# De goede leider

**Auteurs: Wilma van der Scheer, Ruud Lapré & Martijn Felder**

*"Goede leiders zijn een noodzakelijke voorwaarde voor goede zorg"*, zo stelde Pauline bij het emeritaat van goede vriend en collega Ruud Lapré in 2002. De vraag waaraan een goede leider moet voldoen hield haar al bezig sinds haar oratie vijf jaar daarvoor, getiteld 'Nobele wilden' (Meurs, 1997). Pauline omschreef haar leeropdracht als een zoektocht naar de professionaliteit van directeuren van instellingen in de gezondheidszorg. Als sociologe greep ze in haar zoektocht terug op de ontstaansgeschiedenis van de sector en verbond die met de eisen van de tijd. Zij kwam uit bij een definitie die zowel inhoudelijk als methodologisch was. Het ging niet alleen om *wat* bestuurders deden maar ook om *hoe* ze het deden. De opgave is om 'het goede, goed te doen'. De bereidheid tot zelfreflectie maakt daar een essentieel onderdeel vanuit.

In respons op de door haarzelf geuite kritiek dat veel leiderschapsonderzoek te normatief van aard is, te voorschrijvend, riep zij bestuurders op een eigen normatief ijkpunt te ontwikkelen. Daarbij moesten zij rekening houden met de vele – en soms tegenstrijdige – eisen die aan hen worden gesteld in het Nederlandse zorgsysteem met haar gemengde publieke, private, professionele en maatschappelijke karakter. Te midden van de veelheid aan (publieke, private, professionele en maatschappelijke) waarden is het aan zorgbestuurders een eigen moreel kompas te ontwikkelen vindt Pauline, een richtsnoer voor besluitvorming en strategievoering. Naast het verzamelen van alle beschikbare kennis en informatie (de technisch inhoudelijke component van goed bestuur), riep zij op tot authentieke toepassing daarvan (een vermenging van de technisch-inhoudelijke expertise met de eigen mogelijkheden, beperkingen en idealen) en de verbinding van dit al met de bredere maatschappelijke opgave (de maatschappelijke context). De methodische component was gelegen in de continue reflectie daarop. In onze eigen woorden gezegd: een goede leider ontkomt er niet aan om 1) onderzoek te plegen, 2) zichzelf in te brengen, 3) stelling te nemen en 4) (zelf)reflectie te plegen.

Pauline was consequent en volgde haar eigen recept. 1) Ze deed onderzoek om het gebrek aan empirische onderbouwing van veel opvattingen over leiderschap te overkomen. 2) Passend bij haar opvatting dat besturen ook een reflectieve bezigheid is, organiseerde zij interessante en inspirerende Master Classes voor zorgbestuurders waar zij – samen met haar – konden reflecteren op hun vak. 3) Zij was nooit te beroerd de beroepsgroep of andere betrokkenen een spiegel voor te houden en de nodige bijsturing te geven. Zo gaf zij leiding aan de eerste governance commissie voor de zorg, waarin zij stelde "goede zorg verdient goed bestuur, goede zorg is verantwoorde zorg". 4) Ze reflecteerde op zichzelf en haar werk. Zo keek zij op een gegeven moment met gemengde gevoelens terug op haar bijdrage aan die eerste governance code. De code werd breed omarmd maar bleek ook het begin te zijn van een veelheid aan nieuwe richtlijnen en toezichtvormen, die naar haar smaak hun doel voorbijschoten. Zij stelde dit onder andere ter discussie in haar werk over vertrouwen en verantwoordelijkheid (Meurs, 2014).

In haar zoektocht naar de goede leider heeft Pauline vele wegen ingeslagen. Tot een duidelijke slotsom is zij nooit gekomen. Allicht geldt ook hier dat de reis belangrijker is dan de bestemming (naar Pirsig, 1974). Uit haar handvatten voor goed bestuur kunnen we bovendien opmaken dat wat goed leiderschap

is naar gelang tijd, plaats en betrokkenen kan verschillen. Het is iets dat elke keer weer om een nieuw antwoord behoeft, een nieuwe inkleuring en uitwerking.

In deze bijdrage pogen wij Pauline's zoektocht naar goed leiderschap voor te zetten. Wij kunnen daarbij moeilijk anders dan haar voorbeeld volgen. Dus: zelf onderzoek doen, onze kennis en ervaring authentiek toepassen, stelling nemen en reflecteren. Wij zullen, kortom, de moed moeten opbrengen ons eigen verhaal te vertellen, passend bij wie wij zijn. Ook dit laatste aspect van goed leiderschap – moed – heeft Pauline al eens verkend. Zij omschreef moed als *"…het midden tussen roekeloze overmoed en lafheid"* (Meurs, 2015). Wie het werk van Pauline kent weet dat dit past bij haar Aristotelische streven naar 'het juiste midden', dat recht doet aan meerdere waarden, aan persoonlijke mogelijkheden en maatschappelijke omstandigheden. Dichter bij 'het goede' lijken we niet te kunnen komen. Mochten we nu de indruk wekken dat zij hiermee uiteindelijk de middelmaat omarmt, of vooral naar consensus streeft en de verschillen tussen mensen wenst op te heffen, dan vergist u zich stierlijk. Het juiste midden is iets dat haars inziens bij uitstek ontdekt en bevochten moet worden, dat om wijsheid en eigenheid vraagt, maar dat óók gebaat is bij het toestaan van verschillende perspectieven en het benutten daarvan. Er zijn tenslotte vele middens.

