

Authentiek leiderschap VOOR VROUWEN

**VAN MACHT
NAAR KRACHT
in 7 stappen**



**Jolanda Holwerda
en Liesbeth Tettero**

Boom

'Veel vrouwen zijn van nature leiders.
We denken alleen dat we het niet zijn
omdat we niet leiden op de
traditionele masculiene manier.'

- JANET HAGBERG, *Real Power*



INHOUDSOPGAVE

Voorwoord (1) Jolanda Holwerda	10
--	-----------

Voorwoord (2) Liesbeth Tettero	12
--	-----------

Inleiding	15
------------------	-----------

STAP 1

DE KRACHT VAN LEERLINGSCHAP	31
------------------------------------	-----------

Het leerlingenschap	34
---------------------	----

Zelfscan	35
----------	----

Dilemma 1: Word je beoordeeld op potentieel of resultaat?	38
---	----

Dilemma 2: 'Zo ben ik nu eenmaal' of 'Ik kan het nog leren'?	39
--	----

Aan de slag met stap 1	40
------------------------	----

STAP 2

DE KRACHT VAN BONDGENOOTSCHAP	49
--------------------------------------	-----------

Bondgenootschappen	52
--------------------	----

Zelfscan	53
----------	----

Dilemma 1: Je eigen koers varen of het spel meespelen?	56
--	----

Dilemma 2: Doorzetten of opgeven?	57
-----------------------------------	----

Aan de slag met stap 2	58
------------------------	----

STAP 3**DE KRACHT VAN ZICHTBAARHEID 69**

Zichtbaarheid	72
Zelfscan	72
Dilemma 1: Vriendelijk of vaardig?	78
Dilemma 2: Voor het team of voor jezelf?	80
Dilemma 3: Doorzetten of verder solliciteren?	82
Aan de slag met stap 3	83

STAP 4**DE KRACHT VAN REFLECTIE 93**

Reflectie	96
Zelfscan	96
Dilemma 1: Emoties laten zien of niet?	99
Dilemma 2: Mijn schuld of die van anderen?	100
Aan de slag met stap 4	101

STAP 5**DE KRACHT VAN ZINGEVING 111**

Zingeving: wat is je missie?	114
Zelfscan	115
Dilemma 1: Durf je groots te denken of houd je jezelf klein?	117
Dilemma 2: Springen of stilstaan?	120
Dilemma 3: Boos of strijdbaar?	121
Aan de slag met stap 5	123

STAP 6

DE KRACHT VAN WIJSHEID

129

Wijsheid en rolmodellen	132
Zelfscan	133
Dilemma 1: Op het podium of veilig achter de schermen?	138
Dilemma 2: Rolmodel of goeroe?	139
Aan de slag met stap 6	140

STAP 7

VEERKRACHT

147

Veerkracht	150
Reflectie	151
Aan de slag met stap 7	153

TOEGIFT DE KRACHT VAN YOGA

161

- 7 stappen, 7 chakra's

Nawoord **165**

Literatuur / noten **169**

Dankwoord **174**

Over de auteurs **175**

VOORWOORD (1)

Jolanda Holwerda

Toen ik in 2007 *Lof Magazine* oprichtte voor vrouwen met ambities, schopte ik daarmee in eerste instantie tegen nogal wat heilige huisjes aan. Vrouwen en ambities? Dat was een rare combinatie. Als je kinderen kreeg, werd je geacht je (werk-) ambities naar beneden bij te stellen. En als je dat zelf al niet bedacht, dan deed je werkgever dat wel. Iemand die ik coachte verwoordde het goed. Ze zei: 'Ik was een "high potential" tot ik kinderen kreeg. Toen ging er een kruis door "high".' (Inmiddels heeft ze haar carrière elders voortgezet, is ze gepromoveerd en leidinggevende van een toonaangevend onderzoeksinstituut.)

Ook in de Nederlandse media buitelden columnisten en redacteuren toen, maar ook nu, over elkaar heen om vrouwen een gebrek aan ambitie te verwijten. 'Nederlandse vrouwen zijn nu eenmaal ambitieeloos,' zei een CEO van een bekend Nederlands telecombedrijf op een conferentie voor vrouwen. Hij hoefde de zaal overigens niet te verlaten.

Dat beeld van de ambitieeloze vrouw, herkende ik toen en nu nog steeds niet als ik kijk naar de vrouwen om me heen. Ja, vrouwen moeten zich in veel bochten wringen om het op alle fronten goed te doen. Ze maken andere keuzes als het gaat om de balans tussen werk en privé, waardoor ze als minder ambitieus worden gezien. Ze tonen eerder hun onzekerheid, waardoor ze als minder capabel worden gezien, en ze hebben vaak niet-uitgesproken ambities, waardoor ze bij promoties worden overgeslagen. Maar tegelijkertijd werken de meeste vrouwen die ik ken meer uren dan veel mannen die zich alleen maar concentreren op hun werk. Dus wat nou, geen ambitie!?

Ik ging onderzoek doen naar het fenomeen ambitie en ontdekte dat het voor vrouwen een heel andere lading heeft dan voor mannen. Vrouwen hebben niets met het woord 'ambitie' in de betekenis van 'gedrag vertonen dat gericht is op carrière maken', zoals de *Van Dale* het definieert. Ze hebben echter des te meer met de andere kant van ambitie, die gaat over 'animo', het verlangen naar vooruitgang, werklust, geestdrift. En hebben we juist die ambitie niet nodig om onze wereld in balans te brengen?

Naast het magazine richtte ik daarom de Lof Academy op, met als missie vrouwen te inspireren hun ambities waar te maken. Maar ook werkgevers de ogen te openen

voor wat er gebeurt als je de ambities van vrouwen niet serieus neemt. Dan verlaten ze namelijk je bedrijf en gaan ze elders werken, waardoor jij als werkgever je talentenpool ziet opdrogen. En dat kan geen enkele werkgever zich permitteren met de zogenaamde *war on talent* waar we middenin zitten.

In al die jaren dat ik met deze thematiek bezig ben, is er één model dat altijd raak is, als je wilt begrijpen wat er gebeurt met vrouwen in organisaties als hun talent niet wordt (h)erkend. Of als je vindt dat vrouwen maar gewoon mee moeten doen met het machtsspel dat degenen die hogerop willen komen in organisaties nu eenmaal spelen. Dat model komt uit het boek *Real Power, Stages of Personal Power in Organizations* van de Amerikaanse coach en mentor Janet Hagberg. Je kunt haar model op vele manieren gebruiken. Om de organisatiedynamiek te begrijpen, om volgende stappen in je carrière te verkennen, maar ook om jezelf als leider te ontwikkelen. En ook al is het boek in 1984 geschreven, het is ook anno 2024 nog zeer actueel. Het laat zien dat vrouwen afhaken op het moment dat ego en macht worden ingezet om een positie te bereiken.

