

Leiderschap is kwetsbaarheid toelaten

In gesprek met ...

Sacha Ausems

In januari 2015 startte Movimento vanuit de Pallascommunity met een leergang voor collectief leiderschap in de zorg. Dit jaar gaan we in gesprek met de deelnemers en procesbegeleiders van toen. Hoe heeft hun visie op leiderschap zich ontwikkeld en welke keuzes maakten zij? Sacha Ausems was een van hen: 'De bijeenkomsten hebben een fundament gelegd dat er altijd is. Het is een deel van mij geworden.'



'Ik geloof dat je altijd groeit in het leven,' begint Sacha haar persoonlijke verhaal, 'Soms loop je tegen dingen aan, of zelfs een paar keer, waarvan je denkt: hier moet ik iets mee. Dat zijn momenten waarop je versneld leert, vanuit je 'zijn' in plaats van met je hoofd. Zo heb ik het destijds ook ervaren. Het was vooral een zoektocht naar wat voor leider je bent en wilt zijn. Ik heb confrontaties met mezelf nodig om te groeien als persoon en dus ook in leiderschap. De leer-gang is voor mij een markeerpunt geweest om beter klaar te zijn voor een leiderschapspositie.' De eerste veertien jaar van haar carrière werkte ze in het bedrijfsleven, 'en veel vanuit het hoofd,' zegt ze, 'maar ik ontdekte dat ik een intuïtief leider ben. Ik schonk niet zoveel aandacht aan dat stemmetje en dacht: ik moet het beredeneren. Maar ik heb daar meer op leren vertrouwen. Ik doe dingen nu bewuster, weet beter wie ik ben, wat ik doe en hoe ik overkom. Want als leider ben je ook gewoon een instrument.'

Het begint met thuiskomen

Sacha koos er nadien bewust voor om te gaan doen wat ze echt belangrijk vond: de zorg beter maken. 'Ik zag dat mijn bedrijfskundige ervaring van toegevoegde waarde kon zijn en ik in de zorg tegelijkertijd mijn intrinsieke motivatie kwijt kon,' gaat ze verder. 'Want het gaat als leider in een organisatie uiteindelijk nooit over jezelf,' vindt ze. Ze komt terug op wat ze even daarvoor al aanstipte: 'Je bent een instrument om anderen in hun kracht te zetten, te inspireren en perspectief te bieden én om de organisatie goed te laten functioneren. Maar dat laatste begint met ervoor zorgen dat mensen zich ergens thuis voelen.' Zelf haalt ze inspiratie uit onder meer podcasts, zoals die van Brené Brown met Eric Mosley, CEO van Workhuman®: 'Volgens hem zijn organisaties steeds meer een plek waar mensen zich thuis moeten kunnen voelen. Niet meer alleen om

te kunnen werken, maar ook om te kunnen groeien en waar ze als mens er mogen zijn. Wanneer vroeger je huwelijk stukliep of je verloor een naaste, dan deed je het op je werk goed als niemand daar iets van merkte. Tegenwoordig zou dat iets zijn om te delen, zodat je verbinding krijgt met elkaar.' En wanneer verbinding ontstaat kan het gaan vliegen, zoals ze dat noemt.

Ruimte én verantwoordelijkheid

Sacha gaat dieper in op het belang van de connectie tussen hoofd en hart en haalt Peter van Uhm aan: 'Motivatie is van het hoofd, maar inspiratie is van het hart, zegt hij. Wat je als leider moet doen is mensen in het hart raken, inspireren en met elkaar afspreken wat de kaders zijn. Dan moet je mensen ruimte geven én verantwoordelijkheid. Er zit dus iets luchtigs aan, maar ook iets stevigs. Het luchtige zit in de inspiratie of in de ruimte, het stevige in het ook verantwoordelijkheid nemen en in persoonlijk leiderschap.' Voorwaarde is dat mensen weten dat ze ertoe doen: 'Ik geloof dat ieder mens gezien wil worden. Dat willen mensen in een organisatie en klanten van een organisatie ook. Dat is de basis,' zegt ze. 'Organisaties zijn organismen en als leider moet je daar heel goed voor zorgen. Niet vanuit je eigen ego, maar wel vanuit oprechtheid en eerlijkheid, want het moet kloppen. Het is niet alleen maar lief.' Het klinkt eenvoudig, maar is dat niet, benadrukt ze.

De kracht van samen

Uit ervaring weet ze dat de combinatie van zowel ratio, analyse en focus op doelstellingen en resultaten als de menselijke manier van ze bereiken de enige juiste is. 'Zelf heb ik eerst die bedrijfskundige kant moeten ontwikkelen, want zonder lukt het niet. Die basis heeft me veel opgeleverd, zeker ook in de zorg,' vertelt ze.

