



ANNETTE ONRUST

TOPVROUW IN 7 STAPPEN

JOUW WEG NAAR DE BOARDROOM

THEMA.

ANNETTE ONRUST

TOPVROUW
IN 7 STAPPEN
JOUW WEG NAAR DE BOARDROOM

Thema, uitgeverij van Schouten & Nelissen

© Thema, 2017

Voor overnames uit dit boek kun je contact opnemen met de klantenservice van Thema, Postbus 287, 5300 AG Zaltbommel, T 0418-683700 of info@thema.nl.

Ontwerp en vormgeving: VLVI, Nijmegen

Fotografie: iStock, Pexels

Grafische productie:

Publishers Services, Oss

ISBN 978 94 6272 097 8

NUR 801

Trefwoorden management, leiderschap, persoonlijk leiderschap, carrière



Dit boek is gedrukt op papier dat niet met chloorhoudende chemicaliën is gebleekt. Hierdoor is de productie minder belastend voor het milieu.

www.thema.nl



INHOUD

Inleiding	10
Deel I TOPvrouw in 7 stappen	13
STAP 1 Ontdek je kracht	15
1.1 Zicht op wie jij bent	17
1.2 Blijf dicht bij jezelf	23
1.3 Leiderschap vanuit kracht	30
STAP 2 Bepaal je koers	33
2.1 Volg je hart	35
2.2 Van ambitie naar doelstelling	36
2.3 Communiceer je ambities	40
2.4 Zoektocht naar waarden en passies	42
STAP 3 Tackel beren op je weg	47
3.1 Spoor je belemmerende overtuigingen op	49
3.2 Spreek je uit als anderen aannames doen	59
3.3 Toon leiderschap bij vooroordelen	61

STAP 4	In balans	65
4.1	Je energiebalans	67
4.2	Schuldgevoel	70
4.3	Neem leiderschap over je leven	72
4.4	Volg je innerlijke kompas	78
STAP 5	Zorg voor impact	81
5.1	Van aardig gevonden worden naar respect krijgen	83
5.2	Straal autoriteit uit	87
5.3	Zorg voor impact	95
5.4	Acteer om je doel te bereiken	97
STAP 6	Laat jezelf zien	99
6.1	Maak jezelf zichtbaar	101
6.2	Laat je talenten zien	106
6.3	Ga strategisch netwerken	108
6.4	Vergroot je netwerk	110
6.5	Zichtbaar als boegbeeld	113
STAP 7	Oefen invloed uit	115
7.1	Zit aan de tafel waar het gebeurt	117
7.2	Weet hoe om te gaan met macht	121

7.3	Zet supporters in	125
7.4	Leiderschap bij het spel	127

Deel II Het verschil maken aan de top 133

HOOFDSTUK 8	De kracht van het verschil	134
8.1	Stel het winnende team samen	135
8.2	Valkuilen voor leidinggevendenden	139
8.3	Creëer een open cultuur	142
8.4	De voortrekkersrol	147

HOOFDSTUK 9	Andere talenten vooruithelpen	150
9.1	Help belangrijke vaardigheden ontwikkelen	151
9.2	In de rol van sponsor, mentor en coach	153
9.3	De waarde van een mentor voor vrouwelijk talent	156
9.4	Zet stappen naar verdere groei	157
9.5	Opeens ben je een rolmodel	160

Dankwoord	166
Literatuur	167



INLEIDING

Heb jij het in je om aan de top te komen en misschien wel door te stromen tot de boardroom?

Met het aantal vrouwelijke bestuurders in de top van het bedrijfsleven is het nog steeds slecht gesteld. Het streefcijfer van 30% vrouwen in bestuursfuncties bij beursgenoteerde ondernemingen wordt bij lange na niet gehaald. De traditionele route naar de top blijkt duidelijk voor het ene geslacht beter te werken dan voor het andere. En dat is zonde, want het is bekend dat diversiteit in de top een organisatie innovatiever en succesvoller maakt.