In dit boek laten wij zien dat er ook andere manieren zijn om door te groeien. Door niet vanuit macht maar juist vanuit kracht te handelen. Hoe je dat kunt doen en hoe je persoonlijk leiderschap kunt ontwikkelen op een authentieke manier. Dat is waar dit boek over gaat.

Als coach en trainer weet ik: je kunt het pad niet voor een ander lopen, maar het wel beter begaanbaar maken. Ik hoop dat dit boek je het vertrouwen geeft dat je je eigen pad mag bewandelen. En ik gun je dat je jouw ambities mag waarmaken op een manier die past bij jou. Want daar wordt iedereen beter van.

Zandvoort, zomer 2023

VOORWOORD (2)

Liesbeth Tettero

Er zijn van die begrippen waar veel vrouwen die ik in mijn werk als coach en trainer ontmoet, negatief op reageren. Van afwijzend ('dat is niets voor mij') tot afkeurend ('daar zou het niet om moeten gaan'). Meestal zijn dat de begrippen 'hulp vragen', 'netwerken', 'jezelf profileren' en de absolute winnaar: 'macht'. Hoe mooi is het dan als je voor het schrijven van een boek uitgebreid in al deze onderwerpen mag duiken!

Mogelijk doordat ik al mijn hele werkende leven bij en voor de overheid en politieke organisaties heb gewerkt, fascineert het begrip macht mij enorm. Wie heeft het voor het zeggen? Wie bepaalt de regels van het spel? Ik verdiep me al jaren in het fenomeen macht en in het bijzonder in de genderspecifieke kant ervan. Hoe komt het toch dat vrouwen de tweede sekse zijn geworden, de 'afgeleide van de man', zoals Simone de Beauvoir dat al schreef? Hoe komt het dat medicijnen en veiligheidsgordels alleen op mannen worden getest? Dat in 99,9 procent van de inleidingen van managementboeken staat dat de auteur 'omwille van de leesbaarheid' kiest voor het mannelijk voornaamwoord, en dat waar 'hij' staat, natuurlijk ook 'zij' wordt bedoeld? Dat na Prinsjesdag de focus weer ligt op de kleding van de vrouwen: 'Hoe vrouwelijke politici het Binnenhof opfleuren met hun kledingkeuze' (een kop van opinieblad *EW*). Alsof je het over een bosje bloemen hebt.

Mijn genderbiasradar staat strak afgesteld, het maakt me strijdbaar. Dat zat er al vroeg in: ik moet ongeveer tien zijn geweest toen ik in de pauze op het schoolplein wilde voetballen, en niet net als de andere meisjes met de kleinere kinderen wilde spelen. Ik kan me niet herinneren of het veel moeite gekost heeft, maar gevoetbald heb ik.

Veel later heb ik het Feministerie opgericht, mijn bedrijf voor training en coaching van ambitieuze vrouwen, met als missie dat vrouwen meer kansen moeten krijgen én grijpen. Vrouwen worden immers anders gezien en beoordeeld dan mannen. Je bent al snel óf niet competent, óf een bitch. Dat heeft invloed op de loopbaan van vrouwen. Helaas blijkt ook vaak dat vrouwen niet eens in beeld zijn. Hoe vaak hoor je niet de opmerking dat vrouwen er 'gewoon niet zijn'? Wat daarachter zit: vrouwen melden zich minder snel dan mannen én er wordt niet actief genoeg naar hen gezocht. En dan twijfelen vrouwen ook nog eens vaker dan mannen aan zichzelf en zeggen ze eerder 'nee' als ze ergens voor worden gevraagd. Kortom: er is werk aan

de winkel. Als er in Den Haag geen ministerie voor is, dan richt ik het zelf wel op, was mijn gedachte. Het was tijd voor het Feministerie.

Het Feministerie is heel actief op LinkedIn. Daar deel ik wat me opvalt: ik zet rolmodellen en goede acties in het zonnetje en kaart seksisme aan. Dat bevalt niet iedereen. Regelmatig word ik in reacties gemanspland dat ik het allemaal verkeerd zie. En soms lopen mannen echt leeg: 'Dat hypocriete geschreeuw, de zwijgende meerderheid is het niet met je eens!'

Tijdens een debattraining die ik gaf aan een groep met vijf vrouwen en één man, beweerde de man dat vrouwen echt niet vaker en lomper onderbroken worden dan mannen. Hij werkte tenslotte al heel lang met vrouwen en dus wist hij dat heel zeker. Dat hij mij lomp onderbrak, viel hem niet eens op ... En tijdens een training aan een managementdevelopmentklas met negentien mannen en één vrouw (!) vonden de mannen het helemaal niet gek dat de groep aangesproken werd met 'Heren, welkom!' Want we zeggen toch ook 'Jongens!' tegen een groep kinderen, jongens én meisjes?

Mannen, wen er maar aan. Het is echt niet zo dat vrouwen vanzelfsprekend de tweede viool spelen omdat wij nu eenmaal baren en zorgen. Angela Saini beschrijft in haar boek *De patriarchen* dat gender in veel oude gemeenschappen helemaal geen issue was. Macht was niet voorbehouden aan mannen, maar aan mensen. Dat mannen de macht hebben, is in de loop van de eeuwen zo gegroeid. Maar dat kan (en moet) ook weer veranderen. Wie *De omwenteling, of de eeuw van de vrouw* van Suzanna Jansen heeft gelezen, weet hoeveel er in korte tijd kan veranderen. Dat voelt alleen vaak nog ongemakkelijk voor degenen die gewend waren om het als vanzelfsprekend voor het zeggen te hebben.

Dit boek heeft als ondertitel 'Van macht naar kracht' en dat is precies wat ik hoop: dat het je krachtiger zal maken. Maar stiekem hoop ik ook dat het je machtiger maakt. In haar boek *Vrouwen en macht* definieert Mary Beard macht als het vermogen om effectief te zijn en een verschil in de wereld te maken, en als het recht om serieus genomen te worden. Dat gun ik iedereen, en zeker alle vrouwen. En dat geeft me iedere dag weer energie om me hiervoor sterk te maken!

Tienhoven, zomer 2023

INLEIDING

**NOG EEN BOEK VOOR
VROUWEN, IS DAT
WEL NODIG?**



Nog een boek voor vrouwen, is dat wel nodig?

