



Erasmus
Centrum voor
Zorgbestuur

Wat maakt iemand tot bestuurder?

Martijn Jansen en Helene Wüst

Oktober 2025

Wat maakt iemand tot bestuurder?

Door Martijn Jansen en Helene Wüst, programmaleiders van de Top Class bij Erasmus Centrum voor Zorgbestuur. Dit is een voorpublicatie uit het boek 'Niemand wordt als bestuurder geboren' van Martijn Jansen en Helene Wüst dat voorjaar 2026 verschijnt.

1. Inleiding

Waarom besluiten directeuren wel of geen bestuurder te worden? In het programma Top Class bereiden de deelnemers zich voor op het maken van de eventuele bestuurlijke stap. Dit doen zij door ontwikkeling in leiderschap te combineren met strategisch denken en kijken. Top Class richt zich daarbij op reflecties over hun eigen visie en handelen in relatie tot bestuurlijk handelen. Begrijpt en voelt de potentiële bestuurder bijvoorbeeld aan hoe zij succesvol ervoor kan zorgen dat anderen bereid zijn te volgen en ruimte te maken voor de ontwikkeling van medewerkers?

2

Uit eerder onderzoek (zie kader 1) is gebleken dat, na acht edities van Top Class (2002 – 2010), ongeveer 40% van de deelnemers aan Top Class na enkele jaren bestuurder is geworden. Het rapport concludeert dat Top Class heeft bijgedragen aan de professionalisering van bestuurders in de zorg en hun mobiliteit binnen de sector. De uitkomsten van dit onderzoek vormen (zoals in paragraaf 1 aangegeven) mede de basis voor het huidige onderzoek naar Bestuurlijk leiderschap. Inmiddels zijn we 15 jaar verder. Als programmadirecteuren van de Top Class vonden wij het daarom tijd voor een vervolg.

Eerder onderzoek: Talent in beweging

Marlies Ott onderzocht in 2013 de loopbanen van deelnemers aan Top Class, een leiderschapsprogramma voor managers in de zorgsector. De uitkomsten van dat onderzoek zijn beschreven in Talent in Beweging (Ott, 2013). Uit dit onderzoek is gebleken dat ongeveer 40% van de deelnemers aan Top Class na enkele jaren bestuurder is geworden. Het onderzoek richt zich op deelnemers tussen 2002 en 2010 en analyseert hun werkervaring, mobiliteit, ambities en tevredenheid.

Belangrijke bevindingen zijn:

- 1. Mobiliteit: De meeste deelnemers blijven gemiddeld niet langer dan 6-7 jaar in dezelfde functie, waarbij 50% ooit buiten de zorg heeft gewerkt.*
- 2. Tevredenheid: De meeste Top Classers zijn tevreden met hun werk, loopbaan en leven, maar bestuurders scoren hoger dan managers.*

3. *Invloed van Top Class: Ongeveer 40% van de deelnemers is na enkele jaren bestuurder geworden, waarbij de Top Class wordt gezien als een belangrijke factor in hun carrièreontwikkeling.*
4. *Loopbaanbelemmeringen: Gezondheidsproblemen of thuissituaties spelen een beperkte rol in loopbaanbeperkingen. Vrouwen in de Top Class besteden gemiddeld meer tijd aan zorgtaken, maar dit heeft geen significant effect op mobiliteit of salaris.*

Gefascineerd door de vraag waarom mensen wel of niet bestuurder worden en wat deze stap van hen vraagt, zijn wij een onderzoek gestart naar bestuurlijk leiderschap. De focus van ons onderzoek ligt op zowel wat iemand doet als op wie iemand is. Voor ons onderzoek interviewden we directeuren, kersverse en ervaren bestuurders. We verzamelden daarnaast 38 zogenaamde sleutelmomenten die betekenisvol zijn in het leiden van zorgorganisaties. Ook interviewden we zogenaamde experts die zich vanuit verschillende wetenschappelijke disciplines zoals filosofie, veranderkunde, sociologie, psychologie en bedrijfskunde bezighouden met leiderschap in organisaties.

Met ons onderzoek beogen we inzichten te geven in hoe bestuurders afwegingen maken, welke strategieën zij volgen en welke belangrijke lessen en inzichten zij hebben gekregen op hun pad van manager naar bestuurder. Ook hebben we gevraagd naar welke krachten bevorderlijk zijn en welke processen beperkend zijn bij het doen van een stap van directeur naar bestuurder. Dit alles om een beeld te vormen van de weg en zoektocht naar wel of niet bestuurder worden.

In dit artikel belichten wij enkele uitkomsten van ons onderzoek naar bestuurlijk leiderschap. Voor de lezer die geïnteresseerd is in onze methodologie, starten we met een toelichting op ons onderzoek. Vervolgens schetsen we kort de ontwikkeling (en complexiteit) in de zorgsector, aangezien de wijze van besturen mede bepaald wordt door de context. Daarna behandelen we vier thema's, die 'opgekomen' zijn in ons onderzoek naar bestuurlijk leiderschap. Met behulp van opvallende uitspraken van geïnterviewden, larderden we deze thema's die van betekenis zijn in de praktijk voor het worden van bestuurder, op het gebied van zowel het bestuurlijk handelen als de persoonlijke ontwikkeling.

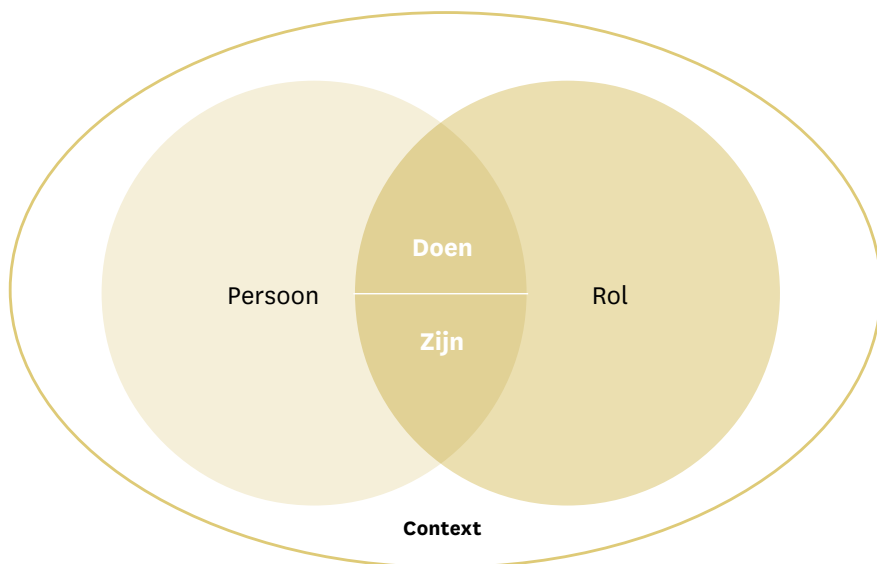
2. Onderzoek en conceptueel kader voor bestuurlijk leiderschap

