

Lean in

VROUWEN, WERK EN
DE WEG NAAR SUCCES

Sheryl Sandberg

met Nell Scovell



Voorwoord

Jaren geleden kwam ik een vriendin van de middelbare school tegen in een winkel in Enschede. Nieuwsgierig vroegen we naar elkaars leven. Getrouwd? Kinderen? Carrière? Zoals vaker bij zo'n hernieuwde kennismaking hielden haar vragen geen gelijke tred met de mijne. Mijn leven is bekend (of wordt bekend verondersteld): mijn carrièrestappen, mijn partner, mijn kinderen. Ik was vooral nieuwsgierig naar haar. Ergens halverwege het gesprek veranderde de toon. Er kroop verongelijkheid in haar stem. Hoe het had kunnen gebeuren dat zij in Enschede in een winkel werkt, terwijl ik nationaal bekend ben en een – in haar ogen – ‘grote’ carrière heb? Zij had toch betere cijfers op school dan ik? Was zij niet ook intelligenter? Werkte zij niet harder dan ik?

Ik bevestigde haar herinneringen en voegde er, enigszins verdedigend, aan toe dat ik ook niet wist waarom onze levens zo verschillend waren gelopen. Dat was niet helemaal waar. Ik had wel een vermoeden maar ons winkelgesprek leende zich niet echt voor een diepgravende analyse. Bovendien voelde ik me ongemakkelijk door het stille verwijt in haar vragen, alsof ik langdurig was voorgetrokken terwijl zij ploeterde en niet verder kwam. Daarmee deed ze mij geen recht, maar deed ze vooral zichzelf tekort. Inderdaad, ik had wel wat hulp gekregen: ouders die mij stimuleerden om te gaan studeren en een milieu waar kennis in hoog aanzien stond. Misschien lag dat bij haar thuis anders, maar ze had een zus die later hoogleraar werd, dus een afdoende verklaring kon het niet zijn. Het verschil in levensloop kondigde zich al aan in onze puberteit, en in die jaren groeiden wij ook uit elkaar. Ik was lastig en zette me af tegen de benauwende vanzelfsprekendheden van onze sociale omgeving. Ik zocht mijn puberale heil

in het alternatieve milieu van kunstenaars en krakers, las alles (behalve huiswerk) wat los en vast zat, experimenteerde erop los en droomde van een bohemien bestaan. Voor mij was het een bevrijding om na de middelbare school Enschede te verlaten en de wijde wereld in te trekken. Mijn vriendin van toen nam een andere route naar volwassenheid. Zij hoorde bij de populairste meisjes van de school, op de hockeyclub, op de feestjes. Zij voegde zich naar de conventies van de omgeving en gedijde daarin. Ze werd verliefd op een knappe lokale zakenman, trouwde jong, kreeg kinderen en richtte haar leven op hem en haar gezin.

Zijn mijn keuzes de betere geweest? Dat staat nog maar te bezien. Mijn levensloop kent een grote mate van onvoorspelbaarheid. Kinderen heb ik laat gekregen en ik heb mezelf dikwijls blootgesteld aan maatschappelijke en emotionele risico's. Zij heeft welbewust gekozen voor stabiliteit en continuïteit en wie weet maakt dat gelukkiger. Alleen knaagt aan haar het ongenoegen over de kansen die ze heeft gemist. En misschien knaagt het juist omdat de kansen wel voor het oprapen lagen en ze deze niet heeft gegrepen.

De afgelopen jaren ben ik veel vrouwen tegengekomen die mopperen over het leven dat ze leiden: over hun positie op de maatschappelijke ladder, de dagelijkse druk van kinderen, de 'dubbele last' van werk en privéleven, het glazen plafond waartegen ze het hoofd stoten. En deze klachten horen dan ook nog eens bij de bevoorrechte vrouwen die opleidingen hebben genoten, financiële zekerheid kennen en kansen krijgen. Daarachter gaat een grotere groep laagopgeleide en kansarme vrouwen schuil die zich gevangen voelt in de dagelijkse verplichtingen van huis en kinderen en keuzevrijheid ontbeert.

