Hoe bestuurders onder druk reflecteren

Pleidooi voor resonantie, stilte en lummeltijd

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

Een actuele vraag voor bestuurders is hoe zij in deze complexe en snel veranderende tijden betekenis kunnen vinden en ervaren. Leiderschapsliteratuur benadrukt het belang van reflectie en gezamenlijke zingeving, maar gaat zelden in op hoe dit in de praktijk werkt. Dit artikel vergelijkt drie dominante theoretische perspectieven met verhalen van bestuurders uit de praktijk. Hoewel de literatuur stelt dat leiders tijd moeten maken voor gezamenlijke reflectie, blijven hun dagelijkse ervaringen onderbelicht. Dit onderzoek vult die leemte met kwalitatieve data uit interviews, groepsgesprekken en enquêtes. De belangrijkste uitkomst is een kloof tussen theorie en praktijk. Reflectie wordt vaak utopisch benaderd, zonder oog voor politieke en bureaucratische krachten. Bestuurders proberen 'het' vooral 'goed' te doen en vermijden daarbij twijfel, emotie en intuïtie. Drie hardnekkige opvattingen beperken structureel hun reflectieve ruimte, zo blijkt. Dit artikel biedt een 'reality check' en pleit voor meer resonantie, stilte en ruimte om te lummelen.

Inleiding

Dit artikel komt voort uit een promotieonderzoek en richt zich op de manier waarop bestuurders binnen publieke organisaties reflecteren in een complexe en versnelde context. In 2023 deelden wij een literatuurstudie over dit onderwerp in *M&O*. Dit nieuwe artikel deelt de uitkomsten van het verdere empirische onderzoek onder bestuurders (met tevens een leidinggevende rol in publieke organisaties). We vergelijken drie ideologieën uit de theorie met de werkelijke ervaringen van bestuurders in de praktijk op basis van kwalitatief onderzoek.

Deze studie ontrafelt de kloof tussen theorie en praktijk en beschrijft de effecten hiervan op de bestuurders en hun reflectiepraktijken. Waar de literatuur pleit voor reflectie als wezenlijk onderdeel van goed bestuur, laat dit onderzoek zien hoe deze bestuurders in de dagelijkse realiteit onder druk staan van verschillende belemmerende

krachten. Deze kloof heeft bovendien een vervreemdend effect, omdat bestuurders theoretische idealen proberen na te leven die niet aansluiten bij de dagelijkse dynamiek. De conclusie is dat gangbare theorieën onvoldoende aansluiten bij de praktijk. Dit artikel biedt een 'reality check' en opent een ethisch debat over deze belemmerende krachten.

We sluiten af met een onderzoeksagenda, specifiek voor deze tijd waarin er enerzijds een roep is om de sterke leiders die snelle oplossingen biedt en anderzijds een groeiende zorg, omdat er geen ruimte lijkt te zijn voor bezinning, stilte, 'lummeltijd' en een open dialoog.

Achtergrond en aanleiding

Een van de meest urgente vragen voor bestuurders in publieke organisaties is hoe zij betekenis geven aan deze tijd van meervoudige crises en versnelling, waarin zij geconfronteerd worden met vraagstukken die te complex zijn om eenvoudigweg op te lossen (Vaill, 1996; Bateson, 2023; Stockdale & Jones, 2024). Talloze wetenschappers benadrukken het belang van reflectie voor bestuurders, met name gezien de exponentiële toename van informatie en de daarmee gepaard gaande druk om snel besluiten te nemen (Raelin, 2002; Rosa, 2019). Volgens diverse studies heeft de digitalisering deze druk verder doen toenemen, waardoor bestuurders steeds minder ruimte ervaren om stil te staan bij hun handelen en te leren van ervaringen. Hierdoor dreigt het 'doen' het reflecteren te verdringen, terwijl bezinning en reflectie juist als essentieel worden beschouwd voor de vraagstukken van deze tijd (Raelin, 2002; Amulya, 2004; Rosenberg & Feldman, 2008).

Binnen de literatuur wordt leiderschap steeds vaker beschreven als een proces van betekenisgeving; zowel voor de bestuurder zelf als voor de omgeving waarin hij of zij opereert (Kornelsen e.a., 2019). Rosa stelt in dit kader dat de toenemende tijdsdruk en modernistische controlemechanismen de ruimte beperken voor reflectie, wat kan leiden tot vervreemding, oppervlakkige interacties en een verlies aan betekenisvolle relaties (Rosa, 2019; Lijster & Celikates, 2019). Deze zorgen vinden weerklank in Baumans (2000) betoog over een 'vloeibare moderniteit' die volgens hem scherpe contrasten laat zien met de 'solide' moderniteit van vroeger. Hij beschrijft vijf maatschappelijke verschuivingen: *a)* het uiteenvallen van traditionele instituties, *b)* de scheiding van macht en politiek, met de dominantie van mondiale zakelijke belangen, *c)* het afkalven van sociale vangnetten door deregulering, *d)* de verschuiving van langetermijnbeleid naar snelle oplossingen en *e)* de overdracht van risico's van instituties naar individuen. Volgens Bauman (2000) leiden deze ontwikkelingen tot onzekerheid en existentiële onrust in de dagelijkse praktijk van de samenleving en raken ze daarmee ook leiderschap.

In dit kader stellen verschillende wetenschappers dat reflectie onmisbaar is, juist in een tijdperk van mondiale crises, verscherpte tegenstellingen en toenemende maatschappelijke druk, waarin leiders (ook bestuurders) vaak worden gekozen op basis van hun vermogen tot snelle en eenduidige antwoorden. Reflectie biedt dan niet alleen

ruimte voor persoonlijke bezinning, maar ook voor relationele betekenisgeving, zo luidt het pleidooi. Een structureel probleem in de literatuur is echter dat reflectie vaak wordt benaderd als een vanzelfsprekend en positief begrip, zonder kritische blik op de daadwerkelijke betekenis of impact. Finlay (2008) wijst er nadrukkelijk op dat reflectie veelal generiek wordt ingezet, zonder de complexiteit of gelaagdheid ervan te doorgronden. Dit onderzoek wil die kritische blik toevoegen door een empirische verkenning van de dagelijkse ervaringen van bestuurders en hun reflectie in de praktijk.

Wat we verstaan onder reflectie

Onder reflectieve praktijken wordt veelal verstaan: een proces van leren door en van ervaringen om tot nieuwe inzichten te komen (Boud e.a., 1998; Finlay, 2008). Verschillende studies benadrukken dat reflectie vooral tijd en ruimte biedt voor de moed om competent en ethisch te werken op de grens van orde en chaos, waarbij vraagstukken in een ander tempo worden verkend, vanwege de morele dilemma's en de existentiële kwesties die ermee gepaard gaan (Ghaye, 2000; Finlay, 2008; Kunneman & Suranski 2011; Nullens, 2019). Schön droeg bij aan het concept van reflectiviteit, door te onderzoeken hoe mensen van hun dagelijkse ervaringen kunnen leren (Schön, 1987). Hij introduceerde de concepten 'reflectie op actie' (reflectie na de gebeurtenis) en 'reflectie in actie' (reflectie tijdens het doen) als kernmomenten in leiderschapspraktijken.

