

“Men play the game, women know the score”

- Roger Woddis

Een kwalitatief onderzoek naar de oorzaken en achtergronden van het ‘Glazen Plafond’
in de Nederlandse politiek en het openbaar bestuur.

Doctoraalscriptie van:

C.J. van IJzendoorn

Studentnummer 277766

Erasmusuniversiteit Rotterdam

Faculteit der Sociale Wetenschappen

Avondprogramma opleiding Bestuurskunde

Scriptiebegeleider: prof. Dr. W. Derksen

Tweede lezer: dr. S. van Thiel

Rijswijk ZH, februari 2007

Inhoudsopgave

| | |
|---|--|
| Voorwoord | 3 |
| Inleiding | 4 |
| Hoofdstuk 1: Vrouwen en politiek-bestuurlijke vertegenwoordiging: de 'cijfers' | 6 |
| 1.1 Cijfers over vrouwen in de Nederlandse politiek | 6 |
| 1.2 Cijfers over vrouwen in de ambtelijke top | 7 |
| 1.3 Opbouw van de scriptie | 8 |
| Hoofdstuk 2: Probleemstelling en methodologisch kader | 9 |
| 2.1 Doelstelling van het onderzoek en probleemstelling | 9 |
| 2.2 Theoretisch en conceptueel kader van het onderzoek | 11 |
| 2.3 Definities van enkele kernbegrippen | 15 |
| 2.4 Onderzoeksvragen | 16 |
| 2.5 Methode van onderzoek | 22 |
| 2.6 Methodologische verantwoording van het onderzoek | 23 |
| Hoofdstuk 3: Vrouwen aan het woord over loopbaankeuzes | 28 |
| 3.1 Vrouwen en loopbaanstrategieën | 28 |
| 3.2 De publieke sector: een bewuste of logische keuze voor ambitieuze vrouwen? | 34 |
| Hoofdstuk 4: Vrouwen aan het woord over gelijke kansen en professionele competenties | 39 |
| 4.1 Vrouwen, emancipatiebeleid en positieve discriminatie | 39 |
| 4.2 Vrouwen en politiek-bestuurlijke competenties | 48 |
| Hoofdstuk 5: Vrouwen aan het woord over leiderschap, ambitie en de rol van uiterlijk | 56 |
| 5.1 Vrouwen en ambities | 56 |
| 5.2 Vrouwen en leiderschap | 63 |
| 5.3 De rol van uiterlijk | 74 |
| Hoofdstuk 6: Vrouwen aan het woord over professionele omgevingen en organisatiecultuur | 81 |
| 6.1 Vrouwen en (organisatie)cultuur | 81 |
| 6.2 Vrouwen en beeldvorming | 88 |
| 6.3 Vrouwen en netwerken | 92 |
| Hoofdstuk 7 Vrouwen aan het woord over de combinatie van werk en privé | 99 |
| 7.1 Rol van de sociale omgeving | 99 |
| 7.2 Rol- en taakverdelingen in de privé-sfeer | 103 |
| Hoofdstuk 8: Conclusies en Besluit | 112 |
| Bibliografie | 122 |
| Bijlage 1 | Overzicht respondenten |
| Bijlage 2 | Vragenlijst |
| Bijlage 3 | Overzicht gebruikte afkortingen |

Voorwoord

De scriptie die nu voor u ligt, had ik niet kunnen schrijven zonder de hulp, medewerking en aanmoediging van heel veel mensen. Allereerst gaat mijn dank uit naar Prof. dr. W. Derksen die het heeft aangedurfd een wat onorthodox opgezet onderzoek te begeleiden en mij telkens wist te inspireren een 'eigen pad' in mijn onderzoek te zoeken. Ook de aanwijzingen en het commentaar van mijn tweede begeleider, dr. S. van Thiel hebben veel waarde gehad en hebben op een belangrijke manier bijgedragen aan het eindproduct.

Een zeer bijzonder woord van dank wil ik richten aan mijn respondenten: zonder hun medewerking had deze scriptie simpelweg niet geschreven kunnen worden. In de loop van mijn 'veldonderzoek' ben ik aangenaam getroffen door de bereidwilligheid, openheid en hartelijkheid waarmee mijn respondenten mij ontvingen. Zij bleken oprecht geïnteresseerd in mijn onderzoek en hebben veel tijd vrijgemaakt in hun toch al overbelaste agenda's om mij te woord te staan. Bovendien waren veel van deze gesprekken ook voor mij persoonlijk een ware bron van inspiratie. Ik heb uw bijdragen en de vaak ronduit gezellige ochtenden en middagen met u ontzettend gewaardeerd!

Ook mijn familie verdient een bedankje, al was het maar voor hun geduld bij het aanhoren van de oeverloze verhalen over mijn onderzoek. De manier waarop zij te pas en te onpas bereid waren met mij van gedachten wisselen of me aan te moedigen op de momenten dat alles wat boven mijn hoofd dreigde uit te groeien, was van onschatbare waarde. Heel erg bedankt voor alle steun die ik, ook buiten mijn studie, van jullie krijg!

Tenslotte hebben ook zeer veel vrienden, collega's en kennissen een onmisbare rol voor mij vervuld bij mijn "Project Scriptie". Bedankt voor jullie begrip als ik wéér een afspraak moest afzeggen en de steun op de momenten dat ik "het" niet meer zag zitten. Hoewel zeer veel mensen in meer of mindere mate betrokken zijn geweest, en zij allemaal op hun eigen manier geholpen hebben bij mijn scriptie, wil ik een aantal van hen met naam en toenaam bedanken: Henk, voor zijn aanmoediging en coulante houding ten aanzien van mijn afwezigheid tijdens mijn 'veldwerk', Maurice en Piet voor hun hulp bij het vinden van respondenten, Nadine voor haar kritische bijdragen en het nalezen van mijn concepten, Wimmo voor zijn 'technische assistentie' met mijn PC en Hanneke voor haar inspanningen om de vormgeving van mijn verhaal een wat minder amateuristische uitstraling te geven. Mijn bijzondere dank gaat uit naar Barbara. Haar hulp bij het verwerken van de geluidscassettes tot transcripten was onmisbaar. Bovendien heeft zij, behalve dan misschien ikzelf, het meeste 'last gehad' van mijn 'fysieke en mentale afwezigheid' tijdens het schrijven van mijn scriptie. Tot slot wil ik Dolinda, Christine, Viviane, Thera, Kees, Renate en Marijn bedanken voor al hun morele en praktische steun! Maar ook diegenen die ik niet bij naam genoemd heb zijn natuurlijk heel erg bedankt!

Inleiding

Over mannen en vrouwen, hun relaties, macht, invloed, participatie en emancipatie is al veel gezegd en al evenveel geschreven. Doorheen de geschiedenis zijn schrijvers, wetenschappers, politici en filosofen gefascineerd geweest door de 'strijd tussen de seksen'. Zo pleitte Jean-Jacques Rousseau in zijn *"Contrat Social"* (1762) aan de ene kant voor een verstrekkende gelijkheid tussen individuen, terwijl hij aan de andere kant de 'natuurlijke' ongelijkheid tussen man en vrouw benadrukte. Zo schrijft hij in zijn *"Emile ou l'éducation"* (1762): *"De vrouw, geschapen om de man te behagen en aan hem onderworpen te zijn, moet dus zorgen dat ze bij de man in de smaak valt. (...) De vrouw is geschapen om te buigen voor de man en zelfs zijn onrecht te verduren."* (Rousseau, 1983, p. 366). Nog geen tweehonderd jaar later bleek Simone de Beauvoir er al een heel wat minder essentialistische visie op na te houden, zij stelde in *"De Tweede Sekse"* (1949) : *"Je wordt niet als vrouw geboren, je wordt tot vrouw gemaakt"*.

Zoals bovenstaande citaten al aantonen, zijn de inzet en de aard van de discussie aan (grote) veranderingen onderhevig geweest. Dit neemt echter niet weg dat het onderwerp de gemoederen steeds flink bezig gehouden heeft. Wat daarbij opvalt is dat de discussie, weliswaar met steeds andere invalshoeken, achtergronden of doelstellingen bijna overal en altijd gevoerd is. In de (populaire) media, de politiek, de academische wereld, maar ook op verjaardagsvisite en in de kroeg vormen de verschillen tussen de seksen een dankbaar gespreksonderwerp. Kortom, opvattingen over mannelijkheid en vrouwelijkheid en bijbehorende rol- en taakverdelingen staan voortdurend ter discussie, zowel in de wetenschap en de politiek als in het 'dagelijks leven'.

Frappant is dat vrouwenemancipatie de afgelopen jaren (steeds) minder prioriteit heeft gekregen op de Nederlandse politiek-bestuurlijke agenda. Terwijl recente cijfers (CBS/SCP, 2006) nog steeds ondervertegenwoordiging van vrouwen in politieke, maatschappelijke en bestuurlijke besluitvorming laten zien, vooral op hoger(e) niveau(s). Ook is de discussie de afgelopen tien jaar van toon veranderd. Tot voor kort werd de nadruk vooral gelegd op collectieve verantwoordelijkheid voor het verwezenlijken van gelijke kansen in de samenleving. Maar sinds een paar jaar komt het adagium van 'eigen verantwoordelijkheid' en een aversie tegen 'slachtofferschap' in het algemeen en feministische in het bijzonder, steeds sterker naar voren. "Vrouwen moeten niet zeuren, de emancipatie in Nederland is voltooid" is een veel gehoorde opvatting. Kort en goed: anno 2007 is vrouwenemancipatie "uit".

Ontegenzeggelijk is er sinds de jaren 1970, toen door de inspanningen van de vrouwenbeweging het programma van de vrouwenemancipatie in de publieke belangstelling en op de politieke agenda kwam te staan, veel verbeterd in de juridische, maatschappelijke en economische positie van vrouwen in Nederland. In de marge van allerlei politieke, maatschappelijke en sociaal-economische ontwikkelingen kende de vrouwenbeweging, mede dankzij de ontzuiling (die zijn definitieve doorbraak in het midden van de jaren 1960 kende) groot succes.

Dit laat echter onverlet dat er, ook in Nederland, op veel terreinen nog geen werkelijk gelijke kansen of uitgangsposities voor mannen en vrouwen gerealiseerd zijn. Zo verdienen vrouwen nog altijd structureel minder voor hetzelfde werk als mannen en is slechts een klein percentage (ongeveer 41,7% in 2004) van de Nederlandse vrouwen economisch zelfstandig te noemen. Het leeuwendeel van zorg- en huishoudelijke taken komt nog steeds op vrouwen neer. Vrouwen zijn ondervertegenwoordigd in hoge(re) echelons van de arbeidsmarkt, economische, politieke en maatschappelijke besluitvorming en zijn nog altijd de grootste slachtoffers van relationeel en seksueel geweld (CBS/SCP, 2006, p. 302-309). Kortom, er is nog steeds werk aan de emancipatiewinkel.

In dit onderzoek heb ik mij voornamelijk gericht op de ondervertegenwoordiging van vrouwen in hoge functies in de politiek en de ambtelijke top. De 'cijfers' laten nog altijd een sterke ondervertegenwoordiging van vrouwen zien. Dit ondanks alle bewustwordingscampagnes, het feit dat feministische bewegingen zich altijd primair gericht hebben op politiek-bestuurlijke participatie van vrouwen en allerlei vormen van emancipatiebeleid en maatregelen voor positieve discriminatie van overheidswege. Sterker nog, uit de *Emancipatiemonitor 2006* blijkt dat de participatie van vrouwen in de politiek en het openbaar bestuur niet alleen gestabiliseerd is rond een percentage van 35 procent, maar zelfs stagneert hoewel de cijfers op landelijk niveau hoger liggen dan op provinciaal en gemeentelijk niveau. Tenslotte blijft ook anno 2007 gelden: hoe hoger de functie, hoe groter de ondervertegenwoordiging van vrouwen.

Er bestaat een lacune in de beschikbare informatie over de participatie van vrouwen in de Nederlandse politiek en de ambtelijke top: hoewel veel kwantitatief, statistisch materiaal voorhanden is, is naar dit onderwerp nauwelijks gestructureerd kwalitatief onderzoek verricht. Het is mijn bedoeling met dit onderzoek een aanvulling te leveren op het kwantitatieve materiaal (dat overigens wel als 'onderlegger' voor dit onderzoek fungeert) door de oorzaken en achtergronden van de ondervertegenwoordiging van vrouwen te onderzoeken met een kwalitatieve invalshoek. Met andere woorden: in deze scriptie komen vrouwen zelf aan het woord over hun loopbaan in de politiek of het openbaar bestuur, hun persoonlijke ervaringen, drijfveren, visies op hun professionele bestaan en de obstakels en stimulansen waarmee zij daarbij in aanraking (zijn ge)komen.

Hoofdstuk 1: Vrouwen en politiek-bestuurlijke vertegenwoordiging: de 'cijfers'

In dit hoofdstuk zal een kort overzicht worden gegeven van reeds bekende 'feiten en cijfers' om de (onder)vertegenwoordiging van vrouwen in de Nederlandse politiek en de ambtelijke top toe te lichten.

1.1 Cijfers over vrouwen in de Nederlandse politiek

Gender- of sekseverschillen in politieke participatie zijn belangrijke indicatoren voor de status van vrouwen in een (democratische) samenleving. Politieke activiteiten hebben instrumenteel belang omdat ze individuele belangen behartigen of verdedigen en in het algemeen individuen meer macht over hun leven geven. Politieke participatie heeft echter ook normatieve betekenis: sekseverschillen in politieke participatie raken aan de machtsrelatie(s) tussen vrouwen en mannen in een samenleving. De bredere, onderliggende kwestie betreft de vraag of macht meer gelijkmatig verdeeld wordt (of is) tussen de seksen. De veronderstelling dat sekseverschillen verminderen en als uitvloeisel van logisch proces uiteindelijk zullen verdwijnen, blijkt op basis van empirische gegevens te optimistisch. Er is sprake van stabilisatie of zelfs afname van de participatie van vrouwen in politiek (CBS/SCP, *Emancipatiemonitor 2006*, 2006, p.224-225). In de onderstaande tabel staat het aandeel van vrouwen in diverse politieke functies weergegeven in procenten:

Tabel 1: Aandeel van vrouwen in de politiek, 1992-2003¹

| | 1992 | 1996 | 2000 | 2002 | 2003 | 2006 |
|--|------|------|------|------|------------------|-----------------------|
| Leden Eerste Kamer | 25% | 23% | 28% | 31% | 33% | 29% |
| Leden Tweede Kamer | 29% | 33% | 34% | 32% | 39% ² | 39% |
| Leden Provinciale Staten | 30% | 31% | 30% | 29% | 29% | 28% |
| Gemeenteraadsleden | 22% | 22% | 22% | 24% | 24% ³ | 26% ⁴ |
| Leden bestuur waterschap (excl. Voorzitter) | - | 5% | 11% | 13% | - | 11% ⁵ |
| Ministers | 19% | 29% | 27% | 7% | 33% | 33% ⁶ |
| Staatsecretarissen | 25% | 42% | 36% | 29% | 50% | 40% ⁷ |
| Commissarissen van de Koningin | 8% | 8% | 0% | 0% | 8% | 8% (1) |
| Gedeputeerden | 25% | 19% | 26% | 21% | - | 17% |
| Burgemeesters | 9% | 15% | 19% | 20% | - | 20% |
| Wethouders | 17% | 18% | 18% | 17% | 16% ⁸ | 18% ⁹ |
| Voorzitters waterschappen | 2% | 2% | 4% | 4% | - | 12% ¹⁰ (3) |

N.B.: - : gegevens onbekend

¹ Tabel overgenomen uit de *Emancipatiemonitor 2006*, CBS/ SCP, p. 225

² Na de verkiezingen van 22 januari 2003

³ Per 1 april 2004

⁴ Na de gemeenteraadsverkiezingen van 7 maart 2006

⁵ Per 1 januari

⁶ Tot de val van het kabinet-Balkenende op 29 juni 2006

⁷ Tot de val van het kabinet-Balkenende op 29 juni 2006

⁸ Per 1 april 2004

⁹ Per 1 mei

¹⁰ Per 1 januari

Het aandeel vrouwen in de politiek wisselt sterk naar geleding. In Nederland zijn er beduidend meer vrouwen te vinden in de landelijke dan in de lokale politiek. Daar steekt het aandeel staatssecretarissen nog bovenuit: sinds het aantreden van het kabinet Balkenende II zijn er evenveel mannelijke als vrouwelijke staatssecretarissen. In combinatie met het (beduidend lagere) aandeel vrouwelijk ministers, komt het totale aandeel vrouwen in het vorige kabinet uit op veertig procent (CBS/SCP, 2004, p.197). Vrouwen zijn minder aanwezig in de provinciale en de gemeentepolitiek. Als bestuurder hebben zij het kleinste aandeel, op het niveau van besluitvorming zijn zij relatief gezien het best vertegenwoordigd (in de Provinciale Staten of de gemeenteraad). Als Commissaris van de Koningin en in de besturen van waterschappen zijn zij minder terug te vinden. De afgelopen tien jaar is het aandeel vrouwen dat actief is in de landelijke politiek wel gestegen. Hier waren weliswaar fluctuaties in, maar de algemene tendens is een stijging. In de provinciale en gemeentepolitiek daarentegen, neemt het aantal vrouwen niet toe, er is sprake van stagnatie of zelfs een lichte daling van hun aantal. Dit gegeven is intrigerend omdat verschillende sociaal-wetenschappelijke en gender-georiënteerde theorieën¹¹ veronderstellen dat vrouwen (in politiek opzicht) vooral geïnteresseerd zijn in lokale politiek, in kwesties 'dicht bij huis' (Kerber, 1988, p. 9-39) en daar logischerwijs dus ook het sterkst bij betrokken zijn. Die aanname gaat, in ieder geval voor de Nederlandse situatie, niet op. De gestage groei van het aandeel vrouwelijke burgemeesters steekt er in dit opzicht, als enige uitzondering, gunstig bij af.

