

Leiderschap en reflectie

Complexiteit, trage vragen en resonantie in vloeibare tijden

Barbara van der Steen, Joke van Saane en Gerda van Dijk

Dat leidinggevend worden geconfronteerd met steeds complexere uitdagingen, is geen nieuws. De toenemende vloeibare en onbeheersbare dynamiek is volgens filosofen als Bauman en Rosa vandaag de dag wel reden tot alertheid. Zij noemen dit een tijd van onzekerheid en vervreemding. Rosa wijt dat aan de dominante nadruk op economische groei. Hij stelt vast dat we de neiging hebben telkens harder te gaan werken. Hij beschrijft hiermee de ervaring van de 'krimpende tijd'; we willen meer bereiken in minder tijd. Deze sociale versnelling als gevolg van een blijvende nadruk op groei wordt door steeds meer leidinggevend ervaren als bron van vervreemding. Deze literatuurreview verkent de rol van reflectie en bezinning in het licht van deze uitdagingen. Twee reflectiedimensies komen naar voren: ten eerste de persoonlijke en belichaamde reflectie op de vaak intense ervaringen in deze tijd. En ten tweede de dimensie van de gezamenlijke 'dialogische betekenisgevende' reflectie met anderen. Deze literatuurstudie laat ook zien dat het onderwerp 'reflectie' voornamelijk bij professionals is onderzocht, en niet onder leidinggevend. Dit roept de vraag op: Is de algemene aanname dat professionals 'reflecteren' en dat leidinggevend vooral 'handelen'?

Inleiding¹

In deze studie bestuderen wij de literatuur over leiderschap en reflectie in een context van complexiteit en turbulentie. Om inzicht te krijgen in de 'body of knowledge' over leiderschap en reflectie in de huidige tijd, werken we eerst de context, de probleemstelling en het doel van deze studie uit.

In de huidige tijd brengt technologie belangrijke veranderingen teweeg zoals kunstmatige intelligentie en nanotechnologie (Diamandis & Kotler, 2020). Onder andere deze ontwikkelingen maken enorme vooruitgang mogelijk en brengen ook nieuwe complexiteiten en paradoxen met zich mee, zoals de paradox dat meer kennis niet leidt tot meer controle, maar tot een toename van een gevoel van onzekerheid (Obolensky, 2014). De vraagstukken die leidinggevend in deze complexiteit ervaren, laten zien hoe zij deze veranderingen proberen te analyseren en te bevatten (Van Loon & Van Dijk, 2016). In

een onderzoek onder 13.124 organisatieleiders stelden Bennett en Lemoine (2014) vast dat deze complexiteit de grootste uitdaging is waar leidinggevendenden op dit moment voor staan. Uit hun onderzoek bleek ook dat 18 procent van de leidinggevendenden zich in staat voelt om leiding te geven in deze context (in Rimita, 2019).

Volgens Obolensky (2014) hebben leidinggevendenden te maken met een toename van ambigue situaties en nieuwe fundamentele vragen over leiderschap. Van Loon en Van Dijk (2015) omschreven in hun studie de grootste leiderschapsuitdagingen als ‘het om kunnen gaan met complexiteit, wereldwijde onderlinge verbondenheid en continue verandering’. In dit leiderschapsdebat noemden Marion en Uhl-Bien (2011) deze uitdagingen op hun beurt ‘adaptieve uitdagingen’. Zij definiëren deze uitdagingen als problemen die te complex zijn om eendimensionaal op te lossen; ze vragen om maatschappelijke betrokkenheid en participatie.

In deze studie richten we ons op leidinggevendenden die vanuit hun rol en positie te maken hebben met nieuwe uitdagingen en taaie vraagstukken (Vermaak, 2009). Op macroniveau staan zij voor de vraag hoe sociale of maatschappelijke problemen te benaderen in een complex veld van belanghebbenden. En op microniveau liggen de uitdagingen in toenemende mate in de dagelijkse beslissingen en de vraag hoe om te gaan met complexe processen in de waan van de dag.