Willen wij trouw zijn aan Pauline's voorschrift, dan zullen ook wij authentiek te werk moeten gaan. Oud-collega en vriend Ruud Lapré (de nestor van ons drietal) kiest daarbij de methode van de vergelijkende case-study, waarbij hij bevindingen van Pauline Meurs uit een onderzoek van 2 decennia geleden naar het nu 'terugvertaald' en op haar persoon toepast. De jonge meester Martijn Felder kiest voor een meer politieke reflectie op het werk van Pauline over leiderschap en bestuur in de context van actuele maatschappelijke uitdagingen. Vakgenote en vriendin Wilma van der Scheer kiest de vlucht vooruit en geeft een visie op toekomstig leiderschap. We sluiten af met een gezamenlijke conclusie op de goede leider.

**Essay 1**
**Kernkwaliteiten van de goede leider, een vergelijkend onderzoek (n=2) door Ruud Lapré**

Het is 20 jaar geleden dat Pauline in de aula van de EUR mij toesprak bij mijn afscheid als hoogleraar Economie van de gezondheidszorg. Hoe vooruitziend van haar in het licht van dit liber amicorum en ons hoofdstuk over Leiderschap en Bestuur. Dichter bij het onderwerp had zij niet kunnen komen. Pauline pakte twee kernonderwerpen aan die onlosmakelijk aan leiderschap verbonden zijn: 1. Waaraan moet een goede leider (onder meer) voldoen, en 2. Hoe kan eraan worden bijgedragen goede bestuurders in de zorg op te leiden. Ik haal haar hier uitgebreid aan als voorbeeld van de geestige en onnavolgbare wijze waarop Pauline een ingewikkeld en bloedserieus onderwerp van zijn academische zwaarte kan verlossen en vertalen naar een lichtvoetige actualiteit. Verrassend was hoe Pauline mij toen aller charmantst als proefkonijn gebruikte voor haar research, conclusies en oreren over leiderschap en bestuur. Ik kon bij die gelegenheid niets terugzeggen, noch haar becommentariëren over haar vrijpostigheid. Het in haar altijd elegante outfit verborgen orale fileermes, voor als het nodig mocht zijn, liet zij gelukkig ongemoeid. Integendeel. Haar woorden stimuleerden mijn, en ieders, gemoed en werkten inspirerend.

Ze ging met haar welbekende enthousiasme vol op het orgel. Haar tekst van toen verdient, 20 jaar na dato, nog steeds een uitvoerige citering. Omdat het toen klopte, en wat belangrijker is: nu nog onverkort! De tekst is niet sleets geraakt, overstijgt nog steeds de modieuze gemakzucht van loze woorden, en is van duurzame kwaliteit. Lees wat Pauline om te beginnen over het Centrum voor Management Development in de Zorg opmerkte. Even terzijde: toen alles op de universiteit in het Engels moest, is de naam van het instituut aangenaam vaderlandslievend omgedoopt in klare taal "Centrum voor Zorgbestuur". And there you got what she said.

Professor Meurs aan het woord: *"Onze ambitie met het Centrum luidt als volgt: een bijdrage leveren aan de ontwikkeling, borging, en versterking van leiderschapskwaliteiten van managers en bestuurders in de gezondheidszorg. Deze ambitie willen wij realiseren door het ontwikkelen van opleidingen, het uitvoeren van onderzoek en het organiseren van interessante en inspirerende ontmoetingen. Het centrum moet in onze ogen een plaats zijn van reflectie en bezinning, en het moet het leren van anderen en van elkaar bevorderen. Het is naar ons oordeel van groot belang om de professionaliteit van managers en bestuurders te voeden en te ondersteunen. In het Centrum staat het werken aan die professionaliteit centraal en wij zijn ervan overtuigd dat goede leiders een noodzakelijke voorwaarde zijn voor goede zorg."*

Even verderop: … *"De probleemstelling luidt daarom kortweg: waaraan moet je voldoen om een goede leider te zijn en te kunnen worden? In modern jargon gaat het om de vraag: wat zijn de kerncompetenties van huidige en toekomstige leiders in de gezondheidszorg?"*

Grappend over de wijze van operationalisering van de probleemstelling had Pauline een empirisch onderzoek gedaan naar leiderschapskwaliteiten. Zij gebruikte daarvoor een ultrakorte steekproef, N=1. Ik had de eer als haar proefkonijn, laboratoriumrat en gemodificeerd schaap te mogen dienen. Zij vond de resultaten van haar onderzoek veelbelovend. Graag doe ik, zo neutraal als mij maar mogelijk is, verslag van haar bevindingen. Ik geef mijn medeschrijvers aan dit hoofdstuk volledige vrijheid de conclusies over de laboratoriumbeestjes overhoop te schieten, dan wel in een bredere theoretische context te plaatsen wanneer daar aanleiding toe is. Mijn medeauteurs kennen de theorie intussen beter dan ik. En ik ben nooit te oud om mij via een nieuwe generatie masters aan education permanente over te geven. Ik wil graag van hen leren, ondanks het gepretendeerde meesterschap van 20 jaar emeritaat: nog steeds, meer dan ooit zelfs.

