

Nice girls don't get the corner office

Lois P. Frankel bij Boekerij:

Nice girls don't get the corner office

Nice girls don't speak up

Nice girls don't get rich

Nice girls don't get what they deserve

Lois P. Frankel

*Nice girls don't get
the corner office*

Adviezen om te groeien in je werk

Vertaald door Paulien Cornelisse en Jeannet Dekker



Eerste druk 2005

Negenentwintigste druk 2026

ISBN 978-90-492-1066-3

ISBN 978-94-023-1140-2 (e-book)

ISBN 978-90-528-6176-0 (audio)

NUR 320

Oorspronkelijke titel: *Nice Girls Don't Get The Corner Office.*

Unconscious Mistakes Women Make That Sabotage Their Careers

Vertaling: Paulien Cornelisse en Jeannet Dekker

Omslagontwerp: Chantal Toller

Zetwerk: CeevanWee, Amsterdam

Deze titel verscheen in 2005 bij uitgeverij Arena onder de titel *Opzij! Opzij! Opzij!*

© 2004, 2015 Lois P. Frankel, Ph.D.

© 2018 Nederlandse vertaling Meulenhoff Boekerij bv, Amsterdam

De uitgever heeft ernaar gestreefd alle rechten van derden te regelen volgens de wettelijke bepalingen. Degenen die desondanks menen zekere rechten te kunnen doen gelden, kunnen contact opnemen met Meulenhoff Boekerij bv, Amsterdam.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veeelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd bestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Tekst- en datamining van (delen van) deze uitgave is uitdrukkelijk niet toegestaan.

All rights are reserved, including those for text and data mining, AI training and similar technologies.

*Dit boek is opgedragen aan Bob Silverstein.
Toen hij overleed, verloor de wereld een van de weinige
mannelijke feministen... en ik verloor een fantastische
literair agent en een dierbare vriend.*

Inhoud

Inleiding 13

1 Beginnen 23

2 Hoe je het spel speelt 41

- 1 Doen alsof het geen spel is 43
- 2 Het spel veilig en binnen de regels spelen 46
- 3 Denken dat regels, grenzen en strategieën voor iedereen hetzelfde zijn 48
- 4 Je zwangerschap verzwijgen 54
- 5 Sociale media negeren 58
- 6 Het belang van mentoren en sponsors onderschatten 60
- 7 Hard werken 63
- 8 Andermans werk doen 65
- 9 Geen pauze nemen 67
- 10 Naïef zijn 69
- 11 Op de kleintjes letten 71
- 12 Wachten tot je krijgt wat je wilt 74
- 13 Kantoorpolitiek ontlopen 77
- 14 Het geweten zijn 79
- 15 Klootzakken beschermen 83
- 16 Je mond houden 85
- 17 Geen gebruikmaken van je contacten 87
- 18 Niet zien wat je achterban nodig heeft 89

3 Hoe je je gedraagt 93

- 19 Moeite hebben met de overgang van lief meisje naar succesvolle vrouw 95
- 20 Je niet voorbereiden op sociale interactie 98
- 21 Multitasken 100
- 22 Andere vrouwen neersabelen 102
- 23 Geen dikke huid hebben 104
- 24 Enquêteren voor een beslissing 107
- 25 Aardig gevonden willen worden 109
- 26 Niet aardig gevonden willen worden 112
- 27 Geen vragen stellen omdat je bang bent dat je dom overkomt 114
- 28 Voor man spelen 116
- 29 'Een van de jongens' proberen te zijn 119
- 30 De waarheid vertellen, de hele waarheid, en niets dan de waarheid (zo helpe u God) 121
- 31 Te veel persoonlijke informatie geven 124
- 32 Anderen nooit ofte nimmer willen beledigen 127
- 33 Het belang van geld ontkennen 130
- 34 Flirten 132
- 35 Toegeven aan pestkoppen 134
- 36 Je werkplek inrichten als je huiskamer 136
- 37 Collega's voederen 138
- 38 Je emotionele intelligentie bagatelliseren 140
- 39 Over je heen laten lopen 143
- 40 Een slappe handdruk geven 145
- 41 Financieel afhankelijk zijn 147
- 42 Helpen 149

