

Inhoud

Voorwoord	9
Introductie	13
1 Jouw persoonlijke carrièremanifest	23
2 Je kunt zoveel meer dan je denkt	27
3 Van ambitie naar succes	49
4 Leren van fouten en tegenslagen	67
5 'Nee' heb je, 'ja' kun je krijgen	83
6 Laat je niet buitenspel zetten	101
7 Hoe 'connected' ben jij?	119
8 Niemand maakt grote dromen in haar eentje waar	137
9 Over de schreef	151
10 De sleutel tot een beter evenwicht ligt bij jezelf	165
11 Programmeer jezelf voor succes	179
Bonus:	
Mijn persoonlijke 'ALLES IS PERCEPTIE' carrièremanifest	185
Dankwoord	191
Noten	192
Literatuur	195
Rapporten/artikelen	198
Geraadpleegde websites	199
Aanbevolen testen	200

INTRODUCTIE

It is not in the stars to hold our destiny, but in ourselves.

William Shakespeare

Courage comes from the belief, or the knowledge, that you are doing the right thing. Confidence isn't a natural gift. It comes from learning by doing and seeing that it is possible to achieve what you put your mind to.

Virginia Tan, Co-founder Lean In China

When you undervalue what you do, the world will undervalue who you are.

Oprah Winfrey

MIJN VERHAAL

Toen ik in 1995 als consultant voor een grootschalige reorganisatie binnen een groot internationaal bedrijf voor enkele jaren werd uitgezonden naar Kazachstan, schreef mijn broer mij het volgende:

Jij hebt altijd zelf richting aan je eigen leven gegeven. Je bent je eigen weg gegaan en hebt je eigen beslissingen genomen. Dat typeert jouw zelfstandigheid. De beslissing om naar Alma-Ata te gaan zal geen gemakkelijke geweest zijn, maar is er wel een die getuigt van durf en geloof in eigen kunnen. Ik ben ervan overtuigd dat je ook in Alma-Ata het heft in eigen hand zult houden. Daarom verwacht ik ook dat je daar weinig aanpassingsproblemen zult hebben.

Hij moest eens weten hoe bang en onzeker ik destijds was!

Net als veel carrièrevrouwen was ik vaak de eerste of de enige vrouw in een door mannen gedomineerde werkomgeving. Zo was ik de eerste vrouwelijke productiesupervisor in een grote fabriek waarin in drieploegendienst gewerkt werd en was ik vrijwel gedurende mijn hele internationale carrière de enige vrouw in het managementteam, ofwel de *executive board*. Vooral competitie, snelheid, actiegerichtheid en daadkracht waren belangrijke elementen die noodzakelijk waren om succesvol te kunnen zijn in dit soort bedrijven.

Ik heb altijd gewoon mijn ding gedaan; dus gewerkt op een manier die ik zinvol achtte voor het desbetreffende bedrijf. Ik liet me daarbij niet belemmeren door bestaande verschillen tussen man en vrouw. Genderdiversiteit was dan ook iets waar ik me niet mee bezighield. Toch bestond er op dat terrein uiteraard een aantal belangrijke verschillen waar ik mee te maken kreeg.

BITCH OF SOFTIE

Een groot verschil tussen mannen en vrouwen over het algemeen is dat vrouwen vaak gevoeliger blijken te zijn dan mannen en nogal eens de neiging hebben zich dingen persoonlijk aan te trekken. Vooral in het

begin van mijn carrière was ik gevoelig voor wat anderen van mij vonden en vatte ik elk verschil van mening op als een persoonlijke aanval. Ik heb daarom heel wat keren het advies gekregen om ‘als een man te denken’. Ik heb dat ook serieus geprobeerd, maar natuurlijk werkte dat niet. Dit gedrag riep alleen maar negatieve reacties op. ‘Ze is te agressief’, of ‘Ze is een *bitch*’, heette het dan. En uiteraard werd me ook verweten dat het me ontbrak aan tact en inlevingsvermogen.

In plaats van me aan te passen aan de ‘mannelijke norm’ heb ik in de loop der jaren geleerd mezelf te spiegelen aan mensen die mij inspireerden doordat ze waren wie ze waren, en zoals ze waren, en om datgene wat ze presteerden. Dit waren allemaal vrouwen en mannen in mijn werkomgeving aan wie ik me kon optrekken. Deze rolmodellen boden mij een goed inzicht in mijn eigen kwaliteiten en zorgden ervoor dat ik me beter bewust werd van hoe ik mijzelf zou kunnen verbeteren. Stap voor stap heb ik geleerd om van mijn streven naar vakbekwaamheid, mijn resultaatgerichtheid, mijn handelen op intuïtie, mijn betrouwbaarheid en mijn informele, ‘nogal directe’ communicatiestijl onderscheidende kwaliteiten te maken.

Daarnaast heeft het mij heel wat tijd en energie gekost voordat ik in staat was om waardeoordelen van anderen over mij wat vaker naast me neer te leggen, mezelf minder serieus te nemen en de wereld wat zelfverzekerder tegemoet te treden.

