

MARRY DE GAAY FORTMAN IN 81 WOORDEN

WERKT: Veel. Als advocaat en commissaris ben ik bijna altijd aan het werk, maar meestal voelt het niet als werk.

VERDIENT: Genoeg. Advocaat is een beroep waarbij je (vaak) zelfstandig ondernemer bent.

BETAALT DAARVAN: Studerende kinderen. Leuke dingen.

MOEILIJK MOMENT IN CARRIERE: Mijn start als

Managing Partner / Bestuurder bij Houthoff op jonge leeftijd.

PRESTATIE: Bijdrage aan het bewustzijn dat we al het beschikbare talent nodig hebben.

DROOM: Dat mijn kinderen opgroeien in een wereld waarin we allemaal beter met elkaar samenwerken.

Advocaat Marry de Gaay Fortman schreef het boek *Verdrink geen dooie eend*, een managementboek aangevuld met persoonlijke verhalen. Haar boodschap: laat situaties op de werkvloer niet escaleren en besteed weinig aandacht aan negatieve zaken. *Verdrink geen dooie eend* dus. Want als je motto ‘getting to yes’ is, hoeft je iemands ongelijk niet in te wrijven, maar is er ruimte om te focussen op het bereiken van het gezamenlijke doel.

Voor het principe van de dooie eend heb je wel wat mentale kracht nodig. “Het lukt niet meteen, je moet het oefenen,” erkent De Gaay Fortman. “Als ik word geconfronteerd met situaties die me raken, dan is het moeilijk om niet boos te worden. Maar dan denk ik: nee, niet doen. Het is een vorm van professioneel gedrag en van empathisch vermogen dat je het niet persoonlijk neemt.”

EEN DOOIE EEND-VOORBEELD UIT HAAR BOEK:

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 echt helemaal niet over die prestaties. Droogjes viel hij met de deur in huis: “Zo Marry, hoeveel kinderen wil jij eigenlijk nog?” My jaw dropped zoals de Engelsen dat 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 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 de dag van vandaag behulpzaam is en die ik in gedachten ‘verdrink geen dode 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?”

Na het lezen van het boek besprak ik het met vrienden, zowel mannen als vrouwen. Het viel me op dat de reacties van beiden even positief waren. “Het was voor mij cruciaal om dit boek voor mannen én vrouwen te schrijven. Vooraf heb ik wel nagedacht of ik het moest doen of niet. Mijn verhaal over mijn loopbaan is relevant voor vrouwen omdat ik een vrouw ben. Maar mijn ambitie was juist dat mannen het zouden lezen. Het laatste hoofdstuk over diversiteit is er later bijgekomen omdat we nu in zo’n belangrijke tijd zitten en zoveel mensen er een



**MARRY
DE GAAY
FORTMAN**
ADVOCaat EN
PARTNER HOUTHOFF,
VOORZITTER STICHTING
TOPVROUWEN,
SCHRIJFSTER VAN
VERDRINK GEEN
DOOIE EEND

mening over hebben zonder dat ze weten hoe het in elkaar zit. De jurist in mij kwam naar boven en ik dacht: laat ik het nog een keer uitschrijven.”

Wat hoop je dat mensen hiervan leren?
“Dat de verschillen tussen mannen en vrouwen er mogen zijn, maar dat we juist die kracht van verschillen moeten gebruiken. We zijn gelijkwaardig, maar Nederland is toch nog wel een land met traditionele opvattingen, waar vrouwen die gelijkwaardigheid aan de keukentafel moeten bevechten. En niet alleen daar, ook in de boardrooms. En dat terwijl vrouwen een waardevolle bijdrage leveren en bedrijven daar een betere business case aan overhouden. Een boodschap die mannen zou moeten aanspreken. Als een top divers is samengesteld, en eigenlijk alle lagen van een bedrijf, dan benut je alle talent van de organisatie. Je wordt innovatiever en je bent een betere afspiegeling van de samenleving. Dat komt de bedrijfsprestaties ten goede. Er zijn mannen die terugkijken en vaststellen dat ze het jammer vinden dat hun vrouw haar talenten niet heeft gebruikt. Ik moedig mannen aan om dit boek te lezen.

Had een man dit boek kunnen schrijven?
“De reacties op het boek zijn dat mensen het bijzonder vinden dat iemand die nog middenin het werkende leven staat zo’n boek durft te schrijven. Een boek over het leren van je fouten, terwijl je nog aan het werk bent. Mensen doen dat vaak pas aan het einde van hun carrière in hun memoires.
“Het principe van de dooie eend is een manier om me staande te houden in een mannenwereld. Je hebt er humor voor nodig, je moet blijven nadenken waar je zelf naartoe wil en je niet laten afleiden door dooie eenden. Als je blijft stilstaan bij alles waar je het gevoel hebt: nou, dat is zo oneerlijk, dan kom je er niet. *Choose your battles*. Ik hoor dat vaker van vrouwen op bestuursfuncties.”