De literatuur laat verder zien hoe leidinggevendenden worden overladen met een groeiende informatiestroom door nieuwe technologie in die waan van de dag (Rosenberg & Feldman, 2008). Een groeiend aantal leidinggevendenden ervaart een dagelijkse versnelling in communicatie door bijvoorbeeld e-mail, WhatsApp en nu ook in toenemende mate door de toepassing van AI. Waar de correspondentie vijftig jaar geleden via de post vier dagen

vroeg voor een vraag en antwoord, worden besluiten nu ter plekke doorgemailed en verwacht men binnen maximaal een uur een reactie. Waar

we voorheen elkaar op-

belden om iets te overleggen, sturen we nu een app en laten de blauwe vinkjes ons zien dat de ander het gezien heeft. Kortom, een toenemende tijdsdruk en ‘no time to think’. Daarbij valt op dat leidinggevendenden in de literatuur vooral worden omschreven als doeners en beslissers, in plaats van denkers en voelers (Raelin, 2002; Amulya, 2004). Rosa (2010, 2016, 2019) stelt in dat kader dat de toenemende efficiëntie door de aanhoudende drang tot groei een toenemende bron is van stress, burn-out en depressie (Rosa, 2010, 2016, 2019).

Vooral leidinggevendenden hebben zich te verhouden tot meer onderwerpen in een kortere tijd, met een verschalend gevoel tot gevolg. Rosa benadrukt hiermee dat de

De sociale versnelling wordt door steeds meer leidinggevendenden ervaren als bron van vervreemding

mentale eisen in dit tijdperk zijn toegenomen. Hij specificeert dit probleem door uit te leggen dat veel mensen niet in staat zijn om een betekenisvolle relatie te vormen met deze versnelde wereld. Hij omschreef dit als een vorm van vervreemding. In dit kader wezen Kunneman en Suransky (2011) ook op de urgentie voor met name leidinggevendenden om zich bezig te houden met 'trage vragen' vanwege de morele dilemma's en de existentiële kwesties die gepaard gaan met hun rol. Deze vragen worden traag genoemd omdat ze niet kunnen worden aangepakt met snelle technische remedies. Ook omdat ze voorbijgaan aan de wederzijdse kwetsbaarheid en afhankelijkheid van belanghebbenden (Kunneman & Suransky, 2011).

Methodologie

Aangezien deze literatuurstudie zich richt op een onderwerp dat verschillend wordt beschreven door verschillende onderzoekers, hebben we gekozen voor de methode van een semisystematische review gericht op de verkenning van sleutelconcepten (Snyder, 2019). Deze methode maakte het mogelijk om nieuwe thema's op te sporen en een metareflectie uit te voeren op de uitkomsten. Volgens Snyder heeft onderzoek naar met name leiderschap een gefragmenteerd karakter waarbij het ingewikkeld is om een expliciete state of the art te definiëren. Naar onze mening is het onderwerp leiderschap en reflectie specifiek onderhevig aan deze fragmentatie. Daarom zijn we begonnen met een thematische analyse door te zoeken in WorldCat en in Google Scholar aan de hand van de volgende trefwoorden: vloeibare tijden, VUCA, leiderschap, complexiteit, reflectie, reflectieve praktijk. Op basis van deze trefwoorden is een selectie onderzocht van:

- de meest invloedrijke bronnen;
- empirische studies;
- de meest recente publicaties;
- de fundamentele werken van de afgelopen eeuw.

We analyseerden in totaal meer dan honderd bronnen op hun concepten, methoden en uitkomsten. Dit werd gevolgd door een kwalitatieve analyse en metareflectie, kijkend naar verschillende thematieken met vervolgens een theoretische conceptualisering (Ward, House & Hamer, 2009). Dit resulteerde in de twee beschreven dimensies van reflectieve praktijk. Deze twee dimensies bieden een metareflectie op het onderwerp en een basis voor verder onderzoek.

Het eerste deel van deze studie gaat in op de begrippen als complexiteit en adaptieve uitdagingen. Het tweede deel verkent de versnelde tijd, reflectie en resonantie. Dit artikel behandelt vervolgens twee dimensies uit de literatuur over reflectieve praktijken van leidinggevendenden. Dit is ten slotte de basis voor de discussie en conclusies.

