

Marry de Gaay Fortman

Met Nicole Gommers

**VERDRINK
GEEN**
doeie eend

De kunst van beminlijke doeltreffendheid

Uitgeverij Business Contact
Amsterdam/Antwerpen

© 2018 Marry de Gaay Fortman
Uitgeverij Business Contact
Omslagontwerp Adept Vormgeving
Foto auteur Jelmer de Haas
Typografie binnenwerk Elgraphic bv, Vlaardingen
Drukkerij Bariet Ten Brink

ISBN 978 90 470 1133 0

D/2018/0108/599

NUR 801

Uitgeverij Business Contact maakt deel uit van Uitgeverij Atlas
Contact

www.businesscontact.nl

Voor mijn kinderen Willemijn, Pienk, Door en Nicolaas en al hun generatiegenoten x, y en z: ik hoop dat jullie deel zullen uitmaken van een samenleving waarin gelijkwaardigheid de normaalste zaak van de wereld is.

Inhoud

Voorwoord II

Inleiding 15

1. Met jou wil ik niet in de wedstrijd zitten 23
Wat te doen als iemand sigarenrook in je gezicht blaast?
2. Laat professionele verhoudingen niet vergallen 37
Verdrink geen dooie eend
3. Meebewegen of vol ertegenin? 49
*Over de gunfactor, de kracht van “nee” en signaleren
versus fel ageren*
4. Getting to yes 67
Denk in belangen, niet in standpunten
5. De kunst van het verdragen 77
Struikel niet over je lange tenen

6. Tijd voor een glas wijn aan de keukentafel 94
Geef elkaar de ruimte

7. Niet gelijk, wel gelijkwaardig III
Stoppen met polariseren is de eerste stap

8. Over een wet zonder macht en het misverstand van
vrijblijvendheid 136
The pink elephant in the (board)room

Hoe nu verder? 157
Geef elkaar het stokje door

Zó blijf je beminnelijk en doeltreffend: 9 tips 161

Dankwoord 166

Noten 169

Verklarende woordenlijst 173

Inleiding

In 2015 raakte ik in gesprek met Mizzi van der Pluijm, destijds de *grande dame* van uitgeverij Atlas Contact. “Marry”, zei ze, “jij moet een boek schrijven over vrouwen aan de top. En niet zomaar een boek – je zou moeten schrijven als Sheryl Sandberg. Schrijf de Hollandse *Lean In*.” Mizzi doelde op de bestseller van de bekende Facebook-coo, een boek dat zich laat omschrijven als een oproep aan carrièrevrouwen om net zo zelfverzekerd en ambitieus te zijn als mannen en hun plek op te eisen. “Nee!” was mijn eerste reactie. Het was een mooi aanbod, maar zoals wel vaker voor carrièrekansen geldt, paste deze kans bijzonder slecht in mijn privéleven. Ik dacht aan mijn volle agenda: drukke baan, drukke nevenfuncties, vier drukke kinderen. Ik zou er mijn schaarse NEN-momentjes voor moeten opofferen. Al mijn hele leven koester ik die NU EVEN NIET-momentjes. Ik hoef dan niets, behalve bijvoorbeeld een oude grammofoonplaat van Nina Simone opzetten en een biografie lezen (*Gold Dust Woman* van Stephen Davis over Fleetwood Mac-zangeres Stevie Nicks is een echte aanrader voor liefhebbers van rockgeschiedenis), of met een van mijn

dochters op de bank een romcom kijken met de tissues op tafel en de telefoon op stil, of in een bootje door de Amsterdamse grachten dobberen.

Maar veel meer nog dan uit angst voor het verlies van die gekoesterde momenten kwam mijn “nee” voort uit een natuurlijke weerstand. In mijn vak publiceer je alleen als je de absolute superspecialist bent op een bepaald vlak, en ik ben geen specialist of iemand die diepgaande studies heeft verricht op het gebied van effectieve communicatie. Ik ben al helemaal geen businessgoeroe en heb geen enkel verlangen me zo voor te doen. Het heeft Mizzi dan ook even gekost om me ervan te overtuigen over mijn eigen schaduw heen te springen en te schrijven vanuit mijn ervaringen en de dagelijkse praktijk. Wat dat betreft ben ik dus een typische vrouw.