Je moet ook niet over je heen laten lopen.
“Nee zeker niet. Wel lik op stuk geven, Maar het gaat dan om de toon, of om het te benoemen van: Ho, dit vind ik niet leuk. Gecontroleerd en rustig. Dat heb ik geleerd in mijn vak als advocaat. Ik mag best wel boos worden, maar functioneel boos. Om een doorbraak te forceren moet je weleens functioneel boos worden, anders denkt het

andere kamp: daar kan ik overheen walsen. Net zoals thuis eigenlijk.”

Op je veertiende stuurde je een open brief naar OPZIJ omdat je het als meisje niet mocht opnemen tegen jongens tijdens een judowedstrijd.
“Van jongs af aan trek ik mijn mond open tegen

ongelijkheid. Ik heb het voorrecht dat ik door mijn ouders, dus ook door mijn vader, zo ben opgevoed dat ik me altijd gelijkwaardig heb gevoeld aan mannen. Ik heb me nooit ondergeschikt gevoeld. En vanuit dat natuurlijke zelfvertrouwen ben ik altijd goed voor mezelf opgekomen en heb ik kunnen bonden met mannen. Ik was een *tomboy*, speelde altijd met jongens. Ik kan goed met hen opschieten en ken hun wereld. Ik trek graag op met mannen.”

Je bent ook voorzitter van Stichting Topvrouwen. Hoe lang blijft deze stichting nog nodig?
“Op een gegeven moment moet de stichting worden opgeheven, ik denk dat we eind volgend jaar de balans gaan opmaken. De minister heeft gezegd dat er in 2020 voldaan moet zijn aan die dertig procent. Of we dat gaan redden? Wel bij de commissarissen, daar zijn we al heel dichtbij. Maar dan heb je het over de top tweehonderd van bedrijven in Nederland, en niet over de vijfduizend bedrijven die onder de Wet bestuur en toezicht vallen. Dus over het geheel gezien, halen we het niet. Daarom wordt er nog over een quota nagedacht. Ik ben daar minder voor als het gaat om de executive posities. Het

ingrijpen in een bedrijf gaat een stap verder. Ik ben wel voor de *naming and shaming*. Het moet echt *not done* worden voor bedrijven om niet diverser te worden.”

Is dat boete genoeg?
“Ik hoop dat daardoor stakeholders de herbenoemingen niet goedkeuren omdat er alleen maar mannen worden voorgedragen. Of dat een accountant zegt dat het beter moet, omdat anders het jaarverslag niet wordt goedgekeurd.”

Je noemt carrièretips in je boek, aan welk advies had je zelf het meest?
“*Be good and tell it*, een *golden oldie*. Zichtbaarheid dus. De waarde dat je omgeving weet wat je doet, dat dit niet te onderschatten is. Mannen zeggen heel subtiel wat voor goede dingen ze hebben gedaan en wat ze gaan doen. Dat doen de mannen in mijn team ook. Vrouwen praten daar – op een enkele uitzondering na – veel minder over. Daarnaast is het ook belangrijk om de ander het gevoel

geven dat je begrijpt wat het probleem is, empathie dus.”

Ik had zelf het meest aan het advies dat het voor kinderen niet uitmaakt of je er altijd bent, maar als je thuis bent dat je er dan echt bent. Leuk dat jouw kinderen dit onderschrijven.
“Die is heel belangrijk ja. Al blijft het een uitdaging om er ook echt voor je kinderen te zijn als je veel aan je hoofd hebt. Ik vind het belangrijker dat je goed zichtbaar bent in de vakanties en de momenten dat je thuis bent, dan dat je altijd maar aan het zorgen bent. Kinderen geef je zelfvertrouwen mee door ze vrijheid te geven waardoor ze ook verantwoordelijkheid kunnen nemen. Zo help je ze een eigen kompas te bouwen.”

In een interview met je in NRC Handelsblad, en ja hoor, daar was hij: de vraag die mannen niet krijgen. Hoe combineer je zo’n drukke baan met je gezin? Is dat anno 2018 nog een relevante vraag?
“Ik heb inmiddels volwassen kinderen nota bene! Er is

‘We zijn gelijkwaardig, maar Nederland is toch nog wel een land met traditionele opvattingen, waar vrouwen die gelijkwaardigheid aan de keukentafel moeten bevechten’

Er is een soort van hiërarchie waar mannen in vastzitten. Dat keurslijf moet weg, dat is ook voor de carrière van mannen beter.”

