benaderingen (Berkowitz, 2011; Cottle, 2007; Löffenholtz, 2004), viel me de dominantie van de beschrijvende vraagstelling op binnen het onderzoek naar journalistieke autonomie. Als gevolg van deze vraagstelling naar de waargenomen autonomie raakt de handelingsruimte (*agency*) van journalisten uit beeld. Veel literatuur spreekt wel over *agency*, maar plaatst die dan geregeld tegenover structuur, terwijl de *agency* juist de wisselwerking van actor en structuur betreft (Deuze, 2004). Er zijn een aantal studies die naar de wisselwerking van individuele *agency* en de organisatorische structuur in redacties kijken (Ryfe, 2009a, 2009b; Steensen, 2009; Usher, 2013) en een verschuiving laten zien naar praktijktheoretische benaderingen van de journalistiek waarin meer oog is voor de wisselwerking tussen individueel en collectief handelen. Toch heb ik nauwelijks studies gezien die met een meer kritische of emanciperende vraagstelling komen: wat kunnen journalistieke actoren doen om hun *agency* te vergroten?

Mijn onderzoek wil aan dergelijk kritisch onderzoek een bijdrage leveren door een meer actieve interpretatie van autonomie en door het voorstellen van een meer participatieve onderzoeksbenadering, waarin de onderzoeker niet als een afstandelijke beschouwer buiten de praktijk staat, maar in die praktijk met participanten interacteert om op deze manier te onderzoeken hoe (in mijn geval) reflectie de autonomie-als-vermogen van journalisten kan versterken. Met Seth Lewis (2020) onderschrijf ik de noodzaak om meer probleemgeoriënteerd, interdisciplinair en participatief onderzoek binnen journalism studies uit te voeren.

In de tweede plaats is het voorliggende onderzoek een eerste systematische, door de praktijktheorie (Ahva, 2017; Schatzki, 1996) geïnformeerde, uitwerking van reflectie als leerstrategie binnen journalism studies. Het is een interdisciplinair onderzoek waarin literatuur uit de disciplines journalism studies, onderwijskunde, organisatiepsychologie en managementwetenschappen samenkomt. Waar reflectie en *reflective practice* tot nu vooral is besproken in het kader van journalistiek onderwijs (Deuze 2001; Kronstad, 2016; Pearson, 2000; Sheridan Burns, 2004) en (praktijk)onderzoek (Harcup, 2011; Niblock, 2007), beschrijft dit onderzoek de waarde en mogelijkheden van reflectiepraktijken in het dagelijkse journalistieke werk.

In de derde plaats stelt deze studie vragen bij het breed gedeelde idee dat journalistiek “The Anti-Reflective Profession” is (Shoemaker & Reese, 2016, p. 217) is. Het beeld van buitenstaanders en ook journalisten zelf is dat journalisten niet reflecteren en ook weerstand ervaren tegen de suggestie dat zij meer moeten reflecteren. De gesprekken in mijn onderzoek over mijn inventarisatie bevestigen weliswaar het beeld dat veel journalisten defensief reageren op kritiek, maar ook dat er een pluraliteit van reflectiepraktijken op alle niveaus van de journalistiek is. De gesprekken geven aanleiding om te zeggen dat deze tegenspraak deels voortkomt uit de omstandigheid dat journalisten deze reflectie niet als reflectie herkennen en daarom ook niet voldoende productief maken. Dat zij dit niet als reflectie herkennen, kan komen doordat zij een rationalistisch beeld van reflectie hebben, terwijl reflectie in sociale praktijken op vele manieren gestalte kan krijgen (hoofdstuk 3).

Een tweede factor die uit de gesprekken naar voren komt is dat de defensiviteit een vorm van coping is – een manier om met de druk op het professionele handelen om te gaan. Dat leidt tot de paradox dat de druk van binnen en buiten de journalistiek om reflectie vraagt, maar tegelijkertijd deze reflectie in de weg lijkt te staan. In mijn onderzoek bespreek ik deze en andere paradoxen (Lewis, 2000;

Lewis & Smith, 2022) en laat ik zien hoe een actief autonomiebegrip helpt de ervaren tegenstellingen om te vormen tot een creatieve spanning (Senge, 1990).

In de vierde plaats ontwikkelt dit onderzoek een *actieve interpretatie van autonomie en reflectie* waarin beide op elkaar betrokken zijn: journalisten versterken hun autonomie door reflectie, waardoor de handelingsruimte van actoren (*agency*) in beeld komt. Voor het autonomiebegrip bouwt dit onderzoek voort op het werk van Pierre Bourdieu (1990, 1998, 2000, 2004, 2005) en het relationele autonomiebegrip van Örnebring en Karlsson (2022, pp. 40-55). Autonomie is gekoppeld aan een doel; heeft oog voor grenzen die samenhangen met de eigenheid van het journalistieke veld; en wordt zichtbaar in het concrete handelen van actoren: autonomie is performatief. Met name dit laatste aspect maakt het autonomiebegrip dynamisch. Autonome journalisten staan niet los van de maatschappij, maar handelen in concrete maatschappelijke situaties waarin altijd spanningen tussen meerdere belangen aanwezig zijn. Ik noem dit *autonomie-als-vermogen*: autonome journalisten zijn nooit helemaal vrij van invloeden, maar zijn in staat om te midden van druk onafhankelijke of zelfstandige beoordelingen te maken. En dat vraagt reflectiewerk. Met behulp van het *agency*-begrip van Emirbayer en Mische (1998) laat ik zien hoe actoren door reflectieve leerprocessen (eerder benoemd als ‘productieve reflectie’) aan deze actieve autonomie werken. Met dit reflectiewerk zijn journalistieke actoren op alle lagen van de journalistieke praktijk beter in staat om proactief te reageren op de druk die van binnen en van buiten de journalistiek op hen afkomt.

Alhoewel niet geheel nieuw, zoals blijkt uit het werk van McDevitt (2003) over ‘*agentic autonomy*’ en Kotisova en Císařov (2023) over ‘*autonomy as practice*’, is deze conceptualisering meer systematisch. Het benadrukt het belang van kritische reflectie op bestaande denk- en gedragspatronen in het licht van professionele grenzen. Autonomie-als-vermogen is als ‘vrijheid in’ namelijk verbonden met ‘vrijheid van’ en ‘vrijheid tot’ (hoofdstuk 2). De journalisten die ik sprak herkenden de relevantie van de actieve interpretatie van autonomie en reflectie. Deze interpretaties bleken een generatieve waarde te hebben in de gesprekken.

In de vijfde plaats benadrukt dit onderzoek dat het voor productiviteit van reflectie nodig is dat er naast individuele en collectieve reflectievaardigheden blijvende aandacht is voor de vormgeving van de reflectiepraktijken in de journalistieke praktijk. Elke vorm van reflectie vraagt enige organisatie, maar te veel organisatie maakt de reflectiepraktijk een obstakel voor ‘het echte werk’, dat te

weinig verbonden is met de inzet en betrokkenheid van actoren. Journalisten ervaren reflectie dan als iets dat ‘moet’. Dit onderzoek noemt dit de *organisatieparadox*, een concept uit de literatuur over informeel leren (Boud & Rooney, 2018), dat ik echter betrek op alle vormen van reflectief leren.

In de zesde plaats introduceert dit proefschrift het concept van de *open leercultuur* (OLC) als voorwaarde voor productieve reflectie in organisaties. Ik ontleen de term leercultuur aan de literatuur over organisatieleden (Crans et al., 2021; Marsick & Watkins, 1999, 2003), maar voeg daar het adjectief ‘open’ aan toe, om te benadrukken dat openheid (Dewey, 1933) en psychologische veiligheid (Edmondson, 1999; Frazier et al. 2017) essentieel is voor (reflectief) leren. De afgelopen jaren is er in journalism studies herhaaldelijk op gewezen dat de traditionele redactiecultuur masculien, giftig, onveilig en ongezond is (Bélair-Gagnon et al., 2024; Porcu et al. 2022; Deuze, 2023). Het onderhavige onderzoek bevestigt dit beeld en voegt toe dat dat dit ongezonde werkklimaat een belangrijke hindernis is voor reflectief leren (Frazier, et al. 2017). Dat roept de vraag op waar in deze catch-22 een opening zit voor een productieve herinterpretatie van bestaande en ontwikkeling van nieuwe reflectiepraktijken.

Op basis van een analyse van gesprekken wijs ik op het belang van journalistiek leiderschap dat het strategische belang van psychologische veiligheid en leren en ontwikkelen uitdraagt en faciliteert. Openheid is het cruciale woord: individuele en collectieve openheid voor andere perspectieven; openheid dat zichtbaar wordt in het voorbeeldgedrag van leidinggevendenden die afwijkende stemmen expliciet uitnodigen en die met het tonen van eigen kwetsbaarheid sociale veiligheid versterken; openheid wijst ook op het belang van een emergente manier van ontwikkelen. De OLC is geen plan dat managers *top down* kunnen uitgerollen, maar een cultuur die gaandeweg groeit. Openheid vraagt ook bewustzijn dat de journalistieke, debatterende gespreksstijl een reflectief gesprek kan belemmeren en de bereidheid om een meer dialogische stijl te ontwikkelen.

In journalism studies beschrijft Ornella Porcu het met OLC vergelijkbare concept *innovative learning culture* (ILC) (2020). De doelen van beide concepten zijn anders (OLC is gericht op leren en ontwikkelen in organisaties; ILC is gericht op innovatie van organisaties), maar de ingrediënten van beide concepten komen sterk overeen. Mijn onderzoek benadrukt dat experimenteren en gaandeweg iteratief leren de aangewezen weg is om te werken aan een OLC. Dat vraagt een op innovatie gerichte instelling. Tegelijk vooronderstelt de ILC reflectief handelen (Jacobs & Heracleous, 2005). In zowel de OLC als ILC leren individuen, teams,

redacties en hele organisaties; sterker: juist het samenspel tussen de verschillende niveaus is van belang. Zo vraagt reflectie en experimenteergedrag door individuen ondersteuning door leidinggevend en is een organisatie afhankelijk van het leervermogen en de creativiteit van haar personeel. Daarom is blijvende afstemming en co-creatief werken essentieel voor zowel de OLC als ILC.

In de zevende plaats draagt dit onderzoek bij aan de recente belangstelling voor mentaal welzijn, emoties en lichamelijkeheid, zoals zichtbaar in studies over stress, trauma, werkuitval, mentaal welzijn en sociale onveiligheid (Bekett & Deuze, 2016; Bélair-Gagnon et al., 2024; Kotisova, 2019). Dit onderzoek wijst in het bijzonder op de betekenis van emoties en lichaamsbewustzijn voor productieve reflectie en het belang van psychologische veiligheid in redacties. Er is in journalism studies al lang het bewustzijn dat journalisten werken met belichaamde kennis (Schultz, 2007), maar tegelijk blijft een rationalistische benadering van de journalist dominant, zoals bijvoorbeeld zichtbaar in de interpretatie van professionele identiteit als rolopvatting (Nygren & Stigbrand, 2013; Pihl-Thingvad, 2016).

Reflecterend op het onderzoek meen ik dat een meer *persoongerichte vorm* van *journalism studies* nodig is, waarin er erkenning is dat de journalist een persoon is, vlees en bloed, met agency, sociale identiteit en tegelijk onvervreembare uniciteit. Zowel wetenschappelijke beschrijvingen als organisatorische benaderingen dreigen de persoon te reduceren tot een schakel in processen of drager van rolopvattingen. Op alle analyseniveaus van de journalistieke praktijk (Shoemaker & Reese, 2014) is het van betekenis hoe mensen worden benaderd: als enkel middel, of ook doel in zichzelf; als enkel rationeel en calculerend, of als belichaamd en relationeel.

De persoonsgerichtheid die ik bepleit is nog van meer belang in de praktijk zelf. Het erkennen van de intrinsieke waarde van mensen, draagt bij aan het leervermogen en doelen van de organisatie. Tegen de achtergrond van de recente stroom van wetenschappelijke publicaties over de precariteit van journalistiek werk (O'Donnell & Zion, 2019; Chadha & Steiner, 2022), de potentieel ziekmakende redactiecultuur (Deuze, 2023) en de berichten van de afgelopen jaren over grensoverschrijdend gedrag bij prominente landelijke omroepredacties is het cruciaal dat organisaties verantwoordelijkheid nemen voor het welzijn van hun personeel. Dat vraagt transformationeel leiderschap dat niet alleen op productie en efficiency stuur, maar tegelijkertijd oog heeft voor professionele ontwikkeling en organisatieontwikkeling, waarbij personen niet gereduceerd worden tot

human resources, maar intrinsiek betekenisvol zijn. Journalisten zijn geen raderen in een journalistieke fabriek, maar dragen juist als persoon met verstand, gevoel, intuïtie, lichamelijkheid, creativiteit, verbeeldingskracht, empathie en beoordelingsvermogen bij aan journalistiek goed werk (Hesmondhalgh & Baker, 2011).

4. Suggesties voor vervolgonderzoek

Dit onderzoek heeft zijn beperkingen. Het onderzoek als gevolg van de participatieve methodologie een lokaal onderzoek. Zo heb ik me in het afsluitende interventieonderzoek beperkt tot één project. Toch zijn de resultaten van lokaal onderzoek transferabel naar situaties die gemeenschappelijke kenmerken hebben (Maso & Smaling, 2004). De resultaten van de studie met de informele J-Club zijn bijvoorbeeld relevant voor mediabedrijven die peersupport-systemen in hun organisatie willen opzetten of willen werken aan een meer dialogische gesprekscultuur in redacties.

Ook wijs ik erop dat het journalistieke veld gedurende het onderzoek aan veranderingen onderhevig is geweest. Het empirische onderzoek vond plaats in de jaren 2016-2022. De participanten geven aan dat er meer dan voorheen reflectie plaatsvindt als gevolg van de wending naar het publiek en ook vanwege de komst van een nieuwe generatie journalisten die mogelijk meer reflectief is ingesteld. De groeiende openheid voor reflectie is de afgelopen jaren verder versterkt door de corona-epidemie en de publicaties over het grensoverschrijdende gedrag bij journalistieke redacties. Anno 2024 vinden er bovendien experimenten met generatieve AI plaats en is er gesprek over wat AI voor redacties betekent. Mijn onderzoek levert een bijdrage aan het productief maken van deze toenevende reflectie en geeft organisaties handvatten om een OLC meer vorm te geven. In Bijlage N zijn door dit praktijkonderzoek geïnformeerde aanbevelingen voor de praktijk opgenomen waarbij ik me richt op in het bijzonder freelancers, nieuwsredacties en journalistieke opleidingen.

Samenhangend met het exploratieve karakter van dit onderzoek zijn er diverse vervolgonderzoeken denkbaar, zoals kwantitatief onderzoek naar de houding van journalisten ten opzichte van reflectie en de ervaren productiviteit van verschillende reflectiepraktijken. De inventarisatie in hoofdstuk 5 is namelijk uitdrukkelijk exploratief en de participanten (hoofdstuk 6, 8 en 9) zijn niet representatief voor de hele beroepsgroep. Het zou daarom zinvol zijn om een kwantitatief onderzoek uit te voeren om mogelijke vertekening op te vangen. Ook

zou er ontwerpgericht of evaluatief onderzoek naar bijvoorbeeld de effectiviteit van specifieke praktijken zoals intervisie, peer support, after action reviews en feedback routines mogelijk zijn. Daarnaast is dit onderzoek een uitnodiging tot onderzoek naar de betekenis van kritisch denken in de journalistieke ideologie en cultuur en de relatie daarvan tot een meer dialogische invulling van journalistieke werk. Ik beperk me hieronder tot drie voorstellen:

Mijn eerste suggestie is om *participatieve onderzoeksbenaderingen voor journalism studies* verder te ontwikkelen. In de eerste plaats omdat dit type onderzoek een hoge praktijkrelevantie heeft (Lewis, 2020). Mijn onderzoek leidt tot concrete inzichten die opgepakt kunnen worden door de praktijk (bijv. de concrete inzichten rondom het faciliteren van een intervisiegroep). Daarnaast is participatief onderzoek een manier om journalisten te motiveren voor het meewerken aan onderzoek. Blanchett et al. (2023) wijzen erop dat gebrek aan tijd en *resources* en tegenwerking en bezwaren vanuit het management regelmatig deelname aan meer traditioneel onderzoek in de weg staat. Journalisten willen meer agency bij het onderzoek. Daarom adviseren zij om het onderzoek meer in coöperatie met journalisten vorm te geven. Participatief onderzoek is een uitgelezen vorm daarvoor. Enkele deelnemers in mijn onderzoek gaven aan dat ze mee wilden doen omdat het voor hen duidelijk was dat ze er zelf wat uit zouden kunnen halen. Participatief onderzoek levert voor zowel de (academisch) onderzoeker als de participerende journalisten en organisaties opbrengst op, omdat het zich richt op in samenspraak met de praktijk gedefinieerde betekenisvolle praktijkkwesies en omdat deze vorm van onderzoek verbetering van bestaande praktijken nastreeft (Cook, 2020).

Als onderdeel van participatieve onderzoeksbenaderingen kunnen experimentele en experiëntiële (d.w.z. ervaringsgerichte) onderzoeksmethoden worden ingezet (Archetti, 2022; Holsgens et al., 2020; Witschge et al., 2019). Uit het actieonderzoek (hoofdstuk 9) bleek dat journalisten graag hands-on experimenteren en graag met creatieve methoden en speelse gestes werken.

Een tweede suggestie is met oog op de maatschappelijke relevantie van dit promotieonderzoek een concreet voorstel voor participatief actieonderzoek, namelijk een actieonderzoek naar het ontwikkelen van een *constructieve feedbackcultuur*. Gezien het door onderzoek benadrukte belang van feedback voor informeel werkplaatsleren (Decius et al., 2019, 2023; Tannenbaum et al., 2010), de vele negatieve ervaringen van participanten en het animo bij hen om hier constructief te ontwikkelen, lijkt dit een aangewezen startpunt voor het ontwik-

kelen van een OLC. Uit diverse onderzoeken binnen journalism studies blijkt de problematische status van feedback in de journalistiek (Glasser & Ettema, 2008; en de Nederlandse onderzoeken van Buijs, 2014; De Haan, 2012; Hermans, 2000; Tameling, 2015). In zowel de academische als professionele literatuur zijn er veel suggesties gegeven voor meer productieve vormen van feedback (Frich, 2022; Hattie & Timperley, 2007; Tupper & Ellis, 2023) en het lijkt zinvol om geïnformeerd door een systematisch literatuuronderzoek met participatief actieonderzoek de condities van een constructieve feedbackcultuur te onderzoeken.

Een derde suggestie - wederom met oog op de maatschappelijke relevantie van het onderzoek - is om participatief onderzoek te doen naar *interventies op organisatieniveau gericht op mentaal welzijn*. In twee focusgroepen en het erop volgende interventieonderzoek bleek dat meerdere deelnemers een hoge mate van stress en weinig werkplezier beleefden. In alle gevallen ervoeren zij in hun werkomgeving onvoldoende openheid en veiligheid om dit aan te geven. De afgelopen jaren is er een groeiende belangstelling voor mentale gezondheid van journalisten (Bélair-Gagnon et al. (eds.), 2024; Monteiro et al., 2016; Simunjak & Menke, 2023). Daarbij is er de erkenning dat dit niet alleen de verantwoordelijkheid van individuele journalisten is, maar dat werkgevers hier een eigen verantwoordelijkheid hebben. Er is echter weinig onderzoek naar interventies gericht op mentaal welzijn op organisatieniveau (Hills, 2021). Naast het feit dat werkgevers een juridische plicht hebben tot goed werkgeverschap, is dit een belangrijke strategie om te werken aan een OLC.

5. Slotwoord

In dit proefschrift heb ik gezocht naar hoe er in de beroepspraktijk ruimte gevonden kan worden voor reflectie. Ruimte maken voor reflectie en productief reflecteren, kunnen mensen leren. Toch blijft het moment van bewustwording en ontwikkeling als persoon, professional, beroepsgroep of organisatie een on-grijpbaar proces. Je kunt werken aan competenties en omstandigheden, maar het moment zelf is niet te maken. En dat maakt het proces kwetsbaar en broos (Wierdsma, 2014) in organisaties die zich in sterke mate laten drijven door efficiency en rendement. Gelukkig kunnen professionals en organisaties wel degelijk concrete stappen zetten om die kwetsbare, maar noodzakelijke ontdekkingsruimte van de geest te beschermen. De in dit onderzoek besproken organisatieparadox herinnert hen eraan daarbij blijvend af te stemmen op zichzelf

en op anderen. En dat vraagt aandacht. Werken vanuit een dergelijke open en waarderende houding, is generatief en draagt stap voor stap bij aan autonome journalistiek.

Referenties

- Ahva, L. (2013). Public journalism and professional reflexivity. *Journalism*, 14(6), 790-806. <https://doi.org/10.1177/1464884912455895>
- Ahva, L. (2017). Practice theory for journalism studies. *Journalism Studies*, 18(12), 1523-1541. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2016.1139464>
- Altheide, D. L. (1987). Reflections: Ethnographic content analysis. *Qualitative Sociology*, 10(1), 65-77. <https://doi.org/10.1007/BF00988269>
- Altheide, D. L. (2004). Ethnographic content analysis. In M. S. Lewis-Beck, A. Bryman, & T. Futing Liao, *The SAGE encyclopedia of social science research methods* (pp. 325-326). Sage. <https://doi.org/10.4135/9781412950589.n292>
- Altheide, D., Coyle, M., DeVries, K., & Schneider, C. (2008). Emergent qualitative document analysis. In S. N. Hesse-Biber & P. Leavy (Eds.), *Handbook of emergent methods* (pp. 127-151). The Guildford Press.
- Appelgren, E., & Nygren, G. (2014). Data journalism in Sweden, *Digital Journalism*, 2(3), 394-405. <https://doi.org/10.1080/21670811.2014.884344>
- Archetti, C. (2022). Researching experience in journalism: Theory, method, and creative practice, *Journalism Studies*, 23(8), 974-997. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2022.2061576>
- Arets, J., Jennings, C. & Heijnen, V. (2015). *70:20:10 Towards 100% performance*. Sutler Media.
- Argyris, C. (1974). *Behind the frontpage: Organizational self-renewal in a metropolitan newspaper*. Jossey-Bass Publishers.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1974). *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. Jossey-Bass.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Baarda, F. (2016, mei). Weg van de aandacht en actualiteit. *Villamedia*, 8(4), 46-53.
- Badaracco, J. (2020). *Step back: How to bring the art of reflection into your busy life*. Harvard Business Review.
- Baert, H. (2018). Informal learning at work: What do we know more and understand better? In G. Messmann, M. Segers, & F. Dochy (Eds.), *Informal learning at work: Triggers, antecedents, and consequences* (pp. 153-187). Routledge.