Pauline zag de 7 hiernavolgend genoemde kernkwaliteiten als hypotheses voor verder en uitgebreider onderzoek. Maar ook, heel uitdagend, zoals zij toen opmerkte: *"Als een bijdrage aan een vorm van zelfevaluatie. Voldoet u ook aan dit profiel? En waar moet u vooral nog aan werken?"*

Ik citeer geparafraseerd de volgende door Pauline geconcludeerde kernkwaliteiten:

- 1. De goede leider is een vakvrouw (R.L.: resp. m, x.) en zij is haar vakkennis voorbij.
- 2. Een leidende vakvrouw heeft een visie en draagt die uit met woorden die werken.
- 3. Problemen verdienen meer dan een definitie, namelijk een oplossing die er tot doet. Vergeet daarom nooit de praktische werkelijkheid.
- 4. Het leven bestaat uit veel meer dan alleen werk, verlies die andere realiteiten niet uit het oog.

- 5. Empathie in de communicatie is noodzakelijk en moet worden gekoesterd.
- 6. Loyaliteit en collegialiteit op de werkvloer zijn onmisbaar. Geef daarin het goede voorbeeld.
- 7. Maak duidelijke keuzen waar dat mogelijk is en aanvaard het on-maakbare.

Deze Tafel van Zeven van Pauline Meurs is, hoewel schertsenderwijs en hagiografisch verpakt, uiteraard serieus van inhoud. Zij benoemde deze zeven kwaliteiten als een hypothese voor universele waarden die van belang zijn voor goed leiderschap. Ik onderschrijf ze cum laude en heb ze mijn medeauteurs en u niet willen onthouden. Aan u en hen om ze een aangepaste inhoud of verpakking te geven, of desnoods aan te vechten.

Ik vroeg aan Pauline zélf of zij, nu zij in haar eigen bubbel van het universitaire afscheid verkeert, zich haar woorden van twee decennia geleden nog herinnerde. … Nee dus! Zij was nieuwsgierig naar wat zij toen gezegd had. Dat kan zij hier nu lezen.

Er dringt zich voor mij (en mijn beide collega-schrijvers) onmiskenbaar een duidelijke conclusie op: al de gememoreerde punten slaan één-op-één op Pauline Meurs zelf! Haar laboratoriumproef met de 7 buisjes was niet meer of minder dan blijkt overduidelijk een geslaagde zelfanalyse. En zo de chique waardin is, vertrouwt zij haar gasten. Het is daarom goed toeven in haar herberg.

Pauline is niet iemand die lang blijft hangen in “wat was, en de dingen die voorbijgaan”. Zij gaat voor de actualiteit en vernieuwing. Daarom zijn haar woorden van toen nog steeds zo inspirerend. Ze stralen wijsheid uit en hebben het oog gericht op zich vernieuwende vergezichten.

Pauline kwam aan het eind van haar betoog op basis van haar onderzoek tot de volgende kwaliteiten waarover een goede leider, los van allerlei opsmuk, zou moeten beschikken: “Vakkundig maar zonder oogkleppen, visionair maar niet dogmatisch, oplossingsgericht, warmbloedig collegiaal en koersvast!” Ook deze concluderende woorden komen aangenaam dicht bij hoe Pauline zelf is: een voorbeeld van goed leiderschap.

**Essay 2**
**Een tijdruimte om wild te zijn, een politieke reflectie door Martijn Felder**

Pauline haar verwerping van ijdele moed, haar nadruk op matigheid en bescheidenheid in bestuur, haar roep om het zoeken naar het juiste midden, het omarmen van het wikken en wegen dat dat met zich meebrengt en ook haar viering van de bestuurder als nobele wilde; in principe kan ik deze bespiegelingen en boodschappen alleen maar onderschrijven, koesteren en uitdragen. Het idee van de nobele wilde zet zelfs aan tot de voorstelling van een wereld waarin mensen met elkaar in dialoog gaan en er samen wel uitkomen. Zoals Ruud hierboven mooi parafraseerde zouden bestuurders in die wereld over kwaliteiten moeten beschikken waar je moeilijk wat tegen in kan brengen: vakkundig *maar zonder* oogkleppen; visionair *maar niet* dogmatisch; oplossingsgericht, warmbloedig collegiaal en koersvast. Om het midden te beklemtonen – en discussie te voorkomen – zijn de voornaamste tegenstellingen alvast gepareerd.

Met enige gereserveerdheid moet ik dan ook bekennen dat ik zelf in mijn onderzoekswerk bovenstaande voorstellingen de afgelopen jaren een beetje uit het oog ben verloren. Dat ik wat

