



Jan Laan

'Zoek je vrijheidsgraden op en benut die'

Hoewel hij bij zichzelf heeft ontdekt dat hij onvoldoende geduld heeft om in de zorg van betekenis te kunnen zijn, heeft hij voldoende van de zorg gezien om er een mening over te hebben.

Leiders in de zorg moeten meer ruimte nemen om hun eigen plan te trekken, vindt hij. En ze moeten hun medewerkers meer ruimte geven om verantwoordelijkheid te dragen voor wat zij doen.

Jan Laan is zijn carrière gestart als maintance officer bij de Marine. Heeft daarna zijn loopbaan vervolgd bij KPMG, waar hij achttien jaar partner is geweest. 'De hiërarchie is in het bedrijfsleven net zo groot als in het leger, alleen de strepen zijn niet zichtbaar', zegt hij over zijn periode in het bedrijfsleven. In 2011 maakte hij de overstap naar de Koninklijke Nederlandse Redding Maatschappij (KNRM), als CFO. Sinds 1 september is hij zelfstandig adviseur. De vraag wat leiderschap is – laat staan nieuw leiderschap – heeft hem nooit intensief beziggehouden. 'Leiding geven, dat zijn gewoon de dingen die je doet', zegt hij nuchter. 'Je moet dicht bij jezelf blijven. Ik heb het afgeleerd om mij te spiegelen aan anderen, ik moet vooral naar de Jantje in mijzelf blijven luisteren. Misschien heb ik zelfs wel een beetje aversie van het begrip leiderschap. Het zijn vooral de mensen in de organisatie die bepalen wie en wat je bent als leider. Leiderschap is dus situationeel en dienend.'

Veel moeten afleren

Hoeveel verschil de situatie kan uitmaken, heeft Laan in de praktijk ervaren. Hij vertelt: 'In defensie is degene met de meeste strepen de leider, in het bedrijfsleven is dat veel minder duidelijk. Daar moest ik aan wennen toen ik uit die enorm hiërarchische organisatie van defensie kwam. Ik heb veel moeten afleren dus, en vooral moeten leren veel meer faciliterend te zijn. Maar mensen moeten er wel aan wennen als je ze vrij laat in hun rol. Als ik ze ergens naartoe wilde leiden, was de kern in mijn handelen transparantie: de situatie uitleggen en ook laten zien door welke zaken ik zelf onder druk kom te staan. Je menskant laten zien dus, en zeggen dat je verwacht dat ze daarop reageren. Het hangt dan erg van de organisatie af in hoeverre mensen daar aan toe zijn. Dit was bij KPMG veel sterker het geval dan bij de KNRM. Je wilt ruimte en tijd geven om iemand beter te maken dan die op dat moment in zijn functie is. Soms stuit je dan meteen op weerstand. En in zo'n geval denk ik: kijk zelf maar wanneer je tegen die muur aanloopt. Mensen moeten hun eigen fouten kunnen maken.'

Laan beschouwt authentiek gedrag als de kern van leiderschap. Een belangrijk aspect daarvan vind ik wél zeggen wat je denkt', stelt hij. 'Je hoeft niet te schofferen, maar je moet ook niet de bal terugspelen in de zin van "Wat denk je er zelf van?". Je moet dingen op een dusdanige manier zeggen dat een dialoog kan ontstaan. En je moet bereid zijn gas terug te nemen wanneer de ander vervolgens in

die discussie met tegenargumenten komt die hout snijden.'

Te weinig geduld

Laan heeft eens geprobeerd te adviseren in de zorg, maar verbaasde zich daarbij over de traagheid in besluitvorming in die sector. Hij was actief betrokken bij de opzet van de kwaliteitsnorm HKZ, en samen met instellingen, het ministerie van VWS en de zorgverzekeraars ook bij de implementatie daarvan. 'Hoewel ik zorgvuldigheid waardeer, heb ik bij mijzelf geconstateerd dat ik geen geduld heb voor de traagheid waarmee in de zorg besluitvorming tot stand komt', zegt hij. 'Hiermee bedoel ik niet dat de mensen in de zorg niet betrokken zijn bij hun werk, want die betrokkenheid is juist heel groot. Maar ik begrijp wel hoe het werkt. Ik heb eens offerte uitgebracht bij een thuiszorgorganisatie voor ondersteuning bij de implementatie van HKZ. Die organisatie stond er slecht voor en de bestuurder zij: de overheid springt toch altijd bij. Dat bleek ook zo te zijn. Ik begrijp hoe complex de zorg is, maar ik zie wel dat de financiële kant en de efficiencykant onderbelicht blijven. Ik blijf mij ook verbazen over de ziekenhuizen, waar je als patiënt echt een nummer bent. De klantgerichtheid en efficiency kunnen veel beter, maar daar zit weinig schot in. De wachtruimte heet niet voor niets zo.'