4 Hoe je denkt 151

- 43 Denken als een werknemer 152
- 44 Geloven in de mythe van de balans tussen werk en privé 155

- 45 Wonderen verrichten 158
- 46 Alle verantwoordelijkheid op je nemen 160
- 47 Braaf de instructies volgen 162
- 48 Je baas als vaderfiguur zien 164
- 49 Je mogelijkheden inperken 166
- 50 'Voor wat hoort wat' vergeten 169
- 51 Vergaderingen overslaan 172
- 52 Werk voor je persoonlijke leven laten gaan 174
- 53 Je tijd laten verspillen door anderen 176
- 54 Niet durven onderhandelen 178
- 55 Je carrièredoelen te vroeg opgeven 183
- 56 Denken dat een netwerk niet belangrijk is 186
- 57 Beloningen weigeren 190
- 58 Negatieve verhalen bedenken 192
- 59 Perfectie nastreven 194
- 60 Geen ondernemer durven zijn 197

5 Hoe je jezelf op de markt brengt 199

- 61 Je merk niet definiëren 201
- 62 Jezelf niet binnen vijf minuten kunnen verkopen 203
- 63 Je baan naar beneden halen 206
- 64 Je adviserende kwaliteiten onderschatten 208
- 65 Alleen je voor- of koosnaam gebruiken 210
- 66 Wachten tot je wordt opgemerkt 212
- 67 Belangrijke opdrachten weigeren 214
- 68 Niet aan tafel gaan zitten 216
- 69 Bescheiden zijn 218
- 70 Verkeerd gebruik van sociale media 221
- 71 Ineffectief gebruik van sociale media 224
- 72 In de veilige zone blijven 227
- 73 Je ideeën weggeven 229
- 74 Een stereotiepe baan hebben 231
- 75 Feedback negeren 233

- 76 Onzichtbaar zijn 235
- 77 De kans op een 'nieuwe jij' verspelen 237
- 78 Blind zijn voor wat je achterlaat 240

6 Hoe je klinkt 243

- 79 Mededelingen als vraag formuleren 245
- 80 Preambules gebruiken 248
- 81 Uitleggen 250
- 82 Om toestemming vragen 252
- 83 Je verontschuldigen 255
- 84 Minimaliseren 258
- 85 Verzachtende woorden gebruiken 260
- 86 De vraag niet beantwoorden 262
- 87 Te snel praten 264
- 88 Het jargon niet kennen 267
- 89 Non-woorden gebruiken 269
- 90 Wollig taalgebruik hanteren 271
- 91 De sandwich 273
- 92 Zachtjes praten 276
- 93 Hoog praten 278
- 94 Lang inspreken 280
- 95 Niet pauzeren voor je antwoord geeft 282
- 96 Te veel op één communicatiestijl vertrouwen 283
- 97 Besluiteloos overkomen 286
- 98 Problemen oplossen verwarren met klagen 288

7 Hoe je eruitziet 291

- 99 Zichtbare tatoeages en piercings 293
- 100 Te vaak glimlachen 295
- 101 Te weinig ruimte innemen 297
- 102 Gebaren gebruiken die niet bij je boodschap passen 299
- 103 Hyper of juist sloom zijn 301
- 104 Je hoofd schuin houden 303
- 105 De verkeerde make-up dragen 305

- 106 Fout haar 307
- 107 Foute kleding 309
- 108 Op je voet zitten 313
- 109 Je uiterlijk in het openbaar verzorgen 315
- 110 Tijdens vergaderingen je handen onder tafel houden 317
- 111 Je leesbril om je nek dragen 318
- 112 Te veel accessoires 320
- 113 Geen oogcontact maken 322