Sheryl Sandberg is het voorbeeld van een vrouw die alle kansen heeft gegrepen die ze kreeg. Ze is wereldwijd een van de machtigste COO's, prijkt op de *Time*-lijst van 100 invloedrijkste mensen ter wereld, heeft een gezin met twee kleine kinderen en is nu ook de auteur van dit boek, *Lean in*, over vrouwen en ambitie.

Sandberg is ook een bevoorrechte vrouw uit een kansrijk nest, geze-

gend met een groot intellect en een economiediploma van Harvard, en ze is – niet te vergeten – steenrijk. Het wekt dan ook weinig verbazing dat dit boek al voor het verschijnen in de Verenigde Staten tot harde en negatieve reacties leidt bij sommigen. Hoe zou deze vrouw zich kunnen verplaatsen in de zwaardere levens van gewone vrouwen, luidt het voor de hand liggende commentaar. Hoe gemakkelijk ook is het om, vanuit haar villa, te zeggen dat vrouwen een gebrek aan maatschappelijk succes ook aan zichzelf te wijten hebben?

Dat commentaar is onterecht.

In *Lean in* staat Sandberg namelijk ook uitgebreid stil bij de ‘externe barrières’ die vrouwen moeten slechten om maatschappelijke carrières te kunnen hebben. Ze is kritisch over de gesloten ‘old boys networks’, de achterstelling van vrouwen met een kindervens en ontbrekende kinderopvangfaciliteiten. Ze wijst er ook terecht op dat vrouwen in dezelfde posities als mannen nog altijd minder verdienen en dat vrouwen in management- en bestuurlijke topposities zwaar ondervertegenwoordigd zijn. Sandberg erkent met andere woorden dat veel vrouwen door de maatschappelijke en politieke omstandigheden waarin zij leven gehinderd worden om een carrière te hebben zoals zijzelf.

Alleen laat Sandberg het daar niet bij. In *Lean in* beschrijft zij ook hoe vrouwen zichzelf hinderen (zoals Sandberg ook zichzelf vaak heeft benadeeld), dikwijls uit onzekerheid of omdat zij zich niet durven of willen verzetten tegen de maatschappelijke conventies. Daarmee kiest zij een moedige positie en spreekt zij vrouwen aan op hun eigen ambities, wilskracht en durf om alleen te staan.

Ook in Nederland woedt al jaren een discussie over de uitblijvende doorbraak van vrouwen op topposities en over haperende carrières in het algemeen. Behoudens de enkeling die verdedigt dat een carrière vrouwen nu eenmaal ‘natuurlijk’ niet gegeven is, kunnen daarbij twee polen worden onderscheiden. Er is de klassieke feministische opvatting dat vrouwen worden benadeeld door ‘het systeem’ van discriminerende kostwinnersregelingen tot slechte kinderopvang. Daar tegenover staat een nieuwe generatie van ‘powervrouwen’ die

zegt dat vrouwen het vooral aan zichzelf te wijten hebben als zij achterblijven en klagen over een gebrek aan maatschappelijke kansen.

Zoals altijd ligt de waarheid ergens in het midden. Onmiskenbaar verdienen vrouwen nog altijd minder dan mannen voor hetzelfde werk, daalt nog vaak het aanzien van een beroep als meer vrouwen het gaan uitoefenen, ondervinden vrouwen stille discriminatie als er een tikkende biologische klok wordt vermoed en bestaat er een 'glazen plafond' voor het bereiken van topfuncties.

