

Inhoud

Voorwoord 11

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

Voorwoord

Verhalen kunnen inspireren, amuseren, troosten en nog veel meer. In het onderwijs is een goed verhaal een uitstekende manier om de aandacht vast te houden en daarmee belangrijke inzichten over te brengen. Een verhaal dat is gebaseerd op de eigen ervaringen is buitengewoon boeiend. Het probleem met eigen ervaringen lijkt echter te zijn dat je de les ervan pas leert als het voor jou te laat is. Maar de realiteit is anders: er komen vaak nog vele kansen om de lessen in de praktijk te brengen. Essentieel is dan wel dat je in staat bent om met relativering te kijken naar je eigen gedrag.

Marry demonstreert in dit boek haar vermogen om juist dat te doen. Ze beschrijft voorvallen waarin zij zelf dingen deed of zei waarvan ze achteraf constateert dat het ook anders en beter had gekund. Dat is een mooi voorbeeld van je kwetsbaar opstellen – uit pedagogisch oogpunt heel belangrijk. Ze laat zien dat ook voor iemand aan de top het leven een kwestie is van vallen en opstaan en dat eerlijke feedback van mensen uit je omgeving daarbij onmisbaar is.

Het besef dat het succes van organisaties in sterke mate wordt bepaald door de cultuur binnen deze organisaties lijkt de afgelopen jaren te zijn toegenomen. Dat blijkt onder meer uit de prominente plaats die cultuur en gedrag hebben gekregen in de herziening van de Corporate Governance Code van Nederlandse beursvennootschappen. Het beïnvloeden van deze zaken is niet eenvoudig. We weten dat de voorbeeldfunctie van de leiding van het grootste belang is; ook weten we dat het helpt als helder is wat wel en niet kan. Toch blijkt dat het daadwerkelijk beïnvloeden van cultuur en gedrag wordt ervaren als taai. Met haar boek breidt Marry het instrumentarium voor beïnvloeding uit. De verhalen, vaak geestig maar tegelijk heel serieus, zetten aan het denken over ons gedrag en vooral over de bedoelde en onbedoelde effecten daarvan. Het is niet voor niets dat in business schools en opleidingen voor professionals casestudy's belangrijk zijn: voorbeelden maken veel duidelijk. Ook voor het beïnvloeden van gedrag kunnen verhalen heel nuttig zijn.

Problemen op het gebied van cultuur en gedrag blijken tevens belangrijke hindernissen te zijn voor succes op het gebied van diversiteit. Vrouwen die niet dezelfde kansen krijgen als mannen worden gediscrimineerd en discriminatie is iets dat ieder weldenkend mens hoort af te keuren – zo eenvoudig is het. De leiders van organisaties kunnen niet zonder talentvolle mensen op de werkvloer, en al helemaal niet op sleutelposities. Zij concurreren met de leiders van andere organisaties bij het aantrekken van talent. Organisaties die vrouwen dezelfde kansen geven als mannen kunnen meer talentvolle mensen aan zich binden; dat maakt ze sterker. Organisaties die geleid worden door weldenkende mensen zullen dan ook gelijke kansen bieden aan vrouwen en mannen.

Diversiteit is dus een groot goed voor organisaties. Daarbij

gaat het om veel meer dan alleen gender. Mensen met bijvoorbeeld verschillende maatschappelijke achtergronden, nationaliteiten en leeftijden maken teams en organisaties sterker. Diversiteit zorgt voor een grotere verscheidenheid aan invalshoeken waarmee problemen worden geadresseerd, maar stelt wel bijzondere eisen aan degenen die leidinggeven aan teams en aan organisaties – dit geldt trouwens voor alle betrokkenen. Vooroordelen moeten opzij worden gezet; met mogelijke gevoeligheden die voortvloeien uit diversiteit moet rekening worden gehouden; zorgvuldigheid en innemendheid blijken van grote betekenis. De noodzaak om zorgvuldig en beminnelijk met anderen om te gaan is overigens altijd van betekenis, ongeacht de diversiteitskwestie.

Maar mensen, ook de weldenkenden, doen niet altijd wat anderen en wellicht zichzelf verwachten. Soms zijn emoties, gewoonten en impulsen sterker dan de ratio. Mensen die zich alleen maar laten leiden door de ratio zijn bovendien niet altijd degenen met wie het plezierig samenwerken is. We doen er goed aan ons bewust te zijn van onze beperkte rationaliteit. Bovendien moeten we doorslaan in irrationeel gedrag voorkomen. In dat verband is het aardig om in dit boek te lezen dat mensen die samenwerken in de top van organisaties zo af en toe vergeleken kunnen worden met kinderen in een zandbak. Dat lijkt ontluisterend, maar is vooral leerzaam, zowel voor mensen in de top als voor degenen die direct of indirect met die top te maken hebben.

Meer aandacht op alle niveaus voor cultuur en gedrag is dan ook gewenst. Eveneens moeten belangrijke stappen worden gezet op het gebied van diversiteit. Nederland is er nog lang niet. Voor iedereen die een bijdrage wil leveren aan vooruitgang op deze terreinen is het zonder meer de moeite waard om dit boek te lezen. Bijna spelenderwijs doet men meer in-

zichten op over de vele dingen die we fout kunnen doen, ondanks onze goede bedoelingen. Met dat inzicht zal ongetwijfeld meer wél goed gaan.

Jaap van Manen

*Voorzitter Monitoring Commissie Corporate Governance Code,
2013-2017*

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, toezicht-houder 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.