

Tara Mohr

Playing Big voor vrouwen

Vind je stem, je missie, en kom in actie

VERTAALD DOOR
MIEBETH VAN HORN



2016
AMSTERDAM

Voor Harriet en Bill

Inleiding



Je kent die vrouw wel. Een goede vriendin of een collega. Slim en met inzicht. Ze snapt het allemaal: of het nu om het bedrijf gaat, haar gemeenschap, of dingen in het nieuws – ze heeft geweldige ideeën over wat er moet gebeuren. Ze is integer – ze kent geen hebzucht, heeft geen neiging tot corruptie en geen enorme machtshonger. En ze is grappig, hartelijk en betrouwbaar.

Als je haar hoort praten, denk je soms: als mensen als zij het nu eens voor het zeggen hadden...

En weet je wat? Zoals jij naar die vrouw kijkt, zo kijkt er ook iemand naar jou. Wat zeg ik, heel veel mensen doen dat. In onze ogen ben jij die vrouw met al die talenten die dat zelf niet ziet. Jij bent die vrouw van wie wij zeker weten dat je een innovatief bedrijf kunt opzetten of er eentje weer op de rails kunt helpen, de scholen in je buurt beter kunt maken, of een boek kunt schrijven waarvan duizenden mensen profijt kunnen hebben. Jij bent die fantastische vrouw van wie wij willen dat ze zich vaker liet horen.

Playing Big gaat over hoog spel spelen en het overbruggen van de kloof tussen wat wij in jou zien en wat jij over jezelf weet. Het is een praktische gids om je zelftwijfel te overwinnen en dat te scheppen wat je het allerliefst wilt scheppen: of dat nu iets is in je carrière, je gemeenschap, of een passie buiten je werk. Het heeft niets te maken met dat ouderwetse idee van hoog spel spelen – voor meer geld, een indrukwekkende titel,

een groter imperium, of roem – maar alles met het verwerven van het gevoel van grotere vrijheid om je stem te laten horen en je ambities na te jagen. Het is een kwestie van hoog spel spelen volgens jouw maatstaven van hoog spel. En als je nog geen idee hebt hoe hoog spel spelen er voor jou uitziet, dan zullen de ideeën en hulpmiddelen die hieronder worden beschreven je helpen dat te ontdekken.

Het gaat niet om de ladder beklimmen terwijl de systemen niet functioneren. Het gaat erom dat je leert je stem te gebruiken om die systemen te veranderen. Het gaat niet om ‘opting-in’ of ‘opting-out’ volgens de opvattingen die op dit moment in onze samenleving leven over wat vrouwen al of niet horen te doen. Het gaat over afstand nemen van die veel te nauw omschreven etiketten, over je aandacht richten op wat jij hoopt en droomt, en dan hoog spel spelen om die zaken na te jagen.

Dit boek is voortgekomen uit frustratie en hoop. Wat de frustratie was? Dat briljante vrouwen zich klein maken. En de hoop? Dat de wereld kan worden veranderd – en veel, veel beter zal worden – als wij er een grotere bijdrage aan leveren.

Een van mijn eerste klanten als coach was Nisha: begin dertig; lang, golvend zwart haar; altijd gekleed in heldere kleuren die haar knappe gezicht verlevendigden. Nisha was een middenkader-manager bij een non-profitorganisatie, waar ze bekend stond als een stille, degelijke kracht die goed was in het uitvoeren van andermans plannen.

Toch leerde ik tijdens onze sessies een heel andere Nisha kennen. Ze bleek een gretige leerling te zijn die een groot deel van haar vrije tijd besteedde aan het lezen van belangrijke tijdschriften en boeken op haar terrein. Ze was een creatief denker met allerlei ideeën over ze hoe haar organisatie zou kunnen verbeteren door de nieuwste inzichten op hun terrein toe te passen.

