

Leiderschap als het organiseren van collectieve wijsheid

Over macht, kennis en epistemische bescheidenheid

Auteur: **Daantje Daniels**



In organisaties bepaalt niet alleen de kwaliteit van kennis welke besluiten worden genomen, maar ook wie die kennis inbrengt en hoeveel gewicht die kennis krijgt. Formele positie, status en expertise geven sommige stemmen vanzelfsprekend meer gezag dan andere. Dat kan efficiënt lijken, maar bij complexe vraagstukken leidt het ook gemakkelijk tot blinde vlekken en eenzijdige besluiten. Vanuit mijn dubbele perspectief als directeur van een zorgorganisatie en ervaringsdeskundige ben ik mij daarom steeds meer gaan afvragen wat de belangrijkste taak van een leider is bij het oplossen van een vraagstuk.

Mijn antwoord is: 'het organiseren van collectieve wijsheid.' Daarmee bedoel ik niet dat iedereen gelijk moet krijgen, maar dat verschillende bronnen van kennis daadwerkelijk invloed kunnen hebben op het begrijpen van een vraagstuk en op de besluiten die daaruit voortkomen. Dat vraagt van leiders niet alleen deskundigheid, maar vooral epistemische bescheidenheid: het beseft dat het eigen perspectief begrensd is.

Wie mag het weten?

Het blijft mij verbazen hoe weinig aandacht er in organisaties is voor de manier waarop kennis en formele en informele macht zijn georganiseerd en hoe deze zich in de dagelijkse praktijk uiten. Deze bepalen in hoge mate wie het woord neemt, wiens oordeel als gezaghebbend wordt gezien, welke informatie als relevant wordt gevonden en welke perspectieven buiten beeld blijven. In de zorg wordt dit extra zichtbaar: professionele en wetenschappelijke kennis krijgen vaak vanzelfsprekend meer gewicht dan contextuele- en ervaringskennis.

Een ervaring van een van mijn studenten ervaringsdeskundigheid is mij altijd bijgebleven. Zij had met haar team afgesproken haar herstelverhaal aan het

einde van een teamoverleg te delen, zodat collega's beter gebruik konden maken van haar ervaringskennis. Vlak voordat zij begon, stond de teamleider op en vertrok met de mededeling dat zij andere werkzaamheden ging doen. Waarschijnlijk onbedoeld zond zij daarmee een krachtig signaal uit: dit was kennelijk niet belangrijk genoeg om bij te blijven. Het laat zien dat de betekenis van leiderschap niet alleen zit in wat een leider zegt, maar ook in waar hij of zij aandacht aan geeft.

Steeds opnieuw zie ik dat de erkenning van kennis niet begint bij beleid, maar bij het dagelijkse handelen van leidinggevend. Kleine keuzes maken zichtbaar welke kennis werkelijk belangrijk wordt gevonden. Daarmee bepaalt leiderschap mede wat in een organisatie als relevante kennis, relevante informatie en zelfs als een relevant vraagstuk wordt gezien. De inzet van ervaringskennis maakt dit extra zichtbaar. In het RAAK!-onderzoek naar professioneel inzetten van ervaringsdeskundigheid bleek hoe diep de norm is verankerd dat persoonlijke ervaringen van professionals gescheiden moeten blijven van hun professionele rol (Weerman et al., 2019). Zorgprofessionals met ervaringskennis voelden zich aanvankelijk soms onprofessioneel

wanneer zij deze kennis bewust inzetten. Daarmee wordt niet alleen een beperkte definitie van professionaliteit in stand gehouden maar blijft ook een bron van kennis verborgen.

