

Noblesse oblige:
de kracht
van
reflectie
aan de top
van het
openbaar
bestuur

Noblesse oblige:
**de kracht
van
reflectie
aan de top
van het
openbaar
bestuur**

**Nederlandse
School voor
Openbaar
Bestuur**

Yvonne Burger
Georgina Kuipers
Jessie Samwel

prof.dr. Yvonne Burger

is bestuurs- en organisatieadviseur, toezichthouder en werkt als executive (team)coach voor leiders en leiderschapsteams binnen de overheid en het bedrijfsleven. Ze is als decaan verbonden aan het Leernetwerk van de NSOB. Bij de Vrije Universiteit heeft ze het Center for Executive Coaching opgericht en vijftien jaar geleid.

dr. Georgina Kuipers

is co-decaan en senior onderzoeker bij de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur. Zij is betrokken bij onderwijs over en onderzoek naar vraagstukken op het terrein – en de raakvlakken – van bestuur en recht. Haar interesse gaat in het bijzonder uit naar onderwerpen rondom vertrouwen en vertrouwen in de overheid.

Jessie Samwel MSc

is als onderzoeker en opleidingsmanager verbonden aan de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur. Zij heeft een achtergrond in de geschiedenis en de bestuurskunde.

De auteurs zijn Myrthe van Delden erkentelijk voor haar waardevolle bijdrage aan dit onderzoek.

Zij danken Annemieke van Dam, Myrte Ferwerda, Mark Frequin, Paul Frissen, Paul 't Hart en Henk den Uijl voor hun commentaar op een eerdere versie van de tekst.

Inhoudsopgave

Voorwoord → 4

Samenvatting → 5

1. Inleiding → 8

2. Een zoektocht naar de betekenis van reflectie binnen het openbaar bestuur → 11

2.1 Reflecteren en het omgaan met onzekerheid → 12

2.2 Reflecteren binnen de context van het openbaar bestuur → 14

2.3 Reflecteren van alle tijden, in een veranderende context → 20

3. Wat is groepsreflectie? → 22

3.1 Reflecteren als iets wat je (gezamenlijk) doet → 22

3.2 Vormgeving van groepsreflectie → 24

3.3 Begeleiding van groepsreflectie → 25

3.4 Mogelijke hefboomeffecten van groepsreflectie → 27

4. Reflectie: wat werkt? → 29

4.1 Wat is reflecteren? → 30

4.2 Hoe vindt reflecteren plaats? → 32

4.3 Wat levert reflectie op? → 35

4.4 Wat werkt wel en niet bij reflecteren in de context van een groep? → 39

5. Reflecteren in versnellende tijden → 46

5.1 Terugblik: theorie en empirie over reflecteren → 46

5.2 Dualiteiten van groepsreflectie in het openbaar bestuur → 49

5.3 Werkvormen voor groepsreflectie → 51

5.4 Tot slot: de verplichting van de macht → 54

Literatuurverwijzingen → 56

Voorwoord

Reflecteren is in de mode, ook binnen de top van het openbaar bestuur. Het vindt plaats tijdens coaching, teamontwikkeling, leergangen, conferenties, workshops en trainingen. Maar wat is reflecteren precies? Of is dit een containerbegrip geworden zonder échte betekenis?

Dit essay is geschreven vanuit onze eigen nieuwsgierigheid naar wat reflecteren is en hoe het kan worden ingezet ten behoeve van het goed functioneren van de samenleving en onze democratische rechtstaat. We schreven het in relatie tot onze professionele rol, waarin we reflectie organiseren en begeleiden. Om te onderzoeken wat we daarin doen en wat we beter kunnen doen. Maar we schreven dit vooral ook om deze kennis beschikbaar te kunnen stellen aan topfunctionarissen in het openbaar bestuur en hun begeleiders. En natuurlijk aan iedereen die meer wil weten over (de waarde van) reflecteren in het openbaar bestuur. Niet omdat er één manier van reflecteren is of omdat we denken hiermee de wijsheid in pacht te hebben. Maar om het gesprek op gang te brengen over reflecteren, welke ervaringen ermee zijn en om uit te vinden wat in welke situatie of voor welke persoon of welk team het beste werkt.

Daarmee is dit essay een reflectie geworden op het begrip reflecteren, wat in ieder geval in onze eigen organisatie direct het gesprek op gang bracht over wat we hier zelf van kunnen leren. We hopen dat we met deze tekst niet alleen op vele plekken het gesprek verder op gang kunnen helpen, maar ook het gesprek erover te kunnen verdiepen door meer kennis toe te voegen. Want reflecteren kan behulpzaam zijn, mits aan een aantal voorwaarden is voldaan. Anders kun je het onzes inziens beter laten.

We wensen de lezer veel stof tot reflectie,

Yvonne Burger, Georgina Kuipers en Jessie Samwel

Samenvatting

Topfunctionarissen in het openbaar bestuur bekleden machtsposities, ondanks het primaat van de politiek. Door hun inhoudelijke kennis én institutionele plek op het kruispunt van informatie, advies en uitvoering hebben ze veel invloed op wat er binnen instituties en in de samenleving gebeurt. Reflectie op persoonlijke en institutionele waarden, gedrag, wijze van samenwerking en de effecten van beslissingen kan helpen bij bewustzijn van hoe deze invloed effectief kan worden ingezet. Om dit vervolgens te vertalen naar handelen. Want veel bestuurders in het publieke domein kiezen voor deze rol omdat ze maatschappelijk impact willen hebben. In tijden van versnelling is het waardevol om te vertragen. Om deze reden is er steeds meer aandacht bij topfunctionarissen voor reflectie in de vorm van bijvoorbeeld individuele coaching of teamontwikkeling en worden er allerhande bijeenkomsten georganiseerd – heidagen, conferenties – om boven de dagelijkse drukte uit te stijgen en vanuit overzicht de goede dingen te doen, als individu, als team en als organisatie. Maar wat is reflectie dan precies? Waarom is het specifiek van belang voor het openbaar bestuur? Is er iets te zeggen over hoe je dit effectief kunt doen? Over wat het professionals, organisaties en de samenleving oplevert?

In dit essay gaan we op zoek naar de betekenis van reflectie voor het openbaar bestuur. De roep om het reflecterend vermogen van ambtenaren te versterken is groot, maar waarom eigenlijk? Allereerst omdat er voor de maatschappelijke vraagstukken waar bestuurders in het publieke domein mee bezig zijn geen pasklare, snelle antwoorden beschikbaar zijn. Niet alle informatie is op één plek voorhanden, vraagstukken hangen onderling samen, belangen verschillen en er wordt verschillend aangekeken tegen problemen. Tegelijkertijd zijn de consequenties van gekozen oplossingen voor de samenleving groot: het openbaar bestuur beslist over levens. Het overdenken hiervan – zowel van de beslissingen als van de consequenties – vraagt rust en afstand, wat bemoeilijkt wordt door drie dynamieken die de onzekerheid versterken, namelijk (1) de ‘versnelling’ die we in onze tijd ervaren, (2) dat reflectie op basis van eigen perspectieven beperkt is en (3) in het bijzonder omdat macht een rol speelt. Door de machtspositie die de genoemde topfunctionarissen innemen is het niet vanzelfsprekend dat alle perspectieven en tegenspraak in de volle omvang op tafel komen.

Dit essay is gebaseerd op een verkennend fenomenologisch onderzoek dat wij hebben uitgevoerd naar hoe reflectie ervaren wordt. We beschrijven hoe georganiseerde reflectie in een groep behulpzaam kan zijn bij het overdenken van maatschappelijke en organisatievraagstukken. We laten zien wat invloedrijke denkers uit de organisatiekunde, filosofie, psychologie en onderwijskunde hebben geschreven over reflectie, wat er al bekend is over wat er wel en niet werkt bij reflectie in groepen en hoe reflectie van individuen en teams doorwerkt in organisaties. We bespreken de ervaringen van achttien topfunctionarissen uit de praktijk van het openbaar bestuur die we hierover bevraagd hebben. Uit deze gesprekken blijkt hoeveel verschillende betekenissen er worden gegeven aan het woord reflectie. En dat het vaak in één adem wordt genoemd met het woord 'kwetsbaarheid', wat veel zegt over hoeveel spanning het kan oproepen om open te zijn over opvattingen, aannames en gedrag, ook – of misschien wel juist – in machtsposities. Hoe pijnlijk het soms is om terug te kijken op wat niet goed is gegaan of waar je spijt van hebt – en hoe belangrijk hierbij een (begripvolle) omgeving is waar met compassie geluisterd wordt. Een georganiseerde omgeving die zo veilig is dat het daarbinnen ook spannend mag worden, waar andere perspectieven kunnen worden ingebracht die confronterend zijn. Waar je eerlijk naar je eigen handelen durft te kijken, ook als het niet goed is gegaan ondanks al je goede bedoelingen. Reflectie die uiteraard ook spontaan plaatsvindt tussen georganiseerde momenten door, waarbij ieder zijn of haar eigen voorkeur heeft voor waar dit gebeurt. Op reis, in de natuur of in het theater; 'tussenruimte' om uit de waan van de dag te stappen op je 'eigen wijze', zowel vanuit persoonlijk perspectief als vanuit je (institutionele) rol. Hoewel de opbrengsten hiervan lastig meetbaar zijn, blijkt reflectie in de beleving veel op te leveren, zowel voor individuen als voor het openbaar bestuur: mildheid, verbinding, samenwerking, aandacht voor andere zienswijzen, uitstel van (te) snelle besluitvorming en verrijking van de eigen blik. En ook voor de samenleving, zeker als reflectie in alle openheid met maatschappelijke organisaties en de burger wordt gedaan. Maar reflectie werkt alleen als het oprecht is, je de tijd neemt, je committeert, je nieuwsgierig bent en je bereid bent om je echt te laten raken. Een goede voorbereiding, gelijkwaardigheid in een groep en een gespreksleider die in houding en gedrag een voorbeeldrol vervult zijn hierbij belangrijke voorwaarden. En een niet-vrijblijvende omgang met de opbrengsten ervan.

Topfunctionarissen in het openbaar bestuur hebben een machtspositie in hun organisatie, ten opzichte van de politiek en soms ook naar hun collega's. Zij functioneren in een dynamiek die voor reflecteren niet altijd behulpzaam is, terwijl, zoals wij in dit essay betogen, dit noodzakelijk is voor effectief functioneren in een verantwoordelijke rol in de democratische rechtsstaat. Het is balanceren tussen dualiteiten, zoals afstand-nabijheid, confronteren-aansluiten of terugkijken-vooruitkijken, wat zorgt dat reflectie werkt. Het is aan de begeleiders van reflectie én de deelnemers om de balans te bewaken, de juiste werkvormen te kiezen en de juiste vragen te stellen. Want reflectie op dit niveau vraagt dat deelnemers écht geraakt worden, werkelijk andere perspectieven aangereikt krijgen en zich bewust zijn van hun eigen machtspositie. Dit vraagt een begeleider die zowel in staat is om een veilige sfeer te creëren als kan uitdagen en confronteren, zodat alles op tafel mag en kan komen. En het is in het bijzonder de verantwoordelijkheid van 'de macht' om zich echt open te stellen, ongemak toe te laten en de confrontatie en tegengeluid op te zoeken. En dus om de opbrengsten van reflecteren om te zetten in anders handelen of soms juist niet handelen ten behoeve van de samenleving en de publieke zaak.

1. Inleiding

De vierde macht

Ambtenaren, de bureaucratie, worden in internationale literatuur besproken als de ‘vierde macht’, als tegenhanger van of aanvulling op de trias politica. Volgens die analyse gaat macht verder dan staatsrechtelijke bevoegdheden; het gaat om feitelijke invloed. De kundige en ervaren ambtenarij als tegenhanger van het democratisch verkozen lekenbestuur. Het concept is buiten de wetenschappelijke muren in zwang geraakt als pejoratieve uitdrukking van ‘ambtelijke overmacht’.¹ En daar zit best wat in. Het werk van de ambtenaar is niet alleen verbonden aan politiek, maar is in zichzelf ook politiek. Natuurlijk is expertise, feitenkennis en procesmanagement van belang in hun werk, maar hun taak in beleid, uitvoering en toezicht is niet alleen ondersteunend. Zij vervullen een (vaak belangrijke) rol binnen inherent politieke verdelingsvraagstukken: wie krijgt wat, wanneer en hoe.² Bovendien is de publieke sector de afgelopen decennia door decentralisatie, privatisering en verzelfstandiging van publieke dienstverleners verbreed en de directe invloed van de politiek verminderd.³ Ook buiten de traditionele departementen of gemeente- en provinciehuizen vinden we daardoor publieke professionals – ambtenaren in brede zin van het woord – die feitelijk opereren als topfunctionarissen in het openbaar bestuur. Wij spreken daarom in dit essay over openbaar bestuur, en bedoelen daarmee ook de bredere publieke sector. De vierde macht ligt al lang niet meer alleen bij ‘de bontkraag’ rondom een minister, maar is meer wijdverspreid in het land.

Topfunctionarissen in het openbaar bestuur bekleden machtsposities. Ondanks het primaat van de politiek – gekozen politici hebben immers de hoogste zeggenschap in onze democratie – hebben ze veel invloed op wat er maatschappelijk gebeurt. Topambtenaren bevinden zich op het kruispunt van informatie, advies en uitvoering. Ze hebben vaak meer kennis en ervaring over beleidsdomeinen dan politici, ze bepalen welke cruciale informatie waar en op welke wijze terecht komt, ze hebben invloed op wie toegang krijgt tot

1 Bovens, M.A.P. (2000), *De vierde macht revisited. Over ambtelijke macht en publieke verantwoording*, Utrecht: Universiteit Utrecht, p. 5.

2 Lasswell, H.D. (1936), *Politics: Who Gets What, When How*, New York: Whittlesey House.

3 Wille, A. (2022), *De illusie van het politieke primaat. Macht en onmacht van de Nederlandse politiek*, Leiden: Universiteit Leiden.

bewindspersonen en kunnen door hun kennis over procedures besluitvorming en implementatie versnellen of vertragen. Bovendien zitten ze doorgaans veel langer op hun post dan de bestuurders die zij dienen. Topambtenaren zijn machtig zonder gekozen te zijn. Hun (tegen)macht betekent ook een verantwoordelijkheid binnen de democratische rechtsstaat.

Om integer en dienstbaar om te gaan met hun macht is het van belang om deze te (h)erkennen en er zorgvuldig mee om te gaan. En hierin kan reflectie een rol spelen. Reflectie kan helpen om bewust te zijn en te blijven van positie, rol, professionele normen en waarden. Mits het oprecht is, kan reflectie het besef van publieke verantwoordelijkheid en integriteit versterken. Potentieel voorkomt reflectie het herhalen van fouten, het kan duidelijk maken waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt, of belangen goed zijn afgewogen en of er op een passende wijze is en wordt (samen)gewerkt om maatschappelijke ambities te realiseren. Reflectie is in de huidige maatschappelijke context ‘in de mode’, ligt op ieders lippen en er wordt op talloze plekken ruimte voor gemaakt. Zowel op individueel, op team- als op organisatieniveau vinden reflectie-bijeenkomsten plaats. Coaching, heidagen, directeurenconferenties en teamsessies, ‘soms zelfs meerdere keren per week’, verzuchten deelnemers aan dit type bijeenkomsten regelmatig. Hierin schuilt het risico dat reflectie een ‘trucje’ of ‘moetje’ wordt. Maar wat is reflectie dan precies? Wat wordt hieronder verstaan? En wat is de functie van reflectie binnen het openbaar bestuur? Is het wel zo gemakkelijk om ‘uit te zoomen’, om kritisch te kijken naar je eigen machtspositie, en levert dit daadwerkelijk iets op? Kun je deze laatste – meer transactionele – vraag wel beantwoorden?

Dit essay is een verkennend fenomenologisch onderzoek naar – en reflectie op – het begrip reflecteren in het openbaar bestuur. In het tweede hoofdstuk beschrijven we met behulp van een aantal filosofische en bestuurskundige perspectieven waarom reflectie nodig is in het openbaar bestuur. In het derde hoofdstuk onderzoeken we wat de waarde is van reflecteren in een groep. Groepsreflectie is geen vervanging van persoonlijke bezinning, maar een aanvullende ruimte waarin het innerlijke gesprek wordt uitgelokt, verrijkt en soms zelfs pas mogelijk wordt gemaakt. Met behulp van een aantal denkers over reflectie in de context van organisaties diepen we het begrip verder uit.

Wat is de noodzaak tot en de meerwaarde van gezamenlijke reflectie in het openbaar bestuur? In het vierde hoofdstuk onderzoeken we ervaringen met reflectie in de top van het openbaar bestuur. Op basis van achttien diepgaande interviews met topfunctionarissen gaan we in op reflecteren in de praktijk. Wat verstaan zij onder reflecteren? Hoe vindt dit plaats in hun praktijk? Wat levert het hen op? Wat werkt er wel en niet bij reflecteren in de context van een groep? En wat draagt hieraan bij? In het vijfde hoofdstuk blikken we tenslotte terug op wat dit onderzoek heeft opgeleverd. Waarom is reflecteren in het bijzonder belangrijk voor topfunctionarissen in het openbaar bestuur, en hoe kunnen zij hier vorm aan geven? We sluiten af met handelingsperspectieven voor topfunctionarissen om op meer reflectieve wijze uiting te geven aan hun machtspositie.

2. Een zoektocht naar de betekenis van reflectie binnen het openbaar bestuur

Goed bestuur

‘Luisteren en je uitspreken, (ethische) reflectie, signalen oppakken en gezamenlijk leren van fouten’, dat staat in het regeerprogramma van het kabinet-Schoof beschreven onder de paragraaf ‘goed bestuur’. Dit betekent volgens het kabinet ‘een fundamentele omslag in werkwijze van de rijksdienst en decentrale overheden en het vergoten van het lerend vermogen van de overheid’. Ze beschrijven ‘een stevige impuls’ te willen geven aan ‘ambtelijk vakmanschap, onder meer door te investeren in verplichte opleiding voor elke ambtenaar.’⁴ Het benoemen van ‘reflectie’ in relatie tot ‘goed bestuur’ is echter niet iets van de laatste tijd, of van het laatste kabinet.

Naar aanleiding van het kinderopvangtoeslagenschandaal wordt in 2021 het programma Dialoog & Ethiek in het leven geroepen, dat wordt beschreven als een *‘vrijplaats voor rijksambtenaren om deel te nemen aan ethische discussies.’*⁵ Filosofen als Hannah Arendt en Michel Foucault worden binnen dit programma aangehaald als normatieve raamwerken voor ‘ethisch handelen’ en deelnemers aan het programma krijgen – volgens de beschrijving van het programma – de ruimte om hun morele dilemma’s op tafel te leggen.⁶ Een voorbeeld waarin ‘reflectie’ wordt aangehaald dat verder teruggaat in de tijd is de in 2009 opgestelde ‘Code voor goed openbaar bestuur’. In deze code wordt ‘reflectie’ in direct verband gebracht met het dienen van het publieke belang: *‘Ook (of juist) als bestuurders en leidinggevendenden een code niet nodig vinden, omdat zij stellen al aan de waarden te voldoen, is het belangrijk scherp te blijven op het eigen functioneren. Omdat het dienen van het publieke belang een dusdanige verantwoordelijkheid is, dat het continue kritische (zelf-)reflectie vraagt’.*⁷

4 Regeerprogramma Kabinet Schoof-I (2024), geraadpleegd via: <https://www.rijksoverheid.nl/regering/regeerprogramma/7-goed-bestuur-en-sterke-rechtsstaat>, p. 89.

