

# Inhoud

1	De Nee-club	9
2	Wat zijn niet-promotiewaardige taken?	23
3	Vrouwen worden opgezadeld met niet-promotiewaardige taken	46
4	Waarom zeggen vrouwen ja?	62
5	Waarom worden vrouwen gevraagd?	83
6	De kosten van niet-promotiewaardig werk	102
7	Draaiboek voor een Nee-club	125
8	Optimaliseer je takenpakket	147
9	Gelijke verdeling van NPT's is goed voor organisaties	175
10	Zo initieer je verandering in jouw organisatie	190
11	Manage niet-promotiewaardig werk om vrouwen en organisaties vooruit te helpen	209
12	Wat wij hebben geleerd	235
	Bijlage Zet je eigen Nee-club op	245
	Woordenlijst	253
	Dankwoord	257
	Over de auteurs	261
	Literatuur	263
	Noten	277
	Register	299

## I

# De Nee-club

Rond een tafel in een plaatselijk restaurant zaten vijf vrouwen met twee flessen wijn. We vroegen ons af wie er als eerste ging toegeven dat haar leven uit de bocht was gevlogen. We kenden elkaar niet goed, maar we hadden één ding gemeen: we verdrongen in ons werk en we hadden het zowel persoonlijk als professioneel zwaar. Terwijl Brenda onze glazen vulde, nam Linda het woord: 'Ik heb jullie gevraagd hierheen te komen omdat ik hulp nodig heb, en ik denk jullie ook. Mijn werk groeit me compleet boven het hoofd. Ik heb geen controle meer over mijn tijd. Het lukt me niet om alles bij te benen, en er komt steeds meer op me af. Telkens als iemand me vraagt iets te doen, wil ik eigenlijk "nee" zeggen, maar ik heb het gevoel dat dat geen optie is. Ik heb het allemaal niet meer op een rijtje. Ligt het aan mij?' De rest van ons antwoordde in koor: 'Nee!' We keken elkaar aan en lieten Linda's woorden op ons inwerken. Dit zou de eerste van vele bijeenkomsten van de Nee-club worden.

Het was allemaal twee weken daarvoor begonnen, op de dag waarop Linda beseftte dat ze de werkdruk niet meer aankon. Dit is hoe ze het zich herinnert:

Ik had het helemaal gehad. Mijn agenda stond vol met vergaderingen en overleggen, waardoor ik bijna geen tijd meer had voor onderzoek. Ik ben docent economie aan de Carnegie Mellon University, dus onderzoek is niet alleen een cruciaal aspect van mijn baan, het is de belangrijkste factor waarop ik word beoordeeld. Het doet er dus echt toe hoeveel tijd ik aan onderzoek besteed, en het is belangrijk dat ik 'lesgeefloze' dagen inplan om me op mijn onderzoek te kunnen concentreren.

Een van die lesgeefloze dagen begon 's ochtends al met stress

doordat ik me van de ene naar de andere vergadering moest haasten. En elke keer als ik langs mijn afdeling liep, zag ik mijn collega George, die in het kantoor tegenover me zit, aan zijn bureau zitten. Hij heeft die hele dag niet bewogen. Ik snapte niet hoe hij het zich kon permitteren om zoveel tijd in zijn werkkamer door te brengen. Toen hij een grapje maakte over al die kilometers die ik aflegde, vroeg ik hoe zijn dag er dan uitzag. Hij liet me zijn agenda zien, en toen ik die met de mijne vergeleek, was ik geschokt.

	<u>Linda's dag</u>	<u>George' dag</u>
8.30-10.30	Vergadering institutionele beoorde- lingsraad	Onderzoek
10.30-12.00	Vergadering curriculumcommissie	Onderzoek
12.00-1.30	Studentenpresentatie	Studentenpresentatie
1.30-2.00	Gesprek met verslaggever	Onderzoek
2.00-3.00	Vergadering over leiderschapstraining	Onderzoek
3.00-4.00	Onderzoek	Onderzoek
4.00-5.00	Vorbereiden presentatie vrouwengroep	Onderzoek
5.00-6.00	Faculteitsvergadering	Faculteitsvergadering

Die hele dag had ik één uur aan onderzoek gewijd, bij George waren dat er zeven. En hij had maar twee verplichtingen die niet met zijn onderzoek te maken hadden, terwijl ik er daar zeven van had! Hoe kon het dat zijn werkdag bijna volledig draaide om onderzoek – voor allebei een cruciaal onderdeel van onze baan – en de mijne niet? Ik keek naar alle verplichtingen in mijn agenda en realiseerde me dat ik er stuk voor stuk zelf ja tegen had gezegd. Hoe had dat kunnen gebeuren? Dit kon zo niet langer. Ik besloot vier van mijn vriendinnen om hulp te vragen.