In dit onderzoek onderzoeken we beide momenten van reflectie. Wij kiezen daarbij voor de definitie van Dewey, die de nadruk legt op twijfel en aarzeling die optreedt in een direct ervaren situatie (Dewey, 1933). Arendt en Mattingly spreken in dat kader over ervaringen die leiden tot perplexiteit, twijfel, verwarring en vervolgens een nieuw denk- en bezinningsproces, waardoor mensen op zoek (moeten) gaan naar nieuwe betekenissen (Arendt, 2003; Mattingly, 2019). De vraag in dit onderzoek is met name: *Is er ruimte en tijd voor deze ervaringen van perplexiteit en verwarring op de grens van orde en chaos?*

In deze studie verkennen we telkens twee belangrijke dimensies: *a)* de intrapersoonlijke reflectie van bestuurders op zichzelf en hun eigen doen en laten en *b)* de interpersoonlijke, dialogische dimensies, waarbij we kijken naar de processen van betekenisgeving in afstemming en samenwerking met anderen. Verder maken we in dit onderzoek onderscheid tussen verschillende vormen van reflectie, zoals enerzijds geplande en anderzijds spontane reflectie (Van der Steen e.a., 2021; Van der Steen e.a. 2023b). We vatten dit samen in tabel 1, met daarbij concrete voorbeelden. Op verschillende plekken in dit onderzoek worden deze dimensies en vormen gemixt besproken door ons of de bestuurders.

Tabel 1. **Twee dimensies en twee vormen van reflectieve praktijken (Van der Steen e.a., 2021).**

Dimensies en vormen van reflectie	Periodieke, geplande reflectie	Reactieve, spontane reflectie
Intrapersoonlijke reflectie; reflectie op zichzelf en eigen doen en laten	Individuele, periodiek geplande reflectieve momenten, zoals mentoring, coaching en retraites	Individuele reactieve en spontane reflectieve momenten, zoals reflectie in het moment op eigen doen en laten, bijvoorbeeld naar aanleiding van een lastige situatie, confrontatie of emotioneel incident
Interpersoonlijke, dialogische reflectie in afstemming en samenwerking met anderen	Gezamenlijke, periodiek geplande reflectieve momenten, zoals een heidag, moreel beraad, dialoogsessie en ontwikkelprogramma's	Gezamenlijke reactieve, spontane reflectieve momenten, zoals wederzijdse reflectie in het moment op de interactie, de interpretaties, ethiek en diepere betekenissen

Samenvattend: er wordt veel geschreven over een groeiende druk op bestuurders in organisaties om continu te reflecteren en te leren. In dit licht lijkt het concept van leiderschap als reflectief proces tegenwoordig dominant te zijn, zowel in de literatuur als in organisaties.

Hoe we op onderzoek gingen

In dit onderzoek kozen we voor een kwalitatieve onderzoeksopzet, waarbij een 'narratieve analyse' is toegepast op zowel bestaande literatuur als de empirische ervaringen (verhalen) van bestuurders. Deze keuze sluit aan bij de benadering van Rhodes en Noordegraaf, die het belang benadrukken van kwalitatieve methoden om het handelen van bestuurders in complexe contexten verder te doorgronden (Rhodes & Noordegraaf, 2007). We hebben dertien diepte-interviews afgenomen met bestuurders, volgens een semigestructureerde aanpak: vier online, negen face-to-face (Van der Steen e.a., 2023a). In een tweede fase is de analyse verdiept door aanvullend onderzoek onder twaalf extra bestuurders, bestaande uit focusgroepen met groepsdialogen en een kwalitatieve vragenlijst.

De onderzoeksgroep omvatte in totaal 25 deelnemers (16 mannen en 9 vrouwen), werkzaam binnen complexe publieke organisaties in de sectoren gezondheidszorg (7), overheid (10), onderwijs (6) en maatschappelijke organisaties (3). Door de combinatie van groepsgesprekken en individuele vragenlijsten kon de invloed van sociaalwenselijk antwoordgedrag en groepsdenken worden beperkt. In dit artikel worden de respondenten uit de interviews aangeduid als nummer 1-13 en de deelnemers aan de vragenlijst als nummer 1-12. De groepsdialogen worden vanwege hun collectieve, interactieve aard in meer algemene termen besproken.

We delen letterlijke citaten en ook enkele observaties, waarbij we ons ervan bewust zijn dat we daar als onderzoeker een mogelijke maar niet altijd te verifiëren interpretatie aan verbinden. De observaties zijn bedoeld als illustraties van de letterlijke citaten die gedeeld werden.

Wat we ontdekten

In het onderzoek hebben we onderzocht welke betekenis bestuurders geven aan het concept reflectie. We ontdekten de volgende zeven fenomenen (zie ook Van der Steen e.a., 2023a).

Complexiteit als aantrekkelijke troef

De bestuurders lijken kritisch te staan tegenover de veronderstelde negatieve druk van complexe uitdagingen. Ze benadrukken juist de aantrekkelijkheid van dit deel van hun werk en context. Ze beschouwen de uitdagingen over het algemeen als aantrekkelijk, omdat die hen uitdagen in hun reflectievermogen. Deze uitkomst nuanceert het standpunt van verschillende wetenschappers die de nadruk leggen op de problematische kant van deze uitdagingen voor leidinggevenden.

Vermijding bij kwetsbare worstelingen

Bij het verkennen van de reflectieve praktijken bij specifiek emotionele incidenten komt een dominante reflex naar voren in de verhalen van de bestuurders: op het moment dat ze stress ervaren door een incident – het gevoel de controle te verliezen, een emotionele overbelasting of een conflict op het werk – is hun eerste reflex over het algemeen om zich terug te trekken. Waarbij ze zich vervolgens afzonderen en zich 's avonds, alleen thuis, bezinnen op hun emoties, om zo weer te komen tot een idee en overzicht. Dit lijkt een vluchtreactie te zijn als gevolg van stress en tevens een reflex om de controle te behouden en stabiel en sterk te blijven voor anderen. Hoewel velen van hen aangeven een verbindende leidinggevende te willen zijn, vermijden ze in eerste instantie het delen van hun emoties en worstelingen in onzekere situaties. De perceptie van anderen lijkt dit te versterken, door het nog steeds heersende beeld van de sterke leider, zowel bij de bestuurders zelf als bij de mensen om hun heen (naar hun idee).

Verslavend tempo en constante stress

Over het algemeen lijkt de belangrijkste uitdaging de constante staat van stress die de bestuurders delen in het onderzoek. Hoewel ze complexiteit als een probleem relativeren, beschrijven ze tegelijkertijd hoe ze onder constante druk staan door de turbulente dynamiek. Dit resulteert in voortdurende stress en spanning. De worstelingen van deze bestuurders laten hun patronen zien en geven tevens uiting aan hun opvattingen. Deze zijn te terug te horen in uitdrukkingen als: 'Ik moet continu aan staan', 'Ik moet talenten maximaliseren', 'Altijd alles serieus nemen', 'Nooit verslappen', en: 'Altijd honderd procent presteren op hoge snelheid.'