8 Hoe je reageert 325

- 114 Je grieven online uiten 326
- 115 Ontploffen 328
- 116 Wrok koesteren 330
- 117 Boodschappen internaliseren 332
- 118 Denken dat anderen meer weten dan jij 335
- 119 Aantekeningen maken, koffie halen, kopieën maken 338
- 120 Ongepast gedrag tolereren 340
- 121 Te geduldig zijn 343
- 122 Doodlopende opdrachten aannemen 345
- 123 Meer aan anderen denken dan aan jezelf 347
- 124 Je kracht en macht ontkennen 349
- 125 Toelaten dat je het zwarte schaap wordt 352
- 126 Je neerleggen bij een fait accompli 355
- 127 Je in de weg laten zitten door andermans fouten 358
- 128 Als laatste het woord nemen 360
- 129 Zeggen dat je op grond van je geslacht gediscrimineerd wordt 362
- 130 Seksuele intimidatie tolereren 365
- 131 Betrokken raken bij een e-mailoorlog 367
- 132 Je uit je tent laten lokken 369
- 133 Huilen 372

Appendix: Persoonlijk ontwikkelingsplan 375

Dankwoord 381

Inleiding

Sinds de eerste editie van *Nice girls don't get the corner office* is er veel veranderd: de Verenigde Staten kozen hun eerste zwarte president, sociale media veroverden de wereld, na de Arabische Lente moesten in bijna twintig landen leiders het veld ruimen en babyboomers gingen massaal met pensioen. Er is onmiskenbaar het nodige veranderd, soms heel ingrijpend, maar het gaat erg langzaam en vrouwen boeken weinig vooruitgang. De statistieken, die grotendeels hetzelfde zijn gebleven, stemmen somber. Op het moment van schrijven geldt het volgende:

- Van de vijfhonderd grootste Amerikaanse bedrijven wordt slechts 3,8 procent door een vrouw geleid.
- Wereldwijd heeft 8 procent van de bedrijven een vrouw aan de top.
- Vrouwen vormen wereldwijd 20,3 procent van de gekozen volksvertegenwoordigers (pluim voor de Noordse landen met 40 procent vrouwen!). 23,7 procent van de leden van het Amerikaanse Congres is vrouw. In Nederland bedroeg het aantal vrouwen in de Tweede Kamer in 2017 36 procent.
- Twintig landen hebben een vrouw als staatshoofd.
- Wereldwijd zijn er grote verschillen in salaris, met Japan en Zuid-Korea als negatieve uitschieters. Hier verdienen vrouwen respectievelijk 28 procent en 39 procent minder

dan mannen. Hongarije scoort het best met een verschil van slechts 4 procent.

- In de Verenigde Staten verdienen witte vrouwen gemiddeld 77 procent van wat mannen voor hetzelfde werk krijgen. De verschillen zijn nog groter voor zwarte vrouwen (69 procent) en latina's (58 procent).
- Nog geen jaar na hun afstuderen verdienen vrouwen 8 procent minder dan de mannen uit dezelfde lichting. Halverwege hun carrière is dat percentage al opgelopen tot 20 procent.

Eerlijk gezegd wilde ik helemaal geen actuele en herziene versie van dit boek schrijven. Niet omdat ik het zonde van mijn tijd vind, maar omdat een nieuwe versie niet nodig zou moeten zijn. In ruim tien jaar hebben vrouwen inderdaad vooruitgang geboekt op het gebied van werk, politiek en hun situatie thuis en zijn veel vrouwen door het glazen plafond heen gebroken, maar er is nog altijd een glazen boomhut waarin de hoogste managers en directeurs van bedrijven zetelen. Er zijn uitzonderingen (denk aan Marissa Mayer van Yahoo!, Christine Lagarde van het IMF, Sheryl Sandberg van Facebook, Indra Nooyi van PepsiCo en Meg Whitman van Hewlett-Packard), maar het grootste deel van de vrouwen staat nog altijd langs de zijlijn. En dat terwijl uit onderzoek van onderzoeksbureau Catalyst en organisatieadviesbureau McKinsey & Company blijkt dat bedrijven meer omzet draaien als vrouwen hoge functies bekleden.

