

De morele moed van psychiaters

E. Karssing

- Achtergrond** Morele moed is de moed om te doen wat iemand moreel juist acht, ondanks de aanwezigheid van gevaar. In de beroepspraktijk van psychiaters kunnen zich vele situaties voordoen waarin zij moreel moedige besluiten moeten nemen.
- Doel** Handvatten geven die psychiaters in hun beroepspraktijk kunnen helpen om morele moed te tonen.
- Methode** Aan de hand van een casus en literatuurbespreking karakteriseren van morele moed.
- Resultaten** Psychiaters kunnen moed leren door zich voor te bereiden op de gevaren die inherent zijn aan het werk, door vooraf over situaties na te denken en mogelijke scenario's en consequenties door te nemen en deze te oefenen. Ook kunnen ze het onderwerp in intervisiebijeenkomsten met elkaar bespreken.
- Conclusie** Moed is zeker belangrijk in kritieke situaties waarin morele waarden op het spel staan. Reflectie is dan niet genoeg, en moet men ook met wijsheid handelen. Morele moed slaat de brug tussen denken en doen. Daarbij zijn professionals geholpen als (beroeps)organisaties investeren in een veilige en stimulerende context.

In dit artikel ga ik op zoek naar een hanteerbare karakterisering van morele moed: wat is het, waarom is het belangrijk, wat zijn de negatieve kanten en hoe kun je moed tonen? Daarom geef ik als illustratie eerst een casus.

CASUS

Een psychiater werkte als invaller op een ic-afdeling waar een patiënt in afzondering zat die paranoïde was en regelmatig agressief. De psychiater kende de man niet goed, want hij was niet haar patiënt. Zijn vader was overleden en hij wilde graag naar de uitvaart. De familie twijfelde of dit haalbaar was; ze zagen veel risico's en ze vonden het eng. Het zou heel gemakkelijk zijn om het verzoek af te wijzen: de familie wilde het niet en de patiënt was op dit moment ernstig psychiatrisch ziek en zat in afzondering. Maar de psychiater vond het een dilemma: je kunt maar één keer afscheid nemen van je vader. De uitvaart was al die middag.

Dit dilemma vergde een zorgvuldige en uitlegbare beslissing. De psychiater was een invaller; het team was dus niet haar eigen team. Iedereen keek naar haar. Wat moest ze doen? Er was tijdsdruk, de uitvaart was immers al die middag, en er waren goede argumenten om de

wens van de patiënt naast zich neer te leggen. Maar er waren ook goede argumenten om te onderzoeken of hij wél kon gaan: het belang van goed afscheid nemen, maar ook het risico dat hij het 'de psychiatrie' langdurig zou verwijten als hij er niet heen kon, en dat dit verdere samenwerking en herstel in de weg zou staan.

De psychiater besloot om eerst de mogelijkheden te onderzoeken. In een telefoongesprek met de familie werd er nog tegengesputterd, maar ze veranderden al snel van mening. De familie wilde echter liever niet dat er ook beveiliging meekwam naar de uitvaart. De psychiater moest deze verschillende belangen tegen elkaar afwegen.

Uiteindelijk ging de patiënt met twee verpleegkundigen en twee beveiligingsmedewerkers naar de uitvaart. Het ging allemaal goed en ook de familie was achteraf heel blij dat hij wel was geweest.

DISCUSSIE

Of het zo goed zal gaan als in deze casus, weet een psychiater niet van te voren. Er is een risico, het kan ook verkeerd aflopen. Dat zou vervelend zijn voor de patiënt, voor de familie, voor andere betrokkenen. Maar ook voor de psychiater en de organisatie: ze zou zomaar in

AUTEUR

Edgar Karssing, hoogleraar Filosofie, Beroepsethiek en Integriteitsmanagement, Nyenrode Business Universiteit.

Correspondentie

Edgar Karssing (e.karssing@nyenrode.nl).

Geen strijdige belangen meegedeeld.

Het artikel werd voor publicatie geaccepteerd op 18-3-2021.

