

## Cock Aquarius, bestuursvoorzitter Zorg aan Zet

# ‘Leiderschap is ook jezelf zijn’

DOOR LOEK KUSIAK BEELD JEAN PIERRE GEUSENS

**O**oit begon ze als personeelsdirecteur bij de post in Limburg. En alweer een aantal jaren is Cock Aquarius voorzitter van het bestuur van Zorg aan Zet, de werkgevers- en arbeidsmarktorganisatie voor de zorg in Limburg. Leidinggeven en besturen is voor haar een tweede natuur. In een loopbaan van ruim 35 jaar vervulde ze, en nog steeds, vele leidinggevende en adviserende functies in de profit en non-profit sector. Haar motto voor leiderschap: ruimte bieden voor capaciteiten en talentontwikkeling van medewerkers en het stimuleren van diversiteit. Want een divers samengesteld topteam laat een bedrijf beter presteren.

### Die ambitie om organisaties te leiden: had u dat al vroeg?

“Het voortouw nemen in dingen deed ik als kind al. Tijdens mijn studie psychologie leidde ik in de studentenvereniging veel commissies. Zeer leerzaam. De eerste echte leidinggevende functie kreeg ik in 1986 bij het PTT-district Limburg, als hoofd personeelsdienst en lid van districtsdirectie. Landelijk was ik bij de post ook de eerste vrouwelijke bestuurder. Ik had de leiding over 60 mensen. Vooral people management. Als psycholoog met een therapeutische achtergrond had ik geleerd mensen te observeren in de wijze waarop ze elkaar beïnvloeden en wat ik daaraan kon verbeteren. Pikant was overigens

dat de ondernemingsraad, het was midden jaren tachtig, een vrouwelijke leidinggevende eerst niet zag zitten. De houding was: ‘Emancipatie is in de mode, maar in Limburg nu nog even niet.’ Pas op het moment ik met de OR in Limburgs dialect ging praten, nam het vertrouwen toe. Toen ik twee jaar later directeur werd van het PTT-distributiecentrum in Sittard, met 800 medewerkers met wie ik de omslag moest maken van staatsbedrijf naar privaat bedrijf, behoorde ik opeens tot de notabelen van de stad. Grappig hoe dingen lopen.”

### Waarin schuilt uw kracht als leider?

“In het naar boven halen van de eigenheid van mensen. Wie is iemand? Wat is zijn of haar intrinsieke drive? Mensen helpen bij het ontdekken van hun specifieke talenten en ze de ruimte geven waarbinnen ze zich kunnen ontwikkelen, vind ik heel belangrijk. Bij leiderschap hoort ook dat je je voortdurend aanpast aan de eisen die de werkomgeving stelt en jezelf de vraag stelt welke toegevoegde waarde jouw zorgorganisatie aan cliënten levert. Dat leidt ook tot meer tevreden cliënten. Verder wil ik graag gevoed worden met meningen, maar ik word niet de optelsom van al die meningen. Ik vaar mijn eigen kompas. Leiderschap is ook jezelf zijn. De drang om verantwoordelijkheid te dragen, om betrokken te zijn en niet weg te lopen voor moeilijke dingen, kan bij mij soms ook net iets te groot zijn.”



Cock Aquarius

### In welke zin?

“Ik heb af en toe de neiging om bij conflicten middenin het vuur te gaan staan. Niet altijd handig. Het is dan beter af te wachten totdat de ander met een oplossing komt in plaats van op zijn stoel te zitten.”

### Elke eindverantwoordelijke kent ook momenten van onzekerheid. Vraag u anderen om advies?

“Twijfelaar als ik van nature ben, ben ik niet iemand die vindt dat haar opinie per definitie de juiste is. Ik hecht, ook in momenten van eigen onzekerheid, veel waarde

aan meningen van anderen waar ik me aan kan spiegelen. Ik neem daar ook de tijd voor. Daarvoor kan ik uitstekend terecht bij mijn partner, maar ook bij een intervisiegroep van vrouwelijke collega's die ik ken uit mijn studietijd. Het kan nooit kwaad om een coach te hebben met wie je over je functioneren en je twijfels kunt reflecteren. Jonge leiders kunnen met een coach hun zelfvertrouwen vergroten.”

### Heeft u een vast recept voor het vinden van draagvlak voor besluitvorming?

“Je kunt niet alles weten in een organisatie. Dat is het lot van iedere bestuurder. Toch probeer ik altijd goed geïnformeerd te blijven over wat belangrijk is. Bij ‘Zorg aan Zet’ verkeer ik in de gelukkige omstandigheid dat directeur Joep Mooren en zijn bureau veel voorbereidend werk doen. Tijdens

**“Ik heb af en toe de neiging om bij conflicten middenin het vuur te gaan staan”**

het periodiek overleg met de directeur hoor ik wat er gaat spelen. Samen kijk je vooruit en ontstaat er visie, strategische richting. Meestal wordt het onderwerp tevoren gesondeerd naar andere bestuursleden. Je proeft andere meningen, probeert support te vinden voor een besluit of een koers die we willen inslaan. Vergaderingen zijn meestal alleen nodig om het besluit formeel af te hameren.”