Misschien maken deze cijfers weinig indruk en denk je dat er inmiddels voldoende gelijkheid tussen man en vrouw is. Laat ik je uit de droom helpen met een paar anekdotes van vrouwen van over de hele wereld, vrouwen zoals jij. Zij namen na het lezen van de eerste versie van dit boek contact met me op of kwamen naar me toe na een van de lezingen die

ik naar aanleiding van *Nice girls don't get the corner office* heb gegeven.

- Janice uit Colorado vertelde dat ze haar dochttertje van vier heeft geleerd dat jongens en meisjes gelijk zijn en haar op gympen en in tuinbroek naar de kleuterschool stuurde, zodat ze lekker kon ravotten. Totdat haar dochttertje op een dag thuiskwam met de mededeling dat de juf vond dat ze er niet meisjesachtig genoeg uitzag.
- Ingrid uit Kopenhagen was verbaasd dat haar baas *haar*, en niet een van haar mannelijke collega's met eenzelfde staat van dienst, een promotie wilde geven. Het kon binnen een maand geregeld zijn. In de tussentijd ontdekte Ingrid dat ze in verwachting was en deelde ze dit aan haar baas mee. Toen hij geen haast leek te maken met de promotie en ze hem vroeg wat er aan de hand was, reageerde hij alsof hun eerdere gesprek nooit had plaatsgevonden. Ze had hem vast verkeerd begrepen.
- Rosa is een advocaat uit Miami en werkt voor een kantoor dat veel immigratiezaken doet. Haar baas kraakt voortdurend het uiterlijk van de vrouwen in zijn bedrijf af. 'Ben je je kam kwijt?' vraagt hij als een kapsel hem niet aanstaat. En als een vrouw volgens hem een te kort rokje draagt: 'Had je oma soms te weinig garen toen ze dat voor je breide?'
- Fiona uit Sydney besloot tijdens haar studie van hoofdvak te veranderen en koos voor civiele techniek. De reactie van haar moeder? 'Fijn hoor, nu vind je nooit een man.'
- Allison woont in een klein stadje in West Virginia en stuurde me een ouderwetse brief per post omdat haar man, die haar emotioneel mishandelt, al haar e-mails leest. Nu haar kinderen groot zijn, wil ze graag weer aan het werk om financieel onafhankelijk te worden. Haar voornaamste

bron van emotionele steun, haar moeder, reageerde echter met: 'Je kunt je beter gedeisd houden. Wees blij zijn dat je een man hebt met een goede baan, die voor je kan zorgen.'

- Farah is een Iraans-Joodse arts die elke vrijdag met lood in haar schoenen naar haar ouders gaat voor het wekelijkse diner. Het enige wat haar ouders willen weten, is wanneer ze korte metten maakt met die rare ideeën over een carrière en een man zoekt om kindertjes mee te krijgen.

Er is nog een andere reden voor een herziene versie: in de afgelopen tien jaar is er op de werkvloer ongelooflijk veel veranderd. De concurrentie is mede door de kredietcrisis en de ergste recessie sinds de jaren dertig moordend geworden, sociale media stonden tien jaar geleden nog in de kinderschoenen en zijn nu een must, de balans tussen werk en privé is een nog grotere uitdaging nu vrouwen meer zijn gaan werken, en vrouwen met een hoge opleiding betreden in grotere aantallen dan ooit de arbeidsmarkt. Genoeg redenen dus om dit boek uit te breiden met nog meer coachingtips die je vertellen hoe je de gewenste baan kunt krijgen én houden.

Al die statistieken, sociale veranderingen en verhalen van vrouwen zelf maakten me duidelijk dat mijn taak er nog lang niet op zit. In de afgelopen tien jaar heb ik overal ter wereld over vrouwenkwesties gesproken. Ik ontdekte dat inheemse vrouwen in kleine dorpjes in Alaska voor dezelfde uitdagingen staan als vrouwen in Zuid-Afrika. We vertellen onze dochters (en zonen) thuis weliswaar dat vrouwen kunnen bereiken wat ze maar willen, maar we kunnen onze kinderen onvoldoende beschermen tegen de boodschappen van een maatschappij die vrouwen nog altijd minder waard vindt. Toch heb ik geleerd dat het advies in dit boek de levens van lezeressen echt heeft veranderd.