'Het fundament moet op orde zijn, in elke organisatie, en als ik niet hard stuur op kaders en op wat we moeten bereiken, dan slaagt het niet. Maar', haast ze zich daaraan toe te voegen, 'dat doe ik niet door mensen hard te sturen. Waar het om gaat is wat ik in mijn leiderschap als mens laat zien in relatie tot de ander, of dat nou medewerkers, klanten of andere belanghebbenden zijn. De legitimatie als leider krijg je van de mensen om je heen. Die moet je verdienen, en daar moet je zuinig op zijn. Mensen moeten voelen dat ik klopt, dat ik geen dubbele agenda heb en ervaren dat ik hen zie en respecteer en dáárom willen meegaan.' Bevlogen vertelt ze verder over wat daarvoor nodig is: 'Je moet ieders talent zien én aanboren. Binnen heldere kaders en met stevige, ambitieuze doelstellingen overigens. Wanneer de bedoeling helder is en aanspreekt, en de doelstellingen zijn concreet kun je harde en ook duurzame resultaten bereiken op het moment dat iedereen kan en mag meedoen. Het gaat om dat samenspel, dus niet alleen top-down of bottom-up.' Ze vergelijkt het met het leggen van een puzzel: 'Die is pas compleet als iedereen zijn stukje bijlegt. Of het nu groot is of klein, zwart-wit of kleur. Dat is de kracht van samen.'

Vakmanschap op elk niveau

Dat het werkt merkte ze zowel bij Humankind als bij Sint Jozefoord, waar ze respectievelijk voorzitter van de raad van bestuur en directeur-bestuurder was. 'Wanneer je gelooft dat iedereen in een organisatie zijn eigen leiderschap en vakmanschap mag pakken, dan geloof je in meer zelfstandige mensen en organisaties. Zonder daar meteen een model aan te verbinden', legt ze uit. 'Er zijn verschillende redenen om dat niet te doen en ik denk ook niet dat je meteen zelfsturing in moet voeren, maar wel het vakmanschap op elk niveau moet versterken. Als mensen dat niet gewend zijn, moet je ze daarin begeleiden. Zo'n cultuurwijziging heeft

echt tijd nodig.' Het gaat uiteindelijk om de erkenning, niet van een merknaam of van een persoon als leider, bedoelt ze, maar van de professionals die in het lokale systeem waarde kunnen toevoegen als ze hun eigen rol mogen spelen.

Goede voorbeelden nodig

Niet overal wordt de durf om vanuit persoonlijke waarden, het mens zijn en dus vanuit kwetsbaarheid te leiden omarmt en dat is jammer volgens Sacha. 'Mensen hebben dat soms afgeleerd. Ik zie dat veel - soms jonge - mensen die ik heel goed vind uit het leiderschap stappen omdat ze gefrustreerd raken. Ze kunnen het niet op hun manier doen. Ik zou willen zeggen: zoek mensen om je heen die, als je het even niet meer ziet zitten, jou op kunnen tillen of die jij op jouw beurt op kunt tillen, zodat je met elkaar die beweging kunt volhouden. Maar', geeft ze toe, 'wanneer je je als leider zoekend presenteert wordt dat niet altijd gewaardeerd. De vertaling vinden is cruciaal en lastig.' Het blijft een kwestie van moed, goed luisteren naar wat er speelt en doseren. 'Zelf kan ik niet anders dan het zo doen. Ik heb kwetsbaarheid toegelaten in mijn leiderschap en mijn oude overlevingsmechanismen afgelegd. Nu heb ik jasjes die ik af en toe aandoe om toch te kunnen doen waarvan ik vind dat het nodig is.' Leiderschap is je blijven ontwikkelen, beklemtoont ze nog eens. 'We hebben goede voorbeelden juist zo nodig, en als je een echte leider wilt zijn, dan heb je jezelf verder te ontwikkelen', zegt ze beslist, 'zodat je inzetbaar bent om de doelstelling te behalen.' Dan sluit ze af met een krachtige vergelijking om nieuwe leiders een hart onder de riem te steken: 'Water gaat niet koken als er niet voldoende moleculen bewegen. Het wordt hooguit een beetje lauw. Er zijn heel veel moleculen in dat leiderschap nodig die gaan bewegen. Dus ik zou willen zeggen: houd vol!'

Astrid Booij-Liewers: "Het verhaal van Sacha sluit goed aan bij Movimento's visie op leiderschap. Wij zien de persoonlijkheid van leiders als vertrekpunt voor hun handelen.

De leiders van nu durven vertrouwen, hebben lef en bezitten de moed om los te laten. Zij zijn integer, transparant, getuigen van een goed reflecterend vermogen en beschikken over een drive gericht op persoonlijke en maatschappelijke ontwikkeling. Door zich te verbinden met hun omgeving, zijn zij zich bewust van de context en treden uitdagingen open en vanuit adaptief vermogen tegemoet. Leiders moeten daarom evenwichtige personen zijn die een mooie balans in IQ en EQ hebben. Ze kunnen daardoor op de juiste momenten ruimte nemen maar ook geven.

Vakmanschap, vertrouwen en verbinding zijn daarbij de kernwoorden. Een leider is iemand die vanuit oprechte interesse de omgeving kan bevragen en die zonder oordeel tegemoet treedt, zodat van daaruit met elkaar

zingeving en visie worden ontwikkeld als basis om mensen en organisaties in beweging te brengen. Sacha geeft blijk van veel van deze facetten in haar pleidooi. Ze neemt op een grootse wijze verantwoordelijkheid en beschrijft mooi hoe persoonlijk leiderschap iets is dat in beweging is en blijft.