**12 februari 2010, 13.15**

Hoi Brenda, Lise, Laurie en M.J.,

Via deze e-mail wil ik jullie uitnodigen voor de oprichtings-  
bijeenkomst van de 'ik kan gewoon geen nee zeggen'-club.

Ik heb besloten deze club op te richten om met een groep slimme vrouwen onder het genot van een paar drankjes van gedachten te wisselen over de problemen die we allemaal hebben met nee zeggen tegen dingen waartegen we nee zouden moeten zeggen. Ik loop hier heel vaak tegen aan, en ik denk dat we elkaar ermee kunnen helpen. Aangezien ik weet dat niemand van jullie mijn uitnodiging kan afslaan, vraag ik jullie het formulier op de volgende link in te vullen om jullie beschikbaarheid door te geven. Mij lijkt het goed om rond 17.00 uur af te spreken, in de Union Grill bijvoorbeeld, maar ik ben altijd bereid om vroeger met drinken te beginnen.

Volgens mij gaat dit echt nuttig worden. Het is in ieder geval een gelegenheid om allemaal coole vrouwen te ontmoeten!

Bedankt!

Linda

Daarna sloegen de zenuwen toe: ik was de enige die iedereen kende, en ik begon te twifelen of het wel zo'n goed idee was. Ik had elke vrouw met een reden gekozen. Brenda en ik waren close, we werkten al jaren samen. Zij was vicefaculteitsvoorzitter van de School of Public Policy and Management van Carnegie Mellon en stond altijd als eerste klaar om te helpen, wat fantastisch was voor iedereen behalve voor haarzelf. Ik merkte dat ze veel werk op zich nam dat niemand anders wilde doen, terwijl ze er niet de credits voor kreeg. Ik had ook Lise gevraagd, een collega-docent economie aan de University of Pittsburgh, die ik had leren kennen op een terugvlucht na een genderconferentie op Harvard. Tijdens die vlucht verbaasde het me hoeveel stress ze had van haar werk, aangezien ze een productieve wetenschapper is die alles voor elkaar lijkt te hebben. Laurie, een docent aan de businessschool van Carnegie Mellon, was net als ik geïnteresseerd in onderzoek op het gebied van onderhandelen, en we hadden samen een vak gegeven. Ook Laurie was iemand die alles onder controle leek te hebben, maar ik

vermoedde dat dat in werkelijkheid wel eens anders zou kunnen zijn. M.J. en ik hadden elkaar ontmoet tijdens een project van de Women and Girls Foundation. Ze deed belangrijk werk voor vrouwenorganisaties in onze regio, en mensen wilden altijd gratis van haar expertise gebruikmaken. Omdat ze haar eigen adviesbureau had, moest ze elke kans om zich te profileren aangrijpen, maar ze hield te veel ballen tegelijk in de lucht. Alle vrouwen die ik had gevraagd, wilden meedoen.

Brenda was heel enthousiast. Toen ze haar man over de club vertelde, moest hij lachen. Hij zei: ‘Precies een groep voor jou. Weet je dat jij elke keer als mensen jou iets vragen al “graag” hebt gezegd voordat zij het vraagteken aan het eind van hun zin hebben uitgesproken?’ Ze had zich niet gerealiseerd dat ze dat deed en het verbaasde haar, omdat ze zichzelf als besluitvaardig zag en niet als iemand die over zich heen liet lopen. Ze had tientallen jaren leidinggevende functies gehad in de particuliere sector en het hoger onderwijs. Ze had advies gegeven aan Fortune 100-bedrijven, had de campus van Carnegie Mellon in Australië (de eerste buitenlandse universiteit in het land) opgezet en had de supervisie gehad over de oprichting en de ontwikkeling van een aantal masteropleidingen. Met al die ervaring zou je denken dat ze iemand was die prioriteiten kon stellen en overbelasting buiten de deur kon houden, maar ze werd overstelpt met werk en haar bord werd nooit leger. Ze was van nature een vroege vogel, maar om niet achterop te raken zat ze vaak al om halfvijf ’s ochtends mails te versturen. Ze bedacht dat ze niets te verliezen had als ze zich bij onze club aansloot, en de week na die beslissing lette ze goed op hoe ze reageerde als iemand haar een werkgerelateerd verzoek deed. Haar man had gelijk: ze zei meteen en vaak ja.