Voor het onderzoek zijn drie groepen geïnterviewd: bestuurders, managers direct werkend onder de Raad van Bestuur die de stap naar bestuurder, om welke reden dan ook, niet hebben gezet en experts op het gebied van leiderschap. Het onderzoek is gedaan aan de hand van een conceptueel kader met behulp waarvan de ervaringen van de geïnterviewden en situaties uit hun praktijk zijn geanalyseerd. De interviews zijn opgenomen en getranscribeerd en daarna gecodeerd. Daaruit zijn 10 hoofdcodes gedestilleerd, facetten genoemd. Het onderzoek is uitgevoerd onder 30 managers, bestuurders en experts. En met medewerking van de (oud)deelnemers van Top Class. Van die laatste groep hebben wij 38 zogenaamde sleutelmomenten

verzameld, die zijn geanalyseerd volgens de 'critical incident' methode. Deze methode is door Flanagan in 1954 geïntroduceerd in de sociale wetenschap en is in de loop der jaren verder ontwikkeld. Chell (1998) geeft de volgende omschrijving van de 'critical incident' methode: *The critical incident technique is a qualitative interview procedure which facilitates the investigation of significant occurrences (events, incidents, processes, or issues) identified by the respondent, the way they are managed, and the outcomes in terms of perceived effects. The objective is to gain understanding of the incident from the perspective of the individual, taking into account cognitive, affective, and behavioral elements.* (p. 56). Een 'critical incident' is daarbij omschreven als een moment dat een significante bijdrage heeft (positief of negatief) op het te onderzoeken fenomeen (Grove & Fisk, 1997)

Gebaseerd op o.a. Senge et al (1999) en Burger et al (2008) richt dit onderzoek zich zowel op het gedrag van een bestuurder als op de persoonlijkheid. Focus ligt op zowel wat iemand doet (het handelen, de wijze van organiseren en gedrag) als op wie iemand is (het *zijn*: wat iemand denkt, voelt en verlangt). Het verschil tussen 'zijn' en 'doen' is dat 'zijn' verwijst naar de innerlijke gesteldheid en de bronnen van waaruit de activiteiten ontspringen (Weijers, 2011) of de eigenschappen van iets of iemand, terwijl 'doen' verwijst naar de acties, het gedrag of het handelen van iemand.

De oriëntatie op 'doen' en 'zijn' verdiepen we verder door hier nog een onderscheid aan toe te voegen, namelijk die tussen 'persoon' en de 'rol'. Aan de basis van elk individueel gedrag ligt de persoonlijkheid (*persoon*) van de betreffende actor. Ieder mens is een individu met unieke eigenschappen, perspectieven en levenservaringen. Waargenomen gedrag is altijd een uitkomst van individuele cognitie (intelligentie), emotie (voelen), motivatie (willen) en kwaliteiten (kunnen). Gedrag is door Dilts (1996) omschreven als waarneembare acties en reacties die iemand vertoont. Daarbij is gedrag altijd verbonden met de *context* waarin dat gedrag wordt waargenomen en vertoond (Bateson, 1972). De werksituatie waarin je opereert is van invloed op het gedrag dat je vertoont. Met de context of werksituatie wordt zowel de directe omgeving bedoeld (de praktijk in de organisatie) als de bredere context (de sector, de regio of de maatschappij). Het handelen en gedrag krijgt betekenis door de actoren die betrokken zijn bij de situatie en de rollen die zij daarbij vervullen. Een *rol* wordt in dit onderzoek gedefinieerd als een gedragsverwachting van anderen gekoppeld aan de werksituatie waarin die anderen de persoon functioneel meemaken (Jansen, 2003). Een rol wordt daarbij in een werksituatie gekoppeld aan een samenhangend pakket aan taken die door een of meer personen vervuld kan worden (Jansen, 2018). In dit onderzoek wordt in ieder geval een onderscheid gemaakt tussen de rol als directeur en de rol als bestuurder. Bestuurders zijn daarbij gedefinieerd als functionarissen die zitting hebben in het eindverantwoordelijke orgaan van een organisatie (Kaats, 2008). En directeurs/ managers zijn (gebaseerd op Huy, 2001) de functionarissen die 1 niveau onder deze bestuurders leidinggeven. Deze definities en uitgangspunten voor het onderzoek vormen samen het conceptueel kader, zoals op hoofdlijnen schematisch weergegeven in figuur 1.



Figuur 1: perspectief op ontwikkelen van bestuurlijk leiderschap

3. Complexiteit in de zorg

Nederland heeft een goed presterende zorgsector, een solidair stelsel gebaseerd op *toegankelijkheid, kwaliteit en betaalbaarheid*. Tegelijkertijd staat de zorg onder druk, op alle drie de punten. De SER (Verkenning voor de zorg van de Toekomst uit 2020) en ook de WRR (Houdbare ouderenzorg, 2021), hebben de regering gewezen op de hoge urgentie van deze groeiende problematiek.

Bij de overheid bestaat er al vanaf de jaren '80 van de vorige eeuw zorgen over toenemende zorgkosten. Vanaf dat moment nam de centrale overheid een actieve rol in de gezondheidszorg. Voor WOI was de rol van de overheid zeer beperkt en veelal decentraal geregeld. De gezondheidszorg werd georganiseerd door particulier initiatief. Na de oorlog, in de jaren 1950-1970 lag de prioriteit voor de overheid op de wederopbouw van het land, inclusief de gezondheidszorg. In de jaren '80 wordt de Nederlandse economische groei minder stabiel en nemen de gasinkomsten, waaruit de opbouw van het gezondheidsstelsel was gefinancierd, af. De overheid neemt vanaf die jaren bezuinigingsmaatregelen en gaat de overheidsuitgaven herstructureren. Een grote stap om te herstructureren was de invoering van het huidige zorgstelsel in 2006. De markt deed haar intrede, waarmee het paradigma sturen vanuit markt en overheid de norm werd. De idee achter de invoering van het nieuwe stelsel was om via een zekere mate van concurrentie en financiële prikkels zuinigheid en kostenbewustzijn te creëren bij zorgverzekeraars, zorgaanbieders en -verleners en patiënten. Dit alles om de waarde van een brede toegankelijke zorg te blijven garanderen. Een waarde die in 2024, dus al zo'n 80 jaar, nagestreefd wordt in Nederland. Met de invoering van het nieuwe stelsel kwam de nadruk te liggen op efficiëntie, professionalisering en marktwerking in de semipublieke zorgsector. Er ontstonden maatschappelijke ondernemingen door decentralisatie en privatisering. Kijkende naar de huidige

situatie zien we een zorgsector die zich gaandeweg ontwikkeld heeft van een systeem waarin vooral vaste samenwerkingsverbanden de dienst uitmaakten, naar een meer open systeem met veel verschillende organisaties die met elkaar concurreren en niet strak hiërarchisch georganiseerd zijn. De oorspronkelijke drie waarden zijn nog altijd belangrijke pijlers in het zorgstelsel, maar staan wel sterk onder druk.

Deze ontwikkeling van het zorgsysteem heeft consequenties voor de wijze van besturen. De bestuurder heeft de maatschappelijke opgave om goede zorg te leveren en deze te verantwoorden. Om hun ideeën te verwezenlijken, inspireren en motiveren bestuurders/ directeuren hun collega's en medewerkers. Om tot besluiten te komen overleggen zij met verschillende interne gremia als OR, VVAR, cliëntvertegenwoordiging en Raad van Toezicht. In deze tijd hebben zij even zozeer of misschien wel meer ook de externe partijen in het speelveld te inspireren en mee te nemen in gezamenlijke besluiten, variërend van gemeentes, patiënten-organisaties tot externe toezichthouders, van verzekeraars tot softwareontwikkelaars en ga zo maar door. De huidige opgaven vragen van bestuurders dat zij bij het nemen van beslissingen rekening houden met een grote diversiteit in aantal belangen, perspectieven en invloed van meerdere partijen. Meervoudig besturen (Putters, 2009) wordt van hen gevraagd, waarbij bestuurders 'hebben te sturen in de richting van de markt, de overheid, de gemeenschap of de medische professie'.