Toevallig kende ik Nisha's werkgever goed, en al na een paar gesprekken was het me duidelijk dat Nisha minstens zo slim, zo niet slimmer nadacht over de toekomst van de organisatie als de algemeen directeur en de raad van bestuur. Maar dat wist niemand op Nisha's werk. Nisha's ideeën en gaven bleven verborgen. Die kwamen niet uit haar hoofd en hart en zo in haar organisatie terecht.

Ik bleef in mijn coachingspraktijk en onder vrienden en collega's steeds maar vrouwen als Nisha tegenkomen: briljante vrouwen die zelf niet zagen hoe briljant ze waren, en die ervan overtuigd waren dat hun ideeën moesten worden geperfectioneerd en verfijnd voordat ze konden worden toegepast. Of vrouwen die – om redenen die ze zelf niet echt kenden – maar geen stap dichterbij hun hoogste ambities en dromen kwamen. Dat zat me dwars, want ik wilde niets liever dan leven in die betere, menselijkere, verlichtere wereld waarvan ik wist dat zulke vrouwen die konden scheppen.

En dan had je Elizabeth, een andere cliënte van me, een dynamische tijdschriftuitgever die vier kinderen uit het buitenland had geadopteerd. Ze wilde schrijven over haar adoptie-ervaringen. 'Ik heb heel veel opgestoken over wat het moederschap echt inhoudt en waar het leven eigenlijk om draait, Tara,' zei ze, 'maar alles wat ik weet en heb geleerd tijdens de afgelopen jaren dat ik deze kinderen opvoedde... als ik naar de wereld kijk, lijkt het wel of dat allemaal onzichtbaar is.' Ik las de blogberichten van Elizabeth – stukjes die ze even snel schreef tussen het carpoolen en de zwemlessen door. Ze schreef pakkend en haar artikelen gingen echt op een nieuwe, belangwekkende manier over moederschap en liefde die over grenzen reikt. Ik wilde dat haar perspectief op opiniepagina's en op de plank in boekwinkels zou verschijnen. Maar ondanks al haar contacten in de uitgeefwereld zat Elizabeth toch vast – ze werd zowel gehinderd door aanvallen van onzekerheid als door het

gevoel dat ze volkomen overweldigd werd bij de gedachte aan alle praktische stappen die ze moest ondernemen.

En dan was er nog Cynthia. Een directeur afdeling Verkoop bij een technologisch bedrijf in Silicon Valley. Vlijmscherp en een harde werkster. En Cynthia was ook nog eens zeer begaafd in het bemiddelen bij conflicten. Maar daarnaast begon Cynthia zich een beetje te vervelen in haar baan – ze had al ruim tien jaar dezelfde rol en had er eigenlijk van het begin af aan niet veel plezier in gehad. Maar er was wel een ander terrein binnen haar bedrijf waar ze enthousiast over was: het onderzoeken van een nieuw soort product waarvan ze het idee had dat het een grote kans van slagen had en een waardevolle, nieuwe dienst voor hun klanten zou kunnen betekenen. Toen we het erover hadden dat Cynthia dan maar eens de leiding moest zien over te halen om in een dergelijke positie te investeren en haar op die plek te zetten, kon ze eenvoudig niet geloven dat ze voor zo'n unieke kans in aanmerking kwam.

Al die vrouwen hadden het stuk voor stuk in zich om op een veel betekenisvoller manier vorm te geven aan hun organisatie of gemeenschap dan ze op dat moment deden. Ieder van hen had het talent, de intelligentie en de opleiding om met gemak de droom te verwezenlijken waarvan ze zelf het idee hadden dat die buiten hun bereik lag. En dus liepen ze stuk voor stuk heel veel plezier, gevoel van voldoening en professioneel succes mis. Volgens mij heeft ieder van ons wel iets weg van deze vrouwen – we zien niet hoe haalbaar onze grote dromen zijn, we zien onze eigen capaciteiten niet, en daarom hebben we nog niet de geslaagde, ontspannen, en stimulerende carrière die we zouden kunnen hebben.