Lise reageerde een paar dagen niet op mijn mail, omdat ze het te druk had. Ze gaf fulltime les, was nieuwe docenten aan het werven voor haar eigen vakgroep en voor de School of Public Policy and Management, en ze begeleidde acht promovendi. Ze had ook nog zitting in de redacties van vier verschillende academische tijdschriften, dus ze had het op zijn zachtst gezegd zwaar. Tel daar een

driejarige onderzoeksbeurs van de National Science Foundation bij op en het was duidelijk dat haar emmertje op overlopen stond. Ze deed de hele dag vergeefse pogingen om ruimte te maken in haar agenda en bracht slapeloze nachten door met het samenstellen van to-dolijstjes. Ze had al veel te lang veel te veel op haar bordje. Hoewel de club heel geschikt voor haar leek, wist ze niet zeker of ze er tijd voor kon vrijmaken. En daarom... besepte ze dat ze lid moest worden. Ze mailde Linda om te laten weten dat ze erbij zou zijn.

Laurie was er vrij zeker van dat ze geen moeite had met nee zeggen. Dat ze veel deed, besepte ze wel, maar ze had niet het idee dat haar werkdruk te hoog was. Ze was georganiseerd en capabel, ze kon haar tijd redelijk goed managen. Ze had een drukke onderzoeksagenda, schreef papers en bijdragen aan boeken, adviseerde doctoraalstudenten en gaf drie MBA-vakken. Ze was ook voorzitter van een nieuwe beroepsvereniging en gaf leiding aan de ontwikkeling en de realisatie van een centrum voor leiderschapstraining binnen het MBA-programma, maar ze had het idee dat ze het allemaal aankon. Ze hield nauwgezet een werk-, een familie- en een privéagenda bij, en als het niet in haar agenda stond, gebeurde het ook niet. Ze onderkende dat ze heel veel verschillende dingen deed en was er niet zeker van of dat uit vrije keus was of dat het toeval was. Ze had niet het idee dat ze de hulp van een club nodig had, maar omdat Linda en zij vriendinnen waren en dit een kans was om nieuwe mensen te ontmoeten, dacht ze: waarom ook niet?

M.J. was een advocaat die aan het begin van haar carrière als officier van justitie in San Francisco door het tijdschrift *California Lawyer* tot een van de effectiefste advocaten in Californië was uitgeroepen. Ze was met haar gezin naar het oosten van Amerika verhuisd, waar ze Fulcrum Advisors had opgericht om advocaten effectief te leren pleiten. Ze hielp advocatenkantoren en bedrijven getalenteerde vrouwen te werven, te behouden en hogerop te krijgen. M.J. was ook bij tientallen vrouwenorganisaties en maatschappelijke organisaties betrokken. Ze had de reputatie dat ze dingen voor elkaar wist te krijgen, wat betekende dat er eindeloos

vaak een beroep werd gedaan op haar expertise. Ze zei zelden nee, omdat ze het gevoel had dat er veel op het spel stond bij het werk dat ze deed. Ze wist anderen er feilloos op te wijzen als ze dom bezig waren – dat kregen wij dus ook regelmatig te horen – maar ze besloot toch lid te worden van onze club, omdat ze beseftte dat ze zelf ook regelmatig tot de orde moest worden geroepen. Dit was meestal omdat ze weer eens had toegezegd een (gratis) lezing te geven voor een vrouwengroep. M.J. reageerde enthousiast op Linda's uitnodiging. 'Ik doe mee! Ik wijs nooit iemand af, en het is allemaal veel te veel. Een uur geleden nog heb ik "misschien" tegen iemand gezegd terwijl ik "nee" had moeten zeggen. Onze afspraak kan me niet snel genoeg komen!'