Het huidige tijdsgewricht vraagt eigenlijk nog steeds dat de bestuurder meer de rol van een zogeheten gezant (Meurs, 2002) gaat vervullen. De bestuurder als een verbindende figuur die verschillende werelden – zoals die van beleid en uitvoering – met elkaar kan verbinden, zich daarbij bewegend tussen verschillende domeinen om samenwerking te bevorderen. Van der Scheer (2023) benadrukt dat gedeeld leiderschap essentieel is bij de omgang met de actuele complexe vraagstukken waarvoor geen eenduidige oplossingen bestaan, zoals klimaatverandering en de zorgcrisis. In haar oratie concludeert Van der Scheer (2023) dat de zorg behoefte heeft aan leiders die niet alleen reageren op de huidige problemen, maar ook openstaan voor innovatie en samenwerking over traditionele grenzen heen. Leiderschap in de huidige context is niet alleen een kwestie van formele macht, maar ook van betrokkenheid en het vermogen om meerdere perspectieven in te brengen. De opgaven van deze tijd vragen van leiders moreel commitment en dat zij persoonlijk gemotiveerd zijn om zorgvraagstukken daadwerkelijk op te lossen. Het delen van verantwoordelijkheden en een open, nieuwsgierige houding ten opzichte van verschillende invalshoeken zijn daarbij cruciaal.

Resumerend zien wij dat heden ten dage van bestuurders en directeuren wordt gevraagd dat zij inspireren, organiseren, innoveren, samenwerken en indien nodig over de belangen van hun organisatie heen stappen. Wezenlijk in dit alles is de persoon van de bestuurder en de directeur die zij zijn, hoe onzeker zij worden van verandering, hoe bestand zij zijn tegen schokken, hoe creatief en sterk zij worden van chaos en uitdagingen. Wat doet de rol van bestuurder of directeur hierin, zijn er verschillen tussen deze rollen en wat houden deze dan in? Beiden hebben zij te beschikken over goede balanceervaardigheden, aangezien je als bestuurder en als directeur balanceert tussen wetten, financiële regels en uiteenlopende belangen

van alle spelers. Balanceren tussen continuïteit en vernieuwing, en tussen interne en externe legitimiteit (Van der Scheer, 2013).

Het omgaan met de maatschappelijke opgaven vraagt gevarieerd gedrag om de handelingsruimte op te zoeken en te legitimeren. Als persoon heb je koers te houden en bestand te zijn tegen schokken, creatief en sterk te blijven van chaos en uitdagingen en ‘het niet weten’ te verduren. Eenduidige antwoorden op vragen zijn er vaak niet, er is veelal onvolmaakte informatie waarop bestuurders hun vervolgens onvolmaakte beslissingen hebben te nemen.

Hier zien we een eerste verschil tussen de bestuurder en de directeur/ manager. De bestuurlijke portefeuille bestaat meer dan die van een directeur uit het netwerken met verschillende partijen en daarnaast hebben bestuurders te dealen met een grotere complexiteit aan belangentegenstellingen. Zij moeten bestand zijn tegen de nodige schokken. En last but not least is het aan de zorgbestuurder en niet de directeur om aan de interne en externe toezichthouders en aan de samenleving te laten zien dat hij of zij verantwoord met goede zorg omgaat.

4. Uitkomsten onderzoek aan de hand van betekenisvolle uitspraken

In dit deel presenteren wij kort enkele eerste bevindingen van het onderzoek. In ons onderzoek hebben we uit de interviews en de sleutelmomenten 10 thema's, facetten genaamd, gedestilleerd. In dit artikel lichten we er vier toe, te weten moed, macht, twijfelen en paradoxen hanteren. Het zijn vier thema's die wij het meest terughoorden in onze interviews en waarvan de geïnterviewden ook aangeven dat zij ze belangrijk vinden. En het zijn thema's (zonder de andere thema's tekort te doen) die de geïnterviewden regelmatig puzzelen en bezig houden. We geven de essentie van deze uitkomsten weer, met een vrije hand geschreven. Uit alle interviews en sleutelmomenten hebben wij onderwerpen en uitspraken geselecteerd waarmee in kort bestek deze uitkomsten uit het onderzoek recht gedaan kon worden. Zonder daarbij compleetheid na te streven of te suggereren.

4.1 Moed

In de interviews met bestuurders ging het met regelmaat over moed, moedig handelen, lef en durf. De woorden werden door elkaar gebruikt en veelal gekoppeld aan het eigen handelen. Er is al veel over moed geschreven en gecommuniceerd. Aristoteles omschreef moed als ‘het juiste midden tussen lafheid en roekeloosheid’. De filosoof Hanna Arendt (1958) schrijft hier ook over: *‘De associatie met moed, thans beschouwd als een onmisbaar attribuut van de held, ligt in feite reeds opgesloten in de bereidheid zelf om handelend en sprekend op te treden, om de stap de wereld in te doen en aan zijn eigen levensverhaal te beginnen.’* En meer recent benadrukt Pool (2021) het belang van ‘stevige ambtelijke tegenspraak’ als een invulling van moed. Door Heijltjes (2024) wordt de term moed gekoppeld aan leiderschap en hoe daar invulling aan zou moeten worden gegeven. Heijltjes benoemt dat leiderschap ook

de moed is om een stapje terug te zetten. Daarbij de eigen leiderschapsrol durven onderzoeken: reflecteren op eigen gedrag, welke impact iemand daarmee maakt en of die impact in de praktijk nog wel klopt met de intentie. Er zijn talloze bronnen over moed en er is niet een definitie voor moed die alles omvat. Maar er zijn wel rode draden te onderscheiden.

‘Mijn gevoel is dat je niet veel ruimte hebt om fouten te maken.’

In de brede zin (dus niet per se gekoppeld aan leiderschap) wordt moed door auteurs altijd gekoppeld aan een persoon in een specifieke situatie. Het gevoel van fouten maken is situationeel en persoonsgebonden; wat in het ene geval moedig is, is in het andere geval vanzelfsprekend. Moed verwijst naar de bereidheid om risico's te nemen, beslissingen te maken ondanks mogelijke weerstand, en verantwoordelijkheid te dragen voor de uitkomsten, zowel positief als negatief. In een wereld waarin verandering constant is, is de moed om 'vooruit te willen gaan', om 'naar voren te stappen' vaak dat wat een leider onderscheidt van anderen. Door 'vooruit te willen gaan' komen leiders in situaties waarin je hebt op te staan, jouw stem te laten klinken, tegen de stroom in. Moedige leiders worden verstandig en wijs gevonden en zijn een voorbeeld voor anderen. Zij creëren vertrouwen en bouwen organisaties die bestand zijn tegen de uitdagingen van de toekomst en zij bieden bescherming aan de leden van de organisatie. Moed is het tegendeel van lafheid, maar ook van gelatenheid, luiheid of zwakheid. Aan het andere uiterste van moed ligt overmoed, te veel de held willen uithangen, 'te ver' gaan en natuurlijke grenzen of grenzen van een opgelegde structuur overtreden.

