

**DE KUNST VAN JE
MOEDIG UITSPREKEN**

Marry de Gaay
Fortman

In samenwerking met Marloes Brans

**De kunst
van je
moedig
uitspreken**

OVER MOED MET EEN KLEINE



© 2026 Marry de Gaay Fortman

Uitgeverij Houthoff, www.houthoff.com

Boekverzorging: Aard Bakker

Drukwerk: Wilco BV

ISBN 978-90-837305-0-9

Eerste druk, 2026

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de rechthebbende.



Een boek schrijven heeft veel weg van een echte reis, en ik had gelukkig fijne reisgenoten. Mijn speciale dank gaat uit naar mijn collega Marloes Brans. Zij kwam als eerste met het idee voor het Houthoff Ladies Event. Wij werken daar nu al meer dan tien jaar samen aan en legden zo, zonder dat we dat beseften, de basis voor dit boek.

Ook mijn collega Els Houtman speelde gedurende die jaren een belangrijke rol in de ontwikkeling van de ideeën achter dit boek. Door haar betrokkenheid bij de Ladies Events, de Courage@Work-enquête en de vele gesprekken die aan dit boek voorafgingen, wist zij steeds weer verbanden te leggen tussen individuele ervaringen en bredere patronen. Haar inhoudelijke scherpste en gevoel voor wat er speelt in de praktijk hebben de totstandkoming van dit boek op veel momenten richting gegeven.

Nicole Gommers woont al sinds mijn eerste boek *Verdrink geen dooie eend* in mijn hoofd, al ontkent ze dat. Ze stelt gewoon veel vragen, zegt ze. Dank daarvoor.

Ten slotte ben ik Houthoff veel dank verschuldigd voor het vertrouwen.

Inhoud

Inleiding	
De kunst van je moedig uitspreken	9
1 Hoe overleef ik een mannenwereld?	23
2 Moed door een vrouwelijke lens	55
3 De courage to be	71
4 De courage paradox	85
5 Moed zit ook bij de ontvanger	99
6 De kracht van je moedig uitspreken	109
7 Moed verandert de spelregels	121
8 Een historisch perspectief op vrouwelijke moed	129
9 Hoe moed doorwerkt van generatie op generatie	153
10 Courage enablers	165
11 Moed in actie	193
Verantwoording	203

Inleiding

DE KUNST VAN JE MOEDIG UITSPREKEN

*Wat je moet weten over moed met
een kleine m , de courage paradox
en courage gaps*



Moed is een thema met vele gezichten. Verhalen over moed draaien vaak om mensen die met hun grote, principiële daden opstaan tegen onrecht, risico's nemen met persoonlijke gevolgen en die de geschiedenis een andere wending (willen) geven. Het is heel terecht dat de schijnwerper doorgaans op dat soort 'moed met een grote M' gericht staat. Dit boek gaat over een heel ander soort moed, moed die vaak onopgemerkt blijft: alledaagse daden op de werkvloer, moed die je tegenkomt in vergaderzalen, tijdens lastige gesprekken, bij impopulaire beslissingen, in conflictsituaties en op die momenten waarop je toch besluit je uit te spreken. Ofwel: moed met een kleine m.

Wie langer op de werkvloer meeloopt, weet dat conflicten, onderhandelingen, interventies en 'hard-tegen-hardsituaties', waarbij je je afvraagt of het ooit nog goedkomt, erbij horen. Op andere momenten blijft wat er mis is onder de oppervlakte: niemand geeft woorden aan wat benoemd moet worden. Daar waar gewerkt wordt, hebben mannen én vrouwen daarom een flinke portie moed nodig. Goede besluitvorming vereist dat je je vrij en kritisch durft uit te spreken. Dit maakt meteen duidelijk waarom 'moed met een kleine m' niet moet worden onderschat. In een tijd van snelle verandering, complexe transitie en toenemende onzekerheid is juist alledaagse moed van grote waarde.

Door de jaren heen merkte ik dat moed voor vrouwen vaak een specifieke lading heeft en dat van vrouwen extra moed wordt gevraagd om zich uit te spreken. Ze functioneren veelal in een omgeving die van oudsher door mannen wordt gedomineerd en waar de normen en de (on)geschreven regels door mannen zijn vormgegeven. Die structuren werpen soms onbedoeld barrières op. Met andere woorden: hoeveel moed je moet opbrengen om je uit te spreken wordt mede bepaald door de omgeving waarin je opereert. Een gelijk speelveld bestaat helaas nog niet. Wat vrouwen doen en zeggen, wordt bovendien nogal eens anders gelezen, gewogen en beoordeeld. In dit boek noemen we dat de *COURAGE PARADOX*: een moedige stap kan iets openen, maar ook iets oproepen. Soms leidt je uitspreken tot erkenning, beweging of verandering. Soms tot ongemak, weerstand of misinterpretatie. Juist omdat de uitkomst niet voorspelbaar is, ontstaat de *COURAGE GAP*: de kloof tussen wat je voelt dat gezegd moet worden en wat je uiteindelijk durft te zeggen. Niet omdat de moed ontbreekt, maar omdat je weet dat moed altijd een reactie oproept, positief of negatief. En soms precies anders dan verwacht.

Door schade en schande kan ik stellen dat jezelf moedig uitspreken en je eigen koers blijven varen een kunst is. Ik kreeg steeds meer interesse in hoe je die kunst nou precies in de vingers kunt krijgen. Om me heen zie ik veel moedige vrouwen in actie. Ervaren ze een kloof, dan bouwen ze bruggen om toch hun doel te bereiken. Er zijn zoveel prachtige (pioniers)verhalen van vrouwen die zo stap voor stap bijdragen aan een moe-

dige en daarmee gelijkwaardigere wereld. Die verhalen werden niet eerder door een vrouwelijke lens bekeken, terwijl het juist zo belangrijk is deze niet-vertelde verhalen in de spotlight te zetten. Door moed met een kleine m door deze specifieke lens te bekijken, wil ik een extra invalshoek bieden bij het werken aan gelijkwaardigheid, en zeker geen tegenstelling creëren.

Het voelde logisch om de verhalen van moedige vrouwen een podium te geven. Daarmee bouw ik ook voort op mijn eerdere boek *Verdrink geen dooie eend. De kunst van beminlijke doeltreffendheid*, waarin ik mijn ervaringen deelde als vrouw in een mannenwereld.* Hoe blijf je succesvol, slagvaardig en innovatief zonder verbinding met anderen en jezelf te verliezen? Dat schurkte al aardig tegen het thema moed aan, een onderwerp dat wat mij betreft nadere verkenning verdient: jezelf moedig uitspreken en koersvast blijven, óók als je negatieve reacties krijgt, is evengoed een kunst als beminlijke doeltreffendheid. Niet omdat moed alleen vrouwen aangaat, maar omdat vrouwelijke professionals vaak scherp aanvoelen wat er op het spel staat wanneer zij zich uitspreken: hun positie, hun gezag, de relatie met anderen en de manier waarop hun woorden worden ontvangen.

Op International Women's Day 2026 reageerden honderden vrouwen op de Courage@Work-enquête, die vanuit Houthoff

* Marry de Gaay Fortman, *Verdrink geen dooie eend. De kunst van beminlijke doeltreffendheid*, Amsterdam: Business Contact, 2018.

werd uitgezet binnen ons breed opgebouwde (internationale) netwerk. Dat was een tikje overweldigend. Het is prachtig om te zien dat hun antwoorden samenvielen met de verhalen die ik voor dit boek verzamelde. Al deze anonieme en niet-anonieme getuigenissen bij elkaar maken zichtbaar waar vrouwen terughoudendheid ervaren, welke spanningen zich daarbij kunnen voordoen en wat hen juist helpt om zich uit te spreken. Veel van hun uitspraken vind je letterlijk of in bewerkte vorm terug in de volgende hoofdstukken.

Vanuit de inzichten uit de enquête zijn de thema's aangescherpt en ging ik in gesprek met vrouwen die vanuit hun eigen ervaringen in verschillende functies ingaan op moed, leiderschap, invloed en de prijs die je uitspreken soms heeft.

Een van de mooiste uitspraken uit die gesprekken is dat moed niet altijd luid is. Hij kan zich ook in stilte afspelen, denk maar aan het moment dat je besluit een gesprek aan te gaan dat je eigenlijk liever uit de weg zou gaan. Moed kan ook zijn: trouw blijven aan je eigen waarden, zodat je jezelf in de spiegel kunt blijven aankijken. Het zijn belangrijke lessen, maar ik zou hier graag alvast een eigen ervaring aan willen toevoegen, namelijk: soms moet je metéén je piketpaal slaan. Bij vergaderingen is het soms wel degelijk zinvol 'luid' te zijn en al aan het begin je stem te laten horen. Ik heb gemerkt dat je dan de hele vergadering 'meedoet': als mensen je gehoord hebben, is het alsof ze duidelijker op het netvlies hebben dat jij erbij hoort. En ja, soms moet je boven jezelf uitstijgen om die ruimte in te nemen.

Bij het schrijven van dit boek ontvouwde zich al in een vroeg stadium een patroon. De mensen die in dit boek aan het woord komen – een historicus/bestsellerauteur, een businesscoach, een dominee-filosoof, vrouwen uit de voetballerij en veel andere vrouwen én mannen van divers pluimage – vullen elkaar met hun verschillende perspectieven op moed onbewust moeiteloos aan. Bestuurder Nancy McKinstry, een van de geïnterviewden, voegt hier een wezenlijk gezichtspunt aan toe: moed zit niet alleen bij degene die spreekt, maar ook bij degene die werkelijk luistert. Leiderschap vraagt dat je de ruimte creëert waarin een ander zich durft uit te spreken. Niet voortdurend het hoogste woord voeren, maar aanvoelen wanneer spreken nodig is, wanneer luisteren moediger is en wanneer een stap werkelijk effect kan hebben. In het gesprek tussen generaties – *next gen* Femke Lückerath en haar moeder en hoogleraar Mijntje Lückerath-Rovers – komt naar voren hoe lastig het kan zijn om je ruimte in te nemen (en ook dat het met de ervaringsjaren steeds makkelijker wordt). Mijntje drukt met haar Female Board Index, een jaarlijks overzicht van vrouwelijke bestuurders en commissarissen bij Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen, het bedrijfsleven al jaren met de neus op de feiten: vrouwen zijn in ons land nog steeds zwaar ondervertegenwoordigd en ook vandaag de dag hebben de meeste bedrijven geen enkele vrouw in hun bestuur. Commissaris en ondernemer Feike Sijbesma merkt op dat kwetsbaarheid onlosmakelijk met moed is verbonden: ‘Onzekerheid en vastberadenheid sluiten elkaar niet altijd uit. Ook hier zit een pa-

radox.’ Die gedachte keerde in vrijwel alle gesprekken terug. Om te parafraseren: ik aarzelde, ik wist niet hoe het uit zou pakken, maar ik deed het toch. Vaak waren ze daar blij mee. Achteraf wordt een onbenutte moedige stap vaak als een gemiste kans gezien.

Moed zet vaak iets in gang en kan zelfs het begin zijn van noodzakelijke verandering. Daarom is bewustzijn creëren over verschillende vormen van moed essentieel – zowel bij mannen als bij vrouwen. In *De kunst van je moedig uitspreken* zijn deze verschillende aspecten van moed met een kleine m beetgepakt en inzichtelijk gemaakt. De bevindingen zijn niet wetenschappelijk, het gaat om oral history aangevuld met uitspraken uit de enquête – om zo het belang van moed door een vrouwelijke lens te bekijken en te stimuleren. Uit onze enquête blijkt dat de oproep *just do it* (of ‘spreek je uit’) niet voor iedereen hetzelfde betekent. Wie aan het begin van zijn of haar carrière staat, moet vaak vooral zelf naar voren stappen. Wie meer senior wordt, ontdekt dat echte impact niet alleen zit in zelf spreken, maar in het veranderen van de omstandigheden waarin anderen ook hun stem kunnen laten horen. Door systemen te beïnvloeden, ruimte te maken en aandachtig te luisteren, want soms zit de grootste moed niet in het nemen van het woord, maar in het mogelijk maken dat anderen dat doen.

WAT JE KUNT VERWACHTEN

Moed pakt niet altijd uit zoals je het had bedacht, en dat is precies waar dit boek over gaat. Een moedige stap kan leiden tot erkenning, beweging, verandering. Diezelfde stap kan ook ongemak, weerstand of misinterpretatie oproepen. Wij noemen dat de *courage paradox*. En omdat de uitkomst nooit zeker is, ontstaat er vaak een kloof tussen wat je voelt dat gezegd moet worden en wat je uiteindelijk durft te zeggen, de *courage gap*. Dit boek gaat over die kloof en over de vrouwen én mannen die hem toch overbruggen. In dit boek kom je verschillende dialogen tegen over alle facetten van moed in een professionele context, veelal gezien door een vrouwelijke lens. Dit is wat je kunt verwachten:

HOOFDSTUK 1 – **Hoe overleef ik een mannenwereld?**

Kiezen voor een functie in de voetballerij, is kiezen voor een *next level*-mannenwereld. Hoe functioneren vrouwen daar? ‘Voetbalvrouwen’ Femke Brenninkmeijer (HERA United) en Lilian de Leeuw (Feyenoord) over het doorbreken van patronen.

HOOFDSTUK 2 – **Moed door een vrouwelijke lens**

Een verkenning van het thema ‘moed door een vrouwelijke lens’ met businesscoach Esther Kerstholt.

HOOFDSTUK 3 – **De courage to be**

Dominee-filosoof Ad van Nieuwpoort heeft een geheel eigen visie op moed, en vertelt waarom je moedig zou moeten zijn.

HOOFDSTUK 4 – **De courage paradox**

Moedige stappen pakken niet altijd goed uit. Hoeveel vrouwen krijgen te maken met negatieve labels en misinterpretaties en welke verschillen zijn er voor next gens, vrouwen op midlevel-posities en seniors? Met topvrouwen Gina van der Werf, Serpil Tascioglu en Jet Stolk.

HOOFDSTUK 5 – **Moed zit ook bij de ontvanger**

Nancy McKinstry over de belangrijkste leiderschapsles die ze leerde in de 23 (!) jaar dat ze CEO van Wolters Kluwer was: luisteren vergt moed.

HOOFDSTUK 6 – **De kracht van je moedig uitspreken**

Als vrouw bevind je je in een krachtige positie. Je hebt alles te winnen! Plus: wat je zegt (en wat je niet zegt) doet ertoe.

HOOFDSTUK 7 – **Moed verandert de spelregels**

Natuurlijk zijn we ook benieuwd naar het mannelijk perspectief. We vroegen Feike Sijbesma (oprichter en adviseur van Darwin International) naar zijn visie op moed, je rug recht houden bij stevige weerstand én naar vastberadenheid versus onzekerheid. Moed herdefinieert wat gezien wordt als succes.

HOOFDSTUK 8 – **Een historisch perspectief op vrouwelijke moed**

Historicus en bestsellerauteur Russell Shorto laat zich uit over vrouwelijke moed door de eeuwen heen.

HOOFDSTUK 9 – **Hoe moed doorwerkt van generatie op generatie**

Next gen Femke Lückerath en haar moeder Mijntje Lückerath-Rovers (hoogleraar aan Tilburg University) komen aan het woord over de visie van de jongere generaties en over hoe moed van generatie naar generatie doorsijpelt.

HOOFDSTUK 10 – **Courage enablers**

Wat helpt om die moedige stap wél te zetten en wat houdt je tegen?

HOOFDSTUK 11 – **Moed in actie**

In dit boek krijg je veel tips en adviezen. Hoe zet je ze om in actie? Zeven lessen om in de praktijk te brengen.

In de enquête vroegen wij ambitieuze vrouwen naar een advies voor hun jongere zelf. Een grove samenvatting van die reacties: just do it! Uiteindelijk blijkt een moedige stap meestal toch de juiste weg, al was het maar omdat je voor jezelf weet dat je het juiste hebt gedaan.

MARRY DE GAAY FORTMAN