

Bergbeklimmer en teamcoach Katja Staartjes:

'Geluk is voor mij geen doel'

Sturen op geluk, dat is niet besteed aan bergbeklimmer Katja Staartjes. Het is haar te vaag, ze is meer van het sturen op resultaten. Begrijpelijk ook; je komt nooit op de top als je niet gefocust bent. Wel hecht zij waarde aan zaken die bijdragen aan geluk voor haarzelf of anderen: goede samenwerking in het team, goed luisteren naar elkaar, genieten van het uitzicht onderweg. En wat voor een klimteam geldt, geldt ook vaak één-op-één voor een team dat zich bezighoudt met zorg verlenen.



Mensen motiveren en inspireren, dat is wat Katja Staartjes het liefste doet. 'Niet met techniek maar met gemotiveerde mensen kun je de beste resultaten bereiken.' Hoe je de top bereikt als organisatie, daarover vertelt Staartjes graag, met adembenemende beelden. Ze legt de koppeling tussen haar klimexpedities en ervaring uit de bergen en de dagelijkse gang van zaken op de werkvloer. 'Misschien word ik zo langzamerhand wel meer spreker dan klimmer. Dat heeft met de huidige tijd te maken, waarin we net als in de bergen, geconfronteerd worden met onzekerheid en tegen allerlei grenzen aanlopen. En het heeft ook met de leeftijd te maken. Ik klim nog steeds, maar niet meer naar achtduizend meter. Dat is prima hoor, het hoort bij de cyclus van het leven dat je fysieke krachten een keer afnemen. Daarnaast lijkt het me ook heerlijk om vaker en langer thuis te zijn.' Ze is net terug van een trektocht met vijf jaarclubgenoten, vrouwen van rond de 60 voor wie Nepal en de hoogte nieuw waren. Ze maakten een tocht naar de Pikey-piek van 4.100 meter en bezochten een project in Nepal, waarvoor Staartjes zich vrijwillig inzet en waarvoor de jaarclub geld had ingezameld.

Verschillende karakters

Staatjes klimt meestal samen met haar man, Henk Wesselius. 'Hij en ik zijn totaal verschillend van karakter. Vraag Henk niet om een lezing te geven, of achter de schermen alles te regelen. Ik ben de perfectionist, hij is de praktische man. Mijn glas is halfleeg, dat van hem is halfvol. Hij kijkt altijd vooruit, ik kijk ook achterom. Ik ben van de eindeloze voorbereidingen, van het inlezen, hij gaat gewoon op pad.' De verschillende kwaliteiten die elkaar aanvullen, maken Staartjes en Wesselius tot een succesvol team. De onderlinge afstemming van plannen is



De driehoek in evenwicht

Bij PluZorg staan bewoners en cliënten centraal. We bestaan omdat we aan hen kwalitatief goede en kleinschalige zorg willen leveren. Daarmee sturen we op hun geluk. En op dat van medewerkers. Alleen als het fijn is om bij PluZorg te werken, als PluZorg echt oog heeft voor medewerkers, kunnen zij sturen op het geluk van cliënten. Alles wat we doen voor cliënten, kost geld. Als er geen budget is, is er voor niemand geluk.

Daarom moeten deze drie: de bewoners/cliënten en hun vertegenwoordigers, het team en het geld altijd met elkaar in balans zijn. Directeur-bestuurder Jan Steven van Dijk vergelijkt het met een driehoek op een naald. 'Als we alleen maar oog hebben voor onze cliënten, zonder de belangen van medewerkers en bedrijfsvoering mee te wegen, raakt die driehoek uit balans. Dan vallen we met heel PluZorg van de naald af. En als medewerkers graag een salaris willen hebben dat drie maal zo hoog is als nu, dan gaat het ten koste van de cliënten omdat we minder personeel kunnen inhuren. En zijn we over een paar maanden failliet. Ook dan is de balans zoek. Ten slotte valt de driehoek van de naald als we heel efficiënt werken, maar de belangen van cliënten en medewerkers vergeten. Het is een uitdaging om altijd het evenwicht te bewaren.'

