GEEN CAPABELE VROUWEN? ONZIN!

Al jaren klagen werkgevers over een groot tekort aan gekwalificeerd personeel. Eerst werd met beschuldigende vinger naar het onderwijs gewezen. Daarna werd men zich opeens bewust van de vergrijzing van de beroepsbevolking. Over een paar jaar – de contouren ervan zijn in de personeelsadvertenties nu al zichtbaar – zal het gevecht om staf- en lijnfunctionarissen losbarsten. Noodgedwongen wordt het calvinistisch denkpatroon op een zijspoor gezet en begint de emancipatiegedachte veld te winnen. Althans, dat is bij sommige bedrijven sinds enige tijd de intentie. Charmante doelstellingen zijn geformuleerd, maar in de praktijk blijkt een bedrijfscultuurrevolutie nodig om die prachtige woorden in daden om te zetten. BD in gesprek met oud-Tweede Kamerlid drs N. Rempt-Halmmans de Jongh en drs G.C. Verduin van de NMB Postbankgroep.

(foto's Rico D'Rozario)

Mevrouw drs N. Rempt-Halmmans de Jongh was van 1980 tot 1989 Tweede Kamerlid voor de VVD. Noodgedwongen ruilde ze haar politieke loopbaan in – de VVD verloor zes zetels, waardoor zij eruit vloog – voor een baan als adviseur bij AdviesGroep Diemen & Van Gestel Select. Tevens is ze lid van de Raad van Commissarissen van Ahold. Als adviseur houdt zij zich voornamelijk bezig met het bemiddelen van vrouwen naar topfuncties. Niet zo merkwaardig, want al in 1975 werd ze tot voorzitter gekozen bij de Nederlandse Vrouwen Raad. "De ervaring die ik daar opdeed en de kennis die je in huis moet hebben om een miljoen vrouwen uit zo'n vijftig verschillende organisaties bij elkaar te houden, ligt op hetzelfde niveau als die in een Raad van Bestuur, maar dat wordt maatschappelijk gezien absoluut ontkend. Ervaring in het vrijwilligerswerk telt niet mee."

Via de politiek, ze was inmiddels lid van het dagelijks bestuur van de VVD, wist ze haar capaciteiten erkend te krijgen; in 1980 werd ze lid van de Tweede Kamer. Gedurende tien jaar had Rempt arbeidsmarkt en arbeidsvoorziening in haar portefeuille, was voorzitter van de Vaste Commissie Emancipatiebeleid en woordvoerder van Economische Zaken. Een topjob dus.

CALVINISTISCH DENKPATROON

Veel heeft ze in die positie niet kunnen doen om vrouwen in hogere functies te krijgen. "We hebben in de Tweede Kamer natuurlijk wel aandacht besteed aan het feit dat er meer voor vrouwen gedaan moet worden, maar kamerleden kunnen slechts moties indienen en de minister attent maken op problemen. De toenmalige minister van Sociale Zaken, die ook Emancipatie in z'n portefeuille had, Jan de Koning, vond het vreselijk dat vrouwen zo moeilijk op de arbeidsmarkt terecht komen. Maar wat ik altijd jammer heb gevonden is dat hij er niet met de sociale partners over wilde gaan praten. Ik heb moties ingediend, met ondersteuning van collega's van andere partijen, om dit probleem bij de Stichting van de Arbeid en de SER, bij werkgevers en werknemers aan te kaarten, maar dat wilde hij niet."

Op voorstel van mevrouw Rempt is bij de Stichting Maatschappij en Onderneming (SMO) vorig jaar een project van start gegaan met het thema 'Waarom zitten er geen vrouwen in leidinggevende posities'. Volgens Rempt zijn een aantal grote bedrijven met overgave bezig vrouwen op hogere functies te plaatsen, zoals NMB Postbank, Amro en PTT. Een hele klus want er schijnen enorme weerstanden overwonnen te moeten worden. "We zijn zo gesocialiseerd dat mannen de kost verdienen – al vanaf Adam en Eva moesten vrouwen in de tent blijven wanneer de mannen op jacht gingen – dat het nog wel enige tijd zal duren voordat allerlei vooroordelen uitgebannen zijn. Vooral in Nederland is het calvinistisch denkpatroon nog diepgeworteld. Met name vrouwen die betaalde arbeid en kinderen willen combineren lopen tegen enorme weerstanden aan."