Tegenstrijdige paradigma's

Uit de verhalen in het onderzoek komt verder naar voren dat de bestuurders handelen en reflecteren vanuit twee tegenstrijdige paradigma's: *a)* het open, ontvankelijke paradigma

dat we samenvatten als groeimindset met een bereidheid om te experimenteren en te leren, en *b)* een controleparadigma van oordeel en angst, de vaste mindset met een gehechtheid aan het resultaat in de kwesties die actueel zijn (gebaseerd op Dweck, 2016). Deze onderliggende spanning lijkt de bron te zijn van het merendeel van de worstelingen die zij delen en de oorzaak van hun meest dominante reflexen: hard werken en tegelijkertijd hard leren.

'Leider' en ambtenaar zijn

In het onderzoek vroegen we ons af wat het diepere verlangen is van bestuurders om hard te werken in een voortdurend verslavend tempo. Dit lijkt te maken te hebben met hun rol als leidinggevende en als ambtenaar. In de verschillende verhalen van de bestuurders lijkt loyaliteit en een dienende mentaliteit hun autonomie te overheersen. De verhalen getuigen veelal eerder van 'volgzaamheid' en afhankelijkheid van patronen in het systeem dan van regie en invloed. Gedurende ons onderzoek verschoof dit op veel plekken door een verschuiving in het politieke speelveld en de aangescherpte eed van ambtenaren (die sinds 1 januari 2025 geldt) die de nadruk explicieter legt op het werken in het algemeen belang, rechtvaardigheid en gelijkwaardigheid. De eed benadrukt daarmee meer het belang van integriteit en openheid in de overheid, wat op veel plekken leidt tot een behoefte aan reflectie hierop (bijvoorbeeld bij de Rijksoverheid, met het programma *Dialoog en ethiek* en het *Hannah Arendt Podium*). Ook zien we meer initiatieven, bijvoorbeeld op scholen, zoals *Tussenruimte* bij de Hogeschool Utrecht voor docenten en studenten om ruimte te creëren voor het gesprek over de spanningen in de samenleving en daarmee ook in het onderwijs.

Hoe kunnen bestuurders in deze complexe en snel veranderende tijden betekenis vinden en ervaren?

Met deze ontwikkelingen zien we dat ambtenaren meer invloed zoeken en hun positionering opnieuw kiezen. Er zijn bijvoorbeeld rijksambtenaren die elke donderdag een sit-in houden vanwege het beleid van de Nederlandse regering in de oorlog in Gaza. De worstelingen in de rol als ambtenaar zijn in de loop van ons onderzoek explicieter een onderwerp van gesprek in organisaties en in de media.

De druk om continu beschikbaar te zijn, lijkt echter een thema dat geen herijking krijgt, ondanks het aantal gevallen van burn-out en ambtenaren die hun functie neerleggen (mede door de toenemende maatschappelijke druk en het toenemend aantal persoonlijke bedreigingen). Reflectie hierop lijkt een blijvend punt van zorg.

Sociaalwenselijk gedrag

Tijdens de interviews hebben we regelmatig het gevoel dat er sprake was van sociaalwenselijk gedrag. Het onderwerp reflectie lijkt de deelnemers direct te verleiden om allereerst te laten zien hoe reflectief ze zijn, door talrijke voorbeelden te geven (reeds

voordat er een vraag gesteld wordt). Mogelijk is deze neiging versterkt door de persoonlijke aard van de uitnodiging. De deelnemers lijken op bepaalde momenten tijdens het interview kritisch te staan tegenover verschillende concepten en uitgangspunten (zoals complexiteit), maar geen van hen uit kritiek op het onderwerp reflectie. De opvatting in hun ervaringen klinken als: hoe reflectiever, hoe beter. Het concept leiderschap als reflectief en relationeel proces lijkt tegenwoordig dominant in het algemene gedeelde verhaal over leiderschap. We vermoeden een canoniek effect omtrent het concept reflectie in relatie tot leiderschap. Dit betekent dat sommige ideeën zo belangrijk worden gevonden, dat ze alles overheersen en het moeilijk maken om er nog kritisch over na te denken; ze liggen als het ware vast. Zowel Mattingly als Arendt is hier kritisch op, vanwege blinde vlekken en het sociaalwenselijke gedrag dat dan ontstaat (Mattingly, 2019; Arendt, 2003). Hoe sterker de canon, hoe hardnekkiger het sociaalwenselijke gedrag en des te groter de vervreemding. En hoe sterker de canon, hoe minder ruimte om zich te verwonderen en perplex te staan, en te komen tot echte bezinning, zo lijkt.

Beleden theorie versus in de praktijk toegepaste theorie

Ten slotte lijkt er, als gevolg van deze tegenstrijdige opvattingen, een kloof te ontstaan tussen de beleden theorie in de literatuur en de in de praktijk toegepaste theorie door de bestuurders. Vooral het laatste punt vraagt ons inziens om verder onderzoek (Kerr & Todd, 2021; Van der Steen e.a., 2023a). In dit artikel verkennen we drie theoretische narratieven (verhalen), met daarin besloten verschillende ideologieën die naar voren zijn gekomen in het genoemde onderzoek (zie figuur 1).

Figuur 1. **Drie theoretische en ideologische verhalen (Van der Steen e.a., 2023a).**

Bestuurders moeten reflectief zijn en trage vragen herkennen en verkennen
Bestuurders moeten interpersoonlijk reflecteren en cocreëren in dialoog
Bestuurders moeten intrapersoonlijk reflecteren en wijs en zelfbewust handelen

Wat de theorie voorschrijft

In deze paragraaf lichten we de drie theoretische verhalen en de bijbehorende ideologieën over reflectie en leiderschap toe, op basis van onze studie (Van der Steen e.a., 2023a).

Bestuurders moeten reflectief zijn en trage vragen herkennen en verkennen

Al heel lang (sinds 1973) wordt in de literatuur benadrukt dat bestuurders te maken hebben met een toename van complexe vraagstukken en ‘wicked problems’, waarvoor een fundamenteel nieuw perspectief op leiderschap nodig is (Rittel & Webber, 1973; Rhodes & Noordegraaf, 2007; Marion & Uhl-Bien, 2011). Rittel en Webber introduceerden ruim vijftig jaar geleden al het concept van ‘wicked issues’ als tegenhanger van ‘tamme’

vraagstukken, waarbij ze vooral ingingen op de onvoorspelbare en ambigue dynamiek in organisaties (Rittel & Webber, 1973). Heifetz en Heifetz pleitten daarom dertig jaar geleden voor een reflectieve benadering van deze complexe en zogenoemde 'adaptieve' problemen, verwijzend naar opgaven die niet kunnen worden opgelost met de bekende en beschikbare traditionele methoden en benaderingen (Heifetz & Heifetz, 1994).

De laatste decennia werd het begrip VUCA – wat staat voor volatiliteit, onzekerheid, complexiteit en ambiguïteit – in dit kader steeds relevanter in het publieke management (Van der Wal, 2017; Horney e.a., 2010; Kornelsen e.a., 2019).[1] Zowel Grint als Potter stelden dat deze uitdagingen een nieuwe vorm van bezinnen vereisen, waarbij bestuurders de 'trage' vragen die een beroep doen op reflectie moeten herkennen en verkennen (Grint, 2010; Potter, 2015). Kunneman en Suransky gingen daarbij een stap verder, door te benadrukken dat het agenderen van trage vragen cruciaal is voor het aangaan van strategische morele dilemma's en existentiële vraagstukken in organisaties (Kunneman & Suransky, 2011). Vandaag de dag wordt er toenemend gesproken over de effecten van de polycrises en de ontwrichtende werking van nepnieuws en de toenemende invloed van artificiële intelligentie; vraagstukken die niet snel op te lossen zijn en vragen om bezinning (Bateson, 2023; Stockdale & Jones, 2024).