- Ball, K. (2021). *Electronic monitoring and surveillance in the workplace: Literature review and policy recommendations*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2760/5137>
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>
- Bandura, A. (2018). Toward a psychology of human agency: Pathways and reflections. In: *Perspectives on psychological science*, 13(2), 130-136. 10.1177/1745691617699280
- Bardoel, J., & dHaenens, L. (2004). Media responsibility and accountability. New conceptualizations and practices. *Communications*, 29(1), 5-25.
- Bardoel, J., & Wijfjes, H. (Eds.) (2015). *Journalistieke cultuur in Nederland*. AUP.
- Bauman, Z. (2007). *Liquid times: Living in an age of uncertainty*. Polity.
- Baumeister, R. F. & Leary, M. R. (1995). The need to belong. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>.
- Beckett, Ch., & Deuze, M. (2016). On the role of emotion in the future of journalism. *Social Media + Society*, 2(3), 1-6. <https://doi.org/10.1177/2056305116662395>
- Bélair-Gagnon, V., Holton, A. E., Deuze, M., & Mellado, C. (Eds.) (2024). *Happiness in journalism*. Routledge.
- Berings, D., & Grieten, S. (2012, November). *Dialectical reasoning around quality culture*. Seventh European Quality Assurance Forum (EQUAF) of the European University Association (EUA), Tallinn. Verkregen op 18 mei 2023, op https://eua.eu/downloads/publications/berings_grieten.pdf
- Berkowitz, D. A. (2011). Introduction: From sociological roots to cultural perspectives (pp. xi-xxii). In D. A. Berkowitz (Ed.), *Cultural meanings of news. A text-reader*. Sage.
- Berlin, I. (1969). Two concepts of liberty. In I. Berlin, *Four essays on liberty* (p. 118-172). Oxford University Press.
- Bertrand, C.-J. (2000). *Media ethics and accountability systems*. Transaction Publishers.
- Bertrand, C.-J. (2003). *An arsenal for democracy: Media accountability systems*. Hampton Press.
- Bertrand, C.-J. (2008). M*A*S in the present world: An overview of media accountability systems. In T. von Krogh (Ed.), *Media accountability today... and tomorrow. Updating the concept in theory and practice* (pp. 29-39). Nordicom. Verkregen op 30 september 2020, van https://www.nordicom.gu.se/sites/default/files/publikationer-hela-pdf/media_accountability.pdf
- Biesta, G., & Tedder, M. (2007). Agency and learning in the lifecourse: Towards an ecological perspective. *Studies in the Education of Adults*, 39(2), 132-149.

- Billett, S. (2001). Learning through work: workplace affordances and individual engagement. *The Journal of Workplace Learning*, 13(5), 209–214. <https://doi.org/10.1108/eum0000000005548>
- Billett, S. (2004). Workplace participatory practices. *Journal of Workplace Learning*, 16(6), 312–324. <https://doi.org/10.1108/13665620410550295>
- Billett, S. (2008). Learning throughout working life: A relational interdependence between personal and social agency. *British Journal of Educational Studies*, 56:1, 39–58. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8527.2007.00394.x>
- Blanchett, N., Mellado, C. Brin, C., Nemat Allah, S., & Vallender, C. (2023). Is it us or them? The challenge of getting journalists to participate in academic research. *Journalism Studies*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2023.2216796>
- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of management*, 36(4), 1065–1105.
- Bohm, D. (1996). *On Dialogue*. Routledge.
- Bolhuis, S. (2016). *Leren en veranderen: Emotie, gedrag en denken* (vierde druk). Coutinho.
- Bolhuis, S., & Simons, P. R. J. (1999). *Leren en werken*. Kluwer. <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/6919>
- Boonstra, J. (2021). Spel, speelsheid en verandering: Een speelse kijk op het veranderen van organisaties in een onzekere wereld. *Management & Organisatie*, 1, 23–38.
- Borden, S. L. (2010). *Journalism as practice: MacIntyre, virtue Ethics and the press*. Routledge.
- Bormans, A., Effting M., & Feenstra, W. (18 november 2022). In de succesvolle tv-machine van DWDD werd menig redacteur vermalen. *Volkskrant*. Verkregen op 23 november 2022, van <https://www.volkskrant.nl/kijkverder/v/2022/in-de-succesvolle-tv-machine-van-dwdd-werd-menig-redacteur-vermalen-v605784/>
- Botelho, N. (2021). Reflection in motion: An embodied approach to reflection on practice, *Reflective Practice*, 22(2), 147–158. <https://doi.org/10.1080/14623943.2020.1860926>
- Boud, D. (2010). Relocating Reflection in the context of practice. In H. Bradbury, N. Frost, S. Kilminster, & M. Zukas (eds.), *Beyond reflective practice* (pp. 25–36). Routledge.
- Boud, D., & Rooney, D. (2018). The potential and paradox of informal learning. In: G. Messman; Segers, M. and Dochy, F. (eds.), *Informal learning at work: Triggers, antecedents, and consequences* (pp. 134–152). Routledge.
- Boud, D., Cressey, P. & Docherty, P. (Eds.) (2006). *Productive reflection at work: Learning for changing organizations*. Routledge.
- Boud, D., Keogh, R., & Walker, D. (1985). Promoting Reflection in Learning: a Model. In D. Boud, R. Keogh, & D. Walker. *Reflection: Turning experience into learning* (pp. 18–40). Routledge.

- Boud, D., Keogh, R., & Walker, D. (eds.) 1985. *Reflection: Turning experience into learning*. Routledge.
- Boulton, J. G., Allen, P. M., & Bowman, C. (2015). *Embracing complexity: Strategic perspectives for an age of turbulence*. Oxford University Press.
- Bound, H., Rushbrook, P., Waite, E., Evans, K., Lin, M., Karmel, A., Nur, S., Sivalingam, M., & Seng, A. (2013). *The entrepreneurial self: Becoming a freelancer in Singapore's film and television industry*. Institute for Adult Learning.
- Bound, H., Sadik, S., & Karmel, A. (2015). *Developing non-permanent workers in Singapore*. Institute for Adult Learning.
- Bourdieu P. (2005). The political field, the social field, and the journalistic field. In R. Benson & E. Neveu (2005). *Bourdieu and the journalistic field* (pp. 29-47). Polity.
- Bourdieu, P. (1990). *The logic of practice* (Richard Nice, Vert.). Stanford University Press. (Origineel werk gepubliceerd in 1980)
- Bourdieu, P. (1998). *Practical reason: On the theory of action*. Stanford University Press. (Origineel werk gepubliceerd in 1994)
- Bourdieu, P. (2000). *Pascalian meditations* (Richard Nice, Vert.). Polity Pres. (Origineel werk gepubliceerd in 1997)
- Bourdieu, P. (2004). *Science of science and reflexivity*. Polity Press. (Origineel werk gepubliceerd in 2001)
- Boutachekourt, K., Schuurmans, A., Jap-Sam, M., & Rubio, S. (2021). *Diversiteit in de journalistiek: Naar handelingsstrategieën voor diversiteit en inclusie in de journalistieke sector*. Stimuleringsfonds voor de Journalistiek/ Publinc. Verkregen op 25 mei 2023, van <https://www.svdj.nl/wp-content/uploads/2021/05/Eindrapport-Diversiteit-in-de-Journalistiek-def.pdf>
- Bovens, M. (2010). Two concepts of accountability: Accountability as a virtue and as a mechanism, *West European Politics*, 33(5), 946-967, <https://doi.org/10.1080/01402382.2010.486119>
- Bowen, G. A. (2006). Grounded theory and sensitizing concepts. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(3), 12-23.
- Bradbury, H. (2015), Introduction: How to situate and define action research. In H. Bradbury (Ed.), *The SAGE handbook of action research* (3rd edition) (pp. 1-9). Sage.
- Bradbury, H., Frost, N., Kilminster, S., & Zukas, M. (Eds.) (2010). *Beyond reflective practice*. Routledge.

- Bradbury, H., Glenzer, K., Apgar, M., Embury, D. C., Friedman, V., Kjellström, S., Larrea, M., Childers-McKee, C., Hsia, H.-C., Ortiz, A., Gray, P., Ku, H. B., Parenti, M., Traeger, J., Warwick, R., & Devicha, S. (2020). Action Research journal's seven quality choicepoints for action oriented research for transformations. *Action Research*, 18(1), 3–6. <https://doi.org/10.1177/1476750320904562>
- Brants, K. (2013). Trust, cynicism, and responsiveness. In C. Peters & Broersma, M. (Eds.), *Rethinking journalism: Trust and participation in a transformed news landscape* (p 15-27). Routledge.
- Breed, W. (1955). Social Control in the Newsroom: A Functional Analysis. *Social Forces*, 33(4), 326–335. <https://doi.org/10.2307/2573002>
- Brems, C., Temmerman, M., Graham, T., & Broersma M. (2017). Personal branding on Twitter, *Digital Journalism*, 5(4), 443–459. <https://doi.org/10.1080/21670811.2016.1176534>
- Broussard, M., Diakopoulos, N., Guzman, A.L., Rediet Abebe, Dupagne, M., & Chuan, C.-H. (2019). Artificial intelligence and journalism. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 96(3), 673–695. <https://doi.org/10.1177/1077699019859901>
- Brouwers, A. & Witschge, T. (2019). 'It Never Stops': The implicit norm of working long hours in entrepreneurial journalism. In Deuze, M. & Prenger, P. (Eds.), *Making media: Production, practices, and professions* (pp. 441–451). AUP.
- Brownhill, S. (2022). Asking more key questions of self-reflection, *Reflective Practice*, 23(2), 279–290. <https://doi.org/10.1080/14623943.2021.2013192>
- Brownhill, S. (2023). Asking *additional* key questions of self-reflection, *Reflective Practice*, 24(3), 400–412. <https://doi.org/10.1080/14623943.2023.2190578>
- Buijs, K. (2011). *Journalistieke kwaliteit in het crissmediale tijdperk* (tweede druk). Boom Lemma.
- Buijs, K. (2014). *Regiojournalistiek in spagaat: De kwaliteit van het redactieproces in de regionale journalistiek; een case-studie*. Boom Lemma.
- Bushe, G. R. (2012) Appreciative inquiry: Theory and critique. In D. Boje, B. Burnes, B. and J. Hassard (Eds.), *The Routledge companion to organizational change* (pp. 87-103). Routledge.
- Calumbiran, A. J. (2021). Trauma vs. duty: Confronting the moral obligation of newsrooms to protect journalists from psychological harm. *Global Media Journal*, 19(7). Verkregen op 4 juli 2023, van <https://www.globalmediajournal.com/open-access/trauma-vs-duty-confronting-the-moral-obligation-of-newsrooms-to-protect-journalists-from-psychological-harm.php?aid=89723>.
- Cannon, M. D., & Edmondson, A. C. (2005). Failing to learn and learning to fail (intelligently): How great organizations put failure to work to innovate and improve. *Long Range Planning*, 38(3), 299–319. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2005.04.005>

- Carlson, M. (2016), Metajournalistic discourse and the meanings of journalism: Definition-al control, boundary work, and legitimation. *Communication Theory*, 26(4), 349–368. <https://doi.org/10.1111/comt.12088>
- Carlson, M., & Usher, N. (2016). News startups as agents of innovation, *Digital Journalism*, 4(5), 563–581. <https://doi.org/10.1080/21670811.2015.1076344>
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviors in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems re-search and Behavioral Science*, 26, 81–98. <https://doi.org/10.1002/sres.932>
- Carpenter, S., Hoag, A., & Grant, A. (2018). An examination of print and broadcast jour-nalism students' personality traits. *Journalism & Mass Communication Educator*, 73(2), 147–166. <https://doi.org/10.1177/1077695816688315>
- Chadha K., & Steiner L. (2022). Precarity: The concept, evolution, forms, and implications. In K. Chadha, & L. Steiner (Eds). *Newswork and precarity* (pp. 15–30). Routledge.
- Chandler, D., & Torbert, B. (2003). Transforming inquiry and action: Interweav-ing 27 flavors of action research. *Action Research*, 1(2), 133–152. <https://doi.org/10.1177/14767503030012002>
- Chaplin, H. (2016, 13 juli). Guide to journalism and design, verkregen op 31 juli 2023, van https://www.cjr.org/tow_center_reports/guide_to_journalism_and_design.php
- Cherubini, F., Newman, N., & Nielsen, R. K. (2021). *Changing newsrooms 2021: Hybrid working and improving diversity remain twin challenges for publishers*. Reuters Institute. Ver-kregen op 25 november 2021, van [https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/de-fault/files/2021-11/Cherubini_et_al_Changing_Newsrooms_2021.pdf](https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2021-11/Cherubini_et_al_Changing_Newsrooms_2021.pdf)
- Chia, R. (2017). A process-philosophical understanding of organizational learning as “way-finding”: Process, practices and sensitivity to environmental affordances. *The Learning Organization*, 24(2), 107–118. <https://doi.org/10.1108/TLO-11-2016-0083>
- Chia, R., & Rasche, A. (2015). Epistemological alternatives for researching strategy as practice: Building and dwelling worldviews. In D. Golsorkhi, L. Rouleau, D. Seidl, & E. Vaara (Eds.), *Cambridge handbook of strategy as practice* (pp. 44–57). Cambridge Uni-versity Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139681032.003>
- Chong, P. (2017). Valuing subjectivity in journalism: Bias, emotions, and self-interest as tools in arts reporting. *Journalism* 20(3), 427–443. <https://doi.org/10.1177/1464884917722453>
- Clegg, S.R., Vieira da Cunha, J., & Pina e Cunha, M. (2002). Management paradoxes: A rela-tional view. *Human relations*, 55(5), 483–503. <https://doi.org/10.1177/0018726702555001>
- Coddington, M. (2019). *Aggregating the news: secondhand knowledge and the erosion of journalistic authority*. Columbia University Press.
- Coffey, A. (2014). Analysing documents. In Uwe Flick (Ed.), *The SAGE handbook of qualitative data analysis* (pp. 367–379). Sage. <https://doi.org/10.4135/9781446282243>

- Cohen, N. S., & De Peuter, G. (2022). Collectively confronting journalists' precarity through unionization. In K. Chadha & L. Steiner (Eds.), *Newswork and Precarity* (p. 203-216). Routledge.
- Colley, H., Hodkinson, P., & Malcolm, J. (2003). *Non-formal learning: mapping the conceptual terrain* [Consultation report]. University of Leeds. Verkregen op 9 november 2019, van <http://infed.org/mobi/non-formal-learning-mapping-the-conceptual-terrain-a-consultation-report>
- Cook, C. (2020). Evaluating action research to innovate digital journalism revenue models. U. Rohn, & T. Evens, *Media management matters: Challenges and opportunities for bridging theory and practice* (pp. 93-106). Routledge.
- Cooperrider, D. L., & Srivastva, S. (1987). Appreciative inquiry in organizational life. In R. W. Woodman, & W.A. Pasmore (Eds.) *Research in organizational change and development*, 1, 129-169. JAI Press.
- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. A (2001). Positive revolution in change: Appreciative inquiry. In D. L. Cooperrider, P. Sorenson, D. Whitney, & T. Yeager (Eds.), *Appreciative inquiry: An emerging direction for organizational development* (pp. 9-29). Stipes.
- Corbin, J., & Strauss, A. (1990). *Basics of qualitative research*. Sage.
- Corner-Stone. (2018). *Het Grote Journalistenonderzoek 2018*. Verkregen op 22 april 2022 van https://www.villamedia.nl/docs/091018_rapportage_%20HetGroteJournalistenonderzoek2018.pdf
- Cottle, S. (2007). Ethnography and news production: New(s) developments in the field. *Sociology Compass*, 1(1), 1-16. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9020.2007.00002.x>
- Crans, S., Gerken, M., Beausaert, S., & Segers, M. (2021), The mediating role of social informal learning in the relationship between learning climate and employability, *Career Development International*, 26(5), 678-696. <https://doi.org/10.1108/CDI-09-2020-0234>
- Cremers, P., & Van Turnhout, K. (2023). Structureren van ontwerpgericht onderzoek. In: K. van Turnhout, D. Andriessen, P. Cremers (2023). *Handboek ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek* (pp. 99-115). Boom.
- Cressey, P., Boud, D., & Docherty, P. (2006). The emergence of productive reflection. In Boud, D., Cressey, P. & Docherty, P. (Eds.) *Productive reflection at work: Learning for changing organizations* (pp. 11-26). Routledge.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (2nd edition). Sage
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* (3rd edition). Sage.
- Crotty, M. (1998). *The foundations of social research: Meaning and perspective in the research process*. Sage.

- Cuinen, S., Heymans, P. J., Meeus, N., den Wouwel, J. V., Dorst, Y. V., Vereycken, C., & Verwimp, S. (2015). *Informal learning Guide: A systematic mix-method study of learning analytics for informal learning in the workplace: The What, Why and How*. EAPRIL/ KU Leuven. Verkregen op 8 november 2019, van https://www.eapril.org/sites/default/files/2017-03/ILG_Report.pdf
- Cunliffe, A. L., & M. Easterby-Smith (2004). From reflection to practical reflexivity: Experiential learning as lived experience. In M. Reynolds & R. Vince (Eds.), *Organizing Reflection* (p. 30-46). Routledge.
- Dahlberg, K., & Halling, S. (2001). Human science research as the embodiment of openness: Swimming upstream in a technological culture. *Journal of Phenomenological Psychology*, 32(1), 12-21. <https://doi.org/10.1163/156916201753534714>
- Darling, M., Parry, Ch., & Moore, J. (2005). Learning in the thick of it. *Harvard Business review*, 83(7), 84-92.
- Davidson, R., & Meyers, O (2016), 'Should I stay or should I go?', *Journalism Studies*, 17(5), 590-607. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2014.988996>
- De Balie (z.d.). De lessen van 5 maanden Live Journalism. Verkregen op 9 november 2019, van <https://debalie.nl/live-journalism/de-lessen-van-5-maanden-live-journalism>
- De Haan, E. (2006) *Leren met collega's: Praktijkboek intercollegiale consultatie*. Assen: Van Gorcum.
- De Haan, Y. (2012). *Between professional autonomy and public responsibility: Accountability and responsiveness in Dutch media and journalism* [Dissertation]. University of Amsterdam.
- De Ronde, M. A. (2015). *Speelruimte voor ervaring en reflectie: Een praktijkgericht onderzoek naar het gebruik van spel in begeleidingssituaties* [Dissertatie]. Universiteit van Tilburg.
- De-Lima-Santos, M. (2022). ProPublica's data journalism: How multidisciplinary teams and hybrid profiles create impactful data stories. *Media and Communication*, 10(1), 5-15. <https://doi.org/10.17645/mac.v10i1.4433>
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *The Academy of Management review*, 23(2), 341-352. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.533230>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000) The "What" and "Why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior, *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268, https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Decius, J, Schaper, N., & Seifert, A. (2019). Informal workplace learning: Development and validation of a measure. *Human Resource Development Quarterly*, 30(4): 495- 535. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21368>

- Decius, J., Knappstein, M., Schaper, N., & Seifert, A. (2023). Investigating the multidimensionality of informal learning: Validation of a short measure for white-collar workers. *Human Resource Development Quarterly*, 34(1), 45–74. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21461>
- Deuze, M. (2001). Educating ‘new’ journalists: Challenges to the curriculum. *Journalism & Mass Communication Educator*, 56(1), 4–17. <https://doi.org/10.1177/107769580105600102>
- Deuze, M. (2002). *Journalists in the Netherlands. An analysis of the people, the issues and the (inter-)national environment*. Aksant.
- Deuze, M. (2004). *Wat is journalistiek?* Het Spinhuis.
- Deuze, M. (2005). What is journalism? Professional identity and ideology of journalists reconsidered. *Journalism*, 6(4), 442–464. <http://dx.doi.org/10.1177/1464884905056815>
- Deuze, M. (2007) *Mediawork*. Polity.
- Deuze, M. (2019). On creativity. *Journalism*, 20(1), 130–134. <https://doi.org/10.1177/1464884918807066>
- Deuze, M. (2021). The Netherlands: making it work. In: Marjoribanks, T., Zion, L., O'Donnell, P., & Sherwood, M. (Eds.). *Journalists and job loss* (pp. 106–117). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429325588-9>
- Deuze, M. (2023). Considering mental health and well-being in media work. *Australian Journalism Review*, 45(1), 15–26. https://doi.org/10.1386/ajr_00115_7
- Deuze, M., & Witschge, T. (2017). What journalism becomes. In Peters, Chris & Marcel Broersma (Eds.). *Rethinking journalism again: Societal role and public relevance in a digital age* (pp. 115–130). Routledge.
- Deuze, M., & Witschge, T. (2020). *Beyond journalism*. Polity.
- Deuze, M., Newlands, G., Kotišová, J., & Van't Hof, E. (2020). Toward a theory of atypical media work and social hope. *Artha-Journal of Social Sciences*, 19(3), 1–20. <https://doi.org/10.12724/ajss.54.1>
- Dewey, J. (1933). *How we think: A restatement of the relation of reflective thinking to the educative process*. D.C. Heath & Company.
- Di Stefano, G., Gino, F., Pisano, G. & Staats, B. R., *Making experience count: The role of reflection in individual learning* (2016, 14 juni) [Working Paper]. Harvard Business School. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2414478>
- Diekerhof, E. (2023). Changing journalistic information-gathering practices? Reliability in everyday information gathering in high-speed newsrooms, *Journalism Practice*, 17(3), 411–428. <https://doi.org/10.1080/17512786.2021.1922300>

- Dohmen, J. (2016, 26 januari). Deze film toont het belang van onderzoeksjournalistiek. NRC. Verkregen op 10 mei 2023, van <https://www.nrc.nl/nieuws/2016/01/26/deze-film-toont-het-belang-van-onderzoeksjournalis-1580070-a1319923>
- Domingo, D., & Heikkilä, H. (2012). Media accountability practices in online news media. In E. Siapera & A. Veglis, *The handbook of global online journalism* (pp. 272-289). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118313978.ch15>
- Donsbach, W. (2004). Psychology of news decisions: Factors behind journalists' professional behavior. *Journalism*, 5(2), 131-157. <https://doi.org/10.1177/146488490452002>
- Dopmeijer, J. M., Nuijen, J., Busch, M., Tak, N., & Verweij, A. (2021). *Monitor mentale gezondheid en middelengebruik studenten hoger onderwijs. Deelrapport II: Middelengebruik*. Trim-bos-instituut, RIVM en GGD GHOR Nederland. Verkregen op 24 juli 2023, van <https://www.trimbos.nl/aanbod/webwinkel/af1955-monitor-mentale-gezondheid-en-mid-delengebruik-studenten-hoger-onderwijs/>
- Douwes, J. (2016). 'Ik ga blozen van persoonlijke vragen'. *Villamedia* 8(6), 56-60.
- DPG Media (2021). *Campus bij je thuis*. Dpgmedia.net. Verkregen op 14 januari 2021, van <https://campus.dpgmedia.net/#innovatie>
- Eberwein, Th., Fengler, S., Lauk, E., & Leppik-Bork, T. (eds.) (2011). *Mapping media account-ability – in Europe and beyond*. Herbert von Halem.
- Edmondson A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Admin-istrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Edmondson, A. C. (2011). Strategies for learning from failure. *Harvard Business Review*, 89(4), 48-55. Verkregen op 21 maart 2024, van <https://hbr.org/2011/04/strategies-for-learn-ing-from-failure>
- Edmondson, A. C (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the work-place for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.
- Ehrlich, M.C. (1995). The competitive ethos in television newswork. *Critical Studies in Mass Communication*, 12(2), 196-212. <https://doi.org/10.1080/15295039509366931>
- Ekdale, B., Singer, J., Tully, M. & Harmsen, S. (2015). Making change: Diffusion of techno-logical, relational, and cultural innovation in the newsroom. *Journalism & Mass Commu-nication Quarterly*, 92(4), 938-958. <https://doi.org/10.1177/1077699015596337>
- Elliot, Ch. (2001). *Locating the energy for change: An introduction to appreciative inquiry*. International Institute for Sustainable Development. Verkregen op 1 maart 2024, van <https://www.iisd.org/publications/locating-energy-change-introduction-apprecia-tive-inquiry>
- Ellström, Per-Erik (2006). The meaning and role of reflection in informal learning. In D. Boud, P. Cressey & P. Docherty. *Productive reflection at work* (pp. 43-53). Routledge.