PluZorg-magazine besteedt in dit nummer en de komende nummers aandacht aan het evenwicht van de driehoek. Deze keer: bergbeklimmer Katja Staartjes, die teams coacht onderweg naar de top.

Illustratie: Elwira van Pijkeren



Wie is Katja Staartjes?

Katja Staartjes (60) studeerde levensmiddelen-technologie in Wageningen en maakte deel uit van de nationale selectie atletiek. Zij startte haar loopbaan in de zuivel, in de sectoren kwaliteitszorg, logistiek en productie. Zij ontdekte haar passie voor de bergen, gaf haar vaste baan op voor het klimmen en werd de eerste Nederlandse vrouw op Mount Everest. Ze klimt samen met haar man Henk Wesselius, heeft diverse klimexpedities geleid en schreef daar boeken over. Haar indrukwekkende boek *TopTeams, samen bergen verzetten* stond op de shortlist voor managementboek van het jaar 2020. 'Ik ben er drie jaar mee bezig geweest', zegt ze. 'Ik wilde een simpel boekje maken, maar het liep wat uit de hand.' Haar ervaring met het klimmen gebruikt ze als motivational speaker, en ze wordt regelmatig als coach ingeschakeld voor teamontwikkeling. Voor haar betekenis in de Nederlandse bergsport en haar bijdrage aan projecten in Nepal werd ze in 2023 benoemd tot Ridder in de orde van Oranje-Nassau. Het 'bergtoppen-cv' van Katja Staartjes en veel andere achtergrondinformatie is te vinden op www.katjastaartjes.nl.



makkelijk met z'n tweeën. 'Dat doen we gewoon aan de keukentafel. Klimmen er meer mensen mee in het team, dan vergt dat natuurlijk meer afstemming. Vergaderingen, ontmoetingen, hele weekenden zelfs, om ervoor te zorgen dat we allemaal hetzelfde doel voor ogen hebben en de taken verdelen.'

Kwaliteiten die het succes bepalen

Vooraf dat doel bepalen is belangrijk. 'De top is niet altijd voor iedereen het belangrijkste doel', zegt Staartjes. 'Sommige bergen hebben een voortop. Is dat voor sommigen genoeg? Is de expeditie pas een succes als iedereen op de top staat, of is het ook genoeg als twee teamleden daar staan? En hebben we daar een bevroren vinger voor over? Of gaat dat te ver?' Als je weet wat het doel is, kun je de route erheen bepalen. 'Dan begint de voorbereiding. Dat is behalve de fysieke training een kwestie van ondernemerschap en hard werken: sponsors zoeken en het geld bij elkaar zien te krijgen. Vooral het materiaal bij elkaar brengen is belangrijk tijdens de voorbereiding. Het materiaal is het enige waar we zelf volledig invloed

op kunnen uitoefenen, dus dat moeten we perfect op orde hebben.'

Hoe goed de voorbereiding ook is, in ontwikkelingslanden gaat nogal eens iets mis. Staartjes: 'Aardbevingen, staatsgrepen, een vermoorde koning, we hebben zoveel meegemaakt. Belangrijk zijn in die fase flexibiliteit en wendbaarheid. En dat geldt ook voor de beklimming met z'n extreme omstandigheden. Naarmate we hoger klimmen, komt het aan op daadkracht, op doen. Op veerkracht als het tegenzit, op volhouden. Natuurlijk moet je ook samenwerken, vertrouwen hebben en elkaar helpen. Je eigen grenzen zien te bewaken en letten op elkaar. Bottom line komt het erop neer of je in staat bent het gemeenschappelijk belang voor ogen te houden.' Op de bergen boven achtduizend meter zijn verschillende klimrondes nodig om de top te bereiken; het lichaam moet langzaam wennen aan de ijle lucht. 'Tussen de klimrondes komen we telkens terug in het basiskamp om te herstellen. Afhankelijk van het weer, duurt een beklimming soms wel zeven weken. Bij de uiteindelijke toppoging moet alles kloppen. Er moet focus zijn, concentratie.'

