

A portrait of Carlijn Molewater de la Rive Box, a woman with long blonde hair, smiling. She is wearing a blue patterned top. The background is dark and out of focus.

Carlijn Molewater de la Rive Box

'Leiderschap is een vak dat je moet leren'

Leiderschap moet je niet overlaten aan het knapste jongetje van de klas, want het is een vak dat je moet leren. Daarvan is Carlijn Molewater de la Rive Box overtuigd. Dus behaalde ze haar master Strategy & Leadership bij AOG of School of Management naast haar fulltimebaan als directeur voortgezet speciaal onderwijs bij het Diamant College. Haar thesis schreef ze over haar overtuiging dat je leiderschap ook niet alleen moet overlaten aan witte mannen op leeftijd. "Om de wicked problems van de samenleving op te lossen hebben we veel meer diversiteit nodig aan de top van organisaties."

TEKST: MARJAN BROUWERS • FOTO JEROEN VAN KOOTEN

Vanuit haar werkkamer in het moderne schoolgebouw in Vinkhuizen heeft Molewater uitzicht op het schoolplein en de rekken waar fietsen schots en scheef staan geparkeerd. Met een achtergrond in de jeugdzorg is ze hier helemaal op haar plek, vertelt ze. "Het onderwijs is echt een andere sector dan de jeugdzorg, maar de doelgroep is dezelfde: ik heb eigenlijk altijd gewerkt met kwetsbare jongeren die door allerlei oorzaken te maken hebben met de nodige uitdagingen in hun leven."

Aan het werk in de jeugdzorg

Na haar opleiding maatschappelijk werk begon Molewater met sociologie, maar ze moest voortijdig afhaken door ziekte. "Dus toen ben ik aan het werk gegaan. Eerst als bijstandconsulent bij de gemeente Emmen en later als projectleider interculturalisatie en gezinsvoogd bij Bureau Jeugdzorg Drenthe. Daarna ben ik manager geworden bij Ambiq. Dat is

een jeugdzorginstelling voor de intensieve behandeling van kinderen met een licht verstandelijke beperking en ernstige gedrags- en ontwikkelingsproblematiek." Gepokt en gemazeld in de jeugdzorg stapte ze in januari 2019 over naar haar huidige baan als directeur van het Groningse Diamant College. Dezelfde doelgroep, maar een andere sector. "Die overstap vroeg van mij een verdieping op de inhoud. Ik merkte al snel dat de onderwijssector veel complexer in elkaar zit dan ik wist. Als leider moet je snappen waar het over gaat als je sturing wilt kunnen geven op hoofdlijnen."

Academische graad behalen

Bij AOG School of Management volgde ze de leergang Verandermanagement en daarna de masteropleiding Strategy & Leadership. "Ik wilde die academische graad behalen, want dat is echt belangrijk als je wilt doorgroeien naar een topfunctie. Het belang van een titel achter je naam onderschat-

ten vrouwen nogal eens. En ik wilde me verder bekwamen als leider, want leidinggeven is een vak dat je moet leren. Iemand kan inhoudelijk fantastisch werk verrichten, maar dat zegt niets over zijn of haar kwaliteiten als leider. Als je alleen kijkt naar ervaring, krijg je niet per se de beste bestuurders. Dat je bestuurder bent geweest, wil namelijk niet zeggen dat je een goede leider bent."

Doorbreek masculiene bestuurderscultuur

Hoewel er in de zorg en het onderwijs relatief veel vrouwen werken, zijn ze in de hogere regionen dun gezaaid. Daardoor bevindt Molewater zich vaak in gezelschappen waarin mannen veruit in de meerderheid zijn. "Pas geleden was ik bij de feestelijke opening van een school. Er waren zestig bestuurders bij: 53 mannen en zeven vrouwen. Daar zaten nauwelijks mensen met een andere culturele achtergrond tussen en niemand met een handicap. Zo zie je in één oogopslag hoe lastig het is om die traditionele witte, masculiene bestuurderscultuur te doorbreken. Sommige organisaties beweren dat die vrouwelijke leiders niet te vinden zijn. Dat is natuurlijk onzin. Zo adviseert de SER om op zoek te gaan naar die vrouwen, omdat ze er zeker zijn en hun leiderschapskwaliteiten niet onderdoen voor die van mannen. Dat heeft het onderzoek van hoogleraar Janka Stoker duidelijk aangetoond. Dat die vrouwen niet worden gevonden, komt mede doordat recruitmentbureaus voor hogere functies vaak worden gerund door witte mannen die zelf ooit bestuurders waren. Die zoeken naar hun gelijken. Die manier van werven past niet meer bij deze tijd."