Citeren

Tijdschr Psychiatr. 2021;63(10):707-710

de krant kunnen staan, of met tuchtrecht in aanraking komen. Kortom, dergelijke beslissingen vereisen niet alleen wijsheid, maar ook morele moed. Deze casus roept dan ook de vraag op: wat is morele moed? Waarom is het belangrijk, wat zijn de negatieve kanten en hoe kun je moed tonen?

Morele moed: een algemene definitie

Morele moed is de moed om te doen wat je moreel juist acht, ondanks de aanwezigheid van gevaar (vgl. Kidder 2005; Detert & Bruno 2017). Zorgvuldig oordelen is niet genoeg, je moet het oordeel ook in handelen omzetten. Moed slaat de brug tussen denken en doen. Moed stelt mensen in staat om goed met angsten om te gaan. Er staat iets op het spel, er zijn gevaren, en desondanks handel je: de psychiater gaat staan voor haar moreel kompas, voor de ethische basisprincipes zoals die in de Beroepscode voor psychiaters (NVvP 2010) zijn benoemd: integriteit, respect, deskundigheid en verantwoordelijkheid.

Angst voor gevaren

Moed staat niet zozeer tegenover angst, maar heeft wel heel veel met angst te maken. Angst voor gevaren. Zonder enige vorm van gevaar, zonder angsten voor deze gevaren, heeft het geen zin om over moed te spreken (Scarre 2010). Deze gevaren kunnen fysiek zijn – gevaar voor lijf en leden – maar bijvoorbeeld ook economisch en sociaal (Detert & Bruno 2017). Zo wijst Edmondson (2019) op de alomtegenwoordigheid van relationele angsten, zoals de angst om buiten de groep te vallen, om relaties te schaden.

Maar er zijn in het leven van een psychiater nog veel meer soorten gevaren. De gevaren kunnen de psychiater zelf betreffen, maar ook anderen. In de casus ging het om de veiligheid van de aanwezigen bij de uitvaart, maar ook om de gevaren voor de eigen positie en de organisatie (de krant of het tuchtrecht). Er kunnen gevaren zijn voor de eigen carrière (ontslag, geen promotie of geen baan na de opleiding) of het eigen functioneren (door-

dat iemand als dwarsligger gezien wordt, kan er een onwerkbaar situatie ontstaan).

Hoewel de gevaren vaak objectief aanwijsbaar zijn, worden ze subjectief beleefd. Oftewel, waar bij de een de angst om het hart slaat, zal de ander nog niet met de ogen knippen. De gevaren maken moed nodig, maar wijzen ook meteen op een negatieve kant van moed: er zijn geen garanties dat 'het goede' wordt gerealiseerd, terwijl het gevaar reëel is dat de psychiater of anderen de prijs van het moedige optreden betalen.

Je hebt emoties, maar je bent ze niet

Angst is in essentie een nuttige emotie. Ze roept op alert te zijn. Maar angst kan, spreekwoordelijk, ook een hele slechte raadgever zijn. Waardoor iemand blokkeert. Daardoor doet een psychiater niet wat nodig is. Vereist moed angsteloosheid? Dat zou psychiaters overvragen; angsten zijn o zo menselijk. Moed vereist veeleer goed met angsten omgaan: *'It is not the fear that is absent but its effects'* (Scarre 2010: 19). Oftewel, mensen hebben emoties als angst, maar ze zijn ze niet. Mensen zijn geen slaaf van hun emoties. Moed vereist alleen twee stappen, twee reacties. *'Iedereen heeft recht op een eerste reactie en iedereen heeft de morele plicht tot een tweede. Je emoties vragen ruimte. Dat is je eerste reactie; dat kan een innerlijke zijn. Alleen al tegen jezelf zeggen 'dit doet zeer' of 'dit maakt me ongelooflijk kwaad' helpt. Negeren niet. Ze komen op andere manieren op volle sterkte of langzaam lekkend naar buiten. Na deze erkenning is er ruimte voor de tweede reactie: 'Wat ga ik doen?'* (Lipsius & Claassen 2016: 134). En daarmee ontstaat ruimte om ondanks angsten toch te gaan staan voor het moreel kompas.