- Emirbayer, M., & Mische, A. (1998). What is agency? *American journal of sociology*, 103(4), 962-1023.
- Eraut, M. (2000). Non-formal learning and tacit knowledge in professional work. *British Journal of Educational Psychology*, 70(1), 113-136. <https://doi.org/10.1348/000709900158001>
- Eraut, M. (2004). Informal learning in the workplace, *Studies in Continuing Education*, 26(2), 247-273. <https://doi.org/10.1080/158037042000225245>
- Eraut, M. (2011). Informal learning in the workplace: evidence on the real value of work-based learning (WBL), *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 25(5), 8-12. <https://doi.org/10.1108/1477728111159375>
- Evans, J. St. B. T. (2008). Dual-processing accounts of reasoning, judgment, and social Cognition. *Annual Review of Psychology*, 59(1), 255-278. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093629>
- Fedler, F. (2004). Insiders' stories: Coping with newsroom stress: An historical perspective. *American Journalism*, 21(3), 77-106, <https://doi.org/10.1080/08821127.2004.10677596>
- Fengler, S. (2012). From media self-regulation to 'crowd-criticism': Media accountability in the digital age. *Central European Journal of Communication* 2, 175-189. Verkregen op 24 januari 2024, van <https://cejc.ptks.pl/Volume-5-No-2-9-Fall-2012/From-media-self-regulation-to-aposcrowd-criticismapos-Media-accountability-in-the-dig>
- Fengler, S., Eberwein, T., Alsius, S., Baisnée, O., Bichler, K., Dobek-Ostrowska, B., Evers, H., Glowacki, M., Groenhart, H., Harro-Loit, H., Heikkilä, H., Jempson, M., Karmasin, M., Lauk, E., Lönnendonker, J., Mauri, M., Mazzoleni, G., Pies, J., Porlezza, C., Powell, W., Radu, R., Rodriguez, R., Russ-Mohl, S., Schneider-Mombaur, L., Splendore, S., Väliverronen, J., & Vera-Zambrano, S. (2015). How effective is media self-regulation? Results from a comparative survey of European journalists. *European Journal of Communication*, 30(3), 249-266. <https://doi.org/10.1177/0267323114561009>
- Fineman, S. (2006a). On being positive: concerns and counterpoints. *Academy of Management Review*, 31(2), 270-291. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208680>
- Fineman, S. (2006b). Accentuating the Positive? *The Academy of Management Review*, 31(2), 306-308. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208682>
- Fink, K. (2019). The biggest challenge facing journalism: A lack of trust. *Journalism*, 20(1) 40-43. <https://doi.org/10.1177/1464884918807069>
- Fitzgerald, T. (2012). Documents and Documentary Analysis. In A. R. J. Briggs, M. Coleman & M. Morrison (Eds.), *Research methods in educational leadership & management* (pp. 296-308). Sage. <https://doi.org/10.4135/9781473957695.n20>
- Fook, J., White, S., & Gardner, F. (2006). Critical reflection: a review of contemporary literature and understandings. In S. White, J. Fook, & F. Gardner (Eds.), *Critical reflection in health and social care* (pp. 3-20). Open University Press.

- Ford, J.D. & Ford, L.W. (2010). Stop blaming resistance to change and start using it, *Organizational Dynamics*, 39(1), 24-36, <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2009.10.002>
- Francoeur, Ch. (2021). Bodying the Journalist. *Brazilian Journalism Research*, 17(1), 202–227. <https://doi.org/10.25200/BJR.v17n1.2021.1354>
- Frankl, V. E. (1984), *De zin van het bestaan: Een inleiding tot de logotherapie* (derde druk). Ad. Donker. (Oorspronkelijke uitgave, 1946)
- Frazier, M.L., Fainshmidt, S., Klinger, R.L., Pezeshkan, A., & Vracheva, V. (2017). Psychological safety: A meta-analytic review and extension. *Personnel Psychology*, 70(1), 113-165. <https://doi-org.proxy.uba.uva.nl/10.1111/peps.12183>
- Freidson, E. (1994). *Professionalism reborn: Theory, prophesy and policy*. Polity Press.
- Frich, M. (2022). How to implement a feedback culture in your newsroom. [Journalist Fellowship Paper]. Reuters Institute. Op 26 oktober 2022 verkregen van https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2022-04/RISJ%20Final%20Paper_MT22_Morten%20Frich_Final.pdf
- Garcés-Prettel, M., Arroyave-Cabrera, J., & Baltar-Moreno, A. (2020). Professional autonomy and structural influences: exploring how homicides, perceived insecurity, aggressions against journalists, and inequalities affect perceived journalistic autonomy in Colombia. *International Journal of Communication*, 14, 3054–3075. Verkregen op 6 februari 2024, van <https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/11925>
- García-Avilés, J. A. (2021) Journalism as usual? Managing disruption in virtual newsrooms during the COVID-19 crisis, *Digital Journalism*, 9(9), 1239-1260, <https://doi.org/10.1080/21670811.2021.1942112>
- Gardner, F. (2014). *Being critically reflective: Engaging in holistic practice*. Springer.
- Gardner, H., Csikszentmihalyi, M., & Damon, W. (2001). *Good work: When excellence and ethics meet*. Basic Books.
- Gergen, K. J. & Thatchenkery, T. J. (2004). Organization science as social construction: Postmodern potentials. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 40(2), 228-249. <https://doi.org/10.1177/0021886396324002>
- Gibbons, M., Limoges, C., Nowotny, H., Schwartzman, S., Scott, P., & Trow, M. (1994). *The new production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary societies*. Sage.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. University of California Press.
- Gilligan, E. N. (2004). *Competing for news: Reporters' use of competition and cooperation in the Production of News* [Dissertatie]. University of Wisconsin.

- Glassburn, S., McGuire, L. E., & Lay, K. (2019). Reflection as self-care: models for facilitative supervision, *Reflective Practice*, 20(6), 692-704, <https://doi.org/10.1080/14623943.2019.1674271>
- Glasser, Th. L., & Ettema, J. S. (2008). Ethics and eloquence in Journalism, *Journalism Studies*, 9(4), 512-534. <https://doi.org/10.1080/14616700802114183>
- Glasser, Th. L., & Gunther, M. (2005). The legacy of autonomy in American journalism. In G. Overholser & K. H. Jamieson (Eds.). *The press* (pp. 384–399). Oxford University Press.
- Glunk, U. & Follini, B. (2011). Polarities in executive coaching. *Journal of management Development*, 30(2), 222-230. <https://doi.org/10.1108/02621711111105795>
- Goh, A., & Sze, Y. (2018). Rethinking reflective practice in professional lifelong learning using learning metaphors. *Studies in Continuing Education*, 41(1), 1-16. <https://doi.org/10.1080/0158037X.2018.1474867>
- González de Bustamante, C., & Relly, J.E. (2016). Professionalism under threat of violence, *Journalism Studies*, 17(6), 684-702. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2015.1006903>
- Gray, D. E. (2022). *Doing Research in the Real World* (5th edition). Sage.
- Green, B., & Hopwood, N. (2015). The body in professional practice, learning and education: A question of corporeality. In: B. Green & N. Hopwood (Eds.), *The body in professional practice, learning and education* (pp. 15-33). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-00140-1_2
- Greenberg, S. (2007). Theory and practice in journalism education, *Journal of Media Practice* 8(3), 289–303. <https://doi.org/10.1386/jmpr.8.3.289/1>
- Groenhart, H. P. (2013). *Van boete naar belonging. Publieksverantwoording als prille journalistieke prioriteit* [Proefschrift]. Radboud Universiteit Nijmegen.
- Grubenmann, S. (2016). Action research. Collaborative research for the improvement of digital journalism practice, *Digital Journalism*, 4(1), 160-176, <https://doi.org/10.1080/21670811.2015.1093274>
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In: Denzin, N.K. and Lincoln, Y.S., Eds., *Handbook of Qualitative Research* (pp. 105-117). Sage.
- Gynnild, A. (2007). Creative cycling of news professionals. *Grounded Theory Review*, 6(2). Verkegen op 31 oktober 2022 van <http://groundedtheoryreview.com/2007/03/30/1144/>.
- Gynnild, A. (2016). Developing journalism skills through informal feedback training. In J. F. Hovden, G. Nygren, & H. Zilliacus-Tikkanen (Eds.), *Becoming a journalist: Journalism education in the Nordic countries* (pp. 321-332). Nordicom.
- Haigh, N. (2005) Everyday conversation as a context for professional learning and development, *International Journal for Academic Development*, 10(1), 3-16, <https://doi.org/10.1080/13601440500099969>

- Hallin, D. (1992). The passing of the 'High Modernism' of American journalism. *Journal of Communication*, 42(3): 14–25. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1992.tb00794.x>
- Hanitzsch, Th. (2007). Deconstructing journalism culture: Towards a universal theory. *Communication Theory*, 17(4), 367–385. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2007.00303.x>
- Hanitzsch, Th., & Mellado, C. (2011). What shapes the news around the world? How journalists in eighteen countries perceive influences on their work. *The International Journal of Press/Politics*, 16(3), 404–426. <https://doi.org/10.1177/1940161211407334>
- Hanitzsch, Th., & Vos, T. P. (2017). Journalistic roles and the struggle over institutional identity: The discursive constitution of journalism. *Communication Theory*, 27(2), 115–135. <https://doi.org/10.1111/comt.12112>
- Hanitzsch, Th., Anikina, M., Berganza, R., Cangoz, I., Coman, M., Hamada, B., Hanusch, F., Karadjov, Ch. D., Mellado, C., Moreira, S. V., Mwesige, P. G., Plaisance, P. L., Reich, Z., Seethaler, J., Skewes, E. A., Noor, D. V., & Yuen, K. W. (2010). Modeling perceived influences on journalism: Evidence from a cross-national survey of journalists. *Journalism and Mass Communication Quarterly*, 87(1), 5–22. <https://doi.org/10.1177/107769901008700101>
- Hanitzsch, Th., Ramaprasad, J., Arroyave, J., Berganza, R., Hermans, L., Hovden, J. F., Láb, F., Lauerer, C., Tejkalová, A., & Vos, T. P. (2019). Perceived influences: Journalists' awareness of pressures on their work. In Th. Hanitzsch, F. Hanusch, J. Ramaprasad, & A. S. de Beer (Eds.). *Worlds of Journalism. Journalistic Cultures Around the Globe* (pp. 103–132). Columbia University Press.
- Hanson, N. (3 november 2021). A guide to fact-checking investigative stories. Verkregen op 18 januari 2023 van <https://gijn.org/2021/11/03/fact-checking-for-journalists/#>
- Hanusch, F., & Nölleke, D. (2018): Journalistic homophily on social media, *Digital Journalism*, 7(1), 22–44. <https://doi.org/10.1080/21670811.2018.1436977>
- Haraway, D. (2016), *Staying with the trouble. Making kin with the Chthulucene*. Duke University Press.
- Harcup, T. (2011). Research and reflection: Supporting journalism educators in becoming scholars. *Journalism Practice*, 5(2), 161–176. <https://doi.org/10.1080/17512786.2010.493334>
- Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research*, 77(1), 81–112. <https://doi-org.proxy.uba.uva.nl/10.3102/003465430298487>
- Hebbeln, E. B. (2020). *Borrowing methods: The perceived influence of reflective positionality work in local television journalists* [Dissertation], University of Pennsylvania. <https://repository.upenn.edu/dissertations/AAI28000082>

- Heft, A. (2021). Transnational journalism networks “from below”: Cross-border journalistic collaboration in individualized newswork, *Journalism Studies*, 22(4), 454-474. DOI: 10.1080/1461670X.2021.1882876
- Hendriksen, J. (2009). *Handboek interview*. Nelissen.
- Hermans, H., & Hermans-Konopka, A. (2010). *Dialogical self theory: Positioning and counter-positioning in a globalizing society*. Cambridge University Press.
- Hermans, L. (2000). *Beroepsmatig handelen van journalisten* [Dissertatie]. Katholieke Universiteit Nijmegen.
- Heron, J., & Reason, P. (1997). A participatory inquiry paradigm. *Qualitative Inquiry*, 3(3), 274-294. <https://doi.org/10.1177/107780049700300302>
- Heron, J., & Reason, P. (2001). The practice of co-operative inquiry: research ‘with’ rather than ‘on’ people. In P. Reason & H. Bradbury (Eds.), *Handbook of action research: Participative inquiry and practice* (pp. 179-188). Sage.
- Herr, K., & Anderson, G.L. (2005). *The action research dissertation: A guide for students and faculty*. Sage.
- Hesmondhalgh, D., & Baker, S. (2011). *Creative labour media work in three cultural industries*. Routledge.
- Hill, D. (2021) PTSD in the newsroom: A grounded theory view of organizational leaders and trauma, *International Journal on Media Management*, 23(3-4), 238-263. <https://doi.org/10.1080/14241277.2022.2028792>
- Hofstetter, B., & Schoenhagen, P. (2016). When creative potentials are being undermined by commercial imperatives. *Digital Journalism*, 5(1), 44-60. <https://doi.org/10.1080/21670811.2016.1155966>
- Holsgens, S., de Wildt, S., & Witschge, T. (2020). Towards an experientialist understanding of journalism: Exploring arts-based research for journalism studies. *Journalism Studies*, 21(7), 928-946. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2019.1703121>
- Hopper, K. M., & John E. Huxford (2015). Gathering emotion: examining newspaper journalists’ engagement in emotional labor. *Journal of Media Practice*, 16(1), 25–41. <https://doi.org/10.1080/14682753.2015.1015799>
- Hoyle, R. (2015). *Informal Learning in Organizations: How to Create a Continuous Learning Culture*. Kogan Page.
- Hughes, S, Iesue, L., Fernández de Ortega Bárcenas, H., Cruz Sandoval, J., & Carlos Lozano, J. (2021). Coping with occupational stress in journalism: Professional identities and advocacy as resources, *Journalism Studies*, 22(8), 971-991. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2021.1910543>

- Hughes, S., Garcés, M., Márquez-Ramírez, M., & Arroyave, J. (2017). Rethinking professional autonomy: Autonomy to develop and to publish news in Mexico and Colombia. *Journalism*, 18(8), 956–976. <https://doi.org/10.1177/1464884916659409>
- Illeris, K. (2011). *The Fundamentals of workplace learning: Understanding how people learn in working life*. Routledge.
- Illeris, K. (2014). *Transformative learning and identity*. Routledge.
- International Journalism Festival. (2019). Verkregen op 24 september 2019, van <http://www.journalismfestival.com/programme/2019>
- Isaacs, W. (1999). *Dialogue: The art of thinking together*. Currency.
- Ivask, S. (2019). Communication between editors and reporters: Feedback and coaching in Estonian dailies' newsrooms. *KOME – An International Journal of Pure Communication Inquiry* 7-1, 24–41.
- Ivask, S., & Lon, A. (2023). “You can run, but you cannot hide!” Mapping journalists' experiences with hostility in personal, organizational, and professional domains. *Journalism & Mass Communication Educator*, 78(2), 199–213.
- Jacobs, C. D., & Heracleous, L. T. (2005). Answers for questions to come: Reflective dialogue as an enabler of strategic innovation. *Journal of Organizational Change Management*, 18(4), 338–352. <https://doi.org/10.1108/09534810510607047>
- Jacobs, G., Meij, R., Tenwolde, H., & Zomer, Y. (Eds.) (2008). *Goed werk: Verkenningen van normatieve professionalisering*. SWP.
- Jenkins, J., & Volz, Y. (2018) Players and contestation mechanisms in the journalism field, *Journalism Studies*, 19(7), 921–941. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2016.1249008>
- Johnson, P. C. (2013). Transcending the polarity of light and shadow in appreciative inquiry: An appreciative exploration of practice. In D. Cooperrider, D. Zandee, Godwin, L. N., Avital, M., & Boland, B. (Eds.), *Organizational generativity: The appreciative inquiry summit and a scholarship of transformation* (pp. 189–207). Emerald Group Publishing. [https://doi.org/10.1108/S1475-9152\(2013\)0000004007](https://doi.org/10.1108/S1475-9152(2013)0000004007)
- Jung, O. S., Kundu, P., Edmondson, A. C., Hegde, J., Agazaryan, N., Steinberg, M., & Raldow, A. (2021). Resilience vs. vulnerability: Psychological safety and reporting of near misses with varying proximity to harm in radiation oncology. *The Joint Commission Journal on Quality and Patient Safety*, 47(1), 15–22, <https://doi.org/10.1016/j.jcjq.2020.09.005>.
- Juntunen, L. (2010). Explaining the need for speed: Speed and competition as challenges to journalism ethics. In S. Cushion & J. Lewis, *The rise of 24-hour news television: global perspectives* (pp. 167–182). Peter Lang.
- Kahneman, D. 2011. *Thinking, Fast and Slow*. Macmillan.
- Kantola, A. (2016). Liquid Journalism. In T. Witschge, C. W. Anderson, D. Domingo, A. Hermida (Eds.), *The SAGE handbook of digital journalism* (pp. 424–441). Sage.

- Kantola, A., & Harju, A. A. (2023). Tackling the emotional toll together: How journalists address harassment with connective practices. *Journalism*, 24(3), 494-512. <https://doi.org/10.1177/14648849211055293>
- Kay, L., Reilly, R., Amend, E., & Kyle, T. (2011). Between a rock and a hard place. *Journalism Studies*, 12(4), 440-455. DOI 10.1080/1461670X.2010.506054
- Keith, S. (2011, 1 februari). Shifting circles: Reconceptualizing Shoemaker and Reese's theory of a hierarchy of influences on media content for a newer media era. *The Web Journal of Mass Communication Research*. Verkregen op 29 januari 2024, van <https://wjmc.info/2011/02/01/shifting-circles-reconceptualizing-shoemaker-and-reese-theory-of-a-hierarchy-of-influences-on-media-content-for-a-newer-media-era/>
- Kemmis, S. (2009). Action research as a practice-based practice. *Educational Action Research*, 17(3), 463-474. <https://doi.org/10.1080/09650790903093284>
- Kemmis, S., & Wilkinson, M. (1998). Participatory action research and the study of practice. In B. Atweh, S. Kemmis, & P. Weeks (Eds). *Action research in practice: Partnerships for social justice in education*. Routledge.
- Kemmis, S., McTaggart, R., & Nixon, R. (2014). *The action research planner: Doing critical participatory action research*. Springer.
- Kemmis, S., McTaggart, R., & Nixon, R. (2015). Critical theory and critical participatory action research. In *The SAGE handbook of action research* (pp. 453-464). Sage.
- Klein, Ch. (2020). *Blinde vlekken: Een onderzoek naar (het gebrek aan) diversiteit op Nederlandse nieuwsredacties* [Masterscriptie]. Universiteit van Leiden
- Koetsenruijter, W., & Van Hout, T. (2018). *Methoden voor journalism studies*. Boom.
- Koivula, M., Villi, M., & Sivunen, A. (2023). Creativity and innovation in technology-mediated journalistic work: Mapping out enablers and constraints, *Digital Journalism*, 11(6), 906-923. <https://doi.org/10.1080/21670811.2020.1788962>
- Kolb, D.A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice-Hall.
- Kori, K. Pedaste, M., Leijen Ä., & Mäeots, M. (2014). Supporting reflection in technology-enhanced learning, *Educational Research Review*, 11, 45-55. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2013.11.003>.
- Kotisova, J. (2019). The elephant in the newsroom: Current research on journalism and emotion. *Sociology Compass*, 13(5), e12677. <https://doi.org/10.1111/soc4.12677>
- Kotisova, J., & Císařov, L.W. (2023). "I know which devil I write for": Two types of autonomy among Czech journalists remaining in and leaving the prime minister's newspapers. *The International Journal of Press/Politics*, 28(1), 238-256, <https://doi.org/10.1177/19401612211045229>

- Kovach, B., & Rosenstiel, T. (2021). *The elements of journalism: What newspeople should know and the public should expect* (4th edition). Three Rivers Press.
- Kronstad, M. (2016). Investigating journalism students' conceptions and development of critical reflection through teacher-mediated activities, *Journalism Practice*, 10(1), 123-139. <https://doi.org/10.1080/17512786.2015.1006910>
- Kronstad, M., & Eide, M. (2015). How online journalists learn within a non-formal context, *Journal of Workplace Learning*, 27(3), 226 – 240. <https://doi.org/10.1108/JWL-12-2013-0107>
- Krul, R. (2016, juli/augustus). 'Of vroeger alles beter was? Nee zeg, bah!'. *Villamedia*, 8(6), pp. 22-26.
- Kunelius R., & Ruusunoksa, L. (2008). Mapping professional imagination. *Journalism Studies*, 9(5), 662-678. <https://doi.org/10.1080/14616700802207581>
- Küng, L. (2017). *Strategic management in the media: Theory to practice*. Sage.
- Küng, L. (2020). *Hearts and minds: Harnessing leadership, culture, and talent to really go digital*. Reuters Institute for the Study of Journalism. Verkregen op 26 september 2022, van <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2020-11/Kueng%20-%20Hearts%20and%20Minds%20FINAL.pdf>
- Kunneman, H. (2005). *Voorbij het dikke-ik: Bouwstenen voor een kritisch humanisme*. SWP.
- Kuyl, C., & Arlman, H. (2021, 30 september). Aanbevelingen om journalistieke werkwijze VPRO te versterken. VPRO. Verkregen op 5 november 2021, van <https://www.vpro.nl/lees/aanbevelingen/aanbevelingen-om-journalistieke-werkwijze-vpro-te-versterken.html>
- Kyndt, E., Govaerts, N., Smet, K., & Dotchy, F. (2018). Antecedents of informal workplace learning: a theoretical study. G. Messmann, M. Segers, and F. Dochy (Eds.), *Informal learning at Work. Triggers, Antecedents, and Consequences* (pp. 12-39). Routledge.
- Lauk, E., & Harro-Loit, H. (2017). Journalistic autonomy as a professional value and element of journalism culture: The European perspective. *International Journal of Communication*, 11, 1956-1974. Verkregen op 19 maart 2024, van <http://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/5962/2018>
- Lauk, E., Halliki, H-L., & Välvirronen, J. (2014). Media accountability through the eyes of journalists: Feedback, responsiveness, interaction. In S. Fengler (Ed.), *Journalists and media accountability: An international study of news people in the digital age* (pp. 83-98). Peter Lang.
- Leurdijk, A. (2015). *Entrepreneurial Journalism: De bijdrage van ondernemerschap aan de publieke functie van journalistiek* [Lectorale rede]. Hogeschool Windesheim.
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press.