STAPPENPLAN

"Vanuit de SMO laten we bij de top van zowel grote bedrijven als het MKB, het verschil tussen socialisatie van mannen en vrouwen zien en wijzen op de gevolgen daarvan binnen het bedrijf. Ondanks dat gaan de weerstanden gewoon door, al zijn er topmanagers die zeggen vrouwen nu al niet te kunnen missen in de lagere regionen en binnenkort zelfs niet in het midden- en hoger management. Voor bedrijven die welwillend zijn, maar niet weten hoe ze

meer vrouwen naar hogere posities door kunnen laten stromen wordt door het SMO een stappenplan ontwikkeld." De verbazing stijgt. Wanneer twee bedrijven willen fuseren krijgt men hooguit weerstand van vakbond en/of ondernemingsraden en wordt naarstig gezocht hoe twee verschillende bedrijfsculturen in elkaar geweven kunnen worden, maar anno 1990 moet ondernemers geleerd worden hoe ze vrouwen in hogere functies kunnen plaatsen.

Rempt: "We worstelen met stereotyperingen. Vrouwen zijn volgzaam, zorgzaam, aardig, lief, niet agressief en kunnen daarom geen leiding geven. Mannen daarentegen zijn agressief en kunnen altijd leiding geven. Beide stereotyperingen zijn niet correct. Het is allemaal onzin, er zijn ook vrouwen die agressief zijn en mannen die het helemaal niet zijn."

VOOROORDELEN

"Vooral ten aanzien van leidinggevende functies zijn de vooroordelen buitengewoon groot. En als je als vrouw al in een leidinggevende positie wordt benoemd dan is het een absolute must dat je een paar mensen achter je hebt, met name in de top van het bedrijf, die zeggen: 'Ze kan het, dat garanderen wij en verder geen gedonder'. Aan de andere kant moet er niet onderschat worden wat de omgeving zegt.

