

[www.medischcontact.nl /actueel/federatienieuws/federatiebericht/leiders-gij-zult-niet-schaden-wendel...](http://www.medischcontact.nl/actueel/federatienieuws/federatiebericht/leiders-gij-zult-niet-schaden-wendel...)

Leiders: gij zult niet schaden - Wendela Hingst

Wendela Hingst 30 september 2015 2 minuten leestijd : 3-4 minutes

In een vorig leven had ik een baas, laten we hem Floris noemen. Toen ik begon leek hij een joviale vent. Hij had wel veel aandacht nodig en na verloop van tijd kwam ik steeds vaker vermoeid uit een werkoverleg. Er leek wat te wringen bij Floris maar ik snapte niet wat. De zaken gingen immers prima binnen mijn organisatie-onderdeel. Op een dag zei Floris, zonder aanleiding en tot mijn stomme verbazing: 'Weet je Wendela, het lijkt allemaal nogal goed te gaan bij jou, hè? Maar wacht maar tot het nog eens echt moeilijk wordt. Dan is het niet meer genoeg dat jij jong en leuk bent.' Een ijskoude hand sloot zich om mijn hart. Ik ben snel daarna vertrokken. Niet omdat ik het mooie instituut niet meer wilde dienen. Wel omdat mijn basale gevoel van veiligheid was beschadigd door een baas die duidelijk niet het beste met mij voor had.

Meer dan vijftig jaar geleden formuleerde de Amerikaanse psycholoog Herzberger de *two-factor-theory* over menselijke motivatie op het werk. Deze geldt nog steeds als gouden standaard. Kort samengevat zegt Herzberger dat mensen gemotiveerd worden door het leveren van een prestatie, en het krijgen van erkenning daarvoor. Leiders en de randvoorwaarden die ze creëren vormen in dit proces de hygiënefactor. Ze dienen om de prestaties, en daarmee als vanzelf, de motivatie van anderen te faciliteren.

Uit arbeidssatisfactie-onderzoeken komen bazen en leiderschap steevast naar voren als meest genoemde factor voor ongenoegen op het werk. Slechte bazen variëren van patiënten in DSM-cluster-B tot gewoon niet toegerust op hun taak. Het resultaat is dito: ze zijn te zeer met zichzelf bezig om voldoende aandacht te hebben voor anderen en een veilige cultuur van wederzijds vertrouwen en steun neer te zetten. Rond slechte bazen loop je op eieren, ben je bezig met overleven en lever je minder gemakkelijk je beste prestatie.

Nu heeft u als dokter misschien geen baas. Maar alle kans dat u er wel één bent of als zodanig gezien wordt. Of u nu opleider of werkgever bent of gewoon een meer of minder seniore arts, in de dagelijkse praktijk kijken allerhande, vaak jonge dokters en andere zorg-collega's naar u voor uw oordeel, opdracht en feedback.

Dat u de sleutel tot de ontwikkeling, het werkplezier en daarmee een belangrijk stuk levensgeluk van anderen in handen heeft, daar staat u vast niet dagelijks bij stil. Het goede nieuws is: u mag hierbij fouten maken. Niemand die in een leiderschapsrol komt heeft dat direct in zijn vingers.

En als u laagdrempelig en open genoeg bent, geven uw collega's u gratis en welgemeend advies. De frisse blik van de co, die krijg je cadeau. Het neerzetten van een aan- en bespreekcultuur door zelf aanspreekbaar te zijn, dat is uw opdracht. Dikke Ik het raam uit, daarna stroomt alles.

Mijn *lessons learned* sinds de Floris-episode: het valt niet mee steeds behendig te variëren met aandacht en ruimte voor de mensen die naar mij kijken. Voor je het weet heb je iemand tekort gedaan. Maar als baas weet ik verduveld goed dat ik op de schouders van anderen sta. En dat ik om zelf succesvol te zijn hun informatie en inzet nodig heb. Daar moeten zij zich natuurlijk wél toe uitgenodigd voelen.

Wendela Hingst, algemeen directeur KNMG

Federatienieuws 40 - 2015