Complexiteit en nieuwe vragen voor leidinggevendenden

Als we dieper ingaan op de veranderende context van leidinggevendenden, dan zien we sinds begin deze eeuw in de literatuur veel verwijzingen naar de kijk van Bauman (2007, 2000). Hij is een van de eersten geweest die een verschuiving zag van een 'vaste' naar een 'vloeibare' moderniteit. Opvallend is dat hij deze tijd naast vloeibaar en onzeker, ook expliciet een moderniteit blijft noemen; gestoeld op rationaliteit, consumptie en afstandelijkheid (gebaseerd op de idealen van de industriële revolutie).² Hij stelt dat we in de westerse samenlevingen te maken hebben met mondiale ontwikkelingen waarbij mensen geconfronteerd worden met een toenemende onzekerheid. Volgens Bauman heeft de overgang van de vaste naar de vloeibare moderniteit een nieuwe en ongekende wereld geschapen, waarbij individuen worden geconfronteerd met een reeks nooit eerder geziene keuzes en uitdagingen (Bauman, 2000). Hij beschrijft dat ten eerste instellingen en sociale instituties zoals de kerk en andere gemeenschappen afnemen in invloed en positie.

Ten tweede ziet hij dat macht en politiek los van elkaar komt te staan, omdat de macht in handen is van mondiale zakelijke belangen (waarbij de politiek niet in staat lijkt zichzelf te reguleren). En ten slotte verschuiven volgens hem de druk op de markten naar de schouders van individuen door de economische en politieke risico's die voortvloeien uit de mondiale macht. Het effect is dat de van oudsher stevige basis van gemeenschappen en sociale patronen het aflegt tegen de snelle oplossingen en snelle winsten. In de dagelijkse praktijk worden we daardoor geconfronteerd met paradoxale krachten. Hoe meer acties we inzetten, hoe meer onzekerheden deze met zich mee lijken te brengen. Het gevolg is in zijn ogen een toename van angst en onzekerheid, ook onder leiders in organisaties.

In dezelfde periode van Baumans publicaties ontwikkelde het United States Army War College de term VUCA ('volatile', 'uncertain', 'complex' en 'ambiguous') in de tijd van de toenemende dreiging van terrorisme (Horney e.a., 2010). Beweeglijkheid verwijst naar de verandering van dynamiek, terwijl 'onzekerheid de onvoorspelbaarheid van de nieuwe problemen beschrijft. Complexiteit staat voor de chaos en wanorde, en ambiguité verwijst naar de diffuse betekenissen die erbij komen kijken (Kornelsen, 2019).

Zowel het concept VUCA als de analyse van Bauman willen laten zien dat er een nieuwe logica aan het ontstaan is als gevolg van nieuwe wetmatigheden. Van Dijk (2015) benadrukt in dit kader de verschuiving naar een kennis- en innovatiegedreven netwerkeconomie; economische waarde wordt gecreëerd door creatieve processen met klanten, in netwerken, in tijdelijke, informele partnerschappen en in al dan niet virtuele vrije ruimten. Deze nieuwe organisatorische logica kent een complexe ordening, omdat oorzaak en gevolg door hun onderlinge verbondenheid niet duidelijk af te bakenen zijn; de grens tussen organisaties en hun omgeving wordt steeds meer permeabel (Van Loon & Van Dijk, 2016).

De thema's taaigheid en complexiteit spelen al decennia in de literatuur; wat is er nu specifiek in deze tijd? Jakubik en Berazhny (2017) stellen dat met name het digitale karakter van deze tijd de behoefte aan een nieuwe kijk op de positie van leidinggevend versterkt. Zij pleiten voor een benadering waarbij de leidinggevend niet in het centrum van macht en communicatie staan. Bovendien stellen ze dat leidinggevend die zich aanpassen, zich ervan bewust zijn dat ze moeten vertrouwen op horizontale samenwerking, teamwork en cocreatie.

Versnellen van tijden: krimpende of reflectieve tijd?

Een van de thema's in deze studie is het groeiende aantal leidinggevend dat te maken heeft met de beschreven krimpende tijd. In dit licht stelt Rosa (2010, 2016, 2019) dat we te maken hebben met een vervreemdende dynamiek die bestaat uit drie soorten versnellende krachten: ten eerste de technische versnelling die het mogelijk maakt om sneller te bewegen en communiceren, ten tweede de versnelling van veranderingen in de samenleving, die gezinsstructuren en beroepsoriëntaties omvat en ten derde de versnelling van het leven. Geen van de eerste twee gebieden (transport, communicatie en gezinsstructuren) is gedurende vele generaties veranderd, maar nu veranderen zij binnen een mensenleven. Mensen streven ernaar om zich vrijer te uiten en meer te bereiken. Tijd wordt hierbij steeds meer als economisch goed. Volgens Rosa (2010, 2016, 2019) is het gevolg dat mensen niet meer in staat zijn betekenisvolle relaties van wederzijds inleving en interactie aan te gaan, noch met hun materiële omgeving, noch met hun medemensen.