5 Programma Dialoog en Ethiek (geen datum) *Hannah Arendt podium*, geraadpleegd via: <https://www.grenzeloossamenwerken.nl/dialoog-en-ethiek/hannah-arendt-podium/hannah-arendt-podium-en-dialoog--ethiek>.

6 Programma Dialoog en Ethiek (geen datum), *Ethiek voor leiders*, geraadpleegd via: <https://www.grenzeloossamenwerken.nl/dialoog-en-ethiek/ethiek-voor-leiders>

7 Rijksoverheid (23 juni 2009), *Brochure: Nederlandse code goed openbaar bestuur*, geraadpleegd via: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kwaliteit-en-integriteit-overheidsinstanties/gedragscode-openbaar-bestuur>.

Zoals de voorbeelden hierboven laten zien, klinkt het inbouwen van reflectie als aanbeveling of zelfs als vereiste voor het adequaat functioneren van het openbaar bestuur. Reflecteren wordt genoemd als onderdeel van ‘goed bestuur’, om vertrouwen in de overheid te herstellen, om te voorkomen dat ambtenaren keuzes maken die zij niet ethisch verantwoord vinden en om verantwoordelijkheid te kunnen nemen voor deze gemaakte keuzes. Om dit te bevorderen dienen ambtenaren zich te houden aan codes, hun morele dilemma’s te delen en zich te laten scholen tot ‘ambtelijk vakman/-vrouw’. De roep om het reflecterend vermogen van ambtenaren te versterken is groot, maar de redenen worden weinig concreet. Wat betekent het precies om in opleidingen te reflecteren op ambtelijk vakmanschap? En waarom is kritische (zelf)reflectie van belang bij het dienen van het publieke belang? Wie niet oppast bouwt een hele opleidings- en overlegstructuur rondom ‘reflecteren’, met allerlei verplichtingen voor ambtenaren, zonder de vraag te beantwoorden: wat maakt reflecteren, juist voor (top)functionarissen binnen het openbaar bestuur, belangrijk? In dit hoofdstuk bespreken we deze vraag aan de hand van inzichten uit bestuurskundige literatuur en de filosofie.

2.1 Reflecteren en het omgaan met onzekerheid

Het beschouwen van de waarde van reflecteren binnen het openbaar bestuur gebeurt al langer. In 1991 schrijven Berg en Bovens een bestuurskundig pleidooi voor het creëren en behouden van ruimte voor reflectie binnen het openbaar bestuur. Zij beschouwen reflectie als tegenkracht tegen een – op dat moment – dominant discours dat ‘besturen’ beschrijft als een praktijk van ‘managen’ en ‘beslissen’. Juist waar deze beelden over ‘daadkrachtige leiders’ op steun kunnen rekenen, is het moeilijk te verantwoorden dat het belangrijk is de tijd te nemen om slechts ‘na te denken’ of ‘in gesprek te gaan’ – zonder dat daar gelijk op gehandeld kan worden. Zo schrijven ook Berg en Bovens: *‘Ruimte voor reflectie neemt kostbare tijd in beslag, tijd die al zo schaars is door de vele verplichte overleg- en adviesrondes.’*⁸

Zorgen over eindeloze gedachtenexercities zonder dat er daadwerkelijk keuzes worden gemaakt of handelingen worden uitgevoerd, zijn niet ongegrond. Zo bestaat er bij reflecteren de kans dat bestuurders en ambtenaren lang blijven hangen in overdenken, analyseren en onderzoeken, waardoor belangrijke keuzes vooruit worden geschoven en van (be)sturen weinig

8 Berg, A., & Bovens, M.A.P. (1991). Reflectie in het openbaar bestuur. *Beleid en Maatschappij*, 18(4), p. 164–174.

terecht komt. Reflecteren gaat volgens Berg en Bovens over het *'nadenken dat het direct nuttige, het strikt instrumentele of het automatische niveau overstijgt'*.⁹

Reflecteren valt volgens hen dan ook niet makkelijk te sturen en uitkomsten zijn – mede door het toelaten van gevoelens, emoties en ongestructureerde gedachtepatronen – onberekenbaar. Dit onberekenbare karakter van reflecteren maakt dat een deel van dat 'nadenken' niet direct bruikbaar is, of misschien zelfs wel nooit ergens concreet toe leidt. Het maakt het des te noodzakelijker – benadrukken ook Berg en Bovens – om de waarde van reflecteren binnen het openbaar bestuur goed te onderbouwen.

Deze waarde zoeken zij in de complexe en onzekere context waarbinnen het openbaar bestuur functioneert: *'de aard van overheidsbeleid noopt telkens tot keuzes die niet in regels zijn te vangen'*.¹⁰ Voor vragen en maatschappelijke problemen waar (top)functionarissen binnen het openbaar bestuur mee te maken krijgen, bestaan geen pasklare antwoorden. Informatievoorziening is vaak gebrekkig: mensen kunnen nou eenmaal niet alles overzien en voorkennis is lang niet altijd beschikbaar.¹¹ Functionarissen binnen het openbaar bestuur krijgen vaak te maken met *wicked problems*: problemen die moeilijk of zelfs onmogelijk 'op te lossen' zijn, omdat ze met verschillende onderwerpen verbonden zijn, er verschillende waarden spelen, omdat er grote onzekerheid over bestaat of omdat mensen totaal verschillende probleem-definities hanteren.¹² Bovenop deze onzekerheid komt nog dat consequenties van beslissingen – met name beslissingen die anders uitpakken dan bedoeld – groot kunnen zijn.¹³

Het zoeken naar manieren om met deze onzekerheid om te gaan vergt creativiteit, een andere manier van informatie vergaren, het betrekken van verschillende perspectieven en het onder ogen zien van eigen kunnen en beperkingen. Het vraagt om het anders aanpakken van vraagstukken in verschillende situaties en deze aanpak dan weer te heroverwegen. Reflecteren zou hier helpend kunnen zijn. Het belang van reflectie zit dan in de

9 Berg, A., & Bovens, M.A.P. (1991). Reflectie in het openbaar bestuur. *Beleid en Maatschappij*, 18(4), p. 16.

10 Berg, A., & Bovens, M.A.P. (1991). Reflectie in het openbaar bestuur. *Beleid en Maatschappij*, 18(4), p. 164–174.

11 Van der Steen, B., Van Saane, J.W. & Van Dijk, G.M (2024). Bestuurders in complexe en versnelde tijden: Een fenomenologische verkenning. *Waardenwerk (Journal Of Humanistic Studies)*, 25(98–99), p. 86–100.

12 Hartmann, T. (2012). Wicked problems and clumsy solutions: Planning as expectation management. *Planning Theory*, 11(3), p. 242–256.

13 Berg, A., & Bovens, M.A.P. (1991). Reflectie in het openbaar bestuur. *Beleid en Maatschappij*, 18(4), p. 164–174.

tegenstelling tussen ‘rust en ruimte’ en ‘direct handelen’. Reflecteren vergt een vorm van rust: ‘het overdenken van, het stilstaan bij of het uitstijgen boven het concrete handelingsniveau’.¹⁴ Op deze manier kan reflecteren tegenwicht bieden aan in snelheid genomen, ondoordachte impactvolle besluiten. Ook stelt reflecteren ambtenaren in staat om ‘met afstand’ na te denken over beleidskeuzes, waardoor ze minder worden meegezogen door kortetermijndenken en politieke druk.¹⁵

2.2 Reflecteren binnen de context van het openbaar bestuur

Zoals hierboven beschreven kan reflecteren – mits het niet als ‘trucje’ wordt gezien of gebruikt wordt als dekmantel om geen keuzes te hoeven maken – een manier zijn om je als professional tot onzekerheid te verhouden. Hieronder gaan we nader in op die onzekere context, door drie belangrijke dynamieken voor topfunctionarissen in het openbaar bestuur en maatschappelijke organisaties die daaraan bijdragen verder toe te lichten. Bij elke dynamiek vertellen we, door het betrekken van perspectieven van verschillende denkers, hoe reflecteren mogelijk tegenwicht kan bieden.

2.2.1 Versnelling en vertraging

Reflectie vergt een bepaalde mate van stilstaan en rust.¹⁶ ‘De tijd nemen’ wordt genoemd als één van de belangrijkste inzichten van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) in het denken over ‘deskundigheid’ binnen de overheid. De WRR schrijft dat het niet alleen tijd kost om relevante deskundigheden samen te brengen, maar ook om op de totaliteit van de inbreng te reflecteren om tot afgewogen oordelen te komen.¹⁷ Zij stelt echter ook dat vaak het tegenovergestelde de praktijk is: topfunctionarissen, maar ook medewerkers op allerlei plekken binnen het openbaar bestuur, ervaren veel snelheid. Snelheid in het moeten verwerken van informatie, het moeten afwegen van belangen en het moeten adviseren over keuzes die grote impact hebben.¹⁸ Kortom, zo stelt de WRR, de tijd voor reflecteren is er lang niet

14 Berg, A., & Bovens, M.A.P. (1991). Reflectie in het openbaar bestuur. *Beleid en Maatschappij*, 18(4), p. 164–174.

15 Van Dorp, G.H. (2022). *Senior civil servants’ craftwork* (diss.). Utrecht: Universiteit Utrecht.

16 Berg, A., & Bovens, M.A.P. (1991). Reflectie in het openbaar bestuur. *Beleid en Maatschappij*, 18(4), p. 164–174.

17 Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2025), *Deskundige overheid*, Den Haag: WRR, p. 57.

18 Van der Steen, B., Van Saane, J.W. & Van Dijk, G.M (2024). Bestuurders in complexe en versnelde tijden: Een fenomenologische verkenning. *Waardenwerk (Journal Of Humanistic Studies)*, 25(98–99), p. 86–100.

altijd.¹⁹ Een perspectief dat hierbij aansluit komt van filosoof en socioloog Hartmut Rosa. Rosa merkt op dat de perceptie van ‘versnelling’ kenmerkend is voor de moderne samenleving, gedreven door onder andere de komst van het kapitalisme en competitiedenken en de bijbehorende nadruk op controle en efficiëntie, de snelle technologische innovatie en de verschuiving van het ‘hiernamaals’ naar het ‘hiernumaals’.²⁰ Versnelling is volgens Rosa niet alleen iets van de laatste paar jaar, maar is al decennialang inherent aan een wereldbeeld van moderniteit. Deze versnelling kan volgens Rosa ‘vervreemding’ veroorzaken: het losraken van je essentie.²¹ Juist binnen de context van complexe systemen en een overheid die pogingen doet om processen te beheersen en doelmatigheid na te streven, bestaat het risico dat individuen daarbinnen (ambtenaren, medewerkers, managers) vervreemding ervaren. Waar ‘versnelling’ een probleem lijkt, lijkt ‘vertraging’ al snel een oplossing. Zo stelt ook de WRR heel concreet dat het wijs is om als overheid te organiseren dat er tijd wordt ingeroosterd voor momenten van reflectie, zodat niet iedereen wordt overspoeld door de ‘waan van de dag’.²²

‘Vertraging’ gaat volgens Rosa echter verder dan iets op een lager tempo doen of de tijd nemen voor overleg en denkwerk. In die vertraging moet een individu volgens Rosa open kunnen staan voor ervaringen van ‘resonantie’ met andere mensen, ideeën, dingen of met het bestaan als geheel. Een ‘resonante’ ervaring is een ervaring waardoor je als individu wordt geraakt, waar emotie bij komt kijken en die het leven (tijdelijk) richting geeft.²³ Hoewel er grote verschillen bestaan tussen wanneer mensen ‘resonantie’ ervaren, zijn er voorbeelden te noemen als: gesprekken waarin mensen zich openstellen en elkaar wederzijds beïnvloeden (mensen), het luisteren naar muziek of het gepakt worden door de schoonheid van een landschap (dingen), of een religieuze beleving die tot uiting komt in geloofsrituelen. Een ervaring van resonantie is iets onbeheersbaars. Het is een ontmoeting. Wanneer we vanuit dit idee naar ‘reflecteren’ kijken betekent dit dus meer dan ‘stilstaan en afstand nemen’. ‘Vertragen’ kan echter wel helpen om open te staan voor ervaringen van resonantie en gevoelens van vervreemding tegen te gaan.²⁴

2.2.2 Zelfbewustzijn in relatie tot het ‘in de wereld zijn’

Waar het gaat over de waarde van reflectie binnen het openbaar bestuur staat vaak het leren van fouten en eigen gedrag centraal. Reflectie wordt ook gezien

19 Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2025), *Deskundige overheid*, Den Haag: WRR, p. 57.

20 Rosa, H. (2016). *Resonance: A Sociology of Our Relationship to the World*. Polity.

21 Gebaseerd op het concept ‘vervreemding’ van Karl Marx.

22 Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2025), *Deskundige overheid*, Den Haag: WRR, p. 57.

23 Rosa, H. (2016). *Resonance: A Sociology of Our Relationship to the World*. Polity.

24 Rosa, H. (2016). *Resonance: A Sociology of Our Relationship to the World*. Polity.

als onderdeel van ‘persoonlijk leiderschap’, waarbij onderzoek naar eigen patronen, waarden, aannames en je morele kompas wordt aangemoedigd. Ook de WRR noemt het in kaart brengen waar iets binnen het eigen handelen mis is gegaan als belangrijke manier van leren.²⁵ Van der Steen e.a. benadrukken daarnaast dat veel publieke professionals zichzelf als eerste focus hebben voor reflectie, al zijn er ook professionals die gericht zijn op het versterken van het denkproces van anderen of die benadrukken ‘elkaar’ nodig te hebben voor reflectie.²⁶ Maar in hoeverre kun je jezelf nou echt kennen? Het adagium van ‘jezelf leren kennen’ veronderstelt impliciet een kenbaar en beheersbaar zelf: wie eerlijk reflecteert op eigen handelen, zou zichzelf volledig kunnen doorgronden en moreel bijsturen. Dit ideaal stamt uit het Verlichtingsdenken, dat uitgaat van een rationeel, transparant zelf dat zichzelf met reden kan kennen en controleren.²⁷ Waar sommige moderne reflectiepraktijken uitgaan van dit idee van ‘zelfkennis’, hebben psycho-analytici dit idee meermaals ontkracht. Zij wijzen ons op de ontdekking van het ‘vreemde in onszelf’, dat het idee dat er iets als volledige autonomie bestaat, verwerpt.²⁸ Zo verwijst Socrates al naar het *daimōn* als een soort innerlijke stem: er is in ons iets dat we niet volledig beheersen, iets dat ons tegensprekt dat we moeten erkennen. Hannah Arendt spreekt over de ‘twee-in-een’: een stille dialoog van het ‘ik’ met zichzelf. Paul Ricoeur benadrukt echter dat dit ‘geweten’ niet louter een interne dialoog is, maar een verticale structuur heeft: het bevat altijd een bevel van de Ander, wat ons zelf structureert.²⁹ Vanuit dit perspectief bezien zou de ‘zoektocht naar jezelf’ wellicht minder centraal staan, omdat ook die zelfkennis deels berust op dialoog met een Ander.

Daarnaast is geïsoleerd reflecteren ook begrensd in de zin dat je je als individu altijd verhoudt tot een bredere context en dat perspectieven van anderen de wereld mede bepalen. Zo wordt vanuit de fenomenologie gesteld dat je je niet ‘los kan maken’ of los kan zien van de wereld. Heidegger heeft het bijvoorbeeld

25 Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2025), *Deskundige overheid*, Den Haag: WRR, p. 187

26 Van der Steen, B., Van Saane, J., & Van Dijk, G. (2024). Bestuurders in complexe en versnelde tijden: Een fenomenologische verkenning. *Waardenwerk (Journal Of Humanistic Studies)*, 25(98–99), p. 86–100.

27 Den Uijl, H., & Waanders, J. (2024). De ontdekking van het vreemde in onszelf: vloek of zegen? *Filosofie van politiek en cultuur*, 34(6), p. 48–53.

28 Den Uijl, H., & Waanders, J. (2024). De ontdekking van het vreemde in onszelf: vloek of zegen? *Filosofie van politiek en cultuur*, 34(6), p. 48–53.

29 Den Uijl, H., & Waanders, J. (2024). De ontdekking van het vreemde in onszelf: vloek of zegen? *Filosofie van politiek en cultuur*, 34(6), p. 48–53.

over het 'Dasein' (het menselijk bestaan) als het 'in-der Welt-sein' (1927)³⁰, waarmee hij stelt dat we onszelf vinden in een wereld die er al is, en waaruit we ons niet kunnen onttrekken. Dit idee verzet zich tegen de opvatting dat er een subjectieve tegenover een objectieve wereld staat. Als we praten over de betekenis van reflectie, gaat het dus altijd om het bestuderen en interpreteren van subjectieve ervaringen, wat nooit neutraal of onthecht kan zijn, maar altijd van meet af aan uitgaat van een betrokkenheid met de wereld.³¹ Denk ook aan de Franse filosoof Maurice Merleau-Ponty. Hij ziet reflectie als onderdeel van '*la chair*' (het vlees), een categorie die de scheiding tussen het subject en het object doorbreekt; wat wil zeggen dat reflectie en handelen elkaar beïnvloeden, een weefsel zijn. Merleau-Ponty benadrukt dat onze ervaring van de wereld altijd gekleurd is, de wereld bestaat uit 'geleefde ervaringen'. Dit geldt ook andersom: de wijze waarop we reflecteren beïnvloedt de buitenwereld.³² Deze inzichten zijn van invloed op de betekenis van de reflecterende (top)functionaris binnen het openbaar bestuur. Het maakt dat 'naar jezelf kijken in de spiegel' niet voldoende is, maar je – ook als topfunctionaris binnen het openbaar bestuur – eigenlijk altijd afhankelijk bent van interactieve praktijken en het betrekken van meerdere perspectieven om iets beter te begrijpen, of in ieder geval om iets van meerdere kanten te bekijken. Het stilstaan bij het gegeven dat jouw interpretatie er één van velen is, is in de context van het openbaar bestuur waarbij macht wordt uitgeoefend en belangrijke besluiten voor anderen worden gemaakt cruciaal. Ook de WRR concludeert hierover dat een deskundige overheid zich wil voeden met expertise en inzichten van een breed scala aan partijen en personen.³³ Zo kan reflecteren, mits er verschillende personen en perspectieven worden betrokken, een manier zijn om je blikveld te vergroten. Niet met 'waarheidsvinding' als doel, maar wel als manier om anderen – personen waarvoor je uiteindelijk beleid maakt of uitvoert – te leren begrijpen.

30 Heidegger, M. (1927). *Sein und Zeit*. Max Niemeyer Verlag.

31 Stanford Encyclopedia of Philosophy, *Phenomenology*, 16 december 2013. Geraadpleegd via <https://plato.stanford.edu/entries/phenomenology/>.

32 De 'geleefde ervaring' is volgens Merleau-Ponty niet louter mentaal of fysiek, meer een synthese van beide, waarin het lichaam fungeert als medium waardoor we de wereld begrijpen. Zie: Merleau-Ponty, M.J.J. (1968). *The Visible and the Invisible: Followed by Working Notes*. Northwestern University Press.