Ik voelde me persoonlijk gefrustreerd door wat ik bij mijn cliënten waarnam. Nisha had uitstekende ideeën en punten van kritiek die haar organisatie vooruit konden helpen. Cynthia was het soort toegewijde, moreel hoogstaande, collabora-

tieve leider van wie we er meer kunnen gebruiken in de zakenwereld. De stukken die Elizabeth schreef over dienstbaarheid en moederschap vertelden een belangrijk verhaal dat veel te onderbelicht blijft in onze cultuur. Ik wilde dat dit soort briljante vrouwen en hun ideeën invloed hadden op onze wereld. Daarom ervoer ik de vraag hoe hun stemmen hoorbaar konden worden, als een voor mij persoonlijk dringende kwestie. Daarnaast was het ook op professioneel terrein een dringende vraag, want ze klopten bij mij aan om hulp.

Mijn praktijk als coach werd een soort laboratorium waar ik probeerde te ontdekken wat deze vrouwen in staat zou stellen de carrière en het bestaan te scheppen waar ze echt naar verlangden. Tijdens coachingssessies is het een kwestie van de hand aan de ploeg. Je kunt niet volstaan met adviezen die goed klinken; je moet samen met de cliënt de verandering creëren waarnaar de cliënt op zoek is.

Ik moest uitpuzzelen wat er diende te gebeuren om ervoor te zorgen dat Nisha een gerespecteerd leider in haar organisatie kon worden; dat de teksten van Elizabeth niet alleen haar vrienden en familie, maar ook andere mensen zouden bereiken; dat Cynthia werk zou kunnen doen waar ze dagelijks energie uit kon putten.

Daarvoor zijn er de voor de hand liggende antwoorden: meer zelfvertrouwen, goede mentoren, en een zekere aansprakelijkheid wat betreft de stappen die er gezet moesten worden in de richting van hun doelen. Ik kwam er in mijn werk met cliënten al snel achter dat geen van deze dingen echt hielp. Tactieken en tips – over hoe je een cv schrijft, een sollicitatiegesprek voert, onderhandelt, in het openbaar spreekt – werkten niet, omdat vrouwen die nieuwe kennis allemaal niet konden gebruiken als het fundament ontbreekt voor het nemen van risico's, het overwinnen van angsten, en het omgaan met zelftwijfel. Vrouwen

helpen een relatie op te bouwen met mentoren was meestal ook geen succes, omdat ze, als ze niet beschikten over de instrumenten om op hun eigen manier van denken te vertrouwen en kritisch naar de adviezen van mentoren te kijken, zich lieten meeslepen door de opvattingen van anderen en dus uit de koers raakten. De voor de hand liggende steun ging niet diep genoeg; daarmee werden niet die zaken bereikt die vrouwen tegenhieldden of de dingen die ze nodig hadden om vooruit te komen.

Wat vrouwen wel hielp om hoger spel te spelen, was een reeks concepten en manieren van aanpak waardoor ze anders over zichzelf gingen denken en andere dingen gingen ondernemen. Het was een stel acties – weg van die stem van de twijfel in hun binnenste, en in plaats daarvan leren luisteren naar een wijze, kalmerende stem; niet meer streven naar perfectie en al te veel plannen maken, en een nieuwe manier ontwikkelen om snel actie te ondernemen; weg van het gepieker over wat andere mensen denken om zich in plaats daarvan op de vervulling van hun eigen behoeften te richten; weg van de zelfdiscipline, op naar de zorg voor zichzelf. Al die stukjes zorgden er samen voor dat er een infrastructuur ontstond die vrouwen hielp moedig hun eigen dromen na te jagen, en tegelijkertijd innerlijke blokkades te overwinnen en beter om te gaan met uitdagingen van buitenaf.

