



DE REFLECTIEVE  
PRACTITIONER AAN  
HET WERK

# Reflective practitioners maken complexiteit hanteerbaar

*Organisaties worden tegenwoordig beschouwd als complexe, non-lineaire systemen, waarin resultaten van acties en interventies principieel onvoorspelbaar zijn. Wanneer alles met elkaar samenhangt, wat betekent dit dan voor evidence-based management en consulting? Hoe kunnen we optimaal gebruikmaken van informatie als wetenschappelijk onderzoek en ervaringen van beroepsbeoefenaren en gebruikers? In dit artikel staan de reflectieve practitioners centraal, omdat zij bij uitstek in staat zijn om deze bronnen toe te passen.*

## Organisaties begrijpen

Vanuit het paradigma dat de werkelijkheid meetbaar en waarneembaar is, volgt een objectiverend taal- en actierepertoire. Dit gaat ervan uit dat betrouwbare en valide instrumenten objectieve data genereren en dat je aan de hand van de uitkomsten betrouwbare voorspellingen kunt doen. Zo heeft bijna elke organisatie een managementdashboard met de kleuren groen, oranje en rood, die de belangrijkste trends en risico's per week, maand, kwartaal en jaar weergeven. Leaders en management consultants zijn hier dol op. Niet alleen de profitsector, ook de non-profitsector heeft zijn dashboards ontwikkeld. Dit vanuit de gedachte dat er een (causale) relatie is tussen de data in het dashboard en de realiteit. De kracht van algoritmes en het daaruit volgende *dataïsme* wordt prikkelend beschreven door Yuval Harari in *Homo Deus. A Brief History of Tomorrow* (2016). Hij gaat in zijn beschrijving van de toekomst zover dat mensen overbodig zullen worden, omdat algoritmes beter en betrouwbaarder zijn in hun analyses en beslissingen: in deze visie weerspiegelt taal de werkelijkheid zoals die is.

Vanuit een tegenovergesteld paradigma wordt de wereld gezien als een sociaal geconstrueerde werkelijkheid (sociaal constructionisme), waarin mensen onderhandelen over wat waar, onwaar of een beetje waar is (*fake news*). Het objectief meten van de werkelijkheid heeft hier geen zin. Informatie wordt bij de bron opgehaald: de relationele betrekkingen tussen mensen en organisaties. Hier worden betekenissen

gegenereerd. In de visie dat werkelijkheden sociale constructies zijn, krijgt de taal, zowel in gesproken als geschreven vorm, een essentiële betekenis voor contextuele duiding en interventies: taal is een middel om de werkelijkheid mee te creëren en te interpreteren.

## Reflective Practitioner in management en consulting

Als we het sociaal constructionisme serieus nemen en de praktijk willen begrijpen en veranderen, dan moeten we beginnen bij de praktijk zelf. Dit vraagt van consultants, managers, leaders en medewerkers dat ze als een *reflective practitioner* kijken. Dat ze (wetenschappelijke) theoretische concepten integreren met betekenissen (indicatoren) die in de praktijk worden ontwikkeld. Een reflective practitioner combineert rationaliteit met ervaring, vult kwantitatief onderzoek aan met kwalitatief onderzoek en maakt de praktische relevantie van wetenschappelijk onderzoek expliciet. Dit vraagt van onderzoekers dat zij systematisch reflecteren tegen de achtergrond van (wetenschappelijke) theoretische inzichten, dat ze vooronderstellingen en oordelen uitstellen en dat ze onbevangen

## Openheid van geest en de bereidheid om andere visies te onderzoeken, zijn cruciaal

kijken en luisteren - als een organisatieantropoloog die in het bedrijf rondloopt, kijkt en met mensen praat om nauwkeurig te interveniëren en het beoogde resultaat te bereiken. Openheid van geest en de bereidheid om andere visies te onderzoeken, zijn daarbij cruciaal - zowel methodisch als dialogisch.