Als oorzaak wijst hij het voortdurende streven naar modernistische controle en voorspelbaarheid aan (Lijster & Celikates, 2019). Als antwoord op deze vervreemding introduceerde hij het begrip resonantie. Hij definieert dit als een vorm van wereldrelatie, waarin subject en wereld elkaar ontmoeten en transformeren (Rosa, 2016). Hij pleit voor resonantie en biedt daarmee een basis voor het ervaren van een tragere, diepere, betekenisvolle, dynamische verhouding tussen, in dit geval, leidinggevend en hun omgeving. In deze review onderzoeken wij de rol van reflectie als het gaat om leiderschap in de geschetste context. De volgende paragraaf gaat daar nader op in.

Leiderschap en reflectie nader onderzocht

Wat wordt er in de literatuur geschreven over leiderschap en reflectie? Allereerst valt op dat de combinatie van leiderschap en reflectie weinig voorkomt in empirisch onderzoek. Er is veel geschreven over reflectie en reflectieve praktijken in verschillende gedaanten, met name gericht op professionals zoals leraren, verpleegkundigen en maatschappelijk werkers (Van der Steen e.a., 2021). Reflectie wordt in de literatuur vooral beschreven als het proces van leren door en van ervaring om tot nieuwe inzichten te komen (Boud &

Walker, 1998, in Finlay, 2008). Schön (1987/2002) droeg bij aan het concept van reflectiviteit door te onderzoeken hoe mensen tijdens het werk kunnen leren van hun ervaringen. Hij introduceerde de concepten 'reflectie op actie' (denken na de gebeurtenis) en 'reflectie in actie' (denken tijdens het doen) als de kernmomenten van reflectiviteit in onder meer leiderschapspraktijken.

Gezien het doel van dit artikel is het interessant om te ontdekken dat de verschillende studies benadrukken dat reflectie vooral de tijd en ruimte biedt om moedig en ethisch te werken op de grens van orde en chaos, waarbij trage vragen in een traag tempo worden benaderd vanwege de morele dilemma's die ermee gepaard gaan (Ghaye, 2000; Finlay, 2008; Kunneman & Suranski 2011; Nullens, 2021).

Vaill onderstreept de urgentie van leren gezien de dynamiek van 'permanent white water': de onvoorspelbare omgeving waarin leiders werken. Hij legt uit hoe non-stop 'wild water' leiders in de positie brengt om dingen te doen waarmee ze weinig ervaring hebben of die ze nooit eerder hebben gedaan, waardoor effectief leren een kritieke vaardigheid wordt (Vaill, 1996). In dit kader zien we in literatuur een groeiende druk op leidinggevendenden om zich continu te verbeteren en nooit te stoppen met leren. Het concept van leiderschap als reflectief proces lijkt daarmee onomkeerbaar.

In de literatuur vonden wij twee dimensies van reflectie, die steeds relevanter worden voor leidinggevendenden. De eerste dimensie is de individuele, intuïtieve en spirituele praktijk (intrapersoonlijk) en de tweede is de dialogische 'sense-making'-praktijk (interpersoonlijk; Van der Steen e.a., 2021).

Tabel 1. Twee dimensies van reflectieve praktijken in de literatuur (Van der Steen e.a., 2021): nieuwe uitdagingen en 'krimpende tijd'.

Nieuwe uitdagingen en krimpende tijd	Literatuur over reflectieve praktijken: individuele bezinning
<ul style="list-style-type: none"> • Fluiditeit, volatiliteit en versnelling; opkomende processen. • Leiderschap in het proces. • Doorleven van trage vragen. • Creëren van zinvolle relaties van binnenuit met betrekking tot kwesties. 	<ul style="list-style-type: none"> • Intrapersoonlijk. • Intuïtieve en spirituele praktijken. • Gericht op emotionele en spirituele en fysieke intelligentie. • Belichaamde ervaringen en aandachtige aanwezigheid.
Nieuwe uitdagingen en krimpende tijd	Literatuur over reflectieve praktijken: betekenis creëren met anderen
<ul style="list-style-type: none"> • Onzekerheid, ambiguïteit en complexiteit; samen evoluerende processen. • Leiderschap als proces. • Onderzoeken van trage vragen, creëren van zinvolle relaties met anderen met betrekking tot de kwesties. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interpersoonlijk. • Dialogische, morele, 'zinvolle' praktijken. • Gericht op constructies en metaforen. • Nieuwe betekenis door cocreatie en coauteurschap.