Tegelijkertijd houden veel vrouwen ook zichzelf tegen. In een uitzending van 18 februari 2013 van *De Wereld Draait Door* discussieerden drie vrouwen in topposities over hun afwezigheid in talkshows op televisie. De redenen die zij opgaven waren verhelderend, maar ook ontluisterend. Ze waren bang voor de oordelen, bang niet mee te kunnen praten over algemene onderwerpen, bang om de verkeerde jurk te dragen enzovoort. Het probleem lag, zo bleek, minder bij een selectief uitnodigingsbeleid van de omroepen als wel bij de obstakels die de vrouwen zelf opwierpen.

Het geeft geen pas om deze vrouwen en de motieven die zij hebben om buiten het publieke debat te willen blijven, te veroordelen. Zoals ik ook geen oordeel kan of wil vellen over de keuzes die mijn jeugdvriendin maakte. Maar het is wel geëigend om, aan de hand van deze voorbeelden, het vermoeden uit te spreken dat vrouwen soms zichzelf in de weg zitten. Misschien is het de onzekerheid over de eigen capaciteiten, de angst niet te behagen of te licht te worden bevonden, of de last van te grote verwachtingen die juist tot afwachtendheid leidt.

Sandberg beschrijft helder en nuchter alle obstakels voor succes die vrouwen zelf opwerpen en geeft handzame adviezen hoe deze te overwinnen. Dat is het lezen waard. In een wereld waar vrouwen nog vaak tekort wordt gedaan, is het doodzonde als wij ook nog eens onszelf tekortdoen.

Femke Halsema

INLEIDING

Het internaliseren van de revolutie

In de zomer van 2004 werd ik zwanger van mijn eerste kind. In die tijd had ik de leiding over de online sales- en operations-groepen bij Google. Ik was drieënhalf jaar daarvoor bij het bedrijf komen werken, toen het nog in een schimmige opstartfase verkeerde, met een paar honderd werknemers in een vervallen kantoorgebouw. Na mijn eerste kwartaal was Google uitgegroeid tot een bedrijf met duizenden werknemers en verhuisde het naar een campus met verschillende gebouwen.

Ik had geen gemakkelijke zwangerschap. De typische ochtendmisselijkheid, die meestal maar drie maanden duurt, teisterde mij negen lange maanden. Ik kwam bijna vijfendertig kilo aan en mijn voeten zwollen twee hele schoenmaten op, waardoor ze in een merkwaaardige vorm veranderden en ik ze alleen kon zien wanneer ik ze op een salontafel legde. Een wel heel fijnbesnaarde Google-technicus verklaarde dat 'Project Walvis' naar mij was genoemd.

Op een dag moest ik, na een zware ochtend naar de bodem van de toiletpot gestaard te hebben, me haasten om op tijd bij een belangrijke afspraak met een klant te zijn. Google groeide zo snel dat parkeren een chronisch probleem was en de enige plek die ik kon vinden was een aardig eindje weg. Ik rende het parkeerterrein over, wat in werkelijkheid betekende dat ik net wat sneller schommelde dan mijn absurd trage zwangerschapsslakkengang. Daardoor werd ik alleen maar nog misselijker en toen ik bij de afspraak was, deed ik een schietgebedje dat het enige wat uit mijn mond zou komen een verkooppraatje zou zijn. Die avond besprak ik mijn problemen met

mijn man Dave. Hij merkte op dat Yahoo, waar hij destijds werkte, vlak voor elk gebouw speciale parkeerplekken voor zwangere vrouwen had gereserveerd.

De volgende dag beende ik – of liever gezegd, waggelde ik – naar het kantoor van Google-oprichters Larry Page en Sergey Brin, dat eigenlijk gewoon een grote ruimte was waar overal op de vloer speeltjes, gadgets en kleren verspreid lagen. Ik trof Sergey in een yoga-houding in de hoek aan en kondigde aan dat we parkeerplekken voor zwangeren moesten regelen, liever vandaag dan morgen. Hij keek naar me op, stemde er onmiddellijk mee in en merkte op dat hij daar nooit aan had gedacht.