De positie spreekt mee

Jaren geleden besloot ik, terwijl ik Manager Zorg was binnen een verslavingszorginstelling, openlijk te spreken over mijn eigen ervaringen met verslaving en trauma. In dezelfde periode startte een incompany-leergang ervaringsdeskundigheid. Als programmaleider herstelondersteunende zorg en ervaringsdeskundigheid besloot ik zelf als student deel te nemen aan een van de gemengde klassen met zorgprofessionals en voormalige cliënten. Ik was enorm gespannen en had nauwelijks oog voor wat er om mij heen gebeurde. Pas achteraf hoorde ik dat collega's bijna niet konden geloven dat een manager ook ervaringskennis kon hebben. Men dacht zelfs dat ik een spion voor het management was. Voormalige cliënten vertelden juist dat mijn aanwezigheid hen steun en

hoop gaf. Mijn ervaring maakte zichtbaar hoe sterk beelden van professionaliteit, deskundigheid en leiderschap samenhangen met formele rollen.

Een vergelijkbaar patroon zag ik toen ik net Manager Zorg was. Tijdens een energieke brainstorm met coördinatoren bracht ik ideeën in voor een vraagstuk. Ik dacht dat we gezamenlijk verkenden wat mogelijk was. Enkele weken later bleken verschillende coördinatoren mijn ideeën te hebben uitgewerkt in projectplannen. Zij hadden mijn bijdragen opgevat als opdrachten. Wat ik had ervaren als een open verkenning, was door hen geïnterpreteerd als richtinggevende taal van hun leidinggevende.

Authority bias en macht

Een deel van deze dynamiek is te begrijpen vanuit de *authority bias*: de neiging om meer waarde toe te kennen aan het oordeel van iemand met status of formele macht. Historisch is autoriteit bovendien vaak verbonden geweest met kennis. Taylor (1911) versterkte in het klassieke managementdenken de scheiding tussen denken en doen: leidinggevendenden plannen en besluiten, medewerkers voeren uit. Ook psychologisch is gezag krachtig. Onderzoek van Milgram (1963) naar gehoorzaamheid en het Stanford Prison Experiment van Haney, Banks en Zimbardo (1973) illustreren hoe sterk rollen, status en sociale context gedrag kunnen beïnvloeden.

Gezag heeft daarnaast psychologische effecten op de gezaghebbende. Kahneman (2011) laat zien hoe gemakkelijk mensen hun eigen oordeel overschatten en informatie zoeken die hun bestaande overtuigingen bevestigt. Keltner (2016)

*Het blijft mij verbazen
hoe weinig aandacht er
in organisaties is voor de
manier waarop kennis
en formele en informele
macht zijn georganiseerd.*

beschrijft dat macht mensen minder gevoelig kan maken voor sociale signalen en perspectieven van anderen. Argyris (1991) laat zien hoe juist succesvolle professionals en leidinggevendens defensieve routines kunnen ontwikkelen om ongemak, kritiek of gezichtsverlies te vermijden.

Ik herken deze valkuilen ook bij mezelf. Mijn positie maakt dat anderen mijn ideeën sneller als richtinggevend of juist ervaren, terwijl ik zelf soms te snel conclusies trek of mijn eigen perspectief als uitgangspunt neem. Ik krijg meer bevestiging dan tegenspraak. Epistemische bescheidenheid is voor mij daarom geen abstracte deugd, maar een praktische leiderschapsopdracht. Hierbij vraagt leiderschap om loslaten. Loslaten van de illusie dat een complexe situatie volledig beheersbaar is en dat de leider degene moet zijn die de oplossing kent. Loslaten betekent overigens niet dat een leider geen verantwoordelijkheid neemt, maar dat hij of zij ruimte maakt voor gezamenlijke betekenisgeving, leren en besluitvorming.

Van expertise naar collectieve wijsheid

In complexe organisaties moet uiteindelijk iemand besluiten nemen. Dat is meestal de taak van leidinggevendens. Dat betekent echter niet dat zij alle kennis zelf in huis hebben. Kennis bevindt zich op verschillende plekken: bij professionals, cliënten, ervaringsdeskundigen, inwoners, partners, in data en in de context. Niemand heeft het volledige plaatje.

Senge (1990), Wheatley (2002) en Edmondson (2019) benadrukken vanuit verschillende invalshoeken het belang van leren, dialoog, betekenisgeving en

*Epistemische
bescheidenheid
is voor mij geen
abstracte deugd,
maar een praktische
leiderschapsopdracht.*

psychologische veiligheid. De leider hoeft daarom niet de wijsste persoon in de ruimte te zijn. De opdracht is om de voorwaarden te creëren waarin de wijsheid die al in de ruimte aanwezig is, zichtbaar en bruikbaar wordt.

Dat vraagt een verschuiving van: 'ik weet het' naar 'wij onderzoeken het'; van controle naar leren; en van expert zijn naar voorwaarden scheppen voor collectieve kennis. De autoriteit van de leider verschuift daarmee van het monopolie op antwoorden naar het vermogen om verschillende perspectieven met elkaar te verbinden.

Epistemisch onrecht

Miranda Fricker (2007) helpt om de verdeling van kennis scherper te herkennen. Zij laat zien dat mensen onrecht kan worden aangedaan in hun positie als kennisdrager. In organisaties kan dat gebeuren wanneer professionele, wetenschappelijke of bestuurlijke kennis vanzelfsprekend meer geloofwaardigheid krijgt dan contextuele- of ervaringskennis.

Fricker onderscheidt *testimonial injustice* en *hermeneutical injustice*. De eerste ontstaat wanneer iemand minder geloofwaardig wordt gevonden vanwege vooroordelen;

de tweede wanneer iemand onvoldoende toegang heeft tot de begrippen of minder taal bezit om een ervaring begrijpelijk te maken.

Een bestuurder van een grote GGZ-organisatie zei ooit tegen mij: "Als het erop aankomt kunnen we ons als bestuurders vrijwel overal uitpraten." Die uitspraak was voor mij een eyeopener. Zodra degene met de meeste woorden, argumenten of taalvaardigheid zich eruit praat, ontstaat geen dialoog meer. Dat zie ik ook in gesprekken tussen cliëntenraden of medezeggenschapsraden en bestuurders, en in het contact tussen cliënten en hulpverleners gebeuren. Professionele taal en emotietaal zijn niet gelijk verdeeld. Wanneer die ongelijkheid niet wordt herkend, kan taalvaardigheid bepalen wiens perspectief het meeste gewicht krijgt.

Ook binnen bestuur en toezicht speelt dit. Als lid van een Raad van Toezicht vroeg ik tijdens de bespreking van een kwaliteitsrapport door op de wijze waarop gedwongen zorg werd vormgegeven: werden interventies na afloop met cliënten geëvalueerd en werd het netwerk

betrokken? De geneesheer-directeur kon deze vragen niet beantwoorden. Na afloop werd ik door medeleden aangesproken omdat ik te detaillistisch zou zijn geweest. Ik werd onzeker, maar was ook verbaasd. Voor mij waren dit geen details, maar wezenlijke vragen over kwaliteit en leren die een veel prominentere plek verdienen in bestuur en toezicht.

De organisatie als kennislandschap

Het organiseren van collectieve wijsheid vraagt om meer dan individuele goede intenties. De organisatie moet zo worden ingericht dat verschillende kennisbronnen daadwerkelijk kunnen bijdragen. Dat betekent onder meer:

- maak expliciet welke kennis waar aanwezig is;
- maak wetenschappelijke, professionele, contextuele- en ervaringskennis zichtbaar in besluitvorming;
- normaliseer tegenspraak en vraag: 'Wat zie ik over het hoofd?' en 'Wie kijkt hier anders naar?';
- creëer psychologische veiligheid, zodat mensen ook afwijkende perspectieven en fouten kunnen bespreken;
- betrek verschillende kennisdragers vanaf het begin bij beleid, kwaliteitsverbetering en besluitvorming;
- maak zichtbaar op welke kennis een besluit is gebaseerd en welke perspectieven mogelijk ontbreken;
- organiseer overleg zo dat niet automatisch de hoogste in rang als eerste spreekt;
- evalueer niet alleen de uitkomst, maar ook het proces: wie werd gehoord, wie bleef stil en welke perspectieven ontbraken?

Steeds opnieuw zie ik dat de erkenning van kennis niet begint bij beleid, maar bij het dagelijkse handelen van leidinggevers.



Figuur 1. Model voor het organiseren van collectieve wijsheid. Ontwikkeld door de auteur.

Ook de leider zelf heeft werk te doen: toon epistemische bescheidenheid, reflecteer op defensieve patronen en wissel bewust van perspectief: van hoog over naar detail, van procesmatig naar relationeel. Moeskops (2024) laat vanuit een systeempsychodynamisch perspectief zien hoe gevoelens, interacties en gedrag zich in organisaties kunnen herhalen. Wat een leider zelf ervaart, kan daarmee een ingang zijn om onderliggende organisatiepatronen te onderzoeken. Het model in figuur 1 maakt een fundamentele verschuiving zichtbaar: de leider is niet primair degene die de beste kennis bezit, maar degene die de omstandigheden organiseert waarin verschillende kennisbronnen elkaar kunnen ontmoeten. De belangrijkste taak van leiderschap is daarmee niet het geven van

het juiste antwoord, maar het organiseren van collectieve wijsheid.

Conclusie en reflectie

Mijn dubbele rol als directeur en ervaringsdeskundige heeft mij laten zien hoe gemakkelijk ook ik onderdeel wordt van de patronen die ik wil doorbreken. Mijn positie geeft mijn woorden meer gewicht; mijn professionele- en ervaringskennis kan mij verleiden te denken dat ik iets al begrijp. Juist daarom vraagt leiderschap om voortdurende epistemische bescheidenheid.

Voor mij betekent leiderschap niet minder leidinggeven, maar anders leidinggeven: verantwoordelijkheid nemen voor besluiten én verantwoordelijkheid

nemen voor de kwaliteit van het proces waaruit die besluiten voortkomen. Dat vraagt om tegenspraak organiseren, verschillende kennisbronnen benutten en omstandigheden creëren waarin mensen veilig kunnen zeggen wat afwijkt van het dominante perspectief. Misschien is de belangrijkste vraag voor een leider daarom niet: 'Heb ik de juiste antwoorden?', maar: 'Heb ik een organisatie gecreëerd waarin ook antwoorden gehoord kunnen worden die afwijken van de mijne?' Juist daar begint collectieve wijsheid.

Referenties

- Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, 69(3), 99–109.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Fricker, M. (2007). *Epistemic injustice: Power and the ethics of knowing*. Oxford University Press.
- GGZ Standaarden. (2026). *Zorgstandaard Herstelondersteuning*.
- Haney, C., Banks, W. C., & Zimbardo, P. G. (1973). Interpersonal dynamics in a simulated prison. *International Journal of Criminology and Penology*, 1(1), 69–97.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Farrar, Straus and Giroux.
- Keltner, D. (2016). *The power paradox: How we gain and lose influence*. Penguin Press.
- Milgram, S. (1963). Behavioral study of obedience. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(4), 371–378.
- Moeskops, O. (2024). *Vanzelfzwijgend*. RoodPurper Publicaties.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.
- Weerman, A., De Jong, K., Karbouniaris, S., Overbeek, F., Van Loon, E., & Van der Lubbe, P. (2019). *Professioneel inzetten van ervaringsdeskundigheid*. Boom.
- Wheatley, M. J. (2002). *Turning to one another: Simple conversations to restore hope to the future*. Berrett-Koehler.
- Wheatley, M. J. (2006). *Leadership and the new science: Discovering order in a chaotic world* (3rd ed.). Berrett-Koehler.



Daantje Daniels is directeur Zorg en Kwaliteit bij Jan Arends, ervaringsdeskundige en senior onderzoeker bij het lectoraat GGZ en Samenleving. Zij heeft ruim dertig jaar ervaring in jeugd- en verslavingszorg en richt zich op herstelgerichte zorg, gelijkwaardigheid en de inzet van ervaringskennis en ervaringsdeskundigheid.