

Kanttekeningen bij moedig leiderschap in de gezondheidszorg

Liever wijs dan moedig?

Jaap van der Stel

Lector Geestelijke gezondheidszorg bij Hogeschool Leiden en senior onderzoeker bij GGZ inGeest / VUmc.

Als je zo oud bent als ik, word je wel eens mismoedig van zoveel enthousiasme voor de zoveelste hype in een door managers en hun adviseurs bevolkt Dreamland. Bij tijd en wijle wordt een op zich relevante eigenschap van leiderschap uit het geheel van mogelijke eigenschappen gelicht en gepresenteerd als de oplossing voor precies die problemen waar 'we' voor staan. Het gaat vaak om eigenschappen die uit hun context worden losgerukt. En ze worden zo gepresenteerd dat het mogelijk lijkt zo'n eigenschap aan te leren, tenminste voor een deel.

De werkelijkheid is helaas ingewikkelder en minder hoopgevend. Dat dingen ingewikkeld zijn, en daardoor moeilijk te vatten, laat staan te beïnvloeden, willen *doortastende* managers meestal niet weten. En de boodschap dat de hoop op fundamentele verandering vaak ijdel is, en dat vernieuwing vaak uitdraait op verslechtering, valt moeilijk te 'communiceren'.

Als je zo sceptisch wordt als ik zie je te vaak dat wel de *woorden*, maar niet de *dingen* waar die woorden betrekking op hebben, radicaal veranderen. Erger nog: andere woorden, of in mooie bewoordingen vervatte denkbeelden, verhullen vaak dat er zelfs van een achteruitgang sprake is. We kunnen niet zonder taal, maar de taal lijkt vaak wel zonder ons te kunnen, wanneer in vloeiende volzinnen ons een nieuwe, uitdagende wereld wordt voorgehouden. Als je daar niet aan meedoet, als je de moed kunt opbrengen jezelf los te koppelen van het Platonische rijk der ideeën, dat verschijnt als een zich telkens vernieuwende woordpastei, tel je niet meer mee. Het kan zomaar gebeuren.

Conformisme loont nog altijd meer dan afwijkend en afhakend gedrag.

Is moed het enige dat telt?

Deze gedachten komen bij mij op als ik, recalcitrant als ik ben van geboorte, lees over moedig leiderschap. In 2008 organiseerde Nyenrode Business Universiteit – jawel: 'universiteit' – een cursus over authentiek leiderschap met, voor Nederlandse begrippen, docenten met klinkende namen. In de inleidende tekst werd goeroe Tom Peters geciteerd die heeft bepleit dat organisaties op zoek moeten gaan naar onaangepaste mensen. Niets van gemerkt, dus veel heeft de cursus niet geholpen. Op zich niet zo vreemd, want er is alweer een ander concept dat meedingt naar de top: het moedig leiderschap.

Moedig? Jawel, de wereld is weer eens 'ingrijpend' veranderd en organisaties staan opnieuw voor grote 'uitdagingen' waar die authentieke leiders natuurlijk niet meer voor deugen. Authentieke leiders zijn best wel grappig maar het komt in de nabije toekomst aan op moed. Hoeveel moed blijft natuurlijk onduidelijk, laat staan of er een antwoord is op de vraag hoe moed zich verhoudt tot allerlei andere mogelijke eigenschappen waar een leider aan zou kunnen (moeten) voldoen. Ook is vaak ongewis of je iets hebt aan moed als het – gezien de omstandigheden of de uitdagingen waar zo'n leider voor staat – het verstandigst is om je even koest te houden.

Wat betreft het prototype van moed denk ik in de eerste plaats aan oorlog, en dan bedoel ik

niet de moderne *computergames* die je eens in de zoveel jaar op CNN kunt volgen, maar aan bijvoorbeeld de Peloponnesische oorlog. Deze werd tussen 431 en 404 voor Christus tussen de stadstaten Athene en Sparta gevoerd. Toen kon je nog een oorlog winnen die enkel en alleen was gebaseerd op moed, ook al was er een lange training in de vechtkunst aan vooraf gegaan. Met een handjevol onverschrokken krijgers kon je vroeger nog een land veroveren dat enkele malen groter was dan het jouwe. Dat je je leven in de strijd kon laten was natuurlijk niet onbelangrijk, maar erger was het je eer te verliezen – dan maar dood. Dat gold ook voor de gladiatoren die in de Romeinse arena voor hun leven vochten. Het ging om de dood of de gladiolen. Daartussen bestond niets.

Risico's en de gevolgen daarvan

Zulke overwegingen of absolute opvattingen over moed zijn uiteraard niet meer relevant voor modern leiderschap. Niet alleen omdat moderne managers zelden of nooit meer hun leven op het spel zetten (in geen enkele oorlog loopt bijvoorbeeld de generaal nog voorop, die zit ergens op kantoor), maar ook omdat ze zelden nog iets essentieels van zichzelf in de waagschaal leggen. Ze 'spelen' zelden met eigen geld, ze nemen slechts bij uitzondering risico's die hen zelf meer kunnen schaden dan een lichte dip in hun reputatie. In zekere zin is dat maar goed ook. Want als ze door overmoed risico's nemen die hun zouden kunnen schaden, dan kun je er gif op innemen dat die schade zich vaak niet beperkt tot henzelf.