Eenzelfde stel instrumenten en praktijken was uiteenlopende vrouwen behulpzaam bij hun streven om hoger spel te spelen: jongere en oudere vrouwen, vrouwen in bedrijven en beginnende ondernemers; vrouwen in de zakelijke, de sociale en de kunstensector. Nadat ik een aantal jaren vrouwen had gecoacht, gebruikte ik het werk dat ik met mijn cliënten had verricht om een groepservaring te creëren, een leiderschapsprogramma dat Playing Big heet. Vanaf de eerste sessie was iedereen razend enthousiast. Inmiddels hebben ruim duizend vrouwen van over de hele wereld aan het programma deelgeno-

men. Sommigen hebben het geleerde omgezet in een geweldige carrière, anderen hebben het gebruikt voor een doel buiten hun werk, zoals een creatieve passie of vrijwilligerswerk. Ik ben er trots op dat deelnemers melden dat ze dankzij deelname aan het programma

- Meer zelfvertrouwen hebben.
- Vaker en met meer zelfvertrouwen hun unieke ideeën, vragen en kritiek naar voren brengen.
- minder bang zijn voor kritiek.
- Krachtiger kunnen communiceren.
- Makkelijker aanspraak kunnen maken op hun innerlijke wijsheid.
- Sterker het gevoel hebben dat ze ‘genoeg’ in huis hebben en zijn om te doen wat ze willen in hun carrière.
- Zichzelf beschouwen als onderdeel van een wereldwijd netwerk van vrouwen die ernaar streven een positieve verandering te bereiken.
- Hoger spel spelen, wat dat hogere spel voor hen ook mag betekenen.

Het resultaat van die innerlijke veranderingen is dat ze op het gebied van hun carrière de gewenste beslissingen hebben genomen, promoties en salarisverhogingen hebben gekregen, een eigen bedrijf hebben gestart en tot een succes gemaakt, en leidende rollen op zich hebben genomen. Ze zijn begonnen hun gemeenschap – en de wereld – te veranderen op een manier waarnaar ze altijd hebben verlangd, maar waarvan ze het niet voor mogelijk hadden gehouden dat ze dat zouden kunnen. In dit boek leer je wat zij hebben geleerd, opdat je je eigen weg kunt volgen naar hoger spel.

Mijn verhaal

In zekere zin werd ruim twintig jaar geleden het zaad voor dit boek gelegd. Ik was vijftien jaar oud, droeg ultrakorte shorts, was dol op de Red Hot Chili Peppers en wilde niets liever dan een rebel zijn. De eerste dag van een nieuw schooljaar hield ik me koest tijdens de les scheikunde (stomvervelend), de Spaanse les (dat kon er net mee door), algebra (afgrijselijk), en het allerverschrikkelijkste: gym, om daarna in het beloofde land te komen: Engels. Engels was het rijk van de personages, de verhalen, gedichten en grootse ideeën: alles waar ik gek op was.

Ik had geen idee dat ik op het punt stond diep teleurgesteld te worden.

Onze docent stak zijn inleidende toespraakje af voor de eerste dag van het jaar, met zijn rug tegen een oeroude, metalen lessenaar en zijn armen over elkaar geslagen op zijn dikke buik. ‘Dit jaar gaan we het thema van de volwassenwording onderzoeken – de overgang van kindertijd naar volwassenheid. We gaan uiteenlopende verhalen lezen die daarover gaan: *Black Boy* van Richard Wright, *A Separate Peace* van John Knowles, *Lord of the Flies* van William Golding. We gaan de universele thema’s en uitdagingen rond deze overgangsrite boven tafel halen.’

In eerste instantie merkte ik alleen dat ik me niet bijzonder verheugde op een van deze boeken. Toen drong tot me door waarom. Niet één van de boeken ging over de volwassenwording van een meisje. Op mijn vijftiende beseftte ik dat de volwassenwording van een meisje en dat van een jongen twee heel verschillende dingen waren. Ik wilde een verhaal waarin ik iets kon herkennen.

Toen drong tot me door dat er ook niet één boek bij was dat door een vrouw was geschreven. Ik dacht bij mezelf: dus deze volwassene zegt tegen me dat we alles over dit onderwerp zullen leren, terwijl we in werkelijkheid alleen maar de stemmen van

mannen zullen vernemen. Zelfs al op mijn vijftiende wist ik dat de Engelse les niet de enige plek was waar dat gold. Op duizend manieren kon ik in mijn eigen leven zien dat de verhalen van jongens en mannen werden verteld alsof ze het hele verhaal waren.