Bestuurders moeten interpersoonlijk reflecteren en cocreëren in dialoog

Naast individuele reflectie, benadrukken onderzoekers het belang van interpersoonlijke reflectie en cocreatie bij leiderschap (Frimann & Hersted, 2016). In deze benadering wordt leiderschap gezien als een gedeeld proces, waarbij betekenis ontstaat door interactie tussen leidinggevende en hun omgeving. Zij beschouwen interactie als de plek van reflectie en lichten dit toe als de 'cocreatieve constructie' van betekenis bij onzekere momenten in dialoog met anderen. Volgens deze onderzoekers verschijnt betekenis wanneer bestuurders medewerkers en andere belanghebbenden betrekken bij hun processen. Leiderschap wordt in dit kader beschreven als de 'sociale constructie van betekenis' tussen partijen om perplexe en verwarrende ervaringen aan te gaan (p. 149).

Grondlegger Weick introduceerde in dit kader het concept van 'sensemaking', waarin betekenisgeving ontstaat door het terugkijken op gebeurtenissen (Weick, 2005). Ook hij richtte deze vorm van reflectie op momenten waarbij onduidelijkheid en emoties als angst en verwarring overheersen. Frimann en Hersted bouwden hierop voort met het idee van 'sensemaking' als een 'co-authoring'-proces, waarin leidinggevenden en volgers gezamenlijk verhalen construeren (Frimann & Hersted, 2016).

Wat betreft de definitie van de vaak gebruikte term dialoog benadrukte Isaacs (1999) dat dialoog meer is dan alleen het uitwisselen van woorden; het is de omarming van verschillende gezichtspunten en letterlijk de kunst van het samen open en ontvankelijk denken. In dit licht volgden Haslam e.a. met een sociaalpsychologisch perspectief, waarbij ze onderzochten hoe samenwerking en leiderschap ontstaat (Haslam e.a., 2020). Hun bijdrage aan de theorie was het concept van leiderschap als een gedeelde sociale identiteit, een gevoel van 'ons' dat leidinggevenden en volgers verbindt als een geza-

menlijke groep. Ze plaatsten volgers in een actief agentschap. Volgers verlenen leiderschap en hun collectieve inspanning is essentieel om de voorstellen van in dit geval een bestuurder tot bloei te brengen.

Bestuurders moeten intrapersoonlijk reflecteren en wijs en zelfbewust handelen

De literatuur benadrukt verder dat bestuurders niet alleen moeten reflecteren op hun acties, maar zich ook diep bewust moeten zijn van hun houding en rol (Kornelsen e.a., 2019). Schön introduceerde, zoals gezegd, als een van de eersten de begrippen 'reflectie op actie' en 'reflectie in actie' als fundamentele kwaliteiten in leiderschapsontwikkeling (Schön, 1987). Vaughan en vervolgens Goleman benadrukten daarnaast het belang van bewustzijn op meerdere niveaus, zoals de mentale, emotionele, fysieke en spirituele dimensies (Vaughan, 2002; Goleman, 2012). Anderen benadrukten dat leidinggevenden zich niet alleen moeten richten op hóe te handelen, maar dat zij vooral een innerlijk bewustzijn moeten hebben waaróm ze op een bepaalde manier handelen (Goleman, 2012; Nullens, 2019).

In dit licht benadrukten Küpers en Statler het aristotelische concept van praktische wijsheid; in het Grieks 'phronesis' genoemd (Küpers & Statler, 2008). Voor Aristoteles was het cruciale onderscheid tussen kennis en praktische wijsheid dat praktische wijsheid betrekking heeft op concrete dagelijkse ervaringen. Praktische kennis en praktische wijsheid vloeien hieruit voort en worden binnen dit perspectief boven intellectuele, wetenschappelijke en rationele kennis geplaatst (Van Manen, 1996).

We vermelden ten slotte ook de visie van Snowden en Boone (2007). Zij benadrukten dat 'wijze leidinggevenden hun aanpak aanpassen aan de complexiteit van de omstandigheden waarmee ze worden geconfronteerd' (p. 68), waarmee ze het ideaal van de centrale rol van de wijze leidinggevende benadrukken.

Hoe het gaat in de praktijk

In deze paragraaf beschrijven we voor elk theoretische verhaal de werkelijke ervaringen van de bestuurders, zoals opgetekend tijdens de interviews en groepsdialogen. Afsluitend reflecteren we op deze bevindingen in de discussie en conclusie.

Bestuurders moeten reflectief zijn en trage vragen herkennen en verkennen

Op basis van de uitkomsten zien we een patroon in de ervaringen van de bestuurders, waarin wederom vooral hun actieve houding naar voren komt. Dit uit zich in metaforen als 'Altijd aan', 'Hard werken', en 'Honderd procent presteren op hoge snelheid', zoals benoemd door deelnemers (VL-3) en geïnterviewden (I-6), met als toelichting: 'Werken in de topcompetitie van complexiteit en uitdagingen helpt me mijzelf dagelijks te stretchen en te verbeteren. Ik realiseer me elke dag weer hoeveel ik heb geleerd en de mate van

complexiteit en versnelling die ik aankan.' Een bestuurder illustreert dit met de opmerking: 'Als bestuurder in deze gemeenschap ben ik altijd in functie en 24/7 in mijn rol, iedereen kijkt mee' (I-8). Een andere bestuurder benadrukt: 'Ik zie bij veel bestuurders de neiging om snel resultaten te willen boeken en te willen scoren. We voelen ons ongemakkelijk als dingen onduidelijk en onzeker zijn.' Later wordt daaraan toegevoegd: 'Als je als bestuurder een eindverantwoordelijkheid hebt, moet je altijd alles serieus nemen. Je mag nooit verslappen.'

Deze dynamiek brengt spanning met zich mee, zoals blijkt uit de uitspraak van een bestuurder: 'De meeste mensen die hier werken, zitten regelmatig op de rand van een burn-out' (I-12). Tegelijkertijd ervaren sommige bestuurders hard werken als bron van energie: 'Ik sta altijd aan en ik werk te veel, zo leuk vind ik het' (VL-7). Dit onderstreept de spanning tussen 'chronos' (geplande tijd) en 'kairos' (de beleefde, natuurlijke tijd). Alle respondenten van de vragenlijst bevestigen deze worsteling. Een bestuurder stelt: 'Werk is vaak verslavend. Ik pieker niet, maar geniet ervan als ik over moeilijke onderwerpen nadenk' (VL-4).

Sommige bestuurders gaan ook hard werken tijdens de interviews, waarbij zij de onderzoekers onderwijzen over het verschil tussen 'wicked' en 'tame problems' en tussen complex en ingewikkeld (I-4, I-8, I-14). Dit duidt op hun vertrouwdheid met dergelijke theorieën en hun behoefte deze uit zichzelf uit de doeken te doen.