Tot op de dag van vandaag schaam ik me dat ik pas toen ikzelf pijnlijke voeten had beseft dat zwangere vrouwen behoefte hebben aan een gereserveerde parkeerplaats. Als een van Googles belangrijkste vrouwelijke seniors was het toch zeker mijn verantwoordelijkheid om daaraan te denken? Maar net zomin als het bij Sergey was opgekomen, had ik eraan gedacht. De andere zwangere vrouwen, die in stilte geleden hebben, wilden niet om een speciale behandeling vragen. Of misschien ontbrak het hun aan het vertrouwen of gezag om te eisen dat het probleem werd opgelost. Eén zwangere vrouw aan de top – ook al leek die op een walvis – maakte het verschil.

Vandaag de dag zijn vrouwen in de Verenigde Staten, Europa en een groot deel van de rest van de wereld beter af dan ooit. We staan op de schouders van de vrouwen die ons vóórgingen, vrouwen die moesten strijden voor rechten die we nu heel gewoon vinden. In 1947 werd Anita Summers, de moeder van mijn oude mentor Larry Summers, als econoom aangenomen door de Standard Oil Company. Toen ze de baan accepteerde, zei haar nieuwe baas tegen haar: 'Ik ben zo blij dat je bij ons komt werken. Nu krijg ik hetzelfde stel hersens voor minder geld.' Zij voelde zich toen gevleid. Het was een reusachtig compliment dat haar werd verteld dat ze dezelfde hersens had als een man. Het zou niet in haar opkomen om om dezelfde beloning te vragen.

We zijn zelfs nog dankbaarder als we ons leven vergelijken met dat

van andere vrouwen in de wereld. Er zijn nog steeds landen waar vrouwen geen fundamentele burgerrechten hebben. Wereldwijd zitten ongeveer 4,4 miljoen vrouwen en meisjes in de seksindustrie in de val.¹ In landen als Afghanistan en Sudan krijgen meisjes weinig tot geen onderwijs, vrouwen zijn er eigendom van hun echtgenoot en wanneer vrouwen worden verkracht, worden zij in de regel het huis uit gejaagd omdat zij hun familie te schande hebben gemaakt. Sommige verkrachtingsslachtoffers moeten zelfs naar de gevangenis voor het plegen van een 'morele misdaad'.² Wij lopen eeuwen voor op deze landen, waar vrouwen op onaanvaardbare wijze worden behandeld.

Maar het feit dat we weten dat het allemaal nog erger kan, hoeft ons er niet van te weerhouden ons best te doen de zaken te verbeteren. Toen de suffragettes door de straten marcheerden, stelden ze zich een wereld voor waarin mannen en vrouwen écht gelijk zouden zijn. Een eeuw later knipperen we nog steeds met onze ogen in een poging dat beeld scherp te krijgen.

De harde waarheid is dat mannen het in de wereld nog steeds voor het zeggen hebben. Dat betekent dat als er besluiten worden genomen die ons allemaal raken, de vrouwenstem niet in dezelfde mate wordt gehoord. Van de 195 onafhankelijke staten in de wereld worden er maar zeventien door vrouwen geleid.³ Wereldwijd wordt slechts 20 procent van de parlementszetels bezet door vrouwen.⁴ Tijdens de Amerikaanse verkiezingen van november 2012 wonnen vrouwen meer congreszetels dan ooit tevoren, waarmee het percentage op 18 kwam.⁵ In Nederland wordt 37 procent van de zetels in de Staten-Generaal door een vrouw ingenomen.⁶ In het Europees Parlement is een derde vrouw.⁷ Geen van die cijfers komt ook maar in de buurt van de 50 procent.