Onze boekenkasten staan vol met boeken over leiderschap, en over vrouwen en leiderschap. Over beeldvorming en verschillen tussen genders. Over wat vrouwen overkomt en wat zij zelf kunnen doen. En toch besloten we om daar een boek aan toe te voegen. Is dat wel nodig?

Het korte antwoord op deze vraag is wat ons betreft natuurlijk 'ja'. Want we zijn namelijk nog niet waar we zouden moeten zijn. Nog lang niet zelfs ... Want is het niet vreemd dat de helft van de wereldbevolking niet voor de helft mag meebeslissen? In hogere functies in het bedrijfsleven en bij overheden, in de politiek en in bijna alle andere sectoren zijn er minder vrouwen dan mannen op invloedrijke posities. Ook in Nederland gaat het maar heel langzaam met de verbetering van de positie van vrouwen. Het jaarlijkse Global Gender Gap Report van het World Economic Forum laat duidelijk zien dat we in Nederland nog lang niet zo geëmancipeerd zijn als we zelf denken.¹ De loonkloof, het verschil tussen wat mannen en vrouwen verdienen voor hetzelfde werk, is in 2023 zelfs gestegen. Vrouwen krijgen nog steeds bezorgde vragen over hoe ze hun werk met hun gezin combineren. En daadkrachtige vrouwen krijgen nog steeds, of op social media zelfs steeds meer, hatelijke reacties en zelfs bedreigingen die niets met de inhoud van hun werk te maken hebben, maar wel met hun sekse.

Er wordt veel onderzoek gedaan naar vrouwen en leiderschap. Een aantal recente interessante conclusies:

- De Gender Social Norms Index (GSNI) 2023 van de Verenigde Naties onderzocht biases over vrouwen, op gebieden als politiek, opleiding en economie.² Het onderzoek laat zien dat negen van de tien mannen én vrouwen vooroordeelen hebben die in het nadeel zijn van vrouwen. Ook veel Nederlanders, vooral mannen, hebben ten minste één vooroordeel als het gaat om genderrollen. De resultaten van het onderzoek stonden los van regio's, culturen en verschillen in inkomen en opleiding.
- Vrouwen scoren op bijna alle leiderschapskwaliteiten hoger dan mannen, ook op de zogenaamd masculiene kanten van leiderschap.³ Het probleem is echter dat vrouwen zichzelf systematisch onderschatten – terwijl mannen juist eerder geneigd zijn zichzelf te overschatten.
- Vrouwen krijgen minder promotiekansen dan mannen omdat hun potentieel wordt onderschat.⁴
- Masculiene eigenschappen worden vaak verward met leiderschapskwaliteiten, waardoor mannen meestal overgewaardeerd worden.⁵

- Vrouwen steken minder snel hun hoofd boven het maaiveld uit en nemen minder risico.⁶
- Leiderschap van vrouwen wordt minder geaccepteerd dan van mannen.⁷

Kortom: er is nog veel werk aan de winkel. Vrouwelijke kracht en invloed zijn hard nodig om de wereld meer in balans te krijgen. Bovendien ontzeggen we de wereld veel talent als we aan de zijlijn blijven staan. Met dit boek willen we vrouwen inspireren om zich op een authentieke manier te positioneren, zodat ze met hun invloed en kracht kunnen bijdragen aan een betere balans in de wereld. We combineren inzichten uit de wetenschap en managementliteratuur met onze eigen inzichten en putten daarbij uit onze jarenlange ervaring met het trainen en coachen van ambitieuze vrouwen.

Fix the women?

In dit boek delen we inzichten en geven we tips voor vrouwen op de werkvloer. Dat betekent niet dat wij vinden dat vrouwen zich moeten aanpassen aan de manier van werken waar zij juist tegenaan lopen. Er is niets mis met de vrouwen, zij hoeven niet 'gefixt' te worden. Het is hoog tijd dat de masculiene organisatieculturen veranderen: *fix the system!*

Nu is het – helaas – zo dat het systeem niet zo makkelijk te veranderen is. Zeker niet als je tegenwerking krijgt van ingesleten patronen en verwachtingen. Mensen die tegen een probleem aanlopen, zullen eerder actie ondernemen dan mensen die dat niet doen. In dit geval: mannen zullen minder snel dan vrouwen de noodzaak voelen om het systeem te veranderen, want er is toch niets aan de hand? Wil je verandering, dan heb je dappere mensen nodig. Vooral dappere vrouwen dus, die hun ruimte, zichtbaarheid en invloed vergroten. Om te laten zien dat het ook anders kan.

Uit onderzoek blijkt dat mensen die afwijken van de algemeen geldende normen, pas geen minderheid meer vormen als ze dertig procent van een populatie uitmaken.⁸ Tot die tijd houdt de minderheid zich aan de regels van de meerderheid, of wordt in ieder geval geacht dat te doen. De omslag komt pas bij dertig procent. Dan mag je meebepalen. Maar dat betekent nog niet dat de cultuur ook meteen verandert. Zelfs als meer dan dertig procent van de werknemers vrouw is, kan de cultuur van een organisatie nog heel masculien zijn. De spelregels die daaraan ten grondslag liggen, zijn ontstaan toen er nog geen of in ieder geval veel minder vrouwen op de werkvloer waren. Ze zijn dus door mannen bepaald. Dan wordt bijvoorbeeld carrière maken alleen gezien als het beklimmen van een ladder: promo-

tie maken naar een hogere schaal of leidinggevende functie is de enige weg. 'Up or out.' Emoties zijn niet welkom, je gevoel laat je maar thuis. En leidinggeven kan echt niet parttime, daar moet je minstens zestig uur voor werken.

Het is onze ambitie om met de inzichten en handvatten in dit boek bij te dragen aan een cultuuromslag. Wat ons betreft is het boek ook voor mannen nuttig. Alleen samen kunnen we zorgen voor gelijkwaardigheid tussen vrouwen en mannen. Fixing the system dus!

Vrouwelijk leiderschap?

Dit is geen boek over vrouwelijk leiderschap. Vrouwelijk leiderschap bestaat namelijk niet, net zo min als mannelijk leiderschap. Dat vinden wij een stereotype dat niemand helpt. In dit boek gaan we uit van de begrippen 'femininiteit' en 'masculiniteit': er zijn eigenschappen die feminien en eigenschappen die masculien geduid worden, en waaruit voor vrouwen en voor mannen specifieke verwachtingspatronen voortkomen.