Een treffend voorbeeld van de druk rondom vertragen is een interactie tussen een bestuurder en de betreffende chauffeur (I-10). De chauffeur zegt: 'Ik haal u over een half uur op.' De bestuurder antwoordt: 'Sorry, we hebben een interview van anderhalf uur.' De chauffeur fronst en merkt op dat hij klaarstaat 'voor het geval dat'. Waarop de bestuurder grapt: 'Al mijn vergaderingen duren dertig minuten. Dit zal waarschijnlijk worden beschouwd als een vrije middag.' Dit illustreert hoe bestuurders niet alleen door hun eigen houding, maar ook door hun omgeving worden beïnvloed in hun perceptie van tijd en ruimte voor bezinning.

Reflectie wordt vaak utopisch benaderd, zonder oog voor politieke en bureaucratische krachten

Een andere geïnterviewde (I-5) licht in dit kader toe: 'Ik verlies regelmatig de verbinding met mijn diepere zintuigen; alsof er een stevige afsluiting zit tussen mijn hoofd en lichaam. Dit komt vooral door digitaal werken en de nadruk op constante productiviteit.'

Bestuurders moeten interpersoonlijk reflecteren: cocreëren in dialoog

Rekening houdend met de eerder beschreven theoretische uitgangspunten, analyseren we in deze sectie de meest opvallende ervaringen en observaties met betrekking tot interpersoonlijke reflectie en cocreatie met anderen. De verhalen van bestuurders laten een paradox zien. Enerzijds stellen zij dat zij leiden door te verbinden, anderzijds laten hun interacties ander gedrag zien. Een opvallend voorbeeld is een online interview waarin een

bestuurder een monoloog van 25 minuten houdt over zijn visie op leiderschap en reflectie (I-3). Het begint met de mededeling dat de bestuurder zich goed heeft voorbereid en ervan uitgaat dat deze visie en antwoorden primair gewenst zijn. In dit betoog benadrukt deze bestuurder vooral het belang van samen betekenis geven, verbinding en cocreatie.

Veel bestuurders geven daarnaast aan te worstelen met de complexiteit van relationele processen. Zo stelt een geïnterviewde (I-1): 'Mijn leiderschapspositie betekent dat er altijd een rem zit op de relatie. In een organisatie waar je leiding aan geeft, ben je altijd degene die erboven moet staan. Dat kan ik, net zoals ik kan ingrijpen in complexe situaties. Ik kan het allemaal, maar het vraagt ook veel van me. Emotioneel. Is dat goed of niet goed? Het is een deel van mijn verhaal geworden.' Waaraan geïnterviewde I-8 toevoegt: 'Op een gegeven moment word ik benaderd als de superman. Ze zetten me voortdurend voor het blok.' De bestuurders benadrukken dat 'anderen' de druk verhogen in de dagelijkse interactie, zoals: 'Ze maken me belangrijk …', en later: 'Ik kan de dagelijkse stroom van projecties van anderen niet veranderen.' De constante nadruk op 'ik' en 'zij' wijst op een reactief en defensief patroon: 'Ja, maar … ze geven me de schuld van …' of 'Ja, maar ze verwachten een onmiddellijke reactie.'

Uit de antwoorden op de vragenlijst komt een spanning naar voren tussen 'alleen handelen' versus 'samen in cocreatie'; 83 procent van de deelnemers bevestigt dit te ervaren als een worsteling. Drie respondenten (VL-3, 5, 8 en 9) geven aan: 'Ik heb het gevoel dat ik in cocreatie moet verbinden, maar vaak is "alleen" toch makkelijker of sneller.' SP-9 licht toe: 'Klinkt arrogant, en dat is het waarschijnlijk ook, maar mijn brein is zo snel en creatief dat ik in mijn eentje meer rust heb. Aan de andere kant kan ik niet uitvoeren. Dus ik weet dat het samen uiteindelijk sneller gaat om tot uitvoering te komen.'

Een ander terugkerend thema is hoe bestuurders reflecteren wanneer ze onder druk staan (I-3, I-7, I-8, I-9): 'Wanneer ik overvallen word door emoties tijdens het werk, zal ik mijn gevoelens, twijfels en vragen niet snel delen, omdat dit anderen zou kunnen verontrusten.' Zij geven aan dat ze in zulke situaties hun stress en spanning vooral intern registreren (I-9, I-12). Tegelijkertijd erkennen ze unaniem het belang van reflectieve momenten met collega's en vooral familie en vrienden als een prettige oplaadplek.

Ondanks deze spanningen benadrukken verschillende bestuurders ook het belang van de kunst van het samen denken, en zien ze gezamenlijk reflecteren als een bron van zingeving. 'Als we voor complexe vraagstukken staan, ontstaat de magie vaak juist als we samen zoeken; de wereld is te complex om vanuit één perspectief te benaderen,' stellen I-1, I-3, I-9 en I-13. SP-1 verklaart: 'Ik kies bewust voor een proces samen, ook al kan dat een beeld geven van een niet-daadkrachtige bestuurder.'

Bestuurders moeten intrapersoonlijk reflecteren en wijs en zelfbewust handelen

Op basis van de eerder beschreven theoretische uitgangspunten analyseren we de meest opmerkelijke ervaringen en observaties van bestuurders met betrekking tot intrapersoonlijke reflectie. Een treffend voorbeeld is een deelnemer die online is geïnterviewd

(I-4). Deze bestuurder meldt zich te laat en geeft aan zich in een chaotische politieke dynamiek te bevinden. Terwijl er buiten beeld koffie wordt gezet, geeft de bestuurder aan dat het interview kan beginnen, ondanks het lawaai van het koffiezetapparaat. Gedurende het gesprek worden we driemaal onderbroken door dringende telefoontjes. Als wordt voorgesteld een nieuwe afspraak te maken, is het antwoord: 'Daar is geen tijd voor. Laten we het afhandelen.' Dit gedrag illustreert de spanning tussen reflectie en een overvolle agenda.

Uit de vragenlijst blijkt een veelvoorkomend spanningsveld tussen bewust reflecteren en reageren 'vanuit de heup, onvolmaakt en spontaan'. 83 Procent van de respondenten bevestigt deze worsteling, 50 procent onderschrijft de uitspraak: 'Reflecteren is voor mij zo vanzelfsprekend dat ik soms in een patroon terechtkom van rationaliseren, uitleggen en dan weer reflecteren. Meestal houdt de druk van de agenda dit binnen de perken, maar sommige onderwerpen hebben veel dimensies' (S-10).

Een ander voorbeeld illustreert een ongemakkelijk moment dat een van de bestuurders (I-1) meemaakte. We delen een kort fragment uit dit verhaal: 'Vorige week hadden we een behoorlijke kluif aan een complexe en gevoelige kwestie met onze raad van bestuur. Toen we na lang vergaderen klaar waren, begon ik een paar grapjes te maken, blij dat de dag voorbij was. Mensen glimlachten. Ik sprak een collega met overdreven enthousiasme aan en maakte een compliment dat klonk als een grapje over haar bijdrage. Toen ik stopte met praten, was het stil. Ik merkte dat dit ongepast gedrag was: te ontspannen! Ik weet dat mijn opmerkingen een onevenredige impact hebben. Maar ik zal dat nooit als vanzelfsprekend beschouwen. Deze ongemakkelijke emotionele achtbaan maakt deel uit van de voortdurende paradox. Natuurlijk heb ik haar gebeld en naar haar ongemak geluisterd. Bovendien weet ik dat ik minstens een paar maanden extra alert zal zijn, maar het kan ook dat ik bij een volgend moment van ontspanning toch vergeet dat ik niet langer gewoon een van de jongens en meiden ben.' In dit voorbeeld deelt de bestuurder een in dit kader belangrijke interpretatie, namelijk dat het werk van een bestuurder een onvermijdelijke, ongemakkelijke en emotionele achtbaan is. Deze geïnterviewde illustreert een worsteling en tegelijkertijd een acceptatie van de ambiguïteit en paradoxen en de blijvende imperfectie van de rol als bestuurder.