## De reflective practitioner nader beschreven

Reflective practitioners stellen met behulp van conceptuele kennis en kunde de dagelijkse praktijk van organisaties centraal. Het object van hun studie bevindt zich in de echte wereld en niet in een geïso-

leerde context, zoals in een laboratorium. Dat vereist onderzoekers die in de praktijk staan; onderzoekers die de onderdelen, hun relaties én de onderliggende patronen van die praktijk *willen*, *durven* en *kunnen* onderzoeken. Complexiteit, diversiteit en afhankelijkheid dienen als uitgangspunt voor verder onderzoek, reflectie, taal, actie en gedrag. Een reflective practitioner wil en kan vanuit meerdere ordeningsperspectieven (paradigma's) naar de dagelijkse praktijk kijken. De praktijk houdt zich niet aan de indeling van disciplines en logica's zoals wij die binnen de universiteit kennen. Denk bijvoorbeeld aan disciplines als de bedrijfs- of organisatie logica

### MOTIVATIE, DURF EN KWALITEIT

Academisch onderzoek in de praktijk vraagt om een meer holistische benadering en synthese, waarbij de analytische component uiteraard niet uit het oog mag worden verloren. Onderzoek in de praktijk vraagt in de eerste plaats om een kijk vanuit meerdere perspectieven. Vervolgens dient daarop gereflecteerd te worden en moeten ze methodisch worden beschreven tegen de achtergrond van wetenschappelijke methoden. Naast motivatie (Waarom wil je je eigen werkelijkheid grondig onderzoeken?) en durf (Weet je wat je overhoop haalt door vanzelfsprekende assumpties ter discussie te stellen in je onderzoek?), is het essentieel dat de onderzoeker beschikt over de rationele en conceptuele kwaliteiten om het onderzoek in te richten en uit te voeren volgens de wetenschappelijke standaarden.

Academisch onderzoek in de praktijk vraagt om methoden die hierbij passen. Denk hierbij aan action research, intervention research en ontwerp-

gerichtonderzoek. Maar ook aan het aanboren van de *practical wisdom* binnen organisaties: aan het boven water halen van de betekenisgeving zoals die door medewerkers zelf wordt geformuleerd. Een van de belangrijkste uitdagingen voor reflective practitioners is leren methodisch verantwoord om te gaan met het paradigmatische gegeven dat de reflective practitioner zelf onderdeel is van het onderzoek. Dit in tegenstelling tot de objectieve onderzoeker, die de eigen subjectieve invloed zoveel mogelijk probeert te elimineren. Door de vraag te stellen en het onderzoek te doen, pleegt de onderzoeker al een interventie. Zichzelf bevrijden uit het lineaire causaliteitsparadigma is een van de grote uitdagingen waarvoor de reflective practitioner komt te staan. Wij zijn in onze westerse cultuur onvoldoende opgeleid om methodisch en persoonlijk effectief om te gaan met het fenomeen circulaire causaliteit. Hier komen reflectie en dialoog in beeld.

# De praktijk houdt zich niet aan de indeling van disciplines en logica's zoals wij die binnen de universiteit kennen

(instrumentele rationaliteit), de sociologica (aard en werking van sociale verhoudingen) en de psychologica (onderliggende psychodynamische processen). In de praktijk van organisaties zijn deze disciplines onlosmakelijk en integraal met elkaar verbonden. Een aantal principes waarmee de reflectieve practitioners rekening dient te houden:

## 1. Een levende organisatie

Een reflective practitioner benadert organisaties als levende configuraties en netwerken. Ze bestaan uit een aantal interacterende dynamische en statische onderdelen (mensen, teams en afdelingen) die binnen fysieke condities (gebouwen) en met middelen (instrumenten en procedures) elkaar in relaties betekenis geven en beïnvloeden. Interacties zijn circulair; kleine veranderingen kunnen tot disproportioneel grote effecten leiden.