In de somberste periode in Pittsburgh, de winter, hadden we in 2010 de oprichtingsbijeenkomst van onze 'ik kan gewoon geen nee zeggen'-club in een gezellig restaurant waar je een maaltijd en flessen wijn voor tien dollar (echt waar!) kon krijgen. We begonnen met een rondje om te delen, of eigenlijk op te biechten, waar we mee zaten. We benoemden om de beurt de dingen waarmee we hadden ingestemd toen ze ons werden gevraagd (dit bleek bij iedereen een lange lijst), en zetten daar de dingen tegenover waar we nee tegen hadden gezegd (dat waren heel korte lijstjes). We vroegen elkaar om tips om nee te zeggen, omdat we het zo lastig vonden om het te doen. We wilden allemaal onze werklust graag beter reguleren, en we wisten dat de steun van de groep zou helpen, dus we spraken af om elkaar om de paar weken te ontmoeten. We verlieten het restaurant met een licht en opgewekt gevoel. Geen van ons kon voorzien wat een transformerende ervaring dit uiteindelijk zou worden. Die eerste ontmoeting legde de basis voor onze persoonlijke groei en vormde de aanzet tot onze belangrijke onderzoeksagenda, tot onze pogingen om vrouwen te begeleiden en bedrijven te adviseren – en ten slotte tot het schrijven van dit boek, waarin we delen wat we hebben geleerd om andere vrouwen te helpen hun problemen ook aan te pakken.

Onze bijeenkomsten waren een hoogtepunt voor ons. Nou ja, het is maar hoe je het bekijkt. We probeerden elkaar serieus een

spiegel voor te houden als we te veel werk hadden aangenomen, dus wanneer we een rondje deden en elkaar over onze recentste keuzes vertelden, voelden we vaak angst en schaamte en lieten we soms een traan. Toegeven dat je vier keer achter elkaar dezelfde fout hebt gemaakt is moeilijk. Nog moeilijker was het wanneer iedereen aan tafel behalve jijzelf zag wat je had gedaan. We troosten ons eerst met het feit dat vier andere vrouwen net zo overbelast waren als wijzelf, en we waren opgelucht dat we elkaar hadden om het erover te hebben. Maar daarna begonnen we ons af te vragen waarom we in deze positie waren beland en realiseerden we ons dat voor veel andere vrouwen hetzelfde geldt – misschien voor jou ook wel.

Tijdens elke clubbijeekoms t legden we onze ziel en zaligheid op tafel en waren we elkaar tot steun. We voelden ons heel nauw betrokken bij elkaars succes. M.J. sprong er in dit opzicht uit. Zij was ons hart, het clublid dat ieder van ons met onze neus op de feiten drukte. Ze kon op een bepaalde manier één wenkbrauw optrekken waardoor je midden in je zin stokte, want dan wist je meteen dat je te veel hooi op je vork had genomen. Maar er stond ons verschrikkelijk nieuws te wachten. Niet lang nadat we met de club waren begonnen, werd er bij M.J. eierstokkanker geconstateerd. Ze werd vier jaar lang behandeld; we juichten bij elk teken van vooruitgang en verwonderden ons over haar waardigheid en haar flitsende nieuwe kapsels. Ook tijdens haar behandelingen kwam M.J. naar de clubbijeekoms ten om haar steun te geven aan onze onderzoeksagenda in wording. Ze bleef doorwerken en zette zich volledig in voor de club. Ons werk betekende veel voor haar en de club had een speciaal plekje in haar hart veroverd. We waren er kapot van toen we haar op 15 februari 2014 verloren. We rouwden samen en vroegen ons af hoe de club zonder haar verder moest. We voelden ons incompleet en onaf zonder haar geweldige persoonlijkheid en zonder haar glimlach die de hele ruimte verlichtte. Maandenlang stuntelden we nog erger dan anders. Het kostte tijd om ons te herpakken. We rouwden om het verlies van onze vriendin, maar we wilden haar ook recht doen.



M.J.'s nalatenschap, vrouwen helpen succesvoller te worden in hun werk, gaf onze club een hoger doel. Doordat we met onze eigen worstelingen aan de slag gingen, begrepen we ook waarom andere vrouwen worstelden en begonnen we te zien hoe het beter kon. Als we M.J. recht wilden doen, dan moesten we doorgaan, voor vrouwen in het algemeen en voor onszelf. We waren er nog lang niet, maar de gedachte aan M.J.'s opgetrokken wenkbrauw als we te vaak ja zeiden en te veel toezeggingen deden, hielp ons vooruit. We begonnen haar als een beschermengel te zien, zij het een sardonische, die ons op onze kop gaf op het moment dat we een slechte beslissing namen.