De fouten die ik beschrijf komen rechtstreeks uit de prak-

tijk, evenals de voorbeelden (al zijn de namen om privacyredenen veranderd). De coachingtips aan het einde van elke sectie zijn identiek aan de tips die ik aan vrouwen overal ter wereld heb gegeven. Veel van deze vrouwen hebben me later verteld dat de tips hen hebben geholpen om promotie te krijgen, om aangenomen te worden, om loonsverhoging te krijgen, om meer gerespecteerd te worden door hun managers en collega's, of om genoeg zelfvertrouwen op te bouwen om hun eigen bedrijf te beginnen. Ik meet mijn eigen effectiviteit af aan *hun* succesverhalen. En ik vind het geweldig wanneer ik een ongevraagd e-mailtje in mijn inbox vind of er op kantoor een brief uit een ver oord als Oekraïne wordt bezorgd waarin staat dat mijn boek een leven heeft veranderd.

Maar dit moet je wel meteen realiseren – dit boek is niet voor iedereen geschikt. Veel vrouwen hebben manieren gevonden om de stereotypen waarmee ze zijn opgevoed opzij te zetten en krachtig op te treden, meestal dan (het is bijna onmogelijk om altijd krachtig te zijn). Misschien doe je dat door je eigen unieke communicatiestijl uit te buiten, of door je stereotiep mannelijk te gedragen, en ben je tevreden met de successen die je hebt geboekt. Als dat voor jou geldt, dan vind je misschien nog wat extra tips in dit boek om je eigen stijl verder uit te bouwen, maar waarschijnlijk heb je veel coachingtips al vanzelf opgenomen in je succesvolle repertoire. In dat geval zeg ik: 'Ga zo door, meid!'

Andere vrouwen hebben het misschien geprobeerd, maar werden bekritiseerd door mannen en vrouwen om hun daadkrachtige of mannelijke gedrag. Als je bij deze categorie hoort, dan druist dit boek in tegen alles wat je tot nu toe hebt geprobeerd, en het zal daarom moeilijk zijn om er wat in te zien. Maak je geen zorgen. Er zijn heel veel boeken die speciaal voor jou geschreven zijn.

Hoe weet je nu of dit boek *jou* kan helpen? Simpel. Lees de

volgende lijst door, en zet een kruisje bij de uitspraken die je (meestal) op jezelf van toepassing vindt:

- ___ Ik neem beslissingen zonder me af te vragen wat anderen ervan zullen zeggen.
- ___ Ik heb een uniek persoonlijk merk gecreëerd waarmee ik me van anderen onderscheid.
- ___ Ik maak op weloverwogen en gepaste wijze gebruik van sociale media.
- ___ Ik onderhandel succesvol om te krijgen wat ik wil of nodig heb.
- ___ Ik heb de moed om te zeggen wat anders onuitgesproken blijft.
- ___ Ik gebruik mijn netwerk in mijn voordeel.
- ___ Anderen vinden dat ik me goed kan uitdrukken en dat ik overredingskracht bezit.
- ___ Op het werk ben ik strategisch.
- ___ Ik ben zelfverzekerd.
- ___ Ik zet mezelf effectief in de markt.
- ___ Ik speel om te winnen.
- ___ Ik zet me actief in voor andere vrouwen.

Als je bij alle twaalf een kruisje hebt gezet, dan mag je wat mij betreft zelf een boek gaan schrijven. Maar als je nul tot acht kruisjes hebt gezet, dan is dit boek voor jou bedoeld.