De afgelopen tien jaar heb ik veel vrouwen gesproken over de dilemma's waar ze tegenaan lopen en hen gecoacht om stappen te nemen in hun loopbaan en om hun ambities waar te maken. Ik merk telkens weer dat vrouwen zich graag verder willen ontwikkelen alleen komen ze, meer nog dan mannen, een aantal beren op hun weg tegen. Ik zie vaak gebeuren dat vrouwen zich bij gebrek aan vrouwelijke rolmodellen, te veel aanpassen aan hun succesvolle mannelijke collega's en daardoor vervreemden van wie ze zijn en waar ze voor staan. Deze vrouwen houden het niet vol bij hun werkgever, soms belanden ze in een burn-out of zetten hun carrière op een lager pitje. Dat is jammer voor hun werkgever, maar nog meer voor henzelf. Want wat is er mooier dan je talenten tot ontwikkeling te brengen, te doen waar je goed in bent en steeds meer ruimte te hebben om jouw unieke bijdrage aan je organisatie en aan de wereld te realiseren?

Daarnaast zijn vrouwen voorzichtiger in het uitspreken van hun ambities, maken ze zich niet genoeg zichtbaar en worstelen ze met de combinatie van hun werk en hun gezin.

En toch is het zeker mogelijk om aan de top te komen!

In 2018 is het tien jaar geleden dat ik een netwerk heb opgericht voor topvrouwen, de *Round Table 4 Topvrouwen*, met het doel inhoudelijke diepgang te creëren op thema's die in de boardroom spelen, elkaar te inspireren en vooruit te helpen. Een exclusief netwerk van topvrouwen uit hele diverse organisaties en met uiteenlopende achtergronden. Wel bekleden ze een positie in bestuur of directie of zijn commissaris of toezichthouder. Wat een prachtige, inspirerende, onderscheidende en leuke vrouwen zijn dit. Het bewijs dat het wel degelijk mogelijk is om aan de top te komen. Dan moet het voor jou toch ook mogelijk zijn? Natuurlijk

is het aan de top hard werken, maar het geeft je ook autonomie, ruimte om beslissingen te nemen en betekenis te geven aan je organisatie en aan de wereld om je heen.

In dit boek heb ik de belangrijkste vraagstukken waar vrouwen in hun loopbaan tegenaan lopen gespiegeld aan de ervaringen van topvrouwen en krijg je inzicht in de keuzes die zij hebben gemaakt waardoor ze aan de top gekomen zijn. In het boek staan zeven interviews met topvrouwen, ieder met een andere achtergrond en ervaring en werkzaam in een andere branche.

Hoe je aan de top kunt komen, heb ik terug kunnen brengen tot zeven praktische stappen. Het zijn stappen die logisch op elkaar aansluiten, maar waar je op je eigen manier invulling aan kunt geven. Daarom is de ondertitel van dit boek ook ‘jouw weg naar de boardroom’. Het is een persoonlijke weg die je volgt en in elk hoofdstuk stel ik je een aantal vragen met het doel je aan het denken te zetten over de weg die jij bewandelt. De volgorde van de stappen blijft wel hetzelfde: het begint met bij jezelf naar binnen kijken, dan werken aan je mindset en tenslotte naar buiten gerichte stappen in interactie met anderen.

In *TOPvrouw in 7 stappen* kun je lezen hoe je je carrière in eigen hand kunt nemen en welke bepalende keuzes jouw weg naar de boardroom kunnen maken of breken.