Zo'n moment diende zich aan toen een academisch tijdschrift Lise een plek in hun redactieraad aanbood. Van docenten wordt verwacht dat ze dit soort uitnodigingen aannemen om iets terug te doen voor hun beroep. Maar zo'n lidmaatschap kost vele uren werk per week, boven op je gewone baan, en je krijgt er maar beperkt compensatie en ondersteuning voor. Bovendien zat Lise al in verschillende andere redactieraden, en nog zo'n positie erbij zou nog meer tijd van haar onderzoek afsnoepen. Op een clubbijeenkomst vertelde Lise hoezeer ze in dubio stond en gaf ze ons allerlei redenen waarom ze de functie zou moeten accepteren. Wij wisten dat ze al overbelast was, en dat nog een redacteurschap haar volle bord nog voller zou maken. We hielden voet bij stuk dat ze nee moest zeggen, vooral omdat ze al in verschillende andere redactieraden zat waarmee ze zich al profileerde en die haar tijd en inspanning kostten. Dus wat deed ze? Ze zei ja. Die beslissing ging haar natuurlijk achtervolgen.

Meer dan een jaar ging voorbij. Lise was hele avonden en weekenden bezig om manuscripten te beoordelen, waardoor haar onderzoek vertraging opliep, en dan had ze ook nog haar onderwijs- en faculteitswerkzaamheden. Het was duidelijk dat ze te veel hooi op haar vork had genomen. Maar hoe kon ze haar besluit terugdraaien? Zou dat niet nog erger zijn dan als ze meteen nee had gezegd? Tijdens een van onze clubbijeenkomsten zag ze het licht: het was misschien eng om voor de functie te bedanken, maar haar

geestelijke gezondheid ging voor. Ze trok zich terug, en tijdens de volgende clubbijeenkomst brachten we een toast op haar uit.

We vorderden traag, maar we leerden bij. We raakten ervan doordrongen dat we veel te vaak ja zeiden op verzoeken van anderen. In plaats van onze aandacht op een strategische manier te verdelen renden we van hot naar her om aan de behoeften en verwachtingen van andere mensen te voldoen. We maakten elk een lijst van de werkzaamheden die ons boven het hoofd groeiden. Veel daarvan leken niet relevant voor ons werk, zoals zitting hebben in een commissie die zich over een nieuw online-agendasysteem boog, een nieuwe reisagent zoeken of feedback geven over nieuwe risicobeperkende procedures. Dit noemden wij ‘rotklusjes’. Het verbaasde ons hoe vaak we ervoor werden gevraagd – en hoe vaak we ze aannamen.

Elizabeth Blackburn, de voormalige voorzitter van het Salk Instituut, een wetenschappelijk instituut voor biologisch onderzoek, merkte op: ‘Vaak lijken deze situaties die zich in de carrière van een vrouw voordoen – situaties op het werk – niet de moeite om je druk over te maken. Maar ik hoorde iemand er een keer iets heel treffends over zeggen: “Een ton veren weegt nog steeds een ton.”<sup>1</sup> Al die ja’s, hoe weinig gewicht ze ook hadden, vormden bij elkaar opgeteld een heel zware last op onze schouders. We voelden ons overweldigd door en bedolven onder al die schijnbaar onbelangrijke taken, en we vonden dat onze bijdragen eraan soms ‘net voldoende’ waren en andere keren gewoon ondermaats. We renden ons rot en maakten lange dagen, maar het werk dat belangrijk was voor onze carrière, verwaarloosden we.

Na verloop van tijd realiseerden we ons dat de werkzaamheden die wij rotklusjes noemden niet per se zonder waarde waren. Wat voor ons een energieslurpend karwei was, was voor onze organisatie soms heel belangrijk. Zo was Brenda jarenlang belast met het samenstellen van het lesrooster voor de hele school, ook al was die taak technisch gezien aan zowel haar als een mannelijke collega toegewezen. Het is elk semester weer van levensbelang om het rooster goed kloppend te krijgen, en het is een ingewikkeld karwei