- Lewin, K. (1946). Action research and minority problems. *Journal of Social Issues*, 2, 34-46. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1946.tb02295.x>
- Lewis, M. W. (2000). Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide. *The Academy of Management review*, 25(4), 760-776. <https://doi.org/10.5465/amr.2000.3707712>
- Lewis, M. W., & Smith, W. K. (2022). Reflections on the 2021 AMR Decade Award: Navigating paradox is paradoxical. *Academy of Management Review*, 47(4), 528-548. <https://doi.org/10.5465/amr.2022.0251>
- Lewis, S. C. (2020) The objects and objectives of journalism research during the coronavirus pandemic and beyond, *Digital Journalism*, 8(5), 681-689. <https://doi.org/10.1080/21670811.2020.1773292>
- Liamputtong, P. (2011). *Focus group methodology: Principles and practice*. Sage.
- Lincoln, Y. S. (1995). Emerging criteria for quality in qualitative and interpretive research. *Qualitative Inquiry*, 1(3), 275-289. <https://doi.org/10.1177/107780049500100301>
- Lincoln, Y. S., Lynham, S. H., & Guba E. G. (2017). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences, revisited. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *The SAGE handbook of qualitative research* (5th edition) (pp. 213-263). Sage.
- Lindén, C.-G., Lehtisaari, K., Grönlund, M., & Villi, M. (2021). Journalistic passion as commodity: A managerial perspective, *Journalism Studies*, 22(12), 1701-1719. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2021.1911672>
- Löffelholz, M. (2004). Einführung in die Journalismustheorie. In Löffelholz, M. (Hrsg.), *Theorien des Journalismus. Ein diskursives Handbuch*. (2. Auflage) (pp. 17-63). Springer Fachmedien.
- Ludema, J. D., & Fry, R. E. (2008). The practice of appreciative inquiry (pp. 280-296). In P. Reason, & H. Bradbury (Eds.). *The SAGE handbook of action research* (2nd edition), Sage.
- MacIntyre, A. (2007). *After Virtue* (3rd edition). University of Notre Dame Press.
- Maijanen, P., & Virta, S. (2017). Managing exploration and exploitation in a media organisation: A capability-based approach to ambidexterity, *Journal of Media Business Studies*, 14(2), 146-165. <https://doi.org/10.1080/16522354.2017.1290025>
- Malik, M. (2004). *Journalismus-journalismus: Funktion, Strukturen und Strategien der journalistischen Selbstthematisierung*. VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Malmelin, N., & Virta, S. (2016) Managing creativity in change, *Journalism Practice*, 10(8), 1041-1054, <https://doi.org/10.1080/17512786.2015.1074864>
- Manuti, A., Pastore, S., Scardigno, A. F., Giancaspro, M. L., & Morciano, D. (2015). Formal and informal learning in the workplace: a literature review, *International Journal of Training and Development*, 19(1), 1-17. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12044>

- March, J.G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organizational Science*, 2(1), 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Marshall, T., Keville, S., Cain, A., & Adler, J. R (2022). Facilitating reflection: a review and synthesis of the factors enabling effective facilitation of reflective practice, *Reflective Practice*, 23(4), 483-496. <https://doi.org/10.1080/14623943.2022.2064444>
- Marshall, T., Keville, S., Cain, A., & Adler, J. R. (2021). On being openminded, wholehearted, and responsible: a review and synthesis exploring factors enabling practitioner development in reflective practice, *Reflective Practice*, 22(6), 860-876. <https://doi.org/10.1080/14623943.2021.1976131>
- Marsick, V. J., & Watkins, K. (1990), *Informal and incidental Learning in the Workplace*, Routledge.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organisation's learning culture: the dimensions of the learning organisation questionnaire. *Advances in developing human resources*, 5(2), 132-151. <https://doi.org/10.1177/1523422303005002002>
- Martins, E., & Terblanche, F. (2003), Building organisational culture that stimulates creativity and innovation, *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74. <https://doi-org.proxy.uba.uva.nl:2443/10.1108/14601060310456337>
- Maso, I., & Smaling, A. (2004). *Kwalitatief onderzoek: praktijk en theorie*. Boom.
- Masselink, R., De Haan, J., Hugenholtz, N., Van Rossum, M., & Schwippert, R. P. (2020). *Veranderen met appreciative inquiry: Waarderend actieonderzoek in de praktijk*. Boom.
- Mathews, N., Bélair-Gagnon, V., & Carlson, M. (2023). "Why I quit journalism:" Former journalists' advice giving as a way to regain control. *Journalism*, 24(1), 62-77. <https://doi.org/10.1177/14648849211061958>
- Mathewson, J. (2021). *Ethical journalism: Adopting the ethics of care*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003140337>
- Matusitz, J., & Breen, G.-M. (2012). An examination of pack journalism as a form of group-think: A theoretical and qualitative analysis. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 22(7), 896-915. <https://doi.org/10.1080/10911359.2012.707933>
- McCarthy, T. [Director]. (2015) *Spotlight*. Open Road Films; Participant Media; First Look Media; Anonymous Content; Rocklin/Faust Productions.
- McDevitt, M. (2003), In defense of autonomy: A critique of the public journalism critique. *Journal of Communication*, 53(1), 155-160. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2003.tb03011.x>
- Mellado, C., Hellmueller, L., & Donsbach, W. (Eds.). (2016). *Journalistic Role Performance: Concepts, Contexts, and Methods*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315768854>
- Mellado, C., & Van Dalen, A. (2014) Between rhetoric and practice. *Journalism Studies*, 15(6), 859-878. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2013.838046>

- Meltzer, K., & Martik, E. (2017). Journalists as communities of practice: Advancing a theoretical framework for understanding journalism. *Journal of Communication Inquiry*, 41(3), 207–226. <https://doi.org/10.1177/0196859917706158>
- Merrill, J. (1974). *The imperative of freedom: A philosophy of journalistic autonomy*. Hastings House.
- Messman, G., & Mulder, R.H. (2017). Proactive employees: The relationship between work-related reflection and innovative work behaviour. In M. Goller and S. Paloniemi (Eds.), *Agency at work: An agentic perspective on professional learning and development* (pp. 141-159). Springer.
- Messmann, G., Segers, M., & Dochy, F. (Eds.) (2018). *Informal learning at work: Triggers, antecedents, and consequences*. Routledge.
- Mezirow, J. (1990). How critical reflection triggers transformative learning. In Mezirow, J. (Ed.), *Fostering critical reflection in adulthood* (pp. 1-20). Jossey-Bass.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.
- Miller, K. C. (2023): Hostility toward the press: A synthesis of terms, research, and future directions in examining harassment of journalists. *Digital Journalism*, 11(7), 1230-1249. <https://doi.org/10.1080/21670811.2021.1991824>
- Molyneux, L. (2015). What journalists retweet: Opinion, humor, and brand development on Twitter. *Journalism*, 16(7), 920-935. <https://doi.org/10.1177/1464884914550135>
- Monteiro, S., Pinto, A. M., & Roberto, M. S. (2016). Job demands, coping, and impacts of occupational stress among journalists: a systematic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(5), 751-772. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2015.1114470>
- Moon, J. A. (1999). *Reflection in learning & professional development: Theory & practice*. Routledge.
- Mortelmans, D. (2013). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden* (4e herziene druk). Acco.
- Myjer, B. P. Egbert, & Smit, J. (2014). *Het rapport van de Onderzoekscommissie brongebruik Trouw*. Trouw. Verkregen op 30 september 2020, van https://drive.google.com/file/d/1tCDqnhuwx8UScSE2pGhJcJw694r_cAQx/view
- Niblock, S. (2007). From 'knowing how' to 'being able.' *Journalism Practice*, 1(1), 20-32. <https://doi.org/10.1080/17512780601078829>
- Niblock, S. (2012). Envisioning journalism practice as research. *Journalism Practice*, 6(4), 497–512. <https://doi.org/10.1080/17512786.2011.650922>
- Nicolini, D. (2012). *Practice theory, work, and organization: An introduction*. Oxford University Press.

- Nielsen, R. K. (2018). No one cares what we know: Three responses to the irrelevance of political communication research. *Political Communication*, 35(1), 145–149. <https://doi.org/10.1080/10584609.2017.1406591>
- Nikunen, K. (2014). Losing my profession: Age, experience and expertise in the changing newsrooms. *Journalism: Theory, Practice and Criticism*, 15(7), 868–888. <https://doi.org/10.1177/1464884913508610>
- Nikunen, K. (2019) Media, emotions and affect. In J. Curran, & D. Hesmondhalgh (Eds.) *Media and Society* (6th edition) (pp. 323–340). Bloomsbury.
- Noordegraaf, M. (2007). From ‘pure’ to ‘hybrid’ professionalism: Present-day professionalism in ambiguous public domains. *Administration & Society*, 39(6), 761–785. <https://doi.org/10.1177/0095399707304434>
- Nowotny, H. (2003). Democratising expertise and socially robust knowledge, *Science and Public Policy*, 30(3), 151–156. <https://doi.org/10.3152/147154303781780461>
- NVJ (2018, 20 juni). NVJ presenteert nieuwe dienst: NVJ Intervisie. Verkregen op 19 november 2020, van <https://www.nvj.nl/nieuws/nvj-presenteert-nieuwe-dienst-nvj-intervisie>
- NVJ (2023). Aart Helder: ‘De vragen waarmee jij rondloopt, spelen bij meer mensen’. Verkregen op 29 februari 2024, van <https://www.nvj.nl/aart-helder-vragen-waarmee-jij-rondloopt-spelen-meer-mensen>
- Nygren, G. (2012). Autonomy – a crucial element of professionalization. In G. Nygren (ed.), *Journalism in Russia, Poland and Sweden – traditions, cultures and research* (pp. 73–95). Södertörns University.
- Nygren, G., & Stigbrand, K. (2013). The Formation of a Professional Identity. *Journalism Studies*, 15(6), 841–858. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2013.834163>
- O’Dowell, & P. Zion, L. (2019), Precarity in Media Work. In M. Deuze & M. Prenger (Eds.), *Making media: Production, practices, and professions*, pp. 223–234. AUP.
- Obermaier, M., Wiedicke, A., Steindl, N., & Hanitzsch, Th. (2023): Reporting trauma: Conflict journalists’ exposure to potentially traumatizing events, short- and long-term consequences, and coping behavior. *Journalism Studies*, 24(11), 1398–1417. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2023.2216808>
- Ofman, D. D. (1999). *Bezieling en kwaliteit in organisaties*. Servire.
- Oldenburg, R. (1989). *The great good place: Cafes, coffee shops, community centers, beauty parlors, general stores, bars, hangouts, and how they get you through the day*. Paragon House.
- Oldenburg, R., & Brissett, D. (1982). The third place. *Qualitative Sociology* 5, 265–284. <https://doi.org/10.1007/BF00986754>

- Onderzoekscommissie Gedrag en Cultuur Omroepen. (2024). *Niets gezien, niets gehoord en niets gedaan: De zoekgemaakte verantwoordelijkheid* (2024). Verkregen op 8 februari 2024, van <https://ogco.nl/actueel/niets-gezien-niets-gehoord-niets-gedaan-de-zoekgemaakte-verantwoordelijkheid>
- Örnebring, H., & Karlsson, M. (2022). *Journalistic autonomy: The genealogy of a concept*. University of Missouri Press.
- Örnebring, H., Lindell, J., Clerwall, C., & Karlsson, M. (2016). Dimensions of journalistic workplace autonomy: A five-nation comparison, *Javnost - The Public*, 23(3), 307-326. <https://doi.org/10.1080/13183222.2016.1215833>
- Osmann, J., Page-Gould, E., Inbar, Y., Dvorkin, J., Walmsley, D., & Feinstein, A. (2022). Validation of the Toronto Moral Injury Scale for Journalists. *Traumatology*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1037/trm0000409>
- Owen, H. (2008). *Open space technology: A user's guide* (3rd edition), Berrett-Koehler.
- Papaikonomou, Z., & Dijkman, A. (2018). "Heb je een boze moslim voor mij?": Over inclusieve journalistiek. AUP.
- Parker, P., Hall, D.T., & Kram, K.E. (2008). Peer coaching: A relational process for accelerating career learning. *Academy of Management Learning & Education*, 7(4), 487-503. <https://doi.org/10.5465/amle.2008.35882189>
- Pearson, M. (2000). Reflective practice in action: Preparing Samoan journalists to cover court cases. *Asia Pacific Media Educator*, 8, 22-33. Verkregen op 6 februari 2024, van <https://ro.uow.edu.au/apme/vol1/iss8/3/>
- Pels, D. (2000). Reflexivity: One step up. *Theory, Culture & Society*, 17(3), 1-25. <https://doi.org/10.1177/02632760022051194>
- Peters, C., & Broersma, M. (Eds.) (2017). *Rethinking journalism Again: Societal role and public relevance in a digital age*. Routledge.
- Picard, R. G. (2014). Twilight or New Dawn of Journalism? *Journalism Studies*, 15(5), 500-510. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2014.895530>
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *The Academy of Management Review*, 25(4), 783-794. <https://doi.org/10.2307/259206>
- Pihl-Thingvad, S. (2016). Professional ideals and daily practice in journalism. *Journalism* 16(3), 392-411. <https://doi.org/10.1177/1464884913517658>
- Pisano, G. P. (2019). The hard truth about innovative cultures. *Harvard Business Review*, 97(1), 62-71. Verkregen op 19 maart 2024, van <https://hbr.org/2019/01/the-hard-truth-about-innovative-cultures>

- Plaisance, P. L., & Deppa, J. A. (2009). Perceptions and manifestations of autonomy, transparency and harm among U.S. Newspaper Journalists. *Journalism & Communication Monographs*, 10(4), 327–386. <https://doi.org/10.1177/152263790901000402>
- Pleijter, A. (2018, 2 november). Make Media Great Again en NU.nl testen hoe lezers artikelen kunnen verbeteren. *De Nieuwe Reporter*. Verkregen op 14 januari 2021, van <https://www.denieuwereporter.nl/2018/11/make-media-great-again-en-nu-nl-testen-hoe-lezers-journalistiek-kunnen-verbeteren/>
- Polanyi, M. (1962). *Personal knowledge: Towards a post-critical Philosophy*, University of Chicago Press.
- Popper, M., & Lipshitz, R. (2000). Organizational learning: Mechanisms, culture, and feasibility. *Management Learning* 31(2): 181-196. <https://doi.org/10.1177/1350507600312003>
- Porcu, O. (2020). Exploring innovative learning culture in the newsroom. *Journalism*, 21(10), 1556–1572. <https://doi.org/10.1177/1464884917724596>
- Porcu, O., Hermans, L., & Broersma, M. (2022) Trust and fear in the newsroom: How emotions drive the exchange of innovative ideas, *Journalism Studies*, 23(9), 999-1017. <https://doi.org/10.1080/1461670X.2022.2061577>
- Porcu, O., Hermans, L., & Broersma, M. (2024). Creative autonomy in the newsroom: How hierarchy impacts innovative behaviour. *Journalism Practice*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/17512786.2024.2310056>
- Porlezza, C., & Splendore, S. (2016) Accountability and transparency of entrepreneurial Journalism. *Journalism Practice*, 10(2), 196-216, <https://doi.org/10.1080/17512786.2015.1124731>
- Pöttker, H. (2003). News and its communicative quality: the inverted pyramid—when and why did it appear? *Journalism Studies*, 4(4), 501-511, <https://doi.org/10.1080/1461670032000136596>
- Powers, M. (2015). NGOs as journalistic entities: The possibilities, promises and limits of journalistic boundary crossing. In M. Carlson & S. Lewis (Eds.) *The Boundaries of Journalism* (pp. 184–198). Routledge.
- Powers, M., & Vera-Zambrano, S. (2023). *The journalist's predicament: Difficult choices in a declining profession*. Columbia University Press.
- Prenger, M., Van der Valk, L., Van Vree, F., & Van der Wal, L. (2011). *Gevaarlijk spel: De verhouding tussen pr & voorlichting en journalistiek*. AMB.
- Quandt, T., & Wahl-Jorgensen, K. (2022). The coronavirus pandemic and the transformation of (digital) journalism. *Digital Journalism*, 10:6, 923-929. <https://doi.org/10.1080/21670811.2022.2090018>
- Quinn, A. (2018). *Virtue ethics and professional journalism*. Springer.

- Raad van Cultuur. (21 juni 2022), *Over de grens, op weg naar een gedeelde cultuur*. Verkregen op 23 mei 2023, van: <https://www.raadvoorcultuur.nl/documenten/adviezen/2022/06/21/over-de-grens>
- Radiovainternet.nl (z.j.). Onderzoeksjournalistiek podcast: De beste Nederlandstalige Onderzoeksjournalistiek podcasts. Verkregen op 4 september 2024, van <https://www.radiovainternet.nl/podcasts/tags/onderzoeksjournalistiek>
- Raelin, J. A. (2002). 'I don't have time to think!' (vs. the art of reflective practice) (2002). *Reflections*, 4(1), 66-79. Verkregen op 19 maart 2024, van <https://ssrn.com/abstract=3190188>
- Ramaker, T. (2024). Hoe een betrokken journalist onafhankelijk kan en moet zijn. In J. Snel (red.). *Betrokken journalistiek* (pp. 42-53). Ede School of Journalism.
- Ramaker, T., Van der Stoep, J., & Deuze, M. (2015). Reflective practices for future journalism: The need, the resistance and the way forward, *Javnost - The Public*, 22 (4), 345-361. <https://doi.org/10.1080/13183222.2015.1091622>
- Reason, P. (2006). Choice and quality in action research practice. *Journal of Management Inquiry*, 15(2), 187-203. <https://doi.org/10.1177/1056492606288074>
- Reason, P., & Bradbury, H. (Eds.) (2008). Introduction. In P. Reason, & H. Bradbury (Eds.), *The SAGE handbook of action research* (2nd edition) (pp. 1-10). Sage.
- Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices: A development in culturalist theorizing. *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243-263. <https://doi.org/10.1177/1368431022225432>
- Reese, S. D., & Shoemaker, P. J. (2016). A media sociology for the networked public sphere: The hierarchy of influences model. *Mass Communication and Society*, 19(4), 389-410. <https://doi.org/10.1080/15205436.2016.1174268>
- Reich, Z., & Hanitzsch, Th. (2013). Determinants of journalists' professional autonomy: Individual and national level factors matter more than organizational ones. *Mass Communication and Society*, 16(1), 133-156. DOI: 10.1080/15205436.2012.669002
- Reynolds, M., & Vince, R. (Eds.) (2004). *Organizing reflection*. Routledge.
- Richards, B., & Rees, G. (2011). The management of emotion in British journalism. *Media, Culture & Society*, 33(6), 851-867. <https://doi.org/10.1177/0163443711411005>
- Rodgers, C. (2002). Defining reflection: Another look at John Dewey and reflective thinking. *Teachers College Record*, 104(4), 842-866. <https://doi.org/10.1111/1467-9620.00181>
- Ruijters, M. (2014). *Liefde voor leren: Over diversiteit van leren en ontwikkelen in en van organisaties*. Vakmedianet. (Oorspronkelijke druk: Kluwer, 2006)
- Ruijters, M. C. P. (2018). *Queeste naar goed werk. Over krachtige professionals in een lerende organisatie*. Vakmedianet

- Ruijters, M. C. P., & Simons, P. R.-J. (2020). Connecting professionalism, learning and identity. *Eesti Haridusteaduste Ajakiri. Estonian Journal of Education*, 8(2), 32-56. <https://doi.org/10.12697/eha.2020.8.2.02b>
- Ryfe, D. M. (2009a). Broader and deeper: A study of newsroom culture in a time of change. *Journalism: Criticism, Theory, Practice*, 10(2), 197-216. <https://doi.org/10.1177/1464884908100601>
- Ryfe, D.M. (2009b). Structure, agency, and change in an American newsroom. *Journalism*, 10(5), 665-683. <https://doi.org/10.1177/1464884909106538>
- Ryfe, D.M. (2018). A practice approach to the study of news production. *Journalism*, 19(2), 217-233. <https://doi.org/10.1177/1464884917699854>
- Sambrook, R. (Ed.) (2018). *Global teamwork: The rise of collaboration in investigative journalism*. Reuters Institute for the Study of Journalism. Verkregen op 20 januari 2023 van https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2018-03/sambrook_e-IS-BN_1802.pdf
- Schatzki, Th. R. (1996). *Social practice: A Wittgensteinian approach to human activity and the social*. Cambridge University Press.
- Schatzki, Th. R. (2002). *The site of the social: A philosophical account of the constitution of social life and change*. The Pennsylvania State University Press.
- Scheeren, L., Bremer, B., & Dopmeijer, J. (Reds.) (2023). *Handreiking prestatiedruk en stress onder studenten in het hoger onderwijs: Handvatten en tips voor studenten, het onderwijs en de maatschappij als geheel*. Trimbos en ECIO. Verkregen op 24 augustus 2023, van <https://www.trimbos.nl/wp-content/uploads/2023/06/AF2104-Handreiking-prestatie-druk-en-stress-onder-studenten-in-het-hoger-onderwijs.pdf>
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass.
- Schmitz Weiss, A., & Domingo, D. (2010). Innovation processes in online newsrooms as actor-networks and communities of practice. *New Media & Society*, 12(7), 1156-1171. <https://doi.org/10.1177/1461444809360400>
- Scholl, A., & Weischenberg, S. (1999). Autonomy in journalism: How it is related to attitudes and behavior of media professionals. In *The Web Journal of Mass Communication Research*, 2(4). Verkregen op 24 januari 2024, van <https://wjmc.info/1999/09/01/autonomy-in-journalism-how-it-is-related-to-attitudes-and-behavior-of-media-professionals/>
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic Books.
- Schön, D. A., & M. Rein (1994). *Frame reflection: Towards the resolution of intractable policy controversies*. Basic Books.
- Schudson, M. (2005). Autonomy from What? In R. Benson & E. Neveu, *Bourdieu and the Journalistic Field* (pp. 214-223). Polity.