Uiteindelijk heeft het ertoe geleid dat ik:

- problemen ben gaan oplossen op het moment dat die zich voordoen, zonder me te laten afleiden door bijzaken;
- veel beter in staat ben om me te focussen op het resultaat in plaats van op de persoon;
- negatieve feedback of kritiek niet zomaar onmiddellijk op mezelf betrek;
- hulp aan anderen durf te vragen op momenten dat ik het zelf niet weet;
- mijn mond open doe wanneer ik denk dat ik iets zinnigs of nuttigs bij te dragen heb;
- en minder snel uit het veld geslagen ben.

Vandaag de dag krijg ik in bepaalde situaties overigens nog steeds zo nu en dan het label van *bitch* opgeplakt, maar word ik op andere momenten juist weer beschouwd als een ‘typisch vrouwelijke *softie*’.

Ik vind dat allemaal best. Ik ben namelijk wie ik ben, en beide labels zijn eigenlijk best juiste typeringen van hoe ik ben. Want soms ben ik zakelijk, dominant en in belangrijke mate resultaatgericht, en op andere momenten juist weer informeel, empathisch en meer gericht op het onderhouden van goede relaties met anderen.

In vakjargon betekent dit dat ik soms ‘masculien gedrag’ vertoon en op andere momenten gedrag dat juist weer als typisch vrouwelijk wordt aangemerkt.

In mijn eigen woorden zou ik het zo zeggen: ik ben een *gritty woman*, ofwel een zelfbewuste, gedreven doorzetter die weet wat ze wil en die durft te zijn wie ze is.

‘Grit’ is een pure vorm van volharding, van vastbeslotenheid en van de bereidheid lang en hard te werken om je dromen te laten uitkomen, zonder ooit te willen opgeven.

HULPVERLENER OF LEIDER

Een tweede element met betrekking tot het verschil tussen man en vrouw dat voor mij als carrièrevrouw lang een rol speelde, is mijn neiging om door iedereen aardig gevonden te willen worden. Dat had tot gevolg dat ik de verantwoordelijkheid op me nam voor allerlei kleine projecten en voor weinig in het oog springend werk. Jarenlang ben ik blij geweest met alle complimentjes die ik hierdoor kreeg en de voldoening die het me opleverde dat ik altijd maar klaarstond voor anderen en nooit ‘nee’ verkocht. Mijn eigen imago en dat van mijn team leden hier echter onder. We werden als team niet gezien als een afdeling die het verschil maakte of concrete waarde toevoegde aan het bedrijfsresultaat. Het heeft behoorlijk wat tijd gekost voordat ik begreep dat ik me meer gedroeg als een hulpverlener dan als een leider die gericht is op het behalen van goede resultaten. Ik heb echt door vallen en opstaan geleerd om zowel selectiever als zichtbaarder te worden bij het op me nemen

van zulke extra opdrachten. Daarnaast groeide bij mij ook het besef dat het vrijwel onmogelijk is om door iedereen aardig gevonden te worden.

HET POLITIEKE SPEL

Het heeft lang geduurd voordat ik begreep en accepteerde dat het politieke machtsspel in bedrijven een integraal onderdeel is van het zogenaamde ‘zakendoen’. Zoals zoveel vrouwen ben ik niet gericht op competitie, macht en roem, wat het voor mij moeilijk maakt om politieke spelletjes te spelen. Het is echter wel zo dat in de praktijk veel besluiten in het informele circuit worden genomen. Het is dus heel belangrijk om te begrijpen hoe zowel de formele als de informele macht in het bedrijf georganiseerd is en om over de juiste vaardigheden te beschikken om aan dit hele spel deel te kunnen nemen. Dit ging mij een stuk beter af nadat ik mezelf voor ogen ben gaan houden dat voor het deelnemen aan de ‘interne politiek’ eigenlijk niets anders nodig is dan het beschikken over een netwerk van relaties waarmee je bepaalde voor jou essentiële zaken voor elkaar kunt krijgen.

ZELFSABOTEREND GEDRAG

De grootste eyeopener die ik tijdens mijn loopbaan tot nog toe heb meegemaakt, was toch wel de constatering van het feit dat iedereen over zijn of haar eigen unieke combinatie van talenten en vaardigheden beschikt en dat we ook allemaal onze eigen ‘persoonlijke saboteurs’ hebben die ons klein proberen te houden. Persoonlijke saboteurs zijn bijvoorbeeld overtuigingen die we hebben en die een rem zijn op ons streven om het maximale uit het leven en het werk te halen, en er zodoende voor zorgen dat we niet de beste versie van onszelf kunnen zijn.