8

‘Moed is voor mij bang zijn en toch doorgaan en ervoor blijven staan.’

Door de geïnterviewden werd moedig zijn en moedig handelen belangrijk gevonden. Eigenlijk was het een oproep voor alle medewerkers in de zorg, maar de meeste geïnterviewden benadrukten meer in het bijzonder de oproep tot moedigheid voor de leiders in de zorg. Omdat zij nog beter dan medewerkers in de gelegenheid zijn om kaders te doorbreken en verantwoordelijkheid daarvoor te nemen. Met vergaande consequenties en met voorbeeldgedrag naar medewerkers. En de geïnterviewden gaven aan dat dit niet eenvoudig was om te doen omdat het balanceren is tussen te weinig en te veel moed. Ook werd door hen genoemd dat je niet weet of je het goede doet en toch hebt te handelen en dan kunt falen. En er werden ervaringen gedeeld waarin eigen overtuigingen belemmerend hadden gewerkt en nagelaten was om te handelen, terwijl achteraf gezien dat toch juist zou zijn geweest. Als bestuurder heb je grote verantwoordelijkheid. Fouten worden je zwaar aangerekend, met soms verstrekkende consequenties.

Moed gaat volgens de geïnterviewden ook over het vermogen om moeilijke gesprekken te voeren. Het vraagt moed om eerlijk te zijn over verwachtingen, om moeilijke beslissingen te nemen die niet altijd goed ontvangen worden, maar toch noodzakelijk zijn voor het publieke belang.

‘Besluiten nemen is niet de kern van het besturen, maar wel belangrijk.’

In de interviews hebben we meerdere manieren gehoord waarop directeurs en bestuurders omgaan met moed, lef en durf. 'Professionele moed' wordt, in dit geval door bestuurders en directeurs zelf, gezien als 'gewoon je werk goed doen'. Dat anderen dat waarderen als 'moedig' komt ook door de manier waarop je als directeur of bestuurder in bepaalde omstandigheden handelt dan wel door anderen beschouwd wordt. Uit de gesprekken die we hebben gevoerd komt naar voren dat de bestuurder en directeurs zich terdege beseffen dat zij zelf het voortouw hebben te nemen in het verwezenlijken van hun maatschappelijke ambities, 'daar zien ze zich voor opgesteld', zoals een aantal geïnterviewden het noemen. En ze realiseren zich dat ze ook naar voren hebben te stappen in het open bespreken van hun twijfels en hun fouten. Ze delen met elkaar de ervaring dat de eigen overtuigingen en gewoonten hardnekkig zijn en niet makkelijk onder ogen te zien. Eenieder vindt dat zij daarin werk hebben te verrichten en hun eigen patronen hebben te onderzoeken. We hoorden in de interviews ook, soms tussen de regels door, over het innerlijke verzet dat daarvoor overwonnen moet worden.

Daarbij is de afweging: waar sta ik voor, hoe belangrijk vind ik deze regel en het eventueel doorbreken daarvan? Is dit de uitzondering of ben ik nu bezig om het gehele systeem te veranderen? Door dicht bij hun eigen overtuigingen te blijven over wat zij het goede achten om te doen, voelen zij zich bemoedigd en voelt het minder als moedig zijn. Maar het leidt wel tot moedig handelen. Daarbij maken de geïnterviewden meestal de afweging hoeveel kracht ervoor nodig is om de regel te doorbreken. En hoeveel macht – ons volgende thema – zij zelf daarin hebben. Zelfvertrouwen en gesprekken met gelijkstemden helpen daarbij en dragen bij tot volhouden na falen.

4.2 Macht

In de gesprekken die wij voerden, hoorden we ook hoe bestuurders spraken over macht en vaak in indirecte zin.

'Ik zeg zelden dat ik bestuurder ben.'

Deze bestuurder bedoelt te zeggen dat zij zich niet wil identificeren met de functie en liever zegt dat ze werkzaam is als bestuurder. De collega's en de buitenwereld zien de bestuurder en maken daarbij geen onderscheid tussen de rol en de persoon. Als bestuurder ben je eindverantwoordelijk voor een organisatie. Dit impliceert een zekere doelgerichtheid, verantwoording nemen en afleggen over de besluitvorming, inclusief het dragen van het risico voor zaken die misgaan. Macht uitoefenen hoort onvermijdelijk bij deze rol. Hoewel eindverantwoordelijkheid en macht nauw met elkaar verbonden zijn, betekenen ze niet hetzelfde. Eindverantwoordelijkheid impliceert dat iemand uiteindelijk de gevolgen van beslissingen draagt, terwijl macht meer draait om het vermogen om zaken gedaan te krijgen.

'De complexiteit van belangenafweging is als bestuurder breder dan als manager.'

Juist omdat macht en 'eindverantwoordelijk zijn' hand in hand gaan vereist de rol van de bestuurder bij uitstek van de persoon het vermogen om macht te begrijpen. Het voorbeeld dat je als bestuurder stelt, heeft een grote invloed op het gedrag van mensen binnen de organisatie. Groter dan die van de directeur. Er lijkt echter een taboe te rusten op het gebruik van het woord macht; deelnemers van Top Class en ook de geïnterviewde bestuurders spreken eerder wat versluierend over hun macht, zij spreken liever van invloed of gezag. In onze interviews en ook in Top Class loopt het gesprek over macht en gezag als een rode draad door het programma. Hoe om te gaan met macht is een kernthema.

Pauline Meurs, terugkijkend op meer dan 15 jaar Top Class, merkt op: *'Bij mensen in Top Class gaan heel veel gesprekken over macht: ik wil niet in die positie komen want ik zie dat macht corrumpeert. En veel mensen: ik wil het juist wel doen want ik ga het anders doen.'*

Dit citaat illustreert dat velen die overwegen een bestuurlijke rol te nemen, vaak een gecompliceerde relatie hebben met de vraag naar macht, bewust of onbewust. Ook in onze interviews hoorden we deze worsteling terug. Zo vertelde een bestuurder over de periode waarin ze ervoer haar rol als directeur te zijn ontgroeid: *'Ik heb met vijf verschillende bestuurders gewerkt. Bij de laatste dacht ik: ik had dat beter zelf kunnen doen. Toen dacht ik, het wordt tijd. Ik had steeds meer ruimte gekregen en daardoor kunnen proeven aan het bestuurlijke werk.'*

10

Er zijn ontelbaar veel boeken over macht geschreven en net als bij het begrip moed is er niet een definitie en verandert de definitie door de tijd. De definitie die in onze tijd ons denken over macht domineert is die van de beroemde socioloog Max Weber (1919). Hij definieerde macht als *het vermogen van personen of groepen om hun wil op te leggen aan anderen, eventueel tegen hun wensen of belangen in.*

Macht is er altijd en overal. Het is soms ongrijpbaar en vaak wel voelbaar. In de basis is macht een neutraal begrip. Het kan negatief worden ervaren wanneer iemand zich onder druk gezet voelt door een ander. Het kan positief worden ervaren bijvoorbeeld als het helpt om structuur aan te brengen en als daardoor mensen goed kunnen samenwerken. Macht is een middel om te beïnvloeden en om te ordenen (Mulder, 2004).