- Schuling, G., & Kiewiet, D. J. (2016). Action research: intertwining three exploratory processes to meet the competing demands of rigor and relevance. *The Electronic Journal of Business Research Methods*, 14(2), 111-124. Verkregen op 8 maart 2024, van <https://academic-publishing.org/index.php/ejbrm/article/view/1346>
- Schultz, I. (2007). The journalistic gut feeling: Journalistic doxa, news habitus and orthodox news values. *Journalism Practice*, 1(2), 190-207. <https://doi.org/10.1080/17512780701275507>
- Scott, J. (1990). *A matter of record: Documentary sources in social research*. Polity Press.
- Seely, N. (2019). Journalists and mental health: The psychological toll of covering everyday trauma. *Newspaper Research Journal*, 40(2): 239-259. <https://doi.org/10.1177/0739532919835612>
- Segers, M., Messmann, G., & Dochy, F. (2018). Emergence, theoretical foundation, and conceptualisation of informal learning at work. In G. Messmann, M. Segers, & F. Dochy (Eds.). *Informal learning at work: Triggers, antecedents, and consequences*. Routledge.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. Doubleday.
- Sengers, L. (Red.) (2022). *Handboek voor onderzoeksjournaisten: Van vermoeden tot verhaal*. Bertram en de Leeuw Uitgevers.
- Sennett, R. (2008). *The Craftsman*. Yale University Press.
- Sewell, W. H. Jr. (1992). A theory of structure: Duality, agency, and transformation. *American Journal of Sociology*, 98(1), 1-29. The University of Chicago Press. <https://doi.org/10.1086/229967>
- Sheridan Burns, L. (2004). A reflective approach to teaching journalism. *Art, Design and Communication in Higher Education*, 3(1), 5-16. <https://doi.org/10.1386/adch.3.1.5/0>
- Sheridan Burns, L. (2013). *Understanding journalism* (2nd edition). Sage.
- Sheridan Burns, L., & Matthews, B. J. (2018). *Understanding journalism* (3rd edition). Sage.
- Shoemaker, P. J., & Reese, S. D. (1996). *Mediating the message: Theories of influences on mass media content* (2nd edition). Longman.
- Shoemaker, P. J., & Reese, S. D. (2014). *Mediating the message in the 21st century* (3rd edition). Routledge.
- Siapera, E. (2019). Affective labour and media work. In M. Deuze, & M. Prenger (Eds.), *Making media. Production, practices, and professions* (pp. 275-286). AUP.
- Sim, J., & Waterfield, J. (2019). Focus group methodology: some ethical challenges. *Quality & Quantity*, 53, 3003-3022. <https://doi.org/10.1007/s11135-019-00914-5>
- Simons, R. J., & Bolhuis, S. (1999). *Leren en werken*. Kluwer.

- Simons, R. J., & Ruijters, M. C. (2014). The real professional is a learning professional. In *International handbook of research in professional and practice-based learning* (pp. 955-985). Springer, Dordrecht.
- Šimunjak, M (2023). *Managing emotions in journalism: A guide to enhancing resilience*. Palgrave Macmillan.
- Šimunjak, M (2024). Developing psychological capita to support journalists' well-being. In V. Bélair-Gagnon, A. E. Holton, M. Deuze, & C. Mellado, *Happiness in journalism* (pp. 69-77). Routledge.
- Šimunjak, M., & Menke, M. (2023). Workplace well-being and support systems in journalism: Comparative analysis of Germany and the United Kingdom. *Journalism*, 24(11), 2474-2492. <https://doi.org/10.1177/14648849221115205>.
- Singer, J. B. (2007). Contested autonomy. *Journalism Studies*, 8(1), 79-95. <https://doi.org/10.1080/14616700601056866>
- Singer, J. B. (2008). Five Ws and an H: Digital challenges in newspaper newsrooms and boardrooms digital challenges. *The International Journal on Media Management*, 10(3), 122-129. <https://doi.org/10.1080/14241270802262468>
- Singer, J. B. (2019). Habits of practice, habits of thought. *Journalism*, 20(1), 135-139. <https://doi.org/10.1177/1464884918809248>
- Sjøvaag, H. (2013). Journalistic autonomy between structure, agency and institution. *Nordicom Review*, 34 (1-2), 155-166. Verkregen op 19 maart 2024, van <https://sciendo.com/pl/article/10.2478/nor-2013-0111>
- Smaling, A. (2008). Reflectieve en normatieve professionaliteit. In G. Jacobs, R. Meij, H. Tenwolde, & Y. Zomer (Reds.), *Goed werk. Verkenningen van normatieve professionalisering* (pp. 52-66). SWP.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *The Academy of Management Review*, 36(2), 381-403. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0223>
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2022). *Both/and thinking: Embracing creative tensions to solve your toughest problems*. Harvard Business Review.
- Snel, J. (2023). Abraham Kuyper, een leven in de journalistiek. Een alternatieve biografie. Boom.
- Solomon, N., Boud, D., & Rooney, D. (2006) The in-between: exposing everyday learning at work. *International Journal of Lifelong Education*, 25(1), 3-13. <https://doi.org/10.1080/02601370500309436>
- Steensen, S. (2009). What's stopping them? *Journalism Studies*, 10(6), 821-836. <https://doi.org/10.1080/14616700902975087>

- Steiner, L. (2017, February 27). Gender and journalism. *Oxford research encyclopedia of communication*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228613.013.91>
- Stepper, J. (2015). *Working out loud: For a better career and life*. Ikigai Press.
- Sylvie, G., & Gade, P. (2009). Changes in news work: Implications for newsroom managers, *Journal of Media Business Studies*, 6(1), 113-148, <https://doi.org/10.1080/16522354.2009.11073481>
- Tameling, K. (2015). *En wat doen we online? Crossmediale dilemma's op de Nederlandse nieuwsredactie*. Book Lemma.
- Tandoc Jr., E., Jenkins, J., Thomas, R., & Westlund, O. (Eds.). (2021). *Critical incidents in journalism: Pivotal moments reshaping journalism around the world*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003019688>
- Tannenbaum, S. I., Beard, R.L., McNall, L. A., & Salas, E. (2010). Informal learning and development in organizations. In S. W. J. Kozlowski and E. Salas (Eds.), *Learning, training, and development in organizations* (pp. 303-332). Routledge.
- Torbert, W.R., & Chandler, S.S. (2008). Action inquiry: Interweaving multiple qualities of attention for timely action. In P. Reason, & H. Bradbury (Eds.), *The SAGE handbook of action research. Participatory inquiry and practice* (2nd edition) (pp. 239-251). Sage.
- Tosey, P., Visser, M., & Saunders, M. N. K. (2011). The origins and conceptualizations of 'triple-loop' learning: A critical review. *Management Learning*, 43(3), 291 – 307. <https://doi.org/10.1177/1350507611426239>
- TruQu (z.d.). *Succesvolle ontwikkelcultuur binnen de Evangelische Omroep*. Truqu.com. Verkregen op 28 februari 2024, van <https://truqu.com/s/evangelische-omroep-eo>
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On organizational becoming: rethinking organizational change. *Organization Science*, 13(5), 567-582. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.5.567.7810>
- Tuchman, G. (1972). Objectivity as strategic ritual: An examination of newsmen's notions of objectivity. *American Journal of Sociology*, 77(4), 660-679. www.jstor.org/stable/2776752
- Tuchman, G. (1973). Making news by doing work: Routinizing the unexpected. *American Journal of Sociology*, 79(1), 110-131. <https://doi.org/10.1086/225510>
- Tupper, H., & Ellis, S. (2023, 27 april). *How managers can make feedback a team habit*. Verkregen op 31 juli 2023, van <https://hbr.org/2023/04/how-managers-can-make-feedback-a-team-habit#:~:text=Create%20a%20shared%20understanding%20about,regular%20feature%20of%20people's%20work.>
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4), 8-29. <https://doi.org/10.2307/41165852>

- Usher, N. (2013). Marketplace public radio and news routines reconsidered: Between structures and agents. *Journalism*, 14(6), 807–822. <https://doi.org/10.1177/1464884912455903>
- Usher, N. (2019). Journalism's biggest challenge? Journalists. *Journalism*, 20(1), 140–143. <https://doi.org/10.1177/1464884918809278>
- Van 't Hof, E., & Deuze, M. (2022). Making precarity productive (pp. 189–202). In Chadha K. & Steiner L. (Eds.). *Newswork and precarity*. Routledge.
- Van Aken, J., & Andriessen, D. (2011). Inleiding. In J. Van Aken & D. Andriessen (red.). *Handboek ontwerpgericht onderzoek: Wetenschap met effect* (pp. 15–23). Boom Lemma.
- Van der Linden, F. (2017). *Onder Hollandse helden: Valkuilen en levenslessen van een vragsteller*. Uitgeverij Luitingh-Sijthoff.
- Van der Zouwen, T. (2018). *Actieonderzoek doen: Een routewijzer voor studenten en professionals*. Boom.
- Van Dop, J., Kleij, K., van Paassen, D., & Tahir, N. (2022, 8 juni). 'Mooi, dat jurkje'. Grensoverschrijdend gedrag op redacties. *De Groene Amsterdammer*, 23. Verkregen op 7 september 2023, van <https://www.groene.nl/artikel/mooi-dat-jurkje>
- Van Lieshout, F., Jacobs, G., & Cardiff, S. (2021). *Actieonderzoek: Principes voor verandering in zorg en welzijn*. Van Gorcum.
- Van Seggelen – Damen, I. & Westerveld, J. (2020): The role of intuition in ethical reflection: exploratory research into ethics reflection groups, *Reflective Practice*, 21(1), 1–13. <https://doi.org/10.1080/14623943.2019.1708302>
- Van Seggelen – Damen, I. C. M., Van Hezewijk, R., Helsdingen, A. S., & Wopereis, I. G. J. H. (2017). Reflection: A Socratic approach. *Theory & Psychology*. 27(6): 793–814. <https://doi.org/10.1177/0959354317736388>
- Van Woerkom, M. (2003). *Critical reflection at work*. [Dissertation], University of Twente.
- Van Woerkom, M. (2010). Critical reflection as a rationalistic Ideal. *Adult Education Quarterly*, 60(4), 339–356. <https://doi.org/10.1177/0741713609358446>
- Van Woerkom, M., & Croon, M. (2008), Operationalising critically reflective work behaviour, *Personnel Review*, 37(3), 317 – 331. <https://doi.org/10.1108/00483480810862297>
- Vandamme, R. (2003). *Handboek ontwikkelingsgericht coachen: Een hefboom voor zelfsturing*. Nelissen.
- Värk, A., & Kindsiko, E. (2019). Knowing in Journalistic Practice, *Journalism Practice*, 13(3), 298–313. <https://doi.org/10.1080/17512786.2018.1424022>
- Vaughan, T. D. (1985). The balance of opposites in the creative process. *Gifted Education International*, 3(1), 38–42. <https://doi.org/10.1177/026142948500300107>

- Vereniging Hogescholen. (2023). *Terug naar de kern: Landelijk opleidingsprofiel Journalistiek 2023*. Verkregen op 24 juli 2023, van https://www.vereniginghogescholen.nl/system/profiles/documents/000/000/296/original/Landelijk_Opleidingsprofiel_Journalistiek_2023_-_versie_online.pdf?1684237801
- Von Krogh, T. (Ed.) (2008). *Media accountability today... and tomorrow: Updating the concept in theory and practice*. Nordicom. Verkregen op 30 september 2020, van https://www.nordicom.gu.se/sites/default/files/publikationer-hela-pdf/media_accountability.pdf.
- Vos, T. P., & Craft, S. (2017). The discursive construction of journalistic transparency, *Journalism Studies*, 18(12), 1505-1522, <https://doi.org/10.1080/1461670X.2015.1135754>
- Wagedorp, B. (2017). *Masser Brock*. Atlas Contact.
- Wagemans, A., & Witschge, T. (2019). Examining innovation as process: Action research in journalism studies. *Convergence. The International Journal of Research into New Media Technologies*, 25(2), 209–224. <https://doi.org/10.1177/1354856519834880>
- Wagemans, A., Witschge, T., & Deuze, M. (2016). Ideology as resource in entrepreneurial journalism, *Journalism Practice*, 10(2), 160-177, <https://doi.org/10.1080/17512786.2015.1124732>
- Wahl, D. (1991). *Handeln unter Druck: Der weite Weg vom Wissen zum Handeln bei Lehrern, Hochschullehrern und Erwachsenenbildnern* [Habilitationsschrift]. Technische Universität Berlin.
- Waisbord, S. (2019). The 5Ws and 1H of digital journalism, *Digital Journalism*, 7(3), 351-358. <https://doi.org/10.1080/21670811.2018.1545592>
- Waisbord, S. (2022). Can journalists be safe in a violent world?, *Journalism Practice*, 16(9), 1948-1954. <https://doi.org/10.1080/17512786.2022.2098524>
- Weaver, D. H., Beam, R. A., Brownlee, B. J., Voakes, P. S., & Cleveland Wilhoit, G. (2007). *The American journalist in the 21st century: U.S. news people at the dawn of a new millennium*. L. Erlbaum Associates.
- Weaver, D. H., & Willnat, L. (2012). Journalists in the 21st Century: Conclusions. In D. H. Weaver, & L. Willnat (Eds.). *The global journalist in the 21st century* (pp. 529-551). Routledge.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational Change and Development. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 361-386. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.
- Westlund, O., Krumsvik, A. H., & Lewis, S. C. (2021). Competition, change, and coordination and collaboration: Tracing news executives' perceptions about participation in media innovation, *Journalism Studies*, 22(1), 1-21, <https://doi.org/10.1080/1461670X.2020.1835526>

- Whitehead, A. N. (1978). *Process and reality: An essay in Cosmology*. The Free Press (oorspronkelijke uitgave: 1929).
- Wiard, V. (2019). Actor-network theory and journalism. In *Oxford research encyclopedia of communication*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228613.013.774>
- Wierdsma, A. (2004). Beyond Implementation: Co-creation in change and development. In J. J. Boonstra, *Dynamics of organizational change and learning* (pp. 227-257). John Wiley & Sons.
- Wierdsma, A. (2014). *Vrij-moedig positie kiezen: Moreel leiderschap in vitale netwerken* [Emiritaatsrede]. Nyenrode Business Universiteit.
- Wierdsma, A., & Swieringa, J. (2017). *Lerend organiseren*. Noordhoff.
- Wijnberg, R. (2018, 5 september). Joris Luyendijk is vanaf vandaag correspondent en podcasthost bij De Correspondent. *De Correspondent*. Verkregen op 24 januari 2022, van <https://decorrespondent.nl/8654/joris-luyendijk-is-vanaf-vandaag-correspondent-en-podcasthost-bij-de-correspondent/>
- Wilkinson, S. (1998). Focus group methodology: a review. *International Journal of Social Research Methodology*, 1(3), 181-203. <https://doi.org/10.1080/13645579.1998.10846874>
- Willemsen, S., & Witschge, T. (2022). "Becoming real": Professional precarity in entrepreneurial journalism. In K. Chadha, & L. Steiner (Eds.), *Newswork and precarity* (pp. 124-134). Routledge.
- Witschge, T., & Harbers, F. (2018). Journalism as practice. In T. P. Vos (Ed.), *Journalism* (pp. 105-124). De Gruyter Mouton. <https://doi.org/10.1515/9781501500084-006>
- Witschge, T., & Nygren, G. (2009). Journalism: a profession under pressure? *Journal of Media Business Studies*, 6(1), 37-59. <https://doi.org/10.1080/16522354.2009.11073478>
- Witschge, T., & Deuze, M. (2020). From suspicion to wonder in journalism and communication research. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 97(2), 360-375. <https://doi.org/10.1177/1077699020912385>
- Witschge, T., Deuze, M., & Willemsen, S. (2019). Creativity in (digital) journalism studies: Broadening our perspective on journalism practice. *Digital Journalism*, 7(7), 972-979. <https://doi.org/10.1080/21670811.2019.1609373>
- Wodak, R. (2001). What CDA is about: A summary of its history, important concepts and its developments. In R. Wodak & M. Meyer (Eds.), *Methods of critical discourse analysis* (pp. 1-12). Sage.
- Wyatt, W. N., & Clasen, T. (2014). Ethics in the age of the solitary journalist. In W. N. Wyatt (Ed.), *The ethics of journalism* (pp. 245-264). Tauris & Co./ Reuters Institute for the Study of Journalism.

- Yan, W. (2021, 3 december). Journalism isn't who you are. It's what you do. Verkregen op 27 mei 2022 van <https://www.poynter.org/business-work/2021/journalism-isnt-who-you-are-its-what-you-do/>
- Yanow, D., & Tsoukas, H. (2009). What is reflection-in-action? A phenomenological account. *Journal of Management Studies*, 46(8), 1339–1363. doi: 10.1111/j.1467-6486.2009.00859.x
- Yorks, L., Rotatori, D. Sung, S. Y., & Justice, S. (2020). Workplace reflection in the age of AI: Materiality, technology, and machines. *Advances in Developing Human Resources*, 22(3), 308–319. <https://doi.org/10.1177/1523422320927299>
- Yuthas, K, Dillard, J.F., & Rogers, R. K. (2004). Beyond agency and structure: Triple-loop learning. *Journal of Business Ethics*, 51, 229–243. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000033616.14852.82>
- Zandee, D. P., & D. L. Cooperrider (2008). Appreciable worlds, inspired inquiry. In P. Reason, & H. Bradbury (2008). *The SAGE handbook of action research: Participative inquiry and practice* (2nd edition) (pp. 190–198). Sage.
- Zelizer, B. (1993a). Has communication explained journalism? *Journal of Communication*, 43(4), 80–88. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1993.tb01307.x>
- Zelizer, B. (1993b). Journalists as interpretive communities. *Critical Studies in Mass Communication*, 10(3), 219–237. <https://doi.org/10.1080/15295039309366865>
- Zelizer, B. (2017). Thinking temporally about journalism's future. In B. Zelizer, *What journalism could be* (pp. 239–262). Polity.
- Zelizer, B., Boczkowski, P. J., & Anderson, C. W. (2022). *The journalism manifesto*. Polity.
- Zuber-Skerritt, O., & Perry, C. (2002). Action research within organisations and university thesis writing. *The Learning Organization*, 9(4), 171–179. <https://doi.org/10.1108/09696470210428895>

Toelichting coauteurs

Ramaker, T., Van der Stoep, J., & Deuze, M. (2015). Reflective practices for future journalism: The need, the resistance and the way forward, *Javnost - The Public*, 22 (4), 345-361. <https://doi.org/10.1080/13183222.2015.1091622>

In hoofdstuk 5 is een deel overgenomen uit Ramaker et al. (2015). Elders in het proefschrift zijn onder verwijzing naar dat artikel ideeën uit dat artikel verwerkt. Het eerste concept van dat artikel is door Ramaker geschreven. De beide promotores hebben op deze en volgende versies grondige feedback gegeven met oog op conceptuele helderheid en taal. De ideevorming, conceptualisatie en theoretische onderbouwing is van Ramaker.

Bijlagen

Bijlage A

Stappenplan documentenanalyse (hoofdstuk 5)

In de onderstaande stappen heb ik het algemene stappenplan voor documentenanalyse van Fitzgerald (2012) gecombineerd met de etnografische en reflexieve benadering van kwalitatieve documentenanalyse door Altheide (1987, 2004, 2008). Stap 5 is een verbijzondering van stap 4. Stap 10 is een aanvullende analyse van professionele literatuur die geprojecteerd wordt op de inventarisatie.

1. Onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag wordt gevormd door deelvraag 2 van het promotieonderzoek.

2. Theoretisch kader

Fase 1 heeft geleid tot een model van reflectiepraktijken in de journalistiek. Het bestaat uit een kwadrant met twee continuïms: een as waarop geïnventariseerd wordt in hoeverre een reflectieactiviteit een individuele dan wel sociale activiteit is (Illeris, 2011) en een as die de mate van formaliteit in beeld brengt. Deze laatste dimensie is gebaseerd op een kritisch literatuuroverzicht over formeel en informeel leren (Colley et al., 2003).

3. Kernthema's uit de literatuur

In dit onderzoek zijn bestaande inventarisaties van accountability-instrumenten of media accountability systemen (Bertrand, 2000, 2003, 2008; Eberwein et al., 2011; Fengler, 2012, Fengler et al., 2015) gebruikt als *sensitizing concepts*. Dit is aangevuld met overzichten vanuit de wetenschappelijke literatuur over werk(plaats)leren (Eraut, 2012; Van Woerkom & Croon, 2008).

4. Documenten lokaliseren en classificeren

5. Aanvullende interviews (onderdeel van stap 4)

Gespreksverslag op basis van een formulier (*contact summary form*; gebaseerd op Miles & Huberman, 1994), dat als document in analyse meeloopt (Altheide, 2004).

6. Protocol ontwerpen plus testen op aantal documenten

De uit de literatuur gedestilleerde reflectie-activiteiten zijn teruggebracht tot in eerste instantie 55 activiteiten. Naast deze codering op de wat-vraag zijn reflectie-activiteiten op de vragen ‘wie reflecteert?’ en ‘waar/wanneer/hoe/waarom wordt gereflecteerd?’ geanalyseerd, d.w.z. de mate van collectiviteit en de mate van formaliteit.

7. Verzamelen, vergelijken van data, analyseren van data met behulp van coderingsframe

Data worden vergeleken volgens de methode van constante vergelijking. Het coderingsframe maakt alert en stuurt de waarneming, maar de data zijn bepalend. Er is sprake van een iteratieve beweging tussen dataverzameling, analyse en re-conceptualisatie van reflectieactiviteiten (Altheide, 1987, p. 73; Altheide et al., 2008).

