

Het ongemak van complexiteit

Over de existentiële dimensie in bestuur en beleid

Robert van Putten*

Complexe vraagstukken gaan vaak over ongemakkelijke existentiële ervaringen. De bestuurskunde heeft voor die existentiële dimensie weinig aandacht. Dit artikel is een exploratie van deze existentiële dimensie in bestuur en beleid. Aan deze dimensie recht doen impliceert een relativering van maakbaarheid. Versterking van de rol van emoties, praktische wijsheid en professionele identiteit is nodig. Ook een andere omgang met tijd is van belang, zodat er ruimte voor vertraging ontstaat om aan existentiële ervaringen recht te doen. Deze aspecten zijn onderdeel van ambachtelijk werken.

1. Existentieel ongemak

Weg met complexiteit. Dat was de strekking van een essay van publicist Paul Scheffer in *NRC* aan het eind van de vorige zomer. 'Ik ben ervan overtuigd dat het gebruik ervan niet bijdraagt aan een antwoord op de vraag: hoe willen we dat ons land zich in de komende twintig jaar ontwikkelt?' Scheffer blikte in dat essay terug op een zomer vol crises, in het bijzonder de asielcrisis, waarin hij het veelvuldig gebruik van de term 'complexiteit' in de beleidswereld hekelde. Complexiteit en het bijbehorende vocabulaire zou daadkrachtig bestuurlijk handelen in de weg zitten. Daardoor hebben politiek en bestuur jarenlang zaken laten 'verrommelen'. Het wordt tijd, aldus Scheffer, dat overheden weer regie nemen en oriëntatie bieden aan burgers. Reageren moet weer regeren worden, vanuit richtinggevende ideeën. Het geloof in de maakbaarheid van de samenleving moet weer terugkeren en het zou goed zijn 'om het woord complexiteit een tijd uit de beleidsnota's te verbannen' (Scheffer, 2022, p. 5).

De verzuchting van Scheffer is invoelbaar. Sinds de coronacrisis en daaropvolgend de Oekraïne-oorlog, het stikstofdossier, de asielcrisis en de energiecrisis heeft bijna iedereen op een of andere manier wel het ongemak van complexiteit ervaren. Sinds deze gebeurtenissen is complexiteit niet langer slechts een abstract gegeven of theoretisch concept, maar een realiteit die mensen aan den lijve ervaren, die spanning en ongemak oproept (Van Putten, 2021). Anders gezegd: complexiteit heeft zijn onschuld verloren. Ondertussen ontstaan er serieuze zorgen over het

* Dr. R.J. van Putten is lector Bezieling & Professionaliteit aan de Christelijke Hogeschool Ede. In die rol is hij ook betrokken bij de Werkplaats Sociaal Domein Gelderse Vallei rond het thema 'Sturen in vertrouwen'. Hij is filosoof en bestuurskundige en promoveerde in 2020 cum laude op het proefschrift *De ban van beheersing* aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Voor *Bestuurskunde* maakte hij eerder een themanummer over 'kritische bestuurskunde'.

Robert van Putten

probleemoplossend vermogen van de overheid: complexe wetgeving en beleid lijken een goede uitvoering in de weg te staan (Den Uijl et al., 2022). Dat maakt zowel burgers, politici als ambtenaren onrustig en onzeker. Volgens transitiedeskundige Rotmans (2021) is dit slechts het begin. De komende decennia zullen we nog veel meer ongemak ervaren. De transities waar onze samenleving voor staat, zullen de chaos en complexiteit verder doen toenemen. We kunnen die chaos volgens hem maar beter leren omarmen.

Het is van belang dit ongemak met complexiteit nader te taxeren. Het is geen oppervlakteverschijnsel, maar een ongemak dat de menselijke conditie raakt. Welbeschouwd heeft complexiteit te maken met een reeks ongemakkelijke existentiële ervaringen. Complexiteit gaat vaak over gevoelens en situaties van onvoorspelbaarheid, onoverzichtelijkheid en onzekerheid. Onze cultuur streeft dan ook naar voorspelbaarheid, overzicht en zekerheid. Dat heeft een dubbel motief: zowel verlangen naar perfectie en geluk als gevoelens van angst en onbehagen spelen een rol (Van Putten, 2020; Van Steden, 2023). Deze existentiële ervaringen en emoties zijn in het geding bij de complexe vraagstukken van onze tijd. Het ongemak van complexiteit is dus existentieel ongemak. Het besturen van complexe vraagstukken heeft daarmee ook een existentiële dimensie. Chaos en complexiteit omarmen is daarom niet alleen een kwestie van het juiste technisch-instrumentele handelingsrepertoire ontwikkelen, maar vereist ook ruimte voor die existentiële dimensie in het werken aan de publieke zaak.