Het Tweede Paarse Kabinet formuleerde in 2000 haar streefcijfers en beleidsdoelstellingen voor 2010 in het *Meerjarenplan Emancipatie* (Ministerie van SOZAWE, 2000). Het Kabinet gaf hierin aan bij iedere verkiezing het aandeel van vrouwen in de politiek met 5% te willen verhogen, tot evenredige deelname is bereikt. Ook het kabinet moet volgens de streefcijfers in 2010 voor 50 % uit vrouwen bestaan, voor burgemeesters is het streefcijfer op 40% gesteld. Voor bestuurders van Waterschappen en Commissarissen van de Koningin ligt het streefcijfer op 30%. Op basis van de cijfers uit bovenstaande tabel wordt duidelijk dat er wel verbetering wordt geboekt, maar de kloof tussen de streefcijfers voor 2010 en de huidige situatie nog aanzienlijk is.

1.2 Cijfers over vrouwen in de ambtelijke top

Tabel 2: Aandeel van vrouwen in de ambtelijke top, 1992-2004¹²

| | 1992 | 1996 | 2000 | 2002 ¹³ | 2004 ¹⁴ | 2006 |
|--|------|------|------|--------------------|--------------------|--------|
| Secretarissen-generaal | 8% | 8% | 8% | 8% | 8% | 8% (1) |
| Plv. Secretaris-Generaal | - | 25% | 0% | - | - | - |
| Directeuren-Generaal | - | 8% | 9% | 14% | 15% | 20% |
| Plv. Directeuren-Generaal | - | 0% | 7% | - | - | - |
| Topambtenaren (schaal 18 en hoger)¹⁵ | - | - | 7% | 11% | 12% | 13% |

¹¹ Cfr. Supra, theoretisch kader, p. 16-19

¹² Tabel overgenomen uit de *Emancipatiemonitor 2006*, CBS/ SCP, 2006, p. 227, peildatum is 31 december, voor 2004 is de peildatum 15 september, voor 2006 1 januari.

¹³ Door de Algemene Bestuursdienst aan het SCP verstrekte gegevens

¹⁴ Door de Algemene Bestuursdienst aan het SCP verstrekte gegevens

¹⁵ S-G's, plv. S-G's, D-G's, plv. D-G's, inspecteurs -generaal en een gedeelte van de directeuren

| | | | | | | |
|--|----|----|-----|-----|-----|-------------------|
| Hogere ambtenaren (schaal 15-17)¹⁶ | - | - | 9% | 12% | 14% | 17% |
| Griffiers (Provincie) | 0% | 0% | 17% | - | - | 8% (1) |
| Gemeentesecretarissen | 3% | 5% | 8% | - | - | 12% ¹⁷ |
| Secretarissen Waterschappen | 1% | 1% | 4% | 4% | - | 0% |

N.B.: -: gegevens onbekend

In de ambtelijke top zijn nog aanzienlijk minder vrouwen te vinden dan in de politiek. In de top van de Rijksoverheden is de afgelopen jaren een lichte groei waar te nemen van het aandeel vrouwen. Toch blijft het aandeel vrouwen ook in de ambtelijke top (ver) achter op de geformuleerde doelstellingen¹⁸ uit het Meerjarenbeleidplan Emancipatie. Het is moeilijk hier concrete oorzaken voor aan te wijzen, maar het is mogelijk dat voor ambtelijke functies nog meer of grotere barrières bestaan voor vrouwen dan voor politieke functies. Loopbaanbeleid, opvattingen en profiel van de zittende ambtelijke top, de dubbele belasting van professionele en zorgtaken waar veel Nederlandse vrouwen mee te kampen hebben, de bestaande (organisatie)cultuur en impliciete en expliciete selectiecriteria kunnen een rol spelen (Leijenaar, 1997, p. 17-30), maar op dergelijke barrières worden nog uitgebreid besproken bij de analyse van het interviewmateriaal in de volgende hoofdstukken.

1.3 Opbouw van de scriptie

In hoofdstuk 2 worden een aantal theorieën en concepten gepresenteerd en besproken die een bijdrage kunnen leveren aan de verklaring van de ondervertegenwoordig van vrouwen hogere politieke of bestuurlijke functies in Nederland. Op deze gegevens zal doorheen de inhoudelijke analyse van het empirisch materiaal teruggegrepen worden. Ook zal in hoofdstuk 2 licht de achtergronden, inhoud en (methodologische) opzet van dit onderzoek toe. In de hoofdstukken 3 tot en met 7 wordt mijn eigen datamateriaal gepresenteerd en zullen aan de hand van thema's de interviews die zijn afgenomen nader onder de loep worden genomen en vergeleken met en getoetst aan meer theoretische verklaringen.

In hoofdstuk 8 zullen dan belangrijkste bevindingen nog eens op een rij worden gezet en gegeneraliseerd worden tot uitspraken over de oorzaken van het voortbestaan van het 'glazen plafond' en de consequenties die dat heeft voor de Nederlandse politiek en openbaar bestuur. Daaruit volgen dan tenslotte de conclusies en aanbevelingen die voortgekomen zijn uit de confrontatie en toetsing van de empirie en theorie.

In de bijlagen vindt u tenslotte de bibliografie, een overzicht van de geïnterviewde respondenten, de bij dit onderzoek gehanteerde vragenlijst en een overzicht van gebruikte afkortingen.

¹⁶ Gedeelte van de directeurs en afdelingshoofden

¹⁷ Peildatum is 1 september

¹⁸ Er is een "prestatie-indicator" van 25% vrouwen in functies van schaal 18 of hoger en 30% vrouwen in functies van schaal 15 tot 18) in 2010 vastgesteld.

Hoofdstuk 2: Probleemstelling en methodologisch kader

2.1 Doelstelling van het onderzoek en probleemstelling

Het bestaan van een 'glazen plafond' (dat wil zeggen een discrepantie tussen het aandeel potentieel geschikte vrouwen en het aandeel vrouwen dat de hoge(re) functies daadwerkelijk bekleedt) is al meermaals empirisch aangetoond. Uit recente cijfers van de *Emancipatiemonitor 2006* blijkt dat vrouwen nog steeds ondervertegenwoordigd zijn op de hoge(re) niveaus van de arbeidsmarkt en besluitvorming. Hiervoor zijn tal van, vaak concurrerende, verklaringen in omloop. Ik zal in dit onderzoek trachten de oorzaken van die ondervertegenwoordiging te analyseren aan de hand van een aantal theoretische concepten en eigen, kwalitatief, empirisch materiaal. Dit materiaal is verzameld in de vorm van elf (diepte)interviews met vrouwen die hoge posities in de Nederlandse politiek bekleden of behoren tot de ambtelijke (sub)top. De algemene doelstelling van mijn onderzoek luidt dan ook: *"Het vergroten van de beschikbare kennis over de achtergronden en oorzaken van de ondervertegenwoordiging van vrouwen in (hoge) functies in de politiek en het openbaar bestuur in Nederland"*.

Vrouwen en meisjes hebben de afgelopen decennia op veel maatschappelijke terreinen hun posities verbeterd. Op sommige gebieden overvleugelen ze momenteel zelfs de heren der schepping. In het (hogere) onderwijs zijn meisjes de laatste jaren succesvoller dan jongens. Op de arbeidsmarkt zijn vrouwen bezig aan een inhaalslag, hoewel nog maar een relatief klein percentage (41,7% in 2004) economisch zelfstandig genoemd kan worden (CBS/SCP, 2006, p. 304). Inkomensverschillen¹⁹ tussen mannen en vrouwen bestaan nog steeds (Tijdens & Wetzels, 2002, p. 169-189), maar zijn ten opzichte van de vorige meting in 2002 iets kleiner geworden in uurloon, hoewel het loonverschil na correctie al jaren gelijk blijft (CBS/SCP, 2006, p. 305). Er is echter (nog lang) geen sprake van seksneutrale gelijkheid in de Nederlandse samenleving. Zo is er sprake van een feminisering van armoede en het 'glazen plafond' tussen vrouwen en topfuncties blijkt nog steeds te bestaan (CBS/SCP, 2006, p. 306-308). Positieve uitzondering vormt de rechterlijke macht: daar is de streefwaarde voor het aandeel vrouwen op besluitvormende posities (namelijk 50 %) bijna gehaald (CBS/SCP, 2006, p. 307).

Waarom is de ondervertegenwoordiging van vrouwen een probleem? Empirisch is meermaals aangetoond dat kritische meningsvorming het beste gedijt bij de botsing van ideeën uit verschillende stromingen in een voor debat ingericht forum. Diversiteit van deelnemers en standpunten draagt bij aan de kwaliteit van het proces én het resultaat van besluitvorming. Juist daarom is de relatieve afwezigheid van vrouwen in politieke en het bestuurlijke debat onwenselijk. Hun specifieke inbreng kan helpen de diversiteit aan standpunten en afwegingen te vergroten en zo de kwaliteit van democratisch proces te verbeteren. Ook de vrouwelijke deelnemers kunnen zelf een bijdrage leveren aan de creatie van diversiteit in besluitvormingsprocessen. Afwezigheid van vrouwen in het politieke en bestuurlijke besluitvormingsproces roept tevens het probleem op van de legitimiteit van beslissingen en bestaande

¹⁹ Na correctie van tal van achtergrondfactoren (zoals bijvoorbeeld de invloed van deeltijdarbeid) blijft een onverklaarbaar loonverschil van 7% in het bedrijfsleven en 3% bij de overheid over.

structuren. Evenredige vertegenwoordiging versterkt het gelijkheidsbeginsel en het democratisch gehalte van overheidsorganen en beleidsbeslissingen en betekent een effectiever aanwending van talenten en bekwaamheden in economische zin. Al bij al kan gesteld worden dat zonder een evenredige deelname van vrouwen aan besluitvormingsprocessen zowel de resultaten als het proces zelf minder legitiem en effectief zijn dan ze zouden kunnen (en moeten!) zijn. En dat is ten nadele van de gehele samenleving.

Het bestaan van een glazen plafond is dus om verschillende redenen problematisch. Het bestaan ervan betekent economische inefficiëntie: niet alle aanwezige kennis en talenten in een organisatie of samenleving worden optimaal benut. Vrouwen bezitten de helft van de wereldvoorraad aan talenten, kennis en bekwaamheden waardoor zij een enorme bijdrage (kunnen) leveren aan een completer, adequater en kundiger arbeidsproduct. De uitsluiting van vrouwen in besluitvormings- of arbeidsprocessen brengt grote nadelen met zich mee ten aanzien van innovatie (zowel structurele als productinnovatie) en diversiteit en betekent simpelweg een verlies van economisch potentieel.

Maar er zijn ook meer principiële, morele afwegingen. Zoals al gesteld, kan de specifieke inbreng van vrouwen helpen de diversiteit aan standpunten en afwegingen te vergroten en zo de kwaliteit van zowel processen als resultaten te verbeteren. Wanneer hun visies niet betrokken worden in besluitvorming, zal dat ongetwijfeld leiden tot verschraling van informatie en bovendien tot onvolledige, impressionistische en bovenal ineffectieve en inefficiënte resultaten. Over het algemeen lijken vrouwen meer gericht te zijn op samenwerking, verandering en consensus dan mannen. Wanneer zij dus in voldoende mate aanwezig zijn in besluitvorming en het arbeidsproces kunnen zij de cultuur en het proces dus ook verrijken of zelfs veranderen. Ook is de participatie van vrouwen op alle niveaus in de samenleving een principiële kwestie. De realisering van universele mensenrechten, *de jure* en *de facto*, vereist een krachtige handhaving van het gelijkheidsprincipe tussen alle mensen, man of vrouw. Daarom is het moreel verwerpelijk uitsluitingsmechanismen die bepaalde groepen isoleren van besluitvorming in stand te houden. De (relatieve) afwezigheid van vrouwen roept tevens het probleem op van de legitimiteit van beslissingen en bestaande structuren. En wanneer er in een samenleving twijfel bestaat over de legitimiteit van een structuur, kunnen de uitkomsten van besluitvorming wel eens anders uitpakken voor verschillende bevolkingsgroepen (in dit geval mannen en vrouwen). Daardoor ontstaat het risico dat de on(der)vertegenwoordigde groep zich tegen het beleid keert of weigert de maatregelen te accepteren, wat vervolgens een heel systeem op de helling kan zetten. Democratie kan in theorie en praktijk simpelweg niet (voort)bestaan als bepaalde groepen voortdurend worden uitgesloten van machtsposities.

Tenslotte bestaan er een aantal objectief te definiëren, collectieve vrouwenbelangen die zich voornamelijk rond drie velden concentreren: vrouwenrechten, taak- en arbeidsverdeling en biologische verschillen tussen de seksen (bijvoorbeeld in relatie tot seksueel geweld en seksespecifieke gezondheidszorg) (Leijenaar, 1997, p.15). Uit empirisch onderzoek blijkt dat er duidelijke verschillen bestaan tussen vrouwen en mannen in roloriëntatie, issueoriëntaties en professioneel gedrag. Hieruit

volgt dan weer dat vrouwenbelangen beter behartigd, verdedigd en gewaarborgd zijn in een stelsel waarin vrouwen invloedrijke posities en functies bekleden (Leijenaar, 1997, p.15).

De aanpak om de nagestreefde evenredige vertegenwoordiging in functies op (top)niveau te bekomen is complex. Veel processen van economische, sociale, politieke en maatschappelijke uitsluiting voltrekken zich op basis van -vaak onbewuste- stereotyperingen en rolpatronen. Bewustwording is hierbij de eerste stap in een veranderingsproces. Natuurlijk zullen vrouwen zich ook zelf bewust moeten zijn van de sociale, institutionele, culturele barrières die zij te overwinnen hebben, teneinde op te kunnen treden als *'(organizational) change agents'* (Ledwith & Colgan, 1996, p.1-43). Maar misschien nóg belangrijker is dat bedrijven, overheden, instituten en andere (professionele) organisaties zich óók bewust worden van de factoren die vrouwen hinderen in hun (arbeids)participatie en loopbaan.

2.2 Theoretisch en conceptueel kader van het onderzoek

Met de empirische vaststelling dat vrouwen een onevenredig aandeel hebben in de hogere niveaus van de politiek, het openbaar bestuur en de ambtenarij zijn we er natuurlijk nog niet. Cijfers en percentages zeggen lang niet alles over de *invloed* of *positie* van vrouwen in organisaties of besluitvormingsprocessen. Toch is de constatering dat vrouwen op invloedrijke posities, functies met macht en status of de hogere (bestuurlijke) echelons getalsmatig sterk in de minderheid zijn, van belang. Monique Leijenaar drukte het op de Forum-pagina van *de Volkskrant* als volgt uit: *"Vrouwen doen wel mee, maar hebben weinig te zeggen"* (Leijenaar, 1 maart 2005, p. 12). Zij constateert in haar artikel dat anno 2005 het opleidingsniveau van mannen en vrouwen gelijk is, vrouwen over meer werkervaring beschikken als enkele decennia geleden, de mogelijkheden voor kinderopvang vergroot zijn en de fundamentele sociaal-economische en politieke gelijkheid van vrouwen en mannen in Nederland al lang geaccepteerd is. *"Vrouwen doen veel meer mee aan het reilen en zeilen van de samenleving, maar hebben nog weinig te zeggen óver dat reilen en zeilen"* (Leijenaar, 1 maart 2005, p. 12). Ledwith en Colgan constateren ten aanzien van (arbeids)participatie van vrouwen binnen organisaties ongeveer hetzelfde. Wanneer vrouwen binnen een organisatie of een besluitvormingsproces een (getalsmatige) minderheid vormen, leidt dit ertoe dat zij een spel moeten spelen waarvan de mannen de regels hebben opgesteld, wat vrouwen reduceert tot: *"Travelers in a male world mapped by men"* (Ledwith & Colgan, 1996, p. 33).