In de loop der jaren heb ik, zowel tijdens mijn internationale carrière als director human resources als tijdens mijn praktijk als coach en mentor, veel vrouwen ontmoet die – net als ik destijds – worstelden met min of meer dezelfde problemen ten aanzien van hun ontwikkeling: **te weinig vertrouwen in jezelf en in je eigen unieke kwaliteiten.**

Naast mijn eigen valkuilen, zoals hierboven beschreven, kom ik tijdens mijn gesprekken met cliënten ook het volgende typisch vrouwelijke zelsaboterende gedrag regelmatig tegen:

- Alles altijd perfect willen doen: een onmogelijke opgave, die leidt tot onrust, gebrek aan vertrouwen in eigen kunnen en het vermijden van risico's.
- Zichzelf onderschatten: 'Kan ik dit wel?' of 'Ben ik wel goed genoeg?' Vrouwen stellen zich dit soort vragen veel vaker dan mannen. Dit heeft tot gevolg dat vrouwen kansen laten liggen, minder goed voor zichzelf opkomen of de lat lager leggen bij hun verwachtingen ten aanzien van wat ze zouden kunnen bereiken.
- Goedkeuring van anderen nodig hebben: ons gevoel van eigenwaarde wordt, veel vaker dan bij mannen het geval is, bepaald door hoe anderen over ons denken. Angst vormt hierbij een belangrijke barrière: de angst om niet aardig gevonden te worden, de angst om negatieve aandacht te krijgen, de angst om een verkeerde keuze te maken of de angst om door de mand te vallen. Dergelijke gedachten maken ons afhankelijk van anderen en minder weerbaar. Uiteindelijk kan dit leiden tot een negatief zelfbeeld en ons belemmeren in onze professionele en persoonlijke ontwikkeling.

Het heeft mij jaren gekost voordat ik besepte dat in mijn geval een positief zelfbeeld en een gezonde dosis zelfvertrouwen inderdaad – mijn broer had dat goed gezien – nauw samenhangen met de manier waarop ik mijn eigen leven en werk vorm en richting kan geven.

Het is voor mij belangrijk om zelfstandig keuzes te kunnen maken om dingen voor elkaar te kunnen krijgen zonder mezelf afhankelijk te hoeven voelen van het oordeel van anderen. Zoiets lukt je alleen als je vertrouwt op je eigen kwaliteiten, op de toegevoegde waarde die je kan bieden en door dicht bij jezelf te blijven.

Stap voor stap heb ik me kunnen losmaken van de *nice girl* in mezelf die op zoek is naar goedkeuring en erkenning. Professioneel gezien ging het mij voor de wind. Ik ben mijn loopbaan begonnen als bestuursassistente in de gezondheidszorg en heb na een paar jaar de overstap naar het

bedrijfsleven gemaakt. Al snel werd ik een jonge professional die elke uitdaging aanging. Na uitgebreid te hebben geproefd van wat het bedrijfsleven zoal te bieden heeft, heb ik mij ten slotte gespecialiseerd in de facetten organisatieontwikkeling en *international human resource management*. Ik deed wat ik wilde doen: organisaties transformeren en laten groeien. Als *gritty woman* ben ik uiteindelijk (letterlijk!) in die *corner office* terechtgekomen.

En toch, wat zou het geweldig zijn geweest als ik jaren eerder tijdens mijn carrière had geweten dat ik slim genoeg en goed genoeg ben. Het heeft mij zo ongelooflijk veel tijd, bloed, zweet en – ja! – tranen gekost om te groeien in mijn rol als zelfbewuste professional en leider met een eigen effectieve werkstijl, waarin ik zowel mijn emotionele en relatiegerichte kanten als mijn no-nonsense en zakelijke kanten durfde te laten zien.

Daarom deel ik graag mijn inzichten, ervaringen en Tips & Tools met jou, zodat jij kunt profiteren van mijn jaren van succes en falen en je jouw leercurve drastisch kunt inkorten.

GRITTY WOMEN GET THE CORNER OFFICE

Dit boek heb ik dus voor jou geschreven. Het gaat je helpen zelfbewust en succesvol jouw loopbaandoelstellingen waar te maken. Je kunt zoveel meer bereiken dan je nu misschien denkt!

Het doel van *Gritty women get the corner office* is jou, als vrouwelijke professional of leidinggevende, te inspireren om je eigen potentieel volledig en actief te benutten. Ook wil ik je met dit boek stimuleren om het maximale uit jezelf te halen en te groeien in weerbaarheid en persoonlijke kracht zonder je eigen stijl te verliezen. Als jij weet wat je wilt en vertrouwen hebt in je eigen kunnen, dan straalt dat ook uit. Als jij doet waar jij je goed bij voelt, dan creëer jij je eigen (zelf)leiderschapstijl en kom je zelfverzekerd en authentiek over. De informatie, inzichten en ervaringen die ik deel zijn dan ook bedoeld om je te inspireren bij het schrijven van je eigen persoonlijke carrièremanifest (PCM).

Het PCM zorgt voor zelfbewustwording en laat jou je eigen koers va-

ren. Het moedigt je aan om de denk- en gedragspatronen die je belemmeren om te zetten in *enablers* die je helpen je loopbaandromen waar te maken.

Gritty women get the corner office gaat over:

- Begrijpen dat hard werken alleen niet genoeg is. Om te krijgen wat je wilt is het cruciaal om jouw ambitie te benoemen, te weten wat je waard bent en ervoor te gaan. Een beter inzicht in genderstereotypingen en -bias en je persoonlijke saboteurs helpt je te vertrouwen op jezelf, te geloven in je kracht en om je talenten, fouten en tegenslagen te zien als belangrijke onderdelen van jouw persoonlijke groei.
- Weten dat je je dromen niet in je eentje kunt waarmaken. Het hebben van een sterk on- en offline netwerk en de beschikking over mentoren en sponsors zijn cruciaal voor je carrière. Vrouwen kunnen daarnaast ook veel doen om elkaar te helpen.
- De voor velen van ons ‘ongemakkelijke’ aspecten van werken:
 - omgaan met macht, en invloed uitoefenen op de ongeschreven regels van het spel in jouw organisatie;
 - seksuele intimidatie bespreekbaar maken;
 - en de juiste energiebalans vinden.

Het boek bestaat uit een aantal korte hoofdstukken, waarin dilemma’s aan bod komen waarmee jij – net als ik – wellicht in je carrière te maken hebt of zal krijgen.

Je kunt dit boek lezen van begin tot eind, maar je kunt ook beginnen bij een hoofdstuk waarvan de inhoud je onmiddellijk aanspreekt.

Gritty women get the corner office is voor een belangrijk deel gebaseerd op zowel mijn eigen kennis en ervaringen als op die van veel andere vrouwelijke professionals en leidinggevendenden met wie ik in mijn lange carrière in *corporate life* heb samengewerkt, of die ik tijdens mijn werk als coach en mentor heb leren kennen. Voor dit boek heb ik uit-

voerige gesprekken gevoerd met Marina, Olga, Aishia, Petra, Inge, Sara, Elena, Hae Ann, Xandra, Kay, Ilse, Ann, Cindy, Gwen en Sanne – stuk voor stuk fantastische vakvrouwen. Ik ben ongelooflijk dankbaar dat ik hun persoonlijke verhalen – zowel *struggles* als successen – met jullie mag delen. Deze verhalen zijn bedoeld als verrassing of herkenning, maar ook als *food for action*, en komen in het steeds terugkerende onderdeel ‘Hoe doet zij dat?’ uitgebreid aan bod. Omwille van de privacy heb ik, daar waar nodig, personen en omstandigheden geanonimiseerd en aangepast.

De vele praktische adviezen en oefeningen die hebben geleid tot mijn eigen belangrijkste ‘aha-momenten’ heb ik opgenomen als ‘Tips & Tools’ in ieder hoofdstuk, zodat jij hiermee ook je voordeel kunt doen.

Ieder hoofdstuk begint met een aantal inspirerende *mindset quotes* en elk hoofdstuk sluit ik af met ‘Aan de slag met jouw PCM’, waarin ik je uitdaag om aan de hand van jouw verzamelde persoonlijke inzichten, ideeën en ambities stap voor stap werk te maken van jouw ‘persoonlijke carrièremanifest’. In het eerste hoofdstuk van dit boek vertel ik je meer over de waarde van het hebben van een PCM. In hoofdstuk 11 (*‘Programmeer jezelf voor succes’*) vind je mijn PCM-verhaal en leg ik je uit hoe je concreet aan de slag kunt gaan met jouw eigen PCM.

Be(come) that gritty woman: gepassioneerd, doelgericht en gebruikmakend van jouw unieke kracht!

Ik wens je veel leerplezier.

HOOFDSTUK 3

Van Ambitie Naar Succes

The will to win, the desire to succeed, the urge to reach your full potential... these are the keys that will unlock the door to personal excellence.

Confucius

Define success on your own terms, achieve it by your own rules and build a life you're proud to live.

Anne Sweeney

High Professionals and/or leaders who succeed take control of their lives. They don't wait for others to hand them opportunities and they don't believe they are owed anything. They figure out what kind of glass cutter - or skills - they need to cut through or around their current obstacles.

Liz Weber

HET HEBBEN VAN AMBITIES IS BELANGRIJK VOOR ONZE
IDENTITEIT

Mijn schoonzus ‘betichtte’ mij er ooit tijdens een familiebijeenkomst van een ‘echte ambitieuze carrièrevrouw’ te zijn. Ik vond het niet leuk. Ik interpreteerde haar woorden alsof ik mezelf arrogant en nietsontziend omhoog werkte met alleen maar aandacht voor sociale status, salaris en een auto.

Ik ben ambitieus, maar op deze manier geformuleerd klinkt ambitie wel erg negatief: streberig, eerzuchtig en egoïstisch.

Ik ben ervan overtuigd dat het kunnen vervullen van je dromen en ambities voor iedereen belangrijk is.

Voor mij betekent ‘ambitie’ gedreven en succesvol mijn doelstellingen realiseren; voortdurend nieuwe ervaringen opdoen en prestaties neerzetten waar ik later met voldoening op terug kan kijken.

De website carrieretijger.nl omschrijft ambitieuze mensen als mensen die:

- Zichzelf een duidelijk doel stellen waarvoor ze moeite moeten doen om het te verwezenlijken. Ambitieuze personen leggen de lat voor zichzelf dus hoog en zijn in staat met enthousiasme lang en hard te werken. Zij hebben een hoge intrinsieke motivatie.
- Niet van stilzitten houden. Ze willen verder: hogerop, meer leren, zich ontwikkelen, meer verdienen. Ze stellen zich ten doel die dingen te bereiken.
- Moeite doen om een echte professional te worden in hun vakgebied. Ze investeren in vakmanschap.
- Erkenning verwachten voor wat ze doen en kunnen. Ze doen moeite om die erkenning ook echt te krijgen. Miskende ambities doven uiteindelijk uit.
- Vernieuwend zijn. Ze houden de dingen niet graag bij het oude. Ze zoeken naar nieuwe wegen om de gestelde doelen te bereiken: gaten in de markt, nieuwe doelgroepen, een productvernieuwing. Dat brengt soms risico's met zich mee, maar een ambitieuze vrouw rede-neert: ‘Niet geschoten is altijd mis’.¹⁷

Het hebben van ambities is belangrijk voor onze identiteit. Het schenkt ons voldoening en geeft ons het gevoel dat het leven zinvol is. Bovendien worden we er blij en gelukkig van. Toch vinden we het nog steeds niet vanzelfsprekend dat vrouwen voor zichzelf kiezen. We verwachten van hen nog steeds dat ze in de eerste plaats zorgzaam en ondersteunend zijn voor anderen. Een verwijt dat vrouwen wordt gemaakt, nooit mannen, is dat hun zelfontplooiing ten koste gaat van anderen, die hun zorg nodig hebben. Zo blijkt uit het rapport van consultancybureau McKinsey van september 2018, met als titel *‘The power of parity: het potentieel pakken – de waarde van meer gelijkheid tussen mannen en vrouwen op de Nederlandse arbeidsmarkt’*, het volgende:

- Het is geaccepteerd dat vrouwen werken, maar voor moeders met jonge kinderen is dat bij voorkeur drie dagen per week of minder. Bijna alle Nederlanders (98 procent) vinden het acceptabel dat vrouwen buitenshuis betaald werk verrichten, maar toch geeft 80 procent van hen aan dat de moeders van niet-schoolgaande kinderen bij voorkeur drie dagen per week of minder zouden moeten werken. Daar staat tegenover dat slechts 35 procent hetzelfde vindt als het om vaders gaat. En hoewel 50 procent van de Nederlandse mannen en vrouwen vindt dat betaald werk en onbetaalde zorgtaken eerlijk verdeeld zouden moeten worden tussen mannen en vrouwen, vindt nog steeds 30 procent (zowel onder mannen als onder vrouwen) dat vrouwen minder betaald werk zouden moeten verrichten en de meeste onbetaalde zorgtaken op zich zouden moeten nemen.
- Slechts een minderheid van de Nederlanders vindt formele kinderopvang goed voor baby's en kinderen. Hoewel bijna 70 procent het gebruik van kinderopvang voor werkende ouders acceptabel vindt, meent slechts een minderheid van de Nederlanders dat kinderopvang ook daadwerkelijk goed is voor baby's (23 procent) en kinderen in de basisschoolleeftijd (44 procent), zelfs wanneer dit beperkt blijft tot twee of drie dagen per week.

Als werkende moeder ben je dan ook vast weleens geconfronteerd met vragen of opmerkingen zoals:

- Mis je je kinderen niet als je op je werk zit?
- Hoe regel je het als de kinderen ziek zijn?
- Je hebt toch geen kinderen gekregen om ze door iemand anders te laten opvoeden?
- Kun je op school even bijspringen met Koningsdag, de kerstlunch, het knutselen of het voorlezen?
- Neem je af en toe ook even tijd voor jezelf?
- Weet je zeker dat je de juiste prioriteiten hebt gesteld?

Mannen krijgen vrijwel nooit deze vragen of opmerkingen naar hun hoofd geslingerd. Een werkende vader is immers de normaalste zaak van de wereld ...

Volgens Anna Fels, psychiater en auteur van het boek *Vrouwen & Ambitie. Nieuwe keuzes, hardnekkige taboes* (2008) – een absolute aanrader – denken vrouwen minder dan mannen na over hun toekomst, hun ambities en hun dromen. En het is juist zo belangrijk:

- Meer dan voor mannen is het voor vrouwen belangrijk om actief over hun toekomst na te denken, omdat er in deze historisch unieke tijd zo weinig voor hen is uitgestippeld. In tegenstelling tot voor mannen zijn er voor vrouwen slechts weinig aanvaardbare rollen in de maatschappij – of beter gezegd, er zijn er te veel: enthousiaste professional, toegewijde moeder, bekwame medewerker, seksueel aantrekkelijke ‘babe’, liefhebbende echtgenote, goede huisvrouw en onafhankelijke kostwinner, om er maar eens een paar te noemen. Elke vrouw voor zich staat vrijwel alleen voor de opgave om haar leven zo in te richten dat het haar zingeving en voldoening biedt. Voor iedere vrouw is het leven een soort eigen schepping, een uitdrukking van haar waarden, haar prioriteiten en haar identiteit, omdat er geen enkele rol vanzelfsprekend is.

- Het is belangrijk voor mensen, en vooral voor vrouwen, om actief over hun toekomst na te denken, omdat er nog maar zo weinig voor hen is uitgestippeld. Het nadenken over diverse scenario's, ons een voorstelling maken van onszelf in verschillende mogelijke levens, is een noodzakelijke stap vóór we die in de praktijk kunnen gaan beproeven. De toekomst is een belangrijk deel van wie we zelf geloven dat we zijn. Zonder een idee over hoe onze toekomst eruitziet, voelen we ons hulpeloos en niet in staat ons lot in eigen hand te nemen.¹⁸

Wij zijn allemaal op zoek naar een gevoel van voldoening, het gevoel dat wat je doet er ook echt toe doet. Je bent goed in iets wat je graag doet. Dat 'iets' betekent voor iedereen wat anders en kan alleen worden generaliseerd als je doet wat jij belangrijk vindt en wat bij jou past. De keuze om meer of minder uren te werken of al dan niet te investeren in je loopbaan is dan ook een persoonlijke keuze die afhankelijk is van jouw passie, jouw doelen, jouw prioriteiten en jouw persoonlijke omstandigheden.

GRIT

Sommige vrouwen weten van jongs af aan wat ze willen met hun leven. Ze hebben een bepaalde passie die van binnenuit komt, zijn doelgericht en weten met hun hele hart en een rotsvast vertrouwen wat ze willen bereiken. Ze houden vast aan hun dromen totdat die werkelijkheid worden. Denk bijvoorbeeld aan dat kleine meisje dat, nadat ze een voorstelling van *De Notenkraker* heeft gezien, besluit om ballerina te worden. Door haar toegewijde passie en door jarenlang keihard oefenen wordt haar harde werken beloond en komt haar droom uit om bij Het Nationale Ballet te dansen.

Wanneer je vanuit passie gedreven werkt, dan wordt het een stuk eenvoudiger om je doelen te bereiken, ook als er keihard voor moet worden gewerkt en wanneer succes je niet komt aanwaaien.

Volgens Angela Duckworth, professor in de psychologie aan de universiteit van Pennsylvania en auteur van *De grit factor. De kracht van*

passie en doorzettingsvermogen (2016), ontstaat succes vooral door de 'kracht van toewijding': een speciale mix van passie en doorzettingsvermogen om aan je langetermijndoelen te werken. Die instelling noemt zij *grit*.

In haar woorden:

*Gritty zijn is steeds de ene voet voor de andere zetten. Gritty zijn is vasthouden aan een interessant en relevant doel. Gritty zijn is dag na week na jaar investeren in uitdagende oefeningen. Gritty zijn is zeven keer onderuitgaan en acht keer weer opstaan.*¹⁹

Angela Duckworth zegt dat *grit* draait om:

- een vorm van vastberadenheid die ontstaat uit passie, een sterke innerlijke drang om dat wat jou drijft te willen bereiken;
- het beschikken over de bereidheid om heel hard te werken om deze passie werkelijkheid te laten worden. Volgens Angela Duckworth leidt aanleg maal inspanning tot vaardigheid en vaardigheid maal inspanning tot succes;
- veerkracht: het vermogen om vol te houden wat je begonnen bent, ook bij tegenslagen en weerstand;
- een rotsvast geloof in jezelf om jouw eigen toekomst te kunnen verbeteren;
- het leven te beschouwen als een marathon, niet als een sprint.

Iedereen streeft ernaar dat zijn of haar behoeften worden bevredigd en dat zijn of haar wensen in vervulling zullen gaan. Dit alles zorgt ervoor dat je goed in je vel komt te zitten, meer energie krijgt en gelukkiger wordt. Mijn passie (of datgene wat mijn leven zin geeft) is het transformeren en laten groeien van organisaties. Voor mij heeft mijn ambitie vooral ook te maken met autonomie, blijven leren en groeien, invloed uitoefenen, het verschil maken, doelen stellen, resultaten behalen, gezien en gewaardeerd worden. Mijn kwaliteiten en vaardigheden inzetten om zo het beste uit anderen en mezelf te halen, geeft mij plezier en

TIPS & TOOLS

- *Weet wie je bent en wees je bewust van datgene wat je van een mentor verwacht.* Weet wat je sterke en minder sterke kanten zijn. Maak een lijst van je doelen. Waarom wil je een mentor? Wil je promotie maken? Iemand die je kan adviseren omtrent de bedrijfspolitiek? Een klankbord? Wat zoek je in een mentor? Stel je de ideale persoon zo concreet mogelijk voor. Zoek je iemand met bepaalde kennis of eerder met specifieke vaardigheden?
- *Onderken wat je nodig hebt om te groeien en selecteer zelf de mensen die je daarbij kunnen helpen.* De reden van het feit dat veel vrouwen nog geen mentor hebben (of zelf geen mentor zijn) is dat ze elkaar niet vragen. Mijn hele leven heb ik wel mensen om me heen gehad die me hebben geïnspireerd en gemotiveerd. Zoals ik al eerder schreef wisten die vaak niet eens dat ze fungeerden als mijn mentor. Het waren altijd mensen die precies op het juiste moment in mijn leven kwamen en me de weg wezen of met wie ik kon sparren over zaken waar ik tegenaan liep in mijn werk of bij mijn integratie in alweer een ander land. In de verschillende fases in mijn leven veranderden die mensen. Niet alleen doordat ik anderen leerde kennen, maar ook gewoon doordat mijn behoeftes veranderden. Brainstormen en sparren deed ik dus ook steeds met anderen. De kans is groot dat ook jij al de nodige ‘informele’ mentors in je leven hebt van wie je nog veel meer kunt leren dan je al doet. Ga netwerken en gebruik sociale mediasites als LinkedIn. Ook vrienden en familie kunnen van pas komen. Vergeet ook niet rond te kijken in je netwerk van oud-klasgenoten en ex-collega’s. Bel die gewaardeerde collega met wie het zo goed klikt en van wie je denkt veel te kunnen leren. Is hij of zij iemand die je uitdaagt het maximale uit jezelf te halen en je een spiegel kan voorhouden? Drink een kop koffie samen en kijk wat eruit komt. Juist wanneer je iemand om algemeen carrièreadvies vraagt of een

uitdaging voorlegt, is de kans groot dat je verrast wordt en nieuwe inzichten opdoet.

- *Zoek meerdere mentoren.* De ene mentor kan je helpen met de promotie, de andere kan je inzicht geven in de bedrijfspolitiek, weer een andere kan je leiderschapsadvies geven. Als je niet eerder met een potentiële mentor te maken hebt gehad, werk dan samen aan één enkel project. Dit geeft je de mogelijkheid om uit te zoeken of je een goede match bent.
- *Bedrijfsmentorschapprogramma.* Grotere organisaties hebben vaak een eigen mentorschapprogramma. Hierbij worden oudere, ervaren professionals en leiders, gekoppeld aan jong talent. Dit zijn vaak succesvolle *high performers* die bereid zijn hun kennis en ervaring door te geven. Doe er iets mee! Behalve kennis en ervaring leer je ook veel over de bedrijfscultuur en krijg je snel een goed inzicht in hoe het spel in jouw organisatie wordt gespeeld. Als levenslang leren en (digitale) innovatie belangrijk zijn in jouw organisatie, bestaat misschien zelfs de mogelijkheid dat jij als millennial de mentor kunt worden van een ervaren collega of manager. *Reverse mentoring* (oud leert van jong) is in opmars. Krijg je de kans, ga ervoor! Het is een fantastische manier om jezelf te profileren.
- *Zoek een bondgenoot.* In plaats van een mentor kan ook de juiste bondgenoot je enorm helpen om problemen te overwinnen, productiever te worden of te sparren over hoe bepaalde zaken het beste kunnen worden aangepakt. Twee weten immers meer dan één! De volgende criteria zijn belangrijk voor het vinden van de juiste bondgenoot. Hij of zij moet iemand zijn die:
 - jij vertrouwt en respecteert;
 - jouw werk begrijpt. Hij of zij moet voldoende van je werk begrijpen, in ieder geval voldoende om feedback te kunnen geven, suggesties te doen of als klankbord te dienen;

- jou weet te motiveren om die extra *mile* te gaan;
 - ook jouw hulp (ervaring, inzicht, vaardigheden, netwerk) nodig heeft: het is belangrijk te weten dat je elkaar nodig hebt.
- *Wees samen sterk.* Ik ben ervan overtuigd dat vrouwen elkaar veel meer zouden moeten helpen en versterken, gewoon door ervoor te zorgen dat het beste in elkaar naar boven wordt gehaald. Vrouwen hebben over het algemeen iets minder zelfvertrouwen dan mannen en vinden het wat lastiger om voor zichzelf op te komen. Dus waarom elkaar hierin niet helpen? We kunnen prima de rol van elkaars mentor of sponsor vervullen. Een mentor is immers niets meer dan een vertrouwde, ervaren raadgever en een sponsor is iemand die zijn of haar invloed aanwendt om jouw carrière vooruit te helpen.

Enkele manieren waarop we elkaar kunnen helpen:

- Geef elkaar feedback met betrekking tot presentaties of gedrag tijdens besprekingen.
- Organiseer generale repetities, waarbij je elkaar kunt helpen de inhoud van presentaties of voorstellen te verbeteren.
- Organiseer met elkaar *learn & share meetings*, waarin je kennis, ervaring en nieuwe inzichten met elkaar deelt.
- Vorm een Ambitieuze Vrouwen Club, waarbij je elkaar helpt carriëredoelstellingen te definiëren en te bereiken. Elk clublid is tegelijkertijd een inspirator, een *connector* en een groei- en ontwikkelingsmaatje.
- Nomineer elkaar voor projecten of banen. Moedig elkaar aan om te solliciteren en prijs elkaar aan bij de besluitvormers.
- Geef elkaar openlijk *credits* voor goede ideeën of geleverde prestaties. Vrouwelijke stafleden in het Witte Huis hebben een goede manier gevonden om gehoord en gezien te wor-

den. Ze versterken elkaar door de goede argumenten van een andere vrouw in eigen woorden te herhalen, met vermelding van de naam van de eerste spreekster: 'Zoals Olga ook al zei ...'

HOE DOET ZIJ DAT?

Sara (34), productiesupervisor:

Ik kan iedereen aanraden om een mentor in de arm te nemen. Ga voor iemand die je inspireert en een aantal stappen verder in zijn of haar carrière is dan jijzelf. Hoe? Vraag het gewoon! Zo heb ik het zelf ook altijd gedaan. Het versnelt mijn ontwikkeling. Mijn mentor, een man overigens, verruimt mijn blik en stimuleert me om het beste uit mezelf te halen. Hij leert me om grenzen op te zoeken en laat me inzien dat er heel veel mogelijk is, als je er maar zelf in gelooft en de juiste mensen om je heen verzamelt. Het belangrijkste wat ik van hem heb geleerd, is om mezelf als 'mezelf' op de kaart te zetten in mijn manier van leidinggeven. Dat klinkt misschien wat vreemd. Ik werk in een door mannen gedomineerde fabrieksomgeving. Om erbij te horen was ik aanvankelijk geneigd om de directieve managementstijl van mijn mannelijke collega's over te nemen. Met de support van mijn mentor ben ik er echter in geslaagd om dicht bij mezelf te blijven in mijn manier van werken en communiceren. En het resultaat mag er zijn: van het 'met-de-vinger-wijzen-de-en-elkaar-vliegen-afvangende productieteam' is niets meer over. Er staat nu een echt team dat het beste in elkaar naar boven haalt. Zonder de support van mijn mentor had ik mijn meer coöperatieve stijl van leidinggeven nooit durven doorvoeren.

Ilse (33), corporate affairs-specialist:

Ik ben een denker en heb de neiging om te blijven hangen in mijn eigen denkproces. Deels ook omdat ik heel onzeker ben of ik de dingen wel goed doe. Dan is het heel prettig om met mijn mentor te praten over mijn denkrichting en of die wel klopt. Als ik eenmaal weet welke richting ik uit moet, kan ik wel weer uit de voeten. Ik vind het ook fijn dat mijn mentor me dwingt om over mezelf na te denken. Ze helpt mij zaken in perspectief te plaatsen. Ik houd haar op de hoogte van mijn ontwikkelingen en zij geeft me daar weer feedback op. Ik ben bij haar niet bang om mijn onzekerheden te laten zien. We zien ze als leerpunten. Ik ben me er ook van bewust dat hoe meer ik in die gesprekken stop, hoe meer ik eruit haal.

Ann (46), financieel directeur:

Don't get me wrong. Ik geloof heilig in de toegevoegde waarde van een mentor. Vooral Julian, mijn eerste mentor destijds, heeft mij geholpen om te komen waar ik nu ben: financieel directeur in een *global consumer goods company*. Toch wil ik een kanttekening maken. Ik geloof dat het ultieme doel van een mentoring-relatie is om 'de leerling verder te brengen dan de meester ooit gekomen is'. Julian heeft mij enorm geholpen gedurende de eerste vijftien jaar van mijn loopbaan. Ik zie hem nog steeds regelmatig. De laatste jaren echter merk ik dat hij mij probeert af te remmen ('voorzichtig, je bent hier nog niet klaar voor'). Tegenwoordig zie ik soms in hem eerder iemand die me belemmert dan iemand die me stimuleert in het nemen van carrièrestappen. Vervelend, want ik heb zoveel aan hem te danken, voel me heel loyaal naar hem toe en wil hem absoluut niet in de steek laten, en hij wil mij ook niet laten gaan. De realiteit is echter dat ik hem inmiddels heb overvleugeld. Mijn *take-away* is dan ook dat het belangrijk is om je mentoring-doelstellingen heel duidelijk te hebben voor jezelf en om de mentor-menteerrelatie regelmatig te evalueren. Julians rol is in de loop van de jaren geëvolueerd van leermeester naar een van mijn *trusted* klankborden.

AAN DE SLAG MET JOUW PCM

Carrière maken doe je niet alleen. Ik heb altijd mensen in mijn omgeving gehad die ik kon bellen met een vakinhoudelijke vraag of bij lastige keuzevraagstukken. Voor mij is het cruciaal dat ik van tijd tot tijd een beroep kan doen op iemand die naar mij luistert, mij adviseert of een klankbord kan zijn.

Hoe doe jij dat?

- Vraag jij normaal gesproken andere mensen om steun en advies of probeer jij alles alleen op te lossen?
- Wie wijst/wijzen jou de weg als je het even niet meer weet? Wie zijn jouw sparringpartners en bondgenoten op je werk?
- Bij welke activiteiten kun jij wel een steuntje in de rug gebruiken of een luisterend oor gebruiken van jouw rolmodel(len) en/of beoogde mentor? Heb je hem of haar al uitgenodigd voor een kop koffie?
- Wie gelooft in jou? Wie is bereid om zijn of haar nek voor jou uit te steken en zorgt ervoor dat jij dat fantastische project mag leiden? Wie is bereid om het voor je op te nemen als het even minder lekker loopt?
- Als iemand jou vertelt dat hij of zij je als een rolmodel ziet, hoe voel je je dan? Ben je trots? Voel je je ongemakkelijk? Wat doe je ermee?
- Als er geen positieve vrouwelijke leidinggevende rolmodellen in jouw organisatie zijn, is dat dan een overweging voor je om naar een andere baan uit te kijken?