Het percentage vrouwen in leiderschapsrollen is in de zakenwereld zelfs nog lager. Een schamele 4 procent van de CEO's in de Fortune 500-bedrijven is vrouw.⁸ In de Verenigde Staten wordt 14 procent van de directeursfuncties bezet door een vrouw en de raden van bestuur bestaan voor 17 procent uit vrouwen, en in die cijfers is in

de afgelopen tien jaar nauwelijks verandering gekomen.⁹ Voor gekleurde vrouwen is de kloof zelfs nog groter, zij bezetten in het bedrijfsleven amper 4 procent van de topbanen, 3 procent zit in een raad van bestuur en 5 procent heeft een zetel in het congres.¹⁰ In heel Europa wordt 14 procent van de zetels in bestuursraden bezet door een vrouw.¹¹ In Nederland wordt ongeveer 13 procent van de directeursfuncties door een vrouw ingenomen en 19 procent van de zetels in bestuursraden.¹²

Als het om het salaris gaat, schiet het ook niet erg op. In 1970 kregen Amerikaanse vrouwen 59 cent voor elke dollar die hun mannelijke evenknie verdiende. In 2010 hadden vrouwen geprotesteerd, gevochten en zich uit de naad gewerkt om die beloning naar 77 cent op te krikken, in vergelijking met elke dollar die een man verdiende.¹³ Zoals activist Marlo Thomas spottend in 2011 op Equal Pay Day opmerkte: 'Veertig jaar en 18 cent verder. In die tijd is een doos eieren tien keer duurder geworden.'¹⁴ In Europa krijgen vrouwen gemiddeld 84 cent betaald tegenover een dollar voor mannen die hetzelfde werk doen.¹⁵ In Nederland verdienen vrouwen 83 cent waar een man een dollar verdient.¹⁶

Ik heb deze ontmoedigende ontwikkelingen vanaf de voorste rij meegemaakt. Ik haalde in 1991 mijn middelbareschooldiploma en in 1995 had ik mijn economische studie afgerond. Na mijn eindexamen hadden evenveel mannen als vrouwen een baan op juniorniveau. Ik zag dat de senior leiders bijna allemaal mannen waren, maar dat schreef ik toe aan een historische discriminatie van vrouwen. Het spreekwoordelijke glazen plafond was in bijna elke bedrijfstak gebarsten, en ik geloofde dat het slechts een kwestie van tijd was voordat mijn generatie haar portie van de leidinggevende rollen zou overnemen. Maar naarmate de jaren verstreken, kreeg ik steeds minder vrouwelijke collega's. Steeds vaker was ik de enige vrouw in de zaal.

Omdat ik de enige vrouw was, leidde dat soms tot onbeholpen maar onthullende situaties. Twee jaar nadat ik als chief operating officer (COO) bij Facebook ging werken, ging onze chief financial

officer (CFO) plotseling weg en moest ik invallen om een aandelen-uitgifte af te ronden. Omdat ik tot dan toe in mijn carrière alleen met operations te maken had gehad, en niet met financiën, vond ik het een beetje eng om geld op te halen. Mijn team en ik vlogen naar New York voor de eerste verkoopronde bij particuliere aandelenfirma's. Onze eerste bijeenkomst werd gehouden in het soort kantoorgebouw dat je ook wel in films ziet, compleet met weids uitzicht over Manhattan. Ik legde uit hoe ons bedrijf in elkaar zat en beantwoordde vragen. Tot zover ging het goed. Toen stelde iemand voor om een paar minuten pauze te nemen. Ik vroeg aan de senior partner waar het damestoilet was. Hij staarde me wezenloos aan. Hij was door mijn vraag met stomheid geslagen. Ik vroeg: 'Hoe lang werk je hier al?' En hij zei: 'Een jaar.' 'Ben ik dan de enige vrouw die in een heel jaar over aandelen is komen praten?' 'Ik denk het,' zei hij, en hij voegde eraan toe: 'Of misschien ben je de enige die naar de wc moest.'

Ik maak inmiddels ruim twintig jaar deel uit van de beroepsbevolking en in die periode is er maar heel weinig veranderd. Het wordt tijd dat we het feit onder ogen zien dat onze revolutie is blijven steken.¹⁷ De belofte van gelijkheid is niet hetzelfde als echte gelijkheid.