Intrapersoonlijk: intuïtieve en spirituele praktijken

Gezien de turbulentie en onzekerheid in deze tijd, hebben verschillende onderzoekers gezocht naar alternatieve modellen van intelligentie, naast de mentale en cognitieve intelligentie. In deze eerste dimensie staat de innerlijke ervaringen van leidinggevendenden in de aandacht om de ambiguïteit van de vraagstukken te doorgronden (Van der Steen e.a., 2021). In dit kader wijzen Küpers en Statler (2008) op het aristotelische concept van praktische wijsheid, in het Grieks 'phronesis' (Küpers & Statler, 2008). Dit concept richt zich op de vraag hoe leidinggevendenden ethisch en effectief omgaan met fluiditeit (Küpers & Statler, 2008). Voor Aristoteles was het belangrijkste onderscheid tussen praktische wijsheid en kennis dat praktische wijsheid te maken had met verrijkende levenservaringen (Küpers & Statler, 2008). Praktische wijsheid wordt hierbij boven intellectuele wetenschappelijke en rationele kennis gesteld (Van Manen, 1996).

In dit kader hebben onder andere Gardner (2010), Sutherland (1996), Covey (2014) en Nullens (2019) de relevantie van meervoudige intelligenties naar voren gebracht als basis voor leiderschapsreflectie. Goleman introduceerde (2011) het begrip emotionele intelligentie (EI). Hij definieerde EI met factoren als het vermogen om zichzelf te motiveren, doorzettingsvermogen, impulscontrole, stemmingsregulatie, empathie en hoop (Goleman, 2011). Daarnaast is aan het begin van de eenentwintigste eeuw het begrip spirituele intelligentie (SI) ontstaan (Nullens, 2019). Covey (2014) beschreef ten slotte het brede spectrum als relevant voor leidinggevendenden in de huidige, vloeibare tijden met vier intelligenties: fysieke intelligentie (PI), mentale intelligentie (MI), EI en SI.

SI wordt gedefinieerd als de behoefte van mensen aan betekenis en een diepere verbinding met het 'oneindige', het mystieke (Nullens, 2019). Het wijst op hun vermogen om betekenis te creëren, gebaseerd op een diep begrip van existentiële vragen (Vaughan, 2002). Zowel Covey als Nullens stelden dat SI de centrale en meest fundamentele van alle intelligenties is, omdat het de bron van leiding is over jezelf en in contact met anderen (Covey, 2014). Covey benadrukte dat leidinggevendenden zich niet alleen moeten richten op hoe ze handelen, maar vooral met een innerlijk bewustzijn waarom ze op een bepaalde manier handelen (Covey, 2014). Küpers en Statler (2008) vulden dit aan door het belang van lichaamsintelligentie te beschrijven als de schakel tussen interne en externe ervaring en tussen betekenis en actie. Zij benadrukken dat wijsheid niet alleen via ervaringsprocessen tot stand komt, maar dat belichaamde en emotionele ervaringen er altijd betrokken bij zijn (Küpers & Statler, 2008). Wijsheid wordt niet alleen beïnvloed door wat leidinggevendenden denken, maar vooral door wat ze voelen en doorleven in hoofd, hart en buik (Küpers & Statler, 2008).

Samenvattend openen deze bronnen in de literatuur mogelijkheden voor leidinggevendenden om nieuwe betekenis te creëren door middel van intuïtieve en spirituele praktijken. Deze benadering onderstreept leiderschap in proces en erkent daarmee de belichaamde ervaringen van kwetsbaarheid, voelen en 'sensen' waarmee leidinggevendenden steeds meer te maken krijgen.

Interpersoonlijk: dialogische praktijken; betekenis creëren met anderen

De tweede reflectieve dimensie in de literatuur concentreert zich op leiderschap als een interactieproces met anderen, vooral bij onzekerheden en nieuwe uitdagingen. Rosa (2010, 2016, 2019) verwees naar deze dimensie als het creëren van betekenisvolle relaties van wederzijds begrip en interactie waarin subject en wereld elkaar ontmoeten en transformeren. Frimann en Hersted (2016) pleitten ook voor de sociale constructie van betekenis in onzekere en ambigue situaties. In hun visie ontstaat betekenis wanneer leidinggevend medewerkers, collega-leidinggevenden en andere stakeholders betrekken bij hun reflecties en besluitvormingsprocessen. Leiderschap in hun opvatting kan worden gezien als een sociale constructie van betekenis tussen partijen.