Ook heb ik niet veel op met zelfhulpboeken, of met handleidingen die je in een aantal gemakkelijke stappen een plek op het pluche beloven. Ik heb nog minder met een polariserende discussie over de barrières die mannen voor vrouwen zouden opwerpen, want ik heb vaak gemerkt hoeveel prettiger het werkt als je wél naar elkaar toebeweegt. Ik ben ervan overtuigd dat als je de juiste bagage hebt, je ook het lef moet hebben daar wat mee te doen, en daarin zit de crux.

Een van de doorslaggevende argumenten om mijn gêne los te laten, het afbreukrisico ten spijt, is dat ik me grote zorgen maak over het bedrijfsleven. Ik betwijfel of ondernemingen in deze tijden van disruptie en digitalisering wel echt toekomstbestendig zijn (of op z'n minst maatregelen nemen om dat te worden). Natuurlijk is er geen simpel recept om van de ene op de andere dag klaar te zijn voor een onzekere toekomst, maar een goed begin is het halve werk. Begin dus met iets heel simpels: omarm ál het talent dat je kunt vinden. Organisaties lijken zich dat oprecht voor te nemen, maar dat voornemen

loopt vaak stuk doordat leiders zich veelal omringen met mensen die op hen lijken. Dan is er minder conflict, maar ook minder kans om elkaars blinde vlekken op te heffen. Daarvoor is diversiteit in de breedste zin van het woord nodig, ook al levert het lastige gesprekken op. Juist daarom is het dus nuttig het ongemak in de communicatie met elkaar uit de weg te ruimen. Dan blijft iedereen betrokken en geboeid, en kunnen organisaties bloeien en transformeren.

Ik begon ooit als advocaat-stagiaire en klom op tot partner en managing partner, en dankzij een sterke maatschappelijke en sociale drive vervul ik nevenfuncties als commissaris, toezichthouder en docent. Vanaf de zijlijn van de top heb ik talloze interessante ervaringen opgedaan. Die observaties lieten mij inzien dat een meer professionele, evenwichtige aansturing van organisaties absoluut geen overbodige luxe is. Organisaties en hun menselijke kapitaal kunnen veel beter presteren als ze op een prettige, effectieve manier met elkaar samenwerken. Ze floreren door inclusiviteit (de meerwaarde zit immers in verschillen) en door een cultuur van openheid en eerlijke communicatie te omarmen.

Bij de herziening van de Corporate Governance Code in 2016 heeft de Monitoring Commissie Corporate Governance Code, onder leiding van prof. dr. Jaap van Manen, veel aandacht gehad voor bedrijfscultuur. In de Code staat dat het bestuur verantwoordelijk is voor het vormgeven van een cultuur die is gericht op langetermijnwaardcreatie van de vennootschap en de daarmee verbonden onderneming. Cultuur is een referentiekader op basis waarvan het eigen handelen en dat van anderen wordt beoordeeld. Een gezonde cultuur helpt misstanden en onregelmatigheden te voorkomen. De Code adresseert cultuur, maar schrijft niet voor wat dit precies is of zou moeten zijn. Het lijkt mij echter helder dat naar elkaar toe bewegen, maar ook

het kunnen voeren van het “lastige gesprek”, de *tone at the top*, openheid, aanspreekbaarheid en het faciliteren van de onderlinge dialoog en diversiteit essentiële onderdelen zijn van een bedrijfscultuur met oog voor langetermijnwaardecreatie. De werkelijkheid ligt daar helaas niet zelden ver vanaf. We communiceren niet effectief. We spelen vaak op de man en niet op de bal. We maken meningsverschillen persoonlijk. We willen winnen en de ander laten merken dat wij de winnaar zijn.