8. Mapping van gevonden reflectieactiviteiten

Bovenstaande analyse leidt tot een mapping van reflectieactiviteiten op de twee assen. Omdat aan coderingen op de dimensies wie en waar/wanneer/hoe/waarom een waarde is toegekend, leidt dit tot een indeling op de beiden assen. Bij de toekenning van de waardes aan de codes is gebruik gemaakt van Colley et al. (2003).

9. Voorlopige conclusies; bespreken mapping met begeleiders

De mapping wordt geïnterpreteerd in het licht van de literatuur. Mapping en conclusies worden besproken met begeleiders en collega-onderzoekers.

10. Bronnen verzamelen professionele literatuur plus analyse

Verzameling van bronnen die licht werpen op mogelijke aanvullende reflectieactiviteiten. Analyse met gebruikmaking van het coderingsschema van hierboven. Hiermee kunnen resultaten in de bestaande mapping worden geprojecteerd.

11. Schrijven onderzoeksverslag en bespreking met begeleiders en collega-onderzoekers

Bijlage B

Protocol documenten-analyse (hoofdstuk 5)

1. Documenten lokaliseren en classificeren	Bevindingen:
a. beoordeling bronnen met behulp van de criteria van Scott (1990):	a. authenticity b. credibility c. representativeness d. meaning
b. Is het document een resource of een topic?	
2. Identificeer de reflectieactiviteiten	
a. Operationalisering: Activiteiten en instrumenten met (mede) als doel te leren van praktijkervaring.	
b. Zie Bijlage C voor het richtinggevend codeerschema (Mortelmans, 2013, p. 449; zie ook de theoriegericht benadering van Maso & Smaling, 2004). De uit de literatuur gedestilleerde reflectie-activiteiten heb ik teruggebracht tot 55 activiteiten. Het zijn ‘sensitizing concepts’. Je mag dus eigen codes hanteren.	1. 2. 3. ..
3. Analyseer de data	
a. Analyseer de data waarbij je data naast elkaar leg, conform de methode van constante vergelijking. Beweeg reflexief tussen dataverzameling, analyse en reconceptualisatie van reflectieactiviteiten (vgl. Altheide, 1987, p. 73).	

Protocol documenten-analyse (hoofdstuk 5) (Vervolgd)

3. Analyseer de data					
b. Deel de reflectieactiviteit (RA) in op de twee volgende rubrics: Rubrics: mate van socialiteit (wie reflecteert/handelt?)					
1	2	3	4	5	
De RA wordt geïnitieerd en/of gefaciliteerd door de journalistieke institutie (beroepsorganisaties, institutionele zelfregulering)					
	De RA wordt verricht door de organisatie of redactie als geheel of door de hoofdredacteur in diens rol als hoofdredacteur.	De RA wordt door een kleine groep (2-ca 8) mensen ver-richt (team, COP)	De RA wordt verricht door een individuele journalist die daarvoor contact legt met anderen.	De RA wordt verricht door een individuele journalist zonder contact met anderen.	
Rubrics: mate van formaliteit					
1	2	3	4	5	
De RA is volledig georganiseerd (ruimte/tijd). De inhoud van het leren is gestructu-reerd. Het initiatief en de sturing ligt geheel bij de institutie/organisatie.					
	De RA is in grote mate georganiseerd (ruimte/tijd). De inhoud is minder gestructu-reerd, maar de lerende is zich wel bewust van het leerdoel. De RA wordt hoofdzakelijk gestuurd door de organisatie.	De RA is gefaciliteerd door of wordt ondersteund door de organisatie. De sturing van de RA is gedeeld door de organisatie en het individu/ team met bewustzijn van leerdoelen en leerprocessen.	De sturing van de RA ligt hoofdzakelijk bij het individu/ team, met bewustzijn van leerdoelen. De RA vindt op of buiten de werkplek plaats.	Het initiatief en de sturing van de RA ligt volledig bij het individu/team. Het leren is vaak incidenteel/bijkomend. De RA vindt vaak thuis of in een third place plaats.	
4. Mapping van gevonden reflectieactiviteiten (gaan we gezamenlijk doen)					
Bovenstaande analyse leidt tot een mapping van reflectieactiviteiten op de twee assen.					
Opmerkingen:					

Opmerking. Het analyse protocol is getest in de kenniskring van het lectoraat Journalistiek & Communicatie, CHE (Ede, 21 maart 2018) met behulp van bovenstaand formulier.

Bijlage C

Eerste codeerschema documentenanalyse (hoofdstuk 5)

audit (extern)
beleidsdocument
beroepsvereniging
bezoek aan redactie
bloggen
coaching, supervisie
collegiale consultatie en samenwerken
conferenties organisatie
consultatie buiten organisatie
dagboek
dagelijks evaluatieverslag
ethische code (extern)
ethische code / stijlboek (intern)
ethische commissie
experimenteren
feedback vragen
games en ICT-supported leren
gebruikerspanel
hoofdreactioneel schrijven (vast/incidenteel)
in-house critic
interne memo
interne studie, onderzoek
interview
jaarverslag
kennisdeling
klachtenprocedure
koffiegesprek
kritische uitwisseling
kroeggesprek
leven buiten werk, persoonlijke reflectie
lezersonderzoek
lezersreacties

mentoring
metajournalistiek
mission paper/statement
ombudsman
participatie
permanente educatie
persoonlijke communicatie
press council
prijzen
professionele ontwikkeling
R&O-gesprekken
rectificatie, naschrift
redactievergadering
redactievergadering (openbaar)
samenwerking (internationale)
schrijven van boek
self-audit
sociale media anders dan bloggen
training
transparant productieproces
uitdagen groupsthink
vakliteratuur

Opmerking 1. Schema is gaandeweg aangepast en aangevuld (Altheide et al., 2008)

Opmerking 2. Gebaseerd op Bertrand (2000, 2003, 2008); Eberwein et al. (2011); Fengler (2012); Fengler et al., (2015); Groenhart (2013); Von Krogh (ed.) (2008); aangevuld met Eraut (2011); Van Woerkom & Croon (2008).

Bijlage D

Overzicht van gesproken mensen tijdens de documentenanalyse (hoofdstuk 5)

Naam	Datum	Functie ten tijde van gesprek
René van Zanten	11 januari 2017	Directeur SvdJ
Karlijn Goossen	18 september 2017	Docent journalistiek, freelancejournalist
Klaske Tameling	22 december 2017	Onderzoeker, voorzitter Vrouw & Media, projectmanager media-innovatie
Jonathan van den Burg	8 januari 2018	Radio- en tv-journalist
Thomas Bruning	23 januari 2018	Algemeen secretaris NVJ
Geesje van Haren	13 april 2018	Hoofdredacteur VersPers
Wilfred Rubens	12 april 2019	L&D-deskundige

Opmerking 1. Samenvattende verslagen zijn met behulp van een *contact summary form* (gebaseerd op Miles & Huberman, 1994) opgenomen in de documentenanalyse. Zie voor procedure: Altheide (2004).

Opmerking 2. Deze interviews moeten niet verward worden met de expertinterviews die in hoofdstuk 6 worden besproken. In het kader van hoofdstuk 6 zijn een veertiental mensen geïnterviewd aan wie de inventarisatie van hoofdstuk 5 is voorgelegd. Waar de bespreking aanleiding gaf tot aanvulling, zijn de transcripten in de documentenanalyse opgenomen.

Bijlage E

Overzicht van respondenten diepte-interviews (hoofdstuk 6)

Naam met gebruikte afkorting	Datum interview	Functie (tijdens interview) Waar relevant is ook eerdere werkervaring vermeld
Beitse de Jong (BJ)	20 maart 2019	Presentator Radio 4, podcast-maker, freelancer
Denise van Laar (DL)	21 maart 2019	Regisseur/eindredacteur tv, freelancer
Frits van Exter (FE)	15 maart 2019	Voorzitter Raad van de Journalistiek, Bestuursvoorzitter Stimuleringsfonds voor de Journalistiek Voorheen: Hoofdredacteur Trouw (1998-2007), Hoofdredacteur Vrij Nederland (2008-2016)
Gerbert van Loenen (GL)	31 januari 2019	Directeur Campus de Persgroep (nu: DPG Media) Voorheen: adjunct-hoofdredacteur Trouw (2006-2014)
Jan-Pierre Geelen (JG)	30 januari 2019	Ombudsman Volkskrant (2017-2019)
Karel van de Berg (KB)	10 april 2019	Redactietrainer, zzp Voorheen: schrijvend journalist regionale journalistiek, tv-journalist landelijke omroep
Klaske Tameling (KT)	1 februari 2019	Coördinator crossmedia BNNVARA (2018-2020)
Lucella Carasso (LC)	20 maart 2019	Presentator NOS Radio1, trainer NOS
Ludo Hekman (LH)	29 maart 2019	Onderzoeksjournalist collectief Lighthouse Reports (2015-2024)
Marcella Bredeveld (MB)	21 maart 2019	Adjunct-hoofdredacteur NRC (2007-2019)
Margo Smit (MS)	30 januari 2019	Ombudsman NPO
Sjoerd de Jong (SJ)	5 maart 2019	Ombudsman NRC (2010-2021)
Tanja van Bergen (TB)	12 april 2019	Directeur VVOJ (2015-2019) Zzp-er
Ward Wijndelts (WW)	29 maart 2019	Hoofdredacteur Vrij Nederland (2016-2024)

Opmerking. Op volgorde van de in hoofdstuk 6 gebruikte codes.

Bijlage F

Topiclijst diepte-interviews (hoofdstuk 6)

A. Introductie

Ik vertel kort wat over mijn onderzoek en doel van dit interview. Bespreking informed consent formulier.

B. Biografie en Rol in organisatie

1. Leeftijd, opleiding, ervaring in journalistiek
2. Huidige functie en rol in organisatie: eigen opvatting
 - o Verantwoordelijkheid met oog op leren en ontwikkelen journalisten
 - o Voorbeelden van eigen rol, succesverhaal?
 - o Wat geleerd over eigen rol in eigen organisatie
 - o Knelpunten bij werken in organisatie
3. Check beeld bij 'reflectie' <doel: spraakverwarring voorkomen>

C. Presentatie van mapping.

Toelichting assen (KORT en CONCREET)

Geen academisch jargon!

Vragen n.a.v. de mapping (feitelijk)

4. Wat ziet u in deze mapping? Wat valt u op?
5. Herkent u het beeld dat deze mapping schetst
 - o in de journalistiek in Nederland? Wat wel/wat niet?
 - opvallende verschillen per sector of medium, binnen of buiten de traditionele journalistiek?
 - o in uw organisatie? Wat wel/wat niet?
6. Zijn er vormen van reflectie uit de journalistieke praktijk die u in de mapping mist?

Vragen over de waardering van reflectie

7. Welke in de mapping genoemde vormen van reflectie vindt u belangrijk? Welke niet of minder? Waarom?

8. In hoeverre dragen de verschillende reflectieactiviteiten bij aan versterking van journalistieke kwaliteit (productie en proces)? <Omwille van het voorkomen van semantische discussies spreek ik hier niet over autonomie.>
9. Hoe belangrijk zijn de meer formele vormen van reflectie?
10. Hoe belangrijk zijn de meer informele vormen van reflectie?

Vragen over reflectie in de eigen mediaorganisatie

11. Welke vormen van reflectie in uw werkomgeving dragen bij aan het professionele handelen van journalisten? <NB: belangrijk>kwaliteit>performance>
12. Kunt u een 'good practice' noemen uit uw werkomgeving?

Vragen over individuele en organisatorische kansen en belemmeringen voor reflectief leren. Vb. redactievergadering: wanneer werkt het wel/niet.

13. Wat zijn in uw ervaring de belangrijkste belemmeringen voor het lerendement van reflectie-activiteiten en -instrumenten?
14. Wat zijn de in uw ervaring de belangrijkste aanjagers voor het leerrendement van reflectie-activiteiten en -instrumenten?

Vragen over wisselwerking formeel-informeel, individueel-collectief

15. Welke rol speelt de organisatie in het versterken van reflectie bij journalisten?
16. (Hoe) kan reflectie georganiseerd worden zonder dat het een 'moetje' wordt?
17. (Hoe) kunnen informele vormen van reflectie ten nutte worden gemaakt voor de organisatie?
18. (Hoe) kan samenwerking bijdragen aan versterken van reflectie?

Vragen over introductie van nieuwe vormen van reflectie

19. Wat zijn uw ervaringen met introductie van nieuwe vormen van reflectie?
20. Wat zijn mogelijke stimulerende en belemmeringen factoren bij introductie van nieuw vormen van reflectie?

Overige/algemeen

21. Hoe kwaliteitsbewustzijn en leren in organisaties versterken
22. Wat zijn belangrijke thema's rondom leren en ontwikkelen van journalisten

D. Projectie van aanvullende activiteiten op basis van L&D-literatuur

Vragen n.a.v. projectie

23. Zijn de volgende reflectieactiviteiten die de literatuur over leren en ontwikkelen noemt in journalistiek werk te implementeren: X, Y, Z?
24. Waar ziet u kansen voor versterking van reflectie in de journalistiek?
25. Wat vraagt dat van de organisatie en van individuele journalisten?

Bijlage G

Categorieën en variabelen die werkleren beïnvloeden (gebaseerd op Baert, 2018)

Factoren	Variabelen met een impact op werkleren
Missie en organisatiestrategie	- De aanwezigheid en het bewustzijn van een expliciete missie en (lange termijn) strategische visie van de organisatie - Participatie en commitment aan de strategie - Benoemen van belang van leren in de strategie om een lerende organisatie te zijn die open staat continue vernieuwing
Managementstijl	- Tijd maken voor analyse en reflectie - Een voorbeeld zijn voor leren tijdens het werk - Het communiceren over eigen kritische ervaringen - Constructieve feedback geven - Innoverende initiatieven stimuleren - Gezamenlijke besluitvorming stimuleren - Stimuleren van samenwerken - Waardering en ondersteuning van inspanningen om te leren - Krijgen van feedback door leidinggevende - Democratisch leiderschap en mensen enige controle geven - Intensivering van taken vermindert tijd voor leren
Organisatiestructuren	- Diversiteit en complementariteit i teams - <i>Zelfsturende teams</i> - Aanwezigheid van leercondities/ bronnen - Managementpositie
Communicatiesystemen	- stimuleren van kenniscirculatie - openheid voor informatie en kennis van binnen en buiten de organisatie - communicatie tussen alle eenheden van de organisatie - introductiecursus van nieuwe medewerkers - tijd en ruimte voor sociaal contact tussen de werknemers - nabijheid/afstand tot werk van collega's
Organisatiecultuur	- Open leerklimaat - Wederzijds vertrouwen - De aanmoediging om overdachte risico's te nemen - Openheid om te leren van fouten - Waardering van kritische vragen - Minimaal controle, maximale dialoog en initiatief - <i>Zeggenschap ('command') over tijddruk</i> - Ontvangen van collegiale steun

Categorieën en variabelen die werkleren beïnvloeden (gebaseerd op Baert, 2018) (Vervolgd)

Factoren	Variabelen met een impact op werkleren
Taakkenmerken	- Autonomie en manoeuvreerruimte bij individuele taakuitoefening - Taakcomplexiteit en uitdaging - Blootstelling aan veel eisen - Variëteit van het werk - Leerpotentie en intensiteit van werk - <i>Werklast en -vereisten</i> - <i>Hoge mate van informatieverwerking</i>
Staf-kenmerken	- Bereidheid en motivatie om te leren - <i>Eerdere scholing, vermogen tot zelfgestuurd leren, self-efficacy (niet in coderingsframe)</i> - Competentie om samen te werken en leren - Openheid om feedback te geven en ontvangen - De wil om te innoveren - Tolerantie voor onvoorspelbaarheid en onzekerheid - loopbaan - werkervaring - meta-cognitie - initiatief - leeftijd en leervoorkeuren - hiërarchische positie en ondersteuning van leren - persoonlijkheid: extraversie/introversie - <i>domein specifieke ervaring en relevantie ervan (niet in coderingsframe)</i>

Opmerking 1. Baert (2018) heeft in een recent literatuuroverzicht de condities voor werkleren gecategoriseerd. Dit overzicht is met kleine verschillen (samenvoegingen van afzonderlijke kenmerken) in het coderingsframe overgenomen.

Opmerking 2. Met uitzondering van de cursief gedrukte kwamen alle variabelen in de gesprekken spontaan naar voren.

Bijlage H

Interviewgids focusgroepen (hoofdstuk 8)

Inleiding 10 min

1. Verwelkoming
2. Voorstellen onderzoeker
3. Over het onderzoeksproject: doelstelling, fasering, relevantie
4. Waarom focusgroepen
5. Openheid (geen goede/foute antwoorden),
6. Vertrouwelijkheid data (anonymisering en vertrouwelijkheid)
7. Strikte timing
8. Opnameapparatuur
9. Voorstellen deelnemers (kort)

*Openingsvraag (10 min) **DISCOVER***

- Noem een mooie vorm van reflectie, bijv. wat bij jou werkt, of wat je inspireert
Bedenktime (30'), opschrijven op A4
- Uitwisselen, evt doorvragen: wat gebeurde er, wat deed jij en wat deden anderen, wat was effect, wat maakte het mooi/bijzonder?
- Dus gericht op Verleden

Overgangsvraag (10 min)

- Introductie 8 clusters op poster (korte toelichting 3')
- Met memo's 3 noemen waar je over wilt praten, waar je zelf mee zou willen experimenteren (1'), plakken (1'), inventariseren (5')
- Dus gericht op Toekomst

Sleutelvragen (45 min) = doorvragen op overgangsvraag

- Wat is jouw mooiste ervaring met een van de thema's?
 - o Wat gebeurde er?
 - o Wat deed jij en wat deden anderen?
 - o Wat was het effect?
 - o Wat maakte het bijzonder voor je?
- Heb je rolmodel, iemand die je goed ziet reflecteren?
 - o Wat heb je geleerd?

- Kun je een voorbeeld geven van een bijzondere toepassing van reflectie binnen je eigen werk/organisatie of daarbuiten?
 - o Wat kunnen we daarvan leren?
 - o Wat werkte in die situatie? Waarom?
- Wat vind jij belangrijk mbt reflectie?
 - o Wat zou je graag willen dat er gebeurde?
- <Hoe zou een gave vorm van reflectie op thema 1-8 eruit kunnen zien?>
 - o Stel je voor: we zijn een jaar verder. Een artikel in *Villamedia* over jouw werk(pek) als dynamische, open, creatieve, lerende plek. Wat staat er in het verhaal? Wat is er gebeurd? **DREAM**
 - ☐ Waar zou jij zelf een stap willen maken
 - ☐ Waar zou je willen dat je redactie/organisatie een stap maakt en wat kun je zelf daaraan bijdragen?
 - ☐ Wat zou je stimuleren? **DESIGN**
 - ☐ Wat heb je daarbij nodig?

Afsluiting (15 min)

1. Samenvatting gesprek

Wat spreekt je in het bijzonder aan in dit toekomstperspectief?

Opmerking: Gebaseerd op Koetsenruijter & Van Hout (2018, pp. 39-40) en 4D-model (Cooperrider & Whitney, 2001).

Bijlage I

Overzicht sampling deelnemers Journalist's Club (hoofdstuk 9)

Deelnemerscode voor verwijzing naar transcript	Werkveld	Bijzonderheden
A	Schrijvende journalistiek	+ individueel interview deelnemer focusgroep (hoofdstuk 8)
B	Radio, podcastmaker onderzoeksjournalist	deelnemer focusgroep (hoofdstuk 8) 1x afwezig (verhinderd)
C	Schrijvende journalistiek	+ individueel interview Gestopt na avond 3
D	Schrijvende journalistiek	Werkt met vast contract, wel veel freelance ervaring.
E	Videoproducties, onderzoeksjournalist	deelnemer focusgroep (hoofdstuk 8) + individueel interview 1x afwezig (door drukte vergeten)
F	Schrijvende journalistiek	1x afwezig (ziekte)

Opmerking. Toelichting bij de verwijzingen naar de transcripten:

De hoofdletter verwijst naar de deelnemer, de vervolgleetters staan voor de volgende verwijzingen:

a = avond (vb. Da2 = Deelnemer D, avond 2)

e = schriftelijke evaluatie van avond (vb. De3 = Deelnemer D, evaluatie van avond 3)

vo = voorbereidende opdracht (vb. Dvo = Deelnemer D, voorbereidende opdracht)

ee = eindevaluatie (vb. Dee = Deelnemer D, eindevaluatie)

ii = individueel interview (vb. Dii = Deelnemer D, individueel interview)

Bijlage J

Overzicht van interventies in de J-Club (hoofdstuk 9)

Buiten de zes avonden heb ik de volgende interventies gepleegd om de gesprekken te ondersteunen en data te genereren voor het onderzoek:

- Aanmaken WhatsApp-groep waar bijv. artikelen in gedeeld konden worden, wat 13 keer door deelnemers is gebeurd (en 8 keer door mij), wat ook enige interactie genereerde en waar in avonden naar gerefereerd werd.
- Voorbereidingsopdracht avond 1 en 5 en 6
- Drie voorgesprekken (avond 3, 4, 6) met deelnemers die een inbreng zouden verzorgen waarin ik probeerde te helpen om op een concrete case te focussen en dat kort en krachtig te verwoorden.
- Korte evaluatievragen die ik meestal de volgende dag appte. Voor een voorbeeld zie hieronder. Ik heb gewezen op de mogelijkheid om dat per spraakbericht te doen om ruimte te geven aan andere dan geschreven vormen van reflectie.

Voorbeeld van korte evaluatie (WhatsApp-bericht, 5 februari 2022)

Hoi allemaal,

Donderdag hadden we onze kick-off, die mij al een hoop reflectiestof en een nieuwe jazz-lijst heeft opgeleverd 🎵. Zouden jullie kort op de volgende vragen kunnen reageren? Je kunt het direct typen of een spraakbericht insturen. Per mail kan natuurlijk ook.

- 1. Hoe zat je in het gesprek? Geen trefwoorden, zoals: ontspannen, afwachtend, onrustig, nieuwsgierig, opgefokt etc.*
- 2. Heb je behoefte aan meer/minder structuur? Graag met korte toelichting.*

Ook (uitgebreide/andere) reacties/reflecties zijn natuurlijk welkom. Alvast bedankt!

- Drie individuele interviews (variërend van 51-107 min.), waaronder een afrondend gesprek met de journalist die halverwege stopte en een interview met een deelnemer die aangaf ambivalent in de gesprekken te zitten.

- Ter afronding heb ik met alle vijf resterende deelnemers een kort (in vier gevallen telefonisch, in één geval fysiek) interview gehouden aan de hand van een aantal evaluatievragen (16-34 min.).