cynischer en reactiever ben geworden wanneer het gaat om leiderschap en bestuur; althans in vergelijking met het werk van Pauline en Ruud. Zo probeerden zij in de jaren '90 mede richting te geven aan een nieuwe weg, 'de gulden middenweg', zoals pakkend samengevat door Pauline tijdens een jubileum voordracht en terugblik getiteld 'edele moed'[1]. Met deze richting probeerden zij in hun onderzoek en schrijven voorbij te gaan aan heersende marxistische en structuralistische uiteenzettingen van verschil, ongelijkheid en conflict en in plaats daarvan nadruk te leggen op reflexiviteit, solidariteit en rationele deliberatie. In lijn met deze bespiegelingen zagen Pauline en Ruud een rol weggelegd voor zorgbestuurders als verbinders in een continue zoektocht naar het juiste midden. Enigszins ironisch laat nu – zo'n 25 jaar later – een klein maar groeiend aantal onderzoekers, waaronder ikzelf, zich weer inspireren door de meer structuralistische uiteenzettingen waar Pauline en Ruud juist aan voorbij wilden gaan. Dit keer om te doorgronden waarom het zo moeilijk is (gebleken) om die gulden middenweg te vinden of, misschien beter verwoord, de zoektocht daartoe als belangrijk bestuurlijk kompas te behouden. In veel van dit werk lijkt het beeld van de bestuurder als nobele wilde (à la Rousseau) zelfs een beetje overvleugeld te zijn geraakt door analyses en bespiegelingen over bestuur en leiderschap met een veel Hobbesiaanser karakter.

Als ik voor mijzelf mag spreken is bovenstaande verschuiving géén academische onderschrijving van de antagonistische (links- dan wel rechts-) populistische idealen waarmee we steeds vaker om de oren worden geslagen (à la wij het gewone volk tegenover zij de corrupte bestuurlijke elite). Daarvoor hecht ik te veel waarde aan het mensbeeld van de nobele wilde en de scherpe maar toch ook genuanceerde bespiegelingen die Pauline ons voorhoudt wanneer zij dat mensbeeld vertaalt naar bestuur en leiderschap. Wel is het denk ik een manier om de balans op te maken en tegelijkertijd nieuwe vragen te stellen. Bijvoorbeeld waarom elk besluit genomen in een midden – hoe juist deze ook lijkt of is – er altijd toe leidt dat er mensen zijn die buiten de boot vallen, wat de sociale en politieke consequenties daarvan zijn en hoe daar mee om moet worden gegaan?[2] Waarom groepen mensen (vaak in wisselende coalities) zich steevast naar binnen blijven richten wanneer ze dingen gezamenlijk verder willen of moeten brengen? Of waarom zittende bestuurders – waarvan sommige aan alle leiderschapskwaliteiten voldoen die Ruud hierboven opnoemt – worden weggezet als elites die gewantrouwd moeten worden? Dit terwijl er een nieuwe vorm van autoriteit wordt verheerlijkt die niks meer met bestuurlijke bescheidenheid te maken heeft.

Dergelijke vraagstukken kunnen we niet los zien van de huidige sturingsprincipes in de zorg en hun uitwerking op de dagdagelijkse zorgpraktijk[3]. De introductie van marktwerking, een nauwe invulling van toezicht en boedelscheiding hebben immers hun sporen achtergelaten. Zorgprofessionals hebben het gevoel vooral bezig te zijn met het volgen van richtlijnen, het verantwoorden richting toezichthouders en het concurreren met naaste collega's. Zorgbestuurders proberen hun organisatie draaiende te houden door genoeg financiering los te krijgen in onderhandelingen met verzekeraars, een schaarse poel zorgverleners binnen boord te houden, en de organisatorische randvoorwaarden te creëren

---

[2] In lijn met de kritiek die ontstond in reactie op politieke filosofen die rationele deliberatie en de zoektocht naar geïnformeerde consensus zagen als de nieuwe weg in beleidsvraagstukken en besluitvorming. Voorbeelden zijn te vinden in het werk van Chantal Mouffe.

[3] Toonaangevend was ook Pauline haar essay getiteld "Van regeldruk naar passende regels" (2014)

waarbinnen zorgprofessionals goede zorg kunnen leveren. Zoals Ruud eerder mooi verwoorde lijkt iedereen door die verharding en verstarring een beetje op slot te zitten en defensief te handelen. Naast verharding en verstarring speelt verwarring denk ik ook een rol. Immers, de recente ziekenhuisfaillissementen hebben meer dan duidelijk gemaakt dat niemand precies weet hoe de regels, normen en kaders nou eigenlijk op elkaar ingrijpen; of wanneer men zich waarover – en op welke manier – wat van iets aan moet trekken[4].

Deze waargenomen verharding, verstarring en verwarring maken het zoeken naar het juiste midden er niet makkelijker op voor zorgbestuurders. De randvoorwaarden voor een dergelijk bestuurlijk project lijken gewoonweg afwezig. Steeds vaker introduceren zorgbestuurders daarom beleidsexperimenten om mensen weer bij elkaar te brengen en dingen in beweging te zetten. Het beleidsexperiment is daarbij gaan fungeren als een reflexieve tijdruimte om uitdagingen bespreekbaar te maken en – in gezamenlijkheid – te overstijgen. Het wordt omarmd als een middel om verschillende vormen van kennis, waarden en belangen te benoemen en naast elkaar te laten bestaan; en om nieuwe koersen uit te zetten, buiten de gebaande paden om met hun verstikkende bewegwijzeringen en veelvoud aan afzettingen. Het experiment is daarmee een veilige haven – of reservaat – geworden voor begrippen die Pauline en Ruud al in de jaren ’90 aanhaalden wanneer ze zich uitspraken over de rol van bestuurders in de zorg. Een belangrijke kanttekening daarbij is wel dat er met dit experimenteren een nieuwe bestuurlijke opgave is ontstaan; eentje waarin zorg moet worden gedragen voor een goede inbedding van deze experimentele tijdruimtes in en tussen de zorgorganisaties waar ze het verschil moeten gaan maken. De beleidswetenschappen laten zien dat deze nieuwe opgave geen sinecure is.