De vraag die in dit artikel daarom centraal staat, is: hoe kunnen overheidsorganisaties en beleidsprofessionals op een goede manier leren omgaan met het existentiële ongemak van complexiteit? Dit artikel biedt een bestuursfilosofische verkenning in de traditie van de kritische bestuurskunde (Van Putten et al., 2020). Die traditie kenmerkt zich enerzijds door problematisering van te veel instrumentele rationaliteit en anderzijds door aandacht te vragen voor verwaarloosde of onderdrukte perspectieven uit de waardenrationaliteit. De opzet van dit artikel is als volgt: eerst wordt betoogd dat de hedendaagse roep om herwaardering van maakbaarheid geen adequaat perspectief biedt. Vervolgens wordt geschetst hoe de bestuurskunde als vakgebied met de existentiële dimensie van bestuur en beleid omgaat. Daarna wordt bepleit dat een nieuw ideaaltype van overheidshandelen nodig is, waarbij een aantal aanknopingspunten worden geïdentificeerd die een existentiële benadering van bestuur en beleid kunnen bevorderen. Dat wordt ten slotte verbonden aan het beeld van ambachtelijk werk of vakmanschap.

2. Maakbaarheid als misvatting

In het publieke debat over complexe vraagstukken en overheidshandelen ligt de reflex van maakbaarheid sterk op de loer. De roep om meer beheersing en grip is zeker sinds de coronapandemie luidruchtig aanwezig in het publieke debat, over de breedte van het politieke spectrum en op tal van dossiers: van asiel tot woningbouw, van volksgezondheid tot onderwijs, van defensie tot energie. Nationale fondsen, centrale sturing en integrale aanpakken zijn populair (Frissen, 2023). Om

een aantal redenen is een herwaardering van maakbaarheid echter geen passende respons op het ongemak van complexiteit.

Allereerst berust het verlangen naar herwaardering op een elementair misverstand. De veronderstelling dat complexiteitsdenken de afgelopen decennia de plaats heeft ingenomen van maakbaarheidsdenken is een onjuiste voorstelling van zaken. Diverse recente bestuurskundige studies heeft de continuïteit van maakbaarheidsdenken in het neoliberale tijdperk laten zien (Trommel, 2018; Feitsma, 2019; Van Putten, 2020; Dorren, 2021). Uit deze studies blijkt dat het denkbeeld van de maakbaarheid politiek en beleid nooit heeft verlaten, maar steeds nieuwe gedaanten heeft gekregen. Het tijdperk van neoliberalisme heeft zelfs zijn eigen type maakbaarheid voortgebracht, met een sterke focus op risicobeheersing en gedragssturing, waarbij het individu aangrijpingspunt van interventie is geworden. De roep om herwaardering van verloren gewaand maakbaarheidsdenken is daarom een vreemd figuur. Het is weinig meer dan een roep om nóg meer zekerheid, voorspelbaarheid en overzichtelijkheid.

Vervolgens is het belangrijk om te beseffen dat een pleidooi voor nog meer maakbaarheid het belang van complexiteit in de aanpak van maatschappelijke vraagstukken miskent. Maakbaarheidsdenken kenmerkt zich door een bestuursstijl die het ideaal van beheersing vertaalt in een wereldbeeld dat samenleving en beleid als machines beschouwt. Deze vergaande vorm van complexiteitsreductie is ook wel 'simplificatie' genoemd (Scott, 1998; Jooisse, 2022). Dat is soms functioneel, maar kent ook zijn grenzen. Simplificatie miskent namelijk de dynamiek en diversiteit van sociale praktijken en schuurt voortdurend met waarden als rechtsstatelijkheid en pluraliteit. Complexiteitsbenaderingen in bestuur en beleid geven terecht rekenschap van de praktische en normatieve grenzen van maakbaarheid. Wanneer bestuur en beleid die grenzen negeren, kan het maakbaarheidsdenken als een boemerang terugslaan. Dan ondermijnen niet-gerealiseerde beloften het vertrouwen in politiek en overheid waarschijnlijk alleen maar verder (Sandel, 2020).