Gergen (1999) deelt een fundamentele opvatting hierover door te stellen dat de creatie van betekenisvolle taal sociale coördinatie vereist: 'There is nothing we call language that is born within the private mind. Until there is mutual agreement on the meaningful character of words or actions, they fail to constitute language. If this line of argument is carried to its conclusion, we find that it is not the mind of the single individual that provides the sense of certitude, but the process of communal relationship' (Gergen, 1999, p. 221). Gergen illustreert verder hoe in een wereld van globalisering steeds vaker perspectieven tegenover elkaar komen te staan en hoe dit nieuwe manieren van communiceren vraagt. Zijn eerste handreiking is het begrip zelfreflexiviteit. Hij beschreef dit als voorbij het ego gaan, waarin ieder de meervoudigheid van betekenissen blijft bevragen (polyvocaal). De tweede handreiking is de dialoog met elkaar, waarin partijen nadenken over de tegenstrijdige betekenissen die ze ervaren. Het laatste middel is volgens Gergen zelfexpressie, wat vooral gaat over het vertellen van verhalen. Hij wees erop dat alle drie de punten een nieuwsgierige geest en het open luisteren vraagt; voorbij het oordelen, betwisten of beschuldigen (Gergen, 1999). De suggestie van Frimann en Hersted (2016) is in deze dat leiderschap in termen van 'authoring' gezien moet worden als een participatief narratief proces van co-authoring.

Samenvattend opent deze reflectieve dimensie mogelijkheden om als leidinggevend met anderen nieuwe betekenissen te creëren in een onzekere en vluchtige context.

Discussie en conclusie

We begonnen in dit artikel met de zorg dat er meer aandacht nodig is voor de specifieke dynamiek en kenmerken van de huidige tijd voor leidinggevend. Het uitgangspunt van deze studie is dat tijd om te reflecteren van vitaal belang is in de context van leiderschap, zowel voor leidinggevend als voor volgers. Het doel van de studie is om de veronderstellingen over leidinggevend en hun rol te onderzoeken. In dit overzicht willen we wijzen op enkele onderliggende veronderstellingen en nieuwe thema's. Het lijkt erop dat een van de veronderstellingen in de literatuur is dat reflectie gelijk staat aan vertragen

en tijd nemen. Dit is een thema om verder te onderzoeken. Beschouwen leidinggevendende reflectie als een extra tijdrovende taak? Vormt deze veronderstelling een obstakel voor leidinggevendende om reflectie in hun praktijk te integreren?

In het algemeen bestaan er uiteenlopende veronderstellingen over de aard van reflectie in de werkpraktijk. Verschillende auteurs hebben reflectieve tijd benaderd als

hersteltijd, waarbij ze woorden gebruikten als tot bezinning komen, opladen en helen. Andere onderzoekers hebben reflectieve praktijken benaderd in contrast met andere met woorden als

Is de algemene aanname dat professionals reflecteren en leidinggevendende vooral handelen?

tijd om na te denken in plaats van doen, leren in plaats van werken of spiritueel in plaats van analytisch. Onderliggend aan deze verschillende benaderingen lijkt er een ideologie te bestaan over hoe leidinggevendende de nieuwe vraagstukken moeten aanpakken, zoals blijkt uit termen als overstijgend, belichaamd, bewust, praktisch wijs, spiritueel intelligent, verbindend en dialogisch.

Deze ideologieën kunnen mogelijk ook gezien worden als duiding van de spanningsvelden waar leidinggevendende in de huidige tijd mee te maken hebben. In de literatuur vonden we meerdere spanningsvelden beschreven in dichotomieën zoals doen versus denken, rationaliteit versus emotionaliteit, analytisch versus intuïtief, controleerbaar versus oncontroleerbaar, vervreemdend versus resonerend, vooruitstrevend versus reflectief, snel versus traag denken en individueel versus collectief. Deze spanningsvelden lijken relevant te zijn en vormen mogelijk de basis voor verder onderzoek.