Zoals ik aan het begin al aangaf ben ik zelf wat cynisch geworden. Maar cynisch zijn is makkelijk (misschien zelfs laf) en helpt zeker niet om verstarring te doorbreken. Je kan overal vragen bij stellen, of tegenaan schoppen, en je hoeft nergens echt voor te gaan staan. Niet echt bestuurdersmateriaal dus. Tegelijkertijd waarschuwt Pauline in haar jubileumvoordracht getiteld ‘edele moed’ ook voor de tegenhanger hiervan. In de woorden van Pauline, “*te veel passie (grote idealen) en te veel perfectie (grote oplossingen) verdringen het noodzakelijke mededogen, de compassie (…). Daarom is een gezond wantrouwen tegen het veel gebruikte ideaal van hét morele kompas van de bestuurder, hard nodig.”* (Meurs, 2015: 5). Pauline legt in haar voordracht daarom nadruk op een vorm van besturen die bescheiden is en matigheid nastreeft. Tegelijkertijd moeten bestuurders ook doortastend zijn en lastige keuzes durven maken – vaak over kleine dingen waarmee je geen publiciteit wint of heldenstatus vergaart – maar die er toch toe doen. Met deze nuanceringen lijken we op het eerste gezicht weer een beetje terug te zijn gekomen bij de openingszinnen van dit essay; een nieuwe versie van de zoektocht naar het juiste midden. Maar volgens mij doet Pauline ook iets belangrijks aanvullends in deze toespraak en vele die zullen volgen. Zij verlegt namelijk het accent van de bestuurders zelf (en hun kwaliteiten) richting de kleine en grote opgave(n) waar zij zich mee bezig (moeten) houden en de keuzes die daarmee gepaard gaan. Dat is een belangrijk inzicht. Samen met een nadruk op vormen van sturing, zoals experimentele sturing, zijn we daarmee namelijk aangekomen bij een alternatieve manier om bestuur en leiderschap te benaderen. In plaats van een zoektocht naar abstracte kernkwaliteiten die we kunnen toekennen aan individuele bestuurders, is bestuur en leiderschap daarin verworden tot een

[4] Zie ook de conclusies van de Commissie van Manen waarin Pauline zitting nam (2020)

sociale praktijk die we kunnen proberen te doorgronden en kunnen blijven herijken in het licht van actuele maatschappelijke opgaven klein en groot. Pauline heeft dit als geen ander gedaan.[5]

Het is precies dit constructieve, maatschappelijk ingebedde en constant (door)ontwikkelende en op de toekomst gerichte geluid van Pauline dat ik ga missen; hoewel ik er alle vertrouwen in heb dat Pauline zich ook na haar vertrek bij Erasmus Universiteit zal blijven uitspreken en dat haar tijdloze boodschap hier weerslag zal blijven vinden. Mijn collega Wilma zet in diezelfde lijn in de volgende paragraaf alvast een prachtige stap naar voren, weg van het cynisme, in de richting van een nieuwe vorm van morele verbeeldingskracht.

**Essay 3**
**Verlangen naar licht leiderschap, een visie op toekomstig leiderschap door Wilma van der Scheer**

Lange tijd diende 'The empty raincoat' van Charles Handy (1994) als lijfboek van de Master Class voor zorgbestuurders. In dit boek schets de schrijver een beeld van onpersoonlijke, holle organisaties waarin de regels volgen belangrijker is dan wat die regels beogen. Ik beschouwde het boek bij eerste lezing als een cynisch toekomstbeeld (dit was nog voor de toeslagenaffaire), een waarschuwing voor als we in Nederland te ver door zouden gaan op de ingeslagen weg van marktwerking, een gerichtheid op productiviteit en individualiteit. Het paste niet bij de door mij gekoesterde visie op zorg besturen als een vak dat een zekere ambachtelijkheid vereist en een eigen moraliteit.[6] Collega Martijn zou mij waarschijnlijk tot de romantici rekenen.

Waarom we *The empty raincoat* dan toch omarmden als lijfboek voor de Master Class voor zorgbestuurders is vanwege het perspectief '*to become a master of paradox'* (Handy, 1994), iemand die de onvermijdelijke dilemma's van zijn tijd onder ogen ziet en weet te hanteren. Leiders in de zorg zien zich dagelijks voor moeilijke keuzes gesteld, die vaak ingegeven zijn door schaarste. Schaarste in middelen, in mensen en mogelijkheden, ondanks de welvaart die wij in Nederland genieten (waarbij opgemerkt dat de verschillen groot en groeiend zijn, zoals onderzoek van het SCP keer op keer laat zien). Tot die schaarste heeft eenieder werkzaam in de zorg zich te verhouden. Handy schets in zijn boek *hoe* een master in paradox dat doet. Hij biedt een houvast in de vorm van drie richtinggevende principes. Als eerste wijst hij op het belang van continuïteit bieden: laat dat wat bereikt is niet verloren gaan, biedt bescherming. Als tweede wijst hij op het belang om te verbinden: je hoeft het niet alleen te doen, zoek je medestanders, trek samen op. Als derde wijst hij op het belang om richting te geven: laat het hogere doel niet los. In zijn nawoord wijst hij vervolgens nog op het belang kleine stappen te zetten. De adviezen liggen in lijn met wat Tjeenk Willink schrijft in zijn essay 'Groter denken, kleiner doen' (2018).