Mannen zouden zich er bewust van moeten worden dat er een onbewuste vanzelfsprekendheid is dat ze andere mannen aandragen voor bestuursfuncties.
“Ja precies. Er is een vanzelfsprekendheid die nog steeds aanwezig is. Beter is om met elkaar in gesprek te gaan wat er precies nodig is. We hoeven echt niet allemaal fulltime te werken, maar die vanzelfsprekendheid moet eruit. Ik wens dat de generatie van mijn kinderen, de millennials, toe. Ik sprak met deze generatie, onder andere op universiteiten, en dan zie je dat die traditionele rolpatronen er nog zijn. Ze zitten er nog net zo hard in, studentes die ik sprak dachten dat ze minder kans hadden op een man als zij hard willen werken. Het is bijna nog traditioneler dan toen ik die leeftijd had, want toen zat er een basis van gelijkwaardigheid in, mede gevoed door de generatie van mijn ouders. Het lijkt wel alsof we conservatiever worden.”

OPZIJ, 8e jaargang, nr.6, juni 1980.



‘Het principe van de dooie eend is een manier om me staande te houden in een mannenwereld. Als je blijft stilstaan bij alles waar je het gevoel hebt: nou, dat is zo oneerlijk, dan kom je er niet’

niks veranderd, die vraag wordt alleen aan mij gesteld en niet aan mannen. Als ik andere vrouwen tegenkom in mijn werk, dan zie ik ze als directeur, senior manager of commissaris. Het is een vorm van gefocust zijn. Ik denk niet van: goh, hoe regelen die dat? Ik ben daar niet in geïnteresseerd.

Ik beantwoord die vraag eigenlijk gewoon niet meer, maar stel een tegenvraag. Dat lijkt een beetje op het voorbeeld uit het boek van de vraag over mijn kinderwens van die partner. Een vriendelijke doch effectieve manier om het bij een ander te laten.”

Marry de Gaay Fortman - *Verdrink geen dooie eend*
€20,- (Atlas Contact)

Je zit in diverse besturen en commissariaten, heb je nog weleens tijd voor een wat je in je boek een nen-moment noemt, een nu-even-niet-moment?

“Ik ga bijna op vakantie en dan voer ik de nen-momenten wel op. Ik wil niet de eerste week van mijn vakantie moeten bijkomen van werk. Ik ben naar documentaires aan het kijken, dit weekend keek ik er eentje over architect Francine Houben. Als ik die dan helemaal kan afkijken, dat is in totaal maar een uur en tien minuten ofzo, dan ben ik weer blij. En ik lees graag. Voor vakantie heb ik een stapel biografieën klaargelegd: die van Hélène Nolthenius, Jan Wolkers, Ivo van Hove en Michelle Obama. Veertien dagen is wel lang hè, ik heb veel boeken nodig.” 

Een deel van haar jeugd bracht Marry de Gaay Fortman (1965) door in Zambia vanwege het werk van haar vader. Vanaf haar zeventiende studeerde ze rechtsgeleerdheid aan de VU. “Ik dacht eerst nog dat ik naar de politieacademie zou gaan. Na een stage op een openbaar ministerie mocht ik dossiers bekijken en werd mijn interesse gewekt voor rechten. Ik ben best een *tough lady*, maar word heel week van strafrecht, dat was niks voor mij.”

Momenteel is ze advocaat-partner bij Houthoff, een Nederlands advocatenkantoor met vestigingen in Brussel, Londen en New York. Ze is gespecialiseerd in publiek privaatrecht. “Vooral regulatoire zaken waar problemen zijn tussen ondernemingen en de overheid. Ik doe ook integriteitsonderzoeken over de governance bij bedrijven. En ik trek nog genoeg mijn toga aan.” Een bekende zaak van haar is de afwikkeling van Vestia’s derivatenportefeuille.

Naast haar werk als advocaat, is ze voorzitter van Stichting Topvrouwen, een database met profielen van ervaren topvrouwen die beschikbaar zijn om commissaris, lid van raad van bestuur of lid raad van toezicht te worden. Ook is ze commissaris bij de Nederlandsche Bank, KLM, voorzitter van de raad van toezicht van Internationaal Theater Amsterdam en bestuurslid van Museum Paleis het Loo en De Nederlandse Bachvereniging. Marry woont in Amsterdam en heeft vier kinderen: een dochter van 24, twee dochters van 22 (tweeling) en een zoon van 17 jaar.