Over wat als feminien en wat als masculien gezien wordt, heerst in de literatuur consensus. Bescheiden, zorgend, voelend en verbindend zijn zogenaamde feminie-kwaliteiten. Zichtbaar zijn, daadkrachtig, handelend optreden en presteren zijn zogenaamde masculiene kwaliteiten. Uit onderzoek van Harvard naar de impliciete bias blijkt ook dat mensen bij het woord leiderschap in eerste instantie denken aan de masculiene eigenschappen.⁹ Voor vrouwen op de werkvloer betekent dat vaak een onderschatting van hun professionaliteit en potentieel.

Man, vrouw, anders

Wij schrijven dit boek over en voor vrouwen. Natuurlijk realiseren we ons dat we daarmee geen recht doen aan twee dingen:

- Er zijn meer smaken dan vrouw en man. Je kunt je identificeren als non-binair, queer, wat maar bij je past. Wij kiezen echter bewust voor het woord 'vrouw' omdat wij uitgaan van de manier waarop stereotiepe rolpatronen vanuit de verdeling man-vrouw zijn ontstaan. Op de werkvloer word je behandeld als vrouw of man, er worden je vrouwelijke of mannelijke eigenschappen toegedicht, er wordt vrouwelijk of mannelijk gedrag van je verwacht. Zo lang dit nog de dagelijkse praktijk is, is het nuttig én nodig om dat onderscheid te maken.
- 'Er is meer verschil tussen vrouwen onderling dan tussen vrouwen en mannen.' Dit is iets wat we regelmatig horen. Het is natuurlijk zo dat er genoeg vrouwen zijn met masculiene eigenschappen en mannen met feminiene eigenschap-

pen. Sterker nog: wij durven de stelling aan dat niemand alleen maar feminiene of masculiene kwaliteiten heeft. Het gaat ons echter om de grote lijnen, en daarin spelen stereotiepe patronen nog steeds een grote rol. Wij gaan uit van de ervaringen van de vrouwen die wij trainen en coachen, die wel degelijk dagelijks tegen genderspecifieke hindernissen aan lopen omdat ze vrouw zijn.

Hoeveel vinkjes?

Joris Luyendijk beschrijft in zijn boek *De zeven vinkjes* hoe witte, heteroseksuele mannen met hoogopgeleide ouders, die zelf ook hoogopgeleid zijn, in Nederland geboren zijn en in het westen van het land wonen, tot een bevoorrechte klasse behoren.¹⁰ Deze groep van 'witte, fitte mannen', zoals ze in de volksmond ook wel worden getypeerd, is in de minderheid, maar bekleedt wel de meest invloedrijke posities in Nederland, die ze onderling verdelen via het oldboysnetwerk. Tot voor kort was deze minderheid de norm; gelukkig worden daar steeds meer vraagtekens bij gezet.

Vrouwen vallen dus vanwege hun gender niet in deze bevoorrechte categorie. Maar ook om andere redenen kun je buiten de boot vallen. Als je bijvoorbeeld een lichamelijke beperking hebt; als je in een rolstoel zit of niet (goed) kunt horen of zien. Mensen met een beperking ervaren helaas vaak dat ze niet voor vol worden aangezien, waardoor ze een nog grotere achterstand oplopen in de maatschappij. Ook als je onder de ruim twintig procent van de mensheid valt die neurodivergent is, oftewel als jouw brein anders werkt dan dat van de grote meerderheid, kun je hindernissen tegenkomen. Saskia Schepens beschrijft in haar boek *Als alle breinen werken* hoe juist neurologische specialisatie, wat neurodiversiteit eigenlijk is, vrouwen op de werkvloer problemen kan opleveren.¹¹ In onze praktijk ontmoeten we vaak hoogbegaafde vrouwen die op het werk als arrogant worden weggezet, omdat ze problemen voorzien (en meteen ook de oplossingen paraat hebben ... de wijsneuzen!). Ze gaan vaak met conflicten weg bij hun werk omdat anderen die niet zo snel denken ze als een bedreiging zien.

En hoogsensitieve vrouwen? Die kunnen niet eens tegen een stootje. Vrouwen met autisme zijn zo slecht in interpersoonlijk contact, dat is toch helemaal niet vrouwelijk? Introverte vrouwen hebben het misschien makkelijker, bescheidenheid is immers een feminiene kwaliteit. Maar het kost de introverten onder ons vaak extra energie om zich te laten gelden, terwijl zij evengoed ambities hebben.

We realiseren ons dat we deze aspecten in ons boek niet behandelen. Wij focussen ons op genderspecifieke problematiek, omdat daar al zo enorm veel over te melden is. Zelfs veel meer dan wij in dit boek kwijt kunnen. Zie het als de basis

voor het grotere verhaal en vertaal het naar jouw eigen praktijk. En ga vooral op zoek naar bondgenoten (een belangrijk onderwerp in ons boek) en naar gespecialiseerde hulp voor datgene waar jij tegenaan loopt.

Op zoek naar authenticiteit

Dit boek gaat over authentiek leiderschap. Authenticiteit is best een ingewikkeld begrip. Aan de ene kant wordt het gewaardeerd: je bent trouw aan je innerlijke en morele principes, je komt eerlijk over, speelt geen rol die niet bij je past, kortom, je bent geloofwaardig. Maar je kunt ook té authentiek zijn, dan ben je zó anders dan de geldende norm dat mensen je niet meer snappen en lastig vinden.

Het is een misverstand dat er maar één authentieke versie van jezelf zou zijn. Iedereen is anders in verschillende situaties. Je past je gedrag aan de omstandigheden aan. Thuis gedraag je je anders dan op het werk, als vrijwilliger of als lid van een familie. En onder vrienden ben je vast anders dan in een groep mensen die je nauwelijks kent. Op het werk kun je ook weer verschillende rollen hebben, waar verschillend gedrag bij komt kijken.

Wij nodigen je uit om die versies van jezelf beter te leren kennen en strategisch in te zetten. Ga op onderzoek om erachter te komen wat bij jou past, maar laat je behoefte aan authenticiteit niet een smoes zijn om lekker in je comfortzone te blijven. 'Zo ben ik nu eenmaal, ze doen het er maar mee', is geen productieve lijfspreuk.

Authentiek zijn is echter niet altijd vanzelfsprekend: mag jij wel jezelf zijn? Veel vrouwen ervaren dilemma's op hun carrièrepad en voegen zich naar het systeem en de heersende cultuur in organisaties die worden bepaald door de meerderheid; vaak mannen aan de top. Vrouwen herkennen zich dan niet in het heersende leiderschapsbeeld en de 'tone of voice at the top'. Daardoor worden ze onzeker en gaan ze twijfelen aan zichzelf, wat ten koste gaat van hun kracht. Het vreet energie en het kan er uiteindelijk zelfs toe leiden dat ze hun baan opzeggen. Dat is doodzonde, want we hebben vrouwelijk talent hard nodig.

Voor we aan de slag gaan met authenticiteit, moeten we eerst nog een aantal andere hardnekkige misverstanden uit de weg ruimen. We komen ze in de praktijk voortdurend tegen en noemen ze de 'ja-maars':

- 'Ja maar ... moet ik dan een (halve) man worden?' Het is een uitroep die we vaak horen. Moet ik me dan net zo gaan gedragen als mannen? Me helemaal aanpassen? Het antwoord is natuurlijk nee, je hoeft zeker geen (halve) man te worden. Maar als je je doelen op dit moment niet bereikt, is het wel nuttig om te kijken hoe je je gedrag kunt aanpassen. Er ligt een hele wereld tussen je

gedrag eigen maken waarvan je een afkeer hebt en experimenteren met nieuw gedrag. We nodigen je graag uit om die wereld te verkennen.

- 'Ja maar ... wat zullen ze wel van me denken?' Als je anders gedraagt dan je omgeving gewend is, dan is dat niet alleen voor jou nieuw. Ook anderen moeten eraan wennen. En ja, ze zullen er vast iets van vinden. Ze vinden het raar, omdat ze je zo niet kennen. Of dominant, omdat je ineens ergens voor staat en van je laat horen. Maar wie weet ook dapper, omdat je zichtbaar groeit. Moet je je iets aantrekken van wat anderen vinden? Niet als je je doelen haalt, natuurlijk. Behalve dan van de complimenten, die neem je met een grote glimlach in ontvangst.
- 'Ja maar ... straks vinden ze me een bitch!' Dat is een veelgehoorde variant op 'Wat zullen ze wel van me denken?' Helaas is dit voor veel vrouwen maar al te herkenbaar: zodra je voor jezelf opkomt, loop je het risico dat je niet meer aardig wordt gevonden. Dan verlies je de gunfactor en sta je buitenspel. Moet je je daarom maar inhouden? Nee, natuurlijk niet. Het is een kwestie van evenwicht. Dit is zo'n belangrijk onderwerp dat we hier verderop in het boek uitgebreid op ingaan.
- 'Ja maar ... dat kan ik helemaal niet!' Wedden van wel? Natuurlijk is het onmogelijk om een olympische medaille te winnen als je niet het talent, het lijf en het doorzettingsvermogen hebt dat daarvoor nodig is. Maar we hebben het hier over vaardigheden van een heel andere orde. Het is geen topsport, je hoeft niet de beste te worden. Alles wat je nodig hebt, is het lef om te experimenteren, liefst ook nog een paar fijne collega's die je feedback willen geven en – vast geen verrassend advies van twee coaches – een goede coach die je helpt.

Leiderschap: niet alleen voor leidinggevend

Ook het woord 'leiderschap' kan misverstanden oproepen, bijvoorbeeld dat het alleen gaat over vrouwen in een leidinggevende functie. Of dat je altijd voor de troepen uit moet lopen. Dat is niet het geval. Leiderschap gaat over invloed uitoefenen op je omgeving, om de doelen te bereiken die jij belangrijk vindt. Leiderschap gaat daarmee ook over strategisch handelen. Je weet wat je wilt en in welk speelveld je je begeeft. Wie in dit speelveld welke belangen heeft en hoe jij overkomt op anderen. Dit is uiteraard een belangrijk onderwerp voor leidinggevend, maar ook voor adviseurs, stafmedewerkers, zelfstandigen, ondernemers, bestuurders, kortom: voor wie eigenlijk niet? Dit boek is bedoeld voor alle vrouwen met ambities.

Macht, kracht of invloed

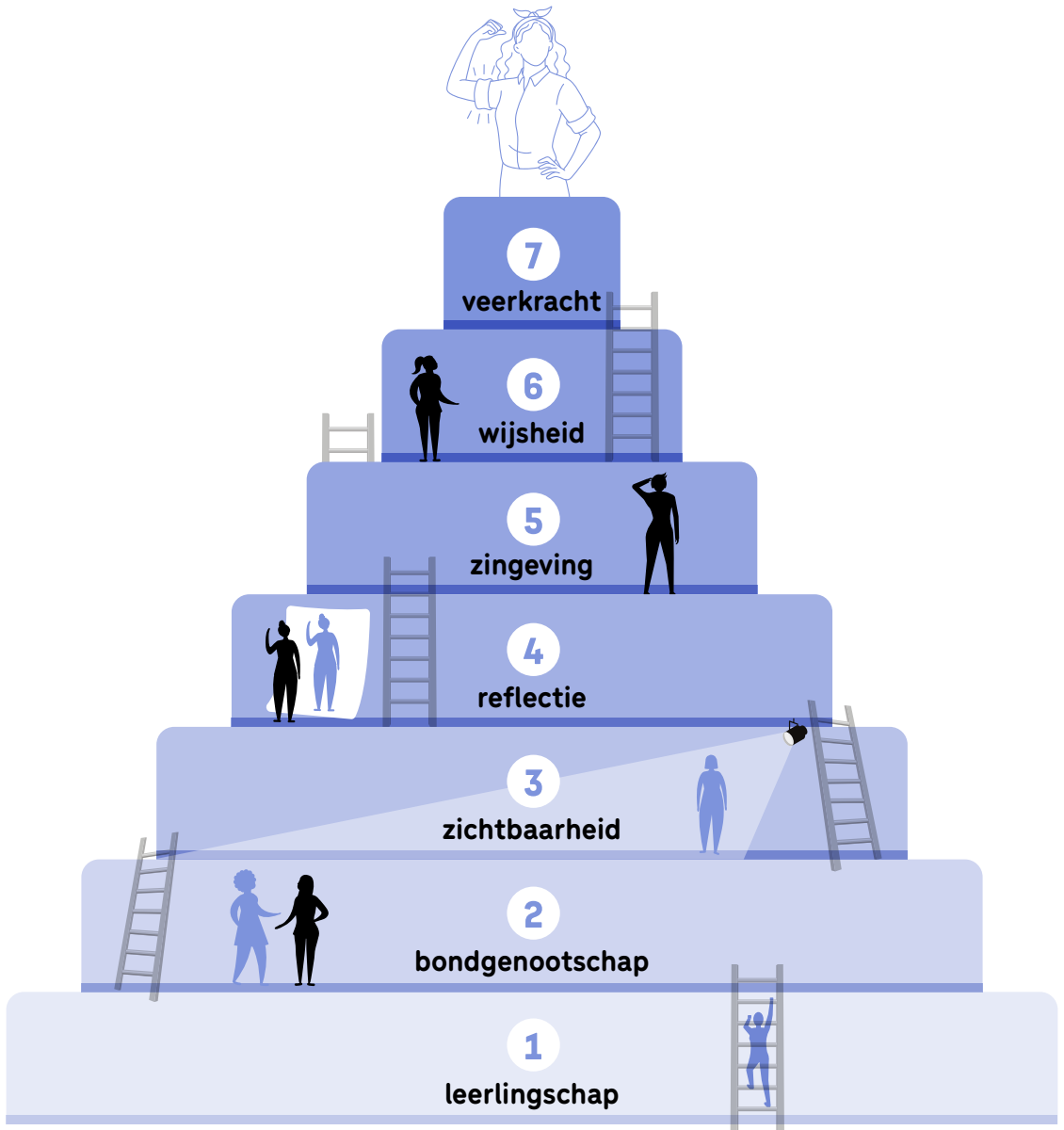
Onze belangrijkste inspiratiebron voor dit boek is het boek *Real Power: Stages of Personal Power in Organizations* van de Amerikaanse auteur Janet Hagberg.¹² Het model dat zij heeft bedacht en dat zij in haar boek beschrijft, gebruiken wij beiden al heel lang in onze coachingstrajecten en trainingen. Het is vooral voor vrouwen nuttig omdat het inzicht geeft in veelvoorkomende organisatiedynamieken en laat zien hoe mannen en vrouwen het spel in organisaties spelen. Juist voor vrouwen is het vaak lastig dit spel op een authentieke manier te spelen. Daarom gaan we in onze trainingen en coachingstrajecten, en ook in dit boek, actief met het model aan de slag. Want wéten hoe het zit is vaak al erg fijn, maar ermee oefenen geeft je pas echt power.

Het interessante aan het woord 'power' is dat je het op twee manieren kunt vertalen: als 'macht' en als 'kracht'. Hagberg heeft het vooral over macht, een begrip dat in haar visie veel te beperkt wordt gezien als controle uitoefenen over anderen. Het is een woord waarmee veel vrouwen niets hebben, juist vanwege deze beperkte interpretatie. Macht zou alleen maar uitmonden in machtsspelletjes, waarbij het spel belangrijker is dan de knikers. Waarbij persoonlijke posities het winnen van de inhoud. 'Ik hoef geen macht, ik heb liever invloed', horen we vaak. Veel veiliger natuurlijk ... maar wel indirect. Want met invloed heb je zelf geen beslissingsbevoegdheid, die ligt bij iemand anders. Iemand die als je geluk hebt naar jou luistert. 'Macht' behelst echter veel meer. De (online) *Van Dale* geeft als betekenissen: vermogen, sterkte en kracht, wettelijke bevoegdheid. En pas als vierde betekenis: de mogelijkheid om dingen te laten gebeuren zoals je wilt. Ook in die laatste betekenis van het woord hoeft macht natuurlijk niet per se kwaadschiks te worden ingezet. De Engelse hoogleraar Mary Beard vraagt zich in haar boek *Vrouwen en macht* af of het niet hoog tijd is om het concept 'macht' anders te definiëren, zodat ook vrouwen er beter mee uit de voeten kunnen.¹³ Ze stelt voor om macht te definiëren als het vermogen om effectief te zijn, een verschil in de wereld te maken en het recht om serieus genomen te worden. En als iets wat losstaat van maatschappelijk prestige.

'Van macht naar kracht', staat in de ondertitel van dit boek. Wij willen daarmee uitdrukken dat je machtig kunt worden door je innerlijke kracht te ontwikkelen. We weten uit eigen ervaring hoe lastig dit proces is. Ook wij zijn vrouwen met ambities die tegen de nodige hindernissen zijn aan gelopen. En we spreken in ons werk veel vrouwen voor wie dit ook geldt. Daarom delen we graag inzichten uit onze praktijk en geven we je in het boek veel oefeningen en tips om direct aan de slag te kunnen met deze innerlijke krachttraining.

Zeven stappen

In dit boek nemen we je in zeven stappen mee van macht naar kracht. Zes van deze stappen komen van Janet Hagberg, uit haar boek *Real Power*. De zevende stap hebben wij eraan toegevoegd, omdat we vrouwen willen helpen de vrouwelijke kracht in zichzelf te blijven aanboren, ook als het tegenzit. Daarvoor heb je veerkracht nodig, iets wat we je heel graag helpen ontwikkelen. Door de stappen te zetten, groeit je persoonlijke kracht. In de komende hoofdstukken doorlopen we met jou de zeven stappen van Macht naar Kracht.



In zeven stappen van Macht naar Kracht

- 1. De kracht van leerlingschap.** Dit is de eerste stap, als je begint aan je eerste baan of aan een nieuwe fase in je loopbaan. Dat kan een nieuwe functie zijn in een andere organisatie of een nieuw project in een krachtenveld dat je nog niet kent. Je bent je aan het oriënteren en vooral aan het leren: hoe werkt het hier? Je hoeft het niet alleen te doen, je mag ook hulp vragen!
- 2. De kracht van bondgenootschap.** Als je de fase van het leerlingschap achter je hebt liggen, is dit de fase waarin je prettig werkt met je collega's en samen resultaten boekt. In deze fase word je ook steeds beter in je werk. Om je ambities waar te maken, is het wel belangrijk dat je de organisatiepolitiek gaat doorgronden en dat je daar je weg in vindt. Daar heb je bondgenootschappen bij nodig. De kernvaardigheid in deze stap is netwerken.
- 3. De kracht van zichtbaarheid.** Als je je ambities wilt waarmaken, is het noodzakelijk dat anderen weten dat je er bent en wat je kunt. Dit is de stap waarin je niet alleen maar steeds beter moet worden in je werk, maar waarin je je ook moet laten zien. Het is tijd om je te profileren. Om de schijnwerpers op te zoeken. Van deze stap hebben vrouwen vaak een afkeer omdat ze hem associëren met borstklopperij en egotrippen. Bovendien krijgen vrouwen die zich profileren daar nogal eens negatieve reacties op. Geen wonder dat vrouwen deze fase vaak liever zouden overslaan, maar dat gaat helaas niet. De vraag is daarom: hoe word jij zichtbaar op een manier die bij jou past?
- 4. De kracht van reflectie.** In deze stap gaat het om leiderschap vanuit reflectie. Daar waar het in stap 3 gaat om je zichtbaarheid te vergroten in de buitenwereld, komt het bij deze stap juist aan op je vermogen om te reflecteren en je innerlijke kracht te ontwikkelen. Dit is de fase waarin je misschien een leidinggevende positie hebt bereikt maar weet dat je niet alles alleen kunt. Het is de fase van 'kracht door kwetsbaarheid'. Juist door te laten zien waar jij wel en niet goed in bent, creëer je verbinding en zet je andere mensen in hun kracht.

5. **De kracht van zingeving.** In deze stap ga je op zoek naar je missie, door onder andere te onderzoeken wat jou strijdbaar maakt. Zingeving is hier het centrale woord. Voor vrouwen, die vaak meer intrinsiek dan extrinsiek gedreven zijn, is het extra belangrijk te weten waarvoor ze hun bed uitkomen en waarvoor ze hun talent willen inzetten.
6. **De kracht van wijsheid.** Hier heb je een missie voor ogen die alles overstijgend is. Je ego is ondergeschikt aan een hoger doel; je stelt je die-nend op ten behoeve van de missie en je wordt een rolmodel voor anderen. Deze stap gaat niet alleen over 'doen', het gaat ook over 'zijn'. Jouw aanwezigheid alleen is vaak al voldoende om andere mensen te inspireren om in jouw voetsporen te treden.
7. **Veerkracht.** In deze stap overzie je de stappen die je hebt gezet. Ben je er dan? Helaas, zo eenvoudig is het leven niet, iedereen heeft met tegenslag te maken. Deze laatste stap gaat erover hoe je veerkrachtig blijft, als je met tegenslag te maken hebt. Hoe blijf je staan als het spannend wordt? Hoe hervind je je balans en hoe laad je weer op? Hoe kom je weer in beweging? Vanuit deze overkoepelende stap kun je het hele speelveld overzien en strategische keuzes maken om verder te kunnen.

De zeven stappen hebben een logische volgorde. In de praktijk zien we dat het niet mogelijk is om bijvoorbeeld vanuit je missie te beginnen en er maar van uit te gaan dat je iedereen kent en alles kunt, dat je bondgenootschappen hebt om je verder te helpen, en dat iedereen weet dat je er bent en wat je kunt. De eerdere stappen zijn het fundament dat je nodig hebt om je missie waar te maken.

Janet Hagberg vergelijkt de stappen in haar boek met een toneelstuk in zes bedrijven (bij ons dus zeven), waarin de hoofdpersoon (jij) in ieder bedrijf een ander kostuum draagt. Je bent dezelfde persoon, maar ziet er elke keer heel anders uit. En je kunt het laatste deel niet volledig begrijpen zonder dat je de delen ervoor hebt gezien. Door bij het begin te beginnen, met de eerste stap, leg je een solide basis en ben je effectiever in je werk.

Het mooie van deze reis is dat het niet alleen een leiderschapsreis is, maar ook een persoonlijke ontwikkelingsreis, en daarmee ook een spirituele reis. De eerste drie stappen in het model zijn de reis naar buiten: je manifesteert je in de wereld en je ontwikkelt een gezond ego. Hoe verder je komt, hoe minder belangrijk de rol van het ego wordt en hoe belangrijker dienend leiderschap wordt. Je kunt steeds meer vertrouwen op je eigen innerlijke wijsheid.

Herwaardering van het voelen

Wij vinden het belangrijk dat je de stappen leert begrijpen, maar vooral ook dat je (weer?) leert voelen. Deze reis is niet alleen een mentale operatie. Maar al te veel vrouwen beschouwen hun lichaam als een vervoermiddel van hun hoofd van A naar B, en niets meer dan dat. Je lichaam is een belangrijke graadmeter voor je welzijn. Kun je voelen hoe het daarmee staat? Met 'voelen' bedoelen we aandacht voor emoties, maar zeker ook voor fysieke ervaringen.

Daarom putten wij voor dit boek ook uit onze ervaring met yoga. Wij zijn beiden opgeleid tot yogadocent en passen de principes van yoga zo veel mogelijk toe in ons dagelijks leven. Meestal impliciet, soms explicieter geven we in dit boek oefeningen die je ook in een les op de yogamat kunt tegenkomen. En voor wie denkt dat dat zweverig is: yoga helpt je juist om met beide voeten op de grond te staan en te aarden. De oefeningen helpen je om uit de maalstroom van je hoofd te komen en te voelen wat er voor jou echt toe doet.

Burn-out- en bore-out-alarm

Tegenover macht staat onmacht, tegenover kracht staan futloosheid en vermoeidheid. Vaak spreken wij vrouwen die oververmoeid zijn en thuis zitten met een burn-out omdat ze stukgelopen zijn op het systeem. Zij ervaren onmacht en oververmoeidheid, ze zijn overbelast, mentaal en fysiek uitgeput. Een burn-out leidt dan ook tot fysieke klachten, doordat het immuunsysteem flinke klappen krijgt.

Bij een bore-out is er geen sprake van overbelasting, maar juist van onderbelasting: je talent wordt niet gezien of erkend en je wordt niet voldoende uitgedaagd. Voor vrouwen is het vaak frustrerend als zij maar geen promotie maken of steeds niet in aanmerking blijken te komen voor een uitdagend project, terwijl ze links en rechts worden ingehaald, vaak door mannen ... Ze werken onder hun niveau en hun ontwikkeling staat stil. Ze raken daardoor gedemotiveerd en hun zelfvertrouwen krijgt een flinke knauw.

Dit boek gaat niet specifiek over burn-outs en bore-outs, maar er is wel een duidelijke relatie met het model dat centraal staat. Al was het maar vanwege het gebrek aan macht en kracht dat bij burn-outs en bore-outs hoort, het onvermogen om leiderschap te tonen en doelen te bereiken. Als je vermoedt dat je een burn-out hebt, zoek dan gespecialiseerde hulp. Het stappenplan in dit boek kan je helpen om weer met energie en plezier te gaan werken, maar er is vaak meer nodig. Als je klachten hebt die erop wijzen dat je een burn-out aan het ontwikkelen bent, dan kun je de stappen gebruiken om te onderzoeken waar het bij jou aan schort. En heb je een

bore-out, dan helpen de stappen je om te onderzoeken hoe jij voor meer uitdaging en ontwikkeling in je werk kunt zorgen.

Leeswijzer

We hebben dit boek geschreven voor alle ambitieuze vrouwen. In welke fase van je loopbaan je ook zit, we willen je uitnodigen en uitdagen om strategisch te denken en te handelen. Wees jezelf een stap voor! Starters kunnen het gebruiken om een goede basis voor hun loopbaan te leggen en strategische stappen te zetten om hun ambities waar te maken. Hopelijk kunnen ze zo voorkomen dat ze in voorspelbare valkuilen lopen; een gewaarschuwd vrouw telt immers voor twee. Ben je al verder in je loopbaan, dan geeft dit stappenplan je een kader om te reflecteren en om waar nodig bij te sturen. Bovendien kun je het stappenplan ook gebruiken als je andere vrouwen begeleidt, als leidinggevende, mentor of coach.

Ieder hoofdstuk correspondeert met een stap uit het model en opent met twee praktijksituaties die voor veel vrouwen herkenbaar zijn. Ze zijn gebaseerd op verhalen van vrouwen uit onze eigen coachpraktijk. Daarna volgt een zelfscan: tien vragen die betrekking hebben op de stap. Vervolgens beschrijven we de kenmerken van de stap en de dilemma's en hindernissen waar vrouwen in deze betreffende fase tegenaan lopen. Daarna geven we je inzichten, oefeningen en opdrachten die je helpen om aan de slag te gaan in de praktijk.

Je kunt de zeven stappen uit dit boek gebruiken als je eigen loopbaancoach of als diagnose-instrument:

- **De loopbaancoach.** Gedurende je carrière doorloop je in chronologische volgorde de stappen uit dit boek, waarbij je gaandeweg steeds meer krachten ontwikkelt. Je begint bij het begin en groeit zo gestaag door. Per hoofdstuk beantwoord je de vragen van de zelfscan om daarna gericht te kunnen lezen en oefenen met de vaardigheden waaraan je op dit moment het meest hebt.
- **Het diagnose-instrument.** Loopt het niet zoals je wilt? Haal je je doelen niet? De zeven stappen kunnen je helpen om te onderzoeken waar dit aan ligt. Beantwoord allereerst de vragen van de zelfscan uit ieder hoofdstuk, zodat jij inzicht krijgt in waar je staat in je loopbaan en welke stap jou helpt om je loopbaan weer op de rit te krijgen. Heb je misschien een stap overgeslagen of ben je te snel doorgeslagen naar een volgende stap? Denk je bijvoorbeeld dat er niets mis is met je zichtbaarheid, maar word je toch steeds overgeslagen? Ben je dan wel echt zo zichtbaar als je denkt, en op een manier die jou helpt?

Tot slot: dit boek is niet voor bange vrouwen. Je hebt behoorlijk wat moed nodig om elke keer een volgende stap te zetten en uit je comfortzone te komen. En je zult mogelijk op weerstand stuiten. Het is tenslotte niet gemakkelijk om het systeem te veranderen. Weet dan dat je hier niet alleen in staat. En weet dat je door de stappen te doorlopen een goede basis ontwikkelt met nieuwe vaardigheden, en je meer bondgenoten en hulpverleners krijgt.

Het stappenplan van Hagberg is een rijkgeschakeerd model. Ook wij leren er nog elke keer meer over als we ermee werken. We krijgen nieuwe inzichten en leggen verbanden met nieuwe ontwikkelingen in de wetenschap. We zijn daarom ook heel benieuwd naar jouw ervaringen met het model. Laat ons weten wat jij ervaart, wat jij tegenkomt in je dagelijkse praktijk. Feedback is altijd welkom!

Over de auteurs



Jolanda Holwerda heeft 25 jaar internationale ervaring in het bedrijfsleven. Ze is oprichter en hoofdredacteur van *Lof Magazine* en directeur van de Lof Academy. In 2009 won ze de Joke Smit Prijs voor haar inspanningen op het gebied van emancipatie. Ze is expert op het gebied van leiderschap en geeft trainingen in binnen- en buitenland. Daarnaast werkt ze als executive coach en is ze lid van de raad van toezicht van World Press Photo.

[linkedin.com/in/jolandaholwerda](https://www.linkedin.com/in/jolandaholwerda)
j.holwerda@lofacademy.nl



Liesbeth Tettero is expert op het gebied van leiderschap, overtuigende communicatie en strategisch handelen. Ze heeft dertig jaar ervaring in het openbaar bestuur, zowel voor als achter de schermen van de politiek-bestuurlijke dynamiek. Met haar bedrijf Het Feministerie traint en coacht ze vrouwen om met succes en plezier te werken in omgevingen waar het politieke spel belangrijk is.

[linkedin.com/in/liesbethtettero](https://www.linkedin.com/in/liesbethtettero)
liesbeth@feministerie.nl

'Moet ik dan een man worden?' verzuchten veel vrouwen die in hun loopbaan niet de kansen krijgen die ze verdienen. Nee, natuurlijk niet. Borstklopperij, old boys networks en het hoogste woord tijdens vergaderingen zijn niet nodig. Wat dan wel? Hoe kunnen vrouwen hun ambities waarmaken op een manier die bij hen past?

Jolanda Holwerda en Liesbeth Tettero bieden heldere inzichten en concrete handvatten om het strategische spel in organisaties te begrijpen. Vaak voorkomende misverstanden gaan ze te lijf, zoals 'ik moet het allemaal zelf kunnen' en 'ze zien toch wel hoe goed ik ben?'. Ze vertalen theorie over machtsniveaus naar zeven stappen waarmee ambitieuze vrouwen hun kracht, invloed en effectiviteit vergroten. Elke stap illustreren ze met dilemma's en oefeningen uit hun eigen coachpraktijk.

Authentiek leiderschap voor vrouwen is niet alleen een actuele en praktische tool, het is vooral een inspiratiebron voor vrouwen die op hun werk het spel willen meespelen én zichzelf willen blijven. Zodat ze kunnen bijdragen aan een betere balans op de werkvloer en in de wereld.

'Dit boek biedt onmisbare inspiratie om als vrouw een rol als leider te verwerven. Het maakt je krachtiger én machtiger. Dat gun ik allereerst de vrouwen zelf, maar bovenal gun ik het onze samenleving én onze organisaties.'

- ANNETE MOSMAN, CEO APG EN TOPVROUW VAN HET JAAR 2022

'Jolanda en Liesbeth proberen in hun boek vrouwen niet te veranderen in een (halve) man. Ze geven superpraktische tips en voorbeelden waarmee je zelf aan de slag kunt. En dat ook nog supermooi vormgegeven.'

- JULIA WOUTERS, POLITICOLOOG, COACH EN AUTEUR VAN DE ZIJKANT VAN DE MACHT

Jolanda Holwerda en **Liesbeth Tettero** zijn trainer en coach van ambitieuze vrouwen. Jolanda is oprichter van *Lof Magazine* en de *Lof Academy*. Liesbeth is oprichter van *Het Feministerie*.



boom.nl
boommanagement.nl