

Inhoudsopgave

- 4. Tien jaar Opportunity in Bedrijf > **Zeven verdienstelikheden**
- 8. Terugblik > **Meten is weten**
- 10. Kees van der Waaij > **Tien jaar lawaai maken**
- 13. Terugblik > **Digitale pleisterplaats**
- 14. Harry Starren > **Zeven standpunten over diversiteit (m/v) in Nederland**
- 17. Terugblik > **Inspiratiebron**
- 18. Ellen Simons > **'Diversiteit verdient brede aanpak'**
- 21. Terugblik > **Cultuurgraadmeter**
- 22. Paul Schnabel > **'Wij lopen helemaal niet achter'**
- 25. Terugblik > **Activiteitenkalender**
- 26. Harry van Dorenmalen > **Zeven methoden die wél werken**
- 30. Terugblik > **Opportunity Live**
- 32. Sybilla Dekker > **'Als niets lukt, dan maar quotering'**
- 35. Terugblik > **Spin Offs**
- 36. Hein Knaapen > **'In Nederland hebben we een probleem met ambitie'**
- 39. Terugblik > **Pleitbezorgers**
- 40. Ronald Plasterk > **'Ik zal als een helleveeg te werk gaan'**
- 43. Terugblik > **In druk**
- 44. Peter Barbier > **'Dit is marathonlopen'**
- 47. Terugblik > **Belonen**
- 48. Trude Maas-de Brouwer > **Couscous en viagra**
- 52. Lustrumessay > **Een onvoltooide revolutie**

Zeven verdienstelijkheden

Tien jaar Opportunity in Bedrijf heeft veel voortschrijdend inzicht opgeleverd. De zeven belangrijkste ontwikkelingen en resultaten volgens **Lizzy Venekamp***.

Misschien wel het allerbelangrijkste: na tien jaar staat de missie van Opportunity in Bedrijf kraakhelder op de kaart. De boodschap dat diversiteit een zakelijk belang dient, vindt immers steeds meer weerklank. Het is Opportunity in Bedrijf altijd om de business case te doen geweest, om de bedrijfsmatige meerwaarde van gemengde leiderschapsteams. Diversiteit is volgens Opportunity in Bedrijf dus niet bij uitstek een 'vrouwenthema', hoewel het maatschappelijke belang van gelijke kansen en een evenwichtige verdeling van arbeid buiten kijf staat.

Tien jaar lang heeft Opportunity in Bedrijf vernieuwend beleid gepropageerd als middel om de instroming en doorstroming van vrouwen naar hogere functies en topposities te verbeteren. Niet als ideologie, maar als praktische voorwaarde voor eigentijds zakendoen. In deze periode is een veelvoud aan kaders en instrumenten ontwikkeld die organisaties terzijde kunnen staan bij het doorvoeren van een interne cultuuromslag.

Wij hebben ervaren dat *commitment* en bewustwording van directie, management en medewerkers de belangrijkste basisvoorwaarde is om zo'n proces in gang te zetten. Wil je ingesleten patronen overboord kunnen zetten, dan moet het zakelijke belang van diversiteit – de *business case* – in alle gelederen van de organisatie aangevoeld worden. Zoiets vraagt om een cultuur van *inclusiveness*, een klimaat waarin de uiteenlopende talenten van verschillende medewerkers worden herkend en benut.

De dienstverlening van Opportunity in Bedrijf heeft zich de afgelopen jaren niet alleen gericht op het creëren en vergroten van het draagvlak bij de top en het management van organisaties. Ook vonden wij het noodzakelijk een intern proces op gang te helpen brengen dat meerdere lagen in die organisaties met het thema diversiteit in aanraking zou brengen. We zien nu dat breed gedragen interne druk – zie bijvoorbeeld de oprichting van allerlei

bedrijfsnetwerken voor vrouwen – de zaak in een stroomversnelling kan brengen. Externe druk is niet minder belangrijk – Opportunity is een groot voorstander van openlijke rapportage over de concrete effecten van diversiteitsbeleid in organisaties. Onze missie is pas geslaagd als Opportunity in Bedrijf zich over tien jaar overbodig kan verklaren, als de doorstroming van talentvolle vrouwen in organisaties in hetzelfde tempo verloopt als bij mannen, en de uitstroom van vrouwen beteugeld is. Ook in tijden zonder arbeidsmarktkrapte.

Die missie is nog (lang) niet volbracht. Maar onmiskenbaar heeft Opportunity in Bedrijf in de eerste tien jaar een aantal belangrijke ontwikkelingen in gang gezet. Dit zijn de zeven opmerkelijkste verdienstelijkheden:

*Het is Opportunity in Bedrijf altijd om de **business case** te doen geweest*

1. Bedrijfscultuur

Dachten bedrijven aanvankelijk dat oplossingen voor een betere doorstroming van vrouwelijk talent te vinden waren op het vlak van kinderopvang en andere faciliteiten, nu beseft men dat een bedrijfscultuur die gestoeld is op diversiteit en *inclusion* veel meer gewicht in de schaal legt. Opportunity in Bedrijf heeft juist hierop altijd gehamerd.

2. Business case

Genderdiversiteit is niet langer een 'vrouwending' of een middel om de emancipatiestrijd te voeren. Opportunity in Bedrijf heeft het besef doen postvatten dat diversiteit m/v een strategisch bedrijfsbelang dient. Ook het Ambassadeursnetwerk werkt vanuit deze filosofie en weet daarmee veel ceo's en andere prominenten aan zich te binden.

Opportunity wil openlijke rapportage over de concrete effecten van diversiteitsbeleid

3. Leiderschap

Aanvankelijk lag de nadruk sterk op het coachen van vrouwelijk talent als opstap naar een hogere functie. Onder invloed van Opportunity in Bedrijf is de focus nu meer verschoven naar *commitment* en *awareness* van (vooral) mannelijke leidinggevenden. Persoonlijke bewustwording van de in- en uitsluitingsmechanismen aan de top, en de invloed daarop van het eigen gedrag, maken het verschil. Daarom is het vreemd dat de meeste middelen voor diversiteit m/v nog steeds naar de vrouwen in kwestie gaan. Opportunity in Bedrijf is van mening dat de aandacht in versterkte mate moet uitgaan naar het zittende leiderschap. Juist in die contreien moeten de noodzakelijke veranderingen hun beslag krijgen.

4. Gesprekspartner en wegbereider

In tien jaar tijd heeft Opportunity in Bedrijf een unieke, gezaghebbende positie weten op te bouwen in de top van het bedrijfsleven en in de HR-wereld. Opportunity is niet langer de enige partij die zich inzet voor genderdiversiteit. In die zin kunnen we gerust stellen dat we als 'wegbereider' hebben gediend.

5. Rolmodellen

Opportunity in Bedrijf onderhoudt veel contacten met topvrouwen. In onze optiek is een belangrijke taak voor deze vrouwen weggelegd bij het slechten van 'het glazen plafond'. We zien een grotere bereidheid bij deze rolmodellen om ambitieuze vrouwen te ondersteunen. Ook zien we een toename van het aantal vrouwen-netwerken in bedrijven. Vaker dan voorheen zijn deze initiatieven gestoeld op zakelijke belangen.

Mannelijke leidinggevenden moeten zich meer bewust worden van hun eigen gedrag op de in- en uitsluitingsmechanismen aan de top

6. Verzamelpunt

In de periode 1996 – 2006 waren ongeveer 250 merendeels grote organisaties aangesloten bij Opportunity in Bedrijf. Sinds 2002 hebben ook nog eens 75 organisaties geparticipeerd in de vijf Ambassadeursnetwerken. Opportunity in Bedrijf is zo uitgegroeid tot een verzamelpunt voor bedrijven en instellingen die diversiteit een warm hart toedragen.

7. Gerichte aandacht

De meeste bedrijven staan een geïntegreerde aanpak van diversiteit voor. Op zich is dat terecht, maar het gevaar is dat zo'n brede invalshoek leidt tot abstracte doelen en acties. Opportunity in Bedrijf heeft zich opgeworpen als waakhond, door gerichte aandacht te geven aan de bedroevend lage vertegenwoordiging van vrouwen in de top van het Nederlandse bedrijfsleven.

In deze jubileumuitgave laten we in tien terugblikken de hoogtepunten uit het nog korte bestaan van Opportunity in Bedrijf de revue passeren. De activiteiten en de programma's die we geïnitieerd hebben, de diensten en producten die we als kenniscentrum hebben afgeleverd, de stem die we hebben opgeëist in het maatschappelijke en economische debat.

Ook blikken we vooruit op de agenda voor de komende jaren, samen met een tiental sleutelfiguren die het afgelopen decennium direct of indirect betrokken zijn geweest bij Opportunity in Bedrijf. Al bladerend zult u merken dat ons nog heel wat werk te wachten staat. Met andere woorden: u hoort nog van ons! <<

* Lizzy Venekamp is sinds 2001 directeur van Opportunity in Bedrijf.



Zonder harde cijfers geen beleid. De Toptelling en de Balansmeter fungeren sinds de start van Opportunity in Berijf als onmisbare meetinstrumenten.

TERUGBLIK

Meten is weten

De Balansmeter ging in 1997 van start als benchmark voor deelnemers in Opportunity in Bedrijf. Kort daarna initieerde Opportunity in Bedrijf in samenwerking met het Sociaal en Cultureel Planbureau de Toptelling, een breder onderzoek naar het aandeel vrouwen in de top van het bedrijfsleven, het maatschappelijke middenveld en de non-profit sector. Beide instrumenten leveren steeds belangwekkende uitslagen op. Een bloemlezing.

De sector Financiële Instellingen kent het grootste aantal vrouwelijke medewerkers (**47 procent**), de sector Openbaar Bestuur het minste (**22 procent**). Het aandeel vrouwen in hogere echelons is het grootst in de Zakelijke Dienstverlening (**30 procent**), opvallenderwijs het laagst bij Financiële Instellingen (**6 procent**)

[Balansmeter 1997, op basis van een gezamenlijk medewerkersbestand van 400.000]

Van de medewerkers is **39 procent** vrouw. In de hogere echelons bedraagt hun vertegenwoordiging slechts **12 procent**

[Nulmeting in 1996, op basis van een gezamenlijk medewerkersbestand van 200.000]

Van de vrouwen in hogere functies werkt **36 procent** parttime, bij mannen is dat **15 procent**

[Balansmeter 1998, op basis van een gezamenlijk medewerkersbestand van 400.000]

Het aandeel vrouwen in hogere functies is bij **67 procent** van de onderzochte organisaties toegenomen ten opzichte van vorig jaar; bij **13 procent** is het aandeel juist gedaald

[Balansmeter 1999, op basis van een gezamenlijk medewerkersbestand van 400.000]

Nog maar **63 procent** van de deelnemende organisaties noteert een toename van het aantal vrouwelijke doorstromers naar hogere functies; bij **37** is zelfs sprake van een afname

[Balansmeter 2000, op basis van een gezamenlijk medewerkersbestand van 350.000]

Over een langere periode bezien is sprake van een verdrievoudiging van het aandeel vrouwen: maakten zij in 1992 nog **1,9 procent** uit van de topfuncties in de 100 grootste bedrijven, in 2005 was dat **6 procent**

[Toptelling 2006, onder top 5000 bedrijven in Nederland]

Aandeel vrouwen in topfuncties in de 250 grootste bedrijven, 2000-2006 (in procenten)

| | 2000 | 2002 | 2004 | 2006 |
|---|------|------|------|------|
| Raden van Commissarissen | 4,2 | 5,6 | 4,4 | 7,1 |
| Raden van Bestuur | 1,9 | 5,2 | 6,4 | 5,8 |
| 1 ^e echelon onder Raad van Bestuur | 6,2 | 12,0 | 13,1 | 13,2 |
| 2 ^e echelon onder Raad van Bestuur | 11,9 | 10,6 | 22,8 | 14,6 |
| 3 ^e echelon onder Raad van Bestuur | 25,1 | 27,5 | 22,2 | 19,5 |



De sector Vervoer, Opslag en Communicatie scoort met **5 procent** vrouwen in de top het minst slecht; de sector Bouwnijverheid en Installatiebedrijven is met **2,2 procent** hekkensluiter

[Toptelling 2004, onder top 5000 bedrijven in Nederland]

Bij de honderd grootste ondernemingen bedraagt het aandeel vrouwen in topfuncties **5,1 procent**, een stijging van **1,3 procent**. Onder de 25 grootste bedrijven daalde het percentage tot **4,7 procent**. Het betrof hier uitsluitend vrouwen in raden van commissarissen

[Toptelling 2002, onder top 5000 bedrijven in Nederland]



Kees van der Waaij [Unilever]

Tien jaar lawaai maken

Kees van der Waaij is directievoorzitter van Unilever Nederland Holdings BV. Van 1996 tot 2006 zat hij in het bestuur van Opportunity in Bedrijf. In 2002 nam hij deel aan het eerste Ambassadeursnetwerk.

INZICHT

DIVERSITEIT MOET VAN BINNENUIT KOMEN. ORGANISATIES MOETEN ZELF LEREN INZIEN DAT EEN *BALANCED WORKFORCE* MEERWAARDE OPLEVERT.

UITZICHT

LATEN WE VOORAL LAWAAI BLIJVEN MAKEN, MAAR WEL MET EEN ZAKELIJKE INVALSHOEK. EN INTUSSEN: VERNIEUWEND BELEID, WAARDOR TOPCARRIÈRES VOOR VROUWEN BETER BEREIKBAAR WORDEN.