Dit raakt aan een thema dat door verschillende bestuurders wordt gedeeld: het verlangen zich spontaan te gedragen en het risico om op bepaalde momenten of in bepaalde interacties grenzen te overschrijden. Leiders vertellen ook over verschillende ervaringen waarin zij door anderen op een grensoverschrijdende manier werden benaderd, waardoor zij zich beledigd en gediscrimineerd voelden (I-12, SP-1). VL-1 beschrijft een situatie met een duidelijke confrontatie met vooroordelen: 'Ik zag mezelf als wie ik was, en voor mij maakte het niet uit welke kleur de "appel" had. Ik bleef dezelfde, maar in de ogen van de ander was ik ineens een blanke (terwijl ik oorspronkelijk ook een niet-Nederlandse achtergrond heb). Als iemand denkt dat ik een racist ben, is dat een waarheid waarin ik me moet vinden.' Dit voorbeeld illustreert hoe deze bestuurder zich tot deze interactie moest verhouden.

Bovenal blijkt uit de groepsgesprekken dat reflectie vaak wordt gezien als een strategische handeling om emoties en ongemak te beheersen. Sommige bestuurders beschouwen reflectie als een vorm van controle, terwijl anderen hun inzichten uit persoonlijke ervaringen of spirituele ervaringen halen. Een bestuurder vat dit spanningsveld samen: 'Wanneer is "goed genoeg" genoeg en mag ik de onvoorspelbaarheid van processen accepteren?' (VL-3). VL-9 voegt daaraan toe: 'Ik probeer mijn intuïties en ingevingen vaker te vertrouwen en te volgen. Dit helpt me om eindeloos intern zelfonderzoek te voorkomen.'

Reflectie op paradigma's in theorie en praktijk

In tabel 2 zetten we de belangrijkste paradigma's uit de theorie en de praktijk uiteen. Daarbij valt meteen op dat de theorie voorschrijft hoe het belang van reflectie toeneemt, gezien de uitdagingen en onvoorspelbaarheid. Daarnaast geeft de tabel een samenvatting van de houding van de bestuurders die veelal gericht is op controle, regie en het goed willen doen.

De deelnemende bestuurders ervaren de waarde van reflectie vooral tijdens geplande momenten, alleen thuis of in sessies waarin ze met anderen in dialoog gaan over lastige vraagstukken of persoonlijke ontwikkeling. Over het algemeen lijken zij zich echter terug te trekken uit onverwachte kwetsbare en emotionele momenten in interacties. Hierbij verwijzen zij naar de relationele afstand die voortkomt uit hun positie en rol als leidinggevende en bestuurder, en de asymmetrie in macht die dan optreedt.

Tabel 2. **Paradigma's in theorie en praktijk in overzicht (Van der Steen e.a., 2023a).**

Dominante paradigma's in theorie	Dominante paradigma's in de praktijk
Complexe en nieuwe vraagstukken vragen om een nieuwe vorm van reflectie en de urgentie om te reflecteren, gezien de onvoorspelbare omgeving in een VUCA-dynamiek	De bestuurder als centrale, probleemoplossende persoon, verantwoordelijk en altijd 'aan' (continu beschikbaar); een bestuurder werkt dus hard en heeft de regie
In ambigue situaties vraagt het om cocreatie en een gezamenlijk proces van betekenisgeving	De bestuurder enerzijds als de 'eigenaar' van het denk- en beslisproces; anderzijds wordt gedeeld hoe juist de magie ontstaat wanneer er samen wordt gezocht en verkend
Reflectie als gezamenlijk zoekproces waarin gevoelens en twijfels een plek hebben	Bestuurders moeten de verwachtingen van anderen waarmaken bijvoorbeeld: 'Ze geven mij de schuld', 'Ze verwachten een snelle reactie')
Het belang van reflectie in het moment: spontaan, onverwacht en kwetsbaar	De bestuurder moet het 'goede doen' en het overzicht hebben; reflectie is een manier of instrument om controle te ervaren
Reflectie moet leiden tot een diep bewustzijn op meerdere lagen en praktische wijsheid	De bestuurder kan zijn of haar diepere lagen, emoties en intuïties niet delen, omdat dit leidt tot verwarring en onrust; snelheid en kalmte zijn vaak belangrijker dan samen zoeken

Conclusie

Dit artikel opent een debat over leiderschap en reflectie in theorie en praktijk. De belangrijkste conclusie is dat bestuurders inderdaad de druk ervaren van haast en versnelling, met daarnaast uiteenlopende utopische opvattingen over waaraan zij geacht worden te voldoen (en die zij zichzelf opleggen). Het onderzoek begon met de vraag: *Wat onthullen de discrepanties tussen theorie en praktijk?* Een van de belangrijkste bevindingen is de kloof tussen theoretische idealen en de dagelijkse werkelijkheid, waarbij een utopische kijk op reflectie wordt voorgeschreven, zonder voldoende oog te hebben voor de context en de krachten binnen politieke en bureaucratische systemen. De narratieve analyse laat een patroon zien van bestuurders die het goed willen doen en daarbij twijfel, emotie en intuïtie liefst vermijden. Zo ontstaat een verleidelijk doch onrealistisch ideaalbeeld dat werkt als een zelfversterkende en vervreemdende selffulfilling prophecy. Deze dynamiek wordt gevoed door hardnekkige ideeën in het denken van bestuurders (zie figuur 2).

Figuur 2. **Drie hardnekkige ideeën in de opvattingen van bestuurders.**

De ideologie van leiderschap gericht op controle en probleemoplossing
De instrumentele interpretatie van reflectiviteit als doelgerichte taak
Beperkte ruimte voor imperfecties, emoties en twijfels binnen een rigide systeem

Opvatting over leiderschap als probleemoplossing gericht op controle

Dit idee weerspiegelt de nieuwe kritische eisen die volgens Van der Wal en Noordegraaf aan bestuurders worden gesteld, mede als gevolg van toenemende publieke verwachtingen (Van der Wal, 2017; Noordegraaf, 2007). Zij wijzen op de veelheid aan stakeholders en de ethische complexiteit die weinig ruimte laten voor menselijke ervaringen als ‘twijfel, aarzeling of perplexiteit in direct ervaren situaties’ (verwijzend naar de definitie van reflectie door Dewey, 1933). In het licht van deze definitie blijkt dat bestuurders dagelijks een versnellende druk ervaren, met een sterke gerichtheid op probleemoplossing, waarbij de bestuurder fungeert als centrale cockpit.

