

INHOUD

Voorwoord	7
------------------------	----------

Inleiding	9
------------------------	----------

Ontdek je innerlijke kracht	13
--	-----------

1. Hoe blijf ik dicht bij mezelf zonder mezelf kleiner of groter te maken?	16
2. Hoe ontwikkel ik zelfsturing vanuit mijn natuurlijke kracht?	20
3. Hoe word ik de vrouw die ik zelf nodig had?	25
4. Hoe blijf ik trouw aan mijn kernwaarden terwijl ik groei?	30
5. Hoe benut ik mijn talenten volledig, zonder mezelf te beperken?	34

Beweeg vanuit je eigen kompas	39
--	-----------

6. Hoe toon ik kracht zonder te forceren?	42
7. Hoe bewaak ik mijn grenzen zonder mijn hart te sluiten?	47
8. Hoe laat ik zien dat intuïtie en daadkracht samen kunnen gaan?	52
9. Hoe combineer ik zachtheid en stevigheid in mijn keuzes?	58
10. Hoe ga ik om met interne pijn en conflicten?	64

Verbind met anderen69

- 11. Hoe creëer ik samenwerking waarin ruimte is voor iedereen? 70
- 12. Hoe ga ik om met verschillen zonder mezelf te verliezen? 76
- 13. Hoe houd ik balans tussen geven en ontvangen? 82
- 14. Hoe nodig ik anderen uit in de ruimte die ik zelf creëerde? 87
- 15. Hoe blijf ik authentiek in een wereld vol verwachtingen? 93

Groei met vertrouwen99

- 16. Hoe maak ik van obstakels springplanken? 100
- 17. Hoe ontwikkel ik veerkracht als tweede natuur? 105
- 18. Hoe ga ik door als ik twijfel of ontmoedigd raak? 110
- 19. Hoe houd ik richting zonder alles te overzien? 115
- 20. Hoe vind ik mijn eigen pad? 120

De volgende stap 129

Over de auteurs 131

Nawoord 135

Voorwoord

In dit boek draait veel om wat jou drijft. Om die overtuigingen en principes die je maken tot wie je bent. Kernwaarden vormen het fundament daarvan. Ze geven richting aan je keuzes, je ambities en hoe je in het leven staat.

Gelijkwaardigheid is één van mijn kernwaarden. Net als rechtvaardigheid. Misschien dat ik vanuit deze kernwaarden voor het pad heb gekozen dat ik tot nu toe heb gevolgd en dat deze waarden me hebben gebracht waar ik nu sta. Ik ben rechter. En president van de rechtbank Noord-Nederland. Iedere dag zet ik me in voor een rechtvaardige samenleving, waarbij gelijkwaardigheid voor mij belangrijk is. Maar ik ben niet alleen rechter en president. Ik ben ook vrouw, een nuchtere Noordeling én een trotse moeder. Door uit mijzelf te halen wat er in me zit, kan ik zijn wie ik wil zijn en bijdragen aan dat wat ik belangrijk vind.

Daar gaat het wat mij betreft om en dat wil ik je meegeven: maak ruimte voor jouw ambities en idealen. Blijf dicht bij je eigen waarden. En laat niemand je vertellen dat er niet genoeg ruimte of tijd is voor het één of het ander. Laat niemands oordeel jouw ambities of idealen beïnvloeden. Bedenk dan vooral dat de ander zijn of haar oordeel waarschijnlijk baseert op andere waarden.

Of ik als vrouwelijke bestuurder kwaliteiten heb die een mannelijke bestuurder per definitie niet heeft? Zo zwart-wit zou ik het niet willen stellen. Wel denk ik dat empathie en écht kunnen luisteren

misschien meer feminie e eigenschappen zijn. Eigenschappen die in deze tijd van polarisatie, waarin het debat vaak plaatsvindt op het scherpst van de snede, waardevol kunnen zijn. Juist nu, in een samenleving waar er vaak meer gepraat wordt dan geluisterd, kunnen vrouwelijke bestuurders het verschil maken. Bestuurders die zoeken naar verbinding en echt naar elkaar luisteren. Elkaar de ruimte geven die nodig is, om samen verder te komen.

Kom jij op jouw pad een obstakel tegen (of een 'springplank', zie hoofdstuk 16 van dit boek)? Neem dan het praktische advies dat op de omslag van dit boek geschreven staat ter harte: 'Doe even rustig'. Zet je beide benen stevig op de grond, bedenk wat jij écht wilt en bedenk dan dat de oplossingen voor al je innerlijke bezwaren en problemen later wel volgen. Zet de stap richting de koers die jij wilt volgen, om uiteindelijk precies daar terecht te komen waar je uiteindelijk wilt staan. Wacht niet tot morgen, maar spring vooral nu in het diepe, ook al voelt het water soms eerst even koud.

Ik wens je veel leer- en leesplezier.

Andrea Gerding

President rechtbank Noord-Nederland

Inleiding

Waarom dit boek er moest komen

Er is de afgelopen jaren veel geschreven over vrouwen in leiderschap. Over doorbreken, rolmodellen, succes. Maar zelden ging het over vrouwen die in stilte koers zetten. Hoe ze besluiten nemen zonder drama, verantwoordelijkheid dragen zonder podium en invloed uitoefenen zonder dat het opvalt.

Juist die zelfsturing wilden we zichtbaar maken. Niet met grafieken of cijfers, maar met echte stemmen uit de zakenwereld. Gesprekken waarin ruimte was voor nuance, voor twijfel en voor kracht.

We kozen ervoor om niet te sturen, maar te luisteren. Wat gezegd wilde worden kreeg voorrang boven wat verteld moest worden. Soms was het de stilte die richting gaf, soms een uitspraak vol passie. We hebben geredigeerd, gewogen, en geordend met maar één uitgangspunt. We willen trouw blijven aan de toon van wie sprak. Het eerlijke verhaal vertellen in alle kwetsbaarheid. Hoe het is als ondernemende vrouw in de zakenwereld.

We wilden dit boek maken omdat we het zelf misten. Als professional, maar ook als vrouw, als mens, als dochter. We zochten naar verhalen die ons konden spiegelen, bekrachtigen en ons soms lieten heroverwegen of de ingeslagen weg de juiste is. We ontdekten onderweg dat zelfsturing zich niet altijd netjes laat samenvatten.

In dit boek lees je geen interviews, maar ontmoetingen en voorbeelden. Hoe vrouwen trouw bleven aan zichzelf in sectoren waar vrouwelijke vanzelfsprekendheid nog steeds een zeldzaamheid is.

Sommigen van hen besturen, anderen bouwen met blote handen. Ze hebben hun plek veroverd in de wetenschap, het onderwijs, het bedrijfsleven, de techniek, de zorg, de publieke sector en het ondernemerschap. De rode draad? Ze leiden, formeel en/of informeel. Zonder dat ze het van de daken schreeuwen. Niet omdat het moet, maar omdat ze niet anders kunnen of willen. Omdat ze zichzelf blijven. Hun verhalen zijn doorleefd, soms rauw, vaak wijs. Ze zijn niet perfect maar wel echt.

In dit boek ontmoet je:

- **Prof. dr. Cisca Wijmenga**, genetica en voormalig rector magnificus van de Rijksuniversiteit Groningen (als eerste vrouw in 405 jaar)
- **Elles Dost**, bestuurder van woningcorporatie Lefier
- **Claudia van den Pol**, CEO, eigenaar van internationaal bedrijf Royal Apollo Group
- **Akke Groenewoud**, bestuurder Economic Board Groningen
- **Sabine Stuiver**, ondernemer en medeoprichter van technische innovatie Hydraloop
- **Mirjam Marnelle den Boggende**, DGA van Zorggroep Perspectief Eelde en Stadskanaal en Thuisbasis Veteranen

Op pagina 13 tot en met 16 lees je meer over deze ondernemende dames.

Elk van hen deelt iets waardevols; niet als wapenfeit, maar als uitnodigend pad voor jou.

Een intelligente vorm van leiderschap

Wat deze vrouwen delen, wordt in veel organisaties niet direct herkend als leiderschap. Zolang we leiderschap blijven meten in volume, snelheid of dominantie, missen we de intelligentie die tussen de regels leeft. De zachte kracht die niet terugdeinst, maar doorvraagt. De besluitvaardigheid die verbindt en die je pas ziet als je terugkijkt.

Hun manier van leiden laat zich niet vangen in vinkjes of KPI's, soms lijkt het eerder op dansen dan op sturen. Stevig staand vanuit de eigen basis, het hele speelveld overzien en daardoor kunnen meebewegen als de wind draait.

Dit boek schuurt

Niet omdat het luid is, maar omdat het iets in beweging zet. Misschien ga je ongemerkt wat rechter zitten. Het stelt vragen die je misschien niet zo vaak hoort maar wel herkent:

- Wat gebeurt er als je minder hard je best doet en meer afstemt op wat wérkt voor jou?
- Waarom voelt het soms spannend om duidelijk te zijn, terwijl dat juist je kracht is?
- Hoe komt het dat empathie zo vaak wordt onderschat, terwijl het misschien wel je grootste spier is?
- En wie heeft ooit bedacht dat jij 'bijzonder' bent, als je gewoon precies op jouw plek bent?

De vrouwen in dit boek beantwoorden die vragen niet. Ze laten ons iets anders zien; dat het tijd is voor een ander verhaal.

Leeswijzer

De hoofdstukken in dit boek zijn opvolgend geschreven. Al lezend kom je steeds een stapje verder. Zeker als je de opdrachten doet aan het eind van elk hoofdstuk. Dan voel je ook wat we schrijven. Als je

nu meteen een hoofdstuk ziet dat je aanspreekt, kun je daar ook beginnen. Wij raden je aan om ook de rest te lezen als je wilt groeien in je eigen stijl.

Voor wie is dit boek?

En nu ligt dit boek er. Als uitnodiging. Voor wie nieuwsgierig is naar hoe het ook kan klinken om een vrouwelijke professional te zijn. Voor wie keuzes maakt vanuit waarden en zich soms afvraagt of dat nog wel van deze tijd is. Voor wie voelt dat leiden geen gevecht hoeft te zijn maar ook niet bepaald vrijblijvend is. Voor wie zichzelf wil zijn en toch impact wil maken.

Laat je verrassen door regels die blijven hangen. Door verhalen die niet overtuigen, maar openen. Je hoeft niets te herkennen maar wat als juist de zin die je afwijst, iets onthult wat je liever niet wilt zien? Juist die ene waarvan je dacht: 'Wat moet ik hiermee?'

En als je halverwege denkt: 'Dit herken ik helemaal niet', dan is dat misschien precies waarom je dit boek nu in handen hebt.

Dit boek is geschreven voor vrouwen en de aansprektitel is overal zij of haar. Dat is misschien even wennen maar weet dat we iedereen bedoelen als je dit boek leest.

Speciaal voor jou als lezer voegden we een boekbonus toe waarmee je nog beter je voordeel kunt halen uit de praktijkvoorbeelden. Dus wil je meer weten over zelfsturing of er zelf mee aan de slag? Kijk dan op **doevenrustig.nl/boekbonus**.

Karin & Vivian