“Nieuw voor de zorgsector is wel dat bestuurders sinds de invoering van marktwerking strategischer en toekomstgerichter moeten opereren. Vroeger paste de overheid de financiële tekorten altijd bij. Je kon niet failliet gaan. Nu kan de minister met een penstreek je budget korten. Omgaan met die verzakelijking en tegelijk dienend leiderschap bieden dat medewerkers blijvend motiveert, gaat niet iedere bestuurder even makkelijk af.”



Zorg aan Zet  
Roermond



**Cock Aquarius (1951, Oisterwijk) studeerde klinische psychologie en was onder meer directielid van het PTT-district Limburg. Ook gaf ze bij Vodafone leiding aan de opzet van callcenters. Aquarius was directievoorzitter van ontwikkelingsorganisatie Cordaid-Memisa en van 2000 tot 2010 voorzitter van de raad van bestuur van gehandicaptenzorg Daelzicht (1700 medewerkers, 75 miljoen euro omzet) in Heel. Sinds 2005 is zij bestuursvoorzitter van Zorg aan Zet. Verder is zij onder meer toezichthouder bij drie zorgorganisaties in Limburg en Brabant, bestuurslid van het Limburg Festival en interim-directeur van daklozenopvang Moveoo in Roermond. Cock Aquarius heeft twee zoons en is samenwonend in Haalen. Haar hobby's zijn tuinieren, fietsen in verre landen, zinging & ethiek.**

**U leidt bij 'Zorg aan Zet' een bestuur waar ziekenhuis- en instellingsbestuurders deel van uitmaken. Allemaal leiders, allemaal ego's. Is dat niet lastig werken?**

"Bestuurders in het algemeen hebben de drang zich te positioneren. Soms zijn ze ook erg eigenwijs en kunnen de neiging hebben in de afweging van gemeenschappelijke besluiten het belang van de eigen club voorop te stellen. Natuurlijk kan het irritant zijn als je te maken hebt met 'dikke ikken'. Maar het is niet mijn missie ze daarin te veranderen. De bestuurders met wie ik werk worden aangesteld en in hun functioneren beoordeeld door hun eigen raad van toezicht. Mijn insteek als bestuursvoorzitter is wel altijd: 'Hoe eensgezinder we samenwerken, des te beter ons product.' Wanneer ik bij een bestuurder weerstand voel, kies ik voor een gesprek in kleiner verband. Kopjes koffie met elkaar drinken, bilateraal, je even afzonderen. Dat helpt enorm in het uitvinden van de drijfveren van de ander."


**Wat is de houdbaarheidsdatum van een leider?**

"Ergens tussen de vijf en tien jaar. Op het moment dat je je moet oppeppen om nog inspirerend te zijn, ben je in feite uitgekeken op de organisatie. Als de spanning weg is, moet je plaatsmaken."

**In de boardrooms, op de leidinggevende posten van bedrijven en instellingen, zijn vrouwen sterk ondervertegenwoordigd. Geloof u in quota? Bent u voor positieve discriminatie?**

"In de top van organisaties moet je mannelijk en vrouwelijk leiderschap samenbrengen. Maar ik geloof niet zo in quota. Daarin schuilt ook het risico dat vrouwen denken dat ze een belangrijke functie wel op een presenteerblaadje krijgen aangereikt. Ik zie echter ook dat vrouwen zichzelf op voorhand weinig kans geven op een leidinggevende post. Wat dat betreft mogen vrouwen zelfverzekender worden. Voor groei moet je wel een stap durven zetten en drive tonen. Wel kun je als organisatie bij vacatures vrouwen extra enthousiasmeren om te solliciteren. Maar uiteindelijk moeten wel geschiktheid en kwaliteiten doorslaggevend zijn. En ja, dan kan het dus ook een man worden."

**In welk opzicht onderscheiden vrouwelijke leiders zich van mannen?**

"Ik denk dat vrouwen meer de verbinding opzoeken in wat medewerkers gezamenlijk doen en het belang van het team voorop stellen. Medewerkers functioneren beter in een cultuur waarin vertrouwen heerst en waarin mensen autonomie hebben in de uitvoering van hun werk. Maar of vrouwelijke leiders patent hebben op zo'n organisatiecultuur? Dat ga ik niet beweren. Ook in de zorg kom ik mannen tegen die empathische leiders zijn. Mijn stelregel is dat je, ongeacht of je als vrouw of man aan de top staat, een scherp oog moet hebben voor de diversiteit aan meningen, eigenschappen en talenten van medewerkers. Al die kleuren kunnen heel complementair werken. Zo'n organisatie heeft veel potentie en presteert beter." 



**Zorg aan Zet**, gevestigd in Roermond, is de arbeidsmarktorganisatie voor ziekenhuizen-, zorg- en welzijnsinstellingen in Limburg. Met 11 medewerkers en een budget van 1 miljoen ondersteunt Zorg aan Zet de 70 aangesloten organisaties bij het strategisch werven, opleiden en behouden ('duurzame inzetbaarheid') van zorgpersoneel. Best practices van Zorg aan Zet zijn te vinden op [cases.zorgaanzet.org](http://cases.zorgaanzet.org).

- ADVERTENTIE -

PASSION FOR  
**Approba**  
PEOPLE & BUSINESS

*"... uw HR Business Partner!"*