Allereerst was het noodzakelijk het onderzoek nader af te bakenen. In geografische zin is het onderzoek begrensd tot Nederland, thematisch gezien richt het zich op vrouwen (op invloedrijke posities in) de politiek en/of de ambtenarij en in chronologisch opzicht is gekozen voor de naoorlogse periode, met nadruk op de periode 1985-2005, simpelweg vanwege de beschikbaarheid van respondenten.

Er bestaan veel verschillende theorieën en concepten die een verklaring trachten te vinden voor die ondervertegenwoordiging van vrouwen en de gevolgen die dat heeft voor politiek-bestuurlijke en besluitvormingsprocessen. Juist daarom bleek het erg moeilijk een theoretisch en conceptueel kader te

ontwikkelen voor dit onderzoek dat alle relevante elementen van invloed op de participatie, invloed en posities van vrouwen in een politiek systeem of bestuurlijke organisatie adequaat verklaart en analyseert. Juist de complexiteit van de problematiek en de vele, vaak impliciete, sociaal-culturele factoren die hierin een rol spelen maken het moeilijk een analyse te vatten in één 'waterdicht', conceptueel raamwerk. Een keuze uit beschikbare sociaal-wetenschappelijke concepten en theorieën was dus noodzakelijk. Hierdoor ontstond een breed kader aan de hand waarvan de probleemstelling uitgewerkt kon worden in een aantal meer handzame en meetbare thema's en variabelen. De concrete onderzoeksvragen zijn dus via een deductieve opzet geformuleerd.

Zoals eerder gesteld is het de bedoeling in dit onderzoek de meer individuele ervaringen van vrouwen met een loopbaan in de politiek of het openbaar bestuur te confronteren met theoretische verklaringen voor hun ondervertegenwoordiging. Voor de methodologische uitwerking van de probleemstelling in onderzoeks- en interviewvragen zijn een aantal begrippen, theoretische dimensies, indicatoren en variabelen gegroepeerd aan de hand waarvan een vragenlijst is opgesteld. Hieruit zijn een aantal hoofdelementen of thema's voortgevloeid waar de vragen en de analyse rond 'gegroepeerd' zijn.

Deze waren:

- Ontwikkeling van de persoonlijke loopbaan;
- Invloed van (actief) emancipatiebeleid;
- Invloed op besluitvorming;
- Functioneren binnen een organisatie(cultuur);
- Persoonlijke omstandigheden en kenmerken.

Vanzelfsprekend is ook het theoretisch kader aangepast aan bovengenoemde thema's. Na een intensieve zoektocht, veel leeswerk en het telkens verfijnen van mijn conceptueel kader en 'scope' van het onderzoek heb ik de volgende sociaal-wetenschappelijke theorieën en concepten geselecteerd die bij bovengenoemde begrippen en thema's aansluiten:

Gender-theorie vormt een complex van theorieën en concepten om machtsrelaties tussen de seksen te duiden. Het concept 'gender' werd in 1972 door Ann Oakley geïntroduceerd in de sociale wetenschappen (Oakley, 1972). 'Gender' vormt een sociale, historische culturele en politieke constructie, waarbij niet alleen vrouwen, maar ook mannen (omdat beide seksen gevormd en bepaald zijn door geslachtsgebonden rollen en verwachtingen), in de analyse betrokken worden. Sekse daarentegen duidt op een biologische gegevenheid. Deze twee begrippen worden gecombineerd in een 'seks-gendersysteem', waarbinnen biologische sekse getransformeerd wordt tot sociaal/culturele gender (Bock, 1991, 1-23). Dat beide begrippen een bepaalde geladenheid bezitten en niet onderling inwisselbaar zijn, is duidelijk. Met het gebruik van de term 'gender' in plaats van 'sekse' wordt de nadruk gelegd op het feit dat het sociale, culturele, politieke en historische constructies en processen zijn (geweest) die vrouwen in hun ondergeschikte positie hebben geplaatst, niet haar biologische vrouw-zijn.

Het gebruik van het concept 'gender' als instrument bij de analyse of verklaring van (onderschikte) posities van vrouwen, is niet zonder problemen. Het onderscheid tussen 'seks' en 'gender' is voortgekomen uit de verwoede pogingen van feministische wetenschappers de oude dichotomie natuur/cultuur in de sociale wetenschappen op te heffen. Maar wanneer men spreekt van gender in plaats van seks wordt impliciet aangenomen dat, aangezien het de genderrelaties zijn die sociaal en cultureel vormend zijn, de biologische factor minder belangrijk is in de ontwikkeling van geslachtsgebonden (machts)relaties. Hierdoor wordt in feite een nieuwe dichotomie gecreëerd, in een poging de oude op te heffen. Er bestaat ook een taalprobleem: het definitieve en duidelijke onderscheid tussen seks en gender bestaat alleen in het Engels. In het Nederlands bestaat geen term die het genderbegrip adequaat omschrijft en zijn wij gedwongen de Engelse term 'gender' onvertaald over te nemen. Gendertheorie legt nadruk op het feit dat men nooit over vrouwen als 'fenomeen op zich' kan spreken. Vrouwen functioneren binnen een welbepaalde context en dus ook in verhouding tot mannen. Bovendien worden ook mannen, als 'gendered' wezens in de analyse betrokken (Rubin, 1975, p. 157-210). Gender wordt dan gedefinieerd als "een samenstellend element van sociale relaties, gebaseerd op de perceptie van verschillen tussen de seksen en als een primaire manier om machtsrelaties te duiden" (Wallach Scott, 1986, p. 1067-1070). In deze definitie wordt de suggestie van een biologisch determinisme en een heterogeen gebruik van de term 'gender' grotendeels ondervangen. Wanneer gender, zoals in de bovenstaande definitie, wordt opgevat als een relationeel begrip (Wallach Scott, 1986, p. 1053-1075), is het een interessante analysecategorie om traditionele vraagstukken over machtsrelaties en politiek-maatschappelijke participatie in een nieuw licht te bekijken. Overigens is de sterke gender-invalshoek waar in dit onderzoek voor is gekozen niet toevallig. Een meer politicologische of sociologische invalshoek was ook mogelijk geweest. Maar zowel mijn begeleider als ikzelf waren van mening dat binnen de opleiding Bestuurskunde (te) weinig aandacht bestaat voor gendertheorie en gender-relateerde onderwerpen. Daarom vonden wij een genderonderzoek een meerwaarde opleveren in de context van de opleiding Bestuurskunde.

Het achterliggende paradigma in genderanalyses is allesbehalve nieuw. *Patriarchaat* is één van de meeste gebruikte concepten om de positie van vrouwen in de samenleving en de analyse van geslachtsgebonden ongelijkheid te verklaren. Dit concept is al door vele wetenschappers, waaronder de socioloog Max Weber, gebruikt om te verwijzen naar een systeem van bestuur waarin mannen de samenleving domineren door middel van hun positie als gezinshoofd. Met andere woorden: patriarchaat is een systeem van sociale structuren en gebruiken waarin mannen domineren en vrouwen onderdrukken en uitbuiten (Walby, 1990, p. 20).

Behalve het genderconcept zijn er verschillende theoretische concepten ontwikkeld om situaties van (machts)ongelijkheid tussen mannen en vrouwen te analyseren. Het is reeds vaak beargumenteerd dat de ondergeschikte positie van vrouwen in de familie- en huiselijke sfeer op dynamische wijze samenhangt met en versterkt wordt door hun ondergeschikte positie in de sfeer van betaalde arbeid. Wanneer vrouwen de arbeidsmarkt betreden (of ernaar terugkeren, vaak met nieuwe familiale verantwoordelijkheden), constateren zij dat zij geacht worden zich in een systeem van geschreven en

ongeschreven regels en voorschriften te schikken dat al 'voorgestructureerd' is door degenen die er het eerst waren: de mannen. Een dergelijke structuur is gebaseerd op verwachtingen van mannen in relatie tot hun kostwinnersrol en over werk uitgevoerd door mannen: een patriarchaal systeem (Ledwith & Colgan, 1996, p. 9).

In aanvulling op de familierol van vrouwen als verklarend element voor hun positie in de samenleving is in de sociale wetenschappen de *'dual-systems-theory'* ontwikkeld. In relatie tot machts- en arbeidsverdeling naar sekse, stelt die theorie dat er twee afzonderlijke sferen de samenleving vormgeven: een economisch systeem en een sekse-gendersysteem (Cockburn, 1991, p. 8-10). Hierbij wordt het kapitalisme beschouwd als een voorzetting van een reeds bestaand patriarchaal systeem. Veel wetenschappers hebben zowel het concept patriërchaat als de 'dual systems theory' bekritiseerd vanwege de tekortkomingen ervan om ongelijke machtsrelaties te verklaren. Zo is de 'dual systems theory' blind voor andere bronnen van ongelijkheid dan sekse of gender, zoals ras, (sociaal-economische) klasse of leeftijd. Toch is het duidelijk dat er in 2006 nog steeds een op historische en culturele tradities steunende arbeidsverdeling naar sekse bestaat. Bovendien is die een uitvloeisel van het naar sekse gedefinieerde onderscheid tussen taken in de publieke en privé-sfeer. Maar de 'dual systems theory' kan bijvoorbeeld nuttig zijn bij de verklaring van de dubbele taakbelasting waar veel buitenhuis werkende vrouwen in praktijk mee te maken krijgen. Het grote voordeel dat de 'dual systems theory' biedt bij de analyse van (ongelijke) machtsrelaties is dat het het bestaan van een patriërchaat (en zijn relaties met het dominante economische systeem en haar geschiedenis) onderkent (Ledwith & Colgan, 1996, p. 9-10).

Voor de verklaring van de geringe doorstroom van vrouwen naar topfuncties is de *Pijplijntheorie* of *'pipeline theory'* ontwikkeld. Die stelt dat vrouwen gewoon nog niet lang genoeg aanwezig zijn op de arbeidsmarkt en in professionele organisaties, nog over onvoldoende relevante (bestuurs)ervaring beschikken en getalsmatig nog niet sterk genoeg vertegenwoordigd zijn om de aandacht en het vertrouwen van de top van het maatschappelijke, politieke en bedrijfsleven te winnen. Kortom, wanneer er voldoende 'minderheidsgroepen' (i.c. vrouwen) in de 'aanlooprangen' aanwezig zijn, zij vanzelf zullen doorstromen naar de topfuncties (de Olde & Slinkman, 1999, 34).

Ook bestaan er tal van *normatieve theorieën* die zich voornamelijk op de invloed van rolpatronen en beeldvorming in relatie tot sociaal-culturele, seksegebonden gedragsnormen en verwachtingspatronen richten. De moeilijkheid van het concept *beeldvorming* is dat het nauwelijks 'meetbaar' is en de analyse altijd afhankelijk is van de gehanteerde, soms onbewuste interpretatiekaders. Toch wordt de impact die beeldvorming heeft op opvattingen, ideeën, normen en waarden die menselijk gedrag sturen algemeen onderschreven. Op zijn beurt geeft menselijk gedrag weer vorm aan politieke en maatschappelijke processen. Culturele en sociale normen en attitudes ten aanzien van de relevantie van maatschappelijke en arbeidsparticipatie van vrouwen en de 'gepastheid' van een actieve opstelling door vrouwen kunnen grote invloed uitoefenen. Zelfs in een in beginsel open, democratisch systeem. Anderzijds kunnen breed gedragen egalitaire waarden en hun toepassing op rolpatronen en het dagelijkse leven een grote

bijdrage leveren aan de totstandkoming van (grotere) gelijkheid tussen de seksen (Christy, 1987, p. 118). Bovendien zijn algemeen gedragen opvattingen over seksegelijkheid van groot belang voor het individu om wettelijke of andere voorzieningen te effectueren die gelijkheid tussen de seksen voorschrijven. Een samenleving en haar instituties kunnen echter reageren op een emancipatieproces door een (impliciete) gedragsnorm te introduceren die stelt dat arbeids- of maatschappelijke participatie “onvrouwelijk” is. Dergelijke mentale attitudes kunnen bepalend zijn voor het sociale klimaat van een samenleving en het gedrag van individuen. *Rolpatronen* worden in dit onderzoek opgevat als een complex van opvattingen, gebruiken en ervaringen en zijn in die zin zeer veelomvattend. Rolpatronen zeggen behalve over (gewenste of bestaande) taakverdelingen tussen seksen, namelijk ook iets over de (culturele, religieuze, sociaal-economische) grondslagen van een samenleving (Vennix & Bullinga, 1991, p. 26-29, 83-84).

Tenslotte heeft de sociale wetenschap verschillende *theorieën over politieke en organisatiecultuur*, vooral in relatie tot fenomenen en concepten als selectiecriteria, selectie- en uitsluitings- en insluitingsmechanismen²⁰, loopbaanstrategieën, en het ‘glazen plafond’ ontwikkeld, die kunnen worden samengevat onder de noemer “ongelijke kansen”. Organisaties zijn vaak hiërarchisch vormgegeven en belangrijke stellingen van mannelijke dominantie. Maar ook de organisatiestructuur zelf is niet sekseneutraal. Wanneer er uitgegaan wordt van een (gender)neutrale structuur wordt de zogenaamde ‘institutionele logica’, of de onderliggende vooronderstellingen en praktijk die de meeste hedendaagse arbeidsorganisaties vormgeeft uit het oog verloren (Ledwith & Colgan, 1996, p. 13). Ook kan de bestudering van de organisatiecultuur bijdragen aan het lokaliseren en verklaren van het ‘glazen plafond’. Zo is meermalen empirisch aangetoond dat vrouwen andere loopbaanstrategieën kiezen dan mannen waardoor zij, carrièretechnisch gezien, “zichzelf in de vingers snijden” (de Olde & Slinkman, 1999, 35-36).

2.3 Definities van enkele kernbegrippen

Openbaar Bestuur: een variëteit aan organisaties die een verscheidenheid aan activiteiten op verschillende bestuursniveaus ontplooiën, gericht op de besturing van de maatschappij (Bovens, 2001, p. 22).

Politiek: maatschappelijke strijd om de macht. Het geheel van interacties dat leidt tot de totstandkoming van bindende beslissingen in een maatschappij (Bovens, 2001, p. 236).

Ondervertegenwoordiging: (relatieve) afwezigheid of onzichtbaarheid in of (te) beperkte invloed van bepaalde groepen op besluitvorming binnen een politiek-bestuurlijk systeem, terwijl die groepen wel geraakt worden door de uitkomsten van die besluitvorming.

²⁰ Cfr. Infra deelvraag d van de probleemstelling

Politieke participatie: alle activiteiten van burgers waardoor zij direct of indirect deelnemen aan politieke en bestuurlijke processen en besluitvorming in de samenleving (zoals agendavorming, politieke machtsvorming, beleidsvorming, politieke besluitvorming, beleidsuitvoering en beleidsevaluatie) (Christy, 1987, p. 2-3).

Bestuurlijke participatie: alle activiteiten van burgers waarmee zij taken en verantwoordelijkheden op zich nemen die samenhangen met de dagelijkse praktijk van beleidsuitvoering. In tegenstelling tot politieke participatie (dat individueel en 'op persoonlijke titel' kan plaatsvinden) vindt bestuurlijke participatie voornamelijk plaats binnen de context van een organisatie.

Glazen plafond: de discrepantie tussen het aandeel potentieel geschikte vrouwen en het aandeel vrouwen dat de hoge(re) functies daadwerkelijk bekleedt.

Gender: relationele, sociale, historische culturele en politieke constructie, een samenstellend element van sociale relaties, gebaseerd op de perceptie van verschillen tussen de seksen en een primaire manier om machtsrelaties te duiden (Wallach Scott, 1986, p. 1067-1070).

Emancipatie: gelijkstelling (door de wet), vrijmaking (Prisma Woordenboek Nederlands, 1993, p. 105).