In een werkelijk gelijke wereld zou de helft van onze landen en bedrijven door vrouwen worden geleid en de helft van onze huishoudens door mannen. Ik ben ervan overtuigd dat dat een betere wereld is. Uit de economische wetten en vele onderzoeken naar diversiteit blijkt dat als we van de vindingrijkheid en het talent van alle mensen zouden profiteren, we met z'n allen veel beter zouden presteren. De legendarische investeerder Warren Buffett heeft ruimhartig beweerd dat een van de redenen waarom hij zo enorm succesvol kon zijn was dat hij slechts met de helft van de bevolking de strijd hoefde aan te gaan. De Warren Buffetts uit mijn generatie profiteren nog altijd volop van dat voordeel. Hoe meer mensen aan de race meedoen, hoe meer records er gebroken zullen worden. En met wat er dan wordt bereikt, profiteren niet alleen die individuen, maar kunnen we er allemaal ons voordeel mee doen.

Op de avond voordat Leymah Gbowee in 2011 de Nobelprijs voor de Vrede won, omdat ze onder andere de protesten van vrouwen had helpen leiden waarmee de dictator van Liberia ten val werd gebracht, was ze bij mij thuis op een boekenfeestje. We vierden de publicatie van haar autobiografie *Mighty Be Our Powers*, maar het was geen vrolijke avond. Een gast vroeg haar hoe Amerikaanse vrouwen die vrouwen konden helpen die slachtoffer waren van de verschrikkingen en massaverkrachtingen in oorlogen zoals die in Liberia woedden. Haar antwoord bestond uit vijf simpele woorden: ‘Meer vrouwen aan de macht.’ Leymah en ik konden niet méér qua achtergrond van elkaar verschillen en toch waren we beiden tot dezelfde conclusie gekomen. Omstandigheden voor vrouwen zullen verbeteren wanneer meer vrouwen in leiderschapsrollen een krachtige en machtige stem kunnen geven aan hun behoeften en zorgen.¹⁸

Daarmee komen we op de voor de hand liggende vraag: hoe pakken we dat aan? Hoe gaan we de hindernissen omverwerpen die voor vrouwen de weg naar de top versperren? Vrouwen krijgen in de professionele wereld daadwerkelijk met barrières te maken, met inbegrip van schaamteloos en subtiel seksisme, discriminatie en seksuele pesterijen. Te weinig werkplekken bieden de flexibiliteit en toegang tot kinderopvang en ouderschapsverlof die nodig zijn om tegelijkertijd carrière te maken en kinderen op te voeden. Mannen hebben gemakkelijker toegang tot de mentors en sponsors die van onschatbare waarde zijn om in een carrière verder te komen. Bovendien moeten vrouwen zich veel meer bewijzen dan mannen dat hoeven. En dat zit niet alleen maar in ons hoofd. In een rapport van McKinsey uit 2011 staat vermeld dat mannen promotie krijgen op basis van hun potentieel, terwijl die bij vrouwen gebaseerd wordt op prestaties uit het verleden.¹⁹

Nog boven op de externe barrières die door de maatschappij worden opgeworpen, kampen vrouwen met interne barrières. We houden ons in, zowel in het klein als in het groot, door gebrek aan zelfvertrouwen, doordat we niet onze hand opsteken en doordat we ons terugtrekken, terwijl *lean in* het motto zou moeten zijn: ervoor

gaan, voor de volle 100 procent. We internaliseren de negatieve boodschappen die we ons hele leven doorkrijgen: dat het verkeerd is om voor jezelf op te komen, agressief te zijn, sterker te zijn dan mannen. We leggen de lat lager als het gaat om onze verwachtingen in wat we kunnen bereiken. We nemen nog steeds het grootste aandeel in het huishouden en de zorg voor de kinderen op ons. We brengen onze carrièredoelen in gevaar door ruimte te maken voor partners en kinderen die er zelfs misschien nog niet eens zijn. In vergelijking met onze mannelijke collega's ambiëren maar weinig vrouwen een senior positie. Dit is geen lijstje van dingen die andere vrouwen hebben gedaan. Ik heb zelf elke fout gemaakt die op dit lijstje staat. En soms maak ik ze nog steeds.