Ten slotte is maakbaarheidsdenken weinig ontvankelijk voor de existentiële dimensie in bestuur en beleid. Hoewel aan maakbaarheidsdenken zelf ook een existentieel verlangen ten grondslag ligt, namelijk het verlangen naar uitbanning van leed en tragiek (Frissen, 2013), gaat dit verlangen gepaard met een bestuursstijl die verdere aandacht voor die existentiële dimensie buiten beschouwing laat. Het mechanistisch wereldbeeld, waardoor maakbaarheidsdenken concreet wordt, hertaalt de maatschappelijke vraagstukken naar technische kwesties. De logica van de instrumentele rationaliteit staat er centraal, waarbij objectieve data, efficiëntie en effectiviteit de richtinggevende elementen zijn (Van Putten, 2020). In dit wereldbeeld lijkt het existentiële ongemak geen thema, of in elk geval geen thema dat met andere dan technische middelen moet worden behandeld. Illustratief hiervoor is de manier waarop de notie van 'wicked problems' is gedomesticeerd. In het Nederlands wordt dat doorgaans vertaald met ongetemde problemen en omschreven als rationeel bijzonder moeilijk oplosbare vraagstukken. Rittel en Webber hebben in hun klassieke tekst echter een existentiële toonhoogte aangeslagen. Voor 'wicked' gebruiken zij omschrijvingen als kwaadaardig, venijnig, verraderlijk en agressief

Robert van Putten

(1973, p. 160). Deze existentiële taal verdwijnt binnen het wereldbeeld van de maakbaarheid onmiddellijk weer uit het zicht.

3. De existentiële dimensie in de bestuurskunde

Deze omgang met de term ‘wicked problems’ doet vermoeden dat de bestuurskunde niet gewend is aan het articuleren van de existentiële dimensie in bestuur en beleid. Zo leverde het trefwoord ‘existentieel’ of ‘existentiële’ ook geen substantiële resultaten op in de zoekmachines van Nederlandstalige bestuurskundige tijdschriften.

Dat is op het eerste gezicht ook niet vreemd. Existentiële ervaringen en emoties lokaliseren we doorgaans in de ‘innerlijkheid’ van mensen, iets wat zich afspeelt in de ziel of de spirituele kern van de mens (Vlieger, 2019; Moor, 2021). Overheidsoptreden speelt zich daarentegen (op het eerste gezicht althans) af op het terrein van de ‘uiterlijkheid’. Beleid gaat bij bestuurskundigen doorgaans over de interactie tussen belangen, kennis en afhankelijkheden. De bestuurskunde heeft beleid de afgelopen decennia vooral technisch-instrumenteel benaderd (Karré et al., 2017; Koppenjan, 2022). Ook de complexiteitsbenadering heeft, hoewel het een alternatief is voor simplificerend maakbaarheidsdenken (Joosse, 2022), tot dusver weinig aandacht voor het existentiële ongemak van complexiteit.

Deze ‘pragmacratische’ bestuursstijl, zoals Boutellier (2015) treffend heeft getypeerd, wordt doorgaans beschouwd als resultante van maatschappelijke trends als secularisatie, ontideologisering en depolitisering. Dat mag zo zijn, toch heeft de bestuurskundige theorievorming zelf ook bijgedragen aan gebrek aan aandacht voor de existentiële dimensie in bestuur en beleid. Leerstukken zoals de scheiding tussen politiek en bestuur, het klassieke ideaaltype van de bureaucratie en het model van de liberale democratie hebben belangstelling voor de existentiële dimensie beperkt gehouden, blijkens de schaarse aandacht voor zingeving en religie in de bestuurskunde (Van Putten et al., 2019).

Bij nadere beschouwing is de existentiële dimensie, zij het dikwijls impliciet, toch nauw verbonden met overheidsoptreden en hebben bestuurskundigen die dimensie de laatste jaren toch voorzichtig gethematiseerd. Zo betoogde Ringeling (2017) dat de bestuurskunde inherent een waardengeladen discipline is. Het vakgebied heeft een normatieve opdracht, dienstbaar aan het publieke domein, dat zelf ook niet waardenvrij is. Boleij (2020) vroeg expliciet aandacht voor de rol van spiritualiteit, inspiratie en emoties in het werk van ambtenaren. Deze existentiële dimensie is volgens haar wezenlijk voor geloofwaardig overheidsoptreden, aanvullend op de meer formele en instrumentele dimensies van geloofwaardigheid. Van der Zwaard (2021) onderzocht de rol van mensbeelden in overheidsbeleid en laat de existentiële impact daarvan zien in het leven van burgers. Haar onderzoek laat enerzijds zien dat het ideaal van menselijke waardigheid de morele en existentiële kern van de verzorgingsstaat vormt, maar dat anderzijds diezelfde verzorgings-

staat ook tot de existentiële ervaring van vernedering kan leiden. De toeslagenaffaire is daarvan een sprekend voorbeeld.