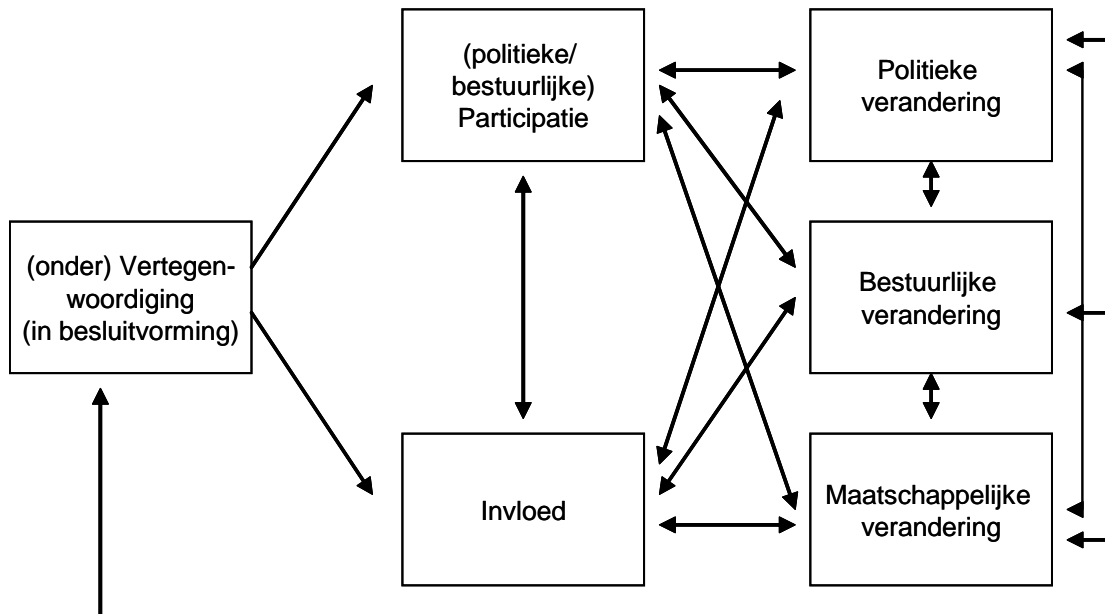
Emancipatiebeleid: maatregelen (voornamelijk van overheidswege) gericht op het bereiken van gelijke rechten en (uitgangs)posities voor minderheidsgroepen of individuen met een achterstandspositie in een samenleving.

2.4 Onderzoeksvragen

Wat mij aanvankelijk vooral fascineerde en frappeerde aan de statistieken over vrouwen in de politiek en openbaar bestuur, is dat het erop lijkt dat hun loopbanen "stokken". In lagere, vaak uitvoerende functies en in het middenkader zijn zij cijfermatig veel sterker vertegenwoordigd dan in 'de top'. Op dit element wil ik mij in dit onderzoek vooral richten. Daarom luidt mijn centrale onderzoeksvraag:

"Welke factoren zijn van invloed op de voortdurende ondervertegenwoordiging van vrouwen op de hoge(re) posities in de politiek en het openbaar bestuur in Nederland?"

Wanneer we een theorie opvatten als een systematische verklaring voor een set van complexe relaties tussen (aggregaten van) variabelen op basis van observaties die gerelateerd zijn aan bepaalde aspecten van het (sociale) leven (Babbie, 2001, p. 51), kunnen we de centrale probleemstelling in termen van (mogelijke of veronderstelde) onderlinge relatie(s) weergeven in het onderstaande structuurschema:



Figuur 1: Schematische weergave van de samenhang tussen (onder)vertegenwoordiging en processen van verandering.

Door de enorme hoeveelheid en complexiteit van mogelijke oorzaken, gevolgen, invloedrijke factoren (de 'variabelen') en causale verbanden was ik gedwongen een verdere verfijning aan te brengen in mijn onderzoeksvragen. Het bleek (binnen het gegeven kader van tijd en middelen) simpelweg onmogelijk de centrale onderzoeksvraag in al zijn (mogelijke) verbanden, consequenties en implicaties te onderzoeken. Dit onderzoek pretendeert dan ook zeker geen volledige of uitputtende verklaringen te leveren voor dit bijzonder ingewikkelde probleem, hooguit partiele. Daarom is de centrale vraag verder opgesplitst in deelvragen om het onderzoek verder af te bakenen:

A. Hoe ziet de ontwikkeling van de participatie van vrouwen in de politiek en de ambtelijke top in Nederland eruit en hoe kan die verklaard worden?

Deze vraag is al grotendeels beantwoord in hoofdstuk 1 met de analyse van de cijfers uit de *Emancipatiemonitor 2004* en overig bestaand onderzoek. De analyse van deze kwantitatieve gegevens dienen als vertrekpunt voor de kwalitatieve analyse van mijn eigen data. Kwantitatieve analyses scheppen immers al inzicht in verhoudingen en brengen een eerste ordening aan in het materiaal. Bovendien zeggen 'cijfers' indirect ook iets over de wijze waarop een samenleving (of in dit geval de politiek-bestuurlijke omgeving) vrouwen benadert en welk belang aan hun aanwezigheid en inbreng gehecht wordt. Anders gezegd: een goede kwantitatieve analyse biedt een aanzet tot de analyse en verklaring van complexe relaties en processen in besluitvorming en vertegenwoordiging.

B. Wat is de invloed van (gericht) Emancipatiebeleid geweest op het aandeel en de invloed van vrouwen in de politiek en de ambtelijke top?

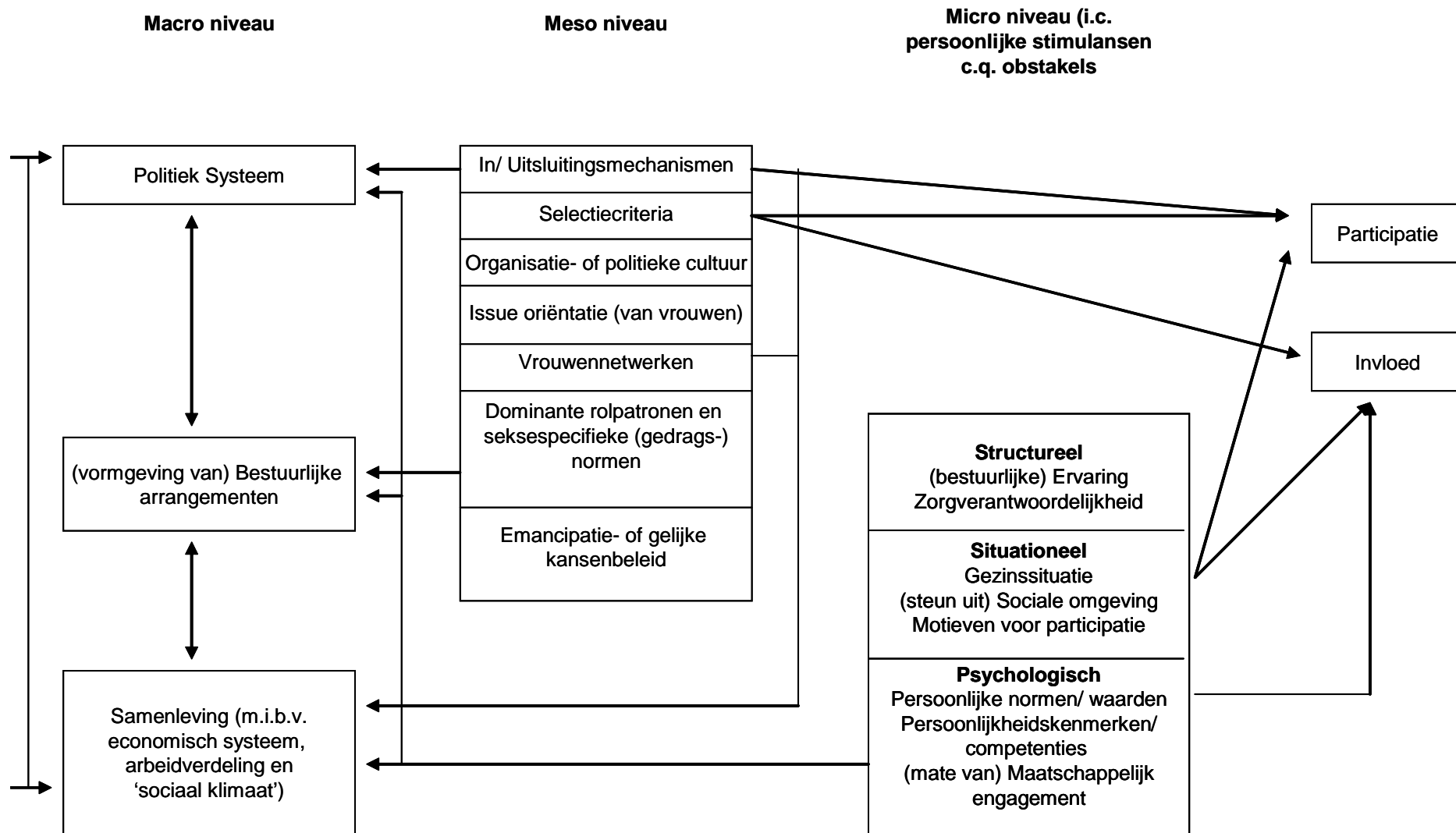
Op basis van zowel bestaand materiaal als eigen onderzoek zal worden nagegaan of quota, positieve discriminatiemaatregelen, bewustwordings- en wervingscampagnes van overheidswege het beoogde effect ook hebben gesorteerd.

C. Welke (structurele, situationele en psychologische) factoren zijn van invloed op de participatie en het 'stokken' van de loopbanen van vrouwen in de politiek en het openbaar bestuur?

In feite komt de beantwoording van deze vraag neer op het vaststellen van de locatie en oorzaken van het "Glazen Plafond". Hiervoor zal zowel uit statistische gegevens, literatuuronderzoek als eigen data geput worden. Om deze deelvraag te operationaliseren was echter nog wel een nadere keuze en specificatie van variabelen op macro- meso- en microniveau noodzakelijk. Ik heb een aantal mogelijk invloedrijke factoren geselecteerd die in de rest van het onderzoek gehanteerd zijn. Al bij al concentreert deze deelvraag zich op mogelijke factoren en verbanden die van invloed kunnen zijn op het zeer ingewikkelde probleem van onevenredige vertegenwoordiging en participatie van vrouwen (in hoge functies in) de politiek en de overheidsdiensten.

- Op *macroniveau* heb ik ervoor gekozen de invloed van het politiek systeem (een open, directe democratie op basis van evenredige vertegenwoordiging), de (vormgeving van) bestuurlijke arrangementen en de samenleving als geheel (met inbegrip van het economisch systeem, arbeidsverdeling en "sociaal klimaat" (o.m. waarden, normen, collectieve opvattingen en heersende mentaliteit)) te analyseren.
- Op *mesoniveau* zijn factoren op het niveau van organisaties en maatschappelijke verbanden geselecteerd: selectiecriteria, in- en uitsluitingsmechanismen, organisatie- of politieke cultuur, dominante rolpatronen en seksespecifieke (gedrags)normen (binnen organisaties of groepen), vrouwennetwerken en issueoriëntatie (van vrouwen). Ook een actief emancipatie- of gelijke kansenbeleid (van overheidswege of binnen het Human Resourcesbeleid van organisaties) kunnen een rol spelen.
- Op *microniveau* zijn ook een aantal factoren uit individuele leven en persoonlijke kenmerken onderzocht die mogelijk van invloed zijn op de participatie en invloed van vrouwen in politieke en bestuurlijke besluitvorming. Voor de factoren op microniveau, die in concreto draaien om persoonlijke stimulansen of obstakels voor participatie of uitoefenen van invloed, is ten behoeve van de kwalitatieve analyse nog een nader onderscheid gemaakt tussen structurele, situationele en psychologische factoren.

De uitwerking van de hierboven omschreven variabelen en mogelijke verbanden daartussen staan weergegeven in het structuurschema op de volgende pagina (figuur 2).



Figuur 2: Schematische weergave van mogelijke verbanden en factoren op macro- meso- en microniveau die de participatie en invloed van vrouwen beïnvloeden (bij deelvraag C)

D. Hoe functioneren vrouwen in hun door mannen gedomineerde politiek-bestuurlijke (werk)omgeving?

Deze (deel)vraag is vooral interessant bij de analyse van het verzamelde kwalitatieve materiaal, de interviews die ik heb afgenomen onder vrouwen die hoge bestuurlijke of ambtelijke posities bekleden. Ook bij deze deelvraag is een nadere uitsplitsing noodzakelijk: functioneren in een omgeving is immers altijd een kwestie van actie en reactie, met zowel organisatorische als psychologische aspecten. Daarom moet deze vraag tweeledig benaderd worden:

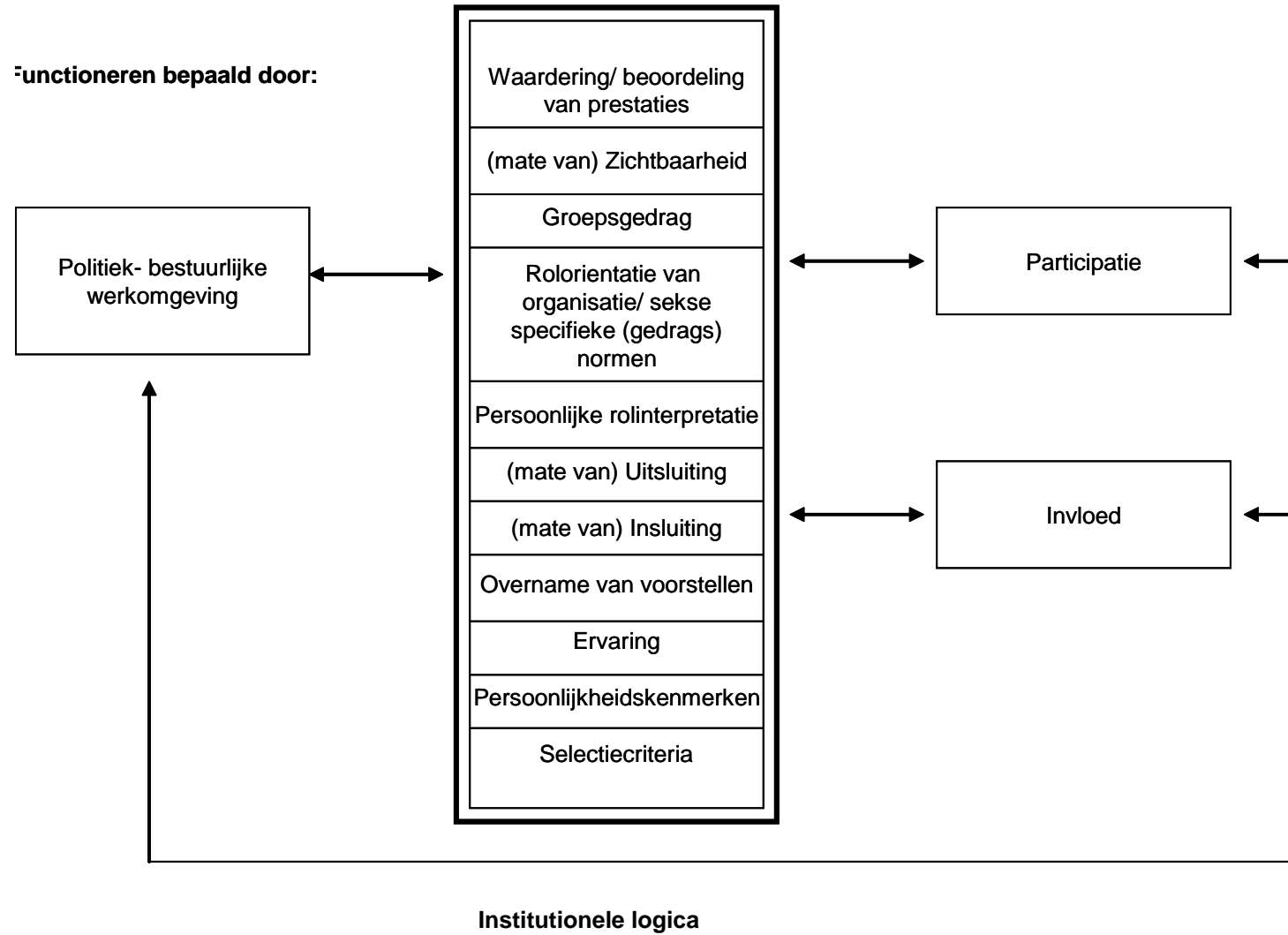
- Hoe ervaren vrouwen in de politieke en ambtelijke (sub)top hun eigen functioneren en werkomgeving? En;
- Hoe worden zij op hun beurt ervaren door hun (door mannen gedomineerde werk)omgeving?

Om dit te onderzoeken was wederom een keuze en selectie van mogelijke variabelen en relaties daartussen noodzakelijk. Uiteindelijk zijn de effecten van de waardering/ beoordeling van prestaties, de (mate van) zichtbaarheid, groepsgedrag, roloriëntatie van de organisatie en seksespecifieke (gedrags)normen, persoonlijke roloriëntatie (van vrouwen), (mate van) uitsluiting, (mate van) insluiting, overname van voorstellen (van vrouwen), ervaring, persoonlijkheidskenmerken en selectiecriteria op de participatie, het functioneren en de invloed van vrouwen in politiek-bestuurlijke (werk)omgevingen onderzocht. Voor de uitwerking van de geselecteerde variabelen en mogelijke verbanden daartussen verwijs ik naar het structuurschema op de volgende pagina, figuur 3.