33 Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2025), *Deskundige overheid*, Den Haag: WRR, p. 142-143

2.2.3 Institutionele rol

Elite

Er bestaan verschillende definities van het woord *elite*. Het Nederlandse woordenboek beschrijft de elite als ‘een kleine groep van voorname mensen’³⁴ Kijk je in de Encyclopedia Britannica dan staat daar de definitie: ‘*small groups of persons who exercise disproportionate power and influence*’, waarbij er ook onderscheid wordt gemaakt tussen *politieke elites* – van wie de positie in machtige instituten, organisaties en/of bewegingen maakt dat ze invloed uitoefenen op politieke *outcomes*, en *culturele elites*, met een hoge status in de niet-politieke sfeer.³⁵ Deze definities hebben gemeen dat het gaat om kleine groepen mensen met macht.

In dit essay staan, in onze empirie, topfunctionarissen binnen het openbaar bestuur centraal. Deze groep behoort tot de (bestuurlijke) *elite*, het is een exclusieve – relatief kleine – groep die een machtspositie bekleedt in de Nederlandse samenleving, omdat ze veel invloed kan uitoefenen op politieke en beleidsmatige uitkomsten. Reflectie kan bijdragen aan een bewustzijn van deze machtspositie – en de invloed die je als topfunctionaris uitoefent. Deze manier van reflecteren om machtsbewustzijn te vergroten kan plaatsvinden op microniveau: als een proces waarin een individu betekenis geeft aan deze machtspositie. Het kan ook op mesoniveau gedaan worden, bijvoorbeeld door een organisatie op zo’n manier in te richten dat anderen hun feedback of zorgen kunnen delen, of openlijk verschillende opties en scenario’s tegen elkaar af kunnen wegen.

Wellicht nog belangrijker is bewustzijn van de machtspositie op macroniveau, waarbij instituties zo zijn ingericht dat er genoeg *checks and balances* aanwezig zijn. De bekendste voorbeelden daarvan zijn natuurlijk de staatsmachten: wetgevende, uitvoerende en rechtsprekende macht, die als elkaars tegenmacht fungeren. Ambtenaren worden hierbij wel eens benoemd als vierde macht. Daarnaast zit een ‘tweede schaal’ van institutionele tegenmacht, verankerd in instituties als adviesraden, toezichthouders, en Hoge Colleges van Staat als de Raad van State, Rekenkamer en Nationale ombudsman. Deze instituten vallen buiten de directe uitvoerende en wetgevende macht, maar controleren op hun manier deze machten.³⁶ Macht wordt niet alleen gecontroleerd via

34 VanDale, *elite*, geraadpleegd via <https://www.vandale.nl/pages/gratis-woordenboek/elite>

35 Encyclopedia Britannica, *elites*, geraadpleegd via <https://www.britannica.com/topic/elite-sociology?>

36 Kuipers, G.M., Geertjes, G.J.A., Steen, van der, M.A. (2023), *Wie wordt gehoord? Dynamiek in het landschap van macht en tegenmacht*. Den Haag: NSOB.

formele instituties, maar ook via publieke betrokkenheid. De maatschappij vormt een derde laag van tegenmacht. Denk hierbij aan burgerinitiatieven, belangenorganisaties, media, en protestbewegingen.³⁷ Reflecteren kan bijdragen aan het ‘horen’ van tegengeluiden vanuit deze tegenmachten en het aangaan van een gesprek over hoe iets anders kan. Dit gesprek kan rechtstreeks afgedwongen worden door institutionele tegenmachten, maar er vindt ook voortdurend een wisselwerking plaats tussen instituties en gedrag van partijen en personen binnen de samenleving. Zo kunnen topfunctionarissen binnen het openbaar bestuur niet alleen maar macht uitoefenen op het politieke primaat, maar zijn zij ook onderdeel van de maatschappelijke democratie: inwoners hebben dagelijks contact met (semi)publieke organisaties en maatschappelijke organisaties waar deze functionarissen leiding aan geven en verantwoordelijk voor zijn. Dit benadrukt des te meer het belang om verantwoordelijkheid te dragen, niet alleen voor het eigen handelen, maar ook vanuit de verantwoordelijkheid om mede de democratische rechtstaat te beschermen. Reflectie is hier van belang als het gaat om bepalen van ‘ambtelijke ruimte’ en het eigen handelen in relatie tot zowel de politiek als de samenleving.³⁸

Het bepalen van die ‘ambtelijke ruimte’ gaat vervolgens gepaard met het vertonen van gedrag dat past bij de institutionele rol van ambtenaren. Enerzijds zijn ambtenaren dienstbaar aan de ministeriële verantwoordelijkheid. Hierin is hun rol adviserend: ze adviseren de politieke leiding en voeren besluiten loyaal uit. Anderzijds fungeren ambtenaren vanuit hun rol juist als een soort tegenkracht voor de politiek, die moraliserend is, gedreven is door waarden en ideologie en die aan verandering onderhevig is.³⁹ Topfunctionarissen uit de publieke sector die buiten de ambtenarij vallen hebben ook deze functie als tegenmacht, waar de verantwoordelijkheid bij komt kijken om ongewenste (beleids)uitkomsten te signaleren en aan te kaarten. Zo bezien zijn alle topfunctionarissen binnen het openbaar bestuur, zowel binnen als buiten de ambtenarij, als *elite* verantwoordelijk voor het vertonen van voorbeeldgedrag dat past bij deze institutionele rol. Een belangrijk element van dat gedrag gaat over het erkennen dat je verantwoordelijk bent voor jouw persoonlijk handelen. Politiek filosoof Max Weber sprak in zijn lezing *Politik als Beruf* in 1919 bijvoorbeeld al uit dat *Verantwortungsethik* voor politici en bestuurders op haar plaats is. Hiermee bedoelt hij dat machtshebbers dienen te handelen met oog voor de gevolgen van wat men doet, en bereid moet zijn daar verantwoordelijkheid voor te nemen. Dit staat

37 Kuipers, G.M., Geertjes, G.J.A., Steen, van der, M.A. (2023), *Wie wordt gehoord? Dynamiek in het landschap van macht en tegenmacht*. Den Haag: NSOB.

38 Den Uijl, H., Frissen, P.F.A., Schulz, J.M., Oudega, J., (2022), *Ambtelijke ruimte: kan de overheid de grote maatschappelijke vraagstukken aan?*, Den Haag: NSOB.

39 Frissen, P.F.A. (2023) *De Integrale Staat: Kritiek van de samenhang*. Den Haag: Boom.

recht tegenover de *Gesinnungsethik* waarbij morele principes of intenties leidend zijn.⁴⁰ Hannah Arendt borduurt voort op dit idee, vanuit het idee dat *handelen* altijd een risicovolle activiteit is: eenmaal in de wereld gesteld kan een daad niet ongedaan gemaakt worden. Volgens Arendt is *handelen* altijd relationeel: we doen het te midden van anderen (die ook handelen).⁴¹ Daarbij komt nog dat er pluraliteit bestaat: er zijn altijd vele mensen, die gelijk en ook verschillend zijn, waardoor nooit een universeel moreel perspectief bestaat. Dit maakt handelen volgens Arendt inherent onvoorspelbaar en situationeel: het maakt dat we per persoon en situatie verantwoordelijkheid moeten nemen voor de gevolgen van ons handelen en ons niet kunnen verstoppen achter ‘principes’ van instituties.⁴² Als we dit idee volgen gaat reflecteren dus verder dan het langer nadenken voorafgaand aan handelen, maar gaat het ook over het dragen van verantwoordelijkheid achteraf.

2.3 Reflecteren van alle tijden, in een veranderende context

In dit hoofdstuk hebben we verschillende factoren geschetst die de context van het openbaar bestuur onzeker maken: omgaan met een gebrek aan informatie en met snelheid, opdoen van zowel zelfkennis als het tot je nemen van verschillende perspectieven en het dragen van verantwoordelijkheid voor je handelen als houding behorend bij je institutionele rol. Dit zijn volgens ons constante factoren en maken reflecteren in het openbaar bestuur ten alle tijde belangrijk. Toch veranderen de eisen die aan ambtenaren en functionarissen binnen het openbaar bestuur worden gesteld ook. Waar Berg en Bovens ‘reflecteren’ in de jaren ’90 beschrijven als tegenkracht tegen *managerialism*, is de laatste jaren het werken in netwerken en het responsief zijn op initiatieven vanuit de samenleving belangrijk geworden.⁴³ Nieuwe waarden en vaardigheden hebben zich aan het lijstje toegevoegd, denk aan communicatievaardigheden, inlevingsvermogen en het vermogen om te redeneren vanuit ‘de leefwereld’. Daarnaast wordt het belangrijker gevonden dat mensen in het openbaar bestuur leren van fouten en eerder beleid.⁴⁴ Ook de samenstelling van de groep topfunctionarissen is, mede door diversiteitsbeleid en maatschappelijke ontwikkelingen, veranderd. Er bestaat

40 Weber, M.C.E. (1919), *Politik als Beruf*. München: Duncker & Humblot.

41 Arendt, H. (1958). *The Human Condition*.

42 Arendt, H. (1982). *Lectures on Kant’s Political Philosophy* (R. Beiner, Ed.).

43 Van der Steen, M.A., Schulz, J.M., Schram, J.M., Frissen, P.F.A., & Van Twist, M.J.W. (2019). *Expliciete politiek. Politiek en netwerksturing in de provincie Zeeland*. Den Haag: NSOB.

44 Van der Meer, J.J.S. (2023). *Het samenbrengen van een mozaïek aan rolpercepties: Een studie naar de meting en effecten in een context van de publieke sector* (diss.). Erasmus Universiteit Rotterdam.

meer pluriformiteit in karakters, achtergronden en kennis van mensen die de top van de ambtenarij bereiken. Om deze redenen is het interessant om deze topfunctionarissen – juist nu – te vragen naar de manieren waarop zij reflecteren. Recent is dit gedaan in een studie van Van der Steen e.a., die in hun onderzoek rapporteren over belemmerende krachten voor reflectie en de kloof tussen theorie en praktijk.⁴⁵

We begonnen dit hoofdstuk met de manieren waarop reflecteren wordt gezien als onderdeel van ‘goed bestuur’, wat volgens verschillende partijen en denkers geleerd moet worden in (de top van) het openbaar bestuur. Maar hoe doe je dat dan, reflecteren in een groep?

⁴⁵ Van der Steen, B., Van Saane, J.W. & Van Dijk, G.M. (2025). *Hoe bestuurders onder druk reflecteren. Pleidooi voor resonantie, stilte en lummeltijd*. M&O 4, p. 20-38.

3. Wat is groepsreflectie?

Reflectie als spiegel

Het woord 'reflectie' vindt zijn oorsprong in het Latijnse woord *reflectere*, wat 'terugbuigen' of 'terugkeren' betekent. Waar reflecteren in definities van het vorige hoofdstuk het karakter krijgt van een beschouwing, overpeinzing of professionele ontwikkeling, staat het ook voor het natuurkundige begrip van 'weerkaatsing' van licht, geluid of andere golven. Dit is ook wel te begrijpen via de metafoor van een spiegel: deze weerkaatst het licht – buigt het licht terug – waardoor we een spiegelbeeld zien. In de context van leren in het openbaar bestuur krijgt 'spiegel' ook wel de vorm van het terugbuigen van aandacht en gedachten naar ervaringen.⁴⁶ Je kan de spiegel zelf voorhouden, maar anderen kunnen jou ook een spiegel voorhouden.

Reflectie kan naast een vorm van zelfbezinning ook vormgegeven worden in een groep. Anderen kunnen helpen om gedachten te ordenen, om tegen te spreken of om nieuwe perspectieven aan te reiken. En juist in de positie van een topfunctionaris in het openbaar bestuur is dat nodig. Macht kan isoleren tegen andere gedachten dan de eigen. Tegenspraak is aan de bovenkant van een hiërarchie niet vanzelfsprekend.

3.1 Reflecteren als iets wat je (gezamenlijk) doet

De termen reflectie en reflecteren komen voor in de filosofie, maar ook in de psychologie, onderwijskunde, coaching en organisatiekunde. De reflectie die wij in dit essay bespreken vindt plaats in georganiseerde gesprekken in de context van de top van het openbaar bestuur. De inzichten die in deze gesprekken worden opgedaan kunnen doorwerken in iemands individuele gedachten, gevoelens en begrip, waardoor er een wisselwerking ontstaat tussen groepsreflectie en individuele reflectie. Ook kunnen ze doorwerken in de organisaties waarbinnen de gespreksdeelnemers actief zijn. De 'werkzame bestanddelen' van reflectie, waarnaar wij zoeken in dit essay, gaan over deze georganiseerde gesprekken.

⁴⁶ Geenen, M.J. (2014). *De reflectieve professional*. Bussum: Coutinho.

Pragmatische filosofen zoals John Dewey⁴⁷ schrijven over *reflection-as-a-practice*: reflectie is iets wat je doet. Zoals je weet wat een vergadering is door te *vergaderen*, weet je wat reflectie is door de handeling of actie van het *reflecteren*. Je neemt de ruimte om stil te staan, 'uit te zoomen' en betekenis te geven aan gedachten, gebeurtenissen en ervaringen. Dat kan een individueel proces zijn maar het kan ook in interactie en dialoog. Door meerdere perspectieven te delen wordt een reflectie vaak rijker en dieper. Voor Dewey is reflectie onderdeel van het cyclische proces van leren en groeien: door te handelen en continu te reflecteren op deze ervaringen wordt men steeds beter in het aanpakken van problemen of overkomen van hordes.

Het concept van *reflection-as-practice* heeft Donald Schön⁴⁸ verder onderscheiden als *reflection-in-action* en *reflection-on-action*. Daar waar Dewey's insteek was om steeds achteraf, als onderdeel van een leerproces, te reflecteren op ervaringen (*reflection-on-action*) voegt Schön het idee toe dat 'reflectieve professionals' daarnaast ook gedurende de ervaring kunnen reflecteren. Deze tweedeling van Schön lijkt op de metafoor van het balkon en de dansvloer.⁴⁹ Professionals, managers en leiders moeten voortdurend opereren in een drukke en bewegende context: een goed bezochte dansvloer waar iedereen eigen pasjes of routines kent en uitvoert. De dansvloer is hun dagelijkse praktijk en ook waar ze dingen voor elkaar krijgen: waar ze samenwerken, richting kiezen en het tempo bepalen. Heel veel daarvan gaat zo goed als automatisch voor die professionals: dat noemt Schön '*knowing-in-action*'. Maar het kan vanaf de dansvloer lastig zijn om het overzicht te behouden, om te zien wat anderen aan het doen zijn of om nieuwe geschikte danspartners te vinden. Soms helpt het dan om wat afstand te nemen en op het balkon de dansvloer gade te slaan: van bovenaf kan je groepjes herkennen, verschillende dansstijlen, of misschien zelfs wel zien dat het helemaal niet zo druk is als of juist veel drukker dan je midden in de mensenmassa dacht. *Reflection-on-action* is dat balkon, afstand nemen en zo patronen, dynamieken en context beter doorgronden en analyseren. Mensen zijn vaak onbewust van hun handelen en bewuster nadenken over waarom we doen wat we doen, kan leiden tot betere inzichten over wat werkt in welke context. Maar ook op die dansvloer kan het dus al behulpzaam zijn, aldus Schön, om te werken aan *reflection-in-action*: tijdens het handelen reflecteren en direct handelen,

47 Dewey, J. (1933). *How We Think: A Restatement of the Relation of Reflective Thinking to the Educative Process*. Boston: D.C. Heath and Company.

48 Schön, D. (1983), *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. London: Routledge; Schön, D. (1987), *Educating the Reflective Practitioner*. Hoboken: Jossey-Bass.

49 Heifetz, R.A. & Linsky, M.A. (2002), 'A Survival Guide for Leaders', *Harvard Business Review* 80 (6), p. 65-74.

meteen actie, en dus bewuster omgaan met je bestaande kennis en handelings-repertoire. Danspassen veranderen dan bijvoorbeeld als je daardoor beter aansluit bij je omgeving. Georganiseerde groepsreflectie zoals in dit essay centraal staat past meer bij het balkon en *reflection-on-action*, maar de twee reflectiepraktijken kunnen elkaar aanvullen.

3.2 Vormgeving van groepsreflectie

David Kolb ontwikkelde een meer gestructureerde manier om reflectie vorm te geven. In zijn model van ervaringsleren werken vier onderdelen als een cyclus: (1) men heeft een concrete ervaring, (2) men observeert en reflecteert op die ervaring, (3) men conceptualiseert en verbindt de concrete ervaring aan het meer abstracte, zoals bijvoorbeeld een theorie of model, en (4) men experimenteert en probeert uit wat er is geleerd. Kolbs ervaringsleren past dus bij de opzet van *reflection-as-practice* en *reflection-on-action*: reflectie als vast onderdeel van een leerproces terugkijken op handelen. In de Nederlandse (onderwijs)context kennen we ook het model van de reflectiecyclus van Fred Korthagen, dat het proces verder specificeert.⁵⁰ Volgens hem is niet alleen (1) handelen en ervaren, (2) terugblikken, en (3) bewust worden van belang om te leren, maar dient men ook expliciet (4) alternatieven te ontwikkelen en daaruit te kiezen, alvorens men deze (5) uitprobeert. Hij voegt dus aan Kolbs model de stap toe om alternatieve manieren van handelen te bedenken.

Uit de modellen van Kolb en Korthagen distilleren we dat meer abstracte of conceptuele inzichten van belang zijn om reflectie om te zetten tot een daadwerkelijke leerervaring. Een patroon of anderszins terugkerend thema leidt tot nieuwe inzichten als er theorie of concepten worden geïntroduceerd om deze patronen of thema's te kunnen duiden. Vervolgens kan ook worden nagedacht en gesproken over alternatieve manieren van handelen in de toekomst. Vertaald naar succesvolle groepsreflectie betekent dit dat dit duiding en conceptualisering vraagt, met als onderdeel daarvan bespreking van alternatieven en van een handelingsperspectief. In de logica van Kolb en Korthagen dient vervolgens actief te worden geëxperimenteerd om het leerproces na reflectie te voltooien. Dat is voor een groepsreflectieproces, waarin mensen van verschillende achtergronden en werkomgevingen worden betrokken, alleen op individueel niveau in de eigen organisatie toepasbaar. Wel zou het moment van groepsreflectie kunnen leiden tot een hefboomeffect (zie hieronder).

⁵⁰ Korthagen, F., Koster, B., Melief, K & Tigchelaar, A. (2002). *Docenten leren reflecteren: Systematische reflectie in de opleiding en begeleiding van leraren*. Soest: Nelissen.