4. De existentiële dimensie rechtdoen

Hoewel bestuurskunde en openbaar bestuur dus vooral gericht zijn op de ‘uiterlijkheid’ vanuit een instrumentele rationaliteit, heeft ook de existentiële dimensie die gelokaliseerd wordt in de ‘innerlijkheid’ een plek in dit domein. Zoveel is duidelijk geworden uit voorgaande korte schets. Wanneer de verwachting is dat het existentieel ongemak zal toenemen naarmate de chaos van het transitietijdperk sterker wordt (zoals in de inleiding benoemd), dan is het de vraag hoe bestuurskunde en openbaar bestuur beter recht kunnen doen aan deze existentiële dimensie. Als meer maakbaarheidsdenken geen passende omgang met het existentiële ongemak van complexiteit biedt, wat is dan wel een passend perspectief?

Welbeschouwd is dit een vraag naar een ander ‘ideaaltype’ van bestuur en beleid. Het theoretisch denken over bestuur en beleid heeft altijd gezocht naar handlingsrepertoires die passen bij de maatschappelijke omstandigheden. Zo formuleerde Weber zijn ideaaltype van een neutrale, zakelijke en efficiënte bureaucratie, in een tijd die gekenmerkt zou worden door orde, overzichtelijkheid, rationalisering en stabiliteit. Op vergelijkbare manier presenteerde de WRR (2012) het nieuwe ideaaltype met daarin het beeld van de flexibele, horizontale, netwerkende en verbindende ambtenaar. Dat paste bij het inzicht dat we in een participatieve netwerksamenleving zijn terechtgekomen. Vandaag de dag staan we voor de opgave zo’n denkexerctie opnieuw te doen, maar dan vanuit de vraag hoe de bestuurskunde rechtdoet aan de existentiële dimensie in bestuur en beleid, tegen de maatschappelijke achtergrond van toenemend en blijvend ongemak met complexiteit.

Een compleet ideaaltype laat zich niet zomaar formuleren. Bij wijze van aftrap worden hier drie aanknopingspunten geïdentificeerd om de existentiële dimensie in bestuur en beleid meer recht te doen. Deze aanknopingspunten accentueren inzichten en handlingsrepertoires die de laatste jaren in de praktijk van bestuur en beleid al langzaam aan de oppervlakte komen (bijvoorbeeld bij de rijksoverheid met het programma *Ethiek & Dialoog*). Door ze te identificeren als wezenlijk voor een ideaaltype van overheidshandelen dat past bij complexe vraagstukken, kunnen deze inzichten en handlingsrepertoires verder tot ontwikkeling komen.

Ten eerste vereist het rechtdoen aan de existentiële dimensie in bestuur en beleid om een rijkere benadering van wat ‘beleidsrelevante inzichten’ zijn. Doorgaans draait beleidsrelevant inzicht om wetenschappelijke kennis, met een sterk accent op *evidence based* en *data driven*. Om existentiële ervaringen een plek te geven is het van belang om emoties een serieuze stem te geven bij het ontwikkelen van beleid. Emoties zijn niet slechts irrationele sentimenten, maar zijn beter te beschouwen als expressies van zaken die mensen van waarde vinden en die existentiële snaren raken (Nussbaum, 2014; Van den Brink, 2015). Burgers spreken in het publieke debat rond complexe vraagstukken veelal deze emotionele taal. Wanneer beleids-

Robert van Putten

professionals ook deze taal weten te spreken, kan dat de verbinding tussen burger en overheid versterken. Naast emoties is ook praktische wijsheid van belang. De laatste jaren is meermaals aandacht gevraagd voor de rol van praktische wijsheid in het bestuurlijke domein, zowel op het niveau van politiek en beleid als op het niveau van uitvoering en toezicht (Albers & Kruijer, 2020; Boleij, 2020; Den Uijl, 2022; Van Putten, 2022). Net als emoties is praktische wijsheid een vorm van doorleefd en verinnerlijkt inzicht, verbonden met intuïties. Dit type inzicht staat bovendien haaks op de maakbaarheidsreflex en vormt juist een alternatief voor de permanente reductie van complexe vraagstukken tot technische kwesties.