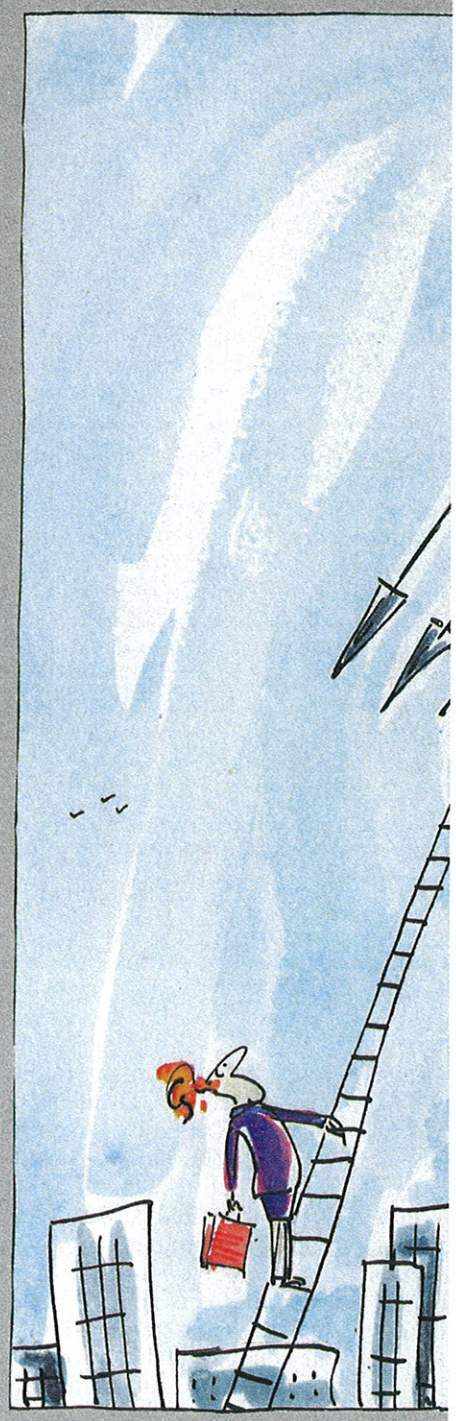
Drs N. Rempt-Halmmans de Jongh

Kijk maar naar wat er op het Barlaeus is gebeurd. Een schande.
"De kwaliteit van het aanbod op managementniveau, en dat zijn dus mannen, is ernstig achteruit gegaan. Dus is er een knelpunt op de arbeidsmarkt. Je ziet het ook aan de advertenties. Bedrijven vechten om mensen voor leidinggevende posities; men probeert de functie zo mooi mogelijk voor te stellen. Toch zie je steeds meer herhaalde oproepen."
In haar huidige baan als adviseur bij het wervings- en selectiebureau Diemen & van Gestel Select ziet ze de schaarste aan managers steeds manifester worden. "Deels kan die schaarste opgeheven worden door vrouwen de kans te geven een leidinggevende positie in te nemen. Daarom concentreren wij ons op het aanbod van vrouwen. Bedrijven roepen vaak dat ze wel gekwalificeerde vrouwen willen, maar dat ze er niet zijn. Grote onzin, het aantal vrouwen dat de afgelopen jaren een universitaire of hogere beroepsopleiding heeft afgerond, is enorm. In ons bestand zit momenteel 40 procent vrouwen. 50 Procent daarvan is hooggeschoold en het gros heeft daarbij ook nog de nodige werkervaring."

BALANCEREN

SMO sprak met vrouwen die nu werkzaam zijn in het middelmanagement, onder meer bij banken. Een aantal van hen zit in de kredietverlening, een typisch 'mannenberoep'. Zij zeggen dat je moet balanceren op het randje van wat men van vrouwen verwacht en wat je eigenlijk moet doen. Als je werkt als een man, ben je te mannelijk, doe je het zoals ze van een vrouw verwachten, dan ben je te vrouwelijk en heb je geen aanzien.

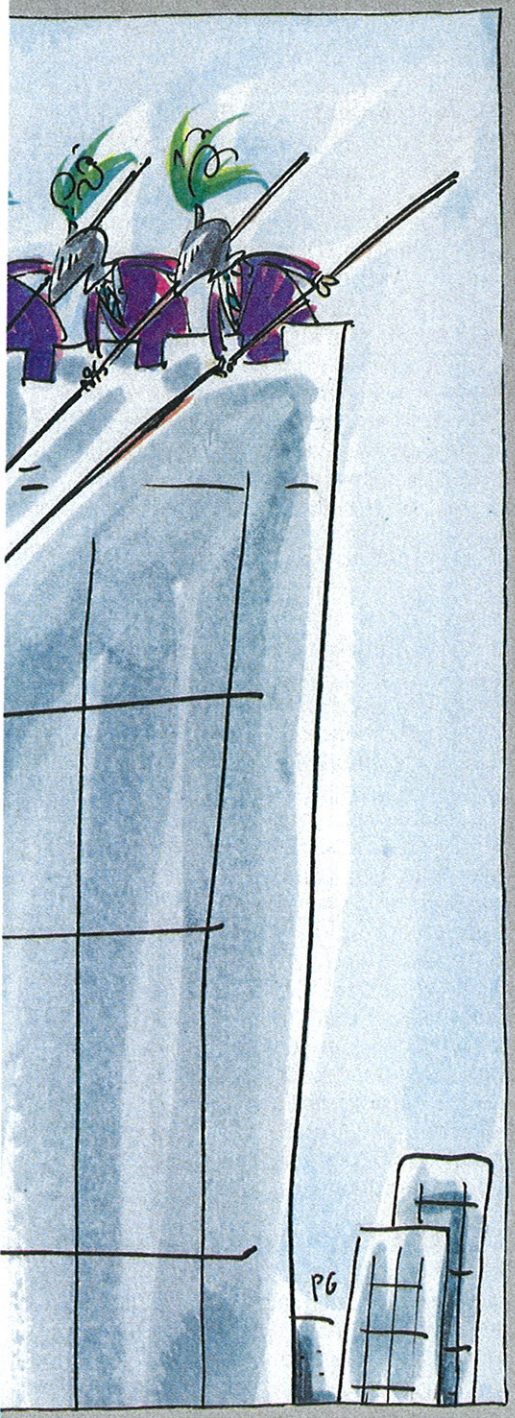
Een tendens is dat er meer vrouwen in staffuncties komen. Op zich een aardige start, want je doet er veel specifieke kennis op. Het probleem is echter ze vanuit deze positie niet snel hogerop komen. Daar lopen de meeste vrouwen dan ook op vast.
Het volgen van management development-cursussen is zeker aan te raden. Bovendien kan het geen kwaad als een vrouw met haar chef afspraken maakt om na een paar jaar, als ze er de capaciteiten voor heeft, door te stromen naar een lijnfunctie. Wil een chef daar niet aan meewerken, dan kan de betreffende vrouw daar haar conclusie uit trekken. In ieder geval hoeft ze zich dan niet te laten leiden door valse hoop of verwachtingen.



VOORWAARDEN

Een gevestigde opvatting, naast het publiek geheim dat vrouwen er de capaciteiten niet voor hebben, is dat het onmogelijk is vrouwen hogere posities in te laten nemen omdat ze minder trouw zijn aan een bedrijf, of omdat ze gaan

trouwen, kinderen krijgen en dan thuis blijven.
"Flauwekul. Vrouwen zijn vaak met



overgave in hun werk bezig en worden meer door de inhoud van het werk en een prettige omgeving geprikkeld, dan door het salaris of een zogenaamde status. Ze verkassen wanneer ze de sfeer niet goed vinden of niet gesteund worden in hun ambities. Zelden omdat ze elders een hoger salaris kunnen krijgen. Wat hen overigens in hun carrière belemmert, want soms moet je nu eenmaal naar een ander bedrijf om carrière te maken. Vaak onderschatten bedrijven hen en laten hen weggaan.
"Dat een baan en kinderen niet te combineren zijn is vaak een excuus om van alle tegenwerking af te zijn. Het wordt tijd dat we met elkaar een oplossing proberen te vinden en voorwaarden creëren waardoor vrouwen zich niet steeds schuldig hoeven te voelen wanneer ze een kwartiertje later komen of de vrijdagmiddag vrij nemen. Er is altijd gezeur over, ondanks het feit dat ze er meestal salaris voor inleveren."

SCHRIJNEND

"Wanneer bedrijven inzien dat ze vrouwen nodig hebben, zullen ze hen tegemoet moeten komen. Niet alleen in materiële zin, zoals bijvoorbeeld kinderopvang, maar ook in immateriële zin. Zo kunnen vergaderingen best een halfuurtje later beginnen om vrouwen er aan deel te kunnen laten nemen. Het is schrijnend dat vrouwen om dergelijke redenen moeten afhaken, zowel voor het bedrijf als voor henzelf. Bovendien kost het een bedrijf ontzettend veel geld om iemand anders voor die plek te werven en op te leiden. Dertigduizend gulden is wel het absolute minimum."

Vrouwen moeten volgens Rempt veel alerter zijn om hun kans te grijpen. Dat begint bij het selectieproces, waar ze zich veel slechter verkopen dan mannen. Vrouwen zijn geneigd te vertellen wat ze niet kunnen en mannen wat ze wel kunnen, terwijl ze even ambitieus zijn. De selecteur, die evenals iedereen bevooroordeeld is, zou zich dat moeten realiseren. Wanneer vrouwen carrière willen maken dan moeten ze het gewoon dóen en zich niets aantrekken van wat een ander ervan vindt. Dat doen mannen ook niet. Bovendien zullen de moderne communicatiemiddelen in de toekomst een handje helpen. Nu al werken steeds meer managers voor een deel thuis.

Ten slotte wil Rempt nog kwijt dat men er vaak ten onrechte van uitgaat dat er voor de meeste banen een specifieke opleiding nodig is om te kunnen functioneren. "Vroeger toen ik studeerde zeiden de hoogleraren: 'Je hebt hier leren denken en de rest leer je wel tijdens het werk'. Dat kan ook niet anders; de

Drs G.C. Verduin

ontwikkelingen gaan zo snel. Voor veel jobs heb je na je studie een interne training nodig. Om dat aan te kunnen hoef je echt geen man te zijn."

NMB

Ook bij de NMB realiseert men zich dat er een situatie is ontstaan waarin het economisch gezien van groot belang is dat er meer vrouwen in hogere functies aangesteld worden. Nog voor de fusie met de Postbank – we beperken ons daarom tot de NMB – werd mevrouw drs G.C. Verduin in de functie van beleidsmedewerker emancipatiezaken aangesteld om de emancipatiedoelstelling van de bank om te zetten in daden. De NMB profileert zich als een vrouwvriendelijk bedrijf waar vrouwen, volgens bestuurslid Van Maanen, hoog scoren.

"Dat valt erg mee," drukt Rita Verduin zich eufemistisch uit. "Laten we het zo stellen, wanneer het er allemaal zo rooskleurig uitzag bij de NMB, dan zou mijn positie toch overbodig zijn? De intentie is er natuurlijk wel, vooral de Raad van Bestuur realiseert zich het belang ervan, maar dat vrouwen hoog scoren, zover is het nog niet. Er zijn nog te veel (gevoelsmatige) weerstanden van mannelijke leidinggevenden om vrouwen in hogere posities te krijgen. Bovendien schort er nogal wat aan de voorwaarden om vrouwen hogerop te laten klimmen."

"ADAM OP JACHT EN EVA IN DE TENT"

ONDERZOEK

Het afgelopen jaar heeft Verduin een vergelijkend onderzoek gedaan naar de ontwikkeling van loopbanen van mannen en vrouwen. 240 Medewerkers die de afgelopen 15 jaar in vaste dienst traden in de salarisschalen 1, 2 en 3, werden onder de loep genomen. 85 Procent van hen werkt in de kantorenorganisatie en 15 procent op het hoofdkantoor. Er zijn paren gemaakt van telkens een man en een vrouw die in hetzelfde jaar in dienst traden, met dezelfde vooropleiding en dezelfde salariëring. De conclusie is dat 50 procent van de mannen inmiddels in schaal 6 of hoger zit, tegenover slechts 13 procent vrouwen. Bovendien zijn het voornamelijk mannen die leidinggevende posities vervullen. Op het aantal vrouwen in hogere functies zal de NMB geen schoonheidsprijs winnen. Van de circa 12.500 medewerkers bij NMB werken 956 mannen in een hogere functie, dat wil zeggen vanaf 80.000 gulden, en slechts 19 vrouwen. Minder dan nul komma twee procent vrouwen dus.
De NMB hoeft zich echter niet als enig concern het hoofd te buigen. Een kleine twee procent van de hogere functies wordt in Nederland door vrouwen bekleed.

OORZAKEN

Verduin: "Er zijn tal van oorzaken te noemen die aan deze resultaten ten grondslag liggen. Mannen volgen vaker opleidingen voor zakelijke en specialistische financiële dienstverlening, terwijl vrouwen zich meer richten op het terrein van particuliere dienstverlening of administratie. Daar zijn de loopbaanmogelijkheden beperkter. Bovendien nemen mannen meer initiatieven voor een loopbaangesprek, voor het volgen van in- en externe opleidingen; hun mobiliteit is groter en ze solliciteren vaker intern.

"Ze worden echter ook meer gestimuleerd en begeleid dan vrouwen. Dat begint al tijdens het sollicitatiegesprek, waar veel meer op de carrièremogelijkheden van mannen wordt ingegaan. Vrouwen zien dat vrijwel alle leidinggevende functies door mannen worden vervuld en stellen hun eigen ambities in negatieve zin bij. Dat wordt nog eens versterkt doordat opleidingsverzoeken van vrouwen in het verleden vaker werden afgewezen. En dat motiveert natuurlijk niet om er eens stevig tegenaan te gaan."

PART-TIME

Ook het part-time werken bevordert bij de bank niet bepaald je carrièremogelijkheden. Bij de NMB stopt eenderde van de vrouwen met werken als ze kin-

deren krijgen, de rest gaat overwegend part-time door. Voor de hogere functies ligt het anders. Van die negentien topjob-vrouwen bij de NMB is er slechts één die kleine kinderen heeft, van drie vrouwen zijn ze al ouder. De conclusie ligt voor de hand dat voor vrouwen bij de NMB een carrière én kinderen nog niet hand in hand gaan.
Toch is het beleid er sinds een paar jaar op gericht dat 50 procent van de trainees, HBO'ers en academici die opgeleid en begeleid worden naar hogere functies, uit vrouwen bestaat. Het gaat dus de goede kant op.
Dat 'relatief' hoge percentage vrouwen verheugt Verduin, maar haar kritiek op het ontbreken van begeleiding van vrouwen die niet tot die groep behoren, is er niet minder om. "Voor die groep is de begeleiding nihil. Als ik daar met de mensen van Personeel en Opleiding over praat, krijg ik altijd te horen dat we een uitstekende loopbaanbegeleiding hebben die voor iedereen geldt. Ze vergeten daarbij dat, als er al een vrouw bijvoorbeeld als bankdirecteur wordt aangesteld, zij altijd een pioniersfunctie vervult en daarom wel degelijk wat extra begeleiding kan gebruiken."

KINDEROPVANG

"Ik probeer er door te krijgen dat 'groot' part-timers, mensen die drieëneenhalf à vier dagen per week werken, dezelfde doorgroeimogelijkheden worden geboden als aan full-timers. Zij zijn immers voor het grootste deel van de week bezig met hun baan. Daarbij komt dat ook veel full-timers niet vijf dagen per week voor de bank beschikbaar zijn, vanwege opleidingen, seminars en dergelijke die gevolgd worden."
Ook het kinderopvangbeleid van de bank vindt Verduin nog te mager. "Het streven is om dit jaar 75 kinderen te plaatsen. Dan spreken we wel over een aanbod voor de totale NMB-populatie. Overigens slaan we tegenover andere banken best een goed figuur. Bekijk je het echter vanuit het altijd zwaarwegende kostenaspect, dan liggen de verhoudingen toch wel erg scheef. Zo wordt er bijvoorbeeld wel jaarlijks meer dan een miljoen gulden uitgekeerd als tegemoetkoming van studiekosten voor studerende kinderen van de medewerkers. Dat is vanzelfsprekend. Maar geld in een fonds stoppen, zodat van de rente meer kinderopvang gerealiseerd kan worden, is absoluut niet vanzelfsprekend. Te weinig worden de kosten van kinderopvang nog gezien als een goede investering in medewerkers, zoals dat al wel het geval is met opleidingen."

Wellicht zal de NMB Postbankgroep tot de conclusie komen dat Verduin nog wel een aantal jaartjes meer dan de twee jaar die voor deze emancipatiefunctie zijn uitgetrokken, aan de slag kan blijven.
En als Top Nederland en in dit geval de NMB zich werkelijk zorgen maakt over het arbeidspotentieel, dan zou de druk vanuit het management wel wat opgevoerd mogen worden. Het zou natuurlijk nog sneller gaan wanneer 'de negentiger jaren vrouwen' de belemmeringen niet meer accepteren.

Gea Venekamp