Om effectief als groep te kunnen reflecteren en leren zijn bepaalde voorwaarden van belang.⁵¹ Uit de beschrijving van Dewey volgt dat verschillende perspectieven bijdragen aan of zelfs voorwaardelijk zijn voor goede reflectie. Dat betekent iets voor de diversiteit in de groep en ook dat moet worden voorkomen dat sommige deelnemers te veel of juist te weinig participeren. Om ieder haar of zijn inbreng te laten geven, is ook een zekere mate van psychologische veiligheid vereist. Men moet niet tijdens de reflectie of op een later moment worden afgerekend op de inbreng tijdens een discussie. De deelnemers aan de groepsreflectie dienen zelf een actieve leerhouding aan te nemen en open te staan voor nieuwe inzichten. Ook om zo de neiging tot *groupthink* of consensus tegen te gaan en zich bewust te zijn van hun gebondenheid, machtspositie en eigen inbedding in taal, geschiedenis en (sociaalmaatschappelijke) omstandigheden. Dit alles betekent dat hiërarchische verhoudingen binnen een groep succesvolle groepsreflectie kunnen tegengaan. Immers, tegenspraak is binnen organisaties, ook of misschien wel juist in het openbaar bestuur, ingewikkeld vanwege die hiërarchische verhoudingen.⁵² Hoe hoger iemands positie, hoe groter het risico dat men minder te maken krijgt met tegengeluiden vanwege machtsverhoudingen, ondanks de inzet om verschillende perspectieven bijeen te brengen. Dat betekent dat voor goede groepsreflectie mensen bijeen dienen te worden gebracht die elkaar als gelijken zien: ze nemen elkaar serieus, en brengen tegelijkertijd nieuwe inzichten mee vanuit hun eigen ervaringen en werkomgeving. Groepsreflectie gaat dan om het organiseren van een gesprek waarin gelijkwaardigheid en machtsvrijheid wordt verondersteld, of nagestreefd. Het gesprek is doel op zich. Psychologische veiligheid betekent dan ook dat deze inbreng tijdens groepsreflectie niet zou moeten leiden tot mogelijk nadelige gevolgen buiten de groep, dus moet er aandacht worden besteed aan de samenstelling van de groep zodat mensen veilig hun eigen casuïstiek kunnen delen.

3.3 Begeleiding van groepsreflectie

Om boven observaties uit te stijgen en te komen tot meer conceptueel begrip en bewustwording, zoals in de modellen van Kolb en Korthagen, is theoretisch inzicht en de inbreng van abstractie vereist. Dat kan worden aangemoedigd door experts uit te nodigen of door een facilitator of gespreksbegeleider te vragen bovenstaande spelregels te bewaken en de discussie te structureren.

⁵¹ Zie ook: Reed, J. & Koliba, C. (red.) (1995). *Facilitating reflection. A Manual for Leaders and Educators*. Georgetown University Office of Volunteer and Public Service.

⁵² Frequin, M. (2018). *Tegenspraak graag. Geen pantser, maar ruggengraat*. Den Haag: Sdu.

Containment⁵³ en het creëren van een ‘holding environment’⁵⁴ zijn begrippen uit de psychotherapie die bruikbaar zijn in verband met de hiervoor genoemde psychologische veiligheid. Containment gaat over het als facilitator creëren van een setting die dusdanig veilig is, dat een groep het aandurft om bestaande spanningen en onzekerheden bespreekbaar te maken. Net als de relatie tussen patiënt en therapeut is de relatie tussen facilitator en groep essentieel voor de effectiviteit van de reflectie. In een effectieve relatie voelen de deelnemers van een groep zich veilig genoeg om open te zijn over wat er in hen leeft. Belangrijk is dat de facilitator de op haar of hem (geprojecteerde) gevoelens van spanning of angst herkent, verdraagt en op een gepaste wijze werkbaar maakt voor de groep. Leren en reflecteren – het ‘niet weten’ – roepen per definitie onzekerheid en spanning op. Waar het om gaat is te voorkomen dat mensen zich gaan afzetten, wegvluchten of zich anderszins defensief gedragen, maar het aandurven om echt te werken aan de uitdagingen die voor hen liggen. Burger, Roos en Reidinga⁵⁵ hebben een aantal ontwerpregels voor de praktijk uitgewerkt dat kan helpen om een setting te creëren die gekenmerkt wordt door containment. Vertaald naar het begeleiden van reflectie gaat het kort samengevat om (1) duidelijk te zijn over de doelen van het gesprek, (2) zorgvuldig te zijn in het ontwerp en de flow in het gesprek, (3) te werken aan zelfreflectie als facilitators, (4) zorgvuldig te zijn in het kiezen van locatie en tijdstip, (5) duidelijkheid over de grenzen van de groep, en (6) met aandacht present zijn van de facilitator die beschikt over een groot aantal werkvormen en flexibiliteit in het inzetten daarvan. De gespreksbegeleider functioneert als voorbeeld in het leveren van functionele bijdragen aan de communicatie door te luisteren, vragen te stellen, feedback te geven, voorstellen te doen en te interveniëren wanneer het gesprek anders loopt dan was afgesproken.

Een goede facilitator houdt in het ontwerp van het gesprek rekening met verschillende leerstijlen⁵⁶ van de deelnemers aan groepsreflectie. Ook heeft zij of hij kennis van meer confronterende en meer ondersteunende interventiestijlen⁵⁷ en zet deze afhankelijk van het proces effectief in. In de kern is de taak van de begeleider om deelnemers aan de groepsreflectie te verleiden om zich in en door het gesprek bewust te worden van hun positie: gebondenheid, macht, achtergrond en omstandigheden.

53 Bion, W. (1970). *Attention and Interpretation*. Londen: Tavistock.

54 Winnicott, D.W. (1973). *The Child, the Family and the Outside World*. Middlesex: Penguin Book.

55 Burger, Y. & Reidinga, M. (2020). *Executive teamcoaching in de praktijk. Effectief werken met leiderschapsteams*. Neer: Kloosterhof.

56 Ruijters, M. (2006). *Liefde voor leren. Over diversiteit van leren en ontwikkelen in en van organisaties*. Deventer: Kluwer.

57 Heron, J. (2010). *The Complete Facilitators Handbook*. Londen: KoganPage.

3.4 Mogelijke hefboomeffecten van groepsreflectie

Een hefboomeffect gaat over het doorwerken van inzichten ('*insights transfer*'). Het uitoefenen van gestructureerde groepsreflectie kan betekenen dat de aanwezigen van dat groepsgeprek de geleerde inzichten vervolgens toepassen in hun eigen werkpraktijk. Ook de vaardigheid om als groep het balkon te bezoeken en van een afstand op handelen te reflecteren, kan doorwerken als hefboomeffect en zo van *reflection-on-action* verworden tot *reflection-in-action*. Het idee is dat men tijdens de groepsreflectie reflecteert en leert in een veilige context waarin bewuste reflectie, patroonherkenning en theorievorming centraal staan. Deze inzichten en vaardigheden neemt iedere deelnemer 'mee naar huis': binnen de eigen praktijk en organisatie kan deze vervolgens worden toegepast. Groepsreflectie leidt tot ontwikkeling van communicatievaardigheden, kan een gevoel van collectieve verantwoordelijkheid aanmoedigen, en men kan inzichten en best practices van anderen vernemen die ook relevant kunnen zijn binnen het eigen werkveld. Een reflectieve houding kan 'besmettelijk' zijn: communicatievaardigheden en leergierigheid kan via groepsdynamiek overgedragen worden. Meer bewust zijn van de waarde van reflectie, door vaker op het balkon te staan, kan betekenen dat iemand sneller in de dagelijkse praktijk, in het hier en nu en op de dansvloer, de tijd neemt om te reflecteren.

Binnen de organisatiekunde heeft een aantal auteurs zich beziggehouden met de relatie tussen individuele reflectie en organisatieleren. Peter Senge⁵⁸ stelt bijvoorbeeld dat collectieve reflectie binnen een team kan leiden tot organisatorische innovatie en ontwikkeling. Als topfunctionarissen uit het openbaar bestuur collectief reflecteren en bewuster uitwisselen, zou de bredere organisatie van de publieke sector eveneens verder kunnen ontwikkelen. Chris Argyris⁵⁹ maakt een belangrijk onderscheid tussen *single-loop learning* (fouten corrigeren) en *double-loop learning* (de onderliggende aannames onder fouten onderzoeken) waarbij de laatste vorm kan leiden tot organisatieleren. Ook maakte hij een onderscheid tussen *espoused theory* (wat je zegt dat je doet) en *theory in use* (wat je vaak daadwerkelijk doet, vaak onbewust) en hoe reflectie en een veilige cultuur kunnen helpen bij het bewust worden van de kloof, ook in de context van organisaties. Karl Weick⁶⁰ tenslotte beschrijft het belang van *sensemaking* (betekenisgeving) in organisaties waarbij mensen begrijpen wat er gebeurt in een vaak complexe of chaotische situatie en dat leren in organisaties ook gebeurt door het samen

58 Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. Londen: Random House.

59 Argyris, C. (1990). *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

60 Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.

interpreteren van gebeurtenissen. In het openbaar bestuur, dat veelal sectoraal georganiseerd is, kan bewuste uitwisseling in groepsreflectie leiden tot meer gezamenlijke betekenisgeving en daarmee meer wederzijds begrip voor elkaars uitgangspunten en werkwijzen.

We sluiten het onderdeel over denken over reflecteren vanuit de filosofie, bestuurskunde, psychologie, leertheorie en organisatiekunde af en maken in het volgende hoofdstuk een overstap naar de praktijk van reflecteren, of althans de praktijk en betekenis van reflecteren in de ogen van onze geïnterviewden, topfunctionarissen uit het openbaar bestuur.

4. Reflectie: wat werkt?

Schoolreis

Op de middelbare school wordt de overgang van de onderbouw naar de bovenbouw vaak gemarkeerd met een schoolreis. Een of meerdere klas(sen) leerlingen vertrekken per bus naar een kamp in de Pyreneeën of Europese steden vol geschiedenis als Rome of Praag. Niet alleen de bestemming zit vol met leerervaringen, ook in de bus gaat een nieuwe wereld voor de leerlingen open. Weg van hun ouders en urenlang omringd door hun leeftijdsgenoten vinden andersoortige en vaak diepgaandere gesprekken plaats dan anders; relaties bloeien op of sterven af. Je leert mensen anders kennen dan in de klas. Zelfs de begeleidende docent blijkt eigenlijk gewoon een aardige gast. En eenmaal aangekomen op de plaats van bestemming is de buitenwereld natuurlijk nog 'vreemder' dan verwacht. Een confrontatie met andere culturen doet je anders kijken naar je eigen cultuur. Het eten vindt plaats op andere tijden, de straatverlichting is een stuk minder fel. Wat zegt dat eigenlijk over wat je thuis als normaal bent gaan zien?

Er is weinig onderzoek te vinden dat een duidelijke en directie relatie laat zien tussen reflectie en betere prestaties in de praktijk, ook omdat er geen consensus is hoe je het effect van reflectie valide kan meten. Wel kan er onderzocht worden hoe professionals zelf de waarde van reflectie ervaren en wegen. In dit hoofdstuk kijken we dus naar ervaringen met reflecteren in de praktijk. We hebben achttien gesprekken gevoerd met topfunctionarissen in het openbaar bestuur, van uitvoeringsinstanties tot beleidsdepartementen, en van publieke organisaties tot ngo's. Deze topfunctionarissen hebben een bestuurlijke rol, zoals een secretaris-generaal van een departement, bestuurders van een academisch ziekenhuis of een universiteit of provinciesecretaris of gemeentesecretaris van een grote gemeente. Zij zijn alumni of huidige deelnemer van het 'Leernetwerk' van de NSOB. Daarnaast hebben we met de decanen van het Leernetwerk gesproken. Deze decanen faciliteren de reflectie met deze topfunctionarissen in de bijeenkomsten van het Leernetwerk. Het Leernetwerk bestaat sinds 2009 en is bedoeld voor topfunctionarissen in de trias politica en het publiek domein. Het programma is gericht op 'grote' vragen, zoals wat het eigene van deze tijd is, hoe macht en gezag wordt geuit en hoe de dynamiek van geopolitiek het lokale beïnvloedt. In het Leernetwerk verdiepen deelnemers hun kennis en inzichten door te reflecteren op ontwikkelingen die achter deze vragen schuilgaan en in debat en dialoog de gevolgen van deze ontwikkelingen voor de publieke sector te onderzoeken. Gerenommeerde wetenschappers en ervaren practitioners worden uitgenodigd om de thema's verder te helpen verdiepen. Het

Leernetwerk biedt drie jaar lang via avondbijeenkomsten en een aantal buitenlandreizen een plek waarin deelnemers in kleine kring kunnen debatteren over innovaties, actuele ontwikkelingen in de samenleving, dilemma's in politiek-ambtelijke verhoudingen en de consequenties van dit alles voor het persoonlijk functioneren. Deelname aan het Leernetwerk is op uitnodiging en de groep wordt samengesteld met veel aandacht voor diversiteit in brede zin: gender, leeftijd, afkomst en achtergrond, en ervaringen binnen openbaar bestuur en publieke sector. Ook varieert de context waarbinnen deze topfunctionarissen formeel verantwoording afleggen. In het openbaar bestuur leggen bestuurders verantwoording af aan democratisch gekozen volksvertegenwoordigers. In organisaties met een raad van toezicht, zoals scholen of zorginstellingen, verloopt de verantwoording vooral via interne governance-structuur: het bestuur legt verantwoording af aan de raad van toezicht, die toeziet op goed bestuur en maatschappelijke waarde. Verenigingen met een achterban kennen juist een directe, interne vorm van verantwoording, waarbij het bestuur zich verantwoordt aan de ledenvergadering. Hoewel dus de manier voor het afleggen van verantwoording kan verschillen, stellen wij dat reflecteren op macht, op welke plek in het openbaar bestuur of publieke sector dan ook, van belang is.

Aan achttien van de (oud)deelnemers van het Leernetwerk en de begeleidende decanen hebben we vragen gesteld rond een aantal thema's, namelijk: wat is reflecteren en waarom is dit belangrijk in het openbaar bestuur? Hoe vindt dit plaats? Wat levert het op, voor de geïnterviewden en voor het openbaar bestuur? Wat werkt daarbij wel en niet? In de volgende paragrafen vatten we de belangrijkste bevindingen samen. De geanonimiseerde citaten uit de gesprekken zijn schuingedrukt weergegeven.

4.1 Wat is reflecteren?

'Het [reflecteren] is een manier om narcisme aan banden te leggen, door je kwetsbaar op te stellen. Naar jezelf toe, en naar anderen. Waarbij je ook hardop durft te zeggen wat je ziet en voelt. En daar probeer je jezelf of anderen van te laten leren. Dat kan het beste als anderen ook liefdevol zijn, iets liefdevol kunnen brengen.'

In de interviews valt meermaals het woord 'kwetsbaar'. Je kwetsbaar tonen wordt genoemd als belangrijke – of vaak zelfs noodzakelijke – vaardigheid om te kunnen reflecteren. Kwetsbaarheid gaat dan onder andere over het toegeven van fouten of het stellen van vragen, ook in een omgeving waar het 'soms 'not done' is om te zeggen dat je iets niet snapt'. Voor anderen betekent kwetsbaarheid niet delen, maar stil zijn: 'ik ben naar burgers toe eerder

geneigd geweest om in oplossingsrichtingen te denken of om uit te leggen waarom iets niet lukt. Soms moet je gewoon niet zo veel zeggen, maar durven om stil te zijn en te luisteren'. Of, zo stelt één geïnterviewde, 'misschien moeten we de term 'kwetsbaarheid' wel vervangen door 'nieuwsgierigheid', en is ervan uitgaan dat je niks weet juist een gezonde reflectieve basishouding'.

Wanneer we doorvragen naar wat er verder onder kwetsbaarheid wordt verstaan, verschillen de voorbeelden per context. In de veiligheidssector en de rechtsspraak, maar ook in de zorgverlening en het sociaal domein noemen geïnterviewden het *'actief bevragen op en confronteren met eigen aannames en vooroordelen'* als het belangrijkste onderdeel van die kwetsbaarheid. In het geval van politie en defensie spelen deze aannames telkens een rol bij risico-inschatting, en kan het gaan over het verschil tussen leven of dood. Ook zit een kwetsbare opstelling hier in het kritisch kunnen terugblikken op eigen gedrag in situaties waarbij er veel adrenaline in het lichaam aanwezig is. Bij hulpverleningsorganisaties is *'mentaliseren'* een belangrijke term voor kwetsbaarheid in reflectie: dit houdt in dat je je bewust bent van je eigen gevoelens en reacties en erkent dat je niet voor de ander kan voelen.

Kwetsbaarheid krijgt nog een andere lading wanneer het bijna de functie heeft van traumaverwerking of het onder ogen zien van waar het pijn doet, denk aan het terugkijken naar grote fouten die gemaakt zijn waarbij kwetsbare groepen gedupeerd zijn. *'Het aanbieden van excuses en het zien van fouten kan dan heel veel pijn doen. Je ziet, een aantal collega's, die kunnen dit gewoon niet aan. Die blijven zeggen: het is allemaal goed bedoeld, ik was er niet bij, of ik doe het wel goed. Dan is het zo lastig om die pijn te aanvaarden'*, geeft een geïnterviewde aan. Reflecteren kan ook gebruikt worden om ruimte te geven aan nieuwe gedachten die opgerakeld worden in een langer proces: *'Ik voer al lange tijd gesprekken met medewerkers omdat er steeds nieuwe dingen naar boven komen'*. Een reflectief gesprek vereist een open houding naar het perspectief van de ander en dat betekent dat diegene misschien anders kijkt naar jouw handelen. Daarmee is reflecteren niet altijd prettig of comfortabel.

Reflecteren heeft voor meerdere geïnterviewden een persoonlijke kant: zelfreflectie, ergens wakker van liggen, bezinning, zelfbeheersing en zelfkritiek. Het kan werken als een spiegel. In de spiegeling van anderen leert men het eigen perspectief herkennen en te bevragen. Reflecteren in het openbaar bestuur gaat niet alleen over persoonlijkheidsvraagstukken, intervisie of organisatiedynamiek maar over de complexiteit van en veranderingen in de samenleving. *'Wat is eigenlijk wat je wilt bereiken? Wat heb je op de lange termijn voor ogen? Leveren die dingen die je doet daar een bijdrage aan of is het vooral afleidend? Bewust de stilte zoeken. Dat kan als je alleen bent, dat kan als je 's nachts wakker wordt. Maar vaak in het contact met*

een ander is dat makkelijker, omdat je bevraagd wordt, maar ook vraagt naar de ander. Je gaat ook even in de schoenen van de ander staan. Vragen die je stelt hebben vaak ook wel iets met elkaar te maken. Ze weerspiegelen je eigen nieuwsgierigheid of worsteling.'

Professionals die in het openbaar bestuur werken dragen verantwoordelijkheid voor maatschappelijke vraagstukken. Vrijwel alle geïnterviewden zeggen daarom dat reflecteren belangrijk is, maar dat het in en door de waan van de dag moeilijk is. Het openbaar bestuur zit vol urgente vraagstukken die direct om actie (lijken te) vragen. En dat terwijl als de neiging om te reflecteren het meest ver weg is, die misschien wel het meest nodig is. *'Als je reflecteren niet organiseert, voor jezelf en voor je organisatie, dan blijf je als hamster in het molentje rennen, en is de hele week vol.'*

4.2 Hoe vindt reflecteren plaats?

Topfunctionarissen in het openbaar bestuur kennen, zo blijkt uit de gesprekken, vele vormen van georganiseerde reflectie. Reflecteren gaat over de persoon (*wie* er handelt) in relatie tot de rol (*hoe* er wordt gehandeld) en de context (*wat* er speelt of op het spel staat). Reflectiekamers, intervisiegroepen, reflectiemomenten tijdens vergaderingen, coaching, opleidingen, strategische overleggen en thematische bijeenkomsten. Een heleboel vormen komen voorbij. We gaan in dit hoofdstuk dieper in op de ervaringen met de verschillende vormen.

Spontaan

Hoewel we in dit onderzoek vooral spreken over georganiseerde vormen van reflectie, valt in de gesprekken op dat juist de tussenmomenten en momenten van meer spontane interactie met een *'bepaalde mate van ontspanning en verbinding'* mensen vaak bijblijven. In het Leernetwerk zijn dit gesprekken in de bus of op het terras in het buitenland, maar ook bijvoorbeeld het stoom afblazen in de pauze of een persoonlijk gesprek met een collega blijken momenten te zijn die mensen raken of doen nadenken. Een geïnterviewde ervaart dat de tijd en de plaatsen voor deze momenten echter afnemen, extra aangemoedigd door het digitale werken sinds coronatijd: *'Achter elkaar door vergaderen, alles is in een soort efficiënt model gestopt. Een fysieke vorm van reflectie was toch de kantine. Die zijn nu allemaal weg.'* Dit roept vragen op over de fysieke ruimte voor reflectie, niet alleen op de werkvloer, maar ook daarbuiten.

Persoonlijk

Hoe er wordt gereflecteerd is heel persoonlijk. Sommige mensen doen dit graag alleen. Zo noemen geïnterviewden specifiek de natuur als belangrijke plek voor individuele reflectie. Ook cultuur wordt vaak genoemd als manier om te reflecteren: *'reflectie relateert voor mij ook aan cultuur, zoals bijvoorbeeld romans en theater. Ik denk dat de literatuur of theater of muziek ook over dezelfde wereld gaan, maar in andere verwoordingen. Vanuit andere perspectieven.'* Ook wandelen of bewegen, lezen, schrijven of andere hobby's worden genoemd. *'Ik dacht altijd dat ik tijdens het rennen kon nadenken, maar het heeft meer effect voor mij zonder dat ik ren. Het is: haal jezelf uit de wereld waarin je zit. Geef jezelf de gelegenheid om vragen te stellen. Dat kan ook als ik langs het strand loop. Het gaat om vormen om jezelf te dwingen tot nadenken.'*

Hoe je reflecteert hangt samen met je leervoorkeur en deze varieert van acquireren, experimenteren, participeren, kopiëren tot ontdekken.⁶¹ De voorbeelden laten de grote verscheidenheid aan manieren waarop mensen reflecteren zien. Ook toont het dat iets niet altijd benoemd hoeft te worden als reflectievorm om het te laten gelden als reflectieve ervaring.

Georganiseerd

Veel van de geïnterviewden verwijzen naar staande praktijken in hun werk, als gevraagd wordt naar vormen van reflecteren. Veelal zijn dat georganiseerde, gestructureerde momenten om te reflecteren en afstand te nemen van de dagelijkse hectiek. Een voorbeeld hiervan zijn de strategische beraden waar producten of ideeën worden besproken die nog niet af zijn, zodat er geen sprake kan zijn van een hamerstuk. Anderen noemen bijeenkomsten met collega's uit andere regio's waar onder begeleiding wordt gesproken over patronen en werkwijzen. Ook het spelen van serious games met een team wordt genoemd, om van concrete casuïstiek in meer abstracte zin te leren. Er zijn ook professionals die met ketenpartners afspreken en daarin open hun eigen dilemma's delen, om zo anderen aan te moedigen dit ook te doen.

Het organiseren en structureren van reflecteren via een vast stramien wordt door veel geïnterviewden positief benoemd. Deze vaste afspraken dwingen afstand van de dagelijkse hectiek af maar moeten dan wel voldoende belangrijk worden geacht om volle aanwezigheid te garanderen; het kost zelf- en organisatiediscipline om men hiertoe aan te zetten. Soms betekent het ook fysieke afstand creëren, denk aan heisessies of zelfs afspraken op een Waddeneiland om 'weglopen' tegen te gaan. *'Een traject eindigde met een twee-urige dialoogsessie; we hadden het al ingekort, we zagen er onwijs tegenop,*

61 Ruijters, M. (2006). *Liefde voor leren. Over diversiteit van leren en ontwikkelen in en van organisaties*. Deventer: Kluwer.

niemand had er zin in. Het was het beste gesprek dat we in tijden hebben gehad. Dat is toch ook weer de ruimte hebben, je hoeft niks te beslissen aan het einde van het gesprek, zonder uitkomst. Je hebt een rapport dat andere aanknopingspunten meebrengt. Het leidt tot andere inzichten. Het is een gesprek dat over meerdere lagen gaat, dus ook: hoe doe je dat met elkaar. En in dit geval was er ook nog een gespreksbegeleider, dat hielp denk ik ook in dit geval. Het organiseren is toch wel belangrijk.'

Aanspreekbaar zijn

Sommige geïnterviewden geven aan concrete manieren te zoeken om aanspreekbaar te zijn voor hun collega's. *'Gisteren ging ik langs bij twee van onze locaties. Daar houd ik dan een verhaal, waar willen we naartoe over vijf jaar. En vanochtend stuur ik een mail aan onze locatiemanager: hoe hoorde jij dat, sluit het aan? Dat is reflecteren in het hier en nu. De feedback die ik dan vraag, mag wat mij betreft over inhoud en vorm gaan. Ik probeer daar open in te zijn omdat ik nieuwsgierig ben naar wat zij aangeeft, maar ook om voor te leven dat het normaal is dat je die check bij elkaar doet.'* Ook geeft een geïnterviewde aan te werken met een vaste sparringpartner vanuit een andere achtergrond, zodat die vanuit het eigen perspectief kan duiden. Deze is ook steeds aanwezig bij dezelfde bijeenkomsten zodat de werkelijkheid via twee paar ogen wordt gezien.

Gelijkwaardig

In deze interacties, of deze nu een-op-een of in een groepscontext zijn, benoemen geïnterviewden dat het van belang is dat een gesprek gelijkwaardig plaatsvindt, althans, zo gelijkwaardig mogelijk. Er is in de top van het openbaar bestuur uiteraard een machtshiërarchie en die verhindert wel eens dat de meest senior professionals voldoende diepgaande reflecties van anderen horen, zo merken geïnterviewden op. Bewust dwarsdenkers uitnodigen helpt dan, en voorbeeldgedrag ook. Eveneens wordt een externe gespreksbegeleider vaak genoemd als van belang om de hiërarchie en gebruikelijke patronen te doorbreken. *'We doen het ook heel vaak met mensen van buitenaferbij. Want je hebt snel de neiging om jezelf uit te leggen waarom je iets doet wat achteraf niet zo handig was. Maar belangrijk bij reflectie is dus: niet navelstaren en elkaar de hand boven het hoofd houden. Je moet juist ook het met elkaar over fouten hebben, onder ogen zien. Je kan alleen maar in vertrouwen dat je niet afgebrand wordt, reflecteren.'*

4.3 Wat levert reflectie op?

Eerder betoogden we dat reflectie verschillende vormen kan aannemen, in deze paragraaf gaan we dieper in op wat het oplevert. Al is dit wellicht een te ‘transactionele’ vraag, want, zoals we eerder al bespraken, is wat reflecteren oplevert niet altijd meetbaar. We baseren ons hier dus op de *beleving* van de geïnterviewden over wat het oplevert.

Rust en ‘pas op de plaats’

Tijdens onze gesprekken werd het tijdelijk naar binnen keren van de organisatie benoemd als een soort tegenwicht tegen de snelheid van informatiestromen. Reflectie levert hier een duidelijk rustmoment op om bewust positie te kiezen in een bepaalde kwestie. De buitenwereld wordt strategisch buitengehouden en de organisatie zoekt de vertraging op: *‘We blijven even in onze eigen ruimte bij elkaar. Het steun zoeken bij elkaar. Je hebt op sommige momenten echt medestanders nodig om te kunnen blijven reflecteren. Dat vereist een bepaalde stoïcijnshouding waar dan de hele organisatie bij gediend is’*. Bijvoorbeeld als op sociale media uitspraken worden gedaan die een oordeel in zich hebben en waar sprake is van veel emotie. Een voorbeeld hiervan is de relatie tussen uitspraken van de rechterlijke macht en roddels op sociale media die zich in een rap tempo kunnen verspreiden. Het nemen van rust en reflecteren en het distantiëren van wat er in media allemaal gezegd kan worden, is essentieel voor instituten binnen de rechterlijke macht om een onafhankelijk oordeel te vellen. Traagheid en zorgvuldigheid hebben hier een belangrijke functie.

Veel geïnterviewden associëren reflecteren met het maken van ‘een pas op de plaats’. Een terugblik, maar ook vooruitblik, steeds vanuit het hier en nu. Waar het voor sommigen waardevol is om uit de actiestand te gaan en meer gestructureerd vooruit te kijken, is het voor de ander een manier om juist weg te gaan bij alles wat nog komt. Bewust stilstaan in het hier en nu in een omgeving die vaak draait op snelheid, druk en handelen. Doen we de goede dingen, op de goede manier? Klopt mijn handelen nog bij de publieke waarde en langetermijndoelen?

Bewustzijnsvergroting

Geïnterviewden beschrijven dat reflecteren gaat over bewustzijnsvergroting, zowel over hun eigen handelen en perspectief als dat van anderen. Reflecteren met mensen buiten het eigen team of het eigen beleidsdomein betekent dat men anders naar maatschappelijke thema's kijkt. Dat gaat over een bewustzijn van maatschappelijke thema's buiten de eigen portefeuille, maar zeker ook over een andere blik op het eigen domein. Door met andere professionals in het openbaar bestuur te spreken, buiten de eigen sector, silo of domein, worden geïnterviewden meer bewust van maatschappelijke vraagstukken,

de complexiteit van de verhouding tussen de samenleving en overheden en welke langetermijnvraagstukken er voorliggen. Andere perspectieven naar binnen brengen kan ook door (buitenland)reizen te maken of werkbezoeken te organiseren waar men wordt geconfronteerd met een andere werkelijkheid.

Mildheid

Uitwisseling tussen de verschillende domeinen en sectoren betekent ook dat men anders gaat nadenken over de eigen positie en de verhouding tot de ander. *'Het levert mildheid op. Minder wij, zij of het ligt aan het stelsel of het ligt aan dit of dat, maar toch meer te rade gaan: 'wat kan ik daar zelf in?' Het brengt verbinding tussen mensen: we moeten het met elkaar doen. Als je elkaar wat dieper kent dan gaat het wat beter en makkelijker dan als je allerlei vooroordelen over elkaar kan hebben. Als het gaat over input van andere sectoren dan is het meer om ook buiten je eigen patronen te komen, want je zit best vast in je eigen systeem. Dat is echt een andere blik.'* Het bevordert zelfkennis en inzicht in sterke en zwakke punten en blinde vlekken.

Kwaliteit van de besluitvorming

Een van de geïnterviewden merkt op dat het vooral het (uitdagerend) bevragen van aannames is waar zijn organisatie veel aan heeft: *'het reflecteren op aannames vooraf, vanuit verschillende perspectieven door de hele organisatie heen, kan voorkomen dat besluiten op verkeerde basis worden genomen. Reflecteren kan leiden tot interventies of juist tot niet handelen, omdat door het reflecteren duidelijk wordt dat de neiging is om (te) snel te handelen en besluiten'.* Het kan betekenen dat de gespreksdeelnemers worden doordrongen van de realiteit dat overheden ook met goede bedoelingen niet altijd veel, of veel goeds, voor elkaar krijgen. Maar reflecteren levert niet altijd iets concreets op. *'Je komt echt wel verder als je even stilstaat. En ook de collectieve ervaring en daarop terugblikken dat blijft je bij, dat raakt. Je kan er alleen geen KPI's (key performance indicators) aan ophangen, je weet niet per se vooraf wat je eruit haalt.'* Groepsreflectie kan leiden tot andere gedachten over de organisatie of de positionering van de organisatie binnen de maatschappij.

Gelijkwaardigheid

Voor sommigen van de topfunctionarissen geldt dat het prettig is om met anderen in een eindverantwoordelijke rol te spreken om gelijkwaardig te kunnen reflecteren. Omdat dit minder eenzaam voelt, maar ook omdat ze daardoor meer inzicht krijgen in waar andere organisaties mee te kampen hebben, en hoe leidinggeven er binnen verschillende organisaties uit kan zien. *'Het tweezijdig buiten je eigen koker komen. Het beseft dat dingen waar wij tegenaanlopen ook elders spelen in het land en dat je daarover inzichten kan delen, dat brengt het onze organisaties wel. En het delen met andere organisaties. Bijvoorbeeld het thema integriteit. De verlossing om te zien dat dat bij heel veel*

organisaties speelt. 'Elkaar beter kennen en elkaars realiteit en werkpraktijk beter kennen betekent ook dat men beter kan samenwerken in het openbaar bestuur. Gesprekken worden dan gevoerd vanuit een breder perspectief, minder vanuit eigen organisatielogica en belang. *'Ik zit in het sociale domein en VWS en zo vinden elkaar wel. Maar het viel me op dat er zoveel parallellen te trekken zijn tussen de technische domeinen zoals Rijkswaterstaat en het sociaal domein. Veel meer dan verschillen.'*

Stimuleren van een cultuur van leren

Wanneer bestuurders zelf zichtbaar reflecteren stimuleert dit een organisatiecultuur waarin kritische vragen gesteld mogen worden en waarin medewerkers ook meer open staan voor reflectie. *'Mensen vinden het ook waardevol als anderen ook een deel van hun perfectie laten zakken, dus gedeelde smart is halve smart, het idee van ik sta er niet alleen voor.'* Een geïnterviewde afkomstig van een uitvoeringsorganisatie wijst op de permanente spanning tussen wet- en regelgeving en discretionaire ruimte van professionals. Deze mensen 'aan de frontlinie' wordt gevraagd om te laveren tussen de normen en waarden die men heeft geprobeerd in regels te vangen en wat een concrete situatie volgens hun vakmanschap nodig heeft. In de ervaring van de geïnterviewde kan het hier helpen om vanuit de eindverantwoordelijke positie de waarde van reflecteren voor te leven en uit te dragen; te vertellen wat voor dilemma's zij zelf met collega's delen, en dat het niet altijd weten geen tekortkoming is.

Een ander vertelt: *'Ik merk dat het mensen enorm helpt om hun problemen te reframen. Mensen stellen dan de 'buitenstaandersvraag'. Soms gaat het om aanreiken van andere taal over vraagstukken die men 'denkt te kennen'. Dat op zichzelf is ook al een tot reflectie aanzettende interventie en het effect daarvan kan toch zijn dat mensen wat meer twijfel krijgen aangereikt. Of nieuwe vragen krijgen aangereikt over dingen die ze dachten te begrijpen. Ik zou me niet willen wagen aan de verwachting: jij hebt een vraagstuk en dan gaan we reflecteren en dan wandel je met een oplossing naar buiten. Maar waar je wel mee naar huis kan lopen is wat je hebt ervaren als je de probleemstelling kantelt of empathie organiseert. Alles wat bijdraagt aan perspectiefwisseling en het challengen van de vanzelfsprekendheden.'*

Verantwoordelijkheid, ook ten opzichte van het politieke

In het openbaar bestuur speelt ook altijd de verhouding tot het politieke en politieke wensen en belangen. Politiek gaat in de analyse van Tom van der Meer veel over de politiek en het bestuur zelf⁶², en dat betekent dat de rol van ambtenaren ook anders ter sprake komt. *'De vraag die ik mezelf om de zoveel*

62 Van der Meer, T.W.G., (2024), *Waardenloze politiek. Hoe de Nederlandse politiek de kunst van het conflict verloor*, Amsterdam: Querido.

tijd stelde: ben ik nog de samenleving aan het dienen of het politieke spel?’ In deze overdenking zit een belangrijke spanning verscholen wat betreft de positie van (ambtelijke) bestuurders of eindverantwoordelijken in het openbaar bestuur. De rol die ambtenaren innemen ten opzichte van de politiek is die van de langere termijn. Men is formeel ondergeschikt aan het politieke maar tegelijkertijd is ambtelijke macht ook sterk, want onze geïnterviewden hebben vele kabinetten zien komen en gaan. Het ‘bewaken’ van de lange lijnen is een verantwoordelijkheid, maar het is niet altijd duidelijk hoe die rol precies zou moeten worden ingevuld of hoeveel belang ambtenaren aan het eigen morele kompas mogen en kunnen hechten. Geïnterviewden merken op veel te hebben gehad aan open reflecties van (oud-)collega’s die beschadigd zijn geraakt omdat zij positie hebben gekozen, of moesten kiezen. Waar de afgelopen tijd wordt gesproken over ‘morele moed’ of ambtelijk activisme komt dat voort uit deze spanning en de vraag wanneer topambtenaren en bestuurders te veel conformeren aan politieke wensen in plaats van vanuit eigen professionaliteit te adviseren en handelen. Reflecteren is voor de geïnterviewden een manier om elkaar daarop scherp te houden en te blijven bevragen: hoe verhoud ik mij tot de politiek? Dat is op zichzelf een langetermijnvraagstuk waar de geïnterviewden ook niet altijd de tijd voor (kunnen) nemen, omdat urgente actuele kwesties bijna altijd voorgaan.

Verbinding met de samenleving

Reflectie betreft niet alleen een leiderschaps- of organisatievraag, maar kan een krachtig instrument zijn om de relatie tussen openbaar bestuur en de samenleving te verbeteren. Dit is zeker relevant in een tijd van afnemend vertrouwen. Geïnterviewden benoemen het belang om in reflecties de dagelijkse realiteiten van mensen uit de samenleving expliciet naar voren te laten komen door met hen in gesprek te gaan en zo beleid, uitvoering en toezicht meer op hun inzichten te baseren. Ze merken op dat deze inzichten betekenen dat zij zich anders opstellen in hun beleidsdomein, door bijvoorbeeld meer te doen met een maatschappelijke dialoog. *‘Je denkt altijd het zal allemaal wel, totdat je dingen hoort over hoe we eigenlijk al digitaal in oorlog zijn en van mensen die in een bunker zitten en hoe die voorbereidingen gaan. Op een gegeven moment ga je dat ook zien en ga je heel veel signalen anders lezen.’*

Maar ook door in reflecterende gesprekken met hen overwegingen te delen en zo de complexiteit van de afweging naar voren te brengen. *‘Ik ben altijd heel erg geneigd geweest om problemen op te lossen, of om uit te leggen waarom vraagstukken niet uitgelegd moeten worden. Wat ik eigenlijk nooit deed is problemen wél uitleggen en te zeggen wat we al doen. Op het moment dat je dat vertelt krijgt de burger steeds meer begrip. Reflectie is anders dan debat, reflectie is ook luisteren en accepteren. Als de burger zegt: waarom zeg je dat zo, dan heb je heel erg de neiging om dat uit te leggen, terwijl de tegenvraag moet zijn: wat*

betekent het voor jullie?’ De verwachting van meerdere geïnterviewden is dat reflecteren, het tijd nemen om verschillende perspectieven te belichten en te expliciteren welke rol een eindverantwoordelijke uit het openbaar bestuur daarin inneemt, zo dus ook de verhouding tot de samenleving kan verbeteren.

4.4 Wat werkt wel en niet bij reflecteren in de context van een groep?

‘Daar in die wijk van de Bataclan... het was stil. We liepen samen en iedereen voelde iets. Dat soort momenten blijven hangen.’ Soms zijn het niet de georganiseerde gesprekken of reflectiemomenten die het meeste indruk maken bij groepsreflectie. Het zijn juist de gezamenlijke ervaringen in een andere context die op deze persoon, tijdens een Leernetwerkreis naar Parijs, het meeste indruk maken. Een gesprek in een café met jonge mensen van politieke partij En Marche, vol enthousiasme over hoe zij samen een politieke beweging van de grond hadden gekregen. Een bezoek aan een innovatief centrum, waar de groep gezamenlijk verzuchtte: “Waarom hebben wij dit niet?” En een stille wandeling door de wijk van de Bataclan, waar eerder een aanslag had plaatsgevonden: *‘Ja, dat is heel vervreemdend. Daar doe je dan een soort collectieve ervaring op en daar ben je dan gezamenlijk van onder de indruk.’* Deze gezamenlijke ervaringen en de ontlading in momenten tussendoor maakte voor deze persoon de reflectieve ervaringen: *‘Niet omdat ze misschien meteen tot snelle inzichten leiden, maar omdat ze een andere gevoeligheid oproepen.’*

4.4.1 Wat belemmert reflectie?

Gebrek aan tijd

Topfunctionarissen opereren vaak in een continue stroom van urgente dossiers en politieke dynamiek. Maar tijd maakt uit voor reflectie. Dat werkt op verschillende niveaus: je moet tijd maken om te reflecteren en de aanwezigen moeten de beschikbaarheid van tijd voelen. Dat betekent ook dat mensen bewust ruimte in hun agenda’s moeten hebben om te reflecteren. Reflecteren in een groep betekent ook aan je omgeving doorgeven dat je dan niet beschikbaar bent. *‘Commitment aan reflectie is ook: mensen confronteren met hun neiging altijd maar door te willen gaan, telefoon aan. Uiteindelijk is dat slecht voor het werk. En daar mag je mensen dus best mee confronteren.’* De bevinding van meerdere geïnterviewden was dat er altijd wel redenen zijn om de agenda anders te vullen, maar dat reflecteren zo veel oplevert – wat men vaak eerst volwaardig moet ervaren – en dat het op de afgesproken momenten echt belangrijker kan zijn dan andere zaken. *‘Daar zijn die reflectiemomenten ingewikkeld in, omdat mensen vanuit hun eigen context binnen*

komen lopen. Iedereen die binnenkomt heeft eigenlijk geen tijd voor wat die dan gaat doen. Dat vergt heel duidelijk de knop omzetten en beheersing. Soms heb je helemaal geen ruimte in je hoofd om in de groep te investeren. Dat moet je eigenlijk aan iedereen vragen.' Geïnterviewden merken daarover op dat je zelf ook voldoende mentaal fit moet zijn om open te staan en feedback en kritiek te blijven ontvangen, wat ook simpelweg betekent dat je bijvoorbeeld goed genoeg moet hebben geslapen.

Geen goede timing

Een ander aspect is timing, het moment in een besluitvormingscyclus waarop er ruimte is of wordt gemaakt voor reflectie. *'In besluitvoorbereiding is er tijd voor een ander soort reflecteren dan bij het besluit nemen of een besluit uitvoeren.'* Op de verschillende momenten in de cyclus wegen andere soorten vragen zwaarder. Niet omdat tegenspraak dan niet meer mogelijk of gewenst is, maar omdat dan ook rekening te houden is met belangen van datgene wat al in beweging is gebracht. Sowieso geven geïnterviewden aan dat belangen vaak onproductief werken, waardoor een krachtenveld ontstaat waarin mensen vast komen te zitten. En hoewel momenten van crisis niet per se ongeschikt zijn voor reflecteren – geïnterviewden merken op dat het (ook) dan de kunst is om tussenruimte te organiseren – werkt het volgens de mensen die we spreken zelden goed als organisaties te maken hebben met een financiële crisis of andere soorten druk. Maar juist ook het ontbreken van een echte vraag of een gevoel van urgentie over de vraag kan ertoe leiden dat de reflectie als een 'moetje' wordt ervaren, waardoor de aandacht verslapt en de scherpste van het gesprek uitblijft.

Groepsverschillen

Sommigen noemen dat het ingewikkeld is als er grote verschillen zijn in de groep in stijl, in ervaring met reflecteren of zelfs in ervaring binnen het openbaar bestuur. Verschillen kunnen leiden tot botsende stijlen, misverstanden of gebrek aan openheid. Van belang is het dan vooral dat je elkaars problematiek voldoende herkent en tegelijkertijd vanuit andere gezichtspunten kan en wil kijken. Verschillen in een groep kunnen belemmerend werken, maar er kan zeker betoogd worden dat die diversiteit juist ook de kwaliteit van de besluitvorming en reflectie kan verbeteren, zeker als er sprake van onderling vertrouwen is en er ruimte is om de verschillende ervaringen en perspectieven in te brengen en te waarderen. Maar dit vereist dus soms meer inspanning en flexibiliteit.

Geen open dialoog

Een andere belemmerende factor in een groepscontext is angst om kwetsbaar te zijn. Een te dominante of 'zendende' aanwezige in een groep kan ertoe leiden dat een ander afhaakt. Of als iemand vooral de trots en de successen

bespreekt of op een andere wijze laat zien niet het ‘hele verhaal’ te delen kan het gevolg hebben dat anderen hun dilemma’s of onzekerheden niet op tafel leggen. Ook machtsverschillen binnen een groep kunnen leiden tot zelfcensuur. Reflecteren wordt dan gereduceerd tot zelfpresentatie of verantwoording, in plaats van leren en een open dialoog met aandacht voor ieders bijdrage.

4.4.2 Wat draagt bij aan reflecteren?

Vorbereiding

Diepgang tijdens groepsreflectie kan worden bevorderd door goede voorbereiding en het vormgeven van de context. De doelstelling van de bijeenkomst moet helder zijn, zowel wat betreft proces als inhoud. Door de bedoeling van de bijeenkomst vooraf op papier te zetten of voorbereidende materialen (boeken, artikelen maar ook podcasts of documentaires) te sturen komen mensen met meer betrokkenheid in het gesprek.

Vaste afspraak met een gevarieerde groep

Een vaste afspraak om samen te reflecteren op bepaalde momenten – ‘gedwongen tijd maken’ – kan helpen. Door met een vaste groep eindverantwoordelijken vaker bijeen te komen wordt een bepaalde mate van bekendheid met elkaars achtergrond en werkpraktijk gecreëerd. We horen in de gesprekken terug dat deelnemers het ervaren als een verrijking als de groep is samengesteld uit een variëteit vanuit het openbaar bestuur. *‘Niet alleen maar mensen uit het Haagse, maar mensen vanuit de publieke dienstverlening, onderwijs, zorg, provincie, gemeente, waterschap, en maatschappelijke organisaties. Ik denk dat die dynamiek goed is. Ook mensen die bepaalde vliegreuen al hebben gehad, dat helpt denk ik ook. Dat je wat dat betreft een homogene groep hebt, zodat je toch in een bepaalde openheid kan praten. Je moet je toch maar in een groep manoeuvreren en dat gesprek open met elkaar kunnen voeren. Zoiets lukt beter als je de bredere context al met elkaar doorleefd hebt.’*

Nieuwsgierigheid

Van belang is open te staan voor elkaars inzichten. *‘Niet eenkennig zijn. Nieuwsgierig zijn, en ontvankelijk. Dat je verwonderend kunt blijven beschouwen, ook al vind je jezelf inmiddels al ‘heel wat’ en heb je allerlei ABD (Algemene Bestuursdienst)-programma’s al goed doorlopen. Al deze mensen hebben de neiging om elkaar te kennen en het al heel snel met elkaar eens te zijn.’* Onderling dienen groepsleden eveneens bewust om te gaan met deze nieuwsgierigheid en kwetsbaarheid ten opzichte van elkaar. *‘De centrale vraag ‘hoe gaan we met elkaar om’. De juiste vragen stellen, incasseren, uitdelen. Ik hoop er ook wat van te leren. Het zit ook in liefdevol zijn. Als iets met liefde gezegd wordt, dan komt het een stuk makkelijker binnen. Het maakt het misschien ook uitnodigend en*

wederkerig.' Geïnterviewden merken op dat daarbij de startinvestering van groot belang is. En dat het goed is als er geen bondjes ontstaan, en dat het wisselt wie met wie onderling spreekt. Soms hoeft iets ook niet altijd in de groep, tussendoor kunnen dingen ook in subgroepen of duo's uitgewisseld worden.

Vertrouwen

Onderling vertrouwen is van belang voor diepgaande reflectie, en dat kost tijd en investering. Tegelijkertijd benoemen mensen het niet altijd als 'veiligheid'; elkaar confronteren en uitdagen komt ook naar voren. Sterker nog, geïnterviewden geven aan dat mensen op het eindverantwoordelijke niveau juist wel stevigheid gewend zijn. Een veilige omgeving creëren kan ook (of misschien wel juist) door dit niet altijd expliciet te creëren of te benoemen. Dus wel de context vormgeven als organisator van de groepsreflectie, maar niet de hele tijd stil staan bij dat proces. De organisator moet ver genoeg van het reflectieobject staan om er kritisch naar te kijken maar tegelijkertijd wel de context snappen zodat de gespreksbegeleider op diepgang kan interveniëren, vragen kan stellen en thema's verbinden.

Externe gespreksbegeleiding

Gespreksbegeleiding draagt bij aan het reflecteren. Groepsreflectie is aan de ene kant waardevol voor het openbaar bestuur, omdat verschillende perspectieven – die er immers ook in de samenleving zijn – samenkomen. Aan de andere kant betekent het ook dat er allerlei ingewikkelde elementen van (mis)communicatie kunnen spelen, waar de groep en een eventuele gespreksbegeleider scherp op dienen te zijn. Sociaalpsychologische fenomenen als cognitieve dissonantie, *groupthink* of andere cognitieve biases spelen op. Reflecteren is iets wat je kunt leren of verbeteren, bijvoorbeeld in minder (persoonlijk) dreigende of spannende situaties. Maar bij reflecties over complexe onderwerpen, waaronder veel in het openbaar bestuur vanwege de inherent reflexieve relatie met de samenleving, zijn ogen en oren van buiten waardevol. Zeker bij eindverantwoordelijken in het openbaar bestuur geldt dat velen van hen gewend zijn om in hun dagelijkse werk veel te zenden en te (moeten) beslissen en richting oplossingen te werken. Met een goede externe reflecteren draagt volgens de gesprekspartners bij aan de kwaliteit van de reflectie. Die brengt een andere dimensie en diepgang en link met complexiteit in, en kan bijdragen aan de insteek van meanderen in plaats van oplossingsgericht denken. Natuurlijk is het proces goed begeleiden voor reflecteren van groot belang, maar goede gespreksbegeleiding in het openbaar bestuur gaat over meer. Reflectie in het openbaar bestuur is inhoudelijk gedreven en dat betekent dat de juiste vragen stellen niet alleen gaat over procesbegeleiding maar ook over de verbinding van thema's, theorieën en inzichten.

De reflectieve gesprekken zijn vaak gebaat bij een aantal vragen dat vooraf door de begeleiders is geformuleerd. Daarna beschrijven de begeleiders hun taak als uitnodigend zijn en de groep zelf veel van het werk laten doen. Voortdurend de persoonlijke uitnodiging uitdragen: wat betekent dat voor jou? *'Aan het einde van deze bijdrage zijn jullie nog meer in de war dan eerst'. Want in de war zijn is nadenken. Je moet ze een beetje loslaten zonder dat je ze laat vallen. Het uitdagen en het bevragen van mensen.'* Begeleiders van groepen eindverantwoordelijken in het openbaar bestuur geven aan dat ze interventies op het niveau van commitment eerder individueel doen in plaats van in de groep personen bevragen. Dat gaat dan vaak om verbinding zoeken op het individueel niveau, dus mensen aanspreken op hun gedrag. Zij zijn er ook om iedereen voldoende comfortabel te laten voelen als basis, om vervolgens op inhoud elkaar uit te dagen, de verschillen op te zoeken.

Taak van de begeleiding is aan de andere kant ook om verschillen te overbruggen en de inherente discrepanties tussen perspectieven te expliciteren. Mensen kunnen soms denken dat ze een gesprek voeren, maar in feite langs elkaar heen praten omdat hun conceptualisering of wereldbeeld verschilt. Juist door dat te belichten komt het gesprek een slag dieper. Zeker waar het gaat over het openbaar bestuur is het dan waardevol om te spreken over de publieke waarden waar zij en hun organisaties zich voor inspannen. Deze waarden kunnen binnen de organisaties én tussen groepsgeleden botsen, en dat maakt juist dat het open bespreken resulteert in beter begrip voor elkaars perspectief. *'De vragen van mijn collega's vanuit de overheid zaten heel erg op: durven jullie dat dan? En zijn er wel richtlijnen en protocollen? De vraag van binnen mijn organisatie was: ik moet dan toch handelen, dan heb ik toch jouw vertrouwen? Dat gat is zo groot blijkbaar – terwijl als je serieus reflectie met verschillende belanghebbenden wil doen, moet je de werelden wel kennen.'*

Randvoorwaarden voor reflecteren in een groep in het openbaar bestuur zijn daarmee het creëren van context vooraf, en op het moment van reflecteren verantwoordelijkheid en commitment bij de (leden van de) groep, en adequate gespreksbegeleiding.

Perspectieven van buiten

Een bijzondere vorm van gespreksbegeleiding kan ook zitten in het brengen van perspectieven van sprekers van buiten in een vaste groep. In het Leernetwerk maakt de NSOB gebruik van inleiders, sprekers die vanuit veel wetenschappelijke kennis of praktijkervaring een onderwerp scherp neerzetten. Daarbij is van belang dat de inleider niet alleen academisch of cerebraal werkt, maar nadenken faciliteert en aanmoedigt. Geïnterviewden benoemen dat reflecteren op basis van de inleidingen van deze sprekers beter werkt als zij eigen kwetsbaarheid inbrengen, maar ook niet al te zwaarmoedig

zijn. Een afwisseling tussen inhoud vanuit de wetenschap en mensen die met hetzelfde bijltje hebben gehakt als deelnemers wordt op prijs gesteld. *‘En verder is voor succes ook van belang om mensen (gasten) uit te nodigen die niet zelf op je pad komen. Ook dat heel ver uitzoomen, zoals in welke tijd leven we eigenlijk. Dat is goed om de relativiteit van je handelen te zien, en tegelijkertijd te zien welke impact je maakt ten opzichte van de toekomst. Maar ik herinner me ook sessies met iemand die ik professioneel wel tegenkwam, maar die nu heel open haar kant van een verhaal vertelde. Omdat je binnen die setting stil kon staan – wat doet dit eigenlijk? Niet alleen als functionaris, maar ook als mens. Dat gaat om kwetsbaarheid.’*

Geschikte locatie

Geïnterviewden merken op dat reflecteren in fysieke aanwezigheid van elkaar anders en meer diepgaand is dan als deze digitaal plaatsvindt. Omdat voor reflecteren een pas op de plaats nodig is, helpt het als deze context ook fysiek om hen heen plaatsvindt, en mensen zo gedwongen zijn om uit de dagelijkse hectiek te stappen. Dit werkt al via het bezoeken van ‘ongewone’ locaties in Nederland, en wellicht nog sterker via een bezoek aan het buitenland. Het levert een positieve manier van vervreemding op en dwingt als vanzelf om afstand te nemen van de dagelijkse hectiek, de Nederlandse gebruikelijke manier van kijken en handelen. Een buitenlandreis kost tijd dus daardoor heeft de groep ook langer de tijd om ‘onder te dompelen’ in reflecteren, om groepsreflectie en nieuwe indrukken af te wisselen met gesprekken onderling. Het doorvoelen en doorleven van de perspectieven van anderen wordt zo fysiek mogelijk gemaakt en de gezamenlijke verwerking daarvan zorgt voor nog meer indrukken. *‘In het openbaar bestuur moeten we er scherp op blijven dat elke neiging om te denken dat het ‘bij ons toch wel goed geregeld is allemaal’ gelijk de kop wordt ingedrukt. Dat is nu al wel minder, het ‘gidslanddenken’ is wel voorbij. Verwarring is de bedoeling. Het is zo evident dat de oude patronen niet meer werken.’* Juist voor het openbaar bestuur, dat veel zaken en manieren van doen als vanzelfsprekend ziet, is de confrontatie met een andere ontstaans- en ontwikkelgeschiedenis waardevol. *‘Wij waren bijvoorbeeld met een groep in Athene en één van de eerste dingen die mensen zeiden: ik heb altijd het gevoel dat ik in het middelpunt van de wereld woon, maar als je een kaart krijgt met bijvoorbeeld Turkije meer in het midden, dan ziet dat er ook letterlijk anders uit.’*

Gelijkwaardigheid

De geïnterviewden deelden ook inzichten over de zoektocht naar gelijkwaardigheid in reflectie in hun eigen organisatie, wat moeilijk is als sprake is van een hiërarchische verhouding tussen gespreksgenoten. Dit geldt uiteraard ook in een reflectiegroep. Het uitspreken van de vraag ‘hoe verhouden wij ons’ is dan een eerste stap, met name als deze door de eindverantwoordelijke

of hiërarchisch hogergeplaatste wordt gesteld vanuit nieuwsgierigheid naar de ander. *'Ik probeer soms ook te zeggen: 'ik weet het ook even niet, laten we elkaar helpen, wie weet het wel?'. Zodat ook de mensen die niet per se meekomen met de discussie de ruimte durven te nemen om vragen te stellen. Op die manier voelen mensen zich vrij om vragen te stellen, belangrijker is dat soms dan het inhoudelijke antwoord.'* Ook wordt opgemerkt dat het woord reflecteren zelf soms afstand creëert, door de verwachtingen die met dat concept gepaard gaan. *'Weet je dat ik het woord reflectie wel eens mijd? Dan zeg ik: laten we strategisch hardop doordenken. Dat maakt het onschuldiger. 'Ik weet het niet, maar wil jij eens strategisch meedenken als ik hardop nadenk?''* In meerdere gesprekken komt terug dat geïnterviewden zoeken naar manieren om te balanceren tussen meedenken en tegendenken, tussen het 'invoegen' in een team of organisatie en het schurend vermogen.

5. Reflecteren in versnellende tijden

Tijdzorgen van alle tijden

*'We have reached the epoch of the nanosecond. This is the heyday of speed.'*⁶³

In zijn boek *Faster* bespreekt James Gleick het hoge tempo van de moderne maatschappij. Hij beschrijft de 'aanslag' op je tijd die je ervaart als jouw rij in de supermarkt langzamer beweegt dan de andere, en het gebruik van de 'sluiten'-knop in een lift of de veranderingen in de cinematografische stijl van films. *'We humans have chosen speed and we thrive on it—more than we generally admit. Our ability to work fast and play fast gives us power. It thrills us.'*⁶⁴ Hoe actueel zijn bevindingen ook lijken: zijn boek is inmiddels 'al' 25 jaar oud. De beleving van snelheid en 'altijd aan moeten staan' is door internet, mobiele telefoons en *wearables* (horloges, ringen, brillen) en sociale media nog verder versterkt. Maar het is goed om te beseffen dat tijdzorgen niet zo vernieuwend of 'anno 2025' zijn. Het recept tegen versnelling is onthaasting; stilstaan.

5.1 Terugblik: theorie en empirie over reflecteren

Uit onze theoretische verkenning van reflecteren komt naar voren dat reflectie tegenwicht kan bieden aan in snelheid genomen, ondoordachte besluiten met grote gevolgen. Het kan helpen om met afstand na te denken over keuzes, waardoor topfunctionarissen in het openbaar bestuur minder worden meegezogen door kortetermijndenken en politieke druk. Reflecteren is een manier om je tot onzekerheid te verhouden. Onzekerheid die wordt veroorzaakt door (1) de nadruk op versnelling in onze tijd, (2) het feit dat je jezelf nooit volledig kunt kennen en ook niet alle perspectieven in huis hebt en (3) de verantwoordelijkheid die je hebt, gegeven de machtspositie die je bekleedt.

In de top van het openbaar bestuur is bewustzijn van deze eigen machtspositie niet vanzelfsprekend. Hoewel ze niet politiek eindverantwoordelijk of (democratisch) aanspreekbaar zijn, zijn zij wel de professionals die vanuit deskundigheid en positie veel beslissingen nemen en (op de achtergrond)

63 Gleick, J. (2000). *Faster. The acceleration of just about everything*. New York: Vintage Books, p. 6.

64 Gleick, J. (2000). *Faster. The acceleration of just about everything*. New York: Vintage Books, p. 12.

sturen. In de hectiek van de top van het openbaar bestuur is er zelden voldoende tijd om gebeurtenissen en het eigen handelen van betekenisgeving te voorzien. Het is bovendien eenzaam aan de top; met welke gelijken kan je nog spiegelen? Het openbaar bestuur is gebaat bij groepsreflectie, waar topfunctionarissen bijeenkomen om van elkaars ervaringen en perspectieven te leren. Dat proces dient wel goed begeleid te worden zodat een gedeeld gevoel van *containment* ontstaat, waarbinnen de deelnemers aan reflectie zich vrij voelen om in alle openheid hun vraagstukken op tafel te leggen en te onderzoeken, en waar ruimte en openheid is voor andere en tegengestelde geluiden.

Zoals we in hoofdstuk 3 hebben laten zien is er veel geschreven over wat van belang is voor een zinvolle groepsreflectie. De topfunctionarissen die wij interviewden benoemden in de gesprekken ook veel van deze werkzame bestanddelen, we zetten ze hier nogmaals op een rij:

- Een intrinsieke en oprechte wens om uit de eigen comfortzone te stappen; de woorden kwetsbaarheid en nieuwsgierigheid vielen regelmatig.
- Goede voorbereiding aan de voorkant: een gerichte vraag, inspirerende literatuur of achtergrondinformatie om het perspectief al wat 'op te rekken'.
- Een goede samenstelling van de groep: vergelijkbare senioriteit én verschillende perspectieven en ervaringen.
- Begeleiding gericht op *containment*: een zodanige veiligheid dat het écht spannend mag worden; goede kwaliteit van de begeleiding (senioriteit, voorbeeldgedrag, stellen en bewaken van spelregels).
- Inbrengen van andere zienswijzen: diversiteit aan sprekers, het bezoeken van andere fysieke plekken om met eigen ogen te zien en te ervaren wat elders, in de praktijk, werkt; op reis gaan wordt hier ook benoemd.
- Voldoende tijd, onthaasting en ontspanning.
- Op verschillende niveaus met elkaar in gesprek gaan (groep, kleine groepjes, individueel) – afhankelijk van het thema – en het gebruik van verschillende werkvormen. Waarbij werd opgemerkt dat reflectie ook spontaan gebeurt en dat het organiseren van de ontmoeting nog belangrijker kan zijn dan het kiezen van de precieze vorm.

Beperkende factoren voor reflecteren zijn het ontbreken van bovengenoemde werkzame bestanddelen. Maar in het bijzonder werden genoemd:

- Het ontbreken van tijd en rust, onjuiste timing.
- Onveiligheid in de groep, door dominantie van enkelen, het vormen van subgroepen, het niet benutten van groepsverschillen, een oordelende houding.

- De angst om echt open te zijn, neiging om vooral successen te bespreken.
- Een wisselende aanwezigheid in de groep, (hiërarchische) afhankelijkheden of een (te) conflicterende (of juist meegaande) stijl van de begeleiders.
- Het ontbreken van een echte vraag, met urgentie. Reflectie verwordt daarmee tot 'moetje' en heeft weinig te maken met diepgaand leren en ontwikkelen.

Hoewel de inzichten van veel van onze geïnterviewden samen kunnen worden gevat in deze bestanddelen, ervaren we in de gesprekken een variëteit aan antwoorden. Reflecteren is een persoonlijk proces en vindt plaats vanuit persoonlijke voorkeuren en referentiekaders. Voor sommigen is het verlaten van de eigen comfortzone een tweede natuur en voor de ander levert dit spanning op. En waar voor de een een provocerende begeleidingsstijl goed werkt, werkt motiverend aansluiten bij de belevingswereld weer beter voor een ander.

Hoewel de voorkeursstijl voor reflectie van topfunctionarissen in het openbaar bestuur kan verschillen, is de noodzaak tot reflectie niet alleen persoonlijk. Deze topfunctionarissen vervullen een institutionele rol. Zij bepalen zelf mede hun 'ambtelijke ruimte' en bewegen in een spanningsveld van (ministeriële) verantwoordelijkheid en maatschappelijke democratie. Zij kunnen poortwachter zijn voor institutionele en maatschappelijke tegenmachten. Met welke geluiden komen zij in contact en hoe breed en pluralistisch is hun blik?

Deze institutionele rol en verantwoordelijkheid maakt de bereidheid tot reflectie van belang. Topfunctionarissen in het openbaar bestuur houden zich bezig met het sturen van de samenleving, en daarmee met zaken rondom leven en dood. Vaak kunnen zij het tempo bepalen bij maatschappelijke vraagstukken.

Ze hebben vanuit hun functie een dubbele machtspositie: ten opzichte van hun hiërarchisch ondergeschikten en ten opzichte van hun politieke bazen of bestuurders. Reflecteren is essentieel voor het borgen van pluralisme, het open staan voor andere perspectieven uit andere organisaties en uit de samenleving. In de spiegeling van anderen leert men het eigen perspectief kennen en bekritisieren. Een positie nemen tussen zelfbewustzijn en in de wereld zijn. Het openbaar bestuur zit vol urgente vraagstukken die direct om actie (lijken te) vragen. Het is aan topfunctionarissen in het openbaar bestuur om weerstand te bieden aan de tijdsdruk die zij ervaren en om ruimte te maken. Ze dienen tegenwicht te bieden en aandacht te hebben voor de lange termijn. En daarmee bij te dragen aan het vertrouwen in de overheid en maatschappelijke instituties. Juist wanneer eenduidigheid en haast

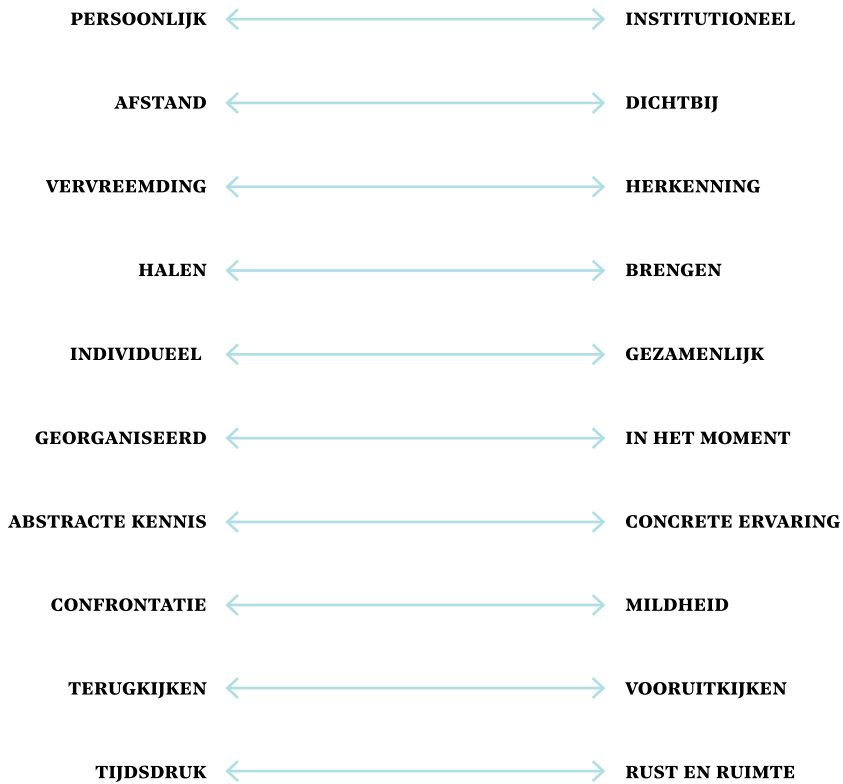
vereist lijken. Als de neiging om te reflecteren het meest ver weg is, is die misschien wel het meest noodzakelijk.

5.2 Dualiteiten van groepsreflectie in het openbaar bestuur

De dualiteit in de ervaringen van onze geïnterviewden maakt inzichtelijk dat groepsreflectie een kwestie van balanceren is. Dat gaat nog een laag dieper dan simpelweg rekening houden met verschillende voorkeuren van reflectanten. In onze analyse van theorie en empirie over groepsreflectie in de top van het openbaar bestuur komt het duale van reflecteren naar voren. Reflecteren is een spiegel én steeds twee dingen tegelijkertijd. Topfunctionarissen in het openbaar bestuur zijn mens én instituut. Dat betekent dat reflecteren een persoonlijke kant kent, maar ook een duidelijk institutioneel aspect heeft. Hun machtspositie speelt op individueel niveau – hoe verhouden zij zich tot ondergeschikten en (mede)bestuurders – maar ook op mesoniveau (organisatie) en macroniveau (samenleving). Institutioneel reflecteren betekent je afvragen tot welke tegenmachten je je verhoudt en op welke manier. Om te reflecteren is afstand van het reflectieobject nodig, om te breken uit de urgentie, hectiek of betrokkenheid. Maar tegelijkertijd wordt reflecteren pas betekenisvol als er ook sprake is van nabijheid. Reflecteren komt voort uit vervreemding en nieuwe ervaringen, maar deze kunnen niet worden geplaatst als er niet ook sprake is van herkenning. Reflecteren in een groep betekent dat reflectanten inzichten halen maar deze eveneens zelf inbrengen. Dat doen reflectanten bovendien zowel in het gezamenlijke groepsgesprek, maar zal ook een individueel intern reflectieproces zijn wat anderen niet volledig kunnen kennen.

Om professioneel te leren van reflecteren dient het in een proces te worden ingebakken en georganiseerd, maar juist ook in het moment stilstaan is belangrijk om leerervaringen te laten indalen. Het balkon en de dansvloer zijn allebei van belang. Net zoals abstracte kennis en informatie een reflectieproces kan aanmoedigen, terwijl concrete ervaringen (de eigen en van anderen) nodig zijn om die inzichten te laten landen. Er is vaak meer te leren van de inzichten van mensen die je niet dagelijks tegenkomt, om pluraliteit van meningen en ervaringen te versterken; tegelijkertijd vergt groepsreflectie voldoende onderling vertrouwen om kwetsbaar te zijn. Dat betekent confronteren en ‘enge’ inzichten, maar ook aansluiten, mildheid en veiligheid. Tot slot is om van reflecteren te leren niet alleen terugkijken maar ook vooruitkijken van belang; wat leert het verleden ons over het heden, en wat kan anders in de toekomst?

Figuur 1. Dualiteiten van groepsreflecteren in de top van het openbaar bestuur



Deze dualiteit van uitersten vatten we samen in figuur 1. Reflecteren in een groep in de top van het openbaar bestuur vraagt dat steeds beide kanten nodig zijn. Het gaat om het vinden van een balans, het verenigen van paradoxale uitersten, en dit zal niet altijd in eenzelfde balans hoeven gaan. Het is aan begeleiders van een groepsreflectieproces (of dat nu de topfunctionaris zelf is of een externe) om scherp te houden wat op dat moment de verhouding in die balans is, en of dat past bij de groep en het vraagstuk. Daar dient aandacht voor te zijn in de voorbereiding en op het moment van reflecteren. Ook de groepsbegeleider heeft daarmee een machtspositie. Vanuit de gespreksleider is voorbeeldgedrag en het laveren en relativeren van deze spanningen van uiterst belang.

5.3 Werkvormen voor groepsreflectie

Hoe doe je dat nu, ruimte maken voor groepsreflectie in de top van het openbaar bestuur? Er is een grote hoeveelheid werkvormen op het gebied van reflecteren beschikbaar, onder andere uit de onderwijskunde, psychotherapie en coaching voor een variëteit van doelgroepen en het gaat veel te ver om deze hier allemaal te beschrijven. Desalniettemin geven we aan het einde van dit essay toch een aantal voorbeelden, werkvormen, voor de praktijk van reflecteren van deze specifieke doelgroep. We starten met een voorbeeld van groepsreflectie tijdens een avond zoals wij die organiseren in het Leernetwerk.

Een avond van het Leernetwerk

De deelnemers van het Leernetwerk komen gehaast binnen op een avond in september. Het is een drukke maand net na de zomer en ze hebben al een intensieve werkdag achter zich. We verwelkomen ze in rust met een drankje en een hapje zodat ze even kunnen landen. We gaan zitten in een kring van stoelen in de ons bekende ruimte bij de NSOB en nemen de tijd om even samen 'in te checken'. Zijn er nog bijzonderheden die we moeten delen voordat we beginnen? De eerste spreker wordt hierna geïntroduceerd, een topambtenaar die betrokken was bij het toeslagenschandaal. Door het persoonlijke verhaal dat onze gast vertelt worden de deelnemers uitgenodigd om open te zijn over hun eigen ervaringen, waar ze zelf ooit signalen hebben gemist. Een van de twee begeleidende decanen intervenueert als het gesprek te abstract dreigt te worden, want daar is deze doelgroep goed in. En die neiging tot abstraheren kan het uitwisselen van persoonlijke en concrete ervaringen beperken. Onze tweede gast deze avond is een hoogleraar die de groep stevig confronteert met het verschil tussen intuïtie en eigen vooroordelen. Dit brengt een gesprek op gang over hoe gemakkelijk het is om in valkuilen te stappen. Dat terwijl je machtspositie groot is en er mogelijk levens afhangen van hoe effectief je je rol vervult en je uiting geeft aan verschillende perspectieven die bestaan in de samenleving. Dit gesprek brengt ook emoties aan de oppervlakte, over wanneer verantwoordelijkheid en morele moed is getoond en wanneer niet, een aantal deelnemers is hierdoor echt geraakt. Het vaak onuitgesproken ongemak, ook over de eigen machtspositie, is tastbaar gemaakt. In kleinere groepen wordt verder ingezoomd op eigen voorbeelden. Waar heb je dingen over het hoofd gezien die niet over het hoofd gezien hadden mogen worden? Aan het eind van de avond wisselen we uit wat ieder meeneemt naar de eigen praktijk. De sfeer is ingetogen, ieder is dankbaar voor de openheid die getoond is en ervaart tot welke nieuwe voornemens dit op individueel niveau heeft kunnen leiden.

Het verhaal van deze Leernetwerkavond geven wij als voorbeeld van het opzoeken van wederzijdse uitdaging of confrontatie. Achter dat voorbeeld gaan vele uren voorbereiding schuil: het bijeenbrengen van een pluralistische en diverse groep deelnemers, een keuze voor ervaren en gepaste begeleiders, het opzoeken en uitspreken van spanningen en patronen binnen thema's die bij de doelgroep spelen, het uitnodigen van sprekers die mogelijk kunnen 'schuren' en het stellen van open maar eveneens mogelijk confronterende vragen in een veilige context (*containment*). Begeleiders moeten dus een balans vinden tussen de bovenstaande dualiteiten, in de voorbereiding en tijdens de groepsreflectie. Dat is wanneer groepsreflectie haar functie in het openbaar bestuur volwaardig kan vervullen.

Hiervoor gaven we al aan dat de wijze waarop mensen reflecteren heel persoonlijk is. Deelnemers hebben ieder hun eigen specifieke voorkeur, bijvoorbeeld 'probleemgericht' (inzoomen op een specifiek vraagstuk via een gestructureerde aanpak), 'oplossingsgericht' (leren van successen, dus van wat maakt dat een probleem zich juist niet voordoet), 'inzichtgericht' (op zoek gaan naar hoe vraagstukken bijvoorbeeld samenhangen met patronen in jezelf) of 'counselend' (zonder specifieke werkvorm de ruimte nemen om heel precies te luisteren naar wat er op dat moment wordt ingebracht). Deze stijlen vinden hun basis in de psychotherapie en zijn verder uitgewerkt – inclusief specifieke interventies – voor teamcoaching en coaching in bijvoorbeeld Burger & Reidinga⁶⁵ en De Haan & Burger.⁶⁶ Binnen deze verschillende stijlen zijn weer verschillende (werk)vormen mogelijk om groepsreflectie te stimuleren. We noemen hier een aantal:

1. Het stimuleren van groepsgesprekken, dialoog en debatten door een gespreksleider, bijvoorbeeld naar aanleiding van een prikkelende inleiding door een externe spreker in een uitdagende omgeving. Dat kan op een locatie zijn die samenhangt met het thema, maar ook een meerdaagse reis waardoor deelnemers samen verblijven in een compleet andere context. Dit biedt de mogelijkheid om verschillende perspectieven te delen en te bespreken. Om dieper in te gaan op onderwerpen, persoonlijke thema's en om nieuwe inzichten te verkrijgen.
2. Methodische intervisie. Dit is een gestructureerde manier van reflecteren waarbij de deelnemers elkaar helpen, via diverse intervisiemethoden, door het bespreken van actuele casussen uit hun eigen praktijk. Het doel is om van elkaar te leren en nieuwe manieren van handelen te ontdekken en bij 'de vraag achter de vraag' te komen.

65 Burger, Y. & Reidinga, M. (2020). *Executive teamcoaching in de Praktijk. Effectief werken met leiderschapsteams*. Neer: Kloosterhof.

66 De Haan, E. & Burger, Y. (2013). *Coachen met collega's*. Assen: Van Gorcum.

3. Reflectiecirkel. In een reflectiecirkel krijgt iedere deelnemer de kans om zijn of haar ervaringen en inzichten te delen, zonder dat de deelnemers op elkaar reageren. Er wordt vooral heel goed geluisterd, ook ‘tussen de regels door’. Dit kan helpen om een breder begrip te krijgen van verschillende manieren waarop mensen situaties ervaren en interpreteren.
4. Schrijfopdrachten. De tijd nemen om schriftelijk te verwoorden welke inzichten zijn opgedaan, tijdens of na de ontmoeting, kan deelnemers helpen hun gedachten en gevoelens te ordenen en om dieper na te denken over hun ervaringen voordat ze deze met elkaar delen.
5. Feedbacksessies. Het geven en ontvangen van feedback – over zowel sterke als ontwikkelpunten – kan deelnemers helpen om inzicht te krijgen in hun eigen handelen en te leren van ervaringen van anderen.
6. Wandelgesprekken in duo's of kleinere groepen. Reflecteren tijdens een wandeling, in een duo of kleiner gezelschap kan helpen om gedachten te ordenen en op een ontspannen en veilige manier met elkaar in gesprek te gaan.
7. Reflectiemodellen. Gebruik maken van reflectiemodellen zoals de eerdergenoemde Kolb en Korthagen, om het reflectiegesprek te structureren en dieper na te denken over ervaringen en leerpunten.
8. Reconstrueren. Het maken van een (visuele) *learning history* of biografie (tijdlijn) van een vraagstuk om samen te construeren wat er is gebeurd, welke beslissingen cruciaal waren en welke lessen dat oplevert voor toekomstige werkwijzen.
9. Toekomstscenario's. Het reflecteren op mogelijke toekomstscenario's en welke keuzes nu verstandig zijn om hierop te anticiperen.
10. Vraaggericht. Het voorleggen van specifieke vragen, gekoppeld aan het thema waarop wordt gereflecteerd, door een externe begeleider.

In onze ervaring werken deze werkvormen goed voor deze doelgroep, omdat ze ondanks de (lichte) structuur veel ruimte geven voor uitwisseling op een ‘volwassen’ niveau. Werkvormen die te veel in een keurslijf dwingen, ‘kinderlijk’ of ‘schools’ aanvoelen en onvoldoende ruimte geven voor improvisatie leiden vaak tot weerstand en ‘mouterij’ en dragen zodoende onvoldoende bij aan de diepgang van de reflectie. Dat geldt meer in het algemeen voor senior professionals. Topfunctionarissen in het openbaar bestuur kunnen met elkaar via deze werkvormen het gesprek aangaan, als hiërarchisch aan elkaar gelijkgestelden. Aanvullend is het waardevol om juist vanuit hun machtspositie te reflecteren met hiërarchisch ondergeschikten. Topfunctionarissen kunnen anderen uitnodigen om hen kritisch te bevragen en zo – zowel door het stellen van de vraag als via de beantwoording – kwetsbaarheid uiten vanuit hun institutionele rol. Voorbeelden hiervan zijn de in het Leernetwerk opgenomen ‘Masterclasses’, waarbij eenmaal per jaar professionals uit alle deelnemende organisaties worden uitgenodigd om in

een masterclass, gegeven door de aan het Leernetwerk deelnemende topfunctionaris, plaats te nemen om zo in gemêleerde groepjes uit de hele publieke sector (van politie tot ministerie en van gemeente tot ziekenhuis) diepgaande gesprekken te voeren over een actueel onderwerp.

5.4 Tot slot: de verplichting van de macht

In dit essay hebben we onderzocht wat reflectie is. Wat wordt hier in de filosofie, de organisatiwetenschap, de bestuurskunde en de psychologie, maar ook in de praktijk onder verstaan? Waarom is het nodig? Hoe werkt het en wat brengt het? Wat werkt er wel en wat werkt er niet? Deze zoektocht bracht ons bij het hoogstpersoonlijke, maar ook het institutionele, en zo bij het duale van reflecteren. Wat rest is een oproep tot actie.

We begonnen dit essay met de verzuchting van velen dat er veel tijd lijkt te worden genomen voor reflectie maar dat de vraag is wat de kwaliteit is van deze reflectie en hoeveel het daadwerkelijk oplevert. Desalniettemin concluderen wij uit dit onderzoek, zowel uit de theorie als empirie, dat reflectie een belangrijke functie vervult in het openbaar bestuur. Mits (1) de deelnemer écht geraakt wordt en dus sprake is van resonantie, (2) er écht andere perspectieven of plekken worden aangereikt, (3) er bereidheid is om de eigen (institutionele) machtspositie écht onder ogen te zien én (4) er een begeleider is die voor een veilige sfeer kan zorgen én het vermogen en het lef heeft om deelnemers uit te dagen en te confronteren.

Want voor coaching, teambijeenkomsten, leiderschapsprogramma's, conferenties en allerhande bijeenkomsten op individueel, team-, groep- en organisatie-niveau wordt tegenwoordig veel tijd genomen om stil te staan, 'uit te zoomen', te onderzoeken en voornemens te maken voor de eigen praktijk. Wat niet wil zeggen dat er daadwerkelijk iets verandert. Veel van deze voornemens *blijven* helaas goede voornemens als er geen bereidheid is om daadwerkelijk te verbeteren, te ontwikkelen, te veranderen of te vernieuwen. Reflecteren kan zelfs een (Freudiaanse) 'defensie' zijn om níet te veranderen. Zeker als dit wordt uitbesteed aan een externe begeleider die onvoldoende uitdaagt en soms als enige verantwoordelijk wordt gehouden voor de kwaliteit van de reflectie, is onze ervaring. Of als het wordt belegd bij een specifiek organisatieonderdeel of afdeling, waardoor potentieel ongemakkelijke lessen worden 'weggeorganiseerd'.

Niets gaat vanzelf beter en ‘noblesse oblige’. De bevoorrechte (machts)positie van topfunctionarissen in het openbaar bestuur verplicht hen ten opzichte van de samenleving om verantwoordelijkheid te nemen voor hun handelen en daadwerkelijk in actie te komen: steeds te zoeken naar nieuwe manieren om te werken aan de maatschappelijke problemen die zij en hun organisatie tegenkomen. De positie van bestuurders van maatschappelijke organisaties in de bredere publieke sector is niet volledig te vergelijken met die van topambtenaren die verantwoording afleggen aan de politiek in plaats van een raad van toezicht. Maar beiden hebben ze een belangrijke signalerende en agenderende functie in onze maatschappij. Hun (tegen)macht – volgens sommigen de ‘vierde macht’ – is nodig voor het blijvend functioneren van de democratische rechtsstaat.

Met de toenemende aandacht voor reflecteren binnen het openbaar bestuur zien we inmiddels topfunctionarissen die meer gewend zijn aan reflectie en die in hun machtscontext hun eigen beweegredenen toelichten. Desalniettemin blijven de kern van die macht alsmede de ervaren versnelling in de samenleving en de doorlooptijden in het openbaar bestuur ervoor zorgen dat reflecteren onder de juiste voorwaarden niet vanzelfsprekend is. Bovendien mag reflecteren in deze posities niet alleen gaan om het hoogstpersoonlijke, want deze topfunctionarissen vervullen een institutionele rol. De machtspositie verplicht om het ongemakkelijke van groepsreflectie op te zoeken en geconfronteerd te worden met de eigen macht, je veronderstellingen en eenzijdige of in ieder geval beperkte blik op de wereld – ondanks al je goede bedoelingen. De institutionele rol vereist dat een topfunctionaris zich vanuit doelbewuste kennisneming en internalisering van pluralisme inzet voor de samenleving en de publieke zaak. Samen met anderen.

Literatuurverwijzingen

Arendt, H. (1958). *The Human Condition*.

Arendt, H. (1982). *Lectures on Kant's Political Philosophy* (R. Beiner, Ed.).

Argyris, C. (1990). *Overcoming Organizational Defenses: Facilitating Organizational Learning*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Berg, A., & Bovens, M.A.P. (1991). Reflectie in het openbaar bestuur. *Beleid en Maatschappij*, 18(4), p. 164–174.

Bion, W. (1970). *Attention and Interpretation*. Londen: Tavistock.

Bovens, M.A.P. (2000). *De vierde macht revisited. Over ambtelijke macht en publieke verantwoording*, Utrecht: Universiteit Utrecht, p. 5.

Burger, Y. & Reidinga, M. (2020). *Executive teamcoaching in de praktijk. Effectief werken met leiderschapsteams*. Neer: Kloosterhof.

De Haan, E. & Burger, Y. (2013). *Coachen met collega's*. Assen: Van Gorcum.

Den Uijl, H., & Waanders, J. (2024). De ontdekking van het vreemde in onszelf: vloek of zegen? *Filosofie van politiek en cultuur*, 34(6), p. 48–53.

Den Uijl, H., Frissen, P.F.A., Schulz, J.M., Oudega, J., (2022), *Ambtelijke ruimte: kan de overheid de grote maatschappelijke vraagstukken aan?*, Den Haag: NSOB.

Dewey, J. (1933). *How We Think: A Restatement of the Relation of Reflective Thinking to the Educative Process*. Boston: D.C. Heath and Company.

Frequin, M. (2018). *Tegenspraak graag. Geen pantser, maar ruggengraat*. Den Haag: Sdu.

Frissen, P.F.A. (2023) *De Integrale Staat: Kritiek van de samenhang*. Den Haag: Boom.

Geenen, M.J. (2014). *De reflectieve professional*. Bussum: Coutinho.

Gleick, J. (2000). *Faster. The acceleration of just about everything*. New York: Vintage Books.

Hartmann, T. (2012). Wicked problems and clumsy solutions: Planning as expectation management. *Planning Theory*, 11(3), p. 242–256.

Heidegger, M. (1927). *Sein und Zeit*. Max Niemeyer Verlag.

Heifetz, R.A. & Linsky, M.A. (2002), 'A Survival Guide for Leaders', *Harvard Business Review* 80 (6), p. 65-74.

Heron, J. (2010). *The Complete Facilitators Handbook*. Londen: KoganPage.

Kolb, D.A. (1983) *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Korthagen, F., Koster, B., Melief, K & Tigchelaar, A. (2002). *Docenten leren reflecteren: Systematische reflectie in de opleiding en begeleiding van leraren*. Soest: Nelissen.

Kuipers, G.M., Geertjes, G.J.A., Steen, van der, M.A. (2023), *Wie wordt gehoord? Dynamiek in het landschap van macht en tegenmacht*. Den Haag: NSOB.

Lasswell, H.D. (1936), *Politics: Who Gets What, When How*, New York: Whittlesey House.

Merleau-Ponty, M.J.J. (1968). *The Visible and the Invisible: Followed by Working Notes*. Northwestern University Press.

Reed, J. & Koliba, C. (red.) (1995). *Facilitating reflection. A Manual for Leaders and Educators*. Georgetown University Office of Volunteer and Public Service.

Rosa, H. (2016). *Resonance: A Sociology of Our Relationship to the World*. Polity.

Ruijters, M. (2006). *Liefde voor leren. Over diversiteit van leren en ontwikkelen in en van organisaties*. Deventer: Kluwer.

Schön, D. (1983), *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*. London: Routledge.

Schön, D. (1987), *Educating the Reflective Practitioner*. Hoboken: Jossey-Bass.

Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*. Londen: Random House.

Van der Meer, J.J.S. (2023). *Het samenbrengen van een mozaïek aan rolpercepties: Een studie naar de metingen en effecten in een context van de publieke sector* (diss.). Erasmus Universiteit Rotterdam.

Van der Meer, T.W.G. (2024), *Waardenloze politiek. Hoe de Nederlandse politiek de kunst van het conflict verloor*, Amsterdam: Querido.

Van der Steen, B., Van Saane, J.W. & Van Dijk, G.M (2024). Bestuurders in complexe en versnelde tijden: Een fenomenologische verkenning. *Waardenwerk (Journal Of Humanistic Studies)*, 25(98–99), p. 86–100.

Van der Steen, B., Van Saane, J.W. & Van Dijk, G.M. (2025). Hoe bestuurders onder druk reflecteren. Pleidooi voor resonantie, stilte en lummeltijd. *M&O* 4, p. 20-38.

Van der Steen, M.A., Schulz, J.M., Schram, J.M., Frissen, P.F.A., & Van Twist, M.J.W. (2019). *Expliciete politiek. Politiek en netwerksturing in de provincie Zeeland*. Den Haag: NSOB.

Van Dorp, G.H. (2022). *Senior civil servants' craftwork* (diss.). Utrecht: Universiteit Utrecht.

Weber, M.C.E. (1919), *Politik als Beruf*. München: Duncker & Humblot.

Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2025), *Deskundige overheid*, Den Haag: WRR.

Wille, A. (2022), *De illusie van het politieke primaat. Macht en onmacht van de Nederlandse politiek*, Leiden: Universiteit Leiden.

Winnicott, D.W. (1973). *The Child, the Family and the Outside World*. Middlesex: Penguin Book.

Eerder publiceerde de NSOB

2025

Volgens het boekje

Een bestuurskundige verkenning van langetermijnstrategie voor zeespiegelstijging

Martijn van der Steen, Teun Toonen, Robin Hill, Jorren Scherpenisse

Ontwerper ontmoet publieke zaak

Omgaan met spanningsvolle praktijken van ontwerpende en ambtelijke professionals

Andrea Frankowski, Tijs van de Vijver, Myrthe van Delden

(N)iets te kiezen

Scenario's voor landelijke coördinatie van de aanpak van huiselijk geweld, kindermishandeling en geweld tegen vrouwen

Nancy Chin-A-Fat, Wiljan Hendrikx, Annemarie van der Wilt, Marije Huiting, Laura Schröer, Martijn van der Steen

Doe dit (niet)

De inbedding van de Gelijke Kansen Alliantie binnen het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

Eva Kloet, Robin Hill, Myrthe van Delden, Mark van Twist

Hoe aanstekelijk kan je het maken

Vormen van verspreiding rond het programma DuurzaamDoor

Jessie Samwel, Eva Kloet, Hans Vermaak, Mark van Twist, Martin Schulz

Waarden w(o)orden werkelijkheden

Hoe taal de sociale zekerheid vormt

Mark van Twist, Wiljan Hendrikx, Jesse Dusseljee, Martin Schulz

De kracht van hier

Over de centrale rol van decentraal bestuur

Martijn van der Steen, Christiaan van der Kaaij, Joks Janssen

Ruimte in regie

Adviseren over dilemma's van netwerkregie in het fysiek domein

Yourai Mol, Christiaan van der Kaaij, Jorgen Schram, Martin Schulz

Ruimte bieden / richting geven

Over de verbouwing van het Haagse stelsel van jeugd- en gezinshulp

Annemarie van der Wilt, Tijs van de Vijver, Nancy Chin-A-Fat,

Martijn van der Steen

‘De mensen in het land’

Wat burgerschap eigenlijk (nog) is

Marlies Honingh, Henk den Uijl, Teun Toonen, Jessie Samwel

2024

Leren tussen consensus en conflict

Stileren van strijd in het leren over de ontwikkeling van het landelijk gebied

Martin Schulz, Tom Lubbers, Mark van Twist, Andrea Frankowski

Breder denken, anders doen

Naar een nieuwe institutionele balans voor het energiesysteem van de toekomst

Martijn van der Steen, Maarten Otto, Robin Hill, Sander Oosterloo, Quirine

Ganzeboom, Georgina Kuipers, Alexander Woestenburg, Martijn Groenleer

Waarderen van Variatie

Reflectie op de Regio Deals als variant van interbestuurlijk resultaatgericht samenwerken

Jessie Samwel, Martin Schulz, Nancy Chin-A-Fat, Martijn van der Steen

WIA Verbeteraanpak - Expert Review

Martijn van der Steen, Georgina Kuipers

Bouwen op leerlingaantallen

De politiek van tellen in de onderwijshuisvesting van Meierijstad

Christiaan van der Kaaij, Annemarie van der Wilt, Martin Schulz

Sterke signalen, wisselende verhalen

Lessen naar aanleiding van het ontstaan en lange tijd voortbestaan van ‘de alleenverdienersproblematiek’

Andrea Frankowski, Wiljan Hendriks, Marije Huiting, Tijs van de Vijver,

Martijn van der Steen, Mark van Twist

Technologie in de tussentijd: AI, publieke waarde en democratie

Martijn van der Steen

Onderweg ontwerpen

Een stelsel voor onderwijs aan nieuwkomers ontwerpen

*Annemarie van der Wilt, Martijn van der Steen, Christiaan van der Kaaij,
Eva Kloet, Laura Schröer, Bart van Kessel*

Audit, maar dan anders

Een verkenning naar hoe het repertoire van auditors zich laat verbreden en verdiepen

Jorren Scherpenisse, Mark van Twist, Robin Hill

Kostbare geneesmiddelen

De VIG tussen leden, politiek en maatschappij

Andrea Frankowski, Paul Frissen, Tom Lubbers, Martin Schulz, Mark van Twist

Gedeelde sturing

Regionaal samenwerken voor een betere aansluiting tussen mbo en arbeidsmarkt

*Annemarie van der Wilt, Tijs van de Vijver, Laura Schröer, Jessie Samwel,
Wiljan Hendriks, Nancy Chin-A-Fat*

Werk maken van erkenning

Over contact als toegangspas

Guido Rijnja

Leren van onderzoek naar ongevallen

Hoe onderzoekscommissies een narratief construeren en wat dat betekent voor leren

Hans de Bruijn

Signalen managen

Over de omgang met signalen bij het ministerie van SZW

*Andrea Frankowski, Laura Schröer, Annemarie van der Wilt, Wiljan Hendriks,
Robin Hill, Myrthe van Delden, Martijn van der Steen*

Over intenties en interferenties

Een lerende evaluatie van de schadeafhandeling rond Kanaal Almelo-De Haandrik

*Myrthe van Delden, Georgina Kuipers, Mark van Twist, Marise van 't Wout,
Robin Hill*

Bedreiging en bescherming

Tussenevaluatie van de netwerkaanpak van het Netwerk Weerbaar Bestuur

Georgina Kuipers, Gert Jan Geertjes, Jessie Samwel, Christiaan van der Kaaij, Rogier van der Wal, Willeke Slingerland en Martijn van der Steen

Kwesties op de kaart

Strategische ontwikkelrichtingen voor de netwerkaanpak van droogte in de Achterhoek en de Liemers

Myrthe van Delden, Christiaan van der Kaaij, Mark van Twist, Martin Schulz

Vormgeven aan schadebeleid

De zoektocht van de Belastingdienst naar vertrouwenwekkend schadebeleid voor de Fraude Signalering Voorziening

Georgina Kuipers, Marije Huiting, Martijn van der Steen, Myrthe van Delden

Samenwerken in een brede coalitie

Acht lessen over de totstandkoming van de Werkagenda mbo en het Stagepact

Wiljan Hendriks, Andrea Frankowski, Robin Hill, Jessie Samwel

2023

What got us here, won't get us there

Versnellen van de transitie naar Circulair Zuid-Holland

Martin Schulz, Marije Huiting, Martijn van der Steen, Robin Hill

Vormgeven aan interactie

Hoe overheid en maatschappelijke initiatiefnemers in de praktijk tot samenwerking komen bij leefomgevingsvraagstukken

Jorgen Schram, Eva Kunseler, Pia Nabielek, Martin Schulz, Mark van Twist

Sport in beweging

Wiljan Hendriks, Georgina Kuipers, Martijn van der Steen,

Rachel-Roxelane Speelman, Anika Scholten

De gemeentesecretaris buiten de deur

Vragen bij een antwoord

Mark van Twist, Marije Huiting, Martin Schulz

Publicaties uit eerdere jaargangen zijn te vinden op www.nsob.nl

COLOFON

© 2025

ISBN NUMMER

978-90-836349-1-3

ONTWERP

Ontwerpwerk, Den Haag

Nederlandse School voor Openbaar Bestuur

www.nsob.nl

Over NSOB

De Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB) is een hoogwaardig onderwijs- en onderzoeksinstituut in het hart van de hofstad. Binnen dit instituut worden wetenschappelijke kennis over en praktijkervaring met het Nederlandse openbaar bestuur met elkaar verbonden. De NSOB organiseert opleidingen, publieke debatten en verzorgt wetenschappelijke en professionele publicaties.