Het is voor de hand liggend om te zeggen dat er een verschil is tussen een bestuurder en een directeur op het gebied van verantwoordelijkheid. De bestuurder heeft als eindverantwoordelijke de uiteindelijke zeggenschap, terwijl de speelruimte van de directeur begrensd is omdat de bestuurder boven hem/haar staat. Verschillende geïnterviewden benadrukten dat het cruciaal is om je bewust te zijn van dit onderscheid, zodat rolverwarring wordt voorkomen. Zoals een geïnterviewde bestuurder vertelde: *'Ik neem een andere rol in dan de directeur: mijn rol is om de leefwereld zoveel mogelijk te faciliteren met de middelen die zij in de praktijk kunnen gebruiken. De leefwereld heeft de verantwoordelijkheid om het daadwerkelijk goed te doen. In die gedeelde verantwoordelijkheid heb je verschillende rollen.'*

Als bestuurder word je in een machtspositie geplaatst. In een dergelijke positie word je op een voetstuk geplaatst en loop je het risico te geloven dat je zelf verhevener bent boven anderen. Bestuurders moeten hun eigen tegenmacht kunnen organiseren om een adequate weging met andere in het geding zijnde belangen te maken (Putters, 2009).

‘Ik moet mijn eigen tegenspraak continu organiseren.’

Voor bestuurders is het krijgen van tegenmacht minder vanzelfsprekend dan bij directeuren. Als een directeur feedback geeft aan een bestuurder speelt voor de directeur in verschillende mate altijd de angst mee dat je je eigen positie op het spel zet. Daarom geven de geïnterviewden aan dat zij vermoeden dat veel kritiek wordt ingehouden, omdat de relatie met de top vaak gericht is op het verkrijgen van iets wat men nodig heeft, in plaats van op leren. Bestuurders hebben daarom actief hun eigen inzicht in machtsbeoefening te organiseren, omdat anderen dat niet voor hen doen.

In onze ervaring wordt de bestuurlijke inzet van macht gestuurd door de bestaande dynamieken in een organisatie. De wijze waarop een machtige positie wordt uitgevoerd ligt niet zozeer besloten in het karakter van de persoon maar vooral in de rol die hem of haar in de organisatie wordt toegekend (Ellemers, 2022). Voor bestuurders is het dan ook zaak dat zij de patronen in de organisatie kunnen doorzien. De experts die we spraken bevestigden ons beeld dat om een goede machtspositie te krijgen, je als bestuurder en manager je altijd een beeld hebt te vormen van de bestaande dynamiek bij het inzetten van jouw macht. Volgens een van de geïnterviewde experts is een capabele bestuurder, de bestuurder die ontsporingspatronen in een organisatie doorziet en de vicieuze organisatiedynamiek constructief weet te maken.

Voor het omgaan met macht is helpend als bestuurders en directeuren hun (machts-) capaciteiten versterken, bijvoorbeeld hun communicatievermogen en attitudes (zelfpositiviteit, realisme) (Mulder, 2004). Taal doet ertoe, de houding en de manier van zijn ook. De bestuurlijke inzet van macht wordt sterk gestuurd door het morele kompas van de bestuurder en de directeur, een dergelijk kompas is een cruciale tegenkracht die fungeert als innerlijke gids voor wat eerlijk en goed is (Strikwerda, 2018). Een moreel kompas geeft richting en helpt om keuzes te maken en koers te houden. Een besef van morele principes en normen helpt bestuurders en directeuren zich af te vragen wat ‘het goede’ zou zijn in concrete situaties. Niet alleen voor zichzelf, maar voor een zo groot mogelijke groep mensen, ook voor een abstract begrip als een organisatie, regio of maatschappij. Met een moreel kompas vindt besluitvorming plaats op grond van inhoudelijke argumenten én morele overwegingen. En weet de omgeving van de bestuurder wat ze kan verwachten.

Een moreel kompas houdt een spiegel voor om eigen morele ambities te toetsen. Voor een bestuurder geldt vanwege de positie dus nog meer dan voor een directeur het belang van het gebruiken en onderzoeken van het eigen morele kompas. Besef hiervan en reflecteren op eigen zwakheden en kwetsbaarheden wordt van een bestuurder meer nog dan van een directeur verlangd, een zoektocht die de bestuurder niet in zijn of haar eentje hoeft te ondernemen.

4.3 Twijfel

Naast de begrippen moed en macht ging het in de gesprekken met de bestuurders ook vaak over twijfelen. In onze interviews hoorden wij bestuurders regelmatig hun twijfel uiten. Over een keuze, een (niet) genomen besluit, een sollicitatie of anderszins. In die gesprekken werd het twijfelen niet per se positief benaderd, maar werd wel met regelmaat de meerwaarde benoemd. En werd door de geïnterviewden aangegeven dat twijfelen nu eenmaal onlosmakelijk is gekoppeld aan besturen en leidinggeven.

‘In de eerste maand had ik het gevoel; hoe kom ik hier doorheen?’

Twijfel is niet het eerste woord wat opkomt als wordt gesproken over een krachtige leider. De indruk van een deel van de geïnterviewden is dat twijfel eerder wordt gezien als zwakte en wellicht zelfs als een indicatie dat een bestuurder niet geschikt is voor zijn/haar baan. Crises leiden tot meer druk op snel handelen. Wij horen regelmatig de verwachting dat leiders (zowel bestuurders als directeuren) daadkrachtig handelen. Besturen is immers richting geven, toekomst verbeelden en vormgeven, motiveren, verantwoordelijkheid dragen en besluiten nemen. Daarin lijkt twijfel niet direct een plek te hebben. Het lijkt een verlangen naar het maakbaarheidsparadigma (Van der Scheer, 2023). In dat paradigma ligt de focus op problemen oplossen en is er sprake van een zekere onmiddellijkheid en urgentie.

12

Tegelijk is het ondenkbaar dat een persoon áltijd zeker weet wat er moet gebeuren. Door Van der Scheer wordt daarom, naast het maakbaarheidsparadigma, aangegeven dat er ook een paradigma van meervoudigheid is. Waarbij het wikken en wegen juist een onderdeel is van besturen. En het minder gaat om oplossen, maar meer om gedeelde zoekstrategieën. Dit sluit aan bij de toegevoegde waarde van ‘meervoudig kijken, zoals deze ook wordt benoemd door Boonstra & De Caluwé (2006). Zij vertalen dat in onderzoeken, open vragen stellen, hypotheses opwerpen en toetsen en door nuances te zien. Meervoudig kijken wordt dat ook wel genoemd. Meervoudig kijken helpt om automatisen en ingesleten patronen te beschouwen en eventueel te doorbreken en kan de illusie van beheersing doorbreken (Kahneman, 2012). Waarbij besluiten in alle snelheid worden genomen (veelal op basis van incomplete informatie). En die besluiten vervolgens naar onszelf worden gerechtvaardigd door de informatie selectief tot ons te nemen of ons zelfs helemaal af te sluiten voor nieuwe, niet welgevallige informatie (onze selectieve perceptie). Als meervoudig besturen een vaardigheid is die van bestuurders wordt gevraagd, is twijfelen volgens ons bij uitstek de passende antidode.

In onze gesprekken met bestuurders lieten zij zien dat elk vraagstuk gepaard gaat met twijfel. Maar die twijfel wordt verschillend ervaren, afhankelijk van waar de twijfel over gaat.