Maar het kan ook anders. We kunnen ook communiceren met beminnelijke doeltreffendheid. Er is behoefte aan een beweging richting volwassenheid, een corporate *coming of age*. Hoe? In een notendop: door geen oorlogjes uit te vechten maar te focussen op een gezamenlijk doel – *getting to yes** – en de ruis die afleidt van dat gezamenlijke doel zo veel mogelijk te negeren. Verspil geen energie aan nutteloze negativiteit of verloren zaken. Dat is precies waar *Verdrink geen dooie eend* over gaat.

In dit boek deel ik in de eerste plaats mijn eigen ervaringen als vrouw aan de top. Hoe kwam ik daar en moest ik daar concessies voor doen? In de tweede plaats zijn mijn ervaringen breder te trekken en dus van waarde voor iedereen die voor carrièrevragen staat: doe je er goed aan vol voor kansen te gaan of moet je ook aandacht hebben voor je innerlijke stem die je influistert dat de kans op een slecht moment komt of dat je nog niet over alle competenties beschikt? Hoe ga je om met de onvermijdelijke competitie en hoe bereik je de uiteindelijke doelen op een prettige manier? In de derde plaats komt, nadat ik die levenslessen heb gedeeld, de moeizame doorstroom van

* In hoofdstuk 4 ga ik uitgebreid in op *getting to yes*, mijn persoonlijke motto dat ik heb ontleend aan het wereldberoemde boek van Roger Fisher en William Ury.

vrouwen naar de top ter sprake: beminnelijke doeltreffendheid draagt immers bij aan het realiseren van een diverse top. Als mannen en vrouwen accepteren dat de tijd is gekomen om sámen organisaties naar succes te leiden – en daarmee dat mannelijke dominantie verleden tijd is – kunnen we ons concentreren op het *hoe*: hoe laten we oude patronen los, hoe maken we ruimte voor elkaar, hoe zorgen we ervoor dat verschillen geen splijtzwam worden, hoe kunnen we prettig met elkaar samenwerken, zélf als we elkaar niet honderd procent begrijpen en met een andere bril naar de wereld kijken?

Als vrouw en als voorzitter van Stichting Topvrouwen* – een stichting die pleit voor *gender diversity* en een snellere doorstroom van vrouwen – maar bovenal als jurist kan ik niet om het belang van diversiteit heen. Feit is dat ondernemingen het wettelijke streefcijfer niet erg serieus nemen. Dat wordt ook bevestigd door de jongste Bedrijvenmonitor van 2017, waaruit blijkt dat meer dan de helft van de bedrijven in het bestuursverslag niet uitlegt waarom de zetels van de rvb of rvc niet evenwichtig zijn verdeeld. Slechts 6 procent voldoet aan de wettelijke rapportageverplichtingen voor de raad van bestuur, en 9 procent aan die voor de raad van commissarissen. Uitermate vreemd, want de wet moet gerespecteerd worden. Te hard rijden mag niet, belasting ontduiken mag niet, te weinig moeite doen om vrouwen binnen te halen ook niet – zo simpel is het.

Ondanks dat het de hoogste tijd is voor maatschappelijke verbazing en verontwaardiging over die laksheid bij het naleven van de wet, gaat dit boek níét over vrouwen en is het zeker niet louter bedoeld voor vrouwen (sterker, ik hoop op een fors

* Stichting Topvrouwen bestaat uit bestuurders Erik van de Merwe, Mariëtte Turkenburg en Sieto de Leeuw, directeur Caroline Holtgreffe en kwartiermakers Annemarie Jorritsma en Leo Houwen.

mannelijk lezerspubliek – 60/40 zou mooi zijn!). Ik hecht eraan dat te zeggen; het misverstand dat dit het zoveelste boek is om vrouwen te *empoweren* is snel geboren. Maar ik wil mannen én vrouwen empoweren, hen met elkaar verbinden zodat de top in balans komt, met teams die complementair zijn en waarbinnen we optimaal kunnen profiteren van elkaars toegevoegde waarde. De verbinding tussen mannen en vrouwen geeft meer kracht dan een wedstrijd om wie de meeste *power* heeft. Zodra we inzien dat we elkaar versterken en het vinden van balans daadwerkelijk gaan nastreven, kunnen we oogsten.

Dat wil overigens niet zeggen dat ik een op vrouwen gericht relaas zoals dat van Sandberg helemaal niet relevant vind. Het past in een tijd waarin mannen niet langer een vanzelfsprekend monopolie op de macht hebben en steeds vaker publiekelijk worden afgerekend op hun eigen bijdrage aan de toon aan de top en het kunnen voeren van het lastige gesprek. De nieuwe situatie – mannen en vrouwen samen aan de top – levert af en toe wat wrijving op. Ik vind het alleen helemaal niet nodig daar de aandacht op te vestigen. In mijn ogen is het de hoogste tijd dat we de aanwezigheid van vrouwen als vanzelfsprekend gaan zien. Daarover schreef ik in *Het Financieele Dagblad* een opiniestuk met als kop “Houd toch eens op met die dooddoeners over vrouwen” – waarmee ik bedoelde dat vrouwen zich prima handhaven en we eens moeten stoppen met doen alsof dat anders is. Dat vrouwen meedoen, ook op het hoogste niveau, is inmiddels een werkelijkheid waar we niet meer omheen kunnen. Daarover zou ik willen zeggen: we zijn er, *deal with it*, en voor wie er problemen mee heeft: *get over it*. Daarom gaat *Verdrink geen dooie eend* over het bedrijfsleven als geheel en iedereen die daar met elkaar samenwerkt – mannen en vrouwen, mannen en mannen, vrouwen en vrouwen, bestuurders, commissarissen, toezichthouders, managers en werknemers van welke sekse dan ook. Anno 2018 is m/v

zelfs een gevaarlijk “hokje” aan het worden in een wereld waarin het oer-Hollandse warenhuis HEMA geen jongens- of meisjesafdeling meer heeft en de roep om genderneutrale toiletten steeds sterker wordt, maar dat terzijde.

Dit boek is geen harde wetenschap, het is een zoektocht. Zelf ben ik er ook lang niet altijd in geslaagd te communiceren met die zo gewenste beminnelijke doeltreffendheid. Ik heb uitglidders gemaakt en maak ze nog steeds. Vanuit persoonlijke observaties ontstond het idee te delen dat het beter, effectiever, slimmer, inclusiever en beminnelijker kan. In dat idee zit geen stichtelijke boodschap verwerkt, maar wél de wens om ieder te inspireren zijn of haar professionele leven te vergemakkelijken. Dat kun je zelf: het enige dat je daarvoor nodig hebt, is een *open mind* en de bereidheid te leren van je eigen fouten en van die van anderen, waaronder de mijne (je leest er in de komende hoofdstukken veelvuldig over). Het mooie is dat het werken aan jezelf en het werken aan een efficiëntere organisatie hand in hand gaan. In de slipstream van het ene doel maak je ook een begin met dat andere, grote doel: door op een beminnelijke en professionele manier met elkaar samen te werken verstevig je het fundament van de organisatie. Ruilen we het wedijveren om de macht in voor verbinding tussen mannen en vrouwen, dan worden we pas echt slagvaardig, innovatief en succesvol. Die positieve ervaringen maken het makkelijker om diversiteit te omarmen. Onderschat daarom nooit de kracht van beminnelijkheid! Dit boek is vooral een uitnodiging om zelf verder na te denken over professionalisering. Het biedt hopelijk inspiratie om naar elkaar toe te bewegen, zodat we samen succesvol kunnen zijn – en blijven.

Verdrink geen dooie eend is weliswaar een persoonlijk relaas, maar geen boek over mijn privéleven. Werk en privé zijn echter altijd met elkaar verweven en mijn ex-man heeft een be-

langrijke rol gespeeld in mijn leven. Zo heeft hij mijn gedrag regelmatig gespiegeld.

Het specifieke thema van het boek is sterk verbonden met mijn kinderen, die ik een wereld van gelijkwaardigheid gun.

*Laat professionele
verhoudingen niet vergallen*

VERDRINK GEEN DOOIE EEND

Als ik eraan terugdenk, schiet ik in de lach, terwijl het destijds helemaal niet zo grappig was. Negenentwintig was ik, jong dus, ambitieus, moeder van een dochter van bijna één én op weg naar het partnerschap van Houthoff, een van 's lands grootste advocatenkantoren. Mijn eerste jaren als advocaat zaten erop en ik wilde meer: ik wilde partner worden. Die gedrevenheid heb ik niet aangekweekt, die zat er altijd al in. Martine Bijkerk, partner en notaris bij Houthoff, haalde daar laatst een mooie herinnering aan op. Wij kennen elkaar al sinds we acht waren en gingen als kind samen naar hockey. Op het veld hadden de tegenstanders al gauw door wat voor vlees ze in de kuip hadden – een fanatiekeling met scoringsdrift – en dus stonden er tien tegenstanders om me heen. Volgens Martine stond ik vanuit die onmogelijke positie nóg te schreeuwen: “Híér! Híér met die bal!” Ik vrees dat het waar is.

Ondanks mijn gedrevenheid was de weg naar het partnerschap niet eenvoudig. Al voordat je partner wordt, moet je het zijn: je moet je partnerwaardig gedragen en dat betekent dat er een eind komt aan die fijne periode dat je op kantoor

one of the guys bent. Vanaf het moment dat ik besloot naar het partnerschap toe te werken, merkte ik dat de lat qua vakinhoud, acquisitie en management elk jaar hoger kwam te liggen. Als je partner wilt worden, is een van de harde criteria uiteraard de omzet die je weet te realiseren, je “rendementspositie”, en daar moet je hard aan trekken. Hoewel ik niets te klagen had over de aanwas van cliënten, is rendement nooit echt mijn focus geweest. Ik ben gericht op maatschappelijke betrokkenheid, op het persoonlijk bijstaan van cliënten en op inhoudelijke zaken. Ik wil kunnen doen waarin ik geloof. Commercieel advocaat zijn vind ik prima, maar ik wil ook kunnen helpen. Al aan het eind van mijn stagetijd werd ik op het matje geroepen omdat ik veel toevoegingen (van overheidswege gesubsidieerde zaken) deed, die niet veel opleverden. Ik trok me daar niet veel van aan. Concessies heb ik nooit echt gedaan. Zo stond ik laatst nog een oud-advocaat uit mijn team bij die een festival exploiteert en een conflict had over sluitingstijden.

In mijn aanloop naar het partnerschap heb ik ervoor moeten vechten mijn eigen waarden te verenigen met de belangen van het kantoor. Dat was best spannend in een tijd waarin de seniors en de zittende partners continu testten wat voor vlees ze in de kuip hadden. Er gaat heel wat vooraf aan het toegangsbewijs voor de maatschap, dat bovendien pas na jaren van jezelf bewijzen definitief wordt. En daar komt nog eens bij dat je op elk moment kunt struikelen over dingen waarvan je helemaal niet weet dat ze een struikelblok vormen. Niet voor niets worden die jaren “de krokodillenvijver” genoemd.

Ik herinner me hoe ik langsging bij een van de partners die mijn toekomst in handen hadden, kort voordat er besloten zou worden of ik al dan niet “partnermateriaal” was. Opgewonden nam ik de lift naar de verdieping waar deze man zijn

werkkamer had. Ik was vastbesloten een geweldige indruk op hem te maken en wilde graag met hem praten over de zaken waaraan ik wilde bijdragen. Ik was zelfverzekerd over de wapenfeiten die ik meenam: mijn juridische expertise, de zaken die ik won, mijn succesvolle acquisities, de omzet die ik realiseerde. Nadat we elkaar de hand hadden geschud, ging het echter helemaal niet over die prestaties. Droogjes viel hij met de deur in huis: “Zo Marry, hoeveel kinderen wil jij eigenlijk nog?”

Het oog op de bal

My jaw dropped, zoals de Engelsen zo mooi zeggen. Uiteraard was ik verbijsterd. Wát een impertinente vraag en wát een beperkt wereldbeeld. Natuurlijk had ik kritische vragen verwacht, maar deze specifieke vraag niet. Waarom vroeg hij me niet direct of ik al had nagedacht over het combineren van een zware functie met mijn verantwoordelijkheden thuis? Dat zou tenminste een eerlijke, open vraag zijn en relevant bovendien. Ik kookte vanbinnen, maar liet het wijselijk niet blijken. Ik was hier tenslotte als tussenstop op mijn reis naar het partnerschap, niet om in discussie te gaan over principezaken. Gelukkig lukte het me om in het tijdsbestek van een seconde zowel mijn mond weer dicht te klappen als een strategie te bedenken – een strategie die me tot op de dag van vandaag behulpzaam is en die ik in gedachten “verdrink geen dooie eend” ben gaan noemen. Ik analyseerde het speelveld en hield voor ogen waar ik naartoe wilde, het oog op de bal. Ik wilde het hebben over mijn toegevoegde waarde en waarom ik een goede partner zou zijn, dus ik besloot het gesprek terug te leiden naar het door mij gewenste onderwerp. Het bommetje dat de partner had gegooid, wilde ik zo snel mogelijk onschadelijk maken. Ik wist dat hij

zelf een kind had en net als ik was hij op een leeftijd waarop je nog kunt gaan voor een heel elftal. Met die kennis antwoordde ik opgeruimd en met een pokerface: “Geen idee. Hoeveel wil jij er zelf eigenlijk nog?” Natuurlijk had ik ook kunnen zeggen: “Geen idee, maar wat ik wel weet, is dat ik partner wil worden en dat ik daar heel geschikt voor ben.” Dat was met wijsheid achteraf beter geweest, omdat het terugkaatsen van de bal al snel vilein is, maar als ik bedenk dat ik pas net kwam kijken en de beminlijke strategie nog onder de knie moest krijgen, ben ik nog steeds tevreden over mijn reactie. Het valt niet mee om opgeruimd, luchtig en zonder zichtbare emotie te reageren. Pas veel later ben ik dit proces gaan verfijnen.

Er volgde een ongemakkelijk kuchje, hij mompelde iets over zijn zoon, er kwam iemand binnen met koffie en daarna ging het gesprek – toch nog – geanimeerd verder zonder dat mijn reproductieve wensen opnieuw ter sprake kwamen. Datzelfde jaar werd ik benoemd tot partner. De champagne moest ik helaas laten staan, met het oog op mijn zichtbaar opbollende buik. Ik was in verwachting van een tweeling.

Toen de partner me vroeg hoeveel kinderen ik wilde, liet ik me niet ontmoedigen. Het gesprek was op een negatief zijspoor beland, maar ik koos ervoor het niet te laten escaleren. Detecteer je ergens een “dooie eend”, dan schiet je er weinig mee op het beest nog eens te kielhalen. Juist met het oog op gezond eigenbelang doe je er goed aan de ander ondanks alles krediet te geven en de professionele verhoudingen niet te laten vergallen. Ga je vol het gevecht aan – ook al sta je volledig in je recht – dan beschadig je niet alleen de ander, maar bewijs je ook jezelf geen dienst.

Verdrink geen dooie eend – wat houdt dat in?

Houd het gezamenlijke doel voor ogen en wees een “heer” in het werkverkeer

Mijn motto was en is “getting to yes”. Met andere woorden: in professionele situaties besteed ik aandacht aan het positieve. Negatieve zaken vergroot ik niet uit. Ik zoek de verbinding en de gedeelde waarden met degene(n) tegenover mij aan tafel. Dat lukt natuurlijk niet altijd. Soms kom je een “dooie eend” tegen – dat is een situatie waarin je het gezamenlijke doel uit het oog dreigt te verliezen of waarin iemand duidelijk het onderspit delft. Dat kan bijvoorbeeld gebeuren wanneer iemand zichzelf buitenspel zet door niet meer het gezamenlijke doel te ondersteunen, wanneer iemand het gezamenlijke doel lijkt te willen dwarsbomen, of wanneer iemand een gesprek een negatieve richting probeert op te sturen waarbij het niet meer om de inhoud gaat, zoals in het voorbeeld van de partner die me vroeg hoeveel kinderen ik nog wilde. Er dreigt een hard-tegen-hardsituatie te ontstaan. Die “eend” veel aandacht geven werkt contraproductief: je komt dan immers op terrein waar je niet wilt zijn. In zo’n geval werkt het beter om nuchter te focussen op het gezamenlijke doel of het gedeelde belang. Waar wilden we ook alweer naartoe? Blijf die koers volgen; geef het negatieve niet te veel aandacht.

Soms lijkt er echter geen gedeeld belang te zijn en dreigen partijen daarop stuk te lopen. Zo had ik als lid van de raad van toezicht van het Stedelijk Museum met de toenmalig Amsterdamse wethouder Carolien Gehrels een fundamenteel verschil van inzicht over exploitatiekosten van het museum: we werden het maar niet eens over welke kosten voor rekening van het Stedelijk zouden komen, en welke kosten subsidiabel

waren en dus door de gemeente vergoed zouden worden. In dergelijke gevallen is *agree to disagree* vaak het hoogst haalbare en dat is dan ook precies wat we deden: we besloten niets te forceren, ons probleem te parkeren en af te wachten tot na de verbouwing. Soms kun je beter wachten tot een later moment en dienen oplossingen zich vanzelf aan, zoals in dit geval doordat de begroting van het Stedelijk anders uitpakte dan gedacht en er door stijgende bezoekersaantallen meer geld in het laatje kwam. Kom je ooit terecht in een situatie waarin geen sprake meer is van gemeenschappelijk belang, dan zou je de *Toolkit Mediation* kunnen raadplegen over wat te doen als een zaak muurvast zit, wat neerkomt op het doen van een “regievoorstel”: hoe zorgen we dat we met elkaar in gesprek blijven?!

“Verdrink geen dooie eend” heeft echter een bredere context. Het betekent ook dat je een “heer” dient te zijn in het werkverkeer – dat geldt dus ook voor vrouwen. Stel dat je met iemand onderhandelingen voert over een garantieperiode van tien of vijftien jaar. Jouw argument of onderhandelingspositie is sterker en je wint het debat. Of een ander voorbeeld: je hebt een sollicitatiegesprek met een kandidaat-commissaris, maar al na vijf minuten heb je door dat de kandidaat niet zwaar genoeg is voor de functie. De “tegenpartij” is in beide voorbeelden letterlijk een dooie eend ofwel *dead meat*: hij of zij delft immers het onderspit. Wat doe je dan? Onderschat niet hoe belangrijk beminlijkheid is. Wrijf je de sollicitant het volle uur zijn onvermogen in of maak je het gesprek op een prettige manier af, met respect voor degene tegenover je? Kies je voor het laatste, dan verlaat de sollicitant met opgeheven hoofd de kamer – op een positieve manier doordrongen van de noodzaak meer ervaring op te doen en

zich op een later moment te revancheren.

Wat het voorbeeld van de onderhandeling over de garantieperiode betreft: schud elkaar de hand, drink er een borrel op, maar wrijf in geen geval de ander zijn of haar “verlies” in door er vinnig uit te gooien “dat vijftien jaar een belachelijke periode zou zijn”. Het is *not done* iemands ongelijk, onvermogen of falen in te wrijven of je gelijk te willen halen ten koste van de ander. Als je motto “getting to yes” is, is dat ook helemaal niet nodig; je hebt immers bereikt wat je wilde bereiken. Het zakelijke en het persoonlijke zijn nauw met elkaar verweven: wrijven in een vlek werkt onnodig beschadigend en contraproductief. De tegenpartij zal een trap na niet snel vergeten – en op een dag komt je gedrag als een boemerang terug. En bovendien: waarom zou je energie verspillen aan negativiteit? Ruimte scheppen voor elkaar, dat is effectief gedrag.

Klinkt het je boeddhistisch of “veganistisch” in de oren? Bedenk dat het minder met altruïsme te maken heeft dan met gezond eigenbelang, en dat vertaalt zich in mijn carrière naar het belang van cliënten en het ondernemingsbelang (en in jouw carrière ook, vermoed ik).

One of the guys

Omdat ik nu eenmaal vrouw ben, wil ik graag vertellen hoe je als vrouw in een mannenwereld succesvol het hoofd boven water houdt in spannende situaties, zonder energie weg te laten lekken en te vechten. Ik wil ook vertellen hoe mannen en vrouwen elkaar beter kunnen leren begrijpen. Zelfs als je in specifieke situaties weinig tot niets van elkaar begrijpt, kun je toch succes boeken, door nuchter te focussen op het geza-

menlijke doel. Dat lukt als je geen aandacht geeft aan alle ruis daaromheen.

Wie ben ik, om deze taak op me te nemen? Zoals gezegd: zeker geen businessgoeroe met de wijsheid in pacht. Eerder iemand die vaak genoeg zélf een dooie eend is geweest; je komt in dit boek een aantal van mijn meest eclatante “dooie eend-momenten” tegen (van die situaties waarvan de herinnering je jaren later nog steeds laat blozen van schaamte). Mijn verhaal is heel persoonlijk. Als vrouw aan de zijlijn van de top vertoef ik al decennialang in een mannenwereld. Maar mijn intrede in die mannenwereld was al veel eerder: door mijn “mannelijke” interesses zoals schaken, judo en in bomen klimmen was ik van jongs af aan one of the guys.

Zoals ik al eerder schreef, maakte ik tijdens mijn jeugd in Ermelo al deel uit van een *gang* met louter jongens en ik hield me daar prima staande. De parallel met de boardroom is snel getrokken: vaak was ik de enige vrouw in mijn bestuurlijke en toezichthoudende functies.* In mijn professionele carrière wilde ik echter mijn vrouwelijke identiteit geen geweld aandoen om de top te bereiken. Ik zag en zie niet in waarom het als vrouw niet zou kunnen. Ook dát is “getting to yes”: ervoor gaan, hordes nemen en er niet te moeilijk over doen. Ik begon als advocaat-stagiaire en schopte het tot de boardroom. Samen met een aantal generatiegenoten ben ik het bewijs dat het daadwerkelijk kan, en als pionier hoop ik anderen te inspireren door openlijk (en op persoonlijke titel) te vertellen over alle ingewikkelde situaties en dooie eenden die ik onderweg tegenkwam. De situaties waarover ik schrijf, deden zich onder

* Bij Houthoff ben ik overigens zeker niet de enige. In de raad van advies, het toezichthoudend orgaan, is de verhouding inmiddels zelfs 50/50.

meer voor in mijn commissariaten bij verschillende organisaties en bedrijven (waaronder ingenieursbureau Royal HaskoningDHV, zorgverzekeraar VGZ, het Gemeentevervoerbedrijf (GVB), DNB en KLM) en in mijn functies als partner en later als managing partner bij Houthoff. Die laatste functie aanvaardde ik overigens daags nadat ik terugkeerde van het zwangerschapsverlof van mijn vierde kind, en daarmee kan ik in retrospectief antwoord geven op de impertinente vraag van de partner van ons kantoor: na drie dochters en een zoon was ik tevreden.

Uiteindelijk gaat het er niet om one of the guys te zijn, het gaat om de verbinding tussen mannen en vrouwen. Daarom wil ik pleiten voor meer begrip voor elkaars verschillen, zodat we die uiteindelijk kunnen omarmen en de stap om balans in teams aan te brengen – nodig om innovatief en succesvol te blijven – minder groot wordt. Daarbij hoort effectief gedrag: verspil geen energie, focus je nuchter op gezamenlijke doelen.

Het kan zoveel makkelijker

Veel meer dan over vrouwen aan de top wil ik het hebben over persoonlijke ontwikkeling en een makkelijkere omgang met elkaar voor een professioneler resultaat, los van de seksen. Een verschil van mening hoeft geen wig te drijven tussen twee mensen. Als we het gevoel hebben dat we onheus bejegend of veroordeeld worden, kunnen we onszelf laten gelden zonder dat we onszelf vergelden; dat werkt immers slechts contraproductief. Die gedachte is overigens niet nieuw – Isaac Newton zei ooit al dat tact de kunst is om een punt te scoren zonder vijanden te maken – maar verdient wel meer aandacht.

Makkelijker met elkaar omgaan kan betrekking hebben op