Aandachtspunt bij de inhoudelijke analyse van de interviews, waarbij onder meer een genderperspectief zal worden toegepast²¹ is na te gaan welke *vorm* van acceptatie van vrouwen binnen een bepaald organisatieverband geldt: vaak worden vrouwen “als biologische soort” best geaccepteerd en verwelkomd, ook op hoge of belangrijke posities in besluitvorming, maar dan moet zij wel (in gedrag, opvattingen, leiderschapsstijl etc.) perfect lijken op de overige (mannelijke) leden. Met andere woorden: ten aanzien van vrouwen in organisatorische verbanden treedt naast uitsluiting ook vaak “insluiting” op. Verder is het interessant om na te gaan of de wél aanwezige vrouwen ook de vrouwenbelangen en de vrouwelijke visie of ‘werkstijl’ uitdragen (of zich conformeren aan de bestaande ‘mores’) en of dat ook als zodanig wordt gepercipieerd door de overige deelnemers (Tijdens, 2002, p. 71-99).

²¹ Cfr. infra, theoretisch kader, p. 9-12

Figuur 3: Schematische weergave van mogelijke variabelen en verbanden die het ontstaan van het 'glazen plafond' in organisaties beïnvloeden (bij deelvraag D)



E. In welke mate stemmen kwantitatieve gegevens en theoretische verklaringen overeen met de persoonlijke ervaringen en loopbanen van succesvolle vrouwelijke bestuurders en politici?

Deze vraag behelst in feite de eindanalyse van het onderzoek. Het is de bedoeling door een combinatie van statistisch en meer conceptueel onderzoek en het empirische datamateriaal generalisaties te maken over push- en pullfactoren voor vrouwen en de oorzaken van (het voortbestaan van) het 'glazen plafond' in de Nederlandse politiek en de ambtelijke top.

Overigens bestaat er enige 'overlap' tussen de verschillende deelvragen en structuurschema's. Dit is het gevolg van de complexiteit en de hoeveelheid van de (veronderstelde) variabelen en causale relaties. Dit heeft overigens geen gevolgen voor de uitkomsten van het onderzoek: alle variabelen dragen uit verschillende invalshoeken bij aan de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag.

2.5 Methode van onderzoek

Aan de hand van de eerder beschreven brede raamwerken die het theoretisch kader en de onderzoeksvragen vorm gaven moesten naast de onderzoeksvragen, ook de methode van onderzoek verder geoperationaliseerd worden.

Om de eerder beschreven lacune in samenhangende, kwalitatieve informatie over de participatie van vrouwen (op invloedrijke posities) in politiek-bestuurlijke besluitvorming op te vullen, was het allereerst noodzaak vrouwen zelf aan het woord te laten middels een methodologisch verantwoord (diepte)interview. Daarbij was het nadrukkelijk de bedoeling de 'dagelijkse praktijk' en persoonlijke ervaringen van vrouwelijke (ex-) politici en bestuurders centraal te stellen en te vergelijken met een aantal conceptuele en theoretische verklaringen. Zowel "statistieken" als theoretische studies zijn gebruikt als 'onderlegger' en dienen zoals gezegd als een breed, theoretisch referentiekader. Hoewel voor de eerste opzet van het onderzoek een deductieve methode is gevolgd voor het formuleren en operationaliseren van de onderzoeksvragen, is bij de uiteindelijk analyse van mijn eigen onderzoeksmateriaal een combinatie van een deductieve en meer inductieve werkwijze gehanteerd. Bij de analyse en de uitwerking van mijn data is het theoretisch kader verder uitgewerkt en gebruikt om mijn bevindingen verder in te kaderen, te vergelijken en te toetsen. Op het eerste gezicht lijkt dit een wat onorthodoxe aanpak, maar in de specifieke context van dit onderzoek werkte het erg goed. Hoewel zelden zo expliciet als in dit onderzoek, weet iedere onderzoeker dat in de praktijk van wetenschappelijk onderzoek de methodes van deductie en inductie in elkaar overlopen bij het verklaren van 'de werkelijkheid' (het uiteindelijke doel van iedere wetenschappelijke onderneming). Theorie en onderzoek interacteren in een voortdurende wisselwerking tussen inductie en deductie (Babbie, 2001, p. 59-60) om de simpele reden dat er ook een wisselwerking bestaat tussen logica en observatie (Babbie, 2001, p. 64). Bovendien stelt de methodologie dat alleen de toepassing van zowel deductie als inductie leidt tot een volledige empirische cyclus. Een ander argument voor de wisselwerking tussen een deductieve en inductieve opzet was "narratieve kwaliteiten" die mijn onderzoeksmateriaal te bieden had. Hoewel dit strikt genomen geen narratief onderzoek betreft, heb ik wel aandacht besteed aan een aantal 'narratieve elementen' (zoals het discours, gebruik van

metaforen en taalgebruik) in de analyse van het datamateriaal voor zo ver die relevant waren voor de interpretatie ervan. Een laatste argument voor het hanteren van deze werkwijze was het feit dat de verrijking die een kwalitatieve opzet ten opzichte eerder kwantitatief onderzoek biedt op deze manier het beste uit de verf kwam en leidde tot een optimale weergave van de vernieuwende elementen in mijn materiaal.

De analyse-eenheid betrof vanzelfsprekend het individu. Het analyseniveau betrof in eerste instantie (vanwege de aard van het materiaal) het microniveau, maar in de uiteindelijke analyse (van het aggregaat van verzamelde gegevens) is getracht te generaliseren tot conclusies op het meso- en macroniveau. De theoretische en kwantitatieve gegevens werden verzameld door middel van literatuuronderzoek. Hierbij stelde zich wel een methodologische probleem: bij een kwalitatieve benadering in sociaal-wetenschappelijk onderzoek is het de bedoeling dat op basis van de keuze van personen of groepen bij wie het onderzoek verricht wordt, "iets" gezegd kan worden over de *mate* waarin processen en percepties die bij hen een rol spelen (of speelden) van algemener theoretisch belang zijn (Babbie, 2001, p. 290-295). Met andere woorden, op basis van de ervaringen van de gekozen personen of groepen die als bron voor het onderzoek dienen, kunnen theoretische generalisaties gemaakt worden. Daarbij moest bij de keuze van de onderzoeksvariabelen wel rekening worden gehouden met het feit dat een bepaalde eigenschap ("de variabele") (in potentie) in verschillende intensiteiten aanwezig kan zijn.

2.6 Methodologische verantwoording van het onderzoek

De aard van dit onderzoek vroeg om een sterk kwalitatieve benadering. Het was dan ook aan te bevelen mijn datamateriaal door middel van face-to-face interviews te verzamelen in plaats van enquêtes te gebruiken. Potentiële respondenten zijn op basis van de relevantie van hun politieke en/of bestuurlijke ervaring in kaart gebracht (Babbie, 2001, p. 358-382). De onderzoeksgroep is dus niet steekproefsgewijs geselecteerd, maar op basis van de theoretische relevantie van hun ervaringen. De (potentiële) rijkdom en het heuristisch vermogen van het datamateriaal dienden hierbij als voornaamste selectiecriteria. In totaal zijn, in overleg met mijn begeleider, elf interviews afgenomen, wat voor dit kwalitatieve onderzoek (in de tijd die ervoor beschikbaar was) een representatieve hoeveelheid onderzoeksmateriaal opgeleverd heeft. Bij de selectie van mogelijke respondenten waren een aantal criteria van belang. De eerste was vanzelfsprekend de beschikbaarheid en bereidheid tot het toestaan van een interview van respondenten met relevante kennis en ervaring voor dit onderzoek. Verder dienden zij vanzelfsprekend vrouw te zijn en een hoge politieke of ambtelijke functie te bekleden of bekleed te hebben. De werving van respondenten heeft plaats gevonden door het versturen van een introductiebrief met een uitnodiging voor een interview. Daarbij heb ik ook gebruik gemaakt van mijn persoonlijke en professionele netwerken. Twee weken na de verzending van de introductiebrief heb ik telefonisch contact gelegd met die potentiële respondenten (of hun secretariaat) van wie ik nog geen reactie had ontvangen, waarna in de meeste gevallen direct een afspraak voor een interview gemaakt kon worden. In totaal zijn vijftien potentiële respondenten

aangeschreven, waarvan elf bereid bleken tot het geven van een interview. Ik heb hen zonder uitzondering op hun huidige werkplek mogen interviewen. Vaak liepen die interviews uit op bijzonder interessante, leerzame gesprekken waar ik met erg veel plezier op terug kijk. Dit onderzoek is niet alleen bijzonder leerrijk voor mij gebleken, maar heeft mij bovendien zeer veel aangename gesprekken met boeiende persoonlijkheden opgeleverd. Een overzicht van mijn respondenten in dit onderzoek vindt u in bijlage 1.

Tezelfdertijd als de werving van respondenten heb ik mijn vragenlijst ontworpen aan de hand van de doelstellingen en onderzoeksvragen. Om de onderzoeksvragen te operationaliseren heb ik een tabel opgesteld waarin begrippen (bijvoorbeeld “glazen plafond”) werden omgezet naar verschillende theoretische dimensies (bijvoorbeeld “insluitingmechanismen”) die weer vertaald werden naar meetbare indicatoren (variabelen). Vervolgens zijn voor iedere indicator concrete, beantwoorbare interviewvragen geformuleerd (bijvoorbeeld “Heeft u uw gedrag op de werkvloer of daarbuiten wel eens moeten aanpassen aan de mores van een organisatie of functie?”) (Baarda, de Goede & Kalmijn, 2000, p. 24-30). Gezien de aard van mijn onderzoek is gekozen voor een structuur van open vragen waarin een respondent zoveel mogelijk in staat gesteld werd haar eigen verhaal in haar eigen bewoordingen te vertellen.

Bij het opstellen van de vragenlijst zijn inlevingsvermogen en helderheid als uitgangsprincipes gehanteerd. Zijn de vragen zodanig geformuleerd dat ze bij mijn groep beoogde respondenten passen? Zijn er interpretatieverschillen mogelijk? Is de respondent in staat deze vraag te beantwoorden? De interviewvragen dienden dus zo concreet mogelijk, beantwoorbbaar en neutraal geformuleerd te zijn. De criteria van neutraliteit en concreetheid waren noodzakelijk om ‘verkleuring van antwoorden’ door individuele wensen of sociale normen zo klein mogelijk te maken (Warren & Karner, 2004, p. 137-158). Ook heb ik mij telkens afgevraagd of een vraag voorkennis van respondenten veronderstelde. Dit was vooral van belang bij vragen over persoonlijke opvattingen. Ook zijn een aantal “controlevragen” opgenomen: twee vragen in één interview die in relatie stonden tot dezelfde dimensies en/of indicatoren. Op die manier kon de consistentie van de antwoorden van respondenten gecontroleerd worden. Tenslotte was het noodzakelijk geen veronderstellingen over het gedrag van respondenten maken in de formulering van een vraag. Ook heb ik de formulering van de vragen zoveel mogelijk aangepast aan het referentiekader van mijn potentiële respondenten. Dit was mogelijk omdat mijn onderzoeksgroep vrij homogeen van aard was (Baarda, de Goede & Kalmijn, 2000, p. 33-40).

Tenslotte, nadat de operationaliseringstabel was verwerkt tot een vragenlijst, heb ik een medestudent Bestuurskunde gevraagd of ik het interview mocht afnemen. Daarbij heb ik haar gevraagd zich op te stellen als een luie, achterdochtige en domme respondent (Baarda, de Goede & Kalmijn, 2000, p. 28-29). Toen de vragenlijst die test doorstond was hij klaar voor gebruik bij mijn onderzoek.

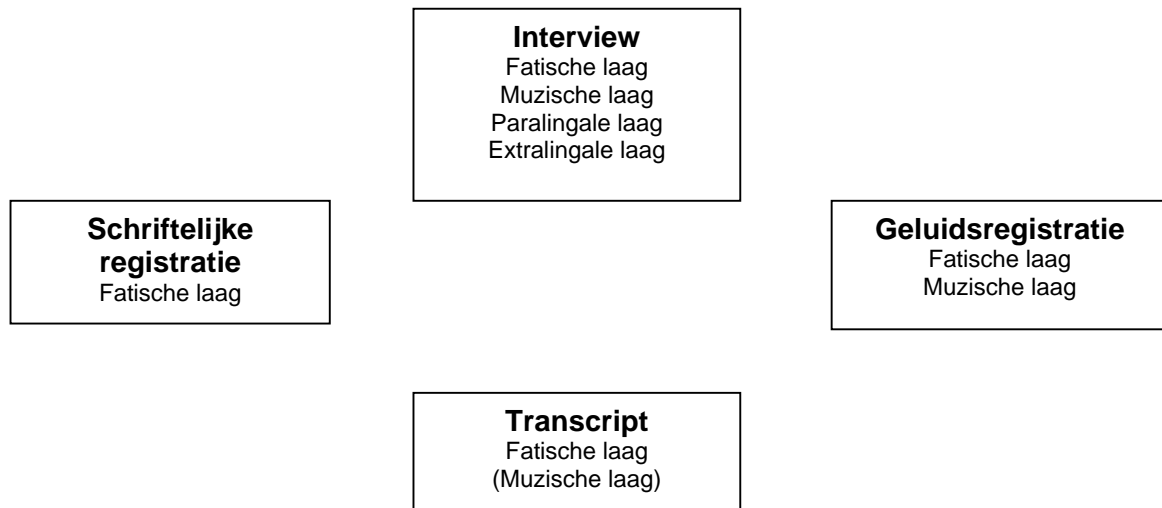
Vervolgens dienden de elf interviews voorbereid te worden door achtergrondgegevens te verzamelen over mijn respondenten. Veel curricula vitae bleken beschikbaar op internet of in de bibliotheek van de Erasmusuniversiteit Rotterdam. Na dit vooronderzoek is ieder gesprek opgenomen op cassetteband (waarvoor uiteraard toestemming van de respondenten is gevraagd). Na ieder gesprek heb ik zo snel mogelijk, vaak direct na een gesprek, 'fieldnotes' opgesteld. Fieldnotes vormen een verslag van de non-verbale elementen in een interview. In de fieldnotes worden de persoonsgegevens van de respondent, de locatie van het interview, de sfeer en eventuele bijzondere gebeurtenissen tijdens het gesprek, het verloop van de dialoog, elementen van non-verbale communicatie of het gedrag en de rol die de interviewer mogelijk heeft gespeeld opgenomen. Het doel van fieldnotes is tweeledig, zij hebben een beschrijvende en een reflectieve functie (Bogdan & Biklen, 2005, p. 112-120). Dit laatste vooral in relatie tot de observaties van de interviewer, waardoor die zich op zijn of haar eigen rol in het gesprek kan bezinnen. Tenslotte bevatten de fieldnotes ook specificaties over technische middelen (i.c. de gemaakte bandopname) die gebruikt zijn bij het interview.

Bij ieder interview is ernaar gestreefd het gesprek niet langer dan anderhalf tot twee uur te laten duren in verband met de benodigde mate van concentratie van interviewer en respondent. In gevallen waarin twee uur niet voldoende bleek te zijn om het gesprek af te ronden, is een vervolgspraak gemaakt. In één geval (het interview met mevrouw van Rossen) is het interview later op de dag telefonisch afgemaakt. Na ieder interview heb ik mijn respondent gevraagd een gebruiksovereenkomst voor interviewmateriaal te ondertekenen.

Nadat alle gesprekken waren afgerond, moest het verzamelde materiaal natuurlijk verwerkt en geanalyseerd worden. Hiertoe zijn alle bandopnamen integraal uitgewerkt tot letterlijke transcripten. Hierbij heb ik enige professionele hulp ingeschakeld. Aan de hand van de transcripten van de interviews heb ik thema's en citaten voor het vervolg van het onderzoek geselecteerd. Dit bleek een ingewikkeld en zeer tijdrovend proces vanwege de grote hoeveelheid en de complexiteit van het materiaal en de analyse. Het bleek in de meeste gevallen noodzakelijk de 'spreektaal' uit de transcripten om te zetten naar consistente zinnen. De citaten die uiteindelijk opgenomen zijn in mijn concepttekst, heb ik per respondent nog eens apart op een rij gezet en voorgelegd aan de desbetreffende respondent om haar toestemming voor het gebruik ervan te bekomen. Tenslotte zullen alle respondenten een bedankbrief en een exemplaar van deze scriptie ontvangen zodat zij het resultaat van hun deelname zelf kunnen lezen en beoordelen.