DE ZEVEN STAPPEN (DEEL 1)

Het begint bij het juiste startpunt en hierover lees je in stap 1: zelfkennis en de dingen doen die bij jou en je talenten passen. Maar dan ben je er nog niet, dan begint het pas. Want onderweg kom je obstakels tegen en zul je keuzes moeten maken. Om die goed te maken is het belangrijk dat je je koers uitzet en echt weet welke kant je op wilt, en dat je zicht krijgt op je ambities. Dat doe je in stap 2. In stap 3 neem je je mindset onder de loep. Hoe je jezelf ziet en hoe je naar de wereld kijkt, heeft invloed op de acties die je onderneemt. Hoe kun je van de problemen die je tegenkomt, kansen en uitdagingen maken? Welke keuzes maak jij daarin? De keuzes die jij maakt, hebben zelfs directe invloed op je persoonlijke balans. Daarover lees je in stap 4. Vrouwen kunnen soms te perfectionistisch zijn, willen alle ballen omhoog houden en voelen zich dan schuldig dat ze niet alles kunnen doen. Dan houd je niet veel energie over voor de dingen die er wel toe doen. Ik laat je zien hoe je prioriteiten kunt stellen en die verbindt aan acties, zodat je weer in balans kunt komen.

De stappen 5 tot en met 7 gaan over jou in interactie met anderen. Op een gegeven moment worden andere dingen dan inhoud belangrijk om vooruit te komen. Hoe zorg je er dan voor dat je impact hebt, dat jouw werk zichtbaar wordt voor anderen en hoe krijg je anderen mee met jouw standpunten? Stap 5 gaat over het effect wat je hebt op anderen en het vergroten van je autoriteit. Lichaamstaal is hier heel belangrijk in. Het heeft niet alleen effect op hoe anderen jou zien, maar het heeft ook een belangrijk effect op hoe jij je voelt. Je krijgt van mij een aantal belangrijke tips voor het inzetten van non-verbale communicatie om meer impact te krijgen. En dat heb je in ieder geval nodig om zichtbaar te worden. Hoe kun jij jezelf zichtbaar maken op een manier die bij jou past? Daarover lees je in stap 6. In stap 7 tenslotte laat ik zien hoe jij invloed kunt uitoefenen op de beslissingen die genomen worden. Je leest het verhaal van een bondsscheidsrechter hockey op het hoogste districtsniveau. Haar doel is om het wedstrijdspel tot een goed einde te brengen en daarvoor moet ze leiderschap tonen en alle partijen mee zien te krijgen. Hoe je dat kunt vertalen naar hoe jij het spel kunt spelen in de organisatie, lees je in stap 7.

HET VERSCHIL MAKEN AAN DE TOP (DEEL II)

Je bent door hard werken en door het volgen van de zeven stappen aan de top gekomen. Nu krijg je ruimte om beslissingen te nemen en om het verschil te maken voor anderen. Je hebt een voortrekkersrol in jouw organisatie. Ook word je ineens gezien als een rolmodel, of je dat nu leuk vindt of niet, je bent er één. Hoe ga je daar invulling aangeven? Je leest in hoofdstuk 8 en 9 hoe andere topvrouwen daar invulling aan gegeven hebben.

Ik vind dat je als topvrouw de verantwoordelijkheid hebt om die rol te pakken om op die manier andere vrouwen vooruit te helpen. Dat kan je niet alleen veel voldoening geven, het helpt je ook nog eens om betere resultaten te behalen. In deel II van dit boek krijg je inzicht in hoe jij met je leiderschapsstijl diversiteit in je team kunt bevorderen om op die manier goede resultaten te behalen en hoe je invulling kunt geven aan jouw positie als rolmodel.

Ik hoop dat de zeven praktische stappen die ik in dit boek beschrijf, jou helpen om je ambitie waar te maken en dat het je inspireert om jouw persoonlijke weg te volgen naar de boardroom. En als je daar dan aangekomen bent, kun je het verschil maken voor de nieuwe generatie vrouwelijke leiders!

Annette Onrust

www.annetteonrust.nl

STAP 1



‘Knowing others
is wisdom, knowing yourself
is enlightenment.’

LAO TZU (FILOSOF)

ONTDEK JE KRACHT

Krista werkt in de verzekeringsbranche en geeft leiding aan een team van vijf junior medewerkers. Ze is 37 jaar en weet dat ze ditzelfde werk niet nog een paar jaar gaat doen en wil dus echt doorgroeien. Ze is met al haar werkervaring een expert in haar vakgebied en ze heeft dus geen enkele moeite om een inhoudelijk standpunt in te nemen en daarmee anderen te overtuigen. Als het echter om haarzelf gaat, vindt ze het een stuk lastiger om te weten waar ze voor staat. Ze vraagt zich af wat zij nu zelf belangrijk vindt, waar ze voor staat en hoe ze dat kan inzetten om te groeien in haar leiderschap. Ze wil voor zichzelf weten waar haar kracht zit, zodat ze ook heel bewust een stap kan nemen die bij haar past en waarbij ze kan groeien als leider.



Dicht bij jezelf blijven betekent dat je in verbinding staat met jezelf en je gevoel en dat je weet waar je voor staat en wat je belangrijk vindt. Zoom ook in op je eigen vrouwelijke kwaliteiten en laat die niet ondersneuwen. Soms zul je je moeten aanpassen in een organisatie om te bereiken wat je wilt, maar jij kiest zelf op welke punten je dat doet. Dat is een kwestie van acteren, je innerlijke zelf verandert niet. Juist door dicht bij jezelf te blijven, maak je het grootste verschil in je team en organisatie.

In paragraaf 1.1 stond je stil bij jouw waarden en welke waarden jij inzet in jouw leiderschap. Haal dat nog eens terug en beantwoord daarna de volgende vragen:



O P D R A C H T

*Kun je voorbeelden geven van concreet gedrag waaruit blijkt dat jij je waarden toepast?
Wanneer voelde jij dat je waarden werden getest?
Wat deed je toen?
Wat zou je anders doen nu je stap 1 hebt gelezen?*

1.3 LEIDERSCHAP VANUIT KRACHT

Topvrouw Thessa Menssen is CFO bij Koninklijke BAM, ze gaat uit van haar eigen kracht en zet die in in haar leiderschap. Ze bekleedt een toppositie in de bouw, een typische mannenwereld. Toch blijft ze helemaal zichzelf. 'Ik blijf helemaal mijzelf en ik zou dat ook niet anders kunnen', zegt ze. Ze is in 2013 natuurlijk ook niet voor niets uitgeroepen tot topvrouw van het jaar. Als ik Thessa spreek, komt ze net uit een bijeenkomst en over een uur vertrekt ze alweer met het vliegtuig naar het Verenigd Koninkrijk. Desondanks oogt ze relaxed. Ze neemt alle tijd en heeft volle aandacht voor het interview. Ze vertelt dat de waarden die ze als kind al meegekregen heeft in haar opvoeding, nu bepalend voor haar zijn in haar leiderschap.



BEPAAAL JE KOERS

Na haar studie aan de technische universiteit begint Saskia haar loopbaan bij een kleine organisatie. Na twee jaar maakt ze de overstap naar een grote energieleverancier, waar ze nu inmiddels zes jaar werkt. Deze functie kwam min of meer op haar pad en ze greep deze op dat moment met beide handen aan omdat ze graag voor een grotere organisatie wilde werken. Sinds haar overstap heeft ze steeds banen met meer verantwoordelijkheid gekregen; vaak werd ze gevraagd voor een andere functie. Carrière maken is eigenlijk heel makkelijk, toch begint er wat te knellen. Ze wil meer grip krijgen op haar loopbaan en ambities in plaats van met de wind meewaaien zoals het tot nu toe is gegaan.



TACKEL BEREN OP JE WEG

Liesbeth heeft een verantwoordelijke baan en daarnaast een gezin met drie jonge kinderen. Ze wil haar werk goed doen en roept daarom regelmatig: 'Dat doe ik wel.' Op het werk verzamelt ze informatie van collega's die op verschillende vakgebieden een expert zijn. Dat analyseert ze en daarna maakt ze er een rapport van, dat ze dan inlevert bij haar leidinggevende met haar advies. Om goed voor het voetlicht te komen van haar leidinggevende maakt ze ook een uitgebreide forecast. Omdat ze vindt dat haar collega's geen goed werk afleveren, neemt ze het uitzoekwerk van de verschillende experts over met het gevolg dat die experts zijn gaan denken dat het bij haar functie hoort en niet bij hun verantwoordelijkheid om informatie af te leveren. Hun instelling is: 'Kom die informatie maar halen.' Ze kan dan nog uren of dagen werken om de laatste puntjes op de i te zetten, omdat ze het anders niet goed genoeg vindt. Het ergste commentaar dat ze kan krijgen, is dat collega's veel punctueler zijn, dus werkt ze eventueel in het weekeinde door om de deadline te halen. Maar ja, in het weekeinde wil ze ook tijd besteden aan haar kinderen en daarnaast heeft ze de gebruikelijke klusjes zoals de boodschappen, koken en de was. Soms helpt haar man mee, maar die kreeg alleen maar kritiek over hoe hij de was doet en hoe hij de kinderen verzorgt en naar bed brengt, en dus is hij daar maar mee opgehouden. Hij wacht tot hij hoort wat hij moet doen en anders kan ze het beter zelf op haar eigen perfecte manier doen.



ANDERE TALENTEN VOORUIT HELPEN

In hoofdstuk 8 heb je kunnen lezen dat de beste teams divers zijn qua samenstelling en hoe je diversiteit in je team kunt bevorderen. Eenmaal aan de top aangekomen heb jij de invloed om daadwerkelijk iets te betekenen voor andere vrouwelijke talenten. Op jouw positie ben je vaak sowieso al een rolmodel voor anderen, of je dat zelf doorhebt of niet. In dit hoofdstuk vertel ik je hoe jij persoonlijk andere vrouwelijke talenten vooruit kunt helpen. Vrouwen hebben vooral veerkracht, lef en zelfvertrouwen nodig. Dit kun je aan hen meegeven als sponsor, mentor of coach. Ten slotte geef ik je een aantal maatregelen die je vanuit de top kunt nemen om als organisatie gebruik te maken van de kracht van de verschillen tussen mannen en vrouwen.

DANKWOORD

In de afgelopen jaren heb ik heel veel topvrouwen gesproken over hun weg naar de boardroom. Ook heb ik veel vrouwen getraind, gecoacht en geholpen om een juiste mentor te vinden. Inzichten en kennis die ik daarbij heb opgedaan, heb ik meegenomen in dit boek. Ik wil al deze topvrouwen en vrouwelijke talenten dan ook bedanken voor hun inbreng. Met name alle leden van de Round Table 4 Topvrouwen die het netwerk mede tot een succes maken en mij zo veel inzichten geven die ik in dit boek graag deel.

Speciale dank aan alle topvrouwen die ik mocht interviewen voor dit boek en die hun verhaal met mij gedeeld hebben: Britt van den Berg, Lidewij de Haas, Dominique Klemann, Nicole Krabbenborg, Renée-Andrée Koornstra, Thessa Menssen en Caroline Princen. Graag wil ik Jannet Vaessen hartelijk danken voor het schrijven van het voorwoord.

Ik bedank Nienke van Oeveren, die mij professionele en kritische feedback heeft gegeven tijdens het schrijven. Daarnaast al mijn lieve vriendinnen die mij maar bleven vragen naar mijn schrijfproces, wat mij stimuleerde om door te blijven schrijven. Veelal vrouwen met drukke banen, een idem dito sociaal en gezinsleven, met wie het thema van dit boek een heel goed gespreksonderwerp bleek. Mijn man Rik voor zijn support en vertrouwen in mij; mijn ouders voor hun luisterend oor en hun bereidheid om te helpen; Joke Carlier en Tessa Hoenekamp voor hun fijne begeleiding bij uitgeverij Thema, en Truus de Rooij die het mogelijk maakt om het eerste exemplaar uit te reiken bij de Topvrouw van het Jaar-verkiezing aan de winnaar van de Young Talent Award.