Met de door hun genoemde varianten sluiten zij aan bij Van Tent (2023) die een aantal verschillende soorten twijfel heeft beschreven:

- Rationeel, gebaseerd op feiten en analyse
- Emotioneel, veroorzaakt door gevoelens van angst, eenzaamheid en boosheid

- Cynisch, voortkomend uit een basishouding van wantrouwen
- Methodisch, uit een behoefte om de totstandkoming van informatie te bevestigen
- Epistemisch, gericht op kennisclaims en de bewijskracht van de kennis.

Voor veel bestuurder is twijfelen over de inhoud het meest op de voorgrond en ook het beste te hanteren. Want inhoudelijke twijfel daar heb je sparringpartners voor. Dat vraagt wel om een open gesprek, met ruimte en psychologische veiligheid (in de definitie van Edmondson, 2018, pag 11): 'ideeën en meningen mogen delen, zonder bang te hoeven zijn voor de consequenties'.

Over inhoud twijfelen is voor de geïnterviewden minder spannend dan twijfelen aan zichzelf. Of zij wel een oplossing kunnen bieden. Of zij de lat niet te hoog leggen. Of zij het wel goed hebben gedaan. Of de functie wel bij ze past. En ook wel diepgaandere twijfel: 'wie ben ik om ...' Twijfel is meestal een eerste instinctieve reactie op onzekerheid en is uitgebreid onderzocht door psychologen. Als de geïnterviewden in retrospectief de meerwaarde van twijfel zien dan wordt het meer een vorm van reflectie, een bewuste en constructieve manier om met twijfel om te gaan en dan leidt twijfel tot groei en ontwikkeling. Reflectie en twijfelen zijn dan ook verschillende zaken. Reflectie in retrospectief is een vorm van reflection on action, zoals beschreven door Schön, 1979). Schön betoogt hierop aansluitend dat het voor elke professional van meerwaarde is om zowel reflection on action als reflection in action op een continue basis te combineren om zich zo blijvend te leren en ontwikkelen. Waarbij de geïnterviewden aangeven dat zij reflecting in action als vertragend en soms ook pijnlijk ervaren.

13

'Mensen hebben vaak een bepaalde opvatting over hun bestuurder, het is de held of de schurk, veel meer zit er niet tussen. En dat gaat meestal niet over als ik twijfel, maar meer over als ik knopen doorhak.'

Van Dale omschrijft iets in twijfel trekken als 'het niet zeker geloven. Toestand waarin men zich niet voor of tegen iets kan uitspreken'. En over twijfelachtig wordt geschreven dat het gaat om 'niet onvoorwaardelijk geloven'. En hoewel twijfel misschien niet gelijk een positieve connotatie heeft, is het feit dat bestuurders niet alles onvoorwaardelijk geloven en voetstoots aannemen wel weer essentieel vanuit de positie die ze bekleden. Twijfels zijn reactieve reacties en kunnen verlamdend werken. Je daar bewust van zijn kan verdieping en verbreding geven, wat de kwaliteit van het uiteindelijke handelen bevordert.

Hoewel bestuurders onder contextuele druk regelmatig worden opgeroepen om te kiezen voor zekerheid in plaats van twijfel, denken wij dat twijfel en zekerheid er altijd allebei tegelijkertijd zijn. Zoals er geen licht is zonder donker, is er ook geen zekerheid, zonder twijfel. Stellig zeggen dat er geen zekerheden bestaan (of: 'ik twijfel over alles!'), is daar een voorbeeld van. Het is een paradox, een schijnbare tegenstelling die bestaat uit verbonden elementen die tegelijkertijd bestaan.

‘Bij een dilemma heb ik als bestuurder een soort onnavolgbare urge om in dezelfde seconde te beginnen aan het antwoord want dan moet ik het aangaan voor mezelf en ik vind het bijna falen als je denkt: ‘nou, daar wil ik even over nadenken.’

4.4 Paradox

Het woord paradox wordt veelvuldig gebruikt in de bestuurlijke taal. De interviews met bestuurders en directeuren waren daar geen uitzondering op. Een paradox wordt dan veelal gebruikt om lastige situaties te duiden waarin er geen makkelijke of voor de hand liggende oplossing is. Vaak wordt het dan gecombineerd met ‘dat het complex is’. Of spannend. En er is veelal sprake van tegengestelde belangen van betrokkenen. Een paradox ontstaat als het gaat om een schijnbare tegenstelling (Zielstra, 2001). Lewis (2011) definieert een paradox als *‘contradictory yet interrelated elements that seem logical in isolation but absurd and irrational when appearing simultaneously’*. Wanneer er sprake is van een paradox zijn twee alternatieven aanwezig en geaccepteerd en kunnen beide simultaan werkzaam zijn (Quinn & Cameron, 1988). Het zijn verbonden elementen die tegelijkertijd bestaan. Een paradox lijkt tegen de verwachtingen in te gaan. Ze zijn eventueel op korte termijn oplosbaar, maar niet voor de langere termijn. Bij een paradox biedt een afweging op het niveau van tegengestelde opvattingen, ideeën en waarden ons geen uitweg.

14

In zijn bijdrage aan Top Class over de Raad van Toezicht gaf Henk Den Uyl (2024) als voorbeeld van een paradox ‘de raad van toezicht verleent de bestuurder macht en is tegelijkertijd ook degene die de macht van de bestuurder controleert en inperkt’.

Ook in ons onderzoek werd door respondenten gerefereerd aan paradoxen. Zo benoemde een bestuurder de paradox bij besluitvorming rondom een cliëntcasus: *‘Met wie hou ik meer rekening, de directeur en medewerkers of ga ik voor de cliënt?’* Waarbij er in feite geen sprake is van een keuze, maar de bestuurder voor allen verantwoordelijkheid draagt. Een andere respondent benoemde een paradox die veel bestuurders herkennen, waarbij er druk wordt gelegd op het nemen van besluiten: *‘Ik wil niet bevestigend zijn en ook niet ontkennend en dat is heel ingewikkeld voor mijn collega’s’*.

‘Dat is ook de paradox. Ik denk dat je als bestuurder macht hebt. En tegelijkertijd moet je je realiseren dat je macht ook beperkt is, in de zin dat wat jij bedenkt niet direct doorgaat naar het primair proces.’

Vaak zien wij dat directeuren en bestuurders zich laten verleiden om paradoxen te benaderen vanuit een ‘of-of-houding’, dus om ze op te lossen door te kiezen. Onder invloed van tijds- en prestatiedruk worden er afwegingen gemaakt, en beslissingen genomen. Volgens Smith (2014) is een goede manier om paradoxen te hanteren dan ook om de reflex tot een snelle oplossing te herkennen en vervolgens te onderdrukken. Dit betekent echter niet dat je er niets mee kunt doen. Een belangrijke manier om ermee om te gaan, is het te plaatsen in de tijd en context. Dus niet een keer kiezen en het daarbij laten, maar steeds weer opnieuw (kleine) keuzes maken.

En daarbij voor lief te nemen dat de keuzes niet altijd consistent zijn. Dat vraagt om het hanteren van spanningen en ongemak. Zoals Smith (2014) aangeeft: durven consistent inconsistent te zijn.

‘Besturen is inconsistent zijn, je moet van mening kunnen veranderen.’

Daarbij is het van belang om enerzijds oog te houden voor paradoxale situaties, maar anderzijds ook alert te zijn om niet elk vraagstuk tot een paradox te verklaren. Het kost namelijk moeite en dat moet alleen gedaan worden als het de moeite waard is: bij vraagstukken die complex en relevant zijn. En vraagstukken die passen bij wat de betrokkenen aankunnen. Als een organisatie zich in een crisis bevindt bijvoorbeeld, is een onderzoekende of dialogische aanpak wellicht niet de beste route. Dan is een daadkrachtige leiderschapsstijl passender.