Bijlage K

In de documenten-analyse gebruikte onderzoeken onder L&D-professionals (hoofdstuk 5)

- CIPD (2015). *Learning and Development 2015. Annual survey report*. Verkregen op 8 november 2019, van <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/development/surveys>
- Cuinen, S., Heymans, P. J., Meeus, N., Van den Wouwel, J., Van Dorst, Y., Vereycken, C. en Verwimp, S. (2015). *Informal Learning Guide. A systematic mix-method study of learning analytics for informal learning in the workplace: The What, Why and How*. EAPRIL. Verkregen op 8 november 2019, van https://www.eapril.org/sites/default/files/2017-03/ILG_Report.pdf
- Deloitte (2018). *The rise of the social enterprise. Deloitte Global Human Capital Trends 2018*. Verkregen op 8 november 2019, van https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends2018/2018-HCTrends_Rise-of-the-social-enterprise.pdf
- Findcourses.com (2018). *U.S. L&D Report: 2018*. Verkregen op 8 november 2019, van <http://www.findcourses.com/ld-report-2018>
- Kineo (2018). *Kineo Learning Insights. This time it's personal*. Verkregen op 8 november 2019, van <https://www.kineo.com/resources/learning-insights-2018-this-time-it-s-personal>
- LinkedIn (2017). *2017 Workplace Learning Report. How modern L&D pros are tackling top challenges*. Verkregen op 11 augustus 2023, van <https://learning.linkedin.com/content/dam/me/learning/en-us/pdfs/lil-workplace-learning-report.pdf#>.
- Taylor, D. H. (2018). *L&D Global Sentiment Survey 2018*. Verkregen op 8 november 2019, van https://donaldhtaylor.co.uk/research_base/global-sentiment-survey-2018/
- Toward Maturity. (2017). *Modern learning content for modern learners. In-Focus report December 2017*. Verkregen op 8 november 2019, van <https://towardsmaturity.org/2017/12/07/focus-modern-learning-content-modern-workers/>
- Towards Maturity. (2017). *The Work-Based learning Dividend. Learning from the Apprenticeship model. In-Focus report May 2017*. Verkregen op 8 november 2019, van <https://towardsmaturity.org/2017/05/11/in-focus-work-based-learning-dividend/>
- Udemy for business. (2017). *5 Workplace Learning Trends and 5 Predictions for 2017*. Verkregen op 8 november 2019, van <https://business.udemy.com/resources/5-workplace-learning-trends-5-predictions-2017/>
- Udemy for business. (2018). *5 Workplace Learning Trends and 5 Predictions 2018*. Verkregen op 8 november 2019, van <https://business.udemy.com/resources/5-workplace-learning-trends-5-predictions-2018/>

Udemy for business. (2019). 5 Workplace Learning Trends and 5 Predictions for 2019. Towards a Digital-Human Workforce. Verkregen op 8 november 2019, van <https://business.udemy.com/resources/5-workplace-learning-trends-and-5-predictions-for-2019/>

Bijlage L

Basisopzet gebruikte intervisiemethodiek (hoofdstuk 9)

Gespreksrondes intervisie

Totale duur: 45-60 minuten

- a) inbreng - kort en helder (5 zinnen)
- b) informatieve vragenronde ("je zei X, was je toen met anderen?")
- c) evt. herformulering probleem
- d) explorerend rondje ("je vertelde dat X, wat waren toen je verwachtingen?"
"mij valt op dat Z, welke taak heeft een journalist volgens jou?")
- e) opbrengst voor inbrenger en anderen
- f) evaluatie, procesinzichten, wat nemen we mee?

Bij de roddelmethode is ronde (d.) vervangen door de *roddelfase*:

- inbrenger gaat "uit" de kring, maar blijft aanwezig
- deelnemers bespreken "wat valt op?", wat zagen we, welke gevoelens erbij, welk beeld etc.
- probeer oplossingen, oordelen etc. uit te stellen
- afsluiten met adviezen

Opmerking. Vrij naar De Haan (2006) en Hendriksen (2009).

Bijlage M

Overzicht avonden J-Club (hoofdstuk 9)

Avond	Aantal deelnemers (exclusief TR)	Activiteiten	Beschrijving besproken onderwerp
3 februari	6	Vooraf eten (facultatief) Kennismaking Bespreking opzet en gespreksregels Gesprek over ervaringen met reflectie n.a.v. voorbereidingsopdracht Bespreking reflectiebegrip	Ervaringen met positief ervaren reflectie. Wanneer merk je dat je er wat aan hebt?
10 maart	5 (1 online)	“Goed nieuws”-rondje Intervisie inbreng	Onafhankelijkheid freelancer: Interviewen van directeur mediaorganisatie die belangrijkste opdrachtgever is – kan dat en hoe bewaar je journalistieke onafhankelijkheid?
4 april	6 (allen online i.v.m. corona - quarantaine) <i>Hierna stopt 1 deelnemer.</i>	“Goed nieuws”-rondje Procesevaluatie Intervisie inbreng (met roddelmethodiek)	Relatie tot kwetsbare bron: spanning tussen journalistieke rol en persoonlijke betrokkenheid. Welke verwachtingen zijn gewekt en zijn er voldoende grenzen in acht genomen? Weinig tot geen gelegenheid om binnen de redactie erover te praten.
16 mei	5 (1 online)	“Goed nieuws”-rondje Intervisie inbreng (met stilte-experiment) Instructiemoment ‘triple loop-learning’ en model ‘logical level alignment’	Groeiende betrokkenheid bij bron over wie je een biografie schrijft en herkenning dat je als journalist je meer en meer sympathie voor diens zaak gaat ervaren... zijn er eenduidige ethische normen of is ethiek persoonlijk en situationeel?

Overzicht avonden J-Club (hoofdstuk 9) (Vervolg)

Avond	Aantal deelnemers (exclusief TR)	Activiteiten	Beschrijving besproken onderwerp
2 juni	4	“Goed nieuws”-rondje Bespreking artikel (Yan, 2021) Instructie n.a.v. model ‘professionele identiteit’	Als je met passie werkt, loop je het gevaar je met je werk te vereenzelvigen en je in je werk te verliezen. Het belang van het herkennen en aangeven van eigen persoonlijkheid en professionele grenzen.
5 juli	5	“Goed nieuws”-rondje Intervisie inbreng (met roddelmethodiek) Evaluatie Extra tijd voor afronding en borrel	Delen van nieuw, maar mogelijk ook juist-tueel relevant journalistiek bronmateriaal met wetenschappelijk onderzoekers? Herkennen van invloed van eigen sympathieën en antipathieën voor stakeholders.

Bijlage N

Aanbevelingen voor de praktijk

In het licht van het onderzoek kom ik tot de volgende aanbevelingen voor de praktijk. Ik richt me hier op drie verschillende niveaus van de journalistieke praktijk: het individuele, het organisatorische en de institutionele (Shoemaker & Reese, 2014), waarbij ik speciale aandacht heb voor respectievelijk freelancers, journalistieke redacties en journalistieke opleidingen, die een belangrijke pijler zijn in professionalisering van het vak.

Aanbevelingen voor freelancers

1. Gezien de precariteit van freelancewerk en de noodzaak van *zelfzorg* is het belangrijk om zicht te hebben op persoonlijke en professionele grenzen, die aan te kunnen geven en daarover te kunnen spreken. Freelancers ervaren hun werk vaak als grenzeloos (Brouwers & Witschge, 2019); reflectie op de eigen professionele identiteit helpt om de eigen grenzen meer in zicht te krijgen en dat niet als 'zwak' te zien, maar juist als sterk en als een kans. En om mee te starten: praat met vertrouwde mensen over je werk! Loop niet rond met negatieve gedachten en gevoelens.
2. Het vormen van *informele gespreksgroepen* met *professional friends* lijkt een geschikte vorm van reflectie en identiteitswerk. Freelancers kunnen daar individueel het initiatief toe nemen door vertrouwde collega's en mogelijk oude studievrienden daarvoor uit te nodigen. Dat kan vele en ook afwisselende vormen hebben, maar het verdient wel aanbeveling om het samen leren als hoofddoel te formuleren en duidelijke gespreksregels af te spreken omwille van de open en veilige dialoog.
3. Versterking van de autonomie van freelancejournalisten vraagt naast zelfzorg en individueel identiteitswerk *collectieve actie*, al dan niet bemiddeld door de vakbond of andere institutionele spelers in het journalistieke veld. Het initiatief voor dergelijke *multi level* interventies kan komen – en komen – vanuit institutionele spelers, zoals de vakvereniging NVJ, maar ga daar in concrete situatie niet op wachten.

Aanbevelingen voor journalistieke organisaties

4. Erken de essentiële spanning tussen exploitatie en exploratie (March, 1991) en benoem het strategische belang van leren en ontwikkelen. Journalistieke organisaties dienen het strategisch belang van een OLC uit te dragen binnen de organisatie en concrete stappen te zetten ter versterking daarvan. Hierbij is de rol van het leiderschap essentieel dat zelf zelfreflectief moet zijn en gecommitteerd aan de benodigde cultuurverandering (Küng, 2017, 2020).
5. Een startpunt voor het werken aan een OLC kan het thema van de constructieve feedbackcultuur zijn. Feedback speelt vanouds een grote rol in de kwaliteitsbewaking in het journalistieke proces. De feedback is doorgaans sterk op het product gericht zijn (“het rode pennetje”) en minder op de ontwikkeling van de journalist en de redactie. Mede in het licht van de gerapporteerde “afrekencultuur” die er in journalistiek kan zijn en het belang van psychologische veiligheid voor een OLC is het essentieel dat journalistieke organisaties actief meer constructieve manieren van feedback te ontwikkelen. Het verdient aanbeveling dit met participatieve actieonderzoek aan te pakken, zodat het leren expliciet gebeurt en ook gedeeld kan worden.
6. Journalistieke organisaties moeten hun verantwoordelijkheid voor het mentale welzijn van hun vaste én flexibele personeel oppakken. Het gaat hier om het creëren van een cultuur waarin over moeilijke ervaringen gesproken kan worden en waar de organisatie ondersteuning biedt bij mogelijk traumatische werkervaringen: voor, tijdens en na het handelen. Er is sprake van een gedeelde verantwoordelijkheid: individuele journalisten en de werkgevers hebben hier een rol, maar gezien de machtsverdeling én het strategische belang van psychologische veiligheid voor leren en innovatie ligt hier een urgentie voor journalistiek leiderschap.
7. Nodig freelancers uit hun kijk op het redactieproces te geven. Gebruik hun feedback als kans voor reflectief leren. Deze aanbeveling geldt evenzeer voor andere kwetsbare groepen zoals junior-journalisten (Mathewson, 2021, p. 163) en journalisten die om kenmerken zoals etniciteit, gender, seksuele geaardheid, religie of klasse een minderheid vormen. Breder geformuleerd: werk actief aan een inclusieve redactiecultuur.

Aanbevelingen voor de journalistieke opleidingen

8. De organisatieparadox speelt ook in het onderwijs. Zoek naar vormen van reflectie die passen bij journalistiek; reflectie is niet alleen ‘een schooldingetje’, maar een journalistieke vaardigheid. Reflectie is een onderdeel van het landelijk beroepsprofiel van de Nederlandse hbo-journalistiekopleidingen (Vereniging Hogescholen, 2023) en het journalistieke onderwijs kent vele reflectieopdrachten, maar besteedt weinig aandacht aan het hoe van *productieve* reflectie. Ik denk hierbij aan de basale voorwaarden zoals dat reflectie concreet gemaakt wordt door de koppeling aan eigen ervaringen en het vertalen van inzichten naar toekomstig handelen. Ook kan productieve reflectie er voor verschillende studenten anders uitzien. Als iemand van zichzelf weet vooral een maker en wat minder reflectief te zijn, moet die strategieën leren om dit in de samenwerking met anderen op te vangen. Dat vraagt voldoende zelfkennis en – minimaal – bereidheid om feedback te vragen, te ontvangen en te geven.
9. Versterk het werkplaatsleren in stages. De literatuur over werkplaatsleren wijst op het belang van leren op het werk zelf (Eraut, 2011; Marsick & Watkins, 1990) en de betekenis van feedbackprocessen en reflectieve dialoog (Tannenbaum et al, 2010, p. 307). De beroepsstages hebben altijd een belangrijke rol gespeeld in journalistiek onderwijs. Studenten worden vaak helemaal ondergedompeld in de redactie, wat vaak een goede ervaring is, maar het is de vraag of de vele ervaringen voldoende voor leren benut worden (door bijvoorbeeld ervaringen te verrijken door het bijv. te koppelen aan eerder geleerde theorie, of door het herkennen van meerdere handelingsmogelijkheden wat de eigen autonomie zou vergroten). Ook kan er sprake zijn van negatieve ervaringen die niet worden besproken vanuit het idee dat dat bij journalistiek werk hoort of angst om het te bespreken (Van Dop et al., 2022). Het verdient aanbeveling om met stageplaatsen samen te werken aan deze verdere ontwikkeling van werkplaatsleren en veiligheid voor stagiaires en werknemers.
10. Besteed aandacht aan het beroepsmatige belang van het subjectieve, dat niet alleen een professionele valkuil, maar ook kans is (Chong, 2017; Maso & Smaling, 2004; Ramaker, 2024). Erken dat het subjectieve altijd al een rol in journalistiek handelen heeft gespeeld en leer er samen met studenten over praten en er journalistiek gebruik van te maken.

11. Mentale weerbaarheid en zelfzorg dient – nog los van de mentale problematiek bij een groot deel van de studentenpopulatie (Dopmeijer, et al., 2021; Scheeren et al., 2023) – ter voorbereiding op het werkveld een structurele plaats in curricula te krijgen. Het gaat hierbij niet alleen om het herkennen van eigen persoonlijke en professionele grenzen en het aanleren van gezonde copingstrategieën, maar ook om het herkennen en bespreekbaar maken van niet-productieve patronen in redacties en het vermogen om een constructieve bijdrage te geven aan de ontwikkeling van de redactie.
12. Gezien het belang van informele netwerken voor reflectie en onderlinge steun voor in het bijzonder freelancejournalisten is het belangrijk dat opleidingen werk maken van hun alumnibeleid, waarin zij niet alleen nadenken over eigen post-hbo onderwijsaanbod gericht op doorgaande professionalisering en levenslang leren, maar ook hoe zij netwerkvorming onder afgestudeerden kan faciliteren. In het laatste fase van het onderwijs kunnen opleidingen bovendien studenten al voorbereiden op het belang van onderlinge steun en kennisdeling.

Samenvatting

Journalistiek onder druk Versterken van autonomie door reflectie

De journalistiek staat onder druk. Individueel en collectief. De druk van zowel binnen, door bijvoorbeeld de productiedruk door deadlines, herhaaldelijke reorganisaties of door cijfers ingegeven scoringsdrang, als buiten, door bijvoorbeeld onderlinge concurrentie en de vijandigheid naar (vooral vrouwelijke) journalisten op straat en online, vraagt dat journalisten individueel en collectief tegendruk geven. Zonder pro-activiteit is de kans groot dat journalisten geleid worden door wat er om hen heen gebeurt. Dit proefschrift betoogt dat deze situatie een actieve interpretatie van autonomie vraagt en dat journalisten deze autonomie kunnen versterken door reflectie.

Maar hoe dan? Hoe kunnen journalisten in deze vaak hectische, onzekere en complexe praktijk tijd en ruimte vinden of maken voor reflectie? Journalisten wijzen snel op de dwingende aard van het productieproces en stellen de vraag of reflectie wel bij journalistiek werk past. Ook kan een statische en individualistische interpretatie van autonomie ertoe leiden dat de suggestie dat zij moeten reflecteren ervaren wordt als een inbreuk op hun autonomie (Ramaker et al., 2015).

In eerder etnografisch onderzoek wordt gesignaleerd dat geprotocolleerde vormen van reflectie zoals die tijdens redactievergaderingen plaatsvindt, weinig inspirerend en effectief zijn (Buijs, 2014; De Haan, 2012; Hermans, 2000; Taming, 2015). De literatuur over informeel en werkplaatsleren wijst op de effectiviteit van meer informele vormen van leren (Manuti et al., 2015; Marsick & Watkins, 1990; Messmann et al., 2018). Omdat in journalism studies veel wordt gewezen op de discursieve cultuur van het vak, die in journalism studies rond concepten als beroepsideologie (Deuze, 2004), *interpretative community* (Zelizer, 1993b) en *communities of practice* (Meltzer & Martik, 2017) is verkend, is het zinvol om te onderzoeken wat de mogelijkheden voor informele vormen van reflectie zijn. Daarnaast onderzoekt dit proefschrift onder welke voorwaarden formele vormen van reflectie bijdragen aan autonomie. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt daarom: *Hoe kunnen formele en informele reflectiepraktijken in het journalistieke productieproces de professionele autonomie van journalisten versterken?* Om deze

hoe-vraag te beantwoorden doet dit onderzoek participatief actieonderzoek (Kemmis et al., 2014), vanuit de verwachting dat de participatie van journalisten zelf bijdraagt aan de validiteit van het onderzoek.

Hoofdstuk 1 start met het signalement dat in zowel onderzoek als in de praktijk veel druk op journalistiek wordt gesignaleerd. Het stelt een actieve interpretatie van autonomie en reflectie voor om tegendruk tegen de druk te genereren. Het schetst ook hoe er in journalism studies veelal beschrijvend onderzoek naar de ervaren druk op het eigen handelen is verricht en minder onderzoek naar hoe de agency van journalisten kan worden versterkt.

Hoofdstuk 2 ontwikkelt daartoe een actief autonomiebegrip: autonomie-als-vermogen om in concrete situaties zelfstandige, journalistiek bepaalde beoordelingen te maken. Dat begint met het onderkennen van druk en spanningen in het werk. De journalistiek als veld staat altijd onder druk en positioneert zich ten opzichte van andere velden (Bourdieu, 2005). Autonomie is hiermee een relationeel begrip. Autonomie vraagt op alle niveaus van journalistiek handelen – individueel, redactie, institutie – onderhoud en dat onderhoud gebeurt door *reflective intelligence* (Emirbayer & Missche, 1998: 970). Reflectie is een leerstrategie waardoor er nieuwe handelingsperspectieven ontstaan, die autonoom handelen mogelijk maakt. Om de spanningen creatief en productief te laten zijn, is een *open leercultuur* (OLC) nodig die ruimte biedt voor kritische reflectie, niet alleen op het eigen handelen, maar ook op systemische aspecten in de organisatie.

Hoofdstuk 3 beschrijft gebruikmakend van de 5W+1H vragen (Wie, Wat, Waar, Wanneer, Waarom en Hoe) de vele manieren waarop reflectie door de praktijk zelf kan worden vormgegeven. Het onderzoek kijkt naar de journalistieke praktijk door de lens van de praktijktheorie (Ahva, 2017; Schatzski, 1996). De journalistiek, maar ook reflectiepraktijken daarbinnen, zijn dynamisch en worden vormgegeven in een samenspel van individuen en collectieven. Productieve reflectie, gedefinieerd als reflectie die niet enkel bijdraagt aan productiviteit, maar ook meer betrokkenheid en betekenis bij journalisten persoonlijk genereert (Boud et al. 2006, p. 5; Cressey et al., 2006), zoekt wat Hesmondhalgh en Baker (2011) voor de creatieve industrie conceptualiseren als ‘goed werk’.

Deze gezochte ‘productiviteit’ vraagt dat de reflectiepraktijken aansluiten bij de journalistieke context en goed zijn ingebed in de praktijk. Zicht op de complexiteit van het reflectiebegrip helpt om passende vormen te ontwikkelen. Reflectie is geen rationalistische hobby, ook al speelt het verstand een onmis-

kenbare rol, maar een mentaal vermogen dat werkt met intuïties en gevoelens, met verbeelding en creativiteit. Journalisten werken met belichaamde kennis en kunnen door *reflective practice* dit handelingsrepertoire verfijnen en ontwikkelen.

Hoofdstuk 4 bespreekt de participatieve (Kemmis et al, 2014) en deels ook waarderende onderzoeksbenadering (Coopperrider & Srivastva, 1987) van dit onderzoek en waarom die geëigend is voor onderzoek naar een onderwerp dat weerstand in het vak oproept. Het hoofdstuk suggereert dat deze benadering ook zinvol is bij de benadering van spanningen in de praktijk (Smith & Lewis, 2022). Participatief en waarderend werken sluit aan bij de autonomiebenadering die ontwikkeld is in hoofdstuk 2 en het derde ontwikkelprincipe van de open leercultuur dat in hoofdstuk 6 wordt ontwikkeld.

In de literatuur wordt journalistiek regelmatig als een a-reflectief beroep geschetst (Shoemaker & Reese, 2014). De resultaten van **hoofdstuk 5** nuanceren dat beeld: er zijn veel verschillende vormen van reflectie over de breedte van het journalistieke veld. Het hoofdstuk bevat een documentenanalyse (Fitzgerald, 2012) en leidt tot een inventarisatie van reflectiepraktijken: van individueel (zoals een moment thuis op de bank met het vaktijdschrift *Villamedia* in de hand) tot collectief (zoals een redactievergadering of een zitting van de Raad van de Journalistiek) en van informeel (bijvoorbeeld een gesprek met een collega aan de toog) tot formeel (zoals een vaste column van de ombudsman of het functioneringsgesprek met de leidinggevende). Het leidt tot een indeling in vier kwadranten: twee meer informele – *zelfgestuurde reflectie* en *onderlinge reflectie* – en twee meer formele – *ondersteunde reflectie* en *georganiseerde reflectie*.

In het licht van de literatuur stel ik wel vragen over de productiviteit van veel van deze vormen. Veel in reflectie opgedane inzichten worden niet vertaald naar het werkproces. Ook is er het probleem van de *organisatieparadox* (Boud & Rooney, 2018; Hoyle, 2015; Reynolds & Vince, 2004; Manuti et al., 2015; Messman et al., 2018): elke vorm van reflectie vraagt enige vormgeving, maar te veel organisatie leidt ertoe dat het betrokkenen vervreemdt: het wordt dan als een moetje ervaren dat bovenop ‘het echte werk’ komt en daarmee in strijd met de eigen autonomie. Journalisten reflecteren op vele manieren, maar herkennen dat mogelijk zelf niet en weten het ook onvoldoende productief te maken voor het werk.

In **hoofdstuk 6** bespreek ik de inventarisatie van hoofdstuk 5 met veertien hoofdredacteurs, ombudsmannen, verantwoordelijken binnen en buiten de redactie voor learning & development (L&D), maar ook met vertegenwoordigers

van beroepsorganisaties en freelancers. De spanningen in journalistiek werk, zoals beperkte tijd en budget, kunnen reflectie op eerste gezicht in de weg staan, maar ook als creatieve spanning (Senge, 1990) worden gezien. Een analyse van de interviews leidt tot drie ontwikkelprincipes van de open leercultuur (OLC), die nodig is om in die spanning te kunnen staan en kunnen reflecteren. Een OLC (Crans et al., 2021) vraagt psychologische veiligheid, faciliterend leiderschap en een ontwikkelingsgerichte benadering.