Dit laatste geldt voor instellingen in de gezondheidszorg. Managers kunnen tegenwoordig van alles ondernemen, maar doen dat in deze sector meestal met maatschappelijke middelen – en vaak is dat fout afgelopen. Fout voor de patiënten, de medewerkers en de gemeenschap. Gek genoeg (nou ja, ik had niet anders verwacht) komt het wel voor dat er door managers – achteraf bezien – grote risico's zijn genomen, maar dat de moed ontbreekt op stel en sprong gemaakte fouten te erkennen en de consequenties ervan volledig te aanvaarden. Bijvoorbeeld door te beloven de rest van het leven op een houtje te bijten en de financiële schade volledig te vergoeden.

Moed in de gezondheidszorg

Het probleem met 'moedig leiderschap' is dat je het vaak pas achteraf kunt vaststellen of daarvan sprake is geweest. Wat op het moment zelf moedig kan lijken, bijvoorbeeld met gemeenschapsgeld heel veel vaccins inkopen tegen de Mexicaanse griep ook al zijn er veel deskundigen die daar ernstige bedenkingen bij hebben, kan bij gebrek aan een epidemie later worden opgevat als een vorm van laf conformisme aan de druk van allerlei belangengroepen en andere bangmakers. Doortastend handelen heeft zijn voordelen als het goed uitpakt, maar soms is het ook heel moedig om welbewust niets te doen.

Met andere woorden: alles hangt ergens van af – niets is van te voren te voorspellen. Glazen bollen doen het alleen goed op de kermis. Moed is daarom een functie van een groot aantal zaken uit het verleden, het heden en de toekomst. Op zichzelf beschouwd, los van allerlei andere eigenschappen en gebeurtenissen, is moed niets meer dan een pose die managers zichzelf kunnen aanmeten, of een psychische toestand waarin ze zich kunnen koesteren. Maar of het werkt valt moeilijk te bewijzen.

Is er dan, tenminste achteraf bezien, geen sprake geweest van moed en moedig leiderschap in de gezondheidszorg of de geneeskunde? Dat wel. Ik vind het moedig hoe ex-minister Borst in het verleden heeft gehandeld in een reeks ingewikkelde dossiers, zoals de euthanasiewetgeving en andere 'ethische' kwesties. Het was ook moedig hoe zij het experiment met de medische verstrekking van heroïne aan chronisch verslaafden, bij wie andere behandelvormen niets uithaalden, tot een goed einde heeft gebracht. Natuurlijk was Aletta Jacobs heel moedig om in Nederland als eerste vrouw het medische mannenbolwerk in te stappen. En er zijn tal van voorbeelden waarin artsen nieuwe behandelmethoden allereerst op zichzelf toepasten, al wordt

dat door de moderne wetgeving over medische experimenten al lang niet meer als moedig gedrag erkend of op waarde geschat. Moedig vind ik het ook als topmanagers, lang voordat het wordt afgedwongen, zelf hun inkomen aanpassen aan wat een redelijke vergoeding is voor hun diensten, bijvoorbeeld omdat ze de zorg voor patiënten iets belangrijker vinden dan hun luxe. Je hoort er niet veel over.

Als moedig leiderschap synoniem is aan de bereidheid om risico's te nemen dan hebben we het echter – waar het ondernemerschap betreft – over oude wijn in nieuwe zakken. Ik wees er eerder al op dat daar vaak sprake van is. Maar wat dan? Hebben al die discussies over de eigenschappen van leiderschap dan helemaal geen zin? Ik vind dat een verdedigbare positie, al doe ik toch een poging een eigenschap naar voren te brengen die valt te leren en die ook goed is voor anderen en schade beperkt: wijsheid.

Wijs kun je worden, moedig ben je of ben je niet

Wijsheid is een eigenschap die geleidelijk wordt gevormd – het groeit met de jaren zodat jonge wijzen zeer uitzonderlijk zijn. Het is het resultaat van inspanning: iets wat je kunt bereiken maar wel voortdurend moet onderhouden.

De filosoof Mario Bunge heeft een 'ladder' gemaakt van vragen waarvan de beantwoording wijsheid in de hand werkt en die ook heel goed kan worden gebruikt in de gezondheidszorg.[1] Allereerst is er de vraag of uitspraken over bepaalde handelingen conceptueel juist zijn en overeenkomen met voorafgaande kennis. Daarna komt de vraag of iets empirisch juist is: dat het efficiënt is en ten minste effectief (doelen worden bereikt). Of iets ook praktisch juist is, veronderstelt dat de eerste twee vragen bevestigend zijn beantwoord. Dan volgt nog de vraag of de handelingen ook moreel gerechtvaardigd zijn; dat kunnen we vaststellen door na te gaan of ze aan ten minste één morele code voldoen. De vraag of het wijs is om iets te doen, kan pas worden beantwoord als we weten of het ten minste praktisch én moreel juist is. Wat mij betreft deugen managers pas als ze op al deze vragen een antwoord hebben. En als ze zich deze vragen, en in deze volgorde, telkens opnieuw stellen.

Wijsheid manifesteert zich altijd door een bepaalde mate van onzekerheid: we kunnen naar de waarheid zoeken, en daarin vooruitgang boeken, maar haar nooit volledig vinden.

Moed kan gevaarlijk zijn en is moeilijk van hoogmoed of onverschrokkenheid te onderscheiden. Het kan ook, bij wijze van bluf, laagmoed verhullen – even erg. Moed is hoe dan ook spannender – ik geef het toe – dan wijsheid. Het laatste is een beetje saai maar vaak toch het beste.

1. Bunge, M. (1989). *Treatise on basic philosophy*, Vol. 8: *Ethics*. Dordrecht: D. Reidel