Deze gerichtheid leidt veelal tot een defensieve reflex, wanneer het gaat om emoties of chaotische situaties, met name in ‘reflectie in actie’ ofwel reflectie tijdens het handelen (Schön, 1987). In hun verhalen delen bestuurders met name reflectieve inzichten achteraf ofwel ‘reflectie op actie’. Deze uitkomst bevestigt de analyse van Twist en Frissen, die wijzen op het dominante beeld van leiderschap als een ‘centrale individuele continuïteit in het hart van besluitvorming’ (Twist & Frissen, 2024; zie ook Meuleman, 2010). Specifiek voor publiek leiderschap zien zij een fenomeen van bestuurlijk centrisme, waarbij de nadruk voortdurend ligt op processen, besluitvorming en macht. Gevolg is een actiegerichte leiderschapspraktijk onder voortdurende druk.

Reflectie als instrumentele taak

Het concept reflectiviteit blijkt in de praktijk versnipperd te zijn en meervoudig geïnterpreteerd te worden: *a)* als instrumenteel, ethisch of existentieel, *b)* individueel of collectief, *c)* gepland of spontaan of *d)* rationeel of emotioneel. In de verhalen van bestuurders wordt reflectie meestal gezien als iets positiefs en wenselijks; een manier van denken zonder kritisch tegenverhaal. Daarbij wordt het vaak benaderd als een abstract, utilitair proces dat gepland moet worden of wordt uitbesteed aan coaches en consultants. Reflectie lijkt zo ingebed te raken in hetzelfde doelgerichte, controlerende paradigma als probleemoplossing. Niet als een contemplatieve ruimte, maar als extra taak binnen het streven om het goed te doen. Veel bestuurders beschouwen hun rol vooral als dienstbaar aan de druk van het systeem, om zich daarin staande te houden.

Beperkte ruimte voor imperfectie, emotie en twijfel

Het derde hardnekkige idee betreft het gebrek aan ruimte voor imperfectie, emotie en twijfel binnen een hiërarchisch en rationeel geordend systeem dat aanpassing en controle benadrukt. Hernes bekritiseert het dominante beeld van organisaties als rationele entiteiten die zich aanpassen aan hun omgeving (Hernes, 2014). Hij pleit in plaats daarvan voor een procesbenadering, waarin organisaties worden gezien als sociale en ecologische gemeenschappen. Hernes stelt dat organiseren geen eindtoestand is, maar een voortdurend proces van maken, hermaken, losmaken en verbinden van allerlei actoren (mensen, technologieën en ideeën) tot betekenisvolle gehelen. Cooper en Law voegen hieraan toe dat moderne organisatieonderzoeken vaak gericht zijn op een eindresultaat, in plaats van de onderliggende sociale processen die tot deze resultaten leiden (Cooper & Law, 1995).

De gangbare theorieën sluiten onvoldoende aan bij de praktijk

Gezamenlijk leiden deze drie ideeën tot de opkomst van een utilitair paradigma met mogelijk vervreemdende gevolgen. Leidinggevenden worden gezien als het centrum van besluitvorming, terwijl zij tegelijkertijd worstelen met tijdsdruk, eenzaamheid en ideologische druk in een rigide systeem. Binnen deze context proberen zij het zowel goed te doen als goed te reflecteren, wat vaak een paradoxale last met zich meebrengt.

Tegelijkertijd roepen maatschappelijke en bestuurlijke ontwikkelingen – zowel regionaal als nationaal – op tot een herziening van deze dominante opvattingen. Er is behoefte aan een ‘reality check’ en een scherp ethisch debat over hedendaags leiderschap. Want hoe onzekerder de omgeving, des te sterker de roep om leiders die helderheid en snelle oplossingen bieden, zo lijkt het.

Reflectiviteit als sociaalwenselijk en vervreemdend ideaal

Dit artikel wijst op een sociaalwenselijke omgang met reflectiviteit en de canonieke effecten ervan, wat leidt tot een vervreemdende kloof tussen theorie en praktijk (Kerr &

Todd, 2021). De analyse suggereert dat niet alleen het begrip 'reflectie' problematisch is, maar vooral de koppeling van leiderschap aan het idee van continu verbeteren (vanuit een modernistisch utilitair paradigma). Steeds meer nieuwe theorieën versterken deze druk. Hierdoor blijft er nauwelijks ruimte voor open, betekenisvolle reflectie en kwetsbaarheid.

In bredere zin weerspiegelt dit een internationaal debat over leiderschapsideologieën. Theorieën zouden meer moeten uitgaan van de alledaagse dynamiek waarin bestuurders opereren, in plaats van steeds nieuwe ideaalbeelden toe te voegen. De stroom van nieuwe leiderschapsmodellen – van authentiek tot besluitvaardig en van verbindend tot verantwoordelijk – blijft veelal binnen het paradigma van efficiëntie en effectiviteit, en versterkt daarmee de druk op bestuurders.

Oproep tot bewustzijn en resonantie

Wij pleiten voor een bewustzijn en alertheid op expliciete en impliciete ideologische aannames over leiderschap. Theoretisch wensdenken dient te worden vermeden, juist omdat het bijdraagt aan druk in plaats van ruimte. In lijn met Rosa roepen wij op tot erkenning van het onvoorspelbare als bron van leven, inspiratie en verbinding: 'It is in the uncontrollable that we are moved and experience life' (Rosa, 2016, p. 175). Rosa's concept van resonantie, de fysieke en emotionele afstemming met jezelf, anderen en je handelen biedt een alternatief. Stilte, pauzes en lummeltijd blijven daarbij van waarde, juist als reactie op de voortdurende druk tot productiviteit. Uit dit onderzoek blijkt dat zelfs een korte denkstilte in een gesprek al kan leiden tot verwarring of irritatie; symptoom van een cultuur waarin vertraging niet vanzelfsprekend is.

Terug naar de dagelijkse realiteit

Theorieën over leiderschap lijken steeds opnieuw verwachtingen te scheppen op basis van verouderde beelden van organisaties. De stroom van nieuwe modellen en idealen vergroot eerder de kloof tussen theorie en praktijk dan dat hij deze overbrugt. Daarom concluderen wij dat auteurs zowel in de wetenschap als in managementliteratuur zich meer moeten richten op de dagelijkse realiteit van bestuurders en leidinggevenden. Alleen dan ontstaat ruimte voor werkelijk reflectieve en vooral resonante ontmoetingen.

Verder onderzoek

Rosa's visie op vervreemding en resonantie biedt een vruchtbare basis voor toekomstig onderzoek (Rosa, 2019). De vraag hoe reflectie zich verhoudt tot leiderschap binnen een versneld en 'geconditioneerd' systeem, wordt steeds relevanter. Wij stellen voor om verder onderzoek te richten op *a)* de ethische en sociale implicaties van de belemmerende krachten binnen organisaties, *b)* de diepere betekenis van de kloof tussen theorie en praktijk, en de sociaalwenselijke scripts die daaruit voortkomen en *c)* de impact van deze kloof op het gevoel van resonantie, zingeving en verbondenheid van bestuurders met zichzelf, hun collega's en hun organisaties.

Specifieker onderzoek kan handvatten bieden voor *a)* het omgaan met reflectie en dialoog in contexten van machtsverschillen, *b)* het onderscheiden en balanceren van de verschillende mindsets (probleemoplossing versus reflectie) en *c)* het begeleiden van het lastige schakelen tussen actie en reflectie, bijvoorbeeld door coaches of procesbegeleiders.

Tot besluit

Hoewel de steekproef relatief klein is en de onderzoeksmethodiek voornamelijk berust op verhalen en reflecties, bieden de resultaten van ons onderzoek waardevolle inzichten. Ze zijn illustratief voor bestuurders in andere West-Europese democratieën met vergelijkbare complexiteiten. Vervolgonderzoek is nodig om de hypothesen verder te onderbouwen en de praktische bruikbaarheid van de bevindingen te versterken. ■

Dit artikel is gebaseerd op eerdere publicaties in het International Journal of Public Leadership *(Van der Steen e.a., 2023, 2025) en komt voort uit de uitkomsten van een promotieonderzoek door Barbara van der Steen vanuit de Universiteit van Humanistiek te Utrecht, in samenwerking met Joke van Saane en Gerda van Dijk.*

Noten

1. In literatuur wordt steeds vaker verwezen naar een nieuw concept: dat van BINA ofwel broos, onbegrijpelijk ('incomprehensible'), niet-linear en angstig (Cascio, 2020).

Literatuur

Amulya, J. (2004). *What is reflective practice?* Website: http://www.itslifejimbutnotasweknowit.org.uk/files/whatisreflectivepractice.pdf.

Arendt, H. (2003). Thinking and moral considerations: a lecture. In J. Kohn (Ed.), *Responsibility and judgment* (pp. 159-189). Schocken Books.

Bateson, N. (2023). *Combining.* Triarchy Press.

Bauman, Z. (2000). *Liquid modernity.* Wiley.

Boud, D., Hawke, G. & McDonald, R. (1998). *9 More strategic, more critical, more evaluative: perspectives on research into workplace learning and assessment.* New Agenda.

Cascio, J. (2020). *Facing the age of chaos.* Institute for the Future.

Cooper, R. & Law, J. (1995). Organization: distal and proximal views. *Research in the Sociology of Organizations, 13,* 237-274.

Dewey, J. (1933). *How we think: a restatement of the relation of reflective thinking to the educative process.* Regnery.

Dweck, C. (2016). What having a 'growth mindset' actually means. *Harvard Business Review, 13* (2), 2-5.

Finlay, L. (2008). *Reflecting on 'reflective practice'.* The Open University.

Frimann, S. & Hersted, L. (2016). Constructing leadership identities through stories. *Tamara, 14* (4), 149-162.

Ghaye, T. (2000). Into the reflective mode: bridging the stagnant moat. *Reflective Practice, 1* (1), 5-9.

Goleman, D. (2012). *Emotional intelligence: why it can matter more than IQ*. Bantam.

Grint, K. (2010). *Leadership is a very short introduction*. Oxford University Press.

Haslam, S.A., Reicher, S.D. & Platow, M.J. (2020). *The new psychology of leadership: identity, influence and power*. Routledge.

Heifetz, R.A. & Heifetz, R. (1994). *Leadership without easy answers*. Harvard University Press.

Hernes, T. (2014). *A process theory of organization*. Oxford University Press.

Horney, N., Pasmore, B. & O'Shea, T. (2010). Leadership agility: a business imperative for a VUCA world. *Human Resource Planning, 33* (4), 34.

Isaacs, W. (1999). *Dialogue: the art of thinking together*. Currency.

Kerr, P.A. & Todd, R.J. (2021). *Espoused theories and theories-in-use of information literacy: reflecting on effective practice*. IASL Annual Conference Proceedings.

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 (Eds.), *Leading in a VUCA world* (pp. 27-41). Springer.

Kunneman, H. & Suransky, C. (2011). Cosmopolitanism and the humanist myopia. In Rovisco, M. & Nowicka, M. (Eds.), *The Ashgate research companion to cosmopolitanism* (pp. 387-402). Ashgate.

Küpers, W. & Statler, M. (2008). Practically wise leadership: toward an integral understanding. *Culture and Organization, 14* (4), 379-400.

Lijster, T. & Celikates, R. (2019). Beyond the echo-chamber: an interview with Hartmut Rosa on resonance and alienation. *Krisis, 39* (1), 64-78.

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. In P. Allen e.a. (Eds.), *The Sage handbook of complexity and management* (pp. 384-399).

Mattingly, C. (2019). Defrosting concepts, destabilising doxa: critical phenomenology and the perplexing particular. *Anthropological Theory, 19* (4), 415-439.

Meuleman, M. (2010). *Wie is de baas? Leiderschap gevangen in een verblindend spektakel*. Universiteit Nijmegen.

Noordegraaf, M. (2007). From 'pure' to 'hybrid' professionalism: present-day professionalism in ambiguous public domains. *Administration and Society, 39* (6), 761-785.

Nullens, P. (2019). From spirituality to responsible leadership: ignatian discernment and Theory U. In J. Kok & S. van den Heuvel (Eds.), *Leading in a VUCA World* (pp. 185-207). Springer.

Potter, C. (2015). Leadership development: an applied comparison of Gibbs' reflective cycle and Scharmer's Theory U. *Industrial and Commercial Training, 47* (6), 336-342.

Raelin, J.A. (2002). I don't have time to think! (vs. The art of reflective practice). *Reflections, 4* (1), 66-79.

Rhodes, R. & Noordegraaf, M. (Eds.) (2007). *Observing government elites: up close and personal*. Springer.

Rittel, H.W.J. & Webber, M.M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences, 4* (2), 155-169.

Rosa, H. (2010). *Acceleration and alienation: towards a critical theory of late-modern tempo*rality. Nordisk Sommeruniversitet Press.

Rosa, H. (2016). *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). *Educating the reflective practitioner: toward a new design for teaching and learning in the professions*. Jossey-Bass.

Snowden, D.J. & Boone, M.E. (2007). A leader's framework for decision making. *Harvard Business Review, 85* (11), 68-149.

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.

Steen, B. van der, Saane, J. van & Dijk, G.M. van (2023a). Public leaders in accelerated times: a qualitative study on their reflective practices in the Netherlands. *International Journal of Public Leadership, 19* (4), 304-315.

Steen, B. van der, Saane, J. van & Dijk, G.M. van (2023b). Leiderschap en reflectie: complexiteit, trage vragen en resonantie in vloeibare tijden. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie, 4* (77), 33-44.

Stockdale, C. & Jones, S. (2024). Challenges facing leaders dealing with fake news and misinformation-reduced trust and cohesion in the workplace. *Effective Executive, 27* (3), 5-12.

Twist, M. & Frissen, P. (2024). Leiderschap als tragische vergissing: op zoek naar andere woorden voor heersen en hiërarchie. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie, 78* (1-2), 70-84.

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.

Wal, Z. van der (2017). *The 21st-Century public manager.* Palgrave.

Weick, K.E. (2005). Theory and practice in the real world. In C. Knudsen & H. Tsoukas (Eds.), *The Oxford handbook of organization theory* (pp. 453-475). Oxford University Press.

Auteurs

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

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

Prof. dr. G.M. van Dijk is als hoogleraar leiderschap en samenleving verbonden aan de academie van de Universiteit voor Humanistiek te Utrecht.