Een methodologisch probleem bij het gebruik van interviews als primair bronnenmateriaal is het betekenisverlies dat optreedt bij de transcriptie van geluidsbanden (Baarda, de Goede & Kalmijn, 2000, p. 48-49). Ook hiervan dient de onderzoeker zich bewust te zijn. Iedere vorm van verbale communicatie, dus ook een wetenschappelijk interview, bestaat uit verschillende betekenislagen: een fatische (semantische) laag (de letterlijke betekenis van de woorden), een muzische laag (de betekenis die een stem verleent aan de woorden, bijvoorbeeld door intonatie), een paralingale laag (niet-talige betekenissen die wél als talig worden ervaren, bijvoorbeeld zuchten of gebaren) en een

extralingale laag (veranderingen in de omgeving van het interview die niet wezenlijk bij het interview horen, maar er wel invloed op uitoefenen, bijvoorbeeld het gaan van een bel of sirene tijdens het gesprek). Bij transcriptie van "het gezegde" wordt het bronnenmateriaal ontsloten, maar gaat er tegelijkertijd veel informatie verloren. Om het effect hiervan zoveel mogelijk te minimaliseren is dus veel aandacht besteed aan het opstellen van uitgebreide fieldnotes. Onderstaand schema geeft weer hoe betekenislagen verloren gaan tijdens de verschillende mogelijke methoden van verwerking van interviewmateriaal:



Figuur afkomstig uit: Keymeulen, Studiedag VVBAD, 1986, overgenomen uit Molle, L., van, (1999), Methoden en Technieken van de Nieuwste Tijd, achtergronden bij colleges 1999-2000, Departement Moderne Geschiedenis, K.U. Leuven.

Na afronding van het 'veldwerk' van mijn onderzoek vormden de uiteindelijke transcripten en fieldnotes tezamen mijn belangrijkste analysemateriaal. Het analyseren van mondelinge getuigenissen stelt geheel eigen methodologische eisen die anders zijn dan bij de analyse van kwantitatief materiaal of schriftelijke bronnen. Er zijn verschillende belangrijke aandachtspunten bij de analyse van mondeling materiaal.

De onderzoeker moet zich bewust zijn van psychologische factoren ten aanzien van het geheugen: het interview vormt slechts een toegang tot het *herinnerde* verleden van de respondent. Hierbij stelt zich het probleem van de selectie en de reproductie van het geheugen. Wát en hoe helder de respondent zich iets herinnert is vaak afhankelijk van het 'nutsgehalte' van die herinnering voor het leven van de respondent op het moment van het interview. Verder moet altijd getracht worden de waarheidsgetrouwheid van het relaas en de respondent vast te stellen. Dit betekent overigens niet altijd dat een respondent willens en wetens liegt als zijn of haar verhaal inconsistent of tegenstrijdig is. Het is een bekend fenomeen dat het geheugen gebeurtenissen uit het verleden kan kleuren of

vertekenen, vaak onder invloed van mechanismen van interpretatie en het verwerven van (meer of bijkomende) informatie over die gebeurtenis of dat onderwerp. Tevens bestaat er een relatie tussen feitelijke gebeurtenissen en de emotionele verwerking daarvan. In wetenschappelijke literatuur wordt dit "retrospectieve autosuggestie" genoemd. Dit mechanisme komt vooral tot uiting in de verkleining of vergroting van de eigen rol in een gebeurtenis op basis van 'kennis van later'. Interessant in het kader van dit onderzoek is ook dat in psychologisch onderzoek een genderverschil in de werking van het geheugen is vastgesteld. Onduidelijk is nog of dit verschil biologisch of cultureel bepaald is (Van Molle, 1999, p. 9-14). Vrouwen blijken vaker dan mannen in wij-vorm te spreken, zijn in getuigenissen sterk gericht op de private sfeer of de sociale omgeving en zijn geneigd nadruk te leggen op collectieve in plaats individuele verantwoordelijkheid. Bovendien zullen zij, eerder dan mannen, de context van een gebeurtenis toelichten en daarbij weinig nadruk leggen op hun eigen rol daarin. Het is natuurlijk belangrijk dat een onderzoeker zich bewust is van dergelijke psychologische mechanismen om kwalitatief hoogwaardige onderzoeksdata te bekomen. Het 'waarheidsgehalte' van een interview of respondent is zelden exact vast te stellen. Validatie van een respondent of een getuigenis vindt plaats op basis van de consistentie van het verhaal. Wanneer een respondent niet hakkelt of een bloeiend betoog om onduidelijke redenen onderbreekt en er geen tegenstrijdigheden of dubbelzinnigheden in zijn of haar verhaal voorkomen, kan de onderzoeker er normaliter op vertrouwen dat de getuigenis betrouwbaar is. Toch stelt zich ook hier nog een laatste moeilijkheid: het leven zelf is niet consistent en daarom kan het voor iedere respondent moeilijk zijn de exacte context of chronologische volgorde van een specifiek keuzemoment of een gebeurtenis op te roepen.

Hoofdstuk 3: Vrouwen aan het woord over loopbaankeuzes

In dit hoofdstuk vertellen elf vrouwen die succesvol een carrière in de politiek of de ambtelijke top hebben weten uit te bouwen over professionele keuzes waarmee zij zich in hun loopbaan geconfronteerd zagen. Hierbij is in de interviews aandacht besteed aan de aanvang van de loopbaan, de keuze voor de publieke sector (politiek danwel bestuurlijk) en of mijn respondenten een bewuste loopbaanstrategie hebben gevolgd om de positie te bereiken die zij vandaag bekleden. De ervaringen en citaten van mijn respondenten zullen telkens vergeleken en geconfronteerd worden met wetenschappelijke literatuur over dit onderwerp.

3.1 Vrouwen en loopbaanstrategieën

Het wordt vaak betoogd dat “vrouwen anders kiezen dan mannen” wanneer het om de keuze voor een professie of een carrière gaat. Professionele voorkeuren, zo blijkt uit psychologisch onderzoek, verschillen voor mannen en vrouwen: naast een carrièrestrategie is ook een meer inhoudelijke strategie te onderscheiden (de Olde & Slinkman, 1999, 35-36). Mannen voeren meestal een carrièrestrategie, gericht op het bereiken van een zo hoog mogelijke (leidinggevende) functie. Hiervoor zijn openlijke ambitie, zichtbaarheid, mobiliteit, profilering en formele en informele contacten essentieel voor succes. Mensen die een inhoudelijke strategie voeren, zijn zich hier ook van bewust, maar leggen desalniettemin andere accenten in hun werk of loopbaan. Zij beschouwen de inhoud van de functie als de belangrijkste drijfveer (de Olde & Slinkman, 1999, 35-36). Vrouwen blijken daarbij, vaker dan mannen, de voorkeur te geven aan werk dat hen inhoudelijk aanspreekt. Managementfuncties brengen met zich mee dat het inhoudelijke aspect van het werk deels moet worden opgegeven, wat voor veel vrouwen, anders dan voor mannen, een te hoge prijs blijkt te zijn (ministerie van SOZAWA (DCE), 2000, p. 12-17, 20-25, 124-127). Vrouwen in organisaties zijn dan ook vaak ‘geclusterd’ rond functies en posities met relatief grote (baan)zekerheid, wat in praktijk vaak eerder de inhoudelijke expertfuncties zijn, niet de leidinggevende (ministerie van SOZAWA (DCE), 2000, p. 12-17, 20-25, 124-127). Dit (gender)verschil houdt verband met historische ontwikkeling van arbeidsverdeling en het ontstaan van het kostwinnersmodel, dat in Nederland (vooral in de periode tussen de Tweede Wereldoorlog en de jaren 1960) het dominante arbeidspatroon vormt. Anno 2006 is het kostwinnermodel vaak geëvolueerd naar het zogenaamde “anderhalfverdienersmodel”: binnen Nederlandse huishoudens verdient “hij” de vaste lasten en “zij” ‘de (leuke) dingen voor erbij’. Dit is overigens een redelijk uniek, Nederlands fenomeen waarbij het Nederlandse gezinsleven floreert maar een rem zet op het bereiken van economische gelijkheid tussen mannen en vrouwen (Schottelndreier, *de Volkskrant*, 10 september 2005, Het Betoog, p. 3). Hoewel de ideologie van de “thuismoeder” en “kostwinnervader” aan kracht verliest in de meeste Westerse samenlevingen (Leijenaar, 2004, p. 67), heeft zij nog steeds invloed op het denken en handelen van mannen én vrouwen.

De resultaten van mijn onderzoek bevestigen dit beeld uit de literatuur. Weinig van mijn respondenten bleken een bewuste carrièreplanning te hebben (gevolgd). Überhaupt hadden weinig van mijn

respondenten bij aanvang van hun loopbanen verwacht dat zij zouden uitkomen op posities die zij nu bekleden. Zo beschrijft mevrouw Bertram hoe zij, nadat zij haar eerste "serieuze baan" bij het Ministerie van VROM kreeg als beleidsmedewerker, telkens, als het ware onbedoeld, een zwaardere functie kreeg aangeboden tot zij gevraagd werd Directeur-generaal Wonen te worden. Op mijn vraag of zij de keuze voor de managementfuncties bewust heeft gemaakt antwoordde zij:

"Ik vrees dat dat toch gewoon zo liep. Maar ik merkte wel dat ik het leuk vond om de club bij elkaar te houden. Dat zie je dan toch al snel. (Het leuk vinden) om verantwoording af te leggen, om te structureren, om verder te kijken dan waar je dagelijks mee bezig was. Ook naar wat voor beslissingen er gaande zijn en ik had (...) ook dossiers waardoor ik eigenlijk al heel snel, nu ik er achteraf zo op terug kijk, contact had met de juiste mensen." (A. Bertram, interview d.d. 8 september 2005)

Mevrouw Bertram gaf in ons gesprek wel expliciet aan dat haar loopbaan redelijk uniek is omdat zij haar hele 'weg naar de top' binnen VROM heeft kunnen afleggen:

"Dat vond ik achteraf een voordeel. (...) Wat het meest komische was, was dat ik voor nieuwe functies gevraagd werd op momenten dat ik hoogzwanger of net bevallen was. Niet een moment waarop je iemand die je totaal niet kent, vraagt. (...) Die bazen van mij hadden blijkbaar het idee dat ik het wel zou redden. Zelf was ik daar niet eens zo heel erg zeker van. Maar ik had toch het idee van 'als zij denken dat het wel zal gaan, vooruit dan maar' (...) Dus het is niet een soort vooropgesteld doel geweest. Of dat het automatisch bij me paste, ik had zelf bij elke stap twijfels". (A. Bertram, interview d.d. 8 september 2005).

De carrière van mevrouw Bertram heeft zich dus eerder onder invloed van externe factoren ontwikkeld dan volgens een welbewuste carrièrestrategie. Mevrouw Heeremans, momenteel gemeentesecretaris van Utrecht, heeft een diversiteit aan functies bekleed, maar in tegenstelling tot mevrouw Bertram in meer dan één (professionele) omgeving verkeerd. Bovendien heeft zij, naast haar carrière ook lange tijd politieke activiteiten ontplooid:

"(Mijn loopbaan) heeft zich niet lineair ontwikkeld. Ik ben niet iemand die begonnen is in een politieke omgeving en daar ook is gebleven. (...) Ik ben begonnen in het onderwijs (...) Daarnaast was (ik) ook politiek wel actief (als lid van de Provinciale Staten, LvlJ.). Altijd lid geweest van een politieke partij. Dus het is wel een bewuste keuze. Maar je weet ook dat je sowieso niet alleen een baan nodig hebt, maar er ook nog iets bij moet doen. Door dit te beseffen draag je je steentje bij (...). En ik vond het heel leuk. Het is absoluut geen soort verheven doel, maar wel nuttig om meegespeeld te hebben. (...) Verheven zou het zijn als ik dacht via die lijnen de wereld te kunnen verbeteren, maar dat gevoel heb ik nooit gehad." (M. Heeremans, interview d.d. 28 september 2005).

Mevrouw van Rossen, de huidige burgemeester (PvdA) van Alkmaar heeft haar loopbaan uitgebouwd onder invloed van een combinatie van factoren. Een sterke politieke belangstelling 'van huis uit', gecombineerd met de algemene maatschappelijk betrokkenheid van de jaren 1960 waarin zij

politicologie studeerde, waren voor haar aanleiding om politiek actief te worden. De ontmoeting met haar echtgenoot versterkte dat politiek-maatschappelijk engagement vervolgens:

“Mijn man heeft me eigenlijk gestimuleerd om actief te worden in de gemeentepolitiek in Leiderdorp waar we toen woonden. (...) Toen zat ik op mijn 27^e in de gemeenteraad. (...) Een paar jaar later werd ik ook gevraagd voor Provinciale Staten. En zo was er een soort vanzelfsprekendheid om politiek actief te zijn en ik vond dat leuk. Ik vond dat interessant. En het lag mij dus wel. (...). Ze wilden mij ook graag hebben op hun lijst, ik heb laten weten (dat ik geïnteresseerd was) en toen werd ik gevraagd. (...) Toen ben ik zowel uit politieke als uit persoonlijke ambitie in '82 raadslid in Leiden geworden, ik moet wel zeggen dat ik toen een beetje bewust aan carrièreplanning ging doen. Ik dacht: ‘dit is toch wel mijn voorland’. Als de kinderen straks van de middelbare school zijn, kan ik misschien wethouder worden. Maar dat kun je niet goed plannen.” (M. van Rossen (interview d.d. 16 september 2005)

Christine Daskalakis, wethouder (CDA) te Schiedam tussen 2002 en 2006 en herkozen, beschreef het verloop van haar politieke loopbaan als volgt:

“Ik had wel altijd heel veel behoefte aan uitdagingen. Dan wil je iets nieuws of iets verder en toen heb ik aangegeven aan het bestuur (...) dat ik dus wel lijsttrekker wilde zijn en fractievoorzitter. Ik wilde wel een stapje verder. Ik voelde me daar wel klaar voor (...). Ik ben wel gevraagd door het bestuur en vervolgens door de leden hoor. (...) Op zich is mijn politieke loopbaan echt voortvarend (verlopen). (...) Ik ben er eigenlijk heel snel ingerold (...) Ik vond mezelf helemaal geen prototype politica. Maar volgens mij is dat achteraf juist mijn kracht geweest. Ik had ook vanaf het begin zoiets van ‘ik wil wel gewoon mezelf blijven, ik ga niet mezelf verloochenen (door) inhoudelijk standpunten in te nemen, waar ik principieel tegen ben’. (...). Nu achteraf denk ik dat juist die houding, dat dat mijn succes is geweest (...). (Ik heb) ook nooit een carrièreplanning gehad of dat streven (naar het wethouderschap)” (C. Daskalakis, interview d.d.15 augustus 2005).

Ook mevrouw van Dijk-Staats, wethouder (VVD) te Den Haag tussen 2004 en 2006 beschouwde zichzelf aanvankelijk, net als mevrouw Daskalakis als a-politiek. Voordat zij toetrad tot het Haagse College was zij reeds gemeenteraadslid, wethouder en loco-burgemeester in Wassenaar geweest. Over haar introductie in de lokale politiek in Wassenaar zei zij:

“Ik ben daar overigens per ongeluk in die gemeenteraad gerold. Ik heb altijd een ontzettende hekel gehad aan de politiek. (...) (De VVD vroeg mij op hun lijst) Ik zei: ‘daar voel ik helemaal niets voor’. Ze hebben heel erg aangedrongen en toen heb ik gezegd: ‘ik wil er wel op, maar op een onverkiesbare plaats. Ik wil absoluut niet in die raad komen’. (...) Dus ik werd op een onverkiesbare plaats gezet. Toen haalden we ineens ontzettend veel zetels en zat ik er toch in. Ik ben me echt doodgeschrokken. (...) Het is helemaal geen gebruikelijke loopbaan. (...) Ik heb daar ook minstens twee jaar als ‘Alice in Wonderland’ rondgelopen. En toen ze mij na een aantal jaren vroegen of ik wethouder wilde worden. (...) Daar heb ik echt een half jaar over nagedacht want ik moest er niet aan denken, ik had toch al een hekel aan die politiek en (...) ik dacht: ‘moet ik daar mijn wérk van maken?’ (...) Maar uiteindelijk, na gesprekken met een aantal mensen die mij zeiden: ‘de politiek heeft juist mensen nodig zoals jij, die met een grote afstand naar de politiek kijken maar in eerste instantie naar de inhoud kijken’. Toen

heb ik het gedaan. En daar heb ik nooit spijt van gehad. Want ik vond het ontzettend leuk werk. Echt een fantastische baan: wethouder. (...) Ik ben nooit bewust bezig geweest met een carrièreplanning. Ik heb nooit gedacht: 'ik moet de top halen'. Het is gewoon toevallig zo gegaan." (E. van Dijk-Staats, interview d.d. 29 september 2005)

Als de verhalen van mevrouw Daskalakis en mevrouw van Dijk-Staats iets aantonen, is het wel dat een politieke loopbaan grillig kan verlopen, zowel in positieve als negatieve zin voor de betrokkenen. Maar ook in de ambtelijke top doet niet iedere vrouw aan carrièreplanning. Mevrouw Tammemoms-Bakker, Directeur-generaal Transport en Luchtvaart van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat zegt over het verloop van haar carrière:

"Daar zat geen masterplan achter. (...) Ik ben altijd gegaan voor wat ik interessant vond" (J. Tammemoms-Bakker, interview d.d. 20 oktober 2005).