Meer diversiteit nodig in bestuurskamers

Molewater is ervan overtuigd dat de samenleving behoefte heeft aan leiders met andere meningen en ideeën: leiders die verder kijken naar de lange lijnen en niet blijven steken in crisismanagement en ad hoc-besluiten. "Daarmee zeg ik niet dat mannen per se slechte leiders zijn. Het gaat mij erom dat het hele palet in organisaties vertegenwoordigd is en dat is helaas nog steeds niet het geval." Of het vrouwenquotum hierin verandering zal brengen weet ze niet. "Maar soms is een flinke duw nodig om de vaart erin te krijgen. Soms moet het even schuren. Dat geldt ook voor een volledig diversiteitsbeleid. Kijk, we zijn allemaal onderdeel van het probleem en van de oplossing. Dat geldt dus ook voor vrouwen zelf. Zo stoort ik me aan het gemak waarmee veel jonge vrouwen besluiten om drie dagen te gaan werken zodra er een kind komt, zelfs als ze meer verdienen dan hun partner en meer ambities hebben. Accepteer dat niet zomaar als leidinggevende, ga daarover met zo'n vrouw in gesprek."

Vrouwen moeten zichzelf bewijzen

Op weg naar hogere regionen in een organisatie moeten

vrouwen zich nog altijd meer bewijzen dan mannen, is haar ervaring. "Het valt me op dat mannen vrij vanzelfsprekend doorgroeien naar een hogere functie. De vraag of ze dat wel aankunnen in combinatie met hun gezin krijgen ze niet. Vrouwen wel." Een veelgehoord argument is dat een topfunctie nu eenmaal meer dan fulltime is en dat topmannen vaak een partner hebben die thuis alles regelt. Hoe doen topvrouwen dat dan, vroeg Molewater zich af. Voor haar afstudeeronderzoek interviewde ze een groot aantal vrouwen in hoge functies om te achterhalen wat de invloed van hun partner is op hun carrièrekeuzes. De uitkomsten waren verrassend, vindt ze. "De invloed van die partners is nihil. Deze vrouwen zijn ambitieus en energiek, hebben veel plezier in hun werk en pakken de kansen die op hun weg

"Tijdens de master ontdekte ik dat ik me als leider kon ontwikkelen in een ander vakgebied"

komen. Wel zorgen ze ervoor dat thuis perfect is geregeld en stellen ze prioriteiten. Ze zijn bijvoorbeeld heel stellig als het gaat om tijd voor de familie. Maar, en dat zeggen ze ook allemaal, toen ze nog geen toppositie hadden, was dat wel lastiger." Zelf heeft Molewater drie pubers en een partner die ook werkt. "Mijn ervaring is ook dat je het thuis inderdaad goed voor elkaar moet hebben. En je moet als moeder niet meegaan in de onzin dat je zelf een cake moet bakken voor een feestje op school. Je moet je vooral niets aantrekken van het conservatieve moederschapsideaal dat in Nederland heerst." Terugkijkend op de tijd toen ze haar fulltimebaan combineerde met een pittige master, begint ze weer te stralen. "Ik heb tijdens die master ontdekt dat ik me als leider kon ontwikkelen in een ander vakgebied dan de jeugdzorg. En ik heb veel geleerd over hoe je vanuit verschillende perspectieven kunt kijken naar wat er maatschappelijk gebeurt en hoe je daarop als bestuurder effectief en strategisch kunt inspelen. Absoluut een aanrader voor mensen die zich willen ontwikkelen als leider, ook als je al een master in een heel ander vakgebied hebt behaald."

AOG School of Management biedt leiders van morgen de mogelijkheid om hun visie te vormen, te veranderen én te verbreden. Door middel van unieke academische opleidingen met een vakoverstijgende blik en gericht op organisatievraagstukken die om een specifieke visie en om leiderschap vragen. Om zo de vooruitgang voor te zijn.



Download de brochure via de QR-code.