Ik voelde een soort steek in mijn borst en daarna een stoot energie. Ik wist dat ik hier iets aan moest doen. Na de les liep ik naar het bureau van de docent. ‘Meneer Haverson? Eh... Ik wilde u iets vragen. Het valt me op dat geen van die boeken door vrouwen zijn geschreven, en dat geen ervan over meisjes gaat die volwassen worden. Dat lijkt me een beetje onevenwichtig.’

‘Dit zijn nu eenmaal de boeken die we hebben. Ik heb geen budget om andere boeken te kopen,’ liet hij me weten.

‘Hoe kunnen we dan het geld bij elkaar krijgen?’ hoorde ik mezelf vragen.

Binnen een paar maanden was er een commissie samengesteld, een paar duizend dollar ingezameld en een nieuw lesplan goedgekeurd. Het jaar daarop werden er nieuwe boeken, geschreven door vrouwen en met vrouwelijke hoofdpersonen, toegevoegd aan een aantal Engelse lessen die op school werden gegeven.

Dat was het begin van wat inmiddels mijn levenslange roeping is: plekken herkennen waar de stemmen van vrouwen ontbreken en eraan doen wat ik vanuit mijn plek op de wereld kan doen om die stemmen hoorbaar te maken.

Na de middelbare school ging ik naar Yale, waar ik weer op een andere manier ervoer hoe de stemmen van vrouwen kunnen ontbreken. Er hingen grote portretten aan de muur van de voorzitters van de universiteit, maar geen van die portretten was van een vrouw. De faculteit bestond grotendeels uit mannen en niet een van de boeken die je als student Engels moest lezen – echt niet één – was geschreven door een vrouw. Als er iemand opstond om de studenten toe te spreken, was het nooit

iemand die op mij leek. Vrouwen waren een nieuw verschijnsel – ze waren er nog maar dertig van de bijna driehonderd jaar dat de universiteit bestond. Ze hadden toestemming gekregen om zich aan te melden bij het onderwijsinstituut en eraan deel te nemen, maar er was geen onderzoek gedaan naar manieren om er een instelling van te maken waar zowel vrouwen als mannen konden floreren.

Na mijn studie besloot ik samen met twee andere vrouwen een bloemlezing samen te stellen van de stukken geschreven door joodse vrouwen over Pesach, zodat gezinnen in staat zouden zijn om ook het vrouwelijke perspectief een plek te geven in een liturgie die weliswaar over vrijheid en onderdrukking gaat, maar waar van oudsher de stemmen van vrouwen in ontbreken.

Een paar jaar later verraste ik vrienden en familie met mijn besluit om bedrijfswetenschappen te gaan studeren. Ik was niet bepaald een typische student bedrijfswetenschappen, maar ik wilde heel graag de instrumenten leren gebruiken waarmee ik een organisatie met een duidelijke missie groot kon maken. En Stanford Business School was daar de aangewezen plek voor. Wat ik daar ook kreeg, was een soort stoomcursus over de cultuur rond vrouwen in de zakenwereld – een cultuur die maar al te vaak doet denken aan die in een studentenhuus. Zowel bij Yale als bij Stanford zag ik overduidelijk dat je er nog niet bent als door mannen opgezette instellingen hun deuren openen voor vrouwen. Er moet veel meer veranderen – de normen, de praktijken en het gezicht van de leiding – om een plek te scheppen waar vrouwen werkelijk kunnen slagen.

En door al die ervaringen kreeg ik een steeds groter verlangen naar een omgeving die evenzeer is vormgegeven door vrouwen als door mannen. En er was nog een soort verandering waarnaar ik uitzag: dat al die expertise over de buitenwereld die zulke instituten te bieden hebben versmolten zou raken met

wijsheid over ons innerlijk leven, de innerlijke werkelijkheid die vorm heeft gegeven aan externe gebeurtenissen.