Niet alleen zijn deze karakteristieken belangrijk voor succes (voor mannen én vrouwen), maar het zijn ook de gebieden waar vrouwen meestal aandacht aan willen besteden als ze coaching krijgen. De meerderheid van de vrouwen met wie ik werk hoeft niet aan de slag met alle twaalf karakteristieken (ook dat komt voor), maar wijst er twee of drie aan waaraan ze moet werken om haar carrièredoelen te bereiken.

Van therapieruimte tot conferentiezaal, bijna vijftientig

jaar heb ik geluisterd naar vrouwen die vertelden dat ze buiten de boot vielen bij promoties en tot zwijgen werden gebracht als ze hun ideeën uitten. Ik heb vrouwen in honderden vergaderingen geobserveerd. Degenen die genegeerd werden reageerden allemaal hetzelfde. Ik kon zien en horen hoe ze onbewust hun geloofwaardigheid aan het ondermijnen waren en hun carrière saboteerden. Niemand hoefde het voor ze te doen, ze deden het zelf al.

Weten dat vrouwen zichzelf ondermijnen was niet genoeg, ik wilde weten waaróm. Waarom gedragen zulke slimme, capable vrouwen zich zo dat ze nooit een sport hoger op die carrièreladder komen – en schaden ze zo hun eigen geestelijk welzijn? Door met duizenden mannen en vrouwen te werken en hun gedragingen te vergelijken, vond ik het antwoord. Vanaf de vroegste jeugd wordt meisjes geleerd dat ze geluk en succes verwerven als ze zich op bepaalde stereotiepe manieren gedragen: ze moeten goedgemanierd zijn, vriendelijk, gehoorzaam, en ze moeten zich richten op relaties. Gedurende hun leven wordt dit bevestigd door de media, familie en al het sociale verkeer. Vrouwen zijn niet *bewust* bezig met saboteren; ze gedragen zich alleen zoals ze het hebben geleerd.

Zelfs vrouwen die beweren dat ze tijdens hun jeugd van hun ouders altijd te horen kregen dat ze konden bereiken wat ze maar wilden, ontdekken al snel dat het er in de echte wereld heel anders aan toe gaat. Dit geldt met name voor zwarte vrouwen die door sterke moeders zijn opgevoed (hier ga ik bij fout 3 nader op in). Als een vrouw het zelfvertrouwen en de moed heeft om te laten zien dat ze net zo goed is als een man, wordt haar al snel verweten dat ze een bitch is.

Als vrouwen ertegen in proberen te gaan wordt er lacherig, afkeurend of minachtend gereageerd. Of het nou moeders boodschap is ('Jongens vinden het niet leuk als meisjes zo'n grote mond hebben') of de opmerking van de echtgenoot na

een uitbarsting ('Wat is er aan de hand? Ben je ongesteld?'), vrouwen worden voortdurend bedolven onder een golf van negativisme als ze zich anders gedragen dan ze vroeger hebben geleerd. Het gevolg is dat ze ondervinden dat het minder pijnlijk is en meer geaccepteerd wordt om een 'lief meisje' te zijn, dan zich als een volwassen vrouw te gedragen (voor jongens en volwassen mannen gaat dit niet op). Kort gezegd, vrouwen gaan zich als meisjes gedragen, ook al zijn ze volwassen. Dus toen ik mijn cliënt vertelde dat ze eens moest ophouden met dat meisjesgedoe, bedoelde ik: Je hoeft je niet te gedragen zoals het je geleerd is. Je hebt meer keuzes. Groei in je leidersrol.

Betekent dit dat er op het werk niet meer gediscrimineerd wordt? Nee, zeker niet. De cijfers aan het begin van mijn inleiding spreken boekdelen. Bovendien krijgen vrouwen minder vaak hogere functies aangeboden en worden ze consequent slechter beoordeeld. Dat is de realiteit. Maar na zoveel jaar blijf ik nog steeds zeggen: 'Nou en?' We kunnen het gaan rationaliseren, verdedigen of erover klagen, maar we kunnen ook erkennen dat dit de realiteit is waarbinnen we moeten werken. Rationaliseren, verdedigen en klagen brengen ons niets dichterbij ons doel. Het zijn excuses om vast te blijven zitten.

