

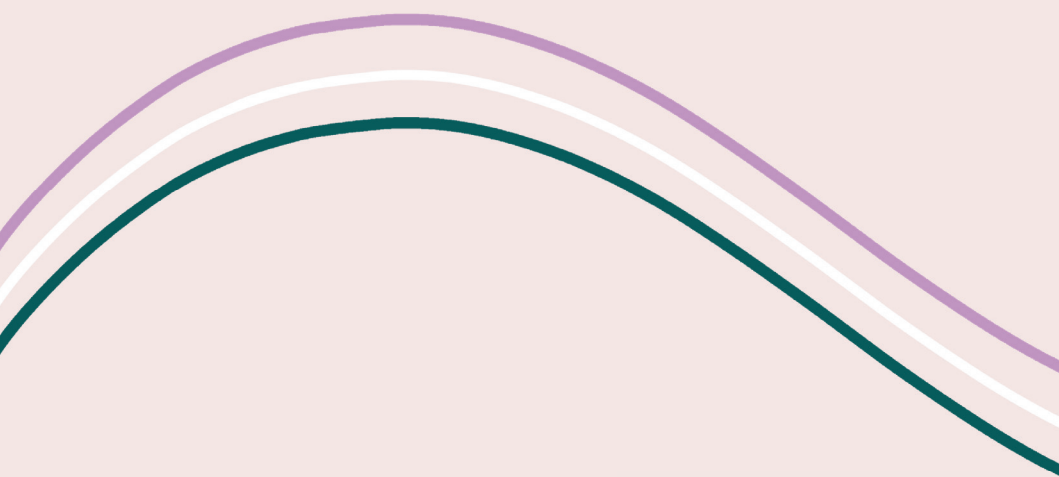
Caroline Glasbergen

new female leader

Het handboek voor nieuw leiderschap
vanuit je eigen waarden



Denk aan
een **LEIDER**.
SLUIT je ogen.
Wie of wat
ZIE je?



HOOFDSTUK #1

new
female
leader



Welkom.

Wat fijn dat je er bent. En we zijn al begonnen – met de vraag op de vorige pagina. Ik ben benieuwd: wie of wat zag je net? Toen ik je vroeg om je ogen te sluiten en aan een leider te denken?

Ik wou dat ik in je hoofd kon kijken, want ik ben echt heel nieuwsgierig.

Maar ik heb wel een idee. Er is een grote kans dat je aan een charismatische witte man in een pak dacht, met ietwat grijze slapen, ergens tussen de veertig en de zestig. Dat doen de meeste mensen, wanneer je ze vraagt om deze oefening te doen. Het 'Think leader think male'-fenomeen noemen ze dit. We zien dit fenomeen over de hele wereld. Wanneer we aan een leider denken, dan denken we aan een man met typische masculiene kwaliteiten zoals dominantie, kracht en een grote bereidheid om risico's te nemen.

Als je niet aan een man dacht is dat goed nieuws en een bewijs dat we inderdaad in een transitie zitten en op de goede weg zijn. Historisch gezien waren het vooral mannen die aan de macht waren en we kampen nog steeds met dat beeld. Mocht je dus wel aan een man gedacht hebben dan is dat heel 'normaal'.

Aan wat voor gender je ook dacht, dit boek gaat niet om man of vrouw, of alles wat ertussen zit, het gaat om jou. Wat er zojuist ook bij je opkwam, dit boek gaat je helpen je eigen definitie te geven aan leiderschap. Om het beeld, welk beeld dan ook, dat je van een leider hebt los te laten en jouw unieke, eigen, authentieke definitie aan leiderschap te geven. Een definitie die bij jou past, waar jij achter staat en waar jij – en als het goed is iedereen om jou heen ook – blij van wordt. Dat wanneer je je ogen sluit en je aan een leider denkt, je aan jezelf denkt.

En daar blijft het niet bij. Op deze reis schrijf je je eigen leiderschapsverhaal. En je krijgt bovendien met dit handboek de tools om daadwerkelijk te leiden vanuit jouw essentie, jouw kracht.

Hoe deze wijsheid in dit boek komt? Omdat ik net als jij op deze zoektocht ben, en mezelf tweeënhalf jaar geleden een aantal vragen stelde:

- **Wat** betekent het om als vrouw in de 21e eeuw te leiden?
- **Hoe** maak je als vrouw impact en blijf je tegelijkertijd in verbinding met jezelf?
- **Bestaat** er wel zoiets als vrouwelijk leiderschap?

En het punt was, ik had de antwoorden niet. Op geen van de bovenstaande vragen vond ik een bevredigend antwoord. Niet in de literatuur, niet in mijn netwerk, niet bij mezelf.

Om te begrijpen waarom ik dat zo frustrerend vond, moet je meer van me weten. Ik ben er al vanaf jongs af aan van overtuigd dat de wereld beter wordt wanneer er meer vrouwen leiden. Ik neem je mee naar 13 april 1994, mijn elfde verjaardag, toen dat zaadje werd geplant:

Het is een feestelijke dag en omdat ik heel erg van lezen hou, krijg ik veel boeken cadeau, waaronder *Kinderen van Moeder Aarde* van Thea Beckman. Al snel ben ik gegrepen door het verhaal. Het begint met een enorme ramp. Als gevolg van de verwoesting van de natuur, de groeiende ongelijkheid tussen mensen, het machtsmisbruik en het door ego gedreven leiderschap ontvlamt er een Derde Wereldoorlog tussen Oost en West. Kernbommen van over en weer laten Moeder Aarde op haar grondvesten trillen. De wereld zoals we haar nu kennen vergaat als gevolg van de daaropvolgende natuurrampen.

Het verhaal gaat verder over het ontstaan van een nieuwe wereld op het voorheen met een ijslaag bedekte Groenland. Vrouwen en mannen uit het oude IJsland meren hier aan en starten een nieuwe samenleving genaamd Thule. Geleerd van het verleden besluiten de ontdekkingsreizigers dat deze Nieuwe Wereld compleet anders zal worden geleid dan in de oude tijd. Thule wordt vanaf het begin af aan geleid door vrouwen. In harmonie met mens, dier en Moeder Aarde wordt een nieuwe samenleving opgebouwd.

De rust in Thule wordt echter verstoord door het verschijnen van een groot stoomschip aan de horizon. In het oude Europa is ook een nieuwe samenleving gebouwd, Baden, en dit Badense rijk is op zoek naar nieuw land om te koloniseren. De geschiedenis lijkt zich te herhalen. Het Badense rijk wordt bestuurd door opeenvolgende dictators die, gedreven door geld en macht, de mensen en Moeder Aarde opnieuw uitbuiten. Het verhaal draait verder om de clash tussen deze twee werelden en uiteenlopende visies op hoe om te gaan met Moeder Aarde, met elkaar en vanuit welke waarden je nu een land, een volk en jezelf leidt.

De mogelijkheid van een wereld waar we in harmonie met elkaar en met de natuur leven heeft me nooit meer losgelaten. Een wereld waar we ons als mensheid ontwikkelen, maar niet ten koste van de aarde of ten faveure van slechts enkelen, de rijksten, degenen met de grootste mond of het gevaarlijkste wapen. Een glimp van wat er mogelijk is, en wat de mogelijke gevolgen zijn als we niet veranderen, kreeg ik op mijn elfde van Thea. En de overtuiging dat vrouwen hier een cruciale rol in spelen is tot op heden een van de drijfveren om te doen wat ik doe.

Maar op het moment dat ik me eind 2018 die vragen stelde, realiseerde ik me dat ik wel in de kracht van vrouwen geloofde, maar dat ik geen idee had hoe die kracht nou echt kon worden *unlocked*. Om eerlijk te zijn, ik had het zelf als behoorlijk uitdagend ervaren om een team te leiden in mijn toenmalige bedrijf FITSHE. En als ik om me heen keek, zag ik veel vrouwen worstelen. Bovendien, de weinige vrouwen die ik aan de top zag, leidden die nou echt vanuit hun eigen waarden? Of pasten ze zich aan aan dat heersende beeld van die man in pak?

Ik besloot op zoek te gaan naar antwoorden.

In **HARMONIE**
met mens, dier
en **MOEDER**
AARDE wordt
een **NIEUWE**
SAMENLEVING
opgebouwd

NEW FEMALE LEADERS

Het is eind december 2018. Ik was nog niet eerder geïnterviewd voor een podcast, maar wat is dit leuk! Podcastexpert en ondernemer Mirjam Hegger zit aan mijn keukentafel en ze interviewt me over mijn visie op ondernemen. Naderhand ben ik helemaal enthousiast, wat een mooi medium is een podcast! Nog geen week later heb ik het bedacht: ik ga vrouwelijke leiders, rolmodellen en experts interviewen over hoe zij leiden vanuit hun eigen waarden. En zo kan ik dan mijn eigen zoektocht naar antwoorden delen met andere vrouwen. Zo gezegd zo gedaan. De New Female Leaders-podcast werd 7 mei 2019 officieel gelanceerd. De eerste vrouw die ik interviewde was ondernemer Claire Boonstra, bekend als co-founder van het augmentedrealityplatform Layar. Vele vrouwen zouden volgen, en op dit moment van schrijven zitten we op meer dan zeventig gesprekken en *counting*.

Maar al gauw zat ik met het volgende probleem. Geen verhaal was hetzelfde. Het verhaal van tech ondernemer en investeerder Janneke Niessen was zo anders dan van rector magnificus Rianne Letschert, of van minister Sigrid Kaag. En weer anders dan van ondernemers zoals Nina Pierson, Rahma el Mouden en Lucy Woesthoff. Of officier van justitie Disa Jironet, actrice en schrijfster Joy Delima en journalisten Milou Deelen en Daan Borrel. Totaal andere vrouwen, een heel ander verhaal. Wat bindt deze vrouwen? Nu had ik al deze gesprekken gevoerd, maar had ik alsnog geen antwoord. Lekker dan.

Ik besloot hulp in te schakelen. En die vond ik bij de Universiteit van Leuven. Ik overwoog direct aan een PhD te beginnen, maar professor organisatiepsychologie Martin Euwema en ik spraken af eerst de interviews te analyseren en te toetsen aan iets waar ik nog niet eerder aan had gedacht: authentiek leiderschap. En wat bleek na het coderen van de eerste dertig interviews: deze female leaders waren inderdaad in visie en gedrag sterk authentiek. En dat was verrassend voor me, want dat een vrouw authentiek leidt, is niet zo vanzelfsprekend.

AUTHENTIEK LEIDERSCHAP

Maar voordat ik uitleg waarom het niet zo logisch is dat de gemene deler tussen deze vrouwen authentiek leiderschap is: wat is authenticiteit eigenlijk? Voor veel mensen staat authenticiteit voor uniek en eigen, en daarnaast voor de capaciteit om dit als zodanig te uiten in elke situatie. Authentiek is echt. Zonder maskers.

Maar authentiek leiderschap gaat volgens de wetenschap verder dan dit. Het gaat verder dan alleen totale zelfexpressie, verder dus dan 'lekker jezelf zijn'. Er zitten ook aspecten in als verbinding met de ander en het hebben van een moreel kompas.

Een wetenschappelijke definitie van authentiek leiderschap is als volgt:

'Een proces waardoor leiders zich diep bewust worden van hun eigen gedragingen, denkpatronen en van de context waarin ze handelen. Deze leiders worden door anderen gezien als zeer bewust zijnde van zowel zichzelf als van de waarden, kennis en sterkten van anderen.'

Authentiek leiderschap bestaat volgens de wetenschappelijke literatuur uit vier elementen:

1. Zelfbewustzijn – weten wie je bent en wat je drijft

Je bent je als authentieke leider bewust van je gevoelens, gedachten en verlangens en ook van je motieven of intentie achter je gedrag. Als authentiek leider ben je je bewust van je sterkten en zwaktes en ben je hier open over naar anderen.

Bovendien weten authentieke leiders goed wat hun eigen waarden, idealen en kwaliteiten zijn, en zijn ze ook gemotiveerd hieraan te blijven werken en zichzelf te blijven ontdekken.

2. Relationale transparantie – zorgen voor heldere relaties

Dit element van authentiek leiderschap draait om het relationele aspect van authentiek leiderschap. Het gaat erom dat je bereid bent om je ware

zelf te laten zien. Door echt te zeggen wat je bedoelt, je fouten toe te geven en openlijk informatie en je gedachten te delen, ontstaat er een band die gekenmerkt wordt door openheid en eerlijkheid. Het gaat hier om vertrouwen. En het draait dus ook om de wisselwerking tussen jou als leider en degenen die geleid worden.

3. Moreel kompas – je principes zijn zichtbaar

Hiermee wordt bedoeld dat je als authentieke leider consistent handelt met je morele standaarden en waarden. Dus je doet wat je zegt en je zegt wat je doet. De waarden van een authentieke leider zijn heel helder en fungeren als een kompas. Een authentieke leider is in staat om druk van buitenaf te weerstaan en vanuit zijn of haar waarden beslissingen te nemen. Uit onderzoek blijkt verder dat authentieke leiders consequent zijn in hun gedragingen, wat ervoor zorgt dat hun gedrag voorspelbaarder wordt. Ook zijn authentieke leiders veelal gericht op de lange termijn en geven ze een duidelijke visie mee aan hun volgers.

4. Balans in besluiten – kritiek scherpt de geest

Deze laatste component van authentiek leiderschap betekent dat je bereid bent om je eigen ideeën te bevragen en uit te dagen. En dat je luistert naar mensen met een andere mening of een ander perspectief, voordat je een beslissing neemt. Dat je openstaat voor zowel positieve als negatieve feedback. Je bent in staat objectief naar informatie te kijken en stimuleert anderen om ook een andere mening te uiten dan die van jou.

Dus, samengevat: een authentieke leider is zelfbewust, zich bewust van de ander en de context. Een authentieke leider is in open transparante verbinding met de ander, is consistent in haar gedrag, neemt beslissingen op basis van heldere waarden en staat open voor feedback en ideeën anders dan die van hem- of haarzelf.

Ik wist niets van deze definitie toen ik begon met de podcast en de vrouwen die ik sprak, wisten ook niet dat het gesprek later gecodeerd zou worden. Het was dus allemaal heel spontaan. En juist het feit dat de vrouwen spontaan bovenstaande elementen van authenticiteit noemden, zonder te weten dat hun verhalen zouden worden getoetst aan deze elementen, geeft aan dat deze vrouwen vanuit zichzelf dus geloven in deze manier van leiden. En dat ook doen.

En zoals ik al eerder zei: dat is niet zo vanzelfsprekend.

SLUIT
je ogen
en DENK nu
eens aan een
willekeurige
VROUW

AUTHENTIEK LEIDERSCHAP EN VROUWEN

Om te begrijpen dat het niet per se logisch is dat een vrouw authentiek leidt, doen we nog een kleine test.

Sluit je ogen en denk nu eens aan een willekeurige vrouw.

Denk aan hoe ze zich beweegt, hoe ze praat, hoe ze contact met je maakt.

Ik ben weer heel benieuwd wat of wie je hier ziet.

Uit onderzoek blijkt dat we vrouwen veelal koppelen aan karakteristieken als vriendelijk, zachtaardig, empathisch, verzorgend. En aan volgzzaamheid (in tegenstelling tot leiderschap). Als we nog even teruggaan naar hoe we naar een leider kijken (de dominante, charismatische, risico nemende man) dan zie je dat dit beeld niet overeenkomt. Sterker nog, de beelden staan volledig haaks op elkaar.

Of het stereotype van een goede leider nu klopt of niet (spoiler: het klopt niet, uit verschillende onderzoeken, waaronder van Harvard, blijkt dat vrouwen juist beter scoren dan mannen op zeventien van de negentien leiderschapskwaliteiten), het is er. Dat geldt ook voor het standaardbeeld van de vrouw. En je voelt al: deze twee verschillende opvattingen van een vrouw en een leider schuren. En hier zit een van de belangrijkste problemen waarom het niet zo vanzelfsprekend is om als vrouw authentiek te leiden. We zitten als vrouw namelijk tussen de twee verwachtingspatronen in, enerzijds die van een 'goede leider' en anderzijds die van een 'goede vrouw'. Voldoe je aan het beeld van een leider, dan ben je als vrouw al snel bazig, agressief of een bitch. Voldoe je aan de kenmerken van een vrouw, dan ben je geen leiderschapsmateriaal. Dat maakt het complex en ook een beetje deprimerend, want je kunt het volgens die verwachtingen dus nooit goed doen.

Dit werd me ook weer eens duidelijk op 3 mei 2019. Op die zonnige dag rijd ik een smalle straat in met aan de ene kant een kanaal en aan de andere kant mooie vrijstaande huizen. Ik zet mijn auto voor de deur van het huis van

journalist en columnist Maartje Laterveer. Ik vind het superspannend. Het is mijn derde interview en ik ga nu niet zomaar iemand interviewen, nee, ik ga een ervaren journalist interviewen. Mijn spanning blijkt voor niets, want we hebben een diepgaand en mooi gesprek. Maartje schrijft in 2019 nog een wekelijkse column voor *Het Financieele Dagblad* over het onderwerp gendergelijkheid en is op het moment van schrijven consultant gendergelijkheid bij Deloitte. Die bewuste ochtend vertelt ze me:

Ik denk dat het moeilijker is voor vrouwen dan voor mannen om authentiek te zijn zodra ze een leiderschapspositie bekleden, in wat voor zin dan ook. Omdat dat een positie is, dat blijkt uit heel veel onderzoeken, die we eerder bij mannen verwachten dan bij vrouwen. Vrouwen worden op een andere manier gezien wanneer ze een leiderschapspositie bekleden; ze worden sneller gezien als arrogant of als bitchy of als niet competent. Vrouwen krijgen vaker het nadeel van de twijfel, waar mannen het voordeel krijgen. Als een vrouw op een hoge positie zit, zijn er heel veel factoren waar ze rekening mee moet houden, waar een man geen rekening mee hoeft te houden. Een vrouw heeft als het ware een rugzak, die een man niet heeft. Die leiderschapspositie is zwaar genoeg, maar die wordt met een rugzak volgens mij nog zwaarder. Dus ik heb intense bewondering voor vrouwen die zo'n positie bekleden en tegelijkertijd hoop ik dat er nog veel meer vrouwen die positie bereiken zodat het steeds normaler wordt en vrouwen die rugzak niet meer op hun rug dragen.

De rugzak waar Maartje het over heeft is het double-binddilemma. Double bind is een algemene term voor een impasse: er worden tegelijkertijd twee eisen gesteld aan een individu die in de praktijk niet te realiseren zijn. Als je aan de ene eis voldoet, dan voldoe je niet aan de andere. Dit double-binddilemma, of een dubbele moraal, zul je in dit boek nog vaker tegenkomen, bij verschillende onderwerpen. En het geldt dus ook voor leiderschap. Je zit als vrouw in een impasse tussen het beeld van een 'goede leider' en van een 'goede vrouw'. En dit is dus een van de redenen waarom het lastiger is voor een vrouw om authentiek te leiden. Maar waarom is het een probleem dat het uitdagend is voor vrouwen om authentiek te leiden?

DIVERSITEIT, INCLUSIVITEIT EN AUTHENTICITEIT

We weten het inmiddels allemaal: diversiteit in teams leidt tot betere resultaten. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat diversiteit een (groot) verschil maakt in de politiek, het bedrijfsleven en eigenlijk overal waar besluitvorming plaatsvindt. Consultancybureau McKinsey heeft inmiddels drie opeenvolgende onderzoeken gedaan met enorme datasets van meer dan 1.000 bedrijven in meer dan 15 landen, waaruit blijkt dat bedrijven die een divers leiderschapsteam hebben, ruim 25 procent meer winst maken. En dat hoe diverser een team is, hoe beter het bedrijf het doet. Specifiek op genderdiversiteit zagen ze dat teams met meer dan 30 procent vrouwelijke leiders het beter doen dan teams die uit 10 tot 20 procent vrouwen bestaan. Die bedrijven doen het dan weer beter dan bedrijven met teams zonder vrouw. Tussen de bedrijven die het minst genderdivers zijn en de bedrijven die het heel goed doen op dit vlak, zit een enorm gat als het gaat om de businessresultaten: de meest genderdiverse bedrijven doen het maar liefst 48 procent beter!

Deze topbedrijven houden zich niet alleen bezig met diversiteit, maar richten zich vooral op hoe iedereen zich voelt binnen het bedrijf. Voelen mensen zich thuis, is er een *sense of belonging*? Diversiteit heeft alleen effect wanneer mensen voelen dat ze zichzelf kunnen zijn en ze echt kunnen bijdragen op een authentieke manier. Diversiteit en authenticiteit, zo zullen we ook later in dit boek zien, gaan hand in hand. Zonder de ruimte voor een authentieke bijdrage van iedereen heb je niets aan een zogenaamd divers team. Bovendien draagt een cultuur met authenticiteit als waarde bij aan nog veel meer positieve zaken. Denk aan een verminderde kans op een burn-out, minder ziekte, meer positiviteit op de werkvloer en een groter werkgeluk. Logisch eigenlijk. Wanneer we het gevoel hebben dat we onszelf kunnen zijn, een bijdrage kunnen leveren en onze volle potentie kunnen benutten, functioneren we op ons best.

Maar los van de voordelen op de werkvloer is het volgens mij in de basis de bedoeling van het leven dat we onszelf zijn en onze unieke bijdrage leveren door óns leven te leven. In het boek *Als ik het leven over mocht doen* vertelt

palliatieve verzorger Bronnie Ware over wat ze heeft geleerd van mensen die bijna hun laatste adem uitblazen. Ze heeft het samengevat in vijf universele spijtbevingingen die ze keer op keer hoorde. Nummer één is: ik wou dat ik een leven had geleefd dat paste bij mij, en niet het leven dat anderen van me verwachtten.

Ik ben ervan overtuigd dat we allemaal iets unieks te brengen hebben, en dat we daarvoor onze eigen kwaliteiten hebben gekregen die daarbij passen. Wanneer je vanuit je authentieke zelf leeft en leidt, kun je pas echt bijdragen op de manier zoals die voor jou bedoeld is, en vanuit die kern kun je ook pas echt verbinding maken met de ander. Het is daarom denk ik de hoogste tijd dat vrouwen de rugzak waar Maartje het over heeft afdoen en zich niet meer laten leiden door wat er van hen wordt verwacht. Niet als vrouw en niet als leider. Het is tijd voor iets anders. We zijn toe aan iets nieuws.

Een New Female Leader.

NEW FEMALE LEADER

Maar wat is voor jou een New Female Leader? Die vraag stelden we onlangs aan meer dan 200 vrouwen uit onze community. We kregen echt prachtige antwoorden terug. Ik heb er enkele voor je uitgepikt:

- Dat ik als vrouw mezelf kan zijn en vanuit daar mijn leiderschap kan ontwikkelen.
- Leiderschap vanuit mezelf en mijn waarden, zonder me te conformeren aan de verwachtingen van anderen.
- Open en moedig leiderschap, vanuit mijn intuïtie, kracht en kwetsbaarheid.
- Leiderschap vanuit mijn vrouwelijke kracht, menselijkheid en gelijkwaardigheid.
- Authentiek zijn, mijn sterke punten inzetten, mijn zwaktes kennen, en volledig vertrouwen op mezelf, verantwoordelijkheid nemen voor mijn eigen keuzes.

- Een vrouwelijk rolmodel dat leidinggeeft op een eigen manier en niet zoals het zogenaamd moet.
- Leiderschap voor de toekomst, met toegevoegde waarde voor de samenleving en een betere wereld.

Dit zijn de dromen, de visies van de vrouwen uit onze community. Die overigens heel erg overeenkomen met de wetenschappelijke definitie van authentiek leiderschap die we eerder zagen. Het gaat hier ook om zelfbewustzijn, verbinding met anderen, krachtig vanuit je eigen waarden leiden en openstaan voor de visie van anderen en wat de samenleving en wereld nodig heeft.

Voordat we verdergaan met onze reis wil ik je eerst een essentiële vraag stellen: *wat is voor jou een New Female Leader?* Dit is belangrijk, want hier gaat dit boek uiteindelijk over.

Schrijf de definitie allereerst voor jezelf op, en als je wilt, deel hem dan ook met ons. Via deze **QR-code** kun je jouw definitie met ons delen. Het lijkt me zo krachtig om al deze definities te verzamelen en weer te delen in onze community. Maar of je het nu alleen voor jezelf opschrijft of ook met ons deelt: wat is de definitie van een New Female Leader voor jou?

Wat is het startpunt waarmee je deze reis, dit boek, begint?



EEN NEW FEMALE LEADER BETEKENT VOOR MIJ:

Het is essentieel dat je bovenstaande vraag beantwoordt. We kunnen het doel van het boek, dat jij jouw eigen definitie aan leiderschap kunt geven, alleen bereiken als we weten wat jouw nulpunt is. Het gaat niet om de definitie van de ander, niet om de verwachtingen van de maatschappij, en ook niet om mijn definitie. Het gaat om die van jou.

Maar hoewel het echt om jou gaat in dit boek, willen mensen vaak van mij weten hoe ik op de naam New Female Leaders gekomen ben en wat ik dan denk dat een New Female Leader precies is. Ik wil je het verhaal ook eigenlijk niet onthouden.

Ik weet het namelijk nog precies. Het is begin 2019 en ik zat enkele weken op Bali en schreef voor een storytellingopleiding aan een paper over dit onderwerp. Ik had al weken rondgelopen met het idee, maar ik kwam maar niet op een goede naam. Ik volgde op het eiland ook verschillende yogalessen en verdiepte me in spirituele concepten, dus ik kwam met allerlei exotische namen zoals: Inner Goddess Project en Feminine Aligned. Maar wanneer ik die namen aan mijn vriendinnen voorlegde, kreeg ik niet echt (of eigenlijk echt niet) een enthousiaste reactie. En eerlijk, ik voelde het zelf ook niet. Het was allemaal te vaag en het dekte ook niet de lading van wat ik bedoelde. Ik was op zoek naar een naam die stond voor een nieuwe definitie van leiderschap, die bijdraagt aan een betere wereld en die duidelijk bedoeld was voor vrouwen.

Het was midden in de nacht, ik lag naar het plafond te staren van mijn hotelkamer en ik kon niet slapen. Ik lag weer te malen over hoe ik mijn nieuwe project (want zo zag ik het toen, niet wetende dat ik hier later honderd procent van mijn tijd in zou gaan steken) wilde gaan noemen. De volgende ochtend had ik het: New Female Leaders. Ik dacht er verder niet meer over na, maakte direct een url en een Instagram-account aan en was helemaal blij. Dit was het. Maar wat bedoelde ik er nou precies mee? Laten we beginnen met de definitie van *Leader*.

LEADER

Ben je alleen een leider wanneer je in de top van het bedrijfsleven zit? Of misschien alleen wanneer je een land bestuurt of ondernemer bent? In de wetenschap wordt leiderschap beschreven als het proces van het beïnvloeden van anderen om een gezamenlijk doel te bereiken. Vroeger zagen we leiderschap meer als een proces van command and control, de leider staat bovenaan de piramide, geeft orders en iedereen volgt. Dit type leiderschap wordt nog steeds gepraktiseerd, maar we zijn gaan inzien dat deze vorm van leiderschap niet meer van deze tijd is. We zien nieuwe leiders steeds meer als mensen die zich meer dienend opstellen, meer gericht op de mens en ook op de impact in plaats van alleen op de verdiensten, de bottomline, van een bedrijf. Je bent niet zozeer een leider, leiderschap wordt steeds meer een skill, een vermogen om de omstandigheden zo te maken dat iedereen in zijn of haar kracht staat en de beste beslissingen kan nemen.

Om goed te kunnen leiden en dus te dienen, is het ook belangrijk om jezelf goed te kennen. Daarnaast is het ook cruciaal dat je je bewust bent van wat je wel en niet weet en wat je wel en niet goed kunt. Immers, wanneer je goed weet wie jij bent, wat jouw waarden zijn en waar jouw kracht ligt, is het makkelijker om dit in te zetten en anderen te helpen. Daarom spreekt de eerder genoemde definitie van authentiek leiderschap mij zo aan.

‘Een proces waardoor leiders zich diep bewust worden van hun eigen gedragingen, denkpatronen en van de context waarin ze handelen. Deze leiders worden door anderen gezien als zeer bewust zijnde van zowel zichzelf als van de waarden, kennis en sterkten van anderen.’

Dit type leiderschap staat dus haaks op de top-downaanpak en het ego-gedreven leiderschap dat we van vroeger kennen. Het is een dynamische wisselwerking tussen de leider, jou dus, en de ander. De leider die ik bedoel met het woord ‘leader’ leidt dus niet autoritair. Met een leader bedoel ik iemand die vanuit kennis van, en verbinding met zichzelf, anderen de ruimte geeft om ook het beste uit zichzelf te halen en zo gezamenlijk doelen te bereiken. Daarvoor hoef

je dus niet aan de top van een organisatie te staan of een enorm bedrijf te leiden. Dit kun je ook op dagelijkse basis, op elk moment doen. Dus ook binnen je vriendengroep, binnen je team van freelancers of in je familie. En leiderschap begint eigenlijk al met het leiderschap van jezelf. Wanneer ik in dit boek over een leider spreek, dan heb ik het dus over jou.

Oké, en wat bedoel ik dan met *New*?

NEW

Nieuw bestaat voor mij uit twee aspecten. Allereerst slaat het op de nieuwe definitie van leiderschap, namelijk jóúw definitie van leiderschap. En omdat jij uniek bent, is het per definitie een nieuwe definitie. Jij maakt je eigen regels, los van de eerder genoemde kaders van wat een goede leider dan ook moge zijn.

Het tweede aspect van New staat voor een nieuwe wereld. We zijn de wereld steeds meer gaan zien als een onuitputtelijke bron waar we als mensheid ongelimiteerd uit kunnen blijven putten. En we zijn bedrijven steeds meer gaan zien als een geldmachine met een kasstroom, waarin we kunnen investeren en waarop we kunnen renderen, zolang die kasstroom maar wordt gemaximaliseerd. Vanuit het idee dat de mens een *homo economicus* is en dus altijd streeft naar het maximaliseren van zijn of haar eigen gewin, hebben we beloningspakketten gecreëerd die ervoor zorgen dat we ons vooral richten op die maximalisatie. De top in het bedrijfsleven wordt veelal primair afgerekend op de prijs van de aandelen, die weer gerelateerd is aan de (winst)groei van het bedrijf. Bianca Bax, leadershipexpert en Expert Partner bij Bain Consulting heeft veel grote bedrijven vanbinnen gezien. Ze vertelde me:

Ik voel dat we wat zijn doorgeslagen in de businesswereld, en hoe we omgaan met onze planeet en elkaar – door bewust en onbewust alles in te zetten voor ons eigen goed. Met te weinig oog voor de consequentie daarvan.

We hebben ons door dit type leiderschap steeds meer gericht op alleen de bottomline, waarbij andere prioriteiten zoals de mensheid en de aarde worden genegeerd. En dit kan niet langer zo doorgaan. We worden allemaal geconfronteerd met de onhoudbare graai- en wegwerpcultuur die we hebben gecreëerd. Het opraken van de reserves van de aarde, het dichtslibben van de oceanen met plastic, natuurgebieden die afbranden, het afnemen van de biodiversiteit met 70 procent, de klimaatverandering en de invloed daarvan op miljoenen mensen.

Het idee van leiderschap met meer aandacht dan alleen voor de P van Profit, is niet per se nieuw, maar de urgentie klopt nu wel echt hard op de deur. Gelukkig is er steeds meer aandacht voor leiders die niet alleen voor de keiharde winst gaan. Al in 1994 ontwikkelde John Elkington de drie P's op het gebied van bedrijfsvoering: People, Planet en Profit (waarbij de derde P steeds vaker wordt vervangen door Prosperity). En ook zien we vaak nog een vierde P voorbijkomen: Purpose. Deze laatste P draait vooral om de reden dat een bedrijf doet wat het doet.

Volgens een van de weinige mannen die ik heb gesproken, Herman Wijffels, econoom, oud-directeur van de Rabobank en auteur van het boek *De gulden snede: over een economie die werkt voor mens en aarde*, is de omslag van bottomlinementaliteit naar de vier P's de grote culturele opgave voor de komende tijd. Hij vertelde tijdens ons interview:

We zullen met elkaar moeten groeien naar een situatie waarin mensen zich meer bewust zijn van het feit dat als je alleen maar opereert op basis van de Ik BV-gedachte, de 'What's in it for me?'-gedachte, dat we het nu weliswaar misschien zelf tijdelijk allemaal heel goed zullen hebben, maar dat we gezamenlijk in de problemen komen. Overigens interessant: als je de analyses van het Sociaal Cultureel Planbureau bekijkt, dan blijkt daaruit: 'Ja, het gaat wel goed met mij, maar het gaat niet zo goed met ons.' We zijn ons er dus van bewust dat het anders moet. We zullen veel meer moeten leven vanuit het idee: een onderneming is niet primair om winst te maken, maar zou primair een maatschappelijke bijdrage moeten leveren in de vorm van toegevoegde

waarde die geleverd wordt aan mensen en aan het natuurlijk kapitaal (de aarde), wat eigenlijk de basis is van het leven zelf.

Als je dat goed doet, dan kun je ook winst maken. Zo zit het meestal in elkaar, maar dat is de omkering die plaats moet vinden. Het gaat om wat je betekent voor mensen. Het gaat om het behouden van de aarde als vruchtbaar leefsysteem. Als je dat goed doet, dan mag je ook winst maken, maar niet ten koste van al die andere zaken.

De vier P's zijn een helder kader en het antwoord op het eendimensionale winstdenken van de afgelopen ruim 60 jaar. Je ziet nu ook dat nieuwe bedrijven, en hun leiders, ervoor kiezen om hun maatschappelijke rol heel helder te verwoorden in hun statuten en in de manier waarop ze hun bedrijven hebben gestructureerd, door bijvoorbeeld het bedrijf in te richten als een sociale onderneming. De Kamer van Koophandel geeft aan dat er nu zo'n 5.000 sociale ondernemingen zijn bij gekomen in Nederland (een groei van 80 procent in 5 jaar). Dit zijn bedrijven die hun maatschappelijke impact vooropzetten, ten faveure van de financiële impact.

Er zijn in Nederland meer dan 2 miljoen bedrijven (eenmanszaken meegerekend), dus dat zet het bovenstaande cijfer wel in perspectief. We zitten in een transitie, maar we zien ook nog steeds enorm veel bedrijven die zich blijven richten op één doel: geld verdienen. Er zijn genoeg politici, pensioenfondsen (en daarmee miljoenen individuen) die ervoor kiezen om juist die bedrijven te blijven ondersteunen.

Het is ook niet eenvoudig, want onze hele westerse maatschappij, cultuur en wijzelf zijn geprogrammeerd volgens dit oude denken. De materiële rijkdom die we kunnen vergaren wanneer we aan de top zitten zijn nog immer onze statussymbolen, zoals een groot huis, een mooie auto (of twee), vaak op vakantie kunnen gaan; daar lees je nog altijd aan af of iemand 'succesvol' is. Dit is de reden waarom New Female Leaders ook *New* heet. Omdat het anders is dan de oude visie van 'alles is voor Bassie'. Herman zei hier het volgende over:

Waar het in de komende tijd over gaat is dat je vooral geeft, dat je een bijdrage levert. En mijn ervaring is dat als je een goede bijdrage levert, je zelf ook niet tekortkomt.

New staat dus enerzijds voor een nieuwe definitie van leiderschap in de zin van dat het jouw eigen authentieke definitie is. En anderzijds voor leiderschap dat bijdraagt aan een wereld waarin de vier P's meer in balans zijn. Dan komen we nu bij het laatste aspect. Waarom dan New **Female** Leaders en niet gewoon New Leaders?

FEMALE

Er zijn in Nederland meer ceo's die Peter heten, dan dat er vrouwelijke ceo's zijn. Geen grap. Dat vind ik enorm frustrerend, maar tegelijkertijd vind ik de term vrouwelijk leiderschap ook ingewikkeld. Want wat is vrouwelijk leiderschap dan? Na meer dan zeventig vrouwen gesproken te hebben, trek ik de conclusie dat vrouwelijk leiderschap niet bestaat.

Pardon?

Ja, je leest het goed, volgens mij bestaat vrouwelijk leiderschap niet. Althans, als ik kijk naar de 70 vrouwen die ik heb gesproken, kan ik niet zeggen dat ze leiderschapskwaliteiten delen die nou zo specifiek vrouwelijk zijn. Wat het probleem is, en dan kom ik weer even terug op de eerder genoemde definitie, is dat de definitie van leiderschap in ons hoofd op dit moment te beperkt is. We denken bij leiderschap aan die (witte) man, we denken aan die masculiene kwaliteiten. Met andere woorden: de definitie van leiderschap in ons hoofd is veel te smal. Dat is de reden waarom we het bijvoeglijk naamwoord 'vrouwelijk' toevoegen aan leiderschap. Omdat we daarmee het beeld compleet willen maken, willen aantonen dat het iets anders is dan de standaard.

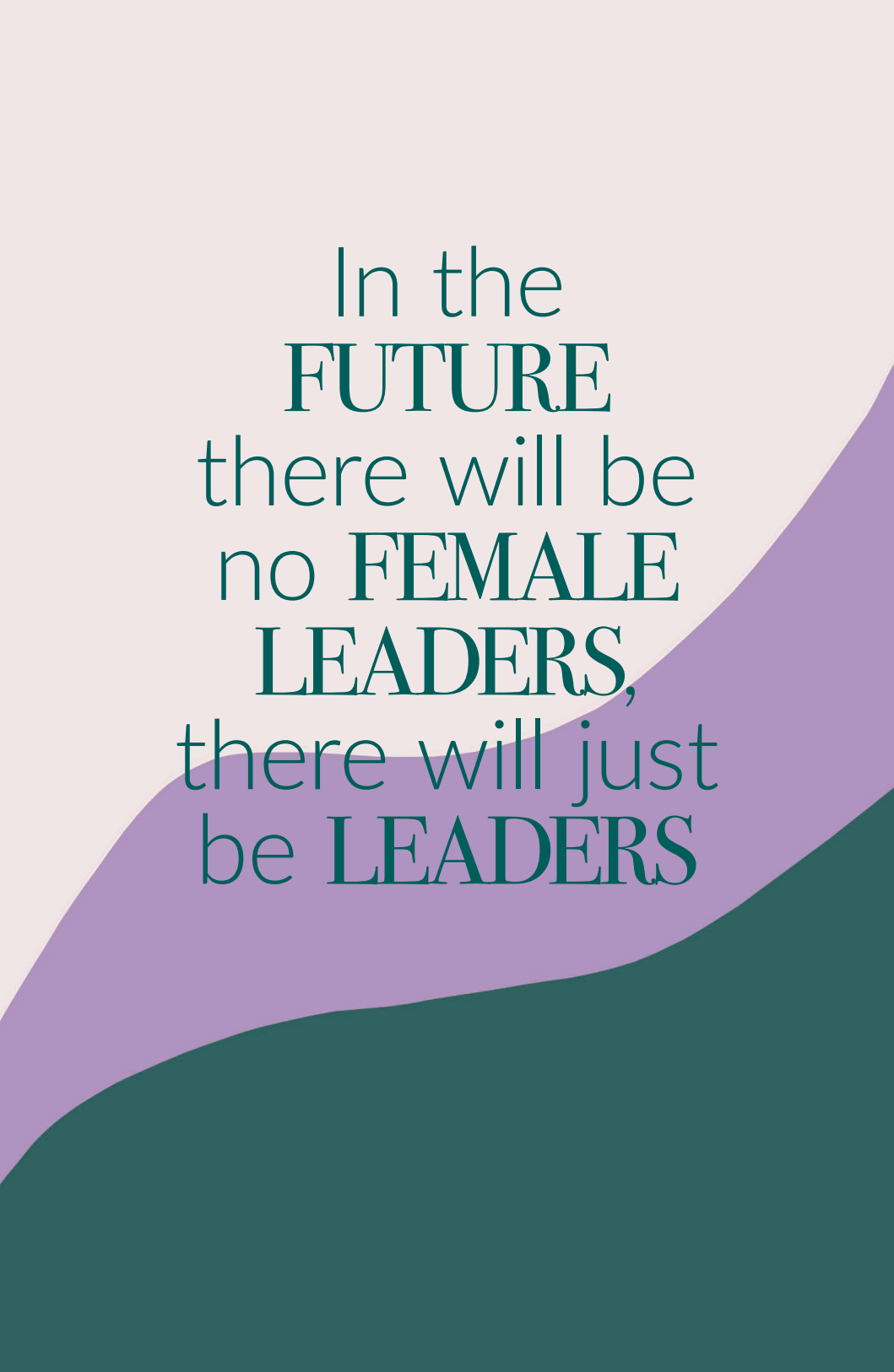
Zolang we de definitie van leiderschap zo beperkt houden, moet er altijd het bijvoeglijke naamwoord ‘vrouwelijk’ bij, om aan te duiden dat we iets anders bedoelen dan wat tot nu toe als normaal werd gezien. Het feit dat we het nu ook nog hebben over vrouwelijke leiders en nooit over mannelijke leiders, geeft al impliciet aan dat het ongewoon is dat een vrouw leidt.

Dat moet natuurlijk veranderen, en daarom ben ik het ook helemaal eens met Sheryl Sandberg, de coo van Facebook en auteur van bestseller *Lean In*, die zei: *‘In the future there will be no female leaders, there will just be leaders’*.

Maar waarom dan toch New **Female** Leaders? Doe ik dan niet hetzelfde als bij ‘vrouwelijk leiderschap’? Nee, dat denk ik niet. We zitten nu nog in een fase waarin het niet gewoon is dat een vrouw leidt op haar manier. We zijn *onderweg* naar die toekomst waar Sheryl het over heeft. Wat mij betreft: hoe sneller we die toekomst bereiken, hoe beter. Daarom is het essentieel dat we de verhalen horen van vrouwelijke leiders. Dat we verhalen horen van vrouwelijke rolmodellen die het wél doen. Zodat er steeds meer vrouwen, zoals jij, ook besluiten om het op hun eigen manier te doen. We mogen dus nog wel even extra de nadruk leggen op Female, om het vervolgens steeds meer los te laten.

En hoe meer dat gebeurt, hoe sneller we de definitie van leiderschap oprekken, hoe sneller we af zijn van het bijvoeglijk naamwoord vrouwelijk. Daarom hebben we dit platform gebouwd en spreek ik (vooral) met vrouwelijke leiders en experts. Niet over vrouwelijk leiderschap, maar over hún manier van leiden.

Zijn mannen dan niet welkom? Zeker wel, uiteindelijk moeten we het samen doen. Maar ik ben nu begonnen met het uitvinden van wat het betekent om als vrouw te leiden vanuit je eigen waarden, en die vraag kon ik het beste aan vrouwen stellen. Bovendien duurt het volgens verschillende onderzoeken wereldwijd nog minstens 99,5 tot 208 jaar voordat de *gender gap* – het verschil tussen mannen en vrouwen – wordt gedicht. Covid heeft hier volgens het World Economic Forum nog eens 36 jaar aan toegevoegd, omdat we zien dat veel mensen, al dan niet door financiële drijfveren gedwongen, teruggrijpen



In the
FUTURE
there will be
no **FEMALE**
LEADERS,
there will just
be **LEADERS**

naar oude rolpatronen. Er is nog heel wat te doen en daarom richt ik me nu tot jou.

Mijn visie is: hoe eerder we New Female Leaders kunnen opheffen, hoe beter. Mijn wens is dat we onszelf als sociaal bedrijf kunnen opheffen omdat we niet meer nodig zijn. Omdat we het niet meer over vrouwelijk leiderschap hebben, maar gewoon over leiderschap. Dus *let's get to work*.

En dan komt nu natuurlijk de vraag der vragen: hoe dan?