Om paradoxen goed te hanteren helpt het om in nauw contact te staan met de (standpunten en belangen) van stakeholders. Het is een klassiek systeemprincipe, het principe van *the whole system in the room*. Sommige geïnterviewden vertelden dat deze werkwijze hen helpt om begrip te krijgen van de situatie en hun kans op tunnelvisie te verkleinen. Dit principe kan letterlijk gebruikt worden (alle betrokkenen worden fysiek bij elkaar gebracht), maar ook als een mentale hulpmotor (Spanjersberg, 2022). Inhoudelijk beleid of woorden koppel je dan aan de mensen die aan deze woorden vastzitten. Je positioneert als het ware het woord aan bijvoorbeeld patiënten en medewerkers waarmee je deze groepen niet vergeet onder de druk van tijd en complexiteit. Door beleid of inhoudelijke woorden te betrekken worden het ook relationele woorden die onderzocht kunnen worden op hun relationele effecten.

15

Conclusie

De ontwikkelingen van het zorgstelsel hebben consequenties voor de wijze van besturen. Bestuurders en directeurs hebben zich te verhouden tot een complex zorgstelsel. Zij bewegen in een veld met een groot aantal diverse spelers en belangen. De maatschappelijke opgave om toegankelijke, betaalbare en kwalitatieve zorg te leveren staat door de schaarste aan middelen en personeel onder druk. De bestuurder wordt hier opgevoerd als een verbindende figuur die verschillende werelden – zoals die van beleid en uitvoering – met elkaar kan verbinden. De bestuurder kan ook gezien worden als betekenisgever die zich beweegt tussen verschillende domeinen om de samenwerking tussen verschillende organisaties (onderdelen) en stakeholders te bevorderen. Wezenlijk in dit alles is de persoon van de bestuurder en de directeur die zij zijn. Van hen wordt gevraagd om te beschikken over balanceerkunst. Als persoon hebben zij koers te houden en bestand te zijn tegen schokken, creatief te handelen en richtinggevend te zijn ook in chaos, ‘het niet weten’ van antwoorden op complexe vragen hebben zij te verduren. Eenduidige antwoorden op vragen zijn er vaak niet, er is veelal onvolmaakte informatie waarop bestuurders hun vervolgens onvolmaakte beslissingen hebben te nemen. Daar hebben zij mee te leven.

In ons onderzoek naar de wording van bestuurder en wat deze sprong vraagt, hebben we een aantal verschillende zaken gehoord. We noemen er hier een paar. De bestuurlijke portefeuille bestaat meer dan die van een directeur uit het kunnen netwerken met verschillende partijen. Daarbij heeft de bestuurder te dealen met

een grotere complexiteit aan belangentegenstellingen. Van de bestuurder wordt gevraagd breed (multidisciplinair, organisatie en sector overstijgend en integraal) te kunnen kijken. Op grond van kennis, ervaring en positie is het aan de bestuurder een aansprekende betekenisgevende visie te formuleren op waar het met zorg in de toekomst naar toe zal gaan.

Met hun taal en gedrag personifiëren zij de richting en motiveren zij dat mensen die richting uitgaan. Directeuren zijn meer dan bestuurders intern gericht en/of op enkele onderdelen, hun impact is daarmee minder breed. Het is aan de zorgbestuurder en niet aan de directeur om zich aan de interne en externe toezichthouders en aan de samenleving te verantwoorden over de zorg die geleverd wordt. Het is de bestuurder die de verantwoordelijkheid draagt ook voor het wel of niet buiten de lijntjes kleuren en de gevolgen daarvan. Het is de bestuurder die de gesprekken met de Raad van Toezicht voert, wat politieke vaardigheden vraagt.

De zichtbaarheid van de bestuurder is groter ten opzichte van de directeur, zijn of haar voorbeeldgedrag is van grote betekenis en door het zijn van eindverantwoordelijke is de impact van bestuurlijk handelen groter. De hoogste leider beïnvloedt de dynamiek in de organisatie het sterkst, positief of negatief.

We hebben in onze interviews bestuurders gesproken die heel scherp de machts-spelletjes en interactiepatronen bij anderen konden benoemen en zagen wat er zich onder de waterlijn in de organisatie en samenwerkingsrelaties afspeelde. En tegelijkertijd aangaven hoe moeilijk zij het vonden hun eigen verontrustende dynamiek met collega's of in het team waar te nemen. 'Onder de vuurtoren is het altijd donker' is een bekend citaat dat door een bestuurder werd genoemd. Wij trekken hieruit de conclusie dat het onderzoeken van eigen patronen nodig is voor het zijn van een goede leider en dat vergt moed om onder ogen te zien. In het openbaar twijfelen over eigen handelen en dat bespreken vraagt nog meer moed.

Uit de interviews komt naar voren dat een goede bestuurder meer is dan iemand met formele macht; het vereist persoonlijke moed, zelfkennis en het vermogen om complexe belangen af te wegen. Besturen draait om het balanceren tussen strategie, netwerken en het managen van paradoxen. Bestuurlijk leiderschap houdt ook in dat, wanneer de situatie daarom vraagt, macht wordt aangewend en zonodig afgeweken wordt van de regels zonder de verantwoordelijkheid uit het oog te verliezen.

Met ons onderzoek hopen we bij te dragen aan sterker leiderschap in de zorg. De wording van een bestuurder is voor een directeur een geleidelijke kennismaking; je stapt in een rol, vindt er je weg in, en bouwt inzicht op, zelfvertrouwen en gezag (De Haan & Kasozi, 2014). Het is een, soms pijnlijke, zoektocht naar een ontwikkeling die voor een leider nooit stopt. Want de essentie van goed leiderschap ligt in voortdurende ontwikkeling, waarbij reflectie en een sterk moreel kompas van cruciaal belang zijn voor een duurzame en effectieve bestuurlijke roluitoefening.

Ten slotte willen wij ook nog opmerken dat wij in ons onderzoek spreken over 'de bestuurder', waarbij we ons realiseren dat deze schrijfwijze en generalisatie ertoe kan (ver)leiden om bestuurders als een homogene groep te beschouwen. Maar *de*

bestuurder bestaat niet. Wij sluiten ons aan bij Damen (2007) die reeds stelde dat 'eenheidsworst in managementland niet bestaat'. Ook al is er in elke organisatie sprake van een bestuur, de wijze van invullen en uitvoeren van de functie van bestuurder is sterk afhankelijk van de context waarin deze bestuurder opereert. In ons onderzoek zijn wij daarbij op zoek gegaan naar rode draden die de (toekomstige) bestuurders kunnen helpen in het maken van een afweging hoe zij in de praktijk daadwerkelijk willen opereren.

We begonnen dit hoofdstuk met te zeggen dat we in dit artikel slechts enkele onderzoeksresultaten delen. Zo hebben we bijvoorbeeld niet de gevolgen van het maken van een sprong van directeur naar bestuurder besproken en wat dat betekent voor een persoon. Ook is niet aan bod gekomen het spel met de raad van toezicht. Beide onderdelen hebben in het programma Top Class veel aandacht en leiden tot betekenisvolle gesprekken. Ook hebben we in dit artikel summier aandacht besteed aan het belang van kunst en filosofie voor (bestuurlijk) leiderschap, perspectieven die als een rode draad door het Top Class jaar worden geweven. In ons boek zullen deze en andere thema's andere uitbreid aan bod komen.