De conclusie van deze literatuurstudie is dat toenemende complexiteit, onzekerheid en ambiguïteit worden benadrukt in verschillende studies over leiderschap. De literatuur stelt dat er aandacht nodig is voor de reflectieve praktijken van leidinggevendende. In deze studie kwam ook naar voren dat reflectie vooral onder leraren, verpleegkundigen, maatschappelijk werkers en andere professionals is onderzocht. Studies over leidinggevendende zijn meestal beschrijvend en prescriptief, gaan veelal in op een ideologie en richten zich op de vraag: hoe word ik een goede leidinggevende? Dit roept de vraag op: is de algemene aanname dat professionals denken en dat leidinggevendende vooral handelen? Hoe dan ook, gezien de huidige tijd waarin de technologie ons werk verder versnelt, vraagt deze lacune om verder onderzoek specifiek onder leidinggevendende. Zo stelt Haraway (in Gergen, 1999) al in 1996 dat de centra van zingeving steeds meer op technologie worden gebaseerd; leidinggevendende over de hele wereld zijn meer en meer cyborgwezens geworden; voortdurend op afstand, in communicatie via technologie.

Tot besluit

Verder onderzoek moet inzicht verschaffen in de reflectieve praktijken van leidinggevendenden, hun worstelingen en behoeften omwille van een positieve impact op hun denkwijzen en aandachtsstructuren. Meer inzicht in hun ervaringen zal ook de coaching en counseling van leiderschap verrijken, met oog voor trage vragen en betekenisvolle relaties met de wereld en anderen. Ten slotte vraagt het begrip 'resonantie' nader onderzoek: hoe en wanneer ervaren leiders betekenisvolle relaties met de wereld, anderen en zichzelf? ■

Noten

1. Dit artikel is een bewerking van Steen, B. van der, Saane, J. van & Dijk, G.M. van (2021). Leadership reflective practices: adaptive challenges, slow questions and meaningful relations in fluid and accelerated times. *Journal of Studies in Social Sciences and Humanities*, 7 (3), 233-241. De bevindingen van het vervolg op deze studie, inclusief diepte-interviews met publieke leiders, worden begin 2024 gepubliceerd in het *International Journal of Public Leadership*.
2. Bauman beschrijft een sociologie die moeite heeft met het ontsnappen aan de eigen wortels in de moderniteit. Postmoderniteit is voor hem een nieuwe, sociale toestand die duidelijk anders is dan de moderniteit.

Literatuur

- Amulya, J. (2004). *What is reflective practice?* Massachusetts Institute of Technology.
- Bauman, Z. (2000). *Liquid modernity*. Wiley.
- Bauman, Z. (2007). *Liquid times: living in an age of uncertainty*. Polity Press.
- Bennett, N. & Lemoine, J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard Business Review*, 92 (1/2), 27-28.
- Boud, D. & Walker, D. (1998). Promoting reflection in professional courses: the challenge of context. *Studies in Higher Education*, 23 (2), 191-206.
- Covey, S.R. (2014). *The 8th habit: from effectiveness to greatness*. Simon and Schuster.
- Diamandis, P.H. & Kotler, S. (2020). *The future is faster than you think: how converging technologies are transforming business, industries, and our lives*. Simon and Schuster.
- Dijk, G.M. van (2016). An ecological perspective on organizations and leadership. *Revista de Administração e Emprego Público*, 3, 159-177.
- Finlay, L. (2008). *Reflecting on 'Reflective practice'*. Practice-based Professional Learning Paper 52. Open University.
- Frimann, S. & Hersted, L. (2016). Constructing leadership identities through stories. *Tamara*, 14 (4), 149-162.
- Gardner, H. (2010). *Multiple intelligences*. Basic Books.
- Gergen, K.J. (1999). *An invitation to social construction*. Sage.
- Ghaye, T. (2000). Into the reflective mode: bridging the stagnant moat. *Reflective Practice*, 1 (1) 5-9.
- Goleman, D. (2011). *The brain and emotional intelligence: new insights*. More than Sound.
- Haraway, D.J. (1996). *Modest witness: feminist diffractions in science studies: the disunity of science*. Galison.
- Horney, N., Pasmore, B. & O'Shea, T. (2010). Leadership agility: a business imperative for a VUCA world. *Human Resource Planning*, 33 (4), 34.

- Jakubik, M. & Berazhny, I. (2017). *Rethinking leadership and its practices in the digital era*. In Proceedings of the Management International Conference, Monastier di Treviso, 24-27 mei 2017. University of Primorska Press.
- Kornelsen, J. (2019). The quest to lead (with) millennials in a VUCA-world: bridging the gap between generations. In J. Kok & S.van den Heuvel (red.), *Leading in a VUCA world* (pp. 27-41). Springer.
- Kunneman, H. & Suransky, C. (2011). Cosmopolitanism and the humanist myopia. In M. Rovisco & M. Nowicka (Eds.), *The Ashgate research companion to cosmopolitanism* (pp. 387-402). Routledge.
- Küpers, W. & Statler, M. (2008). Practically wise leadership: toward an integral understanding. *Culture and Organization*, 14 (4), 379-400.
- Lijster, T., Celikates, R. & Rosa, H. (2019). Beyond the echo-chamber: an interview with Hartmut Rosa on resonance and alienation. *Krisis*, 1, 64-78.
- Loon, R. van & Dijk, G.M. van (2015). Dialogical leadership: dialogue as condition zero. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 12 (3), 62-75.
- Manen, M. van (1996). *Researching lived experience: human science for an action sensitive pedagogy*. State University of New York Press.
- Marion, R. & Uhl-Bien, M. (2011). Implications of complexity science for the study of leadership. P. Allen, M. Maguire & B. McKelvey (Eds.), *The Sage handbook of complexity and management* (pp. 385-399). Sage.
- Nullens, P. (2019). From spirituality to responsible leadership: ignatian discernment and Theory-U. In J. Kok & S.van den Heuvel (red.), *Leading in a VUCA world* (pp. 185-207). Springer.
- Obolensky, M.N. (2014). *Complex adaptive leadership: embracing paradox and uncertainty*. Gower.
- Raelin, J.A. (2002). 'I don't have time to think!' (vs. the art of reflective practice). *Reflections*, 4 (1), 66-79.
- Rimita, K. (2019). *Leader readiness in a volatile, uncertain, complex, and ambiguous (VUCA) business environment*. Walden.
- Rosa, H. (2010). *Acceleration and alienation: towards a critical theory of late-modern temporality*. Nordisk Sommeruniversitet Press.
- Rosa, H. (2016). *Leven in tijden van versnelling: een pleidooi voor resonantie*. Boom.
- Rosa, H. (2019). *Resonance: a sociology of our relationship to the world*. Polity Press.
- Rosenberg, H. & Feldman, C.S. (2008). *No time to think: the menace of media speed and the 24-hour news cycle*. A&C Black.
- Schön, D.A. (1987/2002). *Educating the reflective practitioner: toward a new design for teaching and learning in the professions*. Jossey-Bass.
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: an overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333-339.
- Steen, B. van der, Saane, J. van & Dijk, G.M. van (2021). Leadership reflective practices: adaptive challenges, slow questions and meaningful relations in fluid and accelerated times. *Journal of Studies in Social Sciences and Humanities*, 7 (3), 233-241.
- Sutherland, S. (1996). Emotional intelligence: why it can matter more than IQ. *Nature*, 379 (6560), 34-35.
- Vaill, P.B. (1996). *Learning as a way of being: strategies for survival in a world of permanent white water*. Jossey-Bass.
- Vaughan, F. (2002). What is spiritual intelligence? *Journal of Humanistic Psychology*, 42 (2), 16-33.
- Vermaak, H. (2009). *Plezier beleven aan taaie vraagstukken*. Kluwer.
- Ward, V., House, A. & Hamer, S. (2009). Developing a framework for transferring knowledge into action: a thematic analysis of the literature. *Journal of Health Services Research and Policy*, 14 (3), 156-164.

Drs. B. van der Steen is sociaal psycholoog en PhD-kandidaat aan de Universiteit van Humanistiek te Utrecht. Zij is tevens mede-oprichter van bureau Wenders.nu te Haarlem. E-mail: barbara.vandersteen@phd.uvh.nl.



Auteurs

Prof. dr. J.W. van Saane is hoogleraar leiderschap en spiritualiteit, rector en voorzitter van het college van bestuur van de Universiteit voor Humanistiek te Utrecht.



Prof. dr. G.M. van Dijk is hoogleraar publiek leiderschap en directeur van het Zijlstra Center for Public Control, Governance and Leadership van de Vrije Universiteit Amsterdam.