---

[5] Voorbeelden zijn opgenomen in de bronvermelding

[6] Zoals beschreven in het werk van Schön over management als professie, Terry over organisatorische integriteit en Hargrove & Glidewell over onmogelijke organisaties. Organisaties waaraan het moeilijk leiding geven is. Zorgorganisaties rekenen zij hier ook toe omdat zij over beperkte middelen beschikken, gevoelig zijn voor politieke 'moodswings' en hun klanten hebben weinig aanzien. Natuurlijk ben ik ook van de school van Pauline, waarin het geïnformeerd wikken en wegen een belangrijke rol speelt.

Handy - net als Tjeenk Willink - houdt ons een spiegel voor. Hij schetst ons haarfijn in welke giftige dynamiek wij verstrikt zijn geraakt, maar ook hoe we ermee om kunnen gaan. Net als Pauline houdt hij van en-en. Én als een echte revolutionair luidkeels verkondigen wat er op dit moment gebeurt (naar Rosa Luxembourg) én als een echte reflectieve practitioner zoeken naar een redelijke omgang met de dilemma's van het moment (naar Donald Schön).

Deze zoektocht naar een redelijke omgang met de dilemma's van onze tijd is echter niet alleen aan bestuurders voorbehouden. De periode van *manager bashing* ligt wel enigszins achter ons, denk ik zelf. Naast de onwelwillende bestuurders, zijn er net zo goed afhoudende professionals die niet de moed hebben (of de moeite nemen) om de dilemma's van het moment aan te gaan. Want daar komt het in de kern wel op neer. De analyse van Handy, zowel als van Tjeenk Willink en veel teksten van Pauline, kunnen we lezen als een oproep tot de moed (en de moeite) om de morele uitdagingen van onze tijd aan te gaan, in plaats van een radertje te zijn in een a-morele machine. Of gaat het hier wellicht minder om een gebrek aan moed en moeite, dan een gebrek aan morele verbeeldingskracht[7]? Met dat laatste doel ik enerzijds op een gebrekkig vermogen om zich een voorstelling te maken van de gefragmenteerde werkelijkheid, en anderzijds op een gebrek aan een vanzelfsprekend oordeel daarover, een gebrek aan morele intuïtie van wat het goede is in deze tijd (naar de *Kritiek van het oordeelsvermogen* van Kant). Vrij vertaald kunnen we moeilijk het goede doen (laat staan het goede *goed* doen), als we onvoldoende beseffen waar we mee te maken hebben en over onvoldoende inzicht (intuïtie) beschikken om tot (ander) handelen te komen. Denken en doen vallen met andere woorden samen.

Een voorbeeld uit de Master Class voor zorgbestuurders.
*In februari 2020 was de startmodule van een nieuwe Master Class groep. Tijdens deze eerste module in februari werd in de media al enige tijd gewag gemaakt van een nieuw virus COVID-19 genaamd. We konden op het journaal de vreselijke gevolgen zien in China en ten tijde van die eerste module hield het virus ook al volop huis in Italië. Desondanks bereidden wij ons voor op onze studiereis, die eind maart zou plaats vinden. Er viel geen onvertogen woord. Een week later kreeg ik er toch een hard hoofd in. Het leek mij onvermijdelijk dat het virus niet ook Nederland zou bereiken. Na rijp beraad besloot ik de studiereis uit te stellen. Tot mijn verbazing kwam dit als een slag bij heldere hemel voor veel deelnemers. De meesten konden zich niet voorstellen dat die Italiaanse toestanden zich ook bij ons zouden voordoen. Als we het ons niet kunnen voorstellen kunnen we ons er ook moeilijk op voorbereiden, zo is mijn conclusie achteraf. Een paar weken later zaten we in een eerste lockdown en stonden dezelfde bestuurders voor de moeilijke opgave om te beslissen of zij hun personeel onbeschermd lieten werken, of zij familie en naasten gingen weigeren bij hun kwetsbare familielid op bezoek te komen. Ook ikzelf was met mijn eigen organisatie niet voorbereid. Behalve het uitstellen van de studiereis, had ik geen voorbereidingen getroffen. Hadden wij allemaal ons toch niet beter kunnen voorbereiden? Hadden wij onszelf kunnen dwingen het ondenkbare te denken?*

[7] Een begrip dat o.a. uitgedragen wordt door Andries Baart, in zijn beschouwingen over praktische wijsheid en kwaliteit van zorg.