Ten tweede vraagt rechtdoen aan de existentiële dimensie in bestuur en beleid om een andere omgang met het ideaal van neutraliteit. Lang is het ideaal van een gedistantieerde, zakelijke en objectieve ambtenaar dominant geweest. Dat ideaalbeeld kent nauwelijks ruimte voor persoonlijke kleur en existentiële ervaringen. Dit past niet bij complexe vraagstukken die omgeven zijn met ongemak en emoties. In de organisatiekunde is toenemende aandacht voor 'professionele identiteit' (Ruiters, 2015). Daarin staat centraal wie je als professional bent in je beroepscontext en hoe daarin je levensloop en persoonlijke waarden een plek hebben. Kerngedachte van deze beweging is dat je pas goed kan functioneren als professional als je 'zelf' daarin ook mag meedoen. Persoonlijke drijfveren en existentiële ervaringen in je biografie kleuren je opstelling in beroepscontexten en de wijze waarop je samenwerkt. Om recht te doen aan het ongemak van complexiteit moet in het openbaar bestuur meer aandacht voor professionele identiteit komen.

Ten derde vraagt rechtdoen aan de existentiële dimensie in bestuur en beleid een andere omgang met tijd. Het articuleren van emoties, het ontwikkelen van een professionele identiteit en het bespreken van existentiële ongemakken in complexe vraagstukken lukken niet goed onder condities van haast en tijdsdruk. We leven in een cultuur van permanente versnelling, waarin het tempo van handelen en reageren steeds hoger is komen te liggen (Rosa, 2016). Maar we lijken soms nauwelijks vooruitgang te boeken, wat het gevoel van 'razende stilstand' oplevert. Omgaan met complexe vraagstukken en bijbehorend ongemak vraagt daarom om andere tijdservaringen (Van Putten, 2023). Het is van belang af en toe te vertragen, lummeltijd te hebben waarin even niets hoeft te gebeuren. In die vertraging en tijdens het nietsdoen kunnen zich vervolgens nieuwe inzichten ontwikkelen. Daardoor kunnen zich 'Kairos-momenten' voordoen, momenten van dieper inzicht en inspiratie. Dat schept een context waarin spannende of confronterende gebeurtenissen verwerkt kunnen worden, waardoor burgers en professionals beter in balans blijven in transitie (Rotmans, 2021).

5. Ambtelijk vakmanschap

De achterliggende tien jaar is het beeld van ambtelijk vakmanschap populair geworden binnen het openbaar bestuur. Het is gebruikt om het ambtelijk werk opnieuw te omschrijven ('t Hart, 2014; Van Dorp, 2022), om het moreel kompas en de eigenstandigheid van ambtenaren in de publieke zaak opnieuw te articuleren

(Jansen, 2022) en om beleidsinterventies voorbij de maakbaarheid te doordenken (Van Putten, 2020). Het beeld van de beleidsprofessional als ambachtsman, van overheidswerk als vakmanschap, schept ook ruimte voor de existentiële dimensie in bestuur en beleid. Ambachtelijk werk gebeurt op basis van praktische wijsheid, met oog voor professionele identiteit en met gevoel voor tempowisseling. Een ambachtsman is emotioneel betrokken bij zijn werk, maar is ook in staat om zijn werk los te laten. Hij ziet weerstand en ambiguïteit als gelegenheid tot leren en verzet zich tegen simplificatie van het maakproces (Sennett, 2008). Met andere woorden, de drie aanknopingspunten om de existentiële dimensie in bestuur en beleid recht te doen maken onderdeel uit van het handelingsrepertoire van een ambachtsman. Dat is een wenkend perspectief voor een adequatere omgang met het ongemak van complexiteit.