Als we meer macht willen krijgen, dan is het volgens mij cruciaal om die innerlijke obstakels omver te werpen. Anderen hebben wel gesteld dat vrouwen alleen de top kunnen bereiken als de institutionele barrières uit de weg geruimd zijn. Dit is de ultieme kip-eisituatie. De kip: vrouwen kunnen zich pas van de externe barrières ontdoen als ze eenmaal in een leidende rol zitten. Dan marcheren we naar het kantoor van onze baas en eisen wat we nodig hebben, inclusief een zwangerschapsparkkeerplaats. Of nog beter, we worden zelf de baas en zorgen dat alle vrouwen krijgen wat ze nodig hebben. Het ei: we moeten de externe barrières elimineren om vrouwen om te beginnen op die plekken te krijgen. Beide kanten hebben gelijk. Dus laten we in plaats van ons te verliezen in filosofische argumenten over wat het eerst moet, het erover eens worden dat we op beide fronten moeten strijden. Die zijn even belangrijk. Ik moedig vrouwen aan om zich met de kip bezig te houden, maar degenen die zich op het ei richten, hebben mijn volledige steun.

Interne obstakels worden zelden besproken en vaak gebagatelliseerd. Mijn hele leven ben ik keer op keer gewezen op de ongelijkheid op de werkvloer en hoe moeilijk het is om een carrière en een gezin te hebben. Ik heb echter zelden iets gehoord over de manieren waarop ik mezelf wellicht heb achtergesteld. Die interne obstakels verdienen veel meer aandacht, voor een deel omdat we er zelf over

gaan. Tegenwoordig kunnen we de horden zelf ontmantelen. En daar kunnen we nu mee beginnen.

Ik had nooit gedacht dat ik een boek zou schrijven. Ik ben geen geleerde, journalist of socioloog. Maar nadat ik met honderden vrouwen heb gepraat, naar hun worstelingen heb geluisterd, die van mij met ze heb gedeeld, en besepte dat de tot nu toe geboekte vooruitgang niet voldoende is en ons zelfs dreigt te ontglippen, besloot ik te vertellen wat me na aan het hart ligt. Het eerste hoofdstuk beschrijft een aantal complexe uitdagingen waarmee vrouwen geconfronteerd worden. Elk hoofdstuk daarna richt zich op een aanpassing of verandering die we zelf kunnen bewerkstelligen: ons zelfvertrouwen opkrikken ('aanschuiven aan tafel'), zorgen dat onze partners thuis meer gaan doen ('maak van je partner een echte partner'), onszelf geen onbereikbare normen opleggen ('de mythe van alles doen'). Ik pretendeer niet dat ik de ideale oplossingen heb voor deze diepgaande en gecompliceerde kwesties. Ik baseer me op harde gegevens, academisch onderzoek, mijn eigen observaties en lessen die ik gaandeweg heb geleerd.

Dit boek is geen autobiografie, hoewel ik er wel een aantal verhalen uit mijn eigen leven in heb opgenomen. Dit is geen zelfhulpboek, hoewel ik oprecht hoop dat het helpt. Het is geen boek over carrièremangement, hoewel ik op dat gebied wel adviezen geef. Het is geen feministisch manifest... Oké, het is een soort feministisch manifest, maar ik hoop dat mannen er net zozeer door geïnspireerd raken als vrouwen.

Wat dit boek ook is, ik schrijf het voor iedere vrouw die haar kansen wil vergroten om aan de top van haar vakgebied te komen of enthousiast haar doelen najaagt. En dan heb ik het over vrouwen in alle fasen van hun leven en carrières, van degenen die nog aan het begin staan tot degenen die even een pauze hebben genomen en weer willen terugkeren. Ik schrijf dit ook voor iedere man die wil begrijpen waar een vrouw – een collega, echtgenote, moeder of dochter – mee geconfronteerd wordt, zodat hij zijn steentje kan bijdragen aan de opbouw van een gelijke wereld.

Dit boek pleit voor lean in, voor ambitieus zijn, op welke manier dan ook. En hoewel ik wel geloof dat, wil er echte gelijkheid ontstaan, het noodzakelijk is dat er meer vrouwen op machtsposities komen, geloof ik niet dat er één definitie bestaat van succes of geluk. Niet alle vrouwen willen een carrière. Niet alle vrouwen willen kinderen. Niet alle vrouwen willen beide. Ik zou nooit willen adviseren dat we allemaal hetzelfde doel najagen. Veel mensen hebben helemaal geen zin in een machtspositie, niet omdat ze niet ambitieus zijn, maar omdat ze hun leven naar hun eigen wensen willen inrichten. Enkele van de belangrijkste bijdragen aan onze wereld worden geleverd door voor iemand te zorgen. Eenieder van ons moet zijn eigen unieke koers uitzetten en vaststellen welke doelen in zijn of haar leven, waarden en dromen passen.

Ik ben me er bovendien maar al te goed van bewust dat de overgrote meerderheid van de vrouwen de grootste moeite heeft om de eindjes aan elkaar te knopen en voor haar gezin te zorgen. Sommige delen van dit boek zijn vooral relevant voor vrouwen die het geluk hebben wel een keus te hebben als het gaat om hoeveel, wanneer en waar ze willen werken; andere delen gaan over situaties die vrouwen op elke werkplek, in elke gemeenschap en in elke thuissituatie tegenkomen. Als we erin slagen om op de hoogste niveaus meer vrouwenstemmen ten gehore te brengen, ontstaan er voor iedereen meer kansen en een eerlijker behandeling.

Een aantal vrouwen, vooral andere vrouwen in het zakenleven, hebben me gewaarschuwd om me in het openbaar over deze zaken uit te spreken. Toen ik dat evengoed deed, hebben enkele van mijn opmerkingen zowel mannen als vrouwen van streek gebracht. Ik weet dat sommigen geloven dat door de aandacht te richten op wat vrouwen zelf kunnen veranderen – ze aan te zetten tot lean in – het lijkt alsof ik onze instituties ongemoeid laat. Of erger nog, dat ze me ervan beschuldigen dat ik het slachtoffer de schuld geef. Verre van dat, maar ik geloof dat vrouwelijke leiders de sleutel tot de oplossing zijn. Sommige critici wijzen me er ook op dat het voor mij zoveel gemakkelijker is om aan te schuiven, aangezien ik de financiële mid-

delen heb waarmee ik me alle hulp kan veroorloven die ik nodig heb. Ik ben van plan om hier een advies te geven dat me van nut zou zijn geweest lang voordat ik van Google of Facebook had gehoord, en dat onder vrouwen in brede kring weerklank zal vinden.

Ik heb in het verleden die critici al aangehoord en weet dat ik ook in de toekomst van hen – en van anderen – te horen zal krijgen. Ik hoop dat mijn boodschap op haar merites wordt beoordeeld. We kunnen deze discussie niet uit de weg gaan. Deze zaak gaat ons allemaal aan. Het is de hoogste tijd dat meer vrouwen worden aangemoedigd om de droom te dromen die voor hen mogelijk is en dat meer mannen worden aangemoedigd om vrouwen op de werkvloer en thuis te ondersteunen.

We kunnen de revolutie nieuw leven inblazen door de revolutie te internaliseren. De verschuiving naar een meer gelijke wereld zal stukje bij beetje plaatsvinden. We bewegen ons dichterbij het grotere doel van ware gelijkheid waarin iedere vrouw durft mee te doen.