1996 – 2006: DE DOELSTELLINGEN

Kees van der Waaij was vanaf het eerste uur betrokken bij Opportunity in Bedrijf. Na tien jaar trad hij terug als bestuurslid. Wat heeft een decennium 'lawaai maken' opgeleverd?

'In de beginjaren hadden we twee heldere doelen voor ogen. Het onderwerp doorstroming van vrouwelijk talent hoger op de agenda krijgen en zoveel mogelijk organisaties bijeen brengen die dit een belangrijk thema vinden. In meer praktische zin waren deze eerste tien jaar een speurtocht naar hoe je een klimaat kunt bewerkstelligen waarin vrouwen meer kansen krijgen om hogerop te komen.

Die doelen zijn een stuk dichterbij gekomen. Twee belangrijke mijlpalen mogen niet onvermeld blijven. Het is heel knap hoe Opportunity zich heeft weten om te vormen van een zwaar gesubsidieerde stichting tot een onafhankelijke organisatie met een zakelijke adviespool. Daarnaast is al het organisatorische en faciliterende werk voor de Ambassadeursnetwerken een schot in de roos geweest. Uit dit initiatief blijkt dat steeds meer grote organisaties *commitment* uitspreken voor het onderwerp, en dat het zakelijke belang van diversiteit langzaam aan begint te beklijven.

Statistisch spreken de resultaten zeker nog niet tot de verbeelding, hoewel er een lichte verbetering zichtbaar is voor wat het aandeel vrouwen in hogere functies betreft. Het is nodig om aan dit onderwerp te blijven sleutelen, we moeten zetjes blijven uitdelen. Voor organisaties als Opportunity in Bedrijf zie ik een permanente taak weggelegd. Ook de Ambassadeursnetwerken moeten vooral met hun werk doorgaan. In publicaties moet de business case van diversiteit benadrukt blijven. Kortom: we moeten lawaai blijven maken.'

2002 – 2007: DE RESULTATEN

Lawaai maken was een van de drie actiepunten die Kees van der Waaij zich tijdens het eerste Ambassadeursnetwerk (2002) ten doel had gesteld. Een ander actiepunt was meer intern gericht, namelijk: 'Verdubbeling van het aantal vrouwen in directiefuncties bij Unilever Nederland in vijf jaar tijd' ... En?

'Geen twijfel: het aandeel vrouwen is bij Unilever Nederland zeker toegenomen. Als je het afzet op een lijn van tien jaar komen we ongeveer uit op een verdubbeling. In 1996 hadden we 12 procent vrouwen in de hoogste functieschalen, nu is dat ongeveer

‘Het zakenleven is te belangrijk om alleen aan mannen over te laten’

een kwart. Vijf jaar tijd was misschien een wat al te optimistische inschatting. Maar het beweegt de goede kant op. Toch moet ik ook constateren dat zeer talentvolle vrouwen het bedrijf verlaten omdat ze het lastig blijven vinden werk en gezin te combineren. Daarnaast zie ik vrouwen in toenemende mate een eigen bedrijf beginnen. Blijkbaar vinden ze daarin meer voldoening.

Bij Unilever Nederland hebben we wijzigingen in de functiestructuur achter de rug, waardoor het lastig is om de groei exact te kwantificeren. Waar we vroeger één- of tweekoppige directies hadden, werken we nu vaker met *leadership teams*. Dat komt niet alleen de samenwerking ten goede, maar het creëert ook openingen voor vrouwen om hogerop te komen. ‘

2007 EN VERDER: DE BUSINESS CASE

Kees van der Waaij is er nog steeds van overtuigd dat divers samengestelde teams een gunstig effect hebben op de bedrijfsresultaten. Die overtuiging zal hij ook de komende jaren blijven uitdragen.

‘Inderdaad, ik heb altijd geroepen dat een *balanced workforce* een keihard zakelijk belang dient. Het heeft aantoonbare meerwaarde. Twee vrouwen die enkele jaren geleden samen een business unit bij Unilever

Bestfoods leidden, boekten behoorlijk betere financiële resultaten dan hun mannelijk voorganger. Door het samenwerken van mensen met verschillende achtergronden zie je de creativiteit en vindingrijkheid in alle aspecten van de bedrijfsvoering toenemen.

Corporate imago wordt ook steeds belangrijker, zeker gezien de krapte op de arbeidsmarkt. De buitenwacht beoordeelt je positie als werkgever. Het vermogen waarmee je talent – mannelijk en vrouwelijk – kunt aantrekken, ontwikkelen en vasthouden is daarbij cruciaal. Ook dat is business. Als talentvolle medewerkers besluiten om te vertrekken, juist op het moment dat ze waarde aan je organisatie gaan toevoegen, dan heb je te maken met pure kapitaalvernietiging.

Het zakenleven is te belangrijk om alleen aan mannen over te laten. Dat geldt helemaal in de eenentwintigste eeuw, die vraagt om andersoortige leiderschapskenmerken: persoonlijke en emotionele betrokkenheid, toegankelijkheid, het vermogen successen te delen. We zullen steeds vaker op zoek moeten naar complementaire kenmerken. Mannelijke en vrouwelijke eigenschappen brengen nu eenmaal *different things to the table.* ‹‹



TERUGBLIK

De website www.opportunity.nl is uitgegroeid tot een drukbezochte informatieplek over evenwichtig management. Of beter: een pleisterplaats voor het bundelen én delen van kennis.

Digitale pleisterplaats

Bij de lancering van de website in 2001 trok www.opportunity.nl 1.828 unieke bezoekers per maand. Zes jaar later staat de teller op 8.263 maandelijkse bezoekers. De site wordt vrijwel dagelijks ververs met een nieuwsselectie uit een groot aantal media. Ook ‘Nieuws uit het netwerk’ neemt een prominente plaats in, met een uitgebreid agendaoverzicht van de activiteiten die Opportunity in Bedrijf organiseert en opvallende benoemingen van vrouwelijke managers bij de deelnemers. Het overzicht van links naar binnen- en buitenlandse websites over evenwichtig management is met ruim honderd treffers het meest omvangrijke dat op internet beschikbaar is.

Deelnemers in Opportunity in Bedrijf vinden in het digitale kenniscentrum een zeer ruim aanbod van de beschikbare kennis over m/v-diversiteit, overzichtelijk bijeengebracht in de rubrieken bedrijfscultuur, human resources management, arbeidsvoorwaarden en verankering van beleid. Ook de antwoorden op relevante leiderschapsvraagstukken die verband houden met diversiteit staan hier gebundeld. Praktische informatie, onder meer op het terrein van retentie, flexibele arbeidstijden en de balans tussen werk en privé – komt hier ook aan bod.

In 2007 staat de website een grootschalige restyling te wachten. Nog meer dan nu het geval is, wil www.opportunity.nl een digitale pleisterplaats worden voor het delen van ervaringen, *best practices* en opinies. De zogeheten web 2.0-technologie zal worden ingezet om de site verder toekomstbestendig te maken.





Harry Starren is directeur van de Baak, Management Centrum VNO-NCW. Hij was lid van het eerste Ambassadeursnetwerk (2002) en initieerde in die hoedanigheid de Diversity Award.

INZICHT

DOORSTROMING VAN TALENTVOLLE VROUWEN NAAR DE TOP VERDIENT NOG STEEDS DE VOLLE AANDACHT. MAAR IN 2025 KUNNEN WE CONSTATEREN DAT DE VERANDERINGEN, ACHTERAF BEZIEN, GROOT ZIJN GEWEEST.

UITZICHT

WE ZULLEN NOOIT OP HET EINDPUNT AANKOMEN. MAAR GEBREK AAN HUMAN CAPITAL ZAL EEN BELANGRIJKE MOTIVATOR WORDEN. EN ER ZULLEN SECTOREN ZIJN WAARIN VROUWEN OVERTUIGEND BETER PRESTEREN DAN MANNEN.

Harry Starren [De Baak]

Zeven standpunten over diversiteit (m/v) in Nederland

1. Het goede nieuws: we zijn halverwege; het slechte nieuws: we zijn al jaren halverwege

We moeten ons niet te veel laten afleiden door de eindbestemming: die bereiken we toch nooit. Iedereen is er nu wel van doordrongen dat een meer gelijkwaardige vertegenwoordiging van mannen en vrouwen een noodzaak is. Maar het tempo waarin dat ook echt gebeurt, valt zwaar tegen. Met de instroom is niks aan de hand. Alleen de doorstroming wil maar niet vlotten.

2. De zaak is hopeloos, maar niet ernstig

Ik ben niet pessimistisch. Hoe je het ook wendt of keert, in Nederland worden we steeds meer onderdeel van Europa. We kunnen binnenlands afspreken wat we willen over onze interne machtsverhoudingen, maar aan internationale vergelijkingen zullen we niet ontkomen. Ook op dit vlak krijgen we Europese druk, mondiale druk zelfs. Er komt met andere woorden een internationale meetlat waar we ons niet afzijdig van kunnen houden. Dat werkt beter dan constateren dat we in Nederland even slecht scoren als Botswana of Japan. Zoiets leidt alleen maar tot schouderophalen.

3. Generaals maken geen revolutie – kolonels wel

We moeten niet al te veel verwachten van de zittende lichterij topmanagers. Ik hoor ze te vaak zeggen

dat ze er allemaal erg voor zijn, doorstroming van vrouwen, alleen niet nu. Maar gelukkig worden die heren ouder, en bereiken hun dochters de leeftijd dat ze - steeds beter opgeleid - de arbeidsmarkt betreden. Pas dan begint er iets te dagen, dan zie je standpunten verschuiven. Ach, we mogen natuurlijk ook niet van de monarchie verwachten dat zij streeft naar afschaffing van het Koningshuis.

4. Slimme bedrijven zorgen voor hoofddoekjes achter de kassa

Inclusive leaders zien heel goed waar de belangen van hun bedrijf liggen. Willen zij overleven in de omgeving waarin zij zakendoen, dan moeten ze de kenmerken van die omgeving aannemen. Zo repliceer je als het ware diversiteit. Het is als een ecologisch systeem. Wil je als bedrijf duurzaam kunnen ondernemen, een *license to operate* krijgen, de steun van al je stakeholders blijvend behouden, dan is 'inclusiveness' een belangrijke voorwaarde. Zorg ervoor dat alle partijen waarmee je zakendoet zich in die cultuur kunnen herkennen.

Bij sommige talentgevoelige bedrijven zie je nu meer aandacht voor 'inclusiveness'. Bij klantgevoelige bedrijven idem dito. Slimme detaillisten zoals Albert Heijn zorgen gewoon voor hoofddoekjes achter de kassa.

Overheid: Loop vooral niet in de weg!

5. Mannen worden een bedreigde diersoort

In de economie van de 21e eeuw zal de nadruk steeds meer komen te liggen op dienstverlening. Dat is goed nieuws voor vrouwen, want dienstverlening vraagt om feminie eigenschappen. Vrouwen zijn meer gericht op relaties dan mannen. Dat is nu eenmaal cultureel zo gestimuleerd bij vrouwen, bij mannen is dat juist ontmoedigd. Vrouwen gaan in relatietherapie op een moment dat het huwelijk nog te redden is. Mannen doen dat pas na de scheiding. Wie onthoudt de verjaardagen? Wie stuurt een kaartje om te bedanken voor de gezellige avond? Wie denkt eraan een cadeautje mee te nemen?

Aan die sterke kanten van vrouwen gaan we absoluut behoefte krijgen in de diensteneconomie. We zullen straks sectoren kunnen aanwijzen waarin mannen overtuigend minder goed presteren dan vrouwen. Mannen gaan een bedreigde diersoort worden. Ze weten het alleen nog niet.

6. Overheid, ga uit mijn zon staan!

Alexander de Grote was zeer onder de indruk van de wijze Diogenes. Kan ik u ergens mee helpen? vroeg Alexander de Grote. Het antwoord van Diogenes was subliem: Jazeker, ga uit mijn zon staan.

Zo zou de overheid zich moeten opstellen: vooral

niet in de weg lopen. Tal van overheidsmaatregelen werken de doorstroming van vrouwen tegen, zoals belastingen die de arbeidsparticipatie ontmoedigen. Als de overheid tien maatregelen zou afschaffen, is ze verstandiger bezig dan wanneer ze weer een nieuwe subsidieregeling in het leven roept. Een speciale taskforce om vrouwen aan de slag te helpen? Geef mensen gewoon de ruimte. Heus, de maatschappij is zelfredzaam genoeg.

7. Tot slot: tromgeroffel en tamboerijnen graag

Wat was er van dit land geworden als we de afgelopen tien jaar niet eens Opportunity in Bedrijf hadden gehad? Natuurlijk kun je redeneren dat we in Nederland nog steeds achterlopen, en dat Opportunity niet het gewenste effect heeft gehad. Maar dat is mij te Amerikaans, het afrekenen op resultaten alleen. Het gaat er net zo goed om dat je elke ochtend in de spiegel kunt kijken en tevreden kunt zeggen dat het onderwerp nog steeds op de agenda staat.

Niettemin: er blijft veel te streven over. Het is mijn vaste overtuiging dat de economische groei onstuimig zal zijn, en bijgevolg de schaarste aan talentvolle medewerkers groot. Gebrek aan *human capital* zal de innovatiemotor flink aandrijven, niet alleen in technologisch, maar ook in sociaal opzicht. Dat gegeven zou wel eens een grotere motivatie kunnen zijn dan alle inspanningen van de afgelopen tien jaar bij elkaar opgeteld.