Literatuur

- Arendt, H. (1958). *The human condition* (2e ed.). Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Bateson, G. (1972). *Steps to an ecology of mind*. San Francisco, CA: Chandler.
- Boonstra, J., & De Caluwé, L. (2006). *Interveniëren en veranderen: Zoeken naar betekenis in interacties*. Assen, Nederland: Van Gorcum.
- Burger, Y. D., De Caluwé, L., & Jansen, P. G. W. (2010). *Mensen veranderen: Waarom, wanneer en hoe mensen (niet) veranderen*. Deventer, Nederland: Kluwer.
- Chell, E., & Pittaway, L. (1998). A study of entrepreneurship in the restaurant and café industry: Exploratory work using the critical incident technique as a methodology. *International Journal of Hospitality Management*, 17(1), 23–32. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(98\)00006-1](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(98)00006-1)
- Damen, J. A. (2007). *Leiderschap en motivatie: Wat drijft en beweegt de topmanagers in Nederlandse organisaties?* Assen, Nederland: Van Gorcum.
- De Haan, E., & Kasozi, A. (2014). *Herkennen en vermijden van hoogmoed, ontsporing en excessen: De schaduwkant van leiderschap*. Tijdschrift voor Management Development, 22(4), 22–25.
- Den Uyl, H. (2022). Wat is wijs toezicht? *Goed bestuur & Toezicht*, 3 (juli–september), 28–32.
- Dilts, R. (1996). *Visionary leadership skills: Creating a world to which people want to belong*. Capitola, CA: Meta Publications.
- Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Ellemers, N., & De Gilder, D. (2022). *De voorbeeldige organisatie: Van goede bedoelingen naar goed gedrag*. Amsterdam, Nederland: Amsterdam University Press.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327–358. <https://doi.org/10.1037/h0061470>
- Grove, S. J., & Fisk, R. P. (1997). The impact of other customers on service experiences: A critical incident examination of “getting along.” *Journal of Retailing*, 73(1), 63–85. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(97\)90015-4](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(97)90015-4)
- Heijltjes, M. (2024). *Over moed gesproken*. Culemborg, Nederland: Van Duuren Management.
- Hetebrij, M. (2023). *Macht en politiek in besluitvorming*. Amsterdam, Nederland: Boom.
- Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 31–69. <https://doi.org/10.2307/3094890>
- Jansen, M. H. M. (2018). *Mooi in het midden: Het handelingsrepertoire van middenmanagers gericht op medewerkers en klanten*. Amsterdam, Nederland: Boom.
- Jansen, P. G. W. (2003). *Organisatie en mensen: Inleiding in de bedrijfspsychologie voor economen en bedrijfskundigen* (4e dr.). Baarn, Nederland: Nelissen.
- Kaats, E. A. P., & Opheij, W. (2008). *Bestuurders zijn van betekenis: Allianties en netwerken vanuit bestuurlijk perspectief*. Houten, Nederland: Reed Business.

- Kahneman, D. (2012). *Ons feilbare denken: Thinking, fast and slow*. Amsterdam, Nederland: Business Contact.
- Meurs, P. L. (1997). *Nobele wilden: Over verantwoordelijkheden van directeurs van instellingen in de gezondheidszorg*. Rotterdam, Nederland: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Meurs, P. (2022). *Zorgen over grenzen*. Amsterdam, Nederland: Boom.
- Mulder, M. (2004). *De logica van de macht*. Schiedam, Nederland: Scriptum.
- Ott, M. (2013). *Talent in beweging*. Rotterdam, Nederland: Erasmus Centrum voor Management Development in de Zorg.
- Pool, E. (2021). *Macht en moed*. Den Haag, Nederland: Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.
- Putters, K. (2009). *Besturen met duivelselastiek*. Rotterdam, Nederland: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Schön, D. A. (1979). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. New York, NY: Basic Books.
- Senge, P., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R., Roth, G., & Smith, B. (1999). *The dance of change: The challenges to sustaining momentum in learning organizations*. New York, NY: Doubleday.
- Smith, W. K. (2014). Dynamic decision making: A model of senior leaders managing strategic paradoxes. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1592–1623. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0932>
- Spanjersberg, M. (2022). *Tussentaal*. Assen, Nederland: Van Gorcum.
- Stoker, J. I. (2003). *Grip op leiderschap: Toegankelijke modellen en praktische inzichten*. Deventer, Nederland: Kluwer.
- Van der Scheer, W. (2013). *Onder zorgbestuurders: Omgaan met bestuurlijke ambiguïteit in de zorg*. Den Haag, Nederland: Boom Lemma.
- Van der Scheer, W. (2023). *Gedeeld leiderschap in de zorg*. Rotterdam, Nederland: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Van Muijen, J. J. (2003). *Leiderschapsontwikkeling: Het hanteren van paradoxen*. Breukelen, Nederland: Nyenrode Business Universiteit.
- Van Tent, N. (2023). *De twijfelende toezichthouder: Perspectieven op toezicht in de zorg*. Amsterdam, Nederland: Boom.
- Weber, M. (1919). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen, Duitsland: Mohr Siebeck.
- Weijers, R. (2011). *Dienen en deugen: Kracht & kwetsbaarheid van topbestuurders*. Amsterdam, Nederland: Boom.



20 jaar Erasmus Centrum voor Zorgbestuur

20 jaar! Zo lang geleden is het dat Erasmus Centrum voor Zorgbestuur het levenslicht zag. Een mooie 'leeftijd' om bij stil te staan. Dit doen we dan ook graag samen met onze alumni, (oud-)medewerkers en iedereen die zich inzet voor de kwaliteit van de besturing van de zorg. Vroeger, nu en in de toekomst.

Jubileumbundel

Je hebt zojuist een van de bijdrages gelezen uit onze jubileumbundel. Door het jaar heen verschijnen er nieuwe bijdrages, die met elkaar een waardevolle bundel gaan vormen. Aan de ene kant halen we het net op: wat zijn de lessons learned van twintig jaar onderzoek naar de (be)sturing van de zorg? Aan de andere kant verkennen we nieuwe wegen, en actuele kwesties. Denk hierbij aan de governance van netwerken, bijkomende financiering en (regionale) besluitvorming. Daarbij gaat het niet alleen over (be)sturingsvragen op het niveau van de zorginstelling. Het gaat juist om de verbinding tussen sturingsvragen die in de zorgpraktijk zelf spelen, met organisatie- en systeemvragen en om de relaties daartussen.

Podcast

Smaakt dit naar meer? Daar zijn wij van overtuigd en daarom zijn wij dieper op de materie ingegaan met de verschillende bijdragers. Wat die gesprekken opgeleverd hebben, is te beluisteren in onze jubileum podcastserie: [Over zorg besturen](#).

21

Er is meer!

2025 is een jubileumjaar, een inspirerende ontdekkingsreis met activiteiten en events waarin we reflecteren op verschillende thema's. Welke bagage neem je mee of laat je achter? Neem je de tijd om je innerlijke kompas te herijken, welke richting ga je op? Een betekenisvolle reis kortom.



Kijk op erasmuscentrumzorgbestuur.nl/20jaar voor een overzicht van alle jubileumactiviteiten.