Morele moed klein maken

Hoe kunnen psychiaters met de gevaren in het werk omgaan? Ze kunnen een voorbeeld nemen aan moedige helden: Socrates, Martin Luther King of Nelson Mandela. Zij stonden voor hun overtuigingen, ondanks alle gevaren. Maar hun lot – de doodstraf, vermoord worden, 26 jaar gevangenschap – klinkt niet erg bemoe-

digend. De biografieën van dergelijke mensen kunnen inspirerend werken, maar ook verlamdend.

Kan morele moed ook kleiner worden gemaakt? De sociaal psycholoog Zimbardo (2007) meent dat heel gewone mensen hele moedige dingen kunnen doen. Wellicht niet op grootse en meeslepende wijze. Maar dat is ook niet altijd nodig. Soms is een kritische vraag stellen voldoende, of een collega wijzen op de kernwaarden van de organisatie. *'Everyone has the capability of becoming a hero in one degree or another. Sometimes you might not realize it. To someone it could be as small as holding a door open and saying 'hello' to them. We are all heroes to someone.'* (Zimbardo 2007: 488).

In de literatuur is een belangrijke discussie of moed een karaktereigenschap is van een persoon of van een handeling (zie bijv. Lopez e.a. 2010; Rate 2010). Door morele moed klein te maken wordt deze gerelateerd aan handelingen, niet aan karakter (vgl. Detert & Bruno 2017: 7). Dus niet: een psychiater is laf of moedig. Maar: er zijn bepaalde momenten waarop psychiaters al dan niet moed *tónen* (vgl. De Rooy 2014). Daarvoor hoeft een psychiater geen held te zijn.

Zo geven Osswald e.a. (2010) daarom workshops met als titel: *Small deeds instead of heroism. 'Already, small deeds (which are named and shown within the training, e.g. 'call the police' or 'inform other bystanders if you think something is happening') can have enormous effects, and the worst thing is to do or to say nothing. Presenting people with such knowledge promotes the probability that people will intervene in a critical situation because they are released of the pressure to act heroically or to work wonders.'*

Kortom, met oog op de 'menselijke maat' kan moed klein worden gemaakt: psychiaters zijn niet laf of moedig, er zijn bepaalde momenten waarop ze al dan niet moed *tónen*. Waarbij moed niet een alles-of-niets-begrip is. Psychiaters handelen meer en minder moedig.

Morele moed *tónen*

Hoe kan een psychiater morele moed *tónen*? Het begint met het herkennen van kritieke momenten. Dit zijn momenten waarop een psychiater verschil kan maken. Het morele kompas geeft aan dat weggijken eigenlijk geen optie is. Moed wordt des te belangrijker in kritieke situaties waarbij al dan niet handelen:

- direct tastbare gevolgen heeft, die
- tot serieuze schade leiden, en
- onherstelbaar zijn, en
- een groot aantal mensen treffen (Kidder 2005: 76).

In de casus van de psychiater waren alle vier aspecten in meer of mindere mate aanwezig. Moed vereist dus eerst het herkennen van kritieke momenten en het onder ogen zien van de gevaren. Vervolgens is de uitdaging ruimte te zoeken voor een tweede reactie: Wat ga ik doen, ondanks mijn angsten? Om zo met gezond verstand het midden te vinden tussen lafheid en roekeloosheid. Symptomen van lafheid zijn bijvoorbeeld besluiteloosheid, feiten negeren en de realiteit ontkennen, feedback uit de weg gaan, een teveel aan

woorden met een tekort aan daden, en het vermijden van confrontaties. En symptomen van roekeloosheid zijn bijvoorbeeld: te veel statusvertoon, door je houding geen feedback meer krijgen en irreële risico's nemen (De Rooy: 34-36).