Ik had een ongebruikelijke jeugd. Pas op mijn zevende kwam ik erachter dat niet ieder kind samen met zijn ouders aan de ontbijttafel zijn dromen analyseerde, met grafieken van archetypen op een notitieblok naast de kom haveremout. Als ik thuis kwam met een kinderklacht als 'Johnny heeft me gepest tijdens het speelkwartier,' kreeg ik meestal de vraag terug: 'Wat denk je dat er bij Johnny thuis speelt dat ervoor zorgt dat hij andere kinderen pest?'

Mijn ouders waren geen psychotherapeuten, fanatieke gelovigen of zelfs maar hippies. Het waren gewone mensen, maar ze geloofden wel stellig dat een beter inzicht in jezelf en anderen een onmisbaar onderdeel was van een gelukkig leven. Van jongs af aan moedigden ze me aan dingen te leren over psychologie en spiritualiteit van alle denkbare tradities – uit het Oosten en het Westen – en instrumenten van beide terreinen toe te passen in mijn dagelijks leven. Ons huis stond vol boeken over die onderwerpen, die ik van jongs af aan las. Tegen de tijd dat ik een tiener was, ging ik op retraites, en bracht ik veel vrije tijd door op de afdeling psychologie van de plaatselijke boekwinkel. Ik gebruikte meditatie, het bijhouden van een dagboek en therapie om de stormachtige periode van mijn adolescentie te overleven, en dat hielp beslist.

Mijn ouders brachten me op talloze manieren bij dat wat er in ons innerlijk leven gebeurt, onze uiterlijke werkelijkheid vormgeeft. Tegelijkertijd moest ik mijn weg zoeken op een geheel ander terrein: school. Thuis werd me bijgebracht dat ieder mens een wonderbaarlijke schepping van het goddelijke is, maar op school werd er een hoop geclassificeerd. Er waren speciale klassen voor begaafde kinderen en dus ook voor de niet-begaafde, zou je denken. Thuis leerde ik dat het gedrag

van mensen wordt bepaald door hun innerlijk leven en hun onbewuste motivaties, maar op school ging het in alle lessen over presidenten en premiers beslist nooit over hun innerlijk leven. Ik snapte maar niet waarom we het op school niet hadden over de invloed van Lincolns vroege jeugd op zijn beslissingen als politicus, en waarom de psychologische dynamiek achter elke escalatie tot oorlog niet werd besproken.

Mijn hele jeugd lang had ik het gevoel dat ik met één been in twee verschillende werelden stond. De ene wereld had betrekking op denken, de andere op emoties. De ene ging over kennis, de andere over intuïtie. De ene ging over wat je kunt zien, aanraken en horen, de andere over het innerlijk leven waar die warrige werkelijkheid uit voortkwam.

Terwijl ik die twee werelden probeerde te verweven, wisselde ik tussen periodes waarin ik hoog spel speelde en periodes waarin ik me klein hield. Gedurende bepaalde periodes wist ik wat ik echt fijn vond – schrijven, kunst, spiritualiteit, ondernemerschap, creativiteit, vrouwen stimuleren, en deel zijn van een gemeenschap – en kon ik een bestaan opbouwen dat rond die zaken draaide. Maar er waren ook veel jaren dat dat buiten mijn bereik was. Dankzij mijn opleiding ontwikkelde ik mijn intellectuele vermogens, maar raakte de kunstenaar in me buiten beeld en verwaarloosde ik mijn spirituele kant. Ik werd een beetje cynisch over werken aan persoonlijke groei, en liet me eerder leiden door de academische cultuur om me heen dan dat ik luisterde naar de dingen waarvan ik wist dat ze waar waren. Het ergste was nog dat ik een fantastisch vermogen tot kritisch denken ontwikkelde, maar die vervolgens ook toepaste op mijn eigen dromen voor mijn toekomst, en blijkbaar liever een scepticus was dan me op te stellen als een medestander van mezelf.

Toen ik begin dertig was, merkte ik dat ik me steeds verder van mezelf af voelde staan, wat te pijnlijk was om te negeren.