Als de sfeer goed is, voelen mensen zich gemotiveerd en gestimuleerd

Route naar het doel aanpassen

In een organisatie zijn dezelfde kwaliteiten nodig als in een klimteam, denkt Staartjes. Kwaliteiten die elkaar aanvullen om samen een goedlopend team te kunnen zijn. 'Wat je nodig hebt om zo'n team met heel verschillende mensen en kwaliteiten aan te sturen, is afhankelijk van de situatie. Wat is je doel, wat zijn de omstandigheden, wie zitten er in je team? Hoe is het met hun motivatie, zijn ze gefocust? Soms moet je als leider sturend zijn, soms moet je dingen meer op hun beloop laten.'

Ze geeft een voorbeeld uit haar klimpraktijk. 'Met twee lokale Pakistanen vormden we een klimteam. Dat is een voordeel, want zij kennen de omstandigheden en de route en functioneren op hoogte goed omdat ze dat gewend zijn. Ze waren niet onze dragers, we klommen in gelijkwaardigheid. Ik merkte al snel dat er geen antwoord kwam als ik vragen stelde. "You're the boss", zeiden ze, "you decide." Ik vond dat lastig totdat ik me realiseerde dat zij uit een cultuur komen waarin mensen gewend zijn orders te krijgen. Dus ik ben andere vragen aan hen gaan stellen. Gesloten vragen, waar ze ja of nee op konden zeggen. En ik ben op een vriendelijke manier instructie gaan geven. Dat werkte veel beter. In de loop van de weken merkte ik dat ze zich op hun gemak gingen voelen, en toen gingen ze langzaam initiatief nemen.'

Als leidinggevende, wil zij maar zeggen, moet je het doel voor ogen houden, maar de route erheen moet je soms aanpassen.

Eigenaarschap bevorderen

Veel organisaties zetten hoog in op 'eigenaarschap'. Ook bij PluZorg zingt die term rond in de wandelgangen. Wat is het eigenlijk? Staartjes: 'Eigenaar zijn begint ermee dat je je eigenaar vóelt van een onderwerp. Voel je je er verantwoordelijk voor, wil je het verbeteren, neem je er initiatief voor en durf je feedback te geven? Eigenaarschap kun je niet afdwingen. Het ontstaat als mensen zich verbonden en betrokken voelen en zich geroepen voelen iets te doen. Ze moeten het willen, daar staat of valt het mee.'



De organisatie kan wel omstandigheden creëren waar bij eigenaarschap gedijt. 'Het begint bij vertrouwen en verantwoordelijkheid geven, bij mensen waarderen, bij het stimuleren van open communicatie. Daarnaast is dat gemeenschappelijke doel nodig. Mensen moeten wel weten waar ze heengaan, en daarachter kunnen staan, anders kunnen ze geen commitment tonen.' Overigens, zegt zij, hoeft eigenaarschap van alle individuele medewerkers niet tot een losgeslagen bende te leiden. 'Je hebt altijd met regels en kaders te maken, die een gegeven zijn. En dat is niet altijd makkelijk. Kun je er rekbaar mee omgaan? Kun je je er echt niet toe verhouden, dan vraag ik me wel af of je niet beter ergens anders kunt gaan werken. In een andere rol, of op een andere plek. Je talenten komen dan vast beter tot hun recht. Durf te kiezen!'

De basis op orde

Om als team te kunnen functioneren, is het van belang dat iedereen zich eigenaar voelt. Zo maakten Staartjes en Wesselius menigmaal gebruik van tientallen dragers om hun spullen in het basiskamp te krijgen, soms onder leiding van een drager-chef. 'Die dragers zijn cruciaal, zonder dragers kun je niet eens beginnen aan de beklim-

ming. Je moet die basis op orde hebben. Ik bemoei me niet met hoe ze hun werk doen, ik neem het niet over, zij zijn eigenaar van de klus. En al die mensen, de dragers, de kok, de klimmers, heb je nodig om het resultaat neer te zetten. Als er één schakel ontbreekt, heeft dat allerlei consequenties. Dus we zorgen voor waardering. Niet alleen door ze goed te betalen en te zorgen voor goede maaltijden, maar ook door niet chagrijnig zijn. Ze spreken geen Engels, maar iedereen begrijpt een glimlach of een opgestoken duim. Als de sfeer goed is, voelen zij zich gemotiveerd en gestimuleerd en wordt die trektocht naar de voet van de berg er een stuk gemakkelijker op.' En in een organisatie, zegt Staartjes, werkt dat precies hetzelfde.