Het goede midden vinden tussen lafheid en roekeloosheid vereist reflectie. Onnadenkend handelen is hooguit lef, geen moed. *'Otherwise one would call all animal courageous if they defended their territory by instinct. Instinct and emotions alone are not courage'* (Putman 2010: 12). Natuurlijk kan onbezonnen het gevaar tegemoet treden tot goede resultaten leiden, maar dat is dan meer een kwestie van geluk dan van wijsheid (Scarre 2010: 1). Dit klinkt wellicht tegenintuïtief: moed vereist reflectie. Veel voorbeelden van moedig optreden zijn immers juist situaties waarin mensen zonder nadenken een brandend huis inrennen of spontaan hun manager van repliek dienen. Moberg (2011) maakt daarom onderscheid tussen 'warme' en 'koude' moed. Warme moed is spontaan, als een reflex. Vergelijkbaar met de manier waarop de meeste mensen op een 'automatische piloot' autorijden. Koude moed is bedachtzaam en weloverwogen, reflectief. Soms is warme moed te verkiezen boven koude moed, bijvoorbeeld als er geen tijd is voor reflectie. Moberg geeft echter aan dat we het onderscheid niet te groot moeten maken en dat we via reflectie vooraf en achteraf onze warme moed kunnen versterken.

Morele moed leren

Psychiaters kunnen moed leren door zich voor te bereiden op de gevaren die inherent zijn aan het werk, door vooraf over situaties na te denken en mogelijke scenario's en consequenties door te nemen. Door te oefenen en door te doen (vgl. Gentile 2010a, b, 2013). Hierbij kan het helpen om tijdens intervisiebijeenkomsten geregeld met elkaar ook expliciet te bespreken welke 'gevaren' men tijdens het werk heeft ervaren, welke angsten dit heeft opgeroepen en hoe je hier op een goede manier mee kunt omgaan. Op die manier kunnen psychiaters met elkaar:

- kritieke situaties herkennen waarin moed nodig is;
- gevaren herkennen;
- beseffen dat deze gevaren grotendeels voorspelbaar zijn;
- ontdekken dat iedereen situaties kent die hij of zij lastig vindt (je bent niet de enige);
- ontdekken dat iedereen soms wel en soms niet moedig handelt (het is o zo menselijk om niet altijd moedig te handelen, tegelijkertijd is het ook wel degelijk mogelijk om effectief moedig te handelen);
- handelingsopties ontdekken om moedig te handelen (en aldus beseffen dat we wel degelijk een andere keuze hebben dan 'gelaten accepteren');
- handelingsopties ontdekken die bij jouw persoonlijkheid passen (sommige mensen gaan graag publiekelijk het debat aan, anderen schrijven liever een memo of een e-mail);
- moed-ondersteunende hulpbronnen benoemen (Gentile 2010a, Karssing 2018).

Door reflectie, door oefenen en door doen wordt het steeds gemakkelijker om te gaan staan voor het morele kompas (Rachman 2010) en om collega's en managers te confronteren met een ander geluid. Om het mogelijk te maken dat een patiënt de uitvaart van zijn vader kan bijwonen ondanks het risico op tuchtrecht of vervelende krantenberichten. Om op die manier te gaan staan voor de waarden van de psychiatrie.

Moed gemakkelijker maken: psychologische veiligheid

Van Domselaar (2013) wijst op een ongemakkelijke waarheid over moed. Moed wordt in de literatuur, door managers en door beleidsmakers veelal omarmd als zeer prijzenswaardig. Maar is dat niet te gemakkelijk? Het is immers de moedige professional die uiteindelijk de prijs betaalt. Op het eerste gezicht lijkt terughoudendheid dus geboden bij het van bovenaf stimuleren van professionele moed. Of, zoals Edmondson (2019: 101) treffend zegt: *'Als je dappere daden van mensen verwacht, leg je de last bij individuen zonder de omstandigheden te creëren waarin de kans bestaat dat aan die verwachting wordt voldaan.'*

Toch heeft professionele moed ook voor de professional een aantal voordelen. Moedig handelen draagt bij aan zelfrespect, zelfontplooiing en vitaliteit. Nog niet duidelijk is welke betekenis deze voor- en nadelen van moedig handelen hebben als het gaat om het stimuleren van professionele moed (Van Domselaar 2013: 20). Professionals zijn daarom geholpen als (beroeps)organisaties investeren in een context waarin veiligheid, openheid, alertheid, constructief meedenken, aanspreekbaarheid, vertrouwen, wederzijds begrip en respect vanzelfsprekend zijn. Waarin collega's, gevraagd en ongevraagd, met elkaar het gesprek aangaan over lastige kwesties, zonder dat ze bang hoeven te zijn hiervoor een prijs te betalen. Of, zoals Edmondson (2019) aangeeft: waarin sprake is van psychologische veiligheid.