Aan Opportunity de taak om tijdens dit proces flink wat tromgeroffel en tamboerijnen te laten horen. Orkestreer het maar, bouw het decor maar op. Een beetje muziek eronder kan nooit kwaad. <<



Inspiratiebron

In de beginjaren informeerde Opportunity in Bedrijf haar doelgroep via een nieuwsbrief op tabloidformaat, *Nieuws in Balans* genaamd. De inhoud bestond toen voornamelijk uit voorlichting over doel en werkwijze van de nieuwe stichting. Met het groeien van de naamsbekendheid nam ook de behoefte aan informatievoorziening vanuit een ruimer perspectief toe. Zo zag het eigenzinnig vormgegeven *OiB* in 2000 het licht, met achtergrondverhalen, opinie-stukken, nieuwsrubrieken, interviews en een lange reeks inspirerende bedrijfscases.

Enkele themanummers trokken volop de aandacht, zoals de specials over mannelijke en vrouwelijke leiderschapsstijlen, flexibel werken en bedrijfscultuur. Gastcolumnisten gaven hun soms gepeperde visie op diversiteit, zoals bankpresident Nout Wellink ('Gewenst: een zeer lichte vorm van positieve discriminatie') en SCP-directeur Paul Schnabel ('Een monument voor Corrie Brokken'). Andere opinieleiders wisten in interviews hun publiek te trakteren op opmerkelijke standpunten. Bioloog Frans de Waal bijvoorbeeld, over 'mannelijke en vrouwelijke topapen'. Oud-minister en organisatieadviseur Pieter Winsemius over het 'op de schop nemen van de bedrijfscultuur'. En managementgoeroe Fons Trompenaars over 'de Europese en Amerikaanse aanpak van diversiteit'.

OiB maakte bewust gebruik van onafhankelijke journalisten. Deze bezochten verschillende organisaties om ter plekke verslag te doen van hun 'diversiteitsverhaal'. Zo kwamen de ministeries van V&W, Financiën en Defensie aan bod, en ondernemingen als Delta Lloyd, Sara Lee/DE (Duyvis), Dow Benelux, ING, Unilever en Telfort. In 2003 werd *OiB*, geheel volgens de tand des tijds, vervangen door een elektronische nieuwsbrief.



TERUGBLIK



Ellen Simons is Global Head Diversity and Inclusion bij ABN Amro. De bank is vanaf het eerste uur deelnemer in Opportunity in Bedrijf. Bestuursvoorzitter Rijkman Groenink is lid van het vijfde Ambassadeursnetwerk.

Ellen Simons [ABN Amro]

‘Diversiteit verdient brede aanpak’

INZICHT

DIVERSITEIT VERDIENT EEN BREDE AANPAK. GROEPEN DIE ONDERVERTEGENWOORDIGD ZIJN, KUNNEN VAN ELKAARS ERVARINGEN LEREN.

UITZICHT

MANAGERS DIE VERANTWOORDELIJK ZIJN VOOR BENOEMINGEN, MOET JE VOORTDUREND UITDAGEN OP HET ONDERWERP DIVERSITEIT.

Hoe scoort Nederland?

‘Als ik het vergelijk met onze andere groeimarkten zitten we in Nederland aan de lage kant met het aantal vrouwelijke senior managers. Maar goed, gezien onze culturele achtergrond is de situatie hier wel een stuk weerbarstiger dan in bijvoorbeeld de Angelsaksische landen. Of neem India, een ander land waar wij een sterke positie hebben: daar zie je dat de doorstroming van vrouwen gemakkelijker verloopt, onder meer omdat het gebruikelijk, of eigenlijk noodzakelijk is dat vrouwen er fulltime werken. In Brazilië zie je weer dat het lokale management het verschil maakt. Daar wordt de deelname van vrouwen in leidinggevende posities sterk gepromoot, wat weer zijn weerslag heeft in de cijfers. In zekere mate geldt dat ook voor de Nederlandse organisatie: de support van managers voor dit onderwerp wordt steeds groter. In de functielaag direct onder de raad van bestuur hebben we bij ABN Amro nu ongeveer een kwart vrouwelijke topmanagers.’

Niet langer een mannenbolwerk dus?

‘Dat beeld van de bank als bolwerk van witte mannen krijg je er lastig uit. De raad van bestuur is dan wel uitsluitend blank en mannelijk, maar tegelijkertijd zie je dat de pijlpijn met toptalent steeds meer vrouwen telt. Minstens zo belangrijk is het bewustzijn in de

top over veranderende klantsegmenten. In familieverband nemen vrouwen steeds vaker de beslissingen over de aanschaf van financiële producten en diensten. Vrouwen zijn steeds beter opgeleid, hebben betere banen en dus meer geld te besteden. Je ziet ook steeds meer kleinere bedrijven ontstaan die door vrouwen of mensen met een niet-westerse achtergrond worden gerund. Of neem het aantal vrouwelijke miljonairs, dat veel harder stijgt dan het aantal mannelijke kapitaalkrachten. Ook als bank moet je in het personeelsbestand een afspiegeling zijn van je afnemers.’

Dat vraagt om targets...

‘Als internationaal hoofd Diversity & Inclusion bepaal ik het beleid voor ABN Amro en ondersteun ik met mijn team de verschillende business units bij het uitvoeren van acties. Wij helpen ook bij het formuleren van ambitieniveaus. Aan die niveaus zijn streefgetallen gekoppeld, wat vooralsnog beter werkt dan het stellen van harde targets. Streefgetallen zijn effectief zodra die in de persoonlijke doelstellingen voor managers zijn opgenomen. Maar heb je met quota te maken, zoals in de VS, dan gaat de discussie al snel over ‘wettelijke’ definities. Daar gaat erg veel energie in zitten.’

‘Levensfasebewust loopbaanbeleid wordt steeds belangrijker’

Dus liever wat vrijblijvender?

‘Kijk, je kunt duizenden business cases voor diversiteit opstellen. Maar ik vind het belangrijker dat het ook echt leeft in de organisatie. Dat de top bereid is hier energie in te steken. Alle zakelijke overwegingen daargelaten, moet het ook een kwestie van attitude zijn. Als ik dan zie wat ons interne Ambassadeursnetwerk teweegbrengt, dan put ik daar hoop uit. Dan zie ik de bedrijfscultuur veranderen, zonder dat het allemaal vrijblijvendheid troef is.’

Een intern Ambassadeursnetwerk...

‘Wij hebben het model van Opportunity in Bedrijf voor een nationaal netwerk overgenomen en dat hier intern handen en voeten gegeven. Johan van Hall, lid van de Nederlandse directie, is voorzitter van ons Ambassadeursnetwerk. Daar gaat een wervende kracht vanuit, iemand op *executive* niveau die het voortouw neemt. Johan zorgt ervoor dat dit netwerk geen vrijblijvende praatclub is. Hij heeft nu ruim dertig leden om zich heen verzameld, die allen praktische en op resultaat gerichte acties entameren. Heel bewust behandelt het netwerk diversiteit in de breedte, dus niet alleen de doorstroming van vrouwelijk talent. Wij geloven echt dat ondervertegenwoordigde groepen van elkaars ervaringen kunnen leren.’

Toverwoord: *inclusion*

‘Helaas hebben we daar geen goed Nederlands woord voor. Waar diversiteit zich richt op de verschillen die mensen meebrengen, gaat *inclusion* om het samenwerken tussen die mensen met behoud van de verschillen. Respect voor die verschillen moet de basis zijn voor vernieuwend beleid.’

En hoe behoud je talent?

‘Retentiemanagement moet onderdeel zijn van je diversiteitsbeleid. Los van de ‘war for talent’ die gaande is, blijft het een feit dat de arbeidsduur van vrouwen korter is dan die van mannen. En als je veel investeert in opleiding en trainingen, dan wil je daar natuurlijk ook zo lang mogelijk van profiteren. Het is erg belangrijk om aan beide zijden je ambities kenbaar te maken. Welke verwachtingen leven er ten aanzien van de loopbaan? Als werkgever heb je de plicht om vrouwen te helpen bij het maken van verstrekkende keuzes. Simpelweg door te melden wat allemaal wel of niet mogelijk is, of wat bijvoorbeeld pas in een latere fase van de loopbaan weer mogelijk is. Levensfasebewust loopbaanbeleid is nog in een pril stadium van ontwikkeling, maar dat het steeds belangrijker wordt is wel duidelijk.’

De toekomst? *

‘Interessant is de vraag in hoeverre een bedrijf dat onder druk staat erin kan slagen diversiteit hoog op de agenda te houden. Met onze eigen aanpak hebben we heel wat *good practices* in te brengen. Het is mij veel waard om daarop te kunnen voortborduren, welke eigendomsconstructie wij in de toekomst ook krijgen.’ <<



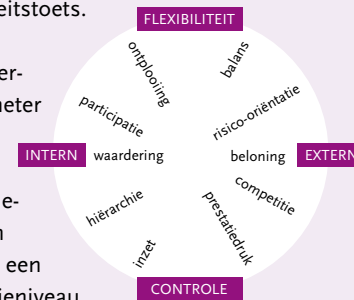
Allelei (ongeschreven) regels en verwachtingspatronen binnen een organisatie zijn van invloed op de loopbaan- en talentontwikkeling van medewerkers. Belemmerende factoren komen aan het licht met de Cultuurbarometer van Opportunity Advies.

TERUGBLIK

Cultuurgraadmeter

Sinds 2001 voert de ‘adviesdochter’ van Opportunity in Bedrijf uitvoerige cultuuronderzoeken uit bij organisaties die graag van een onafhankelijke en gespecialiseerde partij vernemen hoe de omgangsvormen in het bedrijf de ontwikkeling van talentvolle medewerkers stimuleren of juist belemmeren. In samenwerking met de Universiteit van Amsterdam heeft Opportunity Advies dit instrument, de Cultuurbarometer, de laatste jaren weten uit te bouwen tot een waardevolle diversiteitstoets.

Aan de hand van vragenlijsten en gesprekken met medewerkers in verschillende functieniveaus licht de Cultuurbarometer bedrijven door op tien dimensies. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat juist op die vlakken de grootste verschillen bestaan tussen mannelijke en vrouwelijke medewerkers. De uitkomsten van de Cultuurbarometer brengen haarfijn in beeld welke elementen in de organisatiecultuur een remmende invloed hebben op de tevredenheid, het ambitieniveau en doorstroming van bepaalde groepen werknemers. De barometer is uniek omdat de relatie wordt gelegd tussen cultuurvoorkeuren, percepties en ambities. Ook laat het zien welke discrepanties er zijn tussen het senior management en het middenkader.



De Cultuurbarometer houdt niet op bij het stellen van de diagnose. Het onderzoek laat ook zien welke veranderingen nodig zijn om belemmerende effecten te voorkomen of te doorbreken. Bovendien is het mogelijk de uitkomsten aan de hand van een *benchmark* te vergelijken met de resultaten van andere organisaties. De Cultuurbarometer kent verschillende uitvoeringsniveaus. Zo is het mogelijk alleen voor een *quick scan* te kiezen. Deze primaire meting duurt slechts enkele weken. Een volledig cultuuronderzoek, inclusief plan van aanpak, neemt meestal enkele maanden in beslag.



Paul Schnabel is directeur van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP). Opportunity in Bedrijf en het SCP voeren tweejaarlijks de Toptelling uit, een onderzoek naar de m/v-verdeling in de Nederlandse top.

INZICHT

ELKE CULTUURVERANDERING HEEFT TIJD NODIG.
MAAR JE MOET ER WEL AAN BLIJVEN TREKKEN.

UITZICHT

JE KUNT TREKKEN WAT JE WILT, MAAR ALS DE RANDVOORWAARDEN – SCHOOLTIJDEN, NASCHOOLSE OPVANG – NIET GOED ZIJN GEREGLD, KOMT HET NOOIT VAN DE GROND. DAAR MOET DE AANDACHT DE KOMENDE JAREN NU ECHT NAAR UIT GAAN.

Paul Schnabel [SCP]

‘Wij lopen helemaal niet achter’

Nederland hekkensluis?

‘Dat betwijfel ik. Vergelijkingen met Botswana of Pakistan zijn flauwekul. Kwantitatief kun je stellen dat er in Turkije meer vrouwelijke hoogleraren zijn dan in Nederland. Maar dat zegt meer iets over de beloning in Turkije voor hoogleraarfuncties dan over de mate van emancipatie.’

In Scandinavië is het zoveel beter...

‘Tja, dat denken we dan met z’n allen. Vrouwen werken daar voltijds, de faciliteiten voor kinderopvang zijn er goed in orde. Maar nooit vragen wij ons af of hier wel een vrije keuze aan ten grondslag ligt. In gesprekken met Zweden hoor ik ook wel dat mannen en vrouwen daar eigenlijk best anders willen. Maar het kan domweg niet. Omdat ze anders financieel niet kunnen rondkomen. Of omdat deeltijdwerk gewoon niet mogelijk is. Van de Deense vrouwen werkt bijvoorbeeld 40 procent parttime, in Nederland is dat 70 procent.’

Dus toch... Nederland deeltijdwerkparadijs?

‘Ongetwijfeld is er een relatie tussen het grote aantal deeltijdbanen van Nederlandse vrouwen en hun zeer matige vertegenwoordiging in topfuncties.’