Mevrouw de Vries, oud-staatssecretaris van Verkeer en Waterstaat (VVD) en momenteel dijkgraaf van het Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier, is ook door een samenloop van omstandigheden in de politiek 'verzeild'. Na haar studie en een aantal banen trouwde zij en kreeg zij haar eerste kind, waarna zij enige tijd thuismoeder werd:

"Ik heb een jaar gehad dat ik niet heb gewerkt (...) En ik was lid van de VVD, maar meer zoals je dat ook van Natuurmonumenten bent en van andere clubs, meer donateur voor het goede werk. Totaal niet actief, ook nooit geweest in mijn studententijd. In het blaadje vroegen ze op dat moment een secretaris voor de werkgroep 'gemeentepolitiek'. (...) En ik dacht: 'dan zie ik andere mensen en blijf ik niet zo vastzitten in kind, huis en supermarkt'. (...) Ik ben doorgedaan en ik ben toen in '87 gevraagd om voorzitter te worden van 'Vrouwen in de VVD'. (...) Wat daar het leuke aan was, was dat je tevens adviserend lid werd van het hoofdbestuur. Dus daar in de potten meekijken, was toch wel heel leuk en het gaf je ook inzicht in dat landelijke. (...) En daar ben ik eigenlijk gegrepen door de landelijke politiek. Daar is eigenlijk die vonk van 'politiek is toch ontzettend leuk' overgeslagen." (M. de Vries, interview d.d. 23 september 2005).

Ook mevrouw van Nieuwenhoven, onder meer voormalig Tweede Kamerlid, PvdA-fractievoorzitter en momenteel lid van de Gedeputeerde Staten van Zuid-Holland, is naar eigen zeggen min of meer per ongeluk 'in de politiek terecht gekomen:

"Ik was wel heel actief in 'Rooie Vrouwen'. Ik heb er in die zin bewust voor gekozen dat ik, toen in Amsterdam actief was in de plaatselijke politiek, ik dat moeilijk verenigbaar vond met werken voor het landelijk partijbestuur en de voorzitter (bij de Wiardi Beckmannstichting, LvlJ). Maar toen vroegen de Rooie Vrouwen me waarom ik eigenlijk geen kamerlid wilde worden omdat ze mij graag boven op de lijst wilden hebben. Toen dacht ik : 'dat is toch wel wat ik eigenlijk heel graag wil'. (...) Dus in die zin was het wel een bewuste keuze. (...) (Maar dat zo het één tot het ander heeft geleid) is echt vrouwelijk, dat gaat namelijk heel vaak zo. En in die zin ben ik ook geen uitzondering. (...). Ik denk dat het tegenwoordig wel anders is. Generaties na mij. Maar in die tijd was het vaak geen bewuste

planning, maar meer dat het op je pad kwam. Iemand vroeg je, je viel ergens in, ga zo maar door.” (J. van Nieuwenhoven, interview d.d. 7 september 2005)

Uitzonderingen bevestigen natuurlijk de regel, sommige van mijn respondenten zijn wel degelijk bewust met doorgroeimogelijkheden in hun loopbaan bezig geweest, zo vertelde Mevrouw Briene, gemeentesecretaris van Woudrichem en lid van de Provinciale Staten van Noord Brabant (CDA):

“Ambitie in het kader van de loopbaan, (is) dat je op een gegeven moment weer een andere stap zet he? Ik (...) moet echt toegeven, in het verleden had ik echt een enorme drive. Ik was na een tijdje, niet eens zo lang, al bezig met ‘wat moet ik allemaal doen, qua studie, qua ervaring opdoen binnen die functie, zodat ik een volgende stap kan zetten?’. (R. Briene, interview d.d. 18 augustus 2005).

Mevrouw Briene heeft dus wel vanaf het begin van haar loopbaan een bewuste carrièrestrategie gevolgd. Maar wanneer zij verder gaat met haar verhaal, blijkt toch ook haar professionele ambitie grenzen te kennen:

“Inmiddels is dat gewoon niet meer aan de orde. Ik heb echt, al een paar jaar, dat was zo een raar gevoel als je altijd gefocust bent op hoger, meer. Opeens, ik kon het eerst niet plaatsen, tot ik erachter kwam dat ik tevreden was. (...) Dus een schaal meer of minder, interesseert me gewoon niet (meer). Ik word er niet gelukkiger van als ik er een schaal bij krijg, dus dan ga je echt op de inhoud, (als je) intrinsiek gemotiveerd bent. (...) Maar in ieder geval: ik heb nu in die zin toch een bepaalde rust over me gekregen, dat ik zoiets heb van ‘het werk dat ik nu doe, vind ik hartstikke leuk om te doen... ik hoef niet zo nodig meer’. (...) Ik wil gewoon lekker werken. Ik kan echt gewoon gemotiveerd worden door de dingen die je op managementgebied kan doen, dat is eigenlijk gewoon de drijfveer. Als ik zou merken van ‘ik zak wat in of er is niets meer te doen’ of niet echt de dingen waarvan ik zelf zeg ‘daar zit een stuk uitdaging in’, dan moet ik gewoon wegwezen.” (R. Briene, interview d.d. 18 augustus 2005).

Opvallend in het verhaal van mevrouw Briene is de tevredenheid over de door haar bereikte positie. Bovendien heeft die tevredenheid een sterk inhoudelijk aspect: zij vindt het werk dat zij nu doet leuk en vraagt zich af “of zij gelukkiger zou worden” van een nieuwe stap in haar carrière of salarisverhoging. Hier doet zich een bekend genderverschil voor: vrouwen zijn minder gericht op geld, status of macht dan mannen. De constatering uit de literatuur dat vrouwen hun motivatie en inspiratie vooral uit de inhoud van hun werk halen lijkt door de respondenten uit mijn onderzoek onderschreven te worden (Wilson, 1995, p. 136-137). Ook een ander gegeven uit (eerder) onderzoek wordt door de verhalen van mijn respondenten bevestigd: vrouwen zijn geneigd professioneel succes toe te schrijven aan “geluk” of “omstandigheden” en minder aan hun eigen actieve bijdrage, capaciteiten of prestaties. Falen zullen zij daarentegen eerder aan zichzelf of persoonlijke eigenschappen toeschrijven. Mannen blijken omgekeerd te werken: zij schrijven succes toe aan persoonlijke inzet of vaardigheden en falen eerder aan externe factoren (Wilson, 1995, p. 137). Dus een bewuste carrièrestrategie of niet, mijn respondenten lijken hun intrinsieke motivatie niet te ontleenen aan het

beklimmen van de maatschappelijke of professionele ladder *an sich*. Met andere woorden: carrière maken beschouwen zij meestal niet als een doel op zich.

Mevrouw Maas, Directeur Stafdirecties Uitvoeringsbeleid bij de Immigratie en Naturalisatiedienst heeft in haar loopbaan wel bewust 'aan de weg getimmerd', zij zag snel in dat een carrièrepad meestal het voorspoedigste verloopt via managementfuncties:

"Ik ben bijna vijftien jaar geleden begonnen bij de IND als beslismedewerker (...). En toen (heb) ik na een paar jaar de beslissing genomen dat ik het IND-werk nog steeds heel leuk vond. En je (moet) natuurlijk zo gemiddeld maar een jaar of vier, vijf op één functie (blijven zitten), want anders is het slecht voor je carrière. Ik had niet zoiets van 'ik ga iets anders doen' want ik vond het werk nog steeds veel te leuk. Maar ik wist ook: 'als ik op de inhoud blijf hangen, dan kom ik hier natuurlijk nooit meer weg'. Dus toen heb ik wel bewust de beslissing genomen dat ik het management in wilde." (R. Maas, interview d.d. 26 augustus 2005).

Opvallend aan bijna alle bovenstaande citaten is de nadruk die mijn respondenten leggen op het belang gevraagd te worden voor een functie. Zij vinden het belangrijk dat de buitenwereld zijn vertrouwen in hun werk en persoon uitspreekt vóór een functie aanvaard wordt. Zij moeten als het ware aangemoedigd of in ieder geval bevestigd worden in professionele beslissingen. Vrouwen, zo blijkt ook uit ander onderzoek, zijn vaak geneigd hun eigen rol in belangrijke gebeurtenissen of processen te minimaliseren: zij 'rollen altijd overal in' en 'worden gevraagd'. Dit is een gevolg van een generatielange socialisatie van een bepaalde constructie van vrouwelijkheid, vaak religieus geïnspireerd (Janssens, 1998, p. 258-280). Onder invloed van dergelijke dominante vrouwelijkheidsidealen kregen vrouwen, maatschappelijk gezien, toch vooral de rol toebedeeld van onzelfzuchtig hoedster van huis, haard en moraal (Davis, 1991, p. 23-25). Het moge duidelijk zijn dat openlijke (professionele) ambitie van een vrouw in een dergelijk sociaal klimaat afgekeurd werd. Deze constructie van vrouwelijkheid is echter al sinds de jaren 1950 aan het afbrokkelen, zeker sinds de tweede feministische golf, toen de maatschappelijke herordening eigenlijk de ideële al vooraf gegaan was. Toch lijken 'restjes' van hierop geënte gedragspatronen en mentale kaders nog voort te leven. Ook mijn respondenten beschouwen zichzelf niet graag als (over)ambitieuze of een baantjesjager. Natuurlijk valt te beargumenteren dat de meeste mannen een dergelijk etiket ook liever niet op zich geplakt zien, maar ik heb de indruk dat een dergelijk 'label' vrouwen meer afstoot dan hun mannelijke tegenhangers. Maar op het fenomeen "ambitie" en de relatie met geïnternaliseerde en vaak geslachtsgebonden gedragscodes zal nog verder worden ingegaan in hoofdstuk 5.

Wat ook zeer opvallend is in de bovenstaande citaten, is het belang dat mijn respondenten hechten aan intrinsieke inhoudelijke en maatschappelijke betrokkenheid. Hoewel dit het sterkst naar voren komt in relatie tot politieke functies, blijken ook vrouwen uit de ambtelijke top dit als een voorwaarde te beschouwen om succesvol te kunnen zijn in een politieke of bestuurlijke omgeving. Vooral de politici hebben zelden een bewuste professionele strategie gevolgd. De mogelijkheden en kansen die hun keuze voor actief politiek engagement boden, realiseerden zij zich vaak pas later in hun loopbaan. Zij

lijken bovendien zichzelf nog het meest te verbazen over het succes van hun politieke carrière en de persoonlijke voldoening die zij uit hun werk halen. Dit laatste geldt in het bijzonder voor die vrouwen die aanvankelijk een grote weerstand tegen “de politiek” hadden, maar er gaandeweg toch een soort roeping in vonden. Maar ook in de ambtelijke top zijn mijn respondenten altijd voor de inhoud van hun werk of functie gegaan. Wat daarbij opvalt is dat “inhoud” zelfs als argument wordt gebruikt bij de keuze voor managementfuncties. Blijkbaar beschouwen een aantal van mijn respondenten ook leidinggeven als een inhoudelijke baan wanneer die zich in een politiek-bestuurlijke context bevindt en zij aanleg blijken te hebben voor het aansturen van mensen en processen.

Generaliserend zijn er vaker of gericht carrierstrategieën te onderscheiden bij vrouwen die werkzaam zijn in hoge ambtelijke functies dan in politieke. Maar dit lijkt mij eerder het gevolg van de intrinsieke onzekerheid van een politieke loopbaan dan een expliciet verschil in profiel tussen (vrouwelijke) politici en bestuurders: een politieke loopbaan verloopt immers vaak grillig en laat zich slecht plannen. Ook is een opvallende overeenkomst te bespeuren tussen de loopbanen van mevrouw de Vries en mevrouw van Nieuwenhoven: beiden zijn in de landelijke politiek terecht gekomen dankzij het vrouwen netwerk van hun partijen, terwijl mijn overige respondenten via andere wegen geïntroduceerd zijn in de wereld van politiek en bestuur. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat mevrouw de Vries en mevrouw van Nieuwenhoven in professionele zin generatiegenoten zijn. Bovendien valt de aanvang van hun politieke loopbanen samen met de hoogtijdagen van politiekfeministische bewustwording en ‘vrouwenclubs’ als vehikel voor emancipatie binnen reeds bestaande organisaties of verbanden werden beschouwd (Leijenaar, 2004, p. 128-131).

Tenslotte blijkt uit mijn onderzoeksmateriaal dat vrouwen vaak heel gedreven in hun werk zijn. Wanneer zij het gevoel hebben dat hun werk “ertoe doet” leggen zij een buitengewone motivatie, werkkraft en betrokkenheid aan de dag. Natuurlijk is een bepaalde mate van intrinsieke motivatie gewoonweg noodzakelijk voor het bekleden van een functie op een zeker niveau. Zo'n functie stelt immers ook eisen: hard werken, lange dagen maken, verantwoordelijkheid dragen en het doen van intellectuele en sociale inspanningen. In de meeste gevallen vraagt een succesvolle professionele loopbaan zelfs persoonlijke offers. De noodzakelijke intrinsieke motivatie om een dergelijke functie vol te houden, ontlenen mijn respondenten toch vooral aan de inhoud van hun werk. Het gevoel een verschil te kunnen maken in maatschappelijke zin maakt investeren in hun werk of loopbaan voor hen ‘de moeite waard’.

3.2 De publieke sector: een bewuste of logische keuze voor ambitieuze vrouwen?

Over de keuze voor de publieke sector was geen eenduidigheid in mijn groep respondenten. Vooral voor de politici uit mijn onderzoek was de keuze voor een politiek ambt vaak wel een bewuste, die voortkwam uit een sterke maatschappelijke betrokkenheid, al dan niet in combinatie met interesses die aangewakkerd waren door hun opvoeding of opleiding. Daarentegen benadrukken andere politici juist dat zij “tegen wil en dank” en soms zelfs met tegenzin tot het ambt geroepen werden. Wat daarbij

opvalt is dat zij, nadat zij hun (politieke) functie eenmaal aanvaard hebben, de inhoud van hun werk zeer positief beoordelen, zelfs wanneer zij nog steeds enige achterdocht koesteren ten aanzien van het politieke spel. Voor anderen is juist 'het spel' de belangrijkste motivatie geweest om dóór te gaan in de politiek. Wat alle door mij geïnterviewde vrouwen, of zij nu een politieke of ambtelijke functie bekleden, met elkaar gemeen hebben is een sterk maatschappelijk verantwoordelijkheidsgevoel (vaak meegekregen 'van huis uit') gecombineerd met een zekere drang tot actief engagement. De vrouwen die ik geïnterviewd heb waren zonder uitzondering op een persoonlijke manier bereid te investeren in een "betere samenleving" en beschouwen werken in de publieke sector als een verlengstuk daarvan.

Mevrouw Daskalakis zei daar in ons gesprek over:

"Ik had door die maatschappelijk werk opleiding een maatschappelijk bewustzijn, ik was ook erg betrokken bij de samenleving. En een beetje gevoelig, ik denk dat ik een groot rechtvaardigheidsgevoel heb. En ik heb altijd wel behoefte om op te komen voor minderheidsgroepen en groepen in de verdrukking. En thuis werd vroeger altijd aan de eettafel over de politiek gesproken en over de maatschappij en over wat er in de wereld gebeurde. Dus ik denk dat ik het ook daarvan heb meegekregen, die betrokkenheid. En dan (heb ik) nog over een heleboel dingen een mening. (...). En sinds ik wethouder ben, heb ik pas echt het gevoel van (nu mag ik) echt aan de knopjes zitten. (...) Nu kun je echt een verschil maken" (C. Daskalakis, interview d.d. 15 augustus 2005).

Mevrouw Briene heeft haar politieke interesse niet direct overgehouden aan haar opvoeding, maar schrijft die eerder toe aan een aantal persoonlijkheidskenmerken en talenten die zij bleek te bezitten:

"Ik heb verder geen enkel familielid of wat dan ook die politiek actief is of politiek geïnteresseerd is. Allemaal andere interesses, dus hoe het gekomen is? Ik weet het niet. Ik vind het wel bijzonder, als je erop terugkijkt, mijn broers, (...) hebben zich nooit geïnteresseerd voor bestuur ofzo, maar toen ik op de middelbare school zat, werd ik al politiek actief. (...) Ik heb in allerhande besturen gezeten, genootschappen, niet alleen politieke. Ik vond het gewoon hartstikke leuk. Altijd dacht ik 'ik ga in het bestuur zitten'. Heb ik nog steeds. Dat gebeurt gewoon. Ik vind het gewoon heel interessant. En natuurlijk, in de loop van de tijd bouw je ook heel veel ervaring op. En word je er wel goed in. (...) Het is, denk ik, ook een stukje aanleg, ik schrijf ook graag en gemakkelijk en ik kan dingen heel snel analyseren, je hebt gewoon een aantal eigenschappen die ook geschikt zijn als je wilt besturen. Ik vind het gewoon leuk. Ik ben er gewoon ingerold." (R. Briene, interview d.d. 18 augustus 2005).