Leiderschap en voorbeeldgedrag

De zorg was dus niet de sector waarop Laan zich verder wilde profileren. 'Ik ga me ergeren aan die traagheid van het besluitvormingsproces en dat werkt niet', zegt hij. 'Wat niet wegneemt dat ik bewondering heb voor de mensen die wel in de zorg werken.' Hij is ervan overtuigd dat die traagheid ook iets zegt over het leiderschap in de zorg. 'Leiderschap heeft ook te maken met voorbeeldgedrag', legt hij uit. 'Als de leider niet snel is in zijn besluitvorming, hoeft de rest van de medewerkers in de organisatie dat ook niet te zijn. Misschien ontbreekt de urgentie. Maar dat is een opmerking van buitenaf, ik weet het niet.'

Maar: als leiderschap situationeel en dienend is, zoals hij stelt, en als besluitvorming in de zorg traag gaat, zou de zorg dan niet gediend kunnen zijn bij het hiërarchische type leiderschap dat hij kent vanuit zijn tijd bij defensie? 'Ja zeker', beaamt hij, 'maar dat is een ontwikkelingsvraagstuk, dat vergt tijd. Hiervoor moet je ook als leider in jezelf erkennen dat je in sommige situaties niet de juiste persoon bent om iets tot stand te brengen. Het is aan de raad van toezicht om hier scherp op te zijn. Maar de

bestuurder moet ook in de spiegel kijken en zichzelf de kritische vraag durven stellen of hij de juiste persoon voor de functie is. Ik heb wel eens de vraag gekregen of ik interesse had in een bestuursfunctie in een verzorgingshuis. Nee dus.'

Snellere cultuurverandering

Een alternatief voor hiërarchisch leiderschap is verantwoordelijkheden laag in de organisatie leggen. In de zorg gebeurt dit op veel plaatsen en ook hiervan ziet Laan de mogelijkheden. 'Ik denk zelfs dat dit veel sneller zal leiden tot een cultuurverandering dan wanneer je die van bovenaf probeert te sturen', zegt hij. 'Het is af en toe ook helemaal niet erg als het water over de dijken loopt. Laat het maar eens gewoon gebeuren, laat maar eens dingen fout gaan. Wel een beetje geconditioneerd natuurlijk, maar als je verantwoordelijkheden lager in de organisatie legt moet je mensen ook de ruimte geven om fouten te maken. Maar geef mensen dan ook de ruimte. En balletdanseres moet je niet verantwoordelijk maken voor het geluid en de belichting. Die moet kunnen doen waarin ze het beste is. Met medewerkers in de zorg is het precies zo. Je moet er iets van jezelf in kunnen leggen, en de ruimte daarvoor is in de zorg wel een beetje verdwenen in de loop der jaren. Hoe meer mensen zich bemoeien met management en met het vastleggen van wat mensen moeten en niet mogen, hoe kleiner het speelveld wordt. Je moet je dus als leider afvragen waarom je dat doet. Natuurlijk heb je te maken met wet- en regelgeving, maar je moet soms ook een beetje ondeugend durven zijn. Dat kan ook, ook in de zorg, als je maar vertrouwen hebt in je mensen. En als je maar de rust neemt om lering te trekken uit dingen die verkeerd gaan.'

De vrijheidsgraden benutten

Dit vraagt om een opener cultuur dan op dit moment in de zorg bestaat, erkent Laan. 'Maar je kunt niet alles oplossen met steeds nieuwe protocollen en wet- en regelgeving', zegt hij. 'Wat dit betreft kan de zorg wel wat leren van het bedrijfsleven. Dat durft beter te ondernemen en dingen fout te laten gaan. Natuurlijk heeft het bedrijfsleven op het gebied van wet- en regelgeving meer speelruimte dan de zorg. Een bedrijf kan zelfs dreigen zijn Nederlandse activiteiten te staken en uit te wijken naar het buitenland. Maar de kern is: zoek je vrijheidsgraden en benut die. Ik heb niet het gevoel dat dit in de zorg voldoende gebeurt, of dat de veldpartijen voldoende als één geheel optrekken met elkaar om dingen voor elkaar te krijgen. Daarin zit beslist nog ruimte.'