Sturen op geluk?

Of zij met het creëren van een goede sfeer stuurt op geluk? Staartjes kijkt verbaasd. Ontzet, haast. 'Met geluk ben ik echt niet bezig als ik aan het klimmen ben op grote hoogte. Je ervaart wel momenten van geluk, maar geluk is



niet het doel. Ik denk dat 100% van de tijd gelukkig zijn niet bestaat. Geluk ontstaat bij de gratie van contrast. Je geniet juist van de zon doordat het regent.' Haar passie voor de bergen is ook niet hetzelfde als geluk, zegt ze. 'In mijn studententijd ontstond die passie toen ik voor het eerst ging wandelen in de bergen. Ik vond het geweldig. Die gigantische kracht van de natuur, gecombineerd met het leveren van inspanning. Ik ben echt een loper, ik vind het heerlijk om van A naar B te gaan. Zalig en simpel, want al het gedoe uit het dagelijks leven valt weg. Ik houd van de ruimte en het uitzicht. En ik vind de verbinding met de mensen met wie ik dit samen doe echt fantastisch.'

Stapje voor stapje

In het klimmen is Staartjes steeds beter geworden, ze deed cursussen om zich te bekwamen, en ging zo steeds een stapje verder. Bij twee beklimmingen had ze uitzicht op Mount Everest (8848 meter). 'Doordat ik me stapje

Je hebt een gemeenschappelijk doel nodig

voor stapje ontwikkelde, kwam die top steeds dichterbij.' Totdat ze ervoor ging, en in 1999 de top van de hoogste berg bereikte. Sturen op geluk was dat niet. Staartjes: 'Ik ga voor het doel, en daar heb ik passie voor, maar ik streef niet naar geluk. Natuurlijk ervaar ik daardoor wel geluk, dat zit in kleine dingen onderweg, zoals een vogeltje dat zingt of de zon die schijnt, maar het doel is niet geluk. Mijn doel is onderliggend misschien wel dat ik stappen zet in mijn ontwikkeling. Dat ik steeds beter leer omgaan met mijn eigen beperkingen. Als je dat bedoelt met sturen op geluk, waardoor je volledig tot je recht komt en je potentieel kunt benutten, ja dan stuur ik op geluk. Je moet eruit halen wat erin zit. Naar vermogen, hoor, een klein stapje kan ook goed zijn.' Zelf wil ze, nu ze geen hoge toppen meer beklimt, een steeds betere teamcoach worden. Dat is het doel waar zij voor gaat. 'En ik wil leren meer rust te nemen. In de bergen kan ik goed met mijn grenzen omgaan, maar in het dagelijks leven vind ik dat lastiger.'

Eenzaam naar de top

Onderweg naar de top kan het eenzaam zijn, weet Staartjes uit ervaring. 'Ik put moed uit het doel voor ogen houden. Ik visualiseer dat we op de top staan en geweldig uitzicht hebben. Daarnaast kan ik ook onderweg genieten van kleine dingen. Als ik er echt doorheen zit, relativeer ik. "Straks gaat het beter", denk ik dan. "Dan lig ik in mijn warme slaapzak en heb ik een kop thee.'" En hoe werkt dit dan in een organisatie? 'Voor mij werkt deze manier van omgaan met tegenslag en teleurstelling goed als ik aan het klimmen ben. Het is niet gezegd dat deze manier voor anderen net zo werkt. Je zit immers met heel verschillende personen in een team. Die diversiteit is ook de kracht, dus heb daar altijd oog voor.' Dat betekent overigens niet dat het makkelijk is, omgaan met verschillen. 'Zeker als het gaat om grote verschillen, of zelfs tegenstellingen. Samenwerken is niet altijd leuk. Het is ook gedoe en hard werken, en juist verschillen zien te overbruggen. Dat komt de sfeer ten goede. En ja, dat maakt gelukkig.' ●