Op de University of Southern California ben ik opgeleid als existentieel therapeut. Dat klinkt ingewikkeld, maar het betekent alleen maar dat ik als therapeut aan de cliënt moet laten zien dat er keuzemogelijkheden zijn. Welk lot je ook treft, je hebt uiteindelijk een keuze in je reactie op dat lot. Daar ligt je macht. Niet bij wat je gegeven is. De oplossing ligt niet in anderen veranderen – dat is een illusie. Het ligt in de acties die je onderneemt in antwoord op een situatie. Op het werk kunnen wij vrouwen ons gedragen op een manier die overeenkomt met wat anderen van ons verwachten, of we

kunnen kiezen voor empowerment: zelf de macht grijpen over ons eigen leven.

Ik realiseer me dat er mensen zijn die vinden dat de term empowerment te vaak gebruikt wordt, tenminste in Amerika. Ik ben het daar niet mee eens. De mensen die dat zeggen hebben meestal zelf de meeste macht. Om te voorkomen dat anderen diezelfde macht en invloed krijgen, doen ze alsof het niet belangrijk is bij het krijgen van een baan en in het sociale verkeer. Het is een klassiek geval van angst om de status quo te verliezen. Degenen met macht willen die niet delen, dus doen ze alsof anderen dat ook niet zouden moeten willen. Zonder me te schamen of me te verontschuldigen zeg ik dus: dit boek gaat over empowerment.

In tegenstelling tot andere boeken die je bewust maken van mogelijke verbeterpunten en potentiële succesfactoren, gaat dit boek verder. Bewust worden is nog maar de eerste stap. Je hebt ook concrete tips nodig om je gedrag te veranderen, tips die *bewezen* werken voor vrouwen die carrière willen maken. Gedrag dat gepast was in je kindertijd, maar nu niet meer, kan ertoe leiden dat je carrière stagneert of zelfs ontspoot. Succes krijg je niet door je te gedragen als een man, zoals sommigen je willen doen geloven, maar door je meer als vrouw te gedragen in plaats van als een meisje. Als je je maar 10 procent van de meer dan driehonderd coachingtips in dit boek toe-eigent, heb je er al profijt van.

Hoe je het meest uit dit boek haalt

In dit boek staan 133 typische fouten die vrouwen op hun werk maken. Hou in gedachten dat de meeste vrouwen niet alle 133 fouten maken – maar meestal wel meer dan één. In mijn praktijk heb ik gemerkt dat hoe meer fouten je maakt, hoe minder kans er is dat je alles uit je carrière haalt wat erin

zit. Ik stel voor dat je begint met het zelf-assessment in hoofdstuk 1. Daardoor leer je van welk zelfondermijnende gedrag je het meest last hebt.

Als je het zelf-assessment hebt gedaan, kun je meteen naar de fouten kijken die je zelf het meest maakt. Na elke fout staat wat je er het best tegen kunt doen. Zoals ik al zei, zijn dit tips die ik ook aan mijn cliënten geef, dus ik weet hoe ze werken. Maar net zoals met een dieet werken ze alleen als je er toegewijd en consequent mee bezig bent.

Onder aan de bladzijde met tips kun je aankruisen welke je gaat opvolgen om je gedrag te veranderen. Als je het boek uit hebt, kun je aan de hand van de aangekruiste tips het persoonlijke ontwikkelingsplan invullen. Maak het niet ingewikkelder dan nodig. Kies één tip per week uit en focus daarop. Je zult merken dat je door het focussen in de gaten krijgt hoe en wanneer je jezelf aan het saboteren bent. De volgende stap is het vervangen van dit saboterende gedrag door iets effectievers. Dat kun je. Het is *jouw* keuze. Je hoeft je alleen maar minder te gedragen als het meisje dat je geleerd hebt te zijn, en meer als de vrouw die je kunt worden. Tot slot wil ik je een van mijn favoriete citaten meegeven, die je tijdens het lezen van dit boek in je achterhoofd kunt houden: 'Er is één ding dat je niet moet vergeten. Je bent dapperder dan je gelooft, sterker dan je lijkt en slimmer dan je denkt.' (A.A. Milne)