Maar goed, als mensen – mannen en vrouwen – zelf een parttime functie verkiezen, dan kun je dat niet zomaar veroordelen. Internationaal scoort Nederland ronduit goed waar het de arbeidsparticipatie van vrouwen betreft. We doen het minder als het gaat om voltijds banen. Maar moet je dat automatisch als achterlopen zien? Uit recent SCP-onderzoek blijkt ook dat we Europees kampioen telewerken zijn. Qua flexibilisering zijn we eerder een voortrekker dan een hekkensluis.’

Met als gevolg: weinig vrouwen in de top...

‘Je ziet dat het debat hierover aan het verschuiven is. Het is niet langer taboe om te constateren dat veel vrouwen gewoon minder belangstelling hebben voor een functie in de top. Je ziet het ook in de studiekeuze. Zeker bij vrouwen zijn bètavakken nauwelijks in trek, terwijl die in sommige bedrijven nog steeds gelden als opstapje naar de top.’

Kortom... stagnatie

‘Nee hoor. Met de lijn van geleidelijke veranderingen komen we er ook wel. Eerst zag je dat vrouwen pas weer aan de slag gingen als de kinderen wat groter werden, toen zag je dat deeltijdwerk nieuwe ingangen

‘Wie had dat ooit gedacht, een vrouw als bondskanselier?’

bood, nu zie je dat vrouwen gewoon blijven doorwerken als er kinderen zijn. Dit zijn veranderingen die tijd nodig hebben. Op de langere termijn, zeg een jaar of 30, 40, kun je zien dat er al ongelooflijk grote veranderingen zijn geweest. Tussen 1996 en nu is de arbeidsparticipatie van vrouwen gestegen van 45 naar 56 procent.’

Gewoon afwachten dus...

‘Helemaal niet. Er moet intussen wel aan de randvoorwaarden worden gesleuteld. Als we als samenleving en economie een brede inzet van vrouwen belangrijk vinden, dan moeten we zorgen dat de faciliteiten in orde zijn. Neem de ongelukkige schooltijden, neem de buitenschoolse opvang, neem ook de Brede Scholen, die aanvankelijk bedacht waren voor de lagere sociale klassen. Nu begint het besef te dagen dat zo’n concept, met naschoolse sportvoorzieningen en goede maaltijden, ook van nut kan zijn voor gezinnen met hogere inkomens. De komende tien jaar zouden we dit toch eindelijk eens goed van de grond moeten krijgen.’

Optimistisch?

‘Jawel. Kijk naar Duitsland. Wie had dat ooit gedacht, een vrouw als bondskanselier en niemand die daar

een probleem van maakt? Elke cultuurverandering heeft tijd nodig. Maar je moet er wel aan blijven trekken.’ <<



Tientallen bijeenkomsten, workshops en cursusprogramma's vormen een effectief decor voor het uitwisselen van kennis. Deelnemers in Opportunity in Bedrijf kunnen bovendien leren van de aanpak die andere netwerkleden in praktijk hebben gebracht.

TERUGBLIK

Een volledig overzicht van de activiteiten, producten en diensten van Opportunity in Bedrijf staat op www.opportunity.nl

Activiteitenkalender

Een formule die is uitgegroeid tot een vast onderdeel op de activiteitenkalender van Opportunity in Bedrijf: de Open Door-bijeenkomsten. Aangesloten organisaties openen hun deuren voor andere deelnemers, en geven in een informele setting tekst en uitleg over het eigen diversiteitsbeleid. Enkele tientallen bedrijven hebben zo sinds 1999 hun ervaringen gedeeld met andere leden van het netwerk.

Het programma-aanbod is de laatste jaren uitgebreid met enkele unieke diensten en activiteiten. Zoals het Cross Mentoring-programma, waarin Opportunity in Bedrijf mentoren van deelnemende bedrijven koppelt aan vrouwelijke mentees van andere organisaties. De ervaringen die hiermee sinds 2005 zijn opgedaan tonen aan dat mentoring een zeer effectief loopbaaninstrument is. Bovendien worden hiermee senior managers betrokken die niet direct op het onderwerp diversiteit te mobiliseren zouden zijn geweest.

Exclusief voor leden van het Opportunity-netwerk is ook de zogenoemde Leiderschapscan, een test die leidinggevendens uitsluitend biedt over hun leiderschapscompetenties in relatie tot evenwichtig management. Desgewenst biedt Opportunity in Bedrijf individuele ondersteuning naar aanleiding van de testuitslagen.

Andere diensten helpen het bewustzijn in organisaties te stimuleren. Zoals de Diversity Game, een uitdagend spel dat deelnemers aan het denken zet over beeldvorming, (voor)oordelen en gedrag. De Checklist Balans in Organisaties is een digitale quick scan die de mate van diversiteit m/v in organisaties beoordeelt en zodoende als basis gebruikt kan worden voor een interne discussie over het onderwerp. Ook biedt Opportunity op maat gesneden diversity awareness-sessies.





Harry van Dorenmalen is directeur van IBM Benelux. Sinds 2007 is hij tevens bestuurslid van Opportunity in Bedrijf. IBM Nederland won in 2004 de Diversity Award van VNO-NCW.

Harry van Dorenmalen [IBM]

Zeven methoden die wél werken

INZICHT

ONDERNEMINGEN ZIJN 'LEUK' BEZIG GEWEEST MET DIVERSITEIT. MAAR JE WORDT NIET VROLIJK ALS JE ZIET WAT ER WERKELIJK IS BEREIKT. *SHOW, DON'T TELL!*

UITZICHT

HET IS GEDAAN MET ALLE VRIJBLIJVENDHEID. DE KOMENDE JAREN WORDT DIVERSITEIT BITTERE NOODZAAK. JE KUNT ALLEEN EEN DOORBRAAK FORCEREN ALS JE MET TARGETS WERKT.

1. Think global, act local

Al in 1950 brak Thomas Watson jr., de toenmalige ceo van IBM, een lans voor diversiteit. Watsons stellingname was dat IBM mensen moest aantrekken op basis van hun talent, persoonlijkheid en ervaring, ongeacht geslacht, huidskleur of geloofsovertuiging. Deze visie is nu wereldwijd verweven in het DNA van IBM. Anno 2007 stelt het hoofdkantoor de richtlijnen op voor diversiteitsbeleid. Daarbinnen hebben we vijf aandachtsgebieden: vrouwen, gehandicapten, mensen met een andere culturele achtergrond, jongeren, mensen op middelbare leeftijd en ouderen, en de zogeheten groep GLBT, gays, lesbiennes, biseksuelen en transseksuelen.

Je kunt natuurlijk op *global* niveau van alles afspreken, maar het gaat erom hoe je daar lokaal invulling aan geeft. In Nederland zijn we daar tamelijk succesvol in. Op het vlak van culturele diversiteit zijn we bijvoorbeeld hoofdsponsor van de Weekendschool in Amsterdam-West. Gedurende drie jaar bieden we dertig allochtone kinderen een aanvullende ICT-opleiding. We laten ze niet alleen programmeren, we nemen ze ook mee naar de set van Baantjer, of laten ze zien hoe Schiphol met informatietechnologie omgaat. Kinderen in een achterstandssituatie bieden we met andere woorden een toekomst.

2. Geef mensen flexibiliteit

Een ICT-bedrijf is het aan zijn stand verplicht om medewerkers te voorzien van efficiënte telewerkplekken. Daarnaast hebben wij een goede naam als het gaat om tijd- en plaatsafhankelijk werken. Als organisatie moet je leren hier flexibel mee om te gaan. Als iemand om drie uur 's middags vanwege privé-omstandigheden naar huis moet, of 's ochtends de drukte van de spits wil vermijden, dan mag dat geen punt zijn. Die hele aanwezigheidscultuur is bij ons afgeschaft. Je merkt dat de arbeidssatisfactie erdoor omhoog gaat, wat uiteindelijk gunstig is voor de productiviteit. Vergeet ook niet dat we inmiddels een hele generatie aan boord hebben die gewend is met deze vrijheid om te gaan.

3. Verlaag het aantal stressoren

Je ziet dat medewerkers steeds vaker hun bedrijfs-laptop meenemen op vakantie. Heus, dat is niet bij voorbaat een negatief verschijnsel. Mensen zeggen zelf dat het hen rust geeft als ze af en toe op de hoogte kunnen blijven van wat er op het werk speelt. Het geeft ook aan dat werk en privé steeds meer door elkaar beginnen te lopen. Als bedrijf moet je die verweving helpen faciliteren. Het aantal werkuren hoeft niet per se omlaag, wél het aantal stressoren.

4. Durf targets te stellen

Nogal wat bedrijven hebben de mond vol over diversiteit. Ik daag ze graag uit met een feitelijke vraag: Hoeveel vrouwen telt je *leadership team* eigenlijk? Dan blijft het meestal stil. Ons nationale managementteam heeft 16 leden, van wie zes vrouwen. *Show, don't tell!*

In Nederland teuten we over van alles en nog wat. We bedenken allerlei creatieve plannetjes, maar het ontbreekt vaak aan een consistente uitvoering daarvan. Juist in onze cultuur kun je alleen een doorbraak forceren als je met targets gaat werken. Een afdelingshoofd stel ik bijvoorbeeld verantwoordelijk voor het benoemen van – laten we zeggen – zeven mannen en drie vrouwen in een managementfunctie binnen 12 tot 18 maanden. Zet maar een loopbaanprogramma op, begin maar met mentoring en coaching, boek resultaat. Managers worden hierop beoordeeld.

Ook is er een bonussysteem aan gekoppeld. Wij gaan ervan uit dat divers samengestelde teams een positieve invloed hebben op het bedrijfsrendement, dus mag je het bereikte resultaat gerust belonen. Het argument dat zo'n systeem leidt tot het benoemen van vrouwen zonder de geschiktheid in aanmerking te

nemen, gaat niet op. Als mensen niet klaar zijn voor een volgende carrièrestap, of als de kwaliteiten ontbreken, dan gaat het zeker mis. Zoiets kan misschien één keer gebeuren, maar echt geen tweede keer.

5. Minimaal één vrouw in benoemingsprocedures

Wij hebben dit gestructureerd. Voor elke hogere functie – ook de mijne – zijn *replacement* tabellen opgesteld. Daarop staan de namen van drie tot vijf kandidaten die op termijn geschikt zijn om de bewuste functie in te nemen. Op die lijsten moet steeds minimaal één vrouw voorkomen. Zo simpel kan het ook.

6. Voer een diversiteitskeurmerk in

Dit plan heb ik in het bestuur van Opportunity in Bedrijf voorgesteld. Ik vermoed dat in Nederland maar een stuk of tien bedrijven te vinden is dat een werkelijke diversiteitstoets kan doorstaan. Ik denk aan een soort *assessment*, dat bij goed gevolg resulteert in een diversiteitskeurmerk. Als het om diversiteit gaat, wordt er nu veel over gesproken, maar weinig écht aan gedaan. Bewijs het maar, dat je hier serieus werk van maakt.

Er is inmiddels een hele generatie die gewend is met *vrije werktijden* om te gaan

7. Sla de handen ineen

De arbeidsmarktproblemen die op ons afkomen zijn veel groter dan we vermoeden. Kijk naar de grote steden, kijk naar de jeugd daar tussen 12 en 16 jaar. Dat zijn de mensen die we over een paar jaar dringend nodig hebben. Daar kun je niet op een vrijblijvende manier mee omspringen. Daar moeten we gezamenlijk in investeren. Bedrijfsleven, onderwijs, overheid. Ik heb onlangs de gemeente Amsterdam voorgesteld een soort zomerpasse-partout te ontwikkelen, waarmee jeugdigen met verschillende achtergronden bijvoorbeeld bij tien bedrijven steeds een dag kunnen rondkijken. Zoiets is echt nodig. Reken maar dat ik mij daar de komende jaren persoonlijk voor ga inzetten. <<

In Nederland zijn maar een stuk of tien bedrijven die een werkelijke diversiteitstoets kunnen doorstaan'



De jaarlijkse Opportunity-dag is uitgegroeid tot een exclusieve nationale manifestatie over m/v-diversiteit in hoger management.

TERUGBLIK

Opportunity Live

1999 > Het Nationaal Work/Life Debat, in De Beurs van Berlage, Amsterdam

Met de uitkomsten van een grootschalig onderzoek onder Nederlandse managers naar hun dagindeling, in samenwerking met onderzoeksbureau Motivaction en het tijdschrift *Management Team*.

2000 > Effecten van Cultuur, in Artis, Amsterdam

Met de presentatie van vier onderzoeken naar de bedrijfseconomische effecten van diversiteitsbeleid, in samenwerking met de Stuurgroep Dagindeling, uitgevoerd door het Sociaal en Cultureel Planbureau, het Trimbos Instituut, Nyfer en De Jong & Van Doorne-Huiskens en Partners.

2001 > Balanseren aan de top, in het Rosarium, Amsterdam

Een speciaal programma ter gelegenheid van het vijfjarige bestaan van Opportunity in Bedrijf. Spraakmakend onderdeel was een forumdiscussie over carrièremogelijkheden voor vrouwen, met onder anderen toenmalig Ahold-ceo Cees van der Hoeven als deelnemer.

2002 > Op Consult bij de Top, in het Rosarium, Amsterdam

Twaalf topmanagers gingen in kleine werkgroepen en in een persoonlijke dialoog de discussie aan over de doorstroming van vrouwelijk talent. De *keynote speech* was van Ewald Kist, toenmalig ceo van ING en voorzitter van het eerste Ambassadeursnetwerk.



2003/2004 > Vrouwelijke leiders zichtbaar, in Fort Voordorp, Groenekan

In combinatie met de slotmanifestatie van het Ambassadeursnetwerk 2003, onder voorzitterschap van Gerlach Cerfontaine, president-directeur van Schiphol. De leden van het netwerk namen het voortouw tijdens acht verschillende rondetafeldiscussies.

2005 > Geen woorden maar daden, in de Van Nelle Ontwerpfabrieken, Rotterdam

In combinatie met de slotmanifestatie van het Ambassadeursnetwerk 2004/2005, onder voorzitterschap van TNT-ceo Peter Bakker. Ook deze keer werd het format van acht parallelle groepsdiscussies met de scheidende ambassadeurs gevolgd.

2006 > Ambities verzilveren, in Pakhuis De Zwijger, Amsterdam

In combinatie met de slotmanifestatie van het Ambassadeursnetwerk 2005/2006, onder voorzitterschap van Jos Nijhuis, bestuursvoorzitter van PricewaterhouseCoopers. Deze bijeenkomst vormde ook het decor voor de uitreiking van de VNO-NCW Diversity Award 2006.





Sybilla Dekker [Ambassadeursnetwerk 2006 - 2007]

'Als niets lukt, dan maar quotering'

Sybilla Dekker was van 2003 tot 2006 bewindspersoon op VROM in het kabinet Balkenende II, met vijf vrouwelijke ministers. Daarvoor was zij onder meer algemeen directeur van werkgeversorganisatie AWWN, voorzitter van Opportunity in Bedrijf en commissaris bij enkele Nederlandse bedrijven. Momenteel is zij voorzitter van het vijfde Ambassadeursnetwerk en bekleedt zij diverse bestuursfuncties.

1996: OPRICHTING OPPORTUNITY IN BEDRIJF

Sybilla Dekker was de eerste voorzitter (1996 – 2003) van Opportunity in Bedrijf. De doelstellingen die overheid en bedrijfsleven aan de nieuwe stichting hadden verbonden, waren de toenmalige directeur van werkgeversorganisatie AWWN op het lijf geschreven. 'Al in de jaren tachtig was ik voorzitter van het Vrouwennetwerk Nederland. Ik had verschillende directiefuncties achter de rug en realiseerde me maar al te goed dat ik als rolmodel diende. Tot op de dag van vandaag hebben we een groot gebrek aan vrouwelijke rolmodellen in het bedrijfsleven. Wij zijn tot het inzicht gekomen dat in de Nederlandse cultuur de doorstroming van vrouwen langzamer verloopt dan in andere landen.'

52 procent van de bevolking vrouw is, dat onder hen veel van je afnemers zitten, en dat het dus verstandig is die groep ook in alle lagen van je medewerkersbestand vertegenwoordigd te hebben. Zorg dat je verschillende talenten inzet en benut, en roep niet onmiddellijk dat je ze niet kunt vinden.'

Dat bewustzijn is wel degelijk gegroeid, maar het blijft een taai vraagstuk.

'Het is ook niet niks wat je aan bedrijven vraagt. Je vraagt om maatregelen die fors ingrijpen in de bedrijfsstrategie. In dat opzicht is het dus gewoon een kwestie van business. Een kwestie van meten hoeveel vrouwen er in het personeelsbestand zitten, op welke posities, en hoe zich dat verhoudt tot de samenstelling van het klantenbestand. Wil je als bedrijf een afspiegeling zijn van de maatschappij, wil je dat jonge, talentvolle medewerkers zich in de bedrijfscultuur kunnen herkennen, dan zul je met een bedrijfsmatig plan moeten komen. Hoe verhoog ik de komende jaren het aantal vrouwen in leidinggevende functies van – pak hem beet – 2 procent naar 20 procent? Met zo'n aanpak sta je ook een stuk sterker in de *war for talent*.'

Opportunity in Bedrijf zou die eerste jaren vooral inzetten op bewustwording.

'De taak was - kort en goed - het bestuur van bedrijven ervan overtuigen dat ze potentieel talent liet liggen. De boodschap was steeds: wees je ervan bewust dat

INZICHT

DOORSTROMING VAN VROUWEN VERLOOPT IN NEDERLAND LANGZAMER DAN IN ANDERE LANDEN. WIJ HEBBEN HIER MEER TIJD NODIG.

UITZICHT

WIJ MOETEN BLIJVEN HAMEREN OP DE BUSINESS CASE VAN DIVERSITEIT, DE GOEDE VOORBEELDEN VAN EEN BEDRIJFSMATIGE AANPAK IN DE SCHIJNWERPERS PLAATSEN. BEDRIJVEN KUNNEN BEST OPENLIJK RAPPORTEREN OVER HUN AANPAK.

‘Met openlijke rapportage dwing je af dat het onderwerp in het middelpunt van de belangstelling blijft staan’

2006: INSTALLATIE VIJFDE AMBASSADEURSNETWERK

Als voorzitter van het vijfde Ambassadeursnetwerk (2006 – 2007) stelt Sybilla Dekker ook harde eisen aan de zestien deelnemende (top)bestuurders.

‘Op de eerste bijeenkomst heb ik aan iedereen de vraag gesteld: Waar wil je over een jaar zijn, wat wil je als resultaat naar buiten brengen, en hoe denk je dat te bereiken? Ik wil niet dat de deelnemers na een jaar zeggen dat ze nu een leuk rondje maatschappelijk verantwoord ondernemen achter de rug hebben. Ik wil zien dat de maatregelen in het bedrijf zijn geïmplementeerd.’

Het verschijnsel Ambassadeursnetwerk, met toponderners en –bestuurders die zich gedurende een jaar in hun eigen organisatie extra inzetten voor meer diversiteit en de doorstroming van vrouwen naar hogere functies, staat inmiddels stevig op de kaart.

‘We krijgen nu steeds meer voorbeelden van bedrijven die wél een doorbraak hebben kunnen realiseren. Het blijft belangrijk deze *best practices* te tonen. Het is ook erg bemoedigend te zien hoe de vorige lichte ambassadeurs onder leiding van Jos Nijhuis besloten heeft om gewoon met het thema verder te

gaan, buiten de publiciteit. Die groep treft elkaar nog geregeld, om van elkaar te leren. Zo komt er iets op gang, zo houd je het onderwerp op de agenda.’

2007 EN VERDER...

Invoering van quota voor de vertegenwoordiging van vrouwen in bedrijven en maatschappelijke organisaties, zoals bijvoorbeeld in de VS en Noorwegen, is de allerlaatste stap. Maar als verder niets lukt...

‘Ik heb hier lang over nagedacht. Liever bereik ik een betere balans op basis van overtuiging, maar als dat leidt tot al te grote vrijblijvendheid... Ik zie wel heil in een tussenvorm. Je ziet in Nederland de bewustwording over maatschappelijk verantwoord ondernemen groeien. De code-Tabaksblat is toe aan een herziening. Ik kan mij heel goed voorstellen dat daarin meer ruimte komt voor de doorstroming van vrouwen. Laat bedrijven bijvoorbeeld openlijk rapporteren over wat ze bewerkstelligd hebben. Eigenlijk net zoals met de topsalarissen. Zo dwing je af dat het onderwerp steeds in het middelpunt van de belangstelling staat.’

De deelnemers in het Ambassadeursnetwerk van Sybilla Dekker staan niet afwijzend tegenover dit voorstel.

‘Ik kom nauwelijks bezwaar tegen. Anders ligt dat bij een verplichte quotering. Begrijp mij goed: quota alleen helpen niet als je daarvoor niet eerst een stevig fundament hebt gelegd. Het is daarom een stuk zinniger om eerst nog een flinke reeks bedrijven in de Ambassadeursnetwerken te laten demonstreren dat het ook anders kan.’ <<



TERUGBLIK

Met de kennis en expertise die Opportunity in Bedrijf in de loop der jaren wist op te bouwen, werd de weg gebaad voor Opportunity Advies en DIV, het landelijk netwerk diversiteitsmanagement.

Opportunity Advies:
www.opportunity.nl

DIV: www.div-management.nl



Opportunity Advies

Spin offs

Opportunity Advies, de professionele advies- en consultancydochter van Opportunity in Bedrijf, ging begin 2002 van start. Steeds vaker ontving de stichting verzoeken van deelnemers voor het uitvoeren van projecten buiten het reguliere lidmaatschap om. Het logische antwoord op die vraag was de oprichting van de BV Opportunity Advies. Met het beëindigen van structurele overheids subsidie voor de stichting per 2003 diene de (semi-)commerciële projecten van Opportunity Advies tevens als extra inkomstenbron voor de netwerkactiviteiten van Opportunity in Bedrijf.

De adviestak richt zich met name op cultuurdiagnose en – verandering, en op de implementatie van concrete programma’s en maatregelen bij bedrijven. Het aanbod producten en diensten loopt uiteen van bedrijfscultuuronderzoeken en awareness trainingen voor managers tot workshops voor vrouwelijke high potentials en werk/leven-programma’s. Tot de klanten van Opportunity Advies behoren onder meer Deloitte, IBM, KPN Mobile, PwC, Delta Lloyd, Randstad, VNO-NCW en de TU Delft.

Twee jaar na de lancering van Opportunity Advies ging het landelijk netwerk diversiteitsmanagement DIV van start. Dit initiatief van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft als doel werkgevers in het mkb de noodzaak te laten inzien van een personeelsbestand dat rekening houdt met diversiteit naar etniciteit, geslacht en leeftijd. Na een zorgvuldige selectieprocedure is besloten DIV als zelfstandige stichting onder te brengen bij Opportunity in Bedrijf.

Naast bewustwording over diversiteit helpt DIV werkgevers, HR-managers en leidinggevend op een praktische manier bij het toepassen van diversiteitsbeleid. Van 2005 tot 2007 begeleidde DIV in opdracht van het ministerie van Justitie (Vreemdelingenzaken en Justitie) het eerste Ambassadeursnetwerk Diversiteit.



Hein Knaapen is sinds 2005 directeur HR bij KPN. Daarvoor werkte hij 21 jaar in verschillende HR-functies bij Unilever. Zowel KPN als Unilever zijn aangesloten bij Opportunity in Bedrijf.

HR-directeur Hein Knaapen [KPN]

‘In Nederland hebben we een probleem met ambitie’

INZICHT

HET GAAT OM ‘STIJLDIVERSITEIT’.
DAT IS IETS ANDERS DAN M/V-DIVERSITEIT.

UITZICHT

DE EIGEN AMBITIES VAN VROUWEN VORMEN DE BASIS – MET Z’N ALLEN KUNNEN WE DIE AMBITIES HELPEN AANWAKKEREN.

Diversiteit?

‘Ik betwijfel of het succes van een bedrijf toeneemt als elk denkbare groep evenredig in het personeelsbestand is vertegenwoordigd. Wat telt is diversiteit in gedrag. Dat is heel iets anders dan diversiteit naar etnische afkomst of sekse. Bovendien is het nog niet gezegd dat alle ‘gedragsdiversiteit’ zonder meer welkom is in elk team. Het gaat erom de diversiteit aan eigenschappen te matchen met de specifieke uitdagingen waarvoor zo’n team staat.’

Geen business case dus?

‘De veronderstelde zakelijke meerwaarde van divers samengestelde teams ontgaat mij grotendeels. Heus, het is echt heel ingewikkeld om van werkelijk diverse teams een succes te maken. Ik hecht veel waarde aan de individuele talenten van mensen, aan hun gedragskenmerken. Dat overstijgt zaken als geslacht, etnische afkomst, geardeerdheid of leeftijd.’

Kortom: er is helemaal geen probleem...

‘Er is wel een probleem! De toegang tot de arbeidsmarkt is een maatschappelijk probleem. Onmiskenbaar zitten daar fikse knelpunten. Slechts 23 procent van de KPN-medewerkers is vrouw – in de hoogste functies is dat nog geen 10 procent. Vrouwelijke

rolmodellen? Ik geef toe: wij hebben er maar heel weinig. Je hoort mij niet zeggen dat KPN het goed doet op dit vlak.’

Dat moet dus anders...

‘Vijf jaar geleden zat dit bedrijf nog tegen een faillissement aan te hikken – de diversiteit van onze medewerkers had toen niet de hoogste prioriteit. Nu hebben we het vizier weer op talentontwikkeling gericht. Hoe kunnen we zoveel mogelijk toegevoegde waarde halen uit de medewerkers die we als talentvol aanmerken? Hoe kunnen we zo succesvol mogelijk rekruteren uit een steeds kleiner aanbod *high potentials*? Dat zijn niet alleen kwesties die op HR-gebied een belangrijke rol spelen, maar ook de agenda van de raad van bestuur bepalen. De geringe vertegenwoordiging van vrouwen in hogere functies is zo dus óók een bedrijfsprobleem geworden.’

Hoezo... óók een bedrijfsprobleem?

‘Het probleem van ‘het glazen plafond’ hoort niet uitsluitend op het bordje van het bedrijfsleven thuis. We hebben een maatschappelijk probleem dat ‘arbeidsparticipatie’ heet. En door de demografische ontwikkelingen, het schaarser aanbod van talent, krijgen bedrijven er vanzelf mee te maken. Aan de basis van

‘De volstrekt ondynamische arbeidsmarkt in Nederland verergert het probleem.’

dit vraagstuk ligt het ambitieniveau van vrouwen, en ook van mannen. De volstrekt ondynamische arbeidsmarkt in Nederland verergert het probleem.’

Wat is er mis met het ambitieniveau?

‘Nederlanders zijn nogal gefocust op hun verworvenheden, het aantal vakantiedagen, verkorte werkweken, noem maar op. Ze richten zich een stuk minder op het realiseren van doorbraken in het werk. Op vrijdagmiddag is het hier half uitgestorven. Met managementfuncties in deeltijd heb ik geen probleem, als die tijd maar flexibel wordt ingevuld. De overheid mag wat mij betreft het collectieve ambitieniveau wel wat extra aandacht geven. In het onderwijs bijvoorbeeld, waar het gemiddelde nog steeds zegeviert.’

En wat doet KPN?

‘Binnenkort gaan wij aan de slag met streefcijfers voor de vertegenwoordiging van talentvolle vrouwen in de hogere functies. Wat zeg ik... het moeten targets worden, harde targets. Dat werkt het beste in een marktgedreven organisatie. De raad van bestuur is gewend om in dergelijke termen te denken.’

Targets vragen om een plan van aanpak...

‘Wij moeten extra inzetten op de loopbaanprogram-

ma's bij KPN. Zo zijn wij een nieuwe infrastructuur voor talentontwikkeling aan het opzetten, waarbij bijvoorbeeld coaches en mentoren de latent aanwezige ambities moeten losweken en stimuleren. Ik geloof ook in de heilzame werking van *talent stretching*: mensen een iets grotere stap omhoog geven dan waar ze eigenlijk aan toe zijn. Dat is goed voor hun zelfvertrouwen. Maar vooral vrouwen hebben op dit punt ook een eigen verantwoordelijkheid: ze moeten het wél willen. Mijn persoonlijke agendapunt voor de komende jaren is deze groep vrouwen een extra zetje geven.’

En flexibelere carrièrepaden?

‘Dat is hard nodig. De pensioenleeftijd gaat hoe dan ook omhoog, wat de vanzelfsprekendheid om carrière te maken voor je vijfendertigste onderuit haalt. Zelf ben ik nu 49; kom niet aanzetten met de gedachte dat ik in de herfst van mijn loopbaan zit. Ik geloof echt dat je tussen je veertigste en je vijfenvijftigste op de top van je kunnen bent. Het leervermogen is misschien wat minder snel dan op je dertigste, maar de extra levenservaring die je inbrengt compenseert een hoop. Dat is een wetmatigheid die we als maatschappij beter moeten leren benutten bij het toegang bieden van vrouwen tot de arbeidsmarkt.’ <<



TERUGBLIK

Het Ambassadeursnetwerk is sinds 2001 uitgegroeid tot een effectief gezelschap pleitbezorgers voor een evenwichtige bedrijfstop. Opportunity heeft inmiddels vijf lichten ambassadeurs begeleid.

Meer informatie:
www.ambassadeursnetwerk.nl

Pleitbezorgers

Het feitelijke idee van een netwerk met boegbeelden van organisatie die zich het creëren van meer diversiteit in het algemeen en de doorstroming van vrouwen in hogere functies in het bijzonder ten doel stellen, is afkomstig van Claudia Zuiderwijk, voorheen directeur van PinkRocade. De acties die deze boegbeelden gedurende een jaar zouden ontplooiën, konden volgens haar fraai als *good practice* en inspiratie dienen voor andere organisaties.

Het eerste Ambassadeursnetwerk, dat liep van 2001 tot 2002, werd voorgezeten door toenmalig ING-ceo Ewald Kist. Veertien topmanagers en –bestuurders had hij om zich heen verzameld. Allen kregen zij de opdracht om minimaal drie actiepunten te formuleren die zij gedurende hun ambassadeursjaar ten uitvoer moesten brengen, zowel in hun eigenorganisatie als daarbuiten.

TNT-baas Peter Bakker was voorzitter van het Ambassadeursnetwerk 2004/2005. De positieve effecten van dit initiatief wist hij destijds treffend te omschrijven: ‘In dit netwerk schuiven zo’n twintig ambassadeurs aan, waardoor je verzekerd bent van twintig bedrijven die actieplannen gaan ontwikkelen, die dingen gaan doen. Met z’n allen vertegenwoordigen we een paar honderdduizend werknemers, mensen die nu allemaal met deze kwestie in aanraking komen.’ Uit onderzoek naar de effectiviteit van de eerste drie netwerken bleek dat meer dan 80 procent van de actiepunten zijn uitgevoerd en daadwerkelijk effect hebben gesorteerd.

De formule valt ook elders onmiskenbaar in de smaak. ABN Amro en het ministerie van Defensie hebben bijvoorbeeld interne ambassadeursnetwerken. Ook is er een Ambassadeursnetwerk Diversiteit in het leven geroepen, dat zich specifiek richt op het mkb. Verder waren er speciale Ambassadeursnetwerken voor meer vrouwen in de top van maatschappelijke en politieke organisaties, alsmede in de zorgsector.





Ronald Plasterk [OCW]

'Ik zal als een helleveeg te werk gaan'

Ronald Plasterk is sinds 2007 minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Emancipatiebeleid is onderdeel van zijn portefeuille.

INZICHT

VROUWEN UITSLUITEND HOOG OPLEIDEN EN GELIJK BEHANDELEN IS NOG GEEN GARANTIE VOOR EVENREDIGE PARTICIPATIE. ONZE TRADITIONELE DAGINDELING IS DE SPELBREKER.

UITZICHT

DE OVERHEID MOET ZWAAR BLIJVEN INZETTEN OP KINDEROPVANG. HET RIJK ZAL HET GOEDE VOORBEELD GEVEN. OP LANGERE TERMIJN MOET DAT TOT EEN OMSLAG LEIDEN.

Eerst niet, toen weer wel. Aart-Jan de Geus, in het vorige kabinet minister van SZW, vond aanvankelijk dat een nieuwe regering het wel zonder coördinerend bewinds-persoon voor emancipatie zou kunnen stellen. Maar nadat de Visitatiecommissie Emancipatie onder leiding van Tineke Lodders-Elfferich had geconcludeerd dat de overheid geen structurele aandacht schenkt aan de gelijke behandeling van mannen en vrouwen, kwam De Geus op zijn standpunt terug. Met als gevolg dat het vierde kabinet-Balkenende wederom een minister voor emancipatie heeft. Ditmaal in de persoon van Ronald Plasterk, minister voor Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

Welk gewicht gaat u geven aan emancipatiebeleid?

'De Geus liet doorschemeren dat de emancipatie in Nederland volgens hem eigenlijk wel af is. Mijn opvatting is dat bepaald niet. Ik wil het onderwerp een hogere prioriteit geven dan het in voorgaande kabinetten had.'

Leg uit. Wat gaat u anders doen?

'Het is belangrijk dat de overheid het goede voorbeeld geeft. We hebben nu in elk geval een kabinet met meer vrouwen dan ooit tevoren. Mijn eigen partij, de PvdA, heeft drie van de zes ministersposten

gevuld met vrouwen. Dit zijn symptomen van een verandering in de manier van denken over functioneel evenwicht tussen mannen en vrouwen. Het is een geleidelijke omslag die ook het bedrijfsleven zal raken.'

Maar wacht even: de overheid als geheel scoort zeker niet beter dan het bedrijfsleven waar het de vertegenwoordiging van vrouwen in hogere functies betreft.

'Daar wordt aan gewerkt. Met enkele gemeenten heb ik convenanten gesloten over een andere dagindeling. We willen weg van het 9-tot-5 dogma. Ik pleit voor de 7-tot-7 norm. Arbeidstijden moeten flexibeler worden, zodat het eenvoudiger is om kinderen en werk te combineren. Het probleem is niet de instroming van vrouwen op de arbeidsmarkt. De combinatie kinderen en werk is wel een brug te ver. Je ziet dan dat veel vrouwen op een minder ambitieus traject gaan zitten, waardoor ze de subtop of de top nooit zullen bereiken.'

Deeltijdbanen zijn dus funest voor de carrière?

'Dat zeg ik niet. Ik verwacht van werkgevers dat ze ook meer flexibiliteit vertonen. Dat is welbegrepen eigenbelang. Het besef moet doordringen dat vijf of

‘Net zoals in Engeland en Frankrijk moet het hier normaal worden om hele dagen te werken en de kinderen in de opvang onder te brengen’

zeven jaar werken in een rustiger traject eigenlijk maar een schijntje is op een loopbaan van veertig jaar. Het moet acceptabel worden dat vrouwen in zo'n periode gewoon wat minder beschikbaar zijn. Nu worden deze vrouwen gewoon afgeschreven en gaan bedrijven op zoek naar nieuw potentieel. Dat is niet alleen talentvernietiging, maar ook kapitaalvernietiging.’

U gaat zelf het goede voorbeeld geven?

‘Ik heb al eerder gezegd: in deze periode zal ik als een helleveeg te werk gaan. Ik heb nu vaak te maken met benoemingsprocedures. Als ik een shortlist onder ogen krijg waarop geen enkele vrouw staat, dan stuur ik die retour met de boodschap dat we heel gericht naar vrouwelijke kandidaten moeten zoeken. Geen weldenkend mens is daarop tegen. Ik had laatst een bijeenkomst met de 17 collegevoorzitters van de Nederlandse universiteiten – allemaal mannen. Geloof me: die voelen op zo'n moment ook wel aan dat er iets flink scheef zit.’

Zou het invoeren van quota iets zijn voor Nederland?

‘Ik merk dat zoiets veel weerstand oproept, zeker ook bij vrouwen. Quotering heeft natuurlijk ook een stigmatiserend effect. Ik ben niet tegen een openlijke

rapportage over de effecten van diversiteitsbeleid. Overheid en semi-overheid zou daarmee kunnen beginnen.’

Vindt u het gebrekkige evenwicht in Nederland ernstig?

‘Laat ik het zo zeggen: ik vind dat we er alles aan moeten doen om vrouwen in Nederland tot hun recht te laten komen. Je ziet frappante verschillen met de ons omringende landen in de positie van mannen en vrouwen. Blijkbaar zit het heel diep in onze cultuur. Net zoals in Engeland en Frankrijk moet het normaal worden om hele dagen te werken en de kinderen in de opvang onder te brengen. Als staatssecretaris beschikt Sharon Dijksma over een fors budget om hierin wat beweging te krijgen.’

Gaat u ook het bedrijfsleven aanspreken op zijn verantwoordelijkheid?

‘We moeten zichtbaar maken wat er allemaal gebeurt, hoe de verhoudingen in Nederland langzaam veranderen. Ik denk dat je bedrijven moet aanmoedigen, of zelfs verleiden. Zolang ze zich aan de wet houden, gelijke behandeling en zo, kan ik ze niet dwingen het personeelsbeleid te veranderen.’ <<



TERUGBLIK

Opportunity in Bedrijf was tussen 1996 en 2006 afzender van ruim veertig publicaties over evenwichtig management. Een bibliografie in cijfers, met enkele hoogtepunten.

In druk



17 onderzoekspublicaties, waar onder *Kritische succesfactoren voor vrouwen aan de top* (1997), *Concurreren met vrouwen* (1998), *Achter de coulissen, coaching als managementinstrument nader bekeken* (1999) en *Wat vrouwen bindt, een nieuwe kijk op arbeidsvoorwaarden* (2002).

6 edities van de nieuwsbrief *Nieuws in Balans*, tussen 1997 en 1999.

6 thema-edities van het magazine *OiB – Evenwichtig management volgens Opportunity in Bedrijf*, tussen 2000 en 2002.

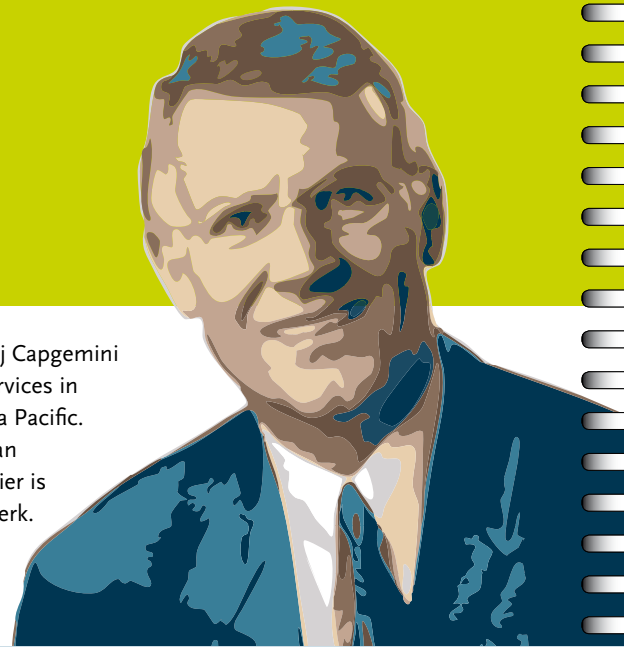
3 slotpublicaties in het kader van het Ambassadeursnetwerk: *De Ambassadeurs* (2002), inclusief de video *Op naar de top, Vrouwelijke leiders zichtbaar* (2003) en het magazine *Special Issue* (2005), in samenwerking met het ministerie van SZW.

4 rapportages met de uitslagen van de *Balansmeter*, van 1997 tot 2000.

4 rapportages met de uitslagen van de *Toptelling*, van 1997 tot 2000.

3 handelsedities over speciale onderwerpen: *M/V in Balans, evenwichtige organisatie* (1999, in samenwerking met uitgeverij Thema), *Netwerken voor Zakenvrouwen, praktijkgids over het opzetten en runnen van een bedrijfsnetwerk* (2006) en *Nu Extra Lang Houdbaar... Hoe vrouwelijk talent binnenboord te houden, nieuw licht op 'regretted losses'* (2006).

De publicaties van Opportunity in Bedrijf zijn kosteloos beschikbaar voor aangesloten organisaties en relaties. Overige geïnteresseerden kunnen de uitgaven, voor zover nog beschikbaar, tegen betaling toegestuurd krijgen.



Peter Barbier [Capgemini]

‘Dit is marathonlopen’

Peter Barbier is sinds januari 2007 bij Capgemini verantwoordelijk voor Technology Services in de regio's Continental Europa en Asia Pacific. Daarvoor was hij directievoorzitter van Capgemini Nederland BV. Peter Barbier is lid van het vijfde Ambassadeursnetwerk.

INZICHT

DIVERSITEIT GAAT PAS LEVEN ALS JE EROVER
GAAT COMMUNICEREN.

UITZICHT

FLEXIBILITEIT WORDT HET SLEUTELWOORD. DIVERSITEIT
VEREIST EEN FLEXIBELE OPSTELLING VAN ZOWEL WERKGEVER
ALS WERKNEMER.

Een soft issue...

‘Dat was wel mijn eerste reactie toen drie jaar geleden binnen Capgemini Nederland een diversiteitsplatform werd opgericht. Als directievoorzitter nam ik met een flinke dosis scepsis deel aan de eerste bijeenkomst. Maar er is toen vrij snel bij mij een bewustwording ontstaan. Hoe intensiever ik nu met dit onderwerp bezig ben, hoe enthousiaster ik word. Dat is de les die ik heb geleerd: heel veel collega's binnen dit bedrijf en in deze branche hebben zich nog nauwelijks verdiept in het thema. Het besef dat diversiteit een absolute must is voor de toekomst van deze sector is er gewoon nog niet.’

Absolute must? Vertel...

‘Arbeid wordt steeds meer een schaars goed. Het benutten van al het potentieel op de arbeidsmarkt is daarom een noodzaak. Er zit ook een kwalitatief aspect aan. Als je met vrouwen om de tafel zit, komen er andere invalshoeken ter sprake. Die leiden weer tot nieuwe oplossingen. Ik merk nu zelf ook steeds vaker dat dit een vernieuwende kijk op de zaken tot gevolg heeft. Klanten stellen dat op prijs. Nog zoiets: laatst gingen we met een sterke delegatie van drie man bij een ministerie langs. Bleek dat er aan de andere kant van de tafel drie vrouwen zaten. In zulke situaties

gaan we steeds vaker terecht komen, dat je aan afnemerszijde met vrouwelijke beslissers te maken hebt. De kant van de tafel waar Capgemini zit, moet hiervan een afspiegeling zijn.’

Kortom: u bent om?

‘Ik ben nu zelf drie jaar met het onderwerp bezig. Mijn deelname aan het Ambassadeursnetwerk zie ik vooral als een bevestiging dat we op de goede weg zitten. Het gaat er mij niet om dat we als deelnemer aan dit netwerk nu eens flink een jaartje de mouwen gaan opstropen. Het is niet even een sprintje trekken, het is marathonlopen. Je moet een omgeving zien te creëren waarbinnen diversiteit een gewoon onderwerp is. Wij zijn nog lang niet toe aan streefcijfers of targets. Daar kun je pas over denken als er een stevig fundament voor diversiteit ligt.’

Hoe bouw je zo'n fundament?

‘Mijn uitgangspunt is dat de meeste beslissers in deze branche zich nauwelijks bewust zijn van de uitdaging waarvoor we staan. Pas als je gaat communiceren over diversiteit, dan gaat het een beetje leven. De laatste jaren hebben we tientallen acties en activiteiten op touw gezet. Dat moet onverminderd zo doorgaan. Je merkt dat het bewustzijn meteen weer inzakt zodra

'Steeds vaker komen we bij afnemers vrouwelijke beslissers tegen'

je er niet langer de schouders onder zet. Daarom zijn we ook deelnemer in Opportunity in Bedrijf geworden, om alert te blijven. Het gaat om constante aandacht voor het onderwerp. Net zolang totdat het medewerkersbestand een evenwichtige samenstelling heeft bereikt en diversiteit op een natuurlijke wijze onderdeel is geworden van de bedrijfscultuur.'

Welke acties en activiteiten wérken?

'Op momenten dat alle vice-presidents bij elkaar komen, zorgen we ervoor dat óók diversiteit op de agenda staat. Met externe sprekers bijvoorbeeld, of met een workshop. We hebben het project *Connect in Circles* opgezet, dat talentvolle vrouwen koppelt aan een interne mentor. Erg succesvol is de workshop *Samen betaald werken*, die zich richt op collega's met een werkende partner. De kernvraag is daar: Hoe ga je privé om met het feit dat je allebei een carrière nastreeft? Dit zijn misschien kleine voorbeeldjes, maar het feit dat er zeer veel belangstelling voor is, zegt meer dan genoeg. Het onderwerp begint te leven.'

Resultaten?

'Ik moet eerlijk bekennen dat het langzaam gaat. Het is nu eenmaal een feit dat weinig meisjes en jonge vrouwen voor een exacte of technische studie kiezen.

Bovendien heeft de sector als geheel niet een imago dat voor vrouwen aantrekkelijk is. Onze inspanningen richten zich nu vooral op de instroom, daar moet ook meer evenwicht in komen. Als vrouwen niet geïnteresseerd zijn om voor ons te werken, dan missen we een belangrijk reservoir met talent. Het slechte imago van de ICT-sector is voor een groot deel beeldvorming, maar in onze wervingsactiviteiten hebben we daar wel mee te maken. Steeds vaker zetten we nu vrouwelijke rolmodellen in, die laten zien dat het ook anders kan.'

Hoe anders kan het?

'Wat mij betreft is het sleutelwoord *flexibiliteit*. Die moet je als werkgever betrachten, door te stimuleren dat je steeds in teamverband zoekt naar flexibele oplossingen om met bepaalde privésituaties om te springen. Maar flexibiliteit verwacht ik ook van de medewerkers. Dat ze flexibel met de werktijden omgaan, en zo nodig compenseren. Uitgaande van de veronderstelling dat vrouwen niet automatisch warmlopen voor verticale loopbaanstappen, zetten we ook in op diversiteit in carrièrepaden. Op dat vlak hebben we al heel wat te bieden, maar in mijn optiek valt er nog wel wat aan de promotie te verbeteren. Loopbaanpaden hoeven niet automatisch via de managementlijn te lopen. Een carrière als vakspecialist mag gerust in hoger aanzien komen. Mijn hoop is dat dit op den duur tot een bredere basis voor loopbaanontwikkeling zal leiden.' <<



TERUGBLIK

Ondernemingen die op verdienstelijke wijze diversiteitsbeleid in praktijk brengen, maken kans op de VNO-NCW Diversity Award. De inhoudelijke en organisatorische ondersteuning van de verkiezing is in handen van Opportunity. Vier prijswinnaars op rij.

Belonen



2003 Delta Lloyd > In 2003 ontving Delta Lloyd de eerste Diversity Award. In het oordeel van de jury onder leiding van Jeltje van Nieuwenhoven woog met name de inzet van de voltallige raad van bestuur mee. Alle bestuurders benadrukken regelmatig het bedrijfsbelang van diversiteit, intern tijdens werkconferenties en op de eigen managementleergangen, en extern op bijeenkomsten van de branchevereniging en tijdens rondetafeldiscussies. Door de inzet en toewijding van deze topbestuurders slaagt Delta Lloyd erin het onderwerp voortdurend op de agenda te houden, aldus de jury.

2004 Shell Nederland > Sinds 2001 moeten alle Shell-maatschappijen zich houden aan de zogeheten Diversity and Inclusion Standard, een verzameling waarden en normen voor de omgang met medewerkers. Vanwege de voortvarende aanpak bij het implementeren van dit beleid ontving Shell Nederland in 2004 de Diversity Award. De jury onder leiding van Ella Vogelaar vond het zeer lovenswaardig dat een van oorsprong 'mannelijk', technisch-georiënteerd bedrijf een cultuuromslag heeft weten te bewerkstelligen.

2005 IBM Nederland > Bij IBM is diversiteit en de daartoe noodzakelijke verandering van bedrijfscultuur in de organisatie verankerd als een 'way of leadership', zo prees de jury van de Diversity Award 2005 onder leiding van Andrée van Es. Veel waardering ontving een reeks concrete acties op het gebied van instroming en doorstroming van vrouwelijk talent. Deze activiteiten hebben ertoe geleid dat IBM Nederland in een paar jaar tijd het aandeel vrouwelijke managers zag toenemen tot 17 procent.

2006 ING Groep > ING is volgens de jury onder leiding van Femke Halsema met zijn diversiteitsbeleid niet blijven steken in goede voornemens en tijdelijke projecten. ING heeft verschillende initiatieven ontplooid, die naast het rekruteren en ontwikkelen van divers talent, vooral zijn gericht op het zichtbaar maken van uiteenlopende talenten. ING vervult volgens de jury met een langdurige en consistente aanpak een voortrekkersrol voor het bedrijfsleven.



Trude Maas-de Brouwer is sinds 2003 voorzitter van Opportunity in Bedrijf. Zij is commissaris bij onder meer ABN Amro en Philips Electronics Netherlands en voorzitter van de raad van toezicht van de Nuffic. Voorheen was zij president van de Hay Vision Society en lid van de Eerste Kamer voor de PvdA.

Trude Maas-de Brouwer [Opportunity in Bedrijf]

Couscous en viagra

INZICHT

HET 'MACROVERHAAL' IS INMIDDELS WEL BEKEND.
NU MOET HET OOK ECHT OP MICRONIVEAU GEBEUREN.

UITZICHT

PERMANENTE CAMPAGNE IS NOODZAKELIJK, MAAR WAT TELT ZIJN DE HIGHLIGHTS. OP DE JUISTE MOMENTEN MOETEN WE TOESLAAN, MET SPELDENPRIKKEN UIT ONVERWACHTE HOEK, LIEFST MET WAT HUMOR OOK.

De wereld verandert in een razend tempo...

...althans, dat willen allerlei zelfbenoemde goeroes en futurologen ons doen geloven. Zij hebben de mond vol over de mogelijkheden die nanotechnologie in petto heeft, over de revolutionaire werking van de nieuwste medicijnen. Of – van een geheel andere orde – over de schappen van Albert Heijn, die tegenwoordig vol staan met ingrediënten uit de wereldkeuken. In de keukenkastjes van doorsnee Nederlandse gezinnen vind je nu potjes Turkse olijven en pakken Marokkaanse couscous. Vreemd is het wel dat veel van die gezinnen tegelijkertijd de grootste moeite hebben met het accepteren van mensen uit een islamitische cultuur die zich in ons land hebben gevestigd.

Integratie of assimilatie?

Eigenlijk zeggen we dat we helemaal geen moeite hebben met islamitische nieuwkomers, als ze maar goed integreren in onze maatschappij. Uitgaande van de veronderstelling dat integratie van twee kanten moet komen, is dat natuurlijk een drogreden. Wat de meeste Nederlanders onder integratie verstaan, komt feitelijk neer op assimilatie. We laten ons de couscous goed smaken, maar verwachten van Nederlandse Marokkanen dat zij onze normen en waarden over-

nemen. Hier klopt iets niet helemaal. We spreken met twee tongen.

Ratio en emotie

De discussie over vrouwen aan de top heeft dezelfde soort eigenaardige trekjes. Elke manager die een beetje mee wil tellen, heeft het maar al te graag over nut en noodzaak van diversiteit. Leve de verschillen, gemengde teams leveren een beter resultaat af. Tot zover het rationele argument. Maar kijk je naar de samenstelling van de vacaturecommissies, dan kom je daar al twintig jaar dezelfde mannen tegen. En eigenlijk zegt de emotionele ingeving van die mannen dat vrouwelijke managers zich maar beter wat mannelijke eigenschappen kunnen aanmeten. Anders geformuleerd: ze mogen wel meedoen, die vrouwen, maar wel tegen onze voorwaarden. Ook hier is dus sprake van assimilatie.

Eigenlijk verandert er niks...

Kijk naar de vaste patronen en gewoontes bij loopbaanontwikkeling, daar zit bijzonder weinig schot in. Neem de universitaire wereld. Als een vrouwelijke wetenschapper tussen haar 28e en 38e jaar niet genoeg wetenschappelijke publicaties op haar naam

De discussie over vrouwen aan de top heeft dezelfde *eigenaardige trekjes* als het integratiedebat

weet te schrijven, kan ze een hoogleraarbenoeming wel vergeten. Of neem het bedrijfsleven, waar het enorm belangrijk is om buiten de officiële werktijden je gezicht te laten zien op borrels en netwerkbijeenkomsten. Daar creëer je je volgende loopbaan-stap. Terwijl veel vrouwen zich op zo'n tijdstip toch echt tot het thuisfront geroepen voelen.

Het ontbreekt ze aan ambitie

Aan beeldvorming geen gebrek. Dat vermeende gebrek aan ambitie is een cirkelredenering. Het feit dat er nauwelijks vrouwen in een topfunctie te vinden zijn, verklaren we door te stellen dat ze minder ambitieus zouden zijn. Dat praten we elkaar aan, terwijl uit onderzoek allang is gebleken dat dit niet klopt. Net zoals de veronderstelling dat vrouwen weinig ophebben met verticale loopbaanstappen en zich liever op de inhoud focussen. Dat is pas krom. We hebben de mond vol over het belang van een kenniseconomie. Het zou dan voor de hand liggen dat je vrouwen vanuit inhoudelijke functies carrière ziet maken. Maar ook op dat vlak sluit de ratio blijkbaar niet aan op de praktijk.

Tja, die beeldvorming...

Nog zo een: laatst hoorde ik een radiospotje over erectiestoornissen. De afzender van dat spotje, een farmaceutisch bedrijf, riep mannen op om aan hun dokter te vragen wat hij zelf zou gebruiken tegen die kwaal. Zestig procent van de medische staf bestaat inmiddels al uit vrouwen, maar het collectieve beeld is nog steeds dat een dokter een man is. Die vanzelfsprekendheid van denken kun je alleen doorbreken als er genoeg zichtbare voorbeelden zijn die het tegendeel bewijzen.

We hebben nu Hillary Clinton, Angela Merkel en Nebahat Albayrak. Zij zijn de wegbereiders. Neelie Kroes heeft momentum gecreëerd door het ontbreken van vrouwen in het eerste kabinet-Balkenende aan de kaak te stellen. In een tv-programma kwam ze zelf met een lijst namen waarop tientallen capabele vrouwen voor een ministerspost stonden. Zoiets heeft impact. Dat doet veel meer dan tien jaar columns publiceren in *Opzij*.

Nu het bedrijfsleven nog

Mede dankzij Opportunity in Bedrijf is het 'macrover-

haal', de noodzaak van meer vrouwen in een topfunctie, wel bekend. De volgende slag ligt op microniveau – nú moet het ook echt gebeuren.

Opportunity zal haar repertoire verder moeten verbreden. In toenemende mate zie je al dat mannelijke beslissers betrokken worden in de programma's. We moeten vaker speldenprikken uitdelen, liefst met humor. Het verhaal mag geen zeurderige toon krijgen. Ik juich de komst van meer militante vrouwenclubs toe. Zij houden het onderwerp op de agenda. Maar Opportunity moet ervoor zorgen dat er ook werkelijk resultaten worden geboekt. Vrouwen opporren, ze koppelen aan een mentor, zodat ze niet gaan duiken. Laat al die verschillende initiatieven maar lekker naast elkaar bestaan. Dan is de kans het grootst dat de wereld ook echt een beetje zal veranderen. «

*Het verhaal mag
geen zeurderige toon
krijgen*

Het m/v-debat verdient meer urgentie

Een onvoltooide revolutie

Wat mag de komende jaren niet ontbreken op de agenda van Opportunity in Bedrijf? Deze vraag is voorgelegd aan **Jan Willem Duyvendak** en **Fleur Slegers***. Ter gelegenheid van het 10-jarige bestaan van Opportunity in Bedrijf schreven zij een lustrumessay dat uitmondt in een reeks aanbevelingen. Een samenvatting.

Ruim de helft van de Nederlandse vrouwen verricht betaalde arbeid. Enkele decennia terug zag dat beeld er heel anders uit. Een revolutionaire verandering heeft plaatsgevonden, maar van een voltooide revolutie is nog lang geen sprake.

Nederlandse vrouwen werken gemiddeld veel minder uren dan hun mannelijke collega's. Zij krijgen meestal minder betaald voor hun werkzaamheden. Hun banen zijn doorgaans te vinden in de lagere regionen van de arbeidsmarkt. De doorstroom van hoogopgeleide vrouwen naar de top van het bedrijfsleven en de publieke sector is zeer gering. Dit verschijnsel – vaak aangeduid als 'het glazen plafond' – is in Nederland sterker aanwezig dan in andere landen, Pakistan en Japan buiten beschouwing gelaten.

Met recht kunnen we spreken van een ernstig en hardnekkig probleem, maar veel aandacht voor de Nederlandse uitzonderingspositie is er niet. Sinds enkele jaren hebben we een sterk toegenomen aanbod van hoogopgeleide, ambitieuze vrouwen. Maar de mate waarin zij vertegenwoordigd zijn in hogere functies stelt nog steeds teleur. Sterker nog: de laatste jaren zien we zelfs een achteruitgang. Zo is het aandeel mannen in topfuncties recentelijk met 1 procent gegroeid, terwijl de vertegenwoordiging van vrouwen in die contreien met 2 procent is gedaald.

Op alle fronten zien we een gebrek aan urgentie. Neem de overheid. Die steekt de loftrompet over de effecten van een jarenlang emancipatiebeleid. Maar tegelijkertijd constateren we dat ook de publieke

sector er niet in slaagt om in de pas te lopen met de eigen streefcijfers voor het aandeel vrouwen in topposities.

Conflict

Verskillende verklaringen zijn te geven voor het Nederlandse gebrek aan urgentie. Een optimistische variant luidt dat het vanzelf wel goed komt met de man/vrouw-verdeling in de top, als we maar geduld betrachten. Het is gewoon een kwestie van tijd totdat ook de laatste horde genomen kan worden. Op voorwaarde natuurlijk dat zich voldoende gekwalificeerde vrouwen melden voor een topfunctie.

Een meer pessimistische – of eigenlijk: cynische – verklaring duidt erop dat Nederlandse beleidsmakers en beslissers eigenlijk helemaal geen probleem hebben met de geringe vertegenwoordiging van vrouwen in hoge(re) functies. Desgevraagd zullen zij braaf melden dat hun organisaties er alles aan doen om de situatie te verbeteren. Maar in de praktijk laten zij het afweten. Diep in hun hart zijn zij – mannen wel te verstaan – er niet van overtuigd dat vrouwen in de wieg zijn gelegd voor leidinggevende functies.

Dit laatste, impliciete standpunt – 'het is wel best' – is feitelijk de voedingsbodem van een conflict over

de richting waarin de Nederlandse samenleving zich ontwikkelt of zou moeten ontwikkelen. Niet het tempo van de ontwikkelingen is hier aan de orde, zoals in de 'het-komt-wel-goed'-variant. Wel de fundamentele vraag of vrouwen in gelijke mate geschikt zijn voor de top als mannen.

Eigen schuld

Bij sommigen overheerst de indruk dat de discussie over 'het glazen plafond' is aangezwengeld door een paar klagende en verongelijkte vrouwen. Zeker niet representatief voor al die tevreden Nederlandse vrouwen (én mannen), hoor je dan. Hierin gaat de suggestie schuil dat Nederlandse vrouwen geen (top)ambities zouden hebben. De verantwoordelijkheid voor verandering is zo op het bordje van vrouwen terechtgekomen.

Dit is een onsociologische manier van redeneren, die kenmerkend is voor het huidige tijdsgewricht. Als een groep in een achtergestelde situatie zit, dan zijn de individuele leden van die groep zélf hiervoor verantwoordelijk. Deze redeneertrant vormt de schaduwzijde van de op zichzelf mooie gedachte over 'de eigen verantwoordelijkheid': als je iets niet bereikt, dan is dat je eigen schuld.

Invoering van quota is de enige effectieve maatregel om vrouwen in topposities benoemd te krijgen

De vraag waarom en onder welke condities vrouwen en mannen bepaalde ambities (kunnen) ontwikkelen, doet blijkbaar niet ter zake. Zo kan het dat we gangbare gedragspatronen – denk aan de rolverdeling in arbeid en zorg – zien als een manifestatie van de diepste verlangens die mannen en vrouwen koesteren. Alsof het hier om een vrij keuzeproces gaat. Machtsverschillen, ongelijke mogelijkheden voor ontplooiing en de masculiene cultuur aan de top hoeven zo niet meer aan de orde gesteld te worden.

Keukentafel

Het debat over 'het glazen plafond' stagneert, zeker nu het type 'eigen schuld'-redeneringen weer de kop opsteekt. Verbreding van het debat is een must. De discussie houdt immers niet op bij de vraag waarom het goeddeels ontbreekt aan vrouwen in de top van het Nederlandse bedrijfsleven en in de publieke sector.

Onherroepelijk raakt het debat ook aan het functioneren op de arbeidsmarkt van mannen en vrouwen in relatie tot hun verantwoordelijkheden thuis. Zolang mannen zich nauwelijks bekommeren om zorgtaken, zullen vrouwen hun ambities moeten blijven temperen. Niet uit vrije wil, maar omdat

vrouwen in de onderhandelingen aan de keukentafel gewoonlijk zwakker staan. Vrouwen verdienen meestal minder, en in een gezin met kinderen telt het hoogste inkomen nu eenmaal zwaar. De toegang tot goede kinderopvang is in Nederland ook nog steeds een probleem, waardoor de keuze voor een deeltijdbaan vaak snel is gemaakt.

Politiek en bedrijfsleven mogen hun hoofd niet in het zand steken voor de ervaringen van ambitieuze vrouwen die vanwege hun sekse de top niet kunnen of niet meer willen bereiken. Het gaat hier ontegenzeggelijk om een klassieke vorm van discriminatie: individuen worden namelijk als deel van een groep bewust of onbewust negatief bejegend. Dit gegeven zou tot grote verontrusting moeten leiden.

Opvallend lief

Maar van verontrusting is geen sprake. Dat komt omdat zowel de optimisten ('het komt wel goed') als de pessimisten ('het is wel goed') actie overbodig vinden. De krachten in het politiek-maatschappelijke speelveld die de emancipatie van mannen en vrouwen wel willen bevorderen, staan nu ook niet bepaald sterk. Zo ontbreekt het bijvoorbeeld aan een krachtvolle vrouwenbeweging.

Nu is er geen gebrek aan vrouwen die op individuele basis proberen hun positie te verbeteren om zo tot de top door te dringen. Ook zijn er verschillende initiatieven binnen en buiten bedrijven die ambitieuze vrouwen op weg naar de top ondersteuning bieden. Maar die initiatieven zijn weer opvallend *lief*, zeker bezien in het licht van de kritieke situatie waarin Nederland verkeert als het gaat om de vertegenwoordiging van vrouwen in de top.

Hoe valt de huidige impasse dan wel te doorbreken? Werkelijke veranderingen zullen pas tot stand komen als er een effectieve coalitie ontstaat tussen vrouwen-netwerken in bedrijven en vrouwenorganisaties daarbuiten. Netwerken dragen bij aan het creëren van hechte banden binnen een achtergestelde groep. Netwerken zijn ook in staat om met verrassende (media)acties de massa aan te spreken. Netwerken zullen hun aandacht moeten richten op het uitdragen van een heldere agenda met eenduidig geformuleerde doelen, zoals bijvoorbeeld het instellen van quota. Uit allerlei onderzoek blijkt inmiddels dat dit de enige effectieve maatregel is om vrouwen in topposities benoemd te krijgen.

In de huidige situatie wordt de schuld voor de volstrekt scheve verhoudingen in de top nog primair

Geen mens die het in zijn hoofd haalt het zakelijke belang van 'mannelijke kwaliteiten' te benadrukken

bij de vrouwen zelf gelegd; er is sprake van *blaming the victim*. In plaats hiervan moeten we toe naar een situatie waarin de mannelijke beslissers in de top zich juist schamen voor de scheefgroei: *shaming the powerholder*. Het staat vast dat er nog een lange weg te gaan is. Op dit moment zien we geen enkel spoor van schaamte bij alle bedrijven en overheidsorganisaties die hun verantwoordelijkheden verzaken. Schaamtegevoelens komen we vooral tegen bij werkende vrouwen. Schuld bewust vragen zij zich af in hoeverre zij hun kinderen verwaarlozen als zij ambitie tonen in hun werk.

Nieuwe mogelijkheden

Het actuele actierepertoire is niet toereikend – nieuwe strategieën zijn hard nodig. Die mogen vooral niet te lievig zijn. Er mag flink gehamerd

TO-DO LIJST voor 2007 – 2017:

- Oppassen met het ‘diversiteitsargument’ – het aanprijzen van vrouwen op de arbeidsmarkt vanwege hun ‘bijzondere vrouwelijke kwaliteiten’ is tamelijk absurd
- Werving moet zich meer op vrouwen richten – voorkeursbeleid, invoering van quota
- Er is een *shift* nodig – van ‘blaming the victim’ naar ‘shaming the powerholder’
- Lievige actie is passé – interne en externe druk moet gelijktijdig ontwikkeld worden, radicaal en (massa)mediaal
- De toenemende schaarste op de arbeidsmarkt maximaal benutten

worden op de onrechtvaardigheid van de huidige situatie. Dáár gaat het om. Het aanprijzen van vrouwen op de arbeidsmarkt vanwege hun ‘bijzondere vrouwelijke kwaliteiten’ is tamelijk absurd. Geen mens die het in zijn hoofd haalt het zakelijke belang van ‘mannelijke kwaliteiten’ te benadrukken.

Los van de noodzaak krachtadiger op te treden, zullen zich de komende jaren vanzelf nieuwe mogelijkheden aandienen. Het staat immers buiten kijf dat vrouwen steeds harder nodig zijn op de arbeidsmarkt. Die ontwikkeling moet worden aangegrepen om eisen te stellen aan bedrijven met betrekking tot de vertegenwoordiging van vrouwen in topfuncties. Krapte op de arbeidsmarkt was ook in het verleden voor veel bedrijven de aanleiding om openingen te

bieden aan vrouwen. Zo is het goed denkbaar dat zich de komende decennia onverwachte maar broodnodige kansen aandienen. ◀

** Jan Willem Duyvendak is als hoogleraar verbonden aan de afdeling sociologie & antropologie van de Universiteit van Amsterdam. Fleur Sleegers werkt daar als onderzoeker.*