In hoofdstuk 8 en 9 is deze ontwikkelingsgerichte benadering uitgewerkt op een waarderende manier (Coopperrider & Srivastva, 1987). Het zoekt ontwikkeling van reflectiepraktijken in co-creatie met betrokkenen en begint bij de geleefde ervaring van journalisten. Ter voorbereiding van **hoofdstuk 7** de inventarisatie van hoofdstuk 5 op basis van een nadere praktijktheoretische analyse samen in acht clusters van reflectiepraktijken. 1. Thuisreflectie, 2. Informele gesprekken, 3. Samenwerken, 4. Loopbaanontwikkeling, 5. Accountability-instrumenten, 6. Metajournalistiek, 7. Technologie ondersteund leren, en 8. Onderzoek. Deze clusters hebben allemaal een eigen dynamiek en structuur. Gebaseerd op de analyse van hoofdstuk 5 en de literatuur over werkplaatsleren beschrijft het hoofdstuk van elk cluster kansen en valkuilen voor productieve reflectie.

Hoofdstuk 8 bevat gesprekken in een viertal focusgroepen die starten met een bespreking van de clusters. Het doel van deze gesprekken is te zien welke van de onderscheiden clusters enthousiasme oproept en potentie in zich draagt om te ontwikkelen op een wijze dat die aansluit bij de eigen autonomie. Het cluster 'Informele gesprekken' trok veel aandacht: het sluit aan bij het journalistieke DNA, maar heeft wel als valkuil dat de gesprekken veelal niet productief gemaakt worden. De vele gesprekken over het vak rond het koffieapparaat, de toog of op sociale netwerken zoals Linked-In en Twitter (nu: X) bieden kansen voor productieve reflectie áls ze als zodanig herkend worden en áls de inzichten vervolgens ook vertaald worden naar toekomstig handelen. Zinnige activiteiten zoals lunchbijeenkomsten vragen blijvende ondersteuning door de organisatie. Uiteindelijk ging de meeste aandacht uit naar het cluster 'Samenwerken'. Dat is de plek waar journalisten elkaar ontmoeten rondom de uitdagingen van het vak. Dit sluit aan bij de literatuur over informeel en werkplaatsleren (Manuti et al., 2015; Marsick & Watkins, 1990; Messmann et al., 2018; Tannenbaum et al., 2010), die het belang van leren in het werk zelf benadrukt. Reflectie op de ervaring is belangrijk voor het expliciet maken van opgedane kennis. In de gesprekken kwam

ook het belang van psychologische veiligheid en een constructieve feedbackcultuur in redacties naar voren.

Gebruikmakend van de gesprekservaringen in de focusgroepen (hoofdstuk 8) vormde ik als afsluitend interventieonderzoek een informele gespreksgroep met een zestal voornamelijk freelancejournalisten (**Hoofdstuk 9**). De deelnemers zochten in deze gespreksgroep openheid en veiligheid om te praten over eigen ervaringen. In de gesprekken bleek dat ondanks dit gedeelde verlangen, de journalistieke en dikwijls op het debat gerichte gespreksstijl een ambivalente rol speelde. Enerzijds hielp die stijl om met interesse door te vragen naar concrete ervaringen, anderzijds leidde de directe vraagstijl tot defensieve reacties. Reflectie op deze communicatiepatronen hielp vervolgens om tot meer productieve reflectie te komen. Een ander resultaat was dat de groep expliciet structuur en leiderschap vroeg. Zolang het doel van het gesprek duidelijk is en de deelnemers betrokken zijn bij het proces hoeft structuur geen hindernis voor vrije, autonome journalisten te zijn. Het helpt hierbij wel om op een speelse, creatieve invulling te geven aan gespreksmethodieken, zodat de reflectiepraktijk verbonden blijft met het journalistieke ethos.

Hoofdstuk 10 geeft een samenvatting van de bevindingen en bespreekt die in het licht van de literatuur. Het hoofdstuk schetst als antwoord op de hoofdvraag van het onderzoek het ontwikkelwiel van de OLC, waarin openheid en verantwoordelijkheid (Dewey, 1933) de basisvoorwaarden voor productieve reflectie zijn. De zes activiteiten van het ontwikkelingswiel zijn in lijn met de hoofdvraag van dit wetenschappelijke praktijkonderzoek actiematig geformuleerd maar vloeien voort uit de resultaten van dit participatieve actieonderzoek en zijn verbonden met de literatuur over professionele en organisatieontwikkeling: *praat met elkaar over de betekenis van reflectie en autonomie, train reflectievaardigheden, vind elkaar rondom commitment voor het vak, werk aan psychologische veiligheid, erken machtsverschillen en werk co-creatief, en ontwikkel op een experimenterende manier.*

Vervolgens bespreekt het hoofdstuk de bijdrage van het onderzoek aan de wetenschap en doet het een pleidooi voor een meer persoonsgerichte benadering in journalism studies en de journalistieke praktijk. Het hoofdstuk sluit af met drie concrete suggesties voor vervolgonderzoek, namelijk de verdere ontwikkeling van participatieve onderzoeksbenaderingen voor journalism studies, onderzoek naar het versterken van een constructieve feedbackcultuur, en onderzoek naar interventies op organisatieniveau ter versteking van mentaal welzijn. Veiligheid en welzijn zijn een essentiële factor om te komen tot productiviteit, leren

en innoveren (Edmondson, 2019). Mede gezien de prevalentie van ongewenst en grensoverschrijdend gedrag zoals dat afgelopen jaren in meerdere crisis tot uiting is gekomen (Onderzoekscommissie Gedrag en Cultuur Omroepen, 2024) ligt hier een belangrijk thema voor de journalistieke praktijk.

Summary

Journalism under pressure Strengthening autonomy through reflection

Journalism is under pressure, both individually and collectively. The pressure from within, for example because of production pressures due to deadlines, repeated reorganizations or the need to achieve numerical targets, and the pressure from without, for example because of competition between journalists and hostility towards journalists (especially female journalists) in the street and online, requires journalists to resist this pressure both individually and collectively. Without proactivity, there is a good chance that journalists will be led by what is happening around them. This dissertation argues that this situation demands an active interpretation of autonomy and that journalists can strengthen this autonomy through reflection.

But how? How can journalists find or create time and space for reflection in this often hectic, uncertain and complex practice? Journalists are quick to point out the compelling nature of the production process and question whether reflection is even appropriate in journalism. A static and individualistic interpretation of autonomy can entail that the suggestion that journalists should reflect is being experienced as an infringement of their autonomy (Ramaker et al., 2015).

Previous ethnographic research has indicated that formalized forms of reflection, such as those that take place during editorial meetings, are uninspiring and ineffective (Buijs, 2014; De Haan, 2012; Hermans, 2000; Tameling, 2015). The literature on informal and workplace learning points to the effectiveness of more informal forms of learning (Manuti et al., 2015; Marsick & Watkins, 1990; Messmann et al., 2018). Because journalism studies often emphasizes the discursive culture of the profession, as explored in concepts such as professional ideology (Deuze, 2004), *interpretative community* (Zelizer, 1993b) and *communities of practice* (Meltzer & Martik, 2017), it is useful to investigate the possibilities for informal forms of reflection. In addition, this dissertation investigates the conditions under which formal forms of reflection contribute to autonomy. The main question of this research is therefore: *How can formal and informal reflection practices in the journalistic production process strengthen the professional autonomy*

of journalists? To answer this *how*-question, this study uses participatory action research (Kemmis et al., 2014), based on the expectation that the participation of journalists themselves contributes to the validity of the research.

Chapter 1 begins by noting that both research and practice indicate that journalism is under a lot of pressure. It proposes an active interpretation of autonomy and reflection to generate counter-pressure against the pressure. It also outlines how journalism studies have often conducted descriptive research into the perceived pressure on one's own actions and less research into how journalists' agency can be strengthened.

Chapter 2 therefor develops an active concept of autonomy: autonomy as the ability to make independent, journalistic assessments in concrete situations. This begins with recognizing pressures and tensions in the work. Journalism as a field is always under pressure and positions itself in relation to other fields (Bourdieu, 2005). Autonomy is thus a relational concept. Autonomy requires maintenance at all levels of journalistic activity – individual, organizational, institutional – and that maintenance happens through *reflective intelligence* (Emirbayer & Missche, 1998: 970). Reflection is a learning strategy that creates new perspectives for action, which in turn enables autonomous action. For tensions to be creative and productive, an *open learning culture* (OLC) is needed that offers space for critical reflection, not only on one's own actions, but also on systemic aspects in the organization.

Using the 5W+1H questions (Who, What, Where, When, Why and How), **Chapter 3** describes the many ways in which reflection can be shaped by the practice itself. The study looks at journalistic practice through the lens of practice theory (Ahva, 2017; Schatzki, 1996). Journalism, but also reflective practices within it, are dynamic and take shape in an interplay of individuals and collectives. Productive reflection, defined as reflection that not only contributes to productivity, but also generates more involvement and meaning for journalists personally (Boud et al. 2006, p. 5; Cressey et al., 2006), seeks what Hesmondhalgh and Baker (2011) conceptualize for the creative industry as 'good work'.

This sought-after 'productivity' requires that the reflective practices be in line with the journalistic context and well embedded in practice. Understanding the complexity of the concept of reflection helps to develop appropriate forms. Reflection is not a rationalist hobby, even though reason plays an undeniable role, but a mental capacity that works with intuition and feelings, with imagination

and creativity. Journalists work with embodied knowledge and can refine and develop this repertoire of actions through *reflective practice*.

Chapter 4 discusses the participatory (Kemmis et al, 2014) and partly also appreciative research approach (Coopperrider & Srivastva, 1987) of this study and why it is appropriate for research into a subject that evokes resistance in the profession. The chapter suggests that this approach is also useful when addressing tensions in practice (Smith & Lewis, 2022). Participatory and appreciative work is in line with the autonomy approach developed in chapter 2 and the third development principle of the open learning culture developed in chapter 6.

In the literature, journalism is regularly portrayed as an a-reflective profession (Shoemaker & Reese, 2014). The results of **chapter 5** nuance that image: there are many different forms of reflection across the breadth of the journalistic field. The chapter contains a document analysis (Fitzgerald, 2012) and leads to an inventory of reflection practices: from individual (such as a moment at home on the couch with the trade magazine *Villamedia* in hand) to collective (such as an editorial meeting or a session of the Press Council) and from informal (for example, a conversation with a colleague at the bar) to formal (such as a regular column by the ombudsman or the performance review with the manager). This leads to a division into four quadrants: two more informal – *self-directed reflection* and *mutual reflection* – and two more formal – *supported reflection* and *organized reflection*.

In light of the literature, I do have questions about the productivity of many of these forms. Many insights gained through reflection are not translated into the work process. There is also the problem of the *organizational paradox* (Boud & Rooney, 2018; Hoyle, 2015; Reynolds & Vince, 2004; Manuti et al., 2015; Messman et al., 2018): any form of reflection requires some form of design, but too much organization causes those involved to feel alienated: it is then experienced as a chore on top of ‘the real work’ and thus in conflict with one’s own autonomy. Journalists reflect in many ways, but may not recognize it themselves and do not know how to make it sufficiently productive for the work.

In **chapter 6**, I discuss the findings of chapter 5 with fourteen editors-in-chief, ombudsmen, and those responsible for learning & development (L&D) both inside and outside the editorial department, as well as with representatives of professional organizations and freelancers. The tensions in journalistic work, such as limited time and budget, can at first glance stand in the way of reflection, but can also be seen as creative tension (Senge, 1990). An analysis of the

interviews leads to three developmental principles of the open learning culture (OLC), which is necessary to be able to stand in that tension and to be able to reflect. An OLC (Crans et al., 2021) requires psychological safety, facilitating leadership and a development-oriented approach.

In chapters 8 and 9, this development-oriented approach is elaborated in an appreciative manner (Coopperrider & Srivastva, 1987). It seeks to develop reflective practices in co-creation with stakeholders and starts with the lived experience of journalists. In preparation, **chapter 7** summarizes the inventory from chapter 5 informed by practice theory in eight clusters of reflective practices: 1. Home reflection, 2. Informal conversations, 3. Collaboration, 4. Career development, 5. Accountability instruments, 6. Meta-journalism, 7. Technology-enhanced learning, and 8. Research. These clusters all have their own dynamics and structure. Based on the analysis in chapter 5 and the literature on workplace learning, the chapter of each cluster describes opportunities and pitfalls for productive reflection.

Chapter 8 contains discussions in four focus groups that start with a discussion of the clusters. The goal of these discussions is to see which of the different clusters evokes enthusiasm and has the potential to be developed in a way that is in line with one's own autonomy. The 'Informal conversations' cluster attracted a lot of attention: it is in line with the journalistic DNA, but has the pitfall that the conversations are often not made productive. The many conversations about the profession around the coffee machine, the bar or on social networks such as LinkedIn and Twitter (now: X) offer opportunities for productive reflection if they are recognized as such and if the insights are then translated into future actions. Meaningful activities such as lunch meetings require ongoing support from the organization. Ultimately, most attention went to the 'Collaboration' cluster. This is the place where journalists meet to discuss the challenges of the profession. This is in line with the literature on informal and workplace learning (Manuti et al., 2015; Marsick & Watkins, 1990; Messmann et al., 2018; Tannenbaum et al, 2010), which emphasizes the importance of learning on the job. Reflecting on the experience is important for making the knowledge gained explicit. The importance of psychological safety and a constructive feedback culture in editorial offices also emerged in the discussions.

Using the experiences of the focus groups (chapter 8), I formed an informal discussion group with six mainly freelance journalists as a concluding intervention study (**chapter 9**). The participants in this discussion group sought openness

and safety in order to talk about their own experiences. The conversations revealed that despite this shared desire, the journalistic and often debate-oriented conversation style played an ambivalent role. On the one hand, this style helped to ask with interest about concrete experiences, but on the other hand, the direct questioning style led to defensive reactions. Reflection on these communication patterns subsequently helped to achieve more productive reflection. Another result was that the group explicitly asked for structure and leadership. As long as the purpose of the conversation is clear and the participants are involved in the process, structure does not have to be an obstacle for free, autonomous journalists. It does help, however, to give a playful, creative interpretation to conversation methodology, so that the practice of reflection remains connected to the journalistic ethos.

Chapter 10 summarizes the findings and discusses them in light of the literature. In answer to the main question of the study, the chapter outlines the OLC development wheel, in which openness and responsibility (Dewey, 1933) are the basic conditions for productive reflection. The six activities of the development wheel are formulated in line with the main question of this action research, but they arise from the results of this participatory action research and are linked to the literature on professional and organizational development: *Talk to each other about the meaning of reflection and autonomy, train reflection skills, find each other based on commitment to the profession, work on psychological safety, recognize power differences and work co-creatively, and develop in an experimental way.*

The chapter then discusses the contribution of the research to science and makes a case for a more person-oriented approach in journalism studies and journalistic practice. The chapter concludes with three concrete suggestions for follow-up research, namely the further development of participatory research approaches for journalism studies, research into strengthening a constructive feedback culture, and research into interventions at the organizational level to promote mental well-being. Safety and well-being are essential factors in achieving productivity, learning and innovation (Edmondson, 2019). Given the prevalence of undesirable and transgressive behavior, as manifested in several crises in recent years (Onderzoekscommissie Gedrag en Cultuur Omroepen, 2024), this is an important theme for journalistic practice.

Dankwoord

The basic word I-You can be spoken only with one's whole being. . .
I require a You to become; becoming I, I say You.
All actual life is encounter.

—Martin Buber, *I and Thou*.

Het journalistieke ambacht begint met goed kijken en luisteren. Dat klinkt gemakkelijk, maar vraagt een openheid van geest en bereidheid om vooronderstellingen te bevragen en los te laten. Het helpt om in contact te treden met 'de ander' om zo eigen blinde vlekken in beeld te krijgen en nieuwe perspectieven te ontwikkelen. Tijdens de tocht waarin ik werkte aan mijn promotie zijn er veel anderen geweest die me op koers hielden. Er gebeurde veel in mijn persoonlijk leven tijdens de rit; er was zorg - mantelzorg voor mijn intussen overleden beide ouders en zorg thuis in mijn gezin. Niet uniek: ik behoor tot de sandwich-generatie leerde ik.

Vanaf mijn afstuderen in 1992 was het een terugkomende vraag of ik wilde promoveren. Mijn antwoord luidde consistent: op het moment dat ik echt mijn onderwerp heb én ik een begeleider vind van wie ik niet alleen academisch leer, maar ook als mens, dan ga ik ervoor. Ik mag me gelukkig prijzen dat ik twee van zulke begeleiders heb gevonden.

Het was een voorrecht om met jullie te werken, Jan en Mark. Mark, in 2005 startte ik als docent recht, ethiek en filosofie bij de opleiding journalistiek in Ede. Om mij te oriënteren las ik het boek met de uitnodigende titel: *Wat is journalistiek?* van de mij toen nog onbekende Mark Deuze. Ik herinner me dat ik vooral geboeid was door zijn model van agency, wat hij beslissingsruimte noemde. Agency komt tot stand in een blijvende onderhandeling tussen persoonskenmerken en structuur, waarin gesprek met anderen een belangrijke rol speelt. Mijn proefschrift kan gelezen worden als een uitwerking van dit model van jou, Mark. Je tomeloze energie, snelle denken en grote verbeeldingskracht waren zowel buitengewoon inspirerend als bij wijlen intimiderend. Wat fijn dat je naast dit alles buitengewoon vriendelijk bent, waardoor ik enorm veel van jou als academicus en mens heb geleerd.

Jan, je gaf me als lector ruimte om een onderzoeksvoorstel uit te werken over reflectie en hebt me in het onderzoek zowel inhoudelijk als persoonlijk

enorm gesteund. Je hebt een belangrijke rol gespeeld in de keuze voor actie-onderzoek. Ik genoot van je expertise van Pierre Bourdieu en hoop dat ik het vele lezen zelfstandig heb verwerkt. Fijn dat je ook na je aanstellingen als bijzonder hoogleraar aan de WUR en TUU mij bent blijven begeleiden. Mark en Jan, jullie vullen elkaar als begeleiders voortreffelijk aan. Ik weet me bevoorrecht.

Hartelijk dank aan mijn werkgever, de Christelijke Hogeschool Ede, die mij gelegenheid heeft gegeven om gebruik te maken van de NWO Promotiebeurs voor leraren. Bedankt Herman Oevermans – jij was toen niet alleen samen met Arjan van Vugt directeur van de opleidingen Journalistiek en Communicatie, maar introduceerde mij ook tot het concept van ‘the reflective practitioner’ en overtuigde mij van de betekenis van praktijkgericht onderzoek. Arjan, ik kijk terug op verschillende gesprekken waarin je, toen het in mijn sandwich-situatie moeilijk was, ruimte bood voor mijn verhaal en herstel. Je sprak telkens weer je vertrouwen uit in de betekenis van mijn onderzoek. Jullie allen en ook mijn latere leidinggevende Douwe Schaaf hebben een ware OLC voor mij gevormd. (Voor wie het proefschrift niet heeft gelezen: de letters OLC staan voor een open leercultuur die ruimte biedt voor ontwikkeling en leren.)

Bedankt voor de support die ik van de UvA heb gekregen; naast Mark Deuze denk ik aan de jaarlijkse evaluatiemomenten met Eloë Kingma, managing director van de onderzoeksschool ASCA. Je betrokkenheid was altijd constructief en aanmoedigend.

Er zijn nog veel meer die ik wil bedanken.

NWO die mij vertrouwen gaf door mijn onderzoek zo rijkelijk met publieke middelen mogelijk te maken.

Karlijn Goossen, wat heb ik tijdens de vele gesprekjes en ook het samen lesgeven veel van je geleerd en wat heb je me vaak aangemoedigd. Dat geldt ook voor Douwe Schaaf, die ik eerder noemde. Dat jullie beiden nu mijn paranimf zijn, is naast gewoon fijn ook een erkenning voor jullie belangrijke rol.

Ik denk ook aan Elly van den Berg, van wie ik veel opstak over professionele identiteit en dialoog. Toen ik eens met je sprak wees je me erop dat het actie-onderzoek niet pas aan het eind van mijn onderzoekstraject zat, maar allang begonnen was... Voormalig collega Christoph van den Belt hielp me met zijn blijmoedigheid en achtergrond als historicus in de fase van documentenanalyse,

maar ook andere kenniskringleden, veel dank! Collega's Jan-Carel Vierbergen en Peter van Beek dank ik voor hun praktische hulp.

Ook dank aan collega-onderzoekers uit de Dauphiner Kreis, in het bijzonder Els, Ornella, Stijn, Devid en Erwin. Ik moet ook denken aan mooie gesprekken met Laura Ahva en Judy Rodgers. Judy ontmoette ik op een IVOH-conferentie over 'restorative journalism and reflective practice' in de Catskill Mountains bij New York. Deze conferentie heeft een grote indruk op me achtergelaten. De 'summit' als safe place voor journalisten, het thema trauma geïnformeerd werken, de aandacht voor de betekenis van reflectie en spiritualiteit - veel thema's waar ik blijvend mee werk, ook in het duo-lectoraat Journalistiek & Communicatie, waar ik vanaf september 2024 samen met Korien van Vuuren leiding aan geef.

Veel dank ook aan Angelo van Klink, van wie ik veel leerde over diepe autonomie en het luisteren naar je lichaam. Het erkennen van wat er is – het is een thema dat in mijn proefschrift resoneert.

En dan heb ik het nog geeneens over alle participanten in het onderzoek en de vele auteurs van professionele en wetenschappelijke werken die bronnen zijn geweest in het creatieve proces dat het werken aan een proefschrift is.

Tenslotte wil ik mijn geliefden bedanken: Heidi, met wie ik de laatste jaren zoveel leer over de *shy soul* en kracht van schoonheid, en onze mooie kinderen Naomi, Steijn en Rosalie. Bedankt voor jullie geduld en wat ik van jullie leer. Wat een voorrecht met jullie te leven.

Ik rond graag af met een gedichtje van Naomi uit haar schooltijd.

BEGRIJPEN

Je moet het niet begrijpen

Maar het zachtjes

Proberen vast te pakken

Zie dit proefschrift als een uitnodiging om de besproken thema's verder te onderzoeken en samen een open, veilige leercultuur en veerkrachtige journalistiek te vormen.