Ik haalde al eerder Rosa Luxembourg aan. Zij schreef ooit *"voordat een revolutie plaatsvindt wordt deze als onmogelijk gezien. Nadien als onvermijdelijk"* (in Hermsen, 2019). Na dit zware geschut is het allicht moeilijk mij nog als een romanticus te zien die een toekomst voorstaat van 'licht leiderschap'. Toch is dat het alternatieve spoor dat ik hier graag aan wil reiken. De grote vraagstukken van dit moment – of het nu om klimaat gaat of de houdbaarheid van ons zorgstelsel – vragen dat we onze morele verbeeldingskracht gaan trainen. Dat we veel meer in gesprek gaan, op een horizontale manier, tussen verschillende disciplines en over organisatiegrenzen heen en voorbij ons korte termijn eigen belang waar we bij gebrek aan morele moed of voorstellingsvermogen en/of moeite zo vaak in blijven hangen. Boutellier (2011) omschrijft licht leiderschap als een scheppend samenspel van vele individuen (professionals, bestuurders en burgers), die durven voorbij hun eigen gebrekkige waarneming van de werkelijkheid te denken. Hoewel de gefragmenteerde werkelijkheid misschien niet wordt overzien, wordt die wel erkend, wat de ruimte biedt om nieuwe wegen te verkennen, met nieuwe/andere (kennis)partners. Weg van het cynisme, de verstarring, het wegduiken en weg van de pyramide-achtige structuren. We kunnen daarbij goed de hulp gebruiken van mensen met een andere professionele of culturele bagage: kunstenaars, jongeren, mensen met andere 'roots' dan de onze, mensen die op een andere 'plek' in de maatschappij staan. Zij bezien en beleven de vraagstukken van dit moment vanzelfsprekend 'anders' en geven hier op een andere manier betekenis aan. Zij kunnen ons mogelijk wijzen op wegen die door 'gevestigde ordes' nog niet bewandeld zijn, omdat die ze nog niet herkenden als zinvolle wegen die kunnen bijdragen aan het vinden van nieuwe antwoorden.

Opnieuw een voorbeeld uit de Master Class voor zorgbestuurder.
*Anderhalf jaar later dan oorspronkelijk gepland, gaat de groep zorgbestuurders – die ik eerder ook al aanhaalde – alsnog met elkaar op studiereis. We verkennen in een week hoe andere landen met andere culturen en gezondheidszorgsystemen omgaan met vraagstukken van schaarste in de zorg, hoe zij werken aan de benodigde omslag van investeren in zorg naar investeren in gezondheid, hoe zij omgaan met de ouder wordende populatie. Verrassend is wat we blijken te kunnen leren van lagelonenlanden. Vreemd eigenlijk dat ons dat verrast, bedenken we later, zij zijn immers experts in het omgaan met schaarste. We hadden er nog niet eerder zo naar gekeken.*

Vaak 'zien' we vooral dat wat we al kennen, staan we vooral open voor kennisbronnen en oplossingsrichtingen waar we bekend en vertrouwd mee zijn. We beschikken vaak letterlijk niet over de woorden om dat wat nieuw is te omschrijven. Nieuwe ervaringen, zoals de corona epidemie, beschrijven we eerst in oude taal (in dit geval aanvankelijk vooral oorlogstaal, we gingen 'ten strijde' tegen het virus). We doorzien de uniciteit van de situatie onvoldoende om er passende woorden aan te verbinden. Die woorden vinden vraagt tijd, tijd waarover we vaak menen dat we niet beschikken. De zware uitdagingen van deze tijd vragen echter om die tijd wel te nemen[8], opdat we nieuwe manieren vinden om die uitdagingen te beschrijven en te hanteren en zodoende 'lichter' te maken. Misschien is dit wel de belangrijkste opgave waar leiders nu voor staan: energie en enthousiasme aanwakkeren om nieuwe wegen te vinden om de grote vraagstukken van onze tijd aan te gaan, met gebruikmaking van nieuwe, onverwachte perspectieven. Licht leiderschap stelt plezier (in het vinden van oplossingen) boven de

[8] Zoals Cilliers bepleit in zijn bekende artikel 'The importance of a certrain slowness'

problemen (waar een oplossing voor gezocht wordt). Als een dichter maakt de lichte leider het grote klein en het zware licht, en zodoende beter behapbaar, minder angstaanjagend en onoverkomelijk. Plezier hebben is met andere woorden een serieuze zaak voor de lichte leider. Juist het licht maken verdient meer gewicht te krijgen, zou je kunnen zeggen. Om dit mogelijk te maken is het zinnig om naar andere sectoren te kijken. De wereld van online games bijvoorbeeld, waarin jongeren samenwerken aan een doel, en *challenges*, waarin mensen persoonlijk worden uitgedaagd mee te doen, actie te ondernemen. Wat wij daar onder andere van kunnen leren is dat het hebben van plezier in deelname de kans op het vinden van oplossingen aanzienlijk vergroot. Goed leiderschap, zo voeg ik aan Pauline's lijst van kenmerken toe, vraagt plezier hebben, plezier uitstralen en plezier organiseren.

Ik heb ruim 20 jaar met Pauline mogen samenwerken. Plezier hebben in wat we doen is altijd een belangrijke drijfveer voor onze samenwerking geweest. We zeiden *vaak "we doen alleen wat we leuk vinden"*. Als je dat volgt, kun je bergen verzetten blijkt. Gelukkig vinden Pauline en ik veel dingen leuk en leren we graag, ook van lastige kwesties. Interessant is dat we zelden hardop zeiden – in aanwezigheid van anderen – dat plezier voor ons een belangrijk criterium was (en is). Alsof plezier hebben geen legitieme overweging is. Het klinkt natuurlijk ook weinig strategisch en doelgericht. Met mijn pleidooi voor licht leiderschap wil ik hier verandering in aanbrengen. Natuurlijk doet plezier ertoe. Zeker in de zorg[9]. En natuurlijk is dat strategisch relevant. Intrinsiek gemotiveerde medewerkers, bereiken meer. Allicht is het goed hier nog wel een kanttekening te plaatsen. 'Leuk' kan ook de connotatie hebben van licht in de zin van gemakkelijk of oppervlakkig. Juist werk met zingeving hebben wij echter altijd als boeiend, belangrijk en – dus – als leuk ervaren. Licht leiderschap moet dan ook geenszins met lichtzinnig verward worden. De connotatie 'verlicht' is beter op zijn plaats: de vrijheid nemend voor – en gevend aan – eigenzinnige keuzes (waarmee we weer dicht bij het beeld van de Nobele wilde uitkomen).

**Goed leiderschap in drievoud**

Elke tijd vraagt om een eigen reflectie op leiderschap, om eigen voorbeelden, eigen woorden, eigen authentieke verhalen. Onze drie onderzoeken, anno 2022, leiden naar drie verschillende antwoorden op de vraag naar goed leiderschap. Ruud Lapré stelt Pauline Meurs zelf ten voorbeeld van goed leiderschap. Martijn Felder verlegd de focus van bestuurderskwaliteiten naar bestuurspraktijken en pleit voor het creëren van experimentele tijdruimtes om buiten de gebaande paden te kijken naar wat er (nog meer of ook) mogelijk is en uitdagingen en bijbehorende keuzes bespreekbaar te maken. Wilma van der Scheer houdt ons tot slot een vorm van licht leiderschap voor, waarin het niet-weten omarmd wordt, intuïtie en morele verbeeldingskracht vrij ruimte krijgen en er volop plezier gemaakt wordt. Samengevat komen we daarmee tot de volgende principes van goed leiderschap:

1. Goed leiderschap vraagt om goede voorbeelden;
2. Goede leiders bestaan niet *an sich*, goede bestuurspraktijken wel; durf te experimenteren;
3. Goede leiders zijn in staat zware vraagstukken licht te maken.

Het is een begin van een alternatieve formule voor het vertrouwde recept van Pauline. We zijn nog niet tot een lijst van zeven kenmerken gekomen, zoals Pauline. Dat vraagt meer onderzoek, meer

[9] Niet voor niets heeft het Institute for Healthcare Improvement in 2017 het framework for improving joy in work ontwikkeld.

reflecteren, samen met de leiders van nu en de toekomst. Die handschoen pakt verbinder Wilma van der Scheer graag op, vanuit haar leerstoel, en samen met de collega's van Erasmus Centrum voor Zorgbestuur en ESHPM, waaronder de kritische jonge meester Martijn Felder. Ruud Lapré doet de titel oude leerling eer aan. Hij blijft graag de producten van hun hand lezen. En Pauline? Zij blijft natuurlijk ons lichtende voorbeeld! Zolang zij blijft doen wat ze zelf leuk en relevant vindt, blijft zij ons inspireren.

**Literatuur**


Boutellier, H. (2011) *De improvisatiemaatschappij. Over de sociale ordening van een onbegrensde wereld.* Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

Cilliers, P. (2006) 'On the importance of a certain slowness', *Emergence: complexity and organization*. Vol. 8 Issue 3, p105-112.

Commissie Health Care Governance (1999) *Health Care Governance. Bestuur toezicht verantwoording.* Leusden: C3 adviseurs.

Commissie van Manen (2020) De aangekondigde ondergang: *Onderzoek naar de faillissementen van het MC Slotervaart en de MC IJsselmeerziekenhuizen.* Commissie onderzoek faillissementen ziekenhuizen: Den Haag

Handy, C. (1994) *The empty raincoat.* London: Arrow

Hargrove, E. C. & J. C. Glidewell (1990) *Impossible job organizations.* Lawrence, University Press of Kansas

Hermsen, J. J. (2019). *Het tij keren.* Amsterdam: Prometheus.

Lapré, R. M. (2002) *Persoonlijke bespiegelingen. Over 35 jaar gezondheidszorg.* Elsevier Gezondheidszorg, pp. 31-36.

Meurs, P. (1997). Nobele wilden: *over verantwoordelijkheden van directeuren van instellingen in de gezondheidszorg* [Oratie]. Erasmus Universiteit: Rotterdam

Meurs, P. (2014). Van regeldruk naar passende regels: *vertrouwen, veerkracht, verantwoordelijkheid en vrijheid* [Essay op verzoek van het Ministerie van VWS en van de leden van de Agenda voor de Zorg]. Erasmus Universiteit: Rotterdam.

Meurs, P. (2015). *Edele moed* [Jubileum voordracht DamhuisElshoutVerschure]. DEV organisatieadviseurs: 's-Hertogenbosch.

Mouffe, C. (2005). *On the Political.* London: Routledge.

Pirsig, R. M. (1974) *Zen and the art of motorcycle maintenance.* New York: William Morrow & Company.

Schön, D. A. (1983) *The reflective practitioner.* New York: Basic Books.

Tjeenk Willink, H. (2018) *Groter denken, kleiner doen.* Amsterdam: Prometheus.

Terry, L. (1990) 'Leadership in the administrative state. The concept of administrative conservatorship', I, 21 (4), 395-412.