 De psychiater en de patiënt uit de casus gaven toestemming om deze te gebruiken.

LITERATUUR

- Detert JR, Bruno EA. Workplace courage: Review, synthesis, and future agenda for a complex construct. *The Academy of Management Annals* 2017; 11: 593-639.
- Edmondson A. De onbevreesde organisatie. Amsterdam: Business Contact; 2019.
- Gentile G. Giving voice to values. Londen: YUP; 2010a.
- Gentile G. Giving voice to values: building moral competence. In: Comer D, Vega G, red. *Moral courage in organizations*, Armonk: Sharpe; 2010b. p. 117-29.
- Gentile G. Educating for values-driven leadership: giving voice to values across the curriculum. New York: BEP; 2013.
- Karssing ED. Als de oplossing het probleem is. Capelle aan den IJssel: NCI; 2018.
- Kidder K. *Moral courage*. New York: HarperCollins; 2005.
- Lipsius M, Claassen R. *Factor moed!* Amsterdam: Boom; 2016.
- Lopez S, Rasmussen HN, Skorupski WP, e.a. Folk conceptualizations of courage. In: Pury C, Lopez S, red. *The psychology of courage*. Washington: APA; 2010. p. 23-46.
- Moberg D. The organizational context of moral courage. In: Comer D, Vega G, red. *Moral courage in organizations*. Armonk: Sharpe; 2010. p. 188-208.
- Nederlandse Vereniging voor Psychiatrie (NVvP). *Beroepscode voor psychiaters*. Utrecht: NVvP; 2010.
- Osswald S, Greitemeyer T, Fischer P, e.a. What is moral courage? Definition, explication, and classification of a complex construct. In: Pury C, Lopez S, red. *The psychology of courage*. Washington: APA; 2010. p. 149-64.
- Putman D. Philosophical roots of the concept of courage, in: Pury C, Lopez S, red. *The psychology of courage*. Washington: APA; 2010. p. 9-22.
- Rate C. Defining the features of courage: a search for meaning. In: Pury C, Lopez S, red. *The psychology of courage*. Washington: APA; 2010. p. 47-66.
- Rooy A. de. *Vierkante meter moed*, Amsterdam: Prometheus; 2014.
- Scarre G. *On courage*. Londen: Routledge; 2010.
- Van Domselaar I. Over professionele moed. *Openbaar Bestuur* 2013(2): 31-6.
- Zimbardo P. *The Lucifer effect*. New York: Random House; 2007.

SUMMARY

The moral courage of psychiatrists

E. Karssing

- Background** Moral courage is the courage to do what you morally believe to be right, despite the presence of danger. Courage is certainly important in critical situations where moral values are at stake. Reflection is not enough, you have to act wisely. Moral courage bridges the gap between thinking and doing. This article first characterizes moral courage and then provides tools that can help psychiatrists to show moral courage.
- Aim** To provide tools that can help psychiatrists in their professional practice to show moral courage.
- Method** Characterizing moral courage on the basis of a case study and literature review.
- Results** Psychiatrists can learn courage by preparing for the dangers inherent in the job, by thinking about situations in advance, and going through and practicing possible scenarios and consequences. They can also discuss the subject in peer-to-peer meetings.
- Conclusion** Courage is certainly important in critical situations where moral values are at stake. Reflection is then not enough, and one must act wisely. Moral courage bridges the gap between thinking and doing. Professionals are assisted in this when (professional) organizations invest in a safe and stimulating context.