I

Beginnen

Dit is de eerste coachingtip: niet verder lezen totdat je weet hoe je dit boek het best kunt gebruiken. Anders denk je dat alles evenzeer op jou van toepassing is, terwijl je het misschien al veel beter doet dan je denkt. Je weet hoe wij vrouwen kunnen zijn: kritischer op onszelf dan nodig is en schoorvoetend ten aanzien van het in ontvangst nemen van complimenten. Als ik vrouwen coach, vertel ik ze vaak dat het veranderen van gedrag makkelijker is als ze begrijpen waar iets vandaan komt. Al het gedrag heeft een doel – neem een paar minuten de tijd om te begrijpen welk doel *jouw* gedrag heeft.

Neem nu meteen van me aan dat de carrièrefouten die je maakt niet komen doordat je dom of incompetent bent (ook al willen anderen je dat doen geloven). Je gedraagt je alleen maar zoals je geleerd is. Na de kindertijd vertelt niemand je meer dat je je ook anders kunt gedragen, en dus doen we dat niet. Of het nou komt doordat we ontmoedigd worden, of doordat we niet weten dat er meer opties zijn, we ontwikkelen in ieder geval geen volwassenvrouwengedrag.

Als coach voor mannen en vrouwen in allerlei soorten organisaties overal ter wereld heb ik ontdekt waarom sommigen wel gladjes carrière maken, terwijl anderen blijven hangen en er nooit alles uithalen wat erin zit. Hoewel er genoeg fouten zijn die mannen en vrouwen allebei maken, zijn er ook fouten die vooral door vrouwen gemaakt worden. Of het nou in

Jakarta, Oslo, Praag, Frankfurt, Wellington of Detroit is, het is verbazingwekkend om te zien dat de vrouwen op verschillende plekken dezelfde soort fouten maken. Soms zijn ze geprononceerder in Hongkong dan in Houston, maar in essentie zijn ze hetzelfde. En ik weet dat het fouten zijn, omdat vrouwen na het afleren van dat gedrag ineens een carrière hebben die ze niet voor mogelijk hadden gehouden.

Waarom blijven vrouwen langer in hun meisjestijd hangen dan goed voor ze is? Een reden is dat we hebben geleerd dat meisjesgedrag – zelfs als we volwassen zijn – niet zo slecht is. Meisjes worden verzorgd, jongens niet. Van meisjes wordt niet verwacht dat ze voor zichzelf kunnen zorgen, dat doen anderen voor ze. Meisjes zijn mooie popjes, gemaakt van suikergoed. Wie wil er nou niet zo zijn?

Mensen houden van meisjes. Mannen willen je beschermen. Meisjes zijn knuffelig en lief en ze eisen niet veel. Ze zijn leuk gezelschap – het lijken wel huisdieren.

Het is makkelijker om een meisje te zijn dan een vrouw. Meisjes hoeven geen verantwoordelijkheid voor hun toekomst te nemen. De keuzes zijn beperkt door een klein setje verwachtingen. En dat is nog een reden waarom we vasthouden aan gedrag uit onze kindertijd, ook al weten we dat we erdoor tegengehouden worden: we zijn niet in staat om verder te kijken dan onze kinderneus lang is. Het is gevaarlijk om voorbij de grenzen te gaan die destijds gedefinieerd zijn. Als je dat wel doet, dan vinden mensen dat je je mannelijk of bitcherig gedraagt. Al met al is het makkelijker om je op een sociaal geaccepteerde manier te gedragen.

Het thema dat tijdens interviews het vaakst ter sprake komt, is de mythe dat je een gemeen kreng moet zijn om aan het lieve-meisjessyndroom te ontsnappen. Sommige vrouwen zeiden zelfs dat ze mijn boek hadden gekocht omdat ze dachten dat het tips zou bevatten om je meer als een man te gedra-