## 2. Emergente verschijnselen

Organisaties zijn meer dan de som der delen en worden gekenmerkt door emergente eigenschappen. Dit zijn eigenschappen van een hoger systemisch niveau, die niet eenduidig zijn te managen en te meten en niet direct zijn af te leiden van de onderdelen. Ze zijn wel voelbaar en herkenbaar. Voorbeelden van emergente eigenschappen zijn: de cultuur van een organisatie (*'een zwevend tapijt'*), lerend vermogen, (gebrek aan) vertrouwen en veiligheid, et cetera. Het zijn juist deze minder 'grijpbare' fenomenen die in organisaties een cruciale rol kunnen spelen. Ze bepalen bijvoorbeeld of mensen er graag werken, of medewerkers zich gewaardeerd voelen door het management en of een bepaalde interventie effect kan hebben. Als je kijkt naar de lijstjes van meest gewaardeerde bedrijven, dan zijn het deze eigenschappen die bepalen of een organisatie succesvol is of niet.

## 3. Organisaties ontwikkelen zich in de tijd

Organisaties zijn onderhevig aan de dynamiek van de tijd. Ze veranderen voortdurend. Elke organisatie heeft een geschiedenis en een verhaal. Het verleden is aanwezig in het heden en kent een eigen, onderliggende, vaak moeilijk te peilen en te veranderen dynamiek (de onderstroom).

## 4. Beïnvloeden van een groter netwerk

Organisaties zijn onderdeel van grotere netwerken als praktijkgemeenschappen, beroepsgroepen en lokale, regionale, nationale, internationale en mondiale markten. Ze worden hierdoor beïnvloed en tegelijkertijd beïnvloeden de organisaties hen. Organisaties en organisatiegrenzen zijn constructen en per definitie ambigue en ambivalent. We bepalen de organisatiegrens op basis van een perspectief, een (hoger) doel, een (maatschappelijk) belang of de (financieel) economische betekenis die we (gezamenlijk en individueel) aan een organisatie geven.

## Reflectie en dialoog

Reflectie en dialoog vormen belangrijke pijlers voor de reflective practitioner. De dialoog heeft altijd al een belangrijke plaats ingenomen in de wijze waarop wij met elkaar communiceren. De dialogen van Plato zijn daar een goed voorbeeld van. Socrates laat de lezer ervaren hoe het gesprek tussen mensen leidt tot steeds weer nieuwe vragen. Zelf blijft hij – als een klein kind – doorvragen om de vooronderstellingen van zijn gesprekspartners expliciet te maken en in twijfel te trekken. Op deze manier zorgt hij ervoor dat nieuwe inzichten 'gebaard' worden. Hij wordt dan ook een 'vroedvrouw' genoemd en zijn techniek 'maieutiek'. In de traditie van de filosofie en de psychologie komt de dialoog als techniek vaak voor. Ook vandaag de dag zien we dat er – naast

## VOORBEELDEN VAN REFLECTIVE PRACTITIONER ONDERZOEK

Ruud Hoefnagel is cum laude gepromoveerd op het onderwerp 'Using first-hand insights in strategic decision-making about IT'. Hoefnagel heeft bij de nationale politie vanuit een objectief en subjectief paradigma onderzoek gedaan naar hoe de meningen van politiemedewerkers en burgers gecombineerd kunnen worden tot effectievere strategische besluitvorming rondom informatietechnologie.

Mehmet Orhan is gepromoveerd op het onderwerp 'Moving toward Task Virtuality in Organizations'. Mehmet heeft baanbrekend onderzoek gedaan om te achterhalen wat in het dagelijkse taalgebruik bedoeld wordt met *team virtuality*. Hij laat zien hoe een nieuw concept als task virtuality organisaties kan helpen effectiever om te gaan met *workplace isolation* en *job satisfaction*.

Sophia Viet is in de laatste fase van haar promotieonderzoek naar Moreel Leiderschap. In haar onderzoek verbindt zij wetenschappelijke theorieën over moreel leiderschap met de vorm die leiders in hun eigen handelen daaraan geven. Door deze verbinding toont zij het belang aan van kennis van eigen bronnen en biografieën om – als leider – bewust moreel leiderschap te kunnen tonen.

discussie en debat – behoefte is aan beter begrip over en weer. Om tot een oplossing te komen voor de grote problemen van deze tijd lijkt het noodzakelijk om dieper door te dringen; om stil te staan bij onze vooronderstellingen over de wereld en ons private en gezamenlijke leven - zoals we dat ontwikkeld hebben, in stand houden en willen/moeten veranderen. William Isaacs noemt dit 'de kunst van het samen denken' in zijn boek *Dialogue. The Art of Thinking Together* (1999).