Literatuur

- Albers, S., & Kruijer, A. J. (2020). *Doen wat goed is: Een pleidooi voor praktische wijsheid in het sociaal domein*. Van Genneep.
- Boleij, E. (2020). *Een draad in het weefsel: Overheidsbeleid maken met Hannah Arendt*. ISVW uitgeverij.
- Boutellier, J. C. J. (2015). *Het seculiere experiment: Hoe we van God los gingen samenleven*. Boom.
- Den Uijl, H. (2022). *Practical wisdom in governance: Ambiguity, politics and democratization in supervising care institutions*. NSOB.
- Den Uijl, H., Frissen, P., Schulz, M., & Oudega, J. (2022). *Ambtelijke ruimte: Kan de overheid de grote maatschappelijke vraagstukken aan?* NSOB.
- Dorren, L. (2021). *Analysis as therapy*. Dissertation, University of Antwerp.
- Feitsma, J. N. P. (2019). *Inside the behavioral state*. Eleven International Publishing.
- Frissen, P. H. A. (2013). *De fatale staat: Over de politiek-noodzakelijke verzoening met tragiek*. Van Genneep.
- Frissen, P. H. A. (2023). *De integrale staat: Kritiek van de samenhang*. Boom.
- 't Hart, P. (2014). *Ambtelijk vakmanschap 3.0: Zoektocht naar het handwerk van de overheidsmanager*. NSOB.
- Jansen, T. (Red.). (2022). *Het recht op ambtelijk vakmanschap*. Stichting Beroepseer.
- Joose, H. (2022). *The quest for complex policy: Exploring the tensions between simplification and complexification in public policymaking*. Eleven International Publishing.
- Karré, P. M., Schillemans, T., Van der Steen, M., & Van der Wal, Z. (Red.). (2017). *Toekomst van de bestuurskunde*. Boom bestuurskunde.
- Koppenjan, J. (2022). *Alles is weer waarloos: Ook de bestuurskunde?* Afscheidsrede, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Moor, M. (2021). *De bestuurder & de filosoof: Over de binnenkant van leiderschap*. IJzer.
- Nussbaum, M. (2014). *Politieke emoties*. Ambo | Anthos.
- Sandel, M. (2020). *De tirannie van verdienste: Over de toekomst van de democratie*. Boom.
- Sennett, R. (2008). *De ambachtsman: De mens als maker*. Meulenhoff.
- Ringeling, A. (2017). *Public administration as a study of the public sphere: A normative view*. Eleven International Publishing.
- Rittel, H. W. J., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy Sciences*, 4(2), 155-169.
- Rosa, H. (2016). *Leven in tijden van versnelling*. Boom.

Robert van Putten

- Rotmans, J. (2021). *Omarm de chaos*. De Geus.
- Ruiters, M. (2015). *Je binnenste buiten: Over professionele identiteit in organisaties*. Boom.
- Scheffer, P. (2022, 16 september). De verrommeling van het land is een keuze. *NRC, Opinie & Debat* p.4-5.
- Scott, J. C. (1998). *Seeing like a state: How certain schemes to improve the human condition have failed*. Yale University Press.
- Trommel, W. A. (2018). *Veerkrachtig bestuur: Voorbij neoliberale drift en populistische kramp*. Boom bestuurskunde.
- Van den Brink, G. (2015). *Waarom morele vragen politiek urgent worden*. Boom bestuurskunde.
- Van der Zwaard, W. (2021). *Omwille van fatsoen: De staat van menswaardige zorg*. Boom bestuurskunde.
- Van Dorp, E. J. (2022). *Senior civil servants' craftwork*. Dissertation, Utrecht University.
- Van Putten, R. J. (2020). *De ban van beheersing: Naar een reflexieve bestuurskunst*. Boom bestuurskunde.
- Van Putten, R. J. (2021). De dreiging van een gesloten samenleving keren: Levensbeschouwelijk perspectief op goed bestuur in onzekere tijden. *Tijdschrift voor Religie, Recht & Beleid*, 12(2), 82-98.
- Van Putten, R. J. (2022). *Tien deugden voor politiek en overheid: Meditaties over goed bestuur in tijden van onzekerheid en wantrouwen*. Wetenschappelijk Instituut ChristenUnie.
- Van Putten, R. J. (2023). *Een kwestie van tijd: Bezieling en professionaliteit in een verontruste wereld*. Lectorale rede, Christelijke Hogeschool Ede.
- Van Putten, R. J., Overeem, P., & Van Steden, R. (2019). Where public theology and public administration meet: Reflections on Jürgen Habermas' post-secular turn. *International Journal of Public Theology*, 13(1), 5-24.
- Van Putten, R. J., Dorren, L., & Trommel, W. A. (2020). Kritische bestuurskunde: Naar een reflexief perspectief op bestuur en beleid. *Bestuurskunde*, 29(1), 3-9.
- Van Steden, R. (2023). *Het onbehagen van Juf Ank: Over veiligheid en vertrouwen in roerige tijden*. Buijten & Schipperheijn.
- Vlieger, W. (2019, 19 november). De schreeuwende behoefte aan innerlijkheid en oprechtheid. *Trouw*, De Verdieping p.11.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR). (2012). *Vertrouwen in burgers*. Amsterdam University Press.