Mevrouw Bertram is zich zeer bewust van de politieke en maatschappelijke component van haar werk. Zij kreeg haar betrokkenheid bij samenlevingsvraagstukken wel mee uit haar opvoeding en familiale omgeving. Belangrijker is echter dat zij dat politiek-maatschappelijke aspect als een grote meerwaarde van haar functie beschouwt:

"Het was meer dat ik me goed realiseerde dat op de plekken waar we zitten, we degenen meehelpen die ook door ons democratisch gekozen zijn, het doet er maatschappelijk toe, het kan een grote impact hebben. En dat vond ik heel interessant, en ook ontzettend leuk. Ik vind nog steeds dat ik op een bevoorrechte plek zit. (...) Ik kon me niet echt voorstellen dat ik bij een bedrijf zou gaan werken."

Dus ik had wel het idee van een departement of iets in bestuurlijke zin, dat lag meer voor mij voor de hand. Dat is heel vreemd, want mijn hele familie zit in het bedrijfsleven (...) Alhoewel, bij mij in de familie zijn ze ook allemaal behoorlijk maatschappelijk geëngageerd.” (A. Betram, interview d.d. 8 september 2005).

Bij mevrouw van Dok-van Weele, momenteel burgemeester van Vlissingen (PvdA) en onder meer voormalig burgemeester van Velsen en Diemen en staatssecretaris van Economische Zaken, zat de politiek als het ware ‘in het bloed’:

“Van huis uit kreeg ik maatschappelijk engagement mee. Moeder was raadslid, grootvader wethouder, vader secretaris van de Partij van de Arbeid. Maatschappelijk engagement is eigenlijk voor een politieke loopbaan de basis, vind ik. Je kunt geen carrière maken zoals de mijne als maatschappelijke inzichten je niet drijven. Dan word je daar nooit gelukkig in. En door het feit dat ik ben gaan werken, werd de overgang van buitenshuis niets doen (naar) een zware baan als wethouder wat minder groot. Ik ben begonnen in de journalistiek, dus ik had ook een baan die al veel omging met politieke en maatschappelijke kwesties en op een gegeven ogenblik kwam ik de juiste mensen tegen die samen een afdeling van de Partij van de Arbeid wilden oprichten.” (A. van Dok-van Weele, interview d.d. 21 oktober 2005).

Mevrouw Heeremans ziet ook een relatie tussen haar politieke belangstelling, maatschappelijke betrokkenheid en haar uiteindelijke beroepskeuze:

“(Maatschappelijke betrokkenheid heb ik) meegekregen vanuit het gezin, waarden en normen, daar komt het wel vandaan. (...) (De redenen om gemeentesecretaris te willen worden zijn) in het midden in de maatschappij te willen staan, het interessant vinden om op het snijvlak van de politiek en werkorganisaties te staan én te maken hebben met de politiek én leiding geven aan organisaties. Dat met name vind ik heel erg leuk.” (M. Heeremans, interview d.d. 28 september 2005)

Mevrouw van Rossen verklaarde eveneens in de politiek terecht gekomen te zijn onder invloed van een soort natuurlijk maatschappelijk engagement dat in haar opvoeding ‘met de paplepel ingegoten’ werd:

“Bij ons aan tafel was er een grote maatschappelijke betrokkenheid en ik ging studeren in het begin van de zestiger jaren, toen die hele naoorlogse generatie die niet meer uit een traditioneel academisch milieu kwam, ook ging studeren. En die vonden dat er een maatschappelijke verantwoordelijkheid voor studenten bestond. Ik voelde me daar als een vis in het water. (...) Ik ging in Amsterdam studeren (...) waar natuurlijk ook het brandpunt van de provobeweging was, maar ook van studenten die zichzelf als intellectuele arbeiders beschouwden. (...) Dus ik werd al heel snel lid van een studentenvakbeweging.”

(M. van Rossen, interview d.d. 16 september 2005).

Het fenomeen dat personen met belangrijke politieke of bestuurlijke functies ook vóór de aanvang van hun officiële loopbaan al maatschappelijk geëngageerd zijn (geweest), stelt ook Jantine Oldersma vast

in haar proefschrift over gender en representatie in het Nederlandse Adviesradenstelsel. Zij constateert onder andere dat zowel mannelijke (70%) als vrouwelijke (67%) parlementariërs vaak al op jeugdige leeftijd (zogenaamde 'early joiners') zeer actief zijn in allerhande verenigingen, organisaties of clubs en daarbij bovendien vaak al een bestuursfunctie bekleedden (Oldersma, 1996, p. 86-87). Toch gaat dit niet voor alle respondenten uit mijn onderzoek op. Sommige, en dan met name de vrouwen die werkzaam zijn ambtelijke functies, zien het eerder als een 'gelukkig toeval' dat zij in hun loopbaan in de publieke sector hebben kunnen uitbouwen. Zo is mevrouw Tammemoms-Bakker min of meer 'per ongeluk' bij de overheid terecht gekomen. Na een indrukwekkende loopbaan in het bedrijfsleven (onder meer bij Shell en McKinsey) en een sabbatical, was zij, toen de kans zich aanbood, zeer gemotiveerd om naar de publieke sector over te stappen:

"In mijn Mc Kinsey tijd had ik gezien dat er geweldige mensen bij de overheid werken waarvan ik dacht: 'daar kan ik me heel goed bij voelen'. En de problemen zijn bijna alle(maal) loodzwaar, maar je kunt wel altijd stapjes maken. Dat sprak me ook erg aan. (...) En dat ik niet mobiel hoefde te zijn. (...) Ik voel het als een enorme bof dat ik deze kans heb gekregen.(...) Maar verder (is) mijn bedrijfservaring natuurlijk erg nuttig, want zowel met luchtvaart als met goederenvervoer heb je veel met het bedrijfsleven te maken. Dus ik weet het bijna zeker: niet in elke DG baan zou ik me zo op mijn plek voelen. Ik zeg wel vaker: leidinggeven bij een overheid of leidinggeven in een bedrijf is niet heel veel anders." (J. Tammemoms-Bakker, interview d.d. 20 oktober 2005). Mevrouw Tammemoms-Bakker haalt eerder de instrumentele, functionele argumenten aan die werken voor de overheid in haar ogen plezierig maakt en niet zozeer de politieke of maatschappelijke aspecten van haar werk. Dat is niet verbazend aangezien zij al haar eerdere professionele ervaring in het bedrijfsleven heeft opgedaan en de overstap naar de publieke sector eerder een onverwachte kans dan een bewuste keuze was. Toch merkt ook zij op dat het werk bij overheid onder meer aantrekkelijk is vanwege de inhoudelijke veelzijdigheid en complexiteit ervan.

Ook voor mevrouw de Vries was de politiek een min of meer toevallige keuze, die echter beter bij haar bleek te passen dan ze verwacht had, het 'politieke spel' bleek haar veel meer te boeien en veel beter te liggen dan zij gedacht had:

"Soms vallen dingen samen. Het is geen bewuste keuze (geweest). Toen ik het eenmaal deed, ging ik het steeds leuker vinden. Ik ben ergens ingestapt, dat heb ik wel vaker in mijn leven gedaan, dan kwam er iets langs, waarvan ik dacht 'het proberen waard'. (...) Maar ik houd van het spel. Iedereen heeft per definitie gelijk in de politiek. (...) Maar waar kom je dan uit? (...) Emoties. Dat vond ik het leuke aan de politiek en aan het bestuur." (M. de Vries, interview d.d. 23 september 2005)

Mevrouw Maas is aanvankelijk door louter toeval in het openbaar Bestuur terecht gekomen, haar liefde voor het werk bij de IND heeft zij gaandeweg haar loopbaan ontwikkeld:

"Ik studeerde af en toen (...) (heb ik) de IND een brief gestuurd en tot mijn volstrekte verbijstering werd ik aangenomen. Ik heb nog erg zitten twifelen of ik het wel wilde (...) (Maar) vrij snel nadat ik bij de IND kwam, constateerde ik dat het beeld dat er in de publiciteit leeft; over de wijze waarop de IND omgaat met mensen en beslissingen, dat dat echt geheel en al niet klopte. Ik werd verrast door de

buitengewone zorgvuldigheid waarmee beslissingen werden genomen. Je (bent) natuurlijk wel bezig met iets relevants en daarnaast is het natuurlijk nooit saai. Je bent altijd bezig met mensen, voor mensen. Ik vind het nog steeds leuk.” (R. Maas, interview d.d. 26 augustus 2005).

Ook voor mevrouw van Dijk-Staats was een loopbaan in de politiek bijna een samenloop van omstandigheden. Toch had zij al voor haar politieke carrière iets met het openbaar bestuur, zij begon haar studie Bestuurswetenschappen vanuit een soort algemene belangstelling voor het fenomeen:

“(Mijn keuze voor het openbaar bestuur) was (...) een redelijk toevallige. Mijn studie (was) natuurlijk wel gericht op dat openbaar bestuur. (...) Ik vond het openbaar bestuur wel heel interessant, maar niet vanuit politiek oogpunt, maar vanuit het fenomeen ‘openbaar bestuur’” (E. van Dijk-Staats, interview d.d. 29 september 2005).

Concluderend kan gesteld worden dat de keuze voor een loopbaan in de politiek of het openbaar bestuur vaak het min of meer logische gevolg is van een grote maatschappelijke betrokkenheid, gecombineerd met politieke interesse en een soort “natuurlijke drang” tot (actief) engagement. Deze constatering gaat vooral op voor vrouwen met een politieke loopbaan, maar is ook niet onbelangrijk voor vrouwen die werkzaam zijn in de ambtelijke top. Die laatste groep haalt ook vaak argumenten als veelzijdigheid, afwisseling en maatschappelijke relevantie van hun functie en werk aan als de grootste pluspunten van hun baan en belangrijkste inspiratiebronnen in hun werk aan. Ook het snijvlak tussen bestuur en politiek wordt als een meerwaarde en uitdaging ervaren door vrouwen op belangrijke bestuurlijke of ambtelijke posities. Tenslotte spelen ook persoonlijke kenmerken en karaktertrekken een rol bij het succes of het falen in een politiek-bestuurlijke omgeving. Opvallend daarbij is dat, in een genderperspectief bezien, mijn respondenten vaak zogenaamde ‘masculiene eigenschappen’ noemen (zoals de voorzittersrol graag vervullen, analytisch vermogen en organisatietalent) als verklaringen voor hun professionele succes of het plezier dat zij aan hun werk beleven. Op dit gegeven zal nog verder worden ingegaan in de hoofdstukken 4 en 5.

Hoofdstuk 4: Vrouwen aan het woord over gelijke kansen en professionele competenties

In mijn onderzoek heb ik met mijn respondenten uitvoerig gesproken over hun visie op gelijke kansen op de arbeidsmarkt, noodzakelijke competenties voor een hoge bestuurlijke of ambtelijke functie en de zin of onzin van een actief emancipatiebeleid. Wat dit onderdeel van mijn onderzoek zo interessant maakte, was dat mijn groep respondenten uit verschillende generaties vrouwen van verschillende 'politieke kleur' bestond. Ik heb onder meer willen onderzoeken welke invloed leeftijd of politieke oriëntatie uitoefende op de perceptie van arbeidsparticipatie van vrouwen, professionele competenties en emancipatiebeleid.

4.1 Vrouwen, emancipatiebeleid en positieve discriminatie

Voorals de publieke sector heeft sinds de jaren 1970 veel aandacht gehad voor de creatie van gelijke kansen voor mannen en vrouwen op het gebied van arbeidsparticipatie. Door middel van diverse maatregelen, waarvan zogenaamde 'positieve actie' of 'positieve discriminatie' wel de bekendste zijn, is getracht de deelname van vrouwen te vergoten in (hogere echelons van) besluitvorming in de publieke sector. Hierbij werden en worden vaak quota voor deelname van vrouwen aan politieke of bestuurlijke processen gehanteerd. Quota zijn overgangs- of tijdelijke maatregelen gericht op het ondervangen van onevenwichtigheden tussen mannen en vrouwen (Leijenaar, 1997, p. 46). Quota dienen een dubbel doel. Zij kunnen de ogen van selectiecommissies openen of hen in ieder geval bewust maken van het probleem van onevenredige vertegenwoordiging. Ten tweede kunnen zij vrouwen aanmoedigen te participeren (Leijenaar, in: Lovenduski & Norris, 1993, p. 224). De effecten van quota zijn moeilijk empirisch vast te stellen omdat een quota nooit een op zichzelf staande factor is en daardoor een interveniërend effect heeft. De cijfers uit hoofdstuk 1 tonen al voldoende aan dat er weliswaar een trend zichtbaar is waar vrouwen, zowel in aantallen als in termen van macht of invloed terrein winnen. Wanneer strategieën van 'positieve actie' tot goede resultaten leiden, leidt dat tot een betere integratie van vrouwen in de partij waardoor zij in een sterkere positie verkeren om hun vertegenwoordiging veilig te stellen (Lovenduski & Norris, 1993, p. 15). In het kader van dit onderzoek was het interessant na te gaan hoeveel van mijn respondenten bij de verwerving van hun positie hun positie in aanraking zijn gekomen met actief gelijke kansen beleid en hoe vrouwen die functioneren op de posities waar dit beleid voor bedoeld is (geweest), zélf tegenover dergelijke maatregelen staan.

Mevrouw Daskalakis is naar eigen zeggen in haar loopbaan nooit in contact gekomen met positieve discriminatie of een actief gelijke kansen beleid. Ook heeft zij zich nooit geïnspireerd gevoeld door overheids campagnes gericht op het werven van meer vrouwen voor de politiek:

"(Het was meer) mijn maatschappelijke betrokkenheid. Niet het feit dat ik meer kansen zou krijgen. Of dat ik opgeroepen werd als vrouw om actief te worden. Daar is nooit iets van gebleken." (C. Daskalakis, interview d.d. 15 augustus 2005).

Het onderwerp “actief emancipatie- of diversiteitsbeleid” interesseert mevrouw Daskalakis echter wel. Hoewel Personeelszaken geen onderdeel van haar portefeuille uitmaakte, heeft zij toch meer aandacht voor diversiteit in wervingsbeleid trachten aan te kaarten:

“Maar juist dit onderwerp, dat lukt me niet. Ik heb dat als raadslid geprobeerd. (...) Positieve discriminatie of in elk geval de Wet Samen was dat toen. Dat heeft heel veel moeite gekost om in het collegewerkprogramma te krijgen. Dat was echt vechten, verbaal. (...) Ik heb er herhaaldelijk naar gevraagd en steeds heb ik het gevoel dat een portefeuillehouder, maar ook het ambtelijk apparaat, er niet veel voor voelt. Ik werd een beetje met een kluitje in het riet gestuurd. Ik vind nog steeds dat we daar onvoldoende aan doen. Actief. (...) Dat blijft dan bij mij hangen, het merendeel van mijn collega’s zeggen van: ‘wij vinden het wel genoeg zo’. En dan vind ik ook niet dat ik tien vergaderingen lang kan blijven doorhameren, dat werkt alleen maar averechts.” (C. Daskalakis, interview d.d.15 augustus 2005).

Mevrouw Rossen is wel in aanraking gekomen met emancipatie- of gelijke kansenbeleid, hoewel zij geprobeerd heeft zich verre te houden van ‘feministische praatclubs’. In ons gesprek formuleerde zij een genuanceerde visie op ‘positieve actie’:

“Het speelde eigenlijk overal waar ik actief was want emancipatiebeleid was ‘hot’ in de zeventiger jaren. Je had natuurlijk ook de hele ontwikkeling van de Rooie Vrouwen. Ik heb daar altijd genuanceerd tegenover gestaan, ik ben geëmancipeerd van huis uit. Maar ik ben soms feministisch tegen wil en dank. En dat zei ik ook, met een grote knipoog natuurlijk. Bij ons was de tegenstelling niet man-vrouw, want ik had en heel geëmancipeerde vader en moeder, maar was de klassentegenstelling arbeid-kapitaal, heel zwart-wit gezegd, dominant. Ik begreep ook niet vanuit mijn achtergrond, waarom de Rooie Vrouwen eerst met elkaar moesten praten, vooraleer ze de boze mannenwereld in gingen, voor mij was er geen drempel. Toen ze mij vroegen of ik lid wilde worden van de Rooie Vrouwen, zei ik: ‘nee, dat wil ik niet, want ik zou mij bij wijze van spreken gedragen als een man’. (...) Ik had daar dus niet zoveel mee op en dat werd mij niet echt in dank afgenomen. (...) Het gekke is: ik word meer door anderen als feministisch ervaren, dat komt dan zeker door het feit dat ik vrouw ben in een vooraanstaande positie, dan dat ik dat zelf heb. (...) (Bij de selectie van een nieuwe burgemeester in Hellevoetsluis en Alkmaar) