

[www.medischcontact.nl /actueel/federatienieuws/federatiebericht/dokters-en-leiderschap-speak-up-d...](http://www.medischcontact.nl/actueel/federatienieuws/federatiebericht/dokters-en-leiderschap-speak-up-d...)

Dokters en leiderschap: 'Speak up, dear!'

Wendela Hingst 22 april 2015 2 minuten leestijd : 3-4 minutes

Ik liep eens mee met een Amerikaanse kwaliteitsauditor in een Nederlands ziekenhuis. Die ochtend was ik getuige van een onderzoek naar *'the leadership'* in het huis. De top 30 had zich verzameld, maar tijdens de discussie over de observaties van de auditor waren steeds dezelfde vijf mensen aan het woord. The usual suspects. De rest keek naar een soort tenniswedstrijd, urenlang. Nu leek het mij uitgesloten dat al die toegewijde mensen, hoofdzakelijk dokters, niets te melden hadden over hun eigen afdelingen waarover hun de maat werd genomen. Toch zwegen ze. Wat vond u, vroeg ik de Amerikaan nadien. Hij keek moeilijk en sprak: *'These guys have a big issue openly disagreeing with each other. It's dangerous!'*

Leiderschap begint met zeggen wat er gezegd moet worden, wanneer het gezegd moet worden. Mogelijk is dat meer een levenshouding dan een competentie. Al je inzichten, waarden en ideeën doen er immers weinig toe als je niet de moed hebt om je uit te spreken. Mensen worden hierin nogal eens geremd door groepsgewoonten en machtsverhoudingen.

In een een-op-eengesprek kan dit nog zwaarder wegen. Persoonlijke angsten en belangen spelen ook een rol: waar vrees je voor als jouw bijdrage niet goed valt?

Mijn laatste aanval van kaakklem was tijdens een vergadering waar enkele aanwezigen zich stoorden aan het recente persoptreden van een (bij de vergadering afwezige...) collega. Gemeenplaatsen als 'niet gepast' en 'onhandig' gingen over tafel. De vraag die zich bij mij opdrong was: wat is er dan misgegaan? Ik hield 'm echter binnen. Waarom? Omdat ik het persoptreden wél een goed idee had gevonden? Omdat deze collega's het zo roerend eens leken dat ik mij afvroeg of ik iets gemist had?

Zwijgen waar gesproken moet worden gaat altijd over de angst iets te verliezen. Je positie in een groep, een harmonieuze werkrelatie of status, wat toch zoets is als maatschappelijke liefde... Het ontbreekt dan eigenlijk aan emotionele veiligheid, aan de zekerheid dat ieders inbreng er mag zijn en ertoe doet.

Dat je bijdrage niet tegen je zal worden gebruikt, ook niet als je ernaast zit. De medische wereld loopt niet voorop met deze vorm van veiligheid. Maar echte leiders staan voor verandering. Ze scheppen de omstandigheden waarin anderen zich uitgenodigd voelen om bij te dragen en vrijelijk hun mening te delen. Door zelf te durven waar je eerder aarzelde stel je je kwetsbaar op. Dat dwingt respect af en daarmee ruim je ook een drempel op voor de ander.

Hier betekent leiden: voorbeeldgedrag.

'It's dangerous!' zeg ik nog wel eens tegen mezelf als ik de verleiding voel te zwijgen. Want door een belangrijke gedachte of gevoel bij je te houden doe je jezelf, anderen en je

werk tekort. Niet alle veiligheid laat zich protocolleren.

Mogelijk heeft u weinig met dit onderwerp.

U zegt het namelijk gewoon als de hoogleraar ongelijk heeft, als u vermoedt dat uw collega teveel drinkt, als een patiënt uitbehandeld is maar iemand in het team toch weer een behandeloptie voorstelt, als u voelt dat alle energie uit de vergadering loopt omdat steeds dezelfde persoon aan het woord is. U vraagt zelfs gewoon om steun als u vanwege persoonlijke omstandigheden even wat wiebelig bent.

Echt? Klasse.

Wendela Hingst, algemeen directeur KNMG

[@wendelism](#)