Er lijkt onder leiders, vanuit een gevoelde noodzaak, een groeiende behoefte te zijn aan dialoog. Sommige problemen zijn niet met logisch denken, argumenten en daadkracht op te lossen. Zij vereisen een fundamenteel andere benadering. Om nieuwe betekenis in een gespreksrelatie met anderen (collega's, leidinggevend, medewerkers, partners, familie en vrienden) te genereren, is ruimte in het bewustzijn (van *denken, voelen en handelen*) een belangrijke voorwaarde.

## Ruimte creëren in je bewustzijn

De Japanse psycholoog Morioka gebruikt - in zijn artikel *How to create ma - the living pause - in the landscape of the mind* (2015) - het concept *ma* om te beschrijven wat er gebeurt in een dialoog. Het fraaie van het begrip is dat het meerdere betekenissen heeft. Het verwijst zowel naar *tijd* als naar fysieke *ruimte*, maar ook naar de kwaliteit van de interpersoonlijke *relatie*. Het verwijst naar de ruimte die er kan zijn tussen jou en mij, tussen het zelf en de ander, waarbinnen creativiteit en nieuwe betekenis kunnen ontstaan. Tot slot refereert 'ma' aan *stilte*. Om goed te kunnen luisteren, is stilte essentieel. *Ma* verenigt vier betekenissen die samenkomen in een dialoog: fysieke ruimte, ruimte in de tijd, relatie en stilte. In deze ruimte kunnen wij een grens overgaan, in onszelf, van onszelf naar de ander, van het zelf naar de ander. Deze vorm van bewustzijn is een voorwaarde om complexiteit hanteerbaar te maken.

In onze manier van werken streven we ernaar reflectieve practitioners te faciliteren. Dat doen we door ruimte te creëren - door systematisch en op een wetenschappelijk navolgbare wijze te reflecteren op hun praktijk - en door thema's diepgaand te onderzoeken en daarover te publiceren. Tevens vragen we van onze promovendi om te reflecteren op hun eigen onderzoeksproces en de assumpties in hun manier van leidinggeven. En we vragen hen om omringende organisaties en samenlevingen te volgen.

## Sommige problemen zijn niet met logisch denken, argumenten en daadkracht op te lossen

### *Evidence-based practices*: tweerichtingsverkeer tussen theorie en praktijk

Wij beogen een tweerichtingsverkeer tussen theorie en praktijk; tussen praktijkgemeenschappen en de universiteit. In eerste instantie ligt de nadruk op het ophalen van praktijkkennis en ervaringen en deze conform academische *rigor and relevance* onderdeel te laten zijn van de wetenschap. Reflective practitioners bestuderen hun vraagstukken met behulp van wetenschappelijke, theoretische inzichten en onderzoeksmethoden en zorgen zo voor robuuste en waardevolle inzichten, zowel voor de praktijk als voor de wetenschap.

De reductionistische benadering binnen de academische wetenschap heeft ons veel gebracht in technologische en economische zin. De huidige tijd vraagt om een complementaire benadering, die naast academische kennis ruimte biedt voor wijsheid.

Academisch onderzoek, dat geworteld is in de praktijk, kan ons helpen die wijsheid te genereren. Als we optimaal gebruik kunnen maken van informatie als wetenschappelijk onderzoek en ervaringen van beroepsbeoefenaren en gebruikers, kan het zijn dat we er beter in slagen de complexiteit van organisaties hanteerbaar te maken en ze te veranderen in de gewenste richting.

---

*Gerda van Dijk (Organisatie Ecologie), Rens van Loon (Dialogisch Leiderschap), John Goedee (Complexe Samenwerkingsprocessen), Freek Peters (Contextueel Leiderschap) zijn hoogleraren aan de universiteit van Tilburg, naast hun werk als adviseurs voor organisaties. Dit artikel is gebaseerd op een boek dat in de loop van 2017 verschijnt over de rol en betekenis van reflectieve practitioners bij Mediawerf. In het boek wordt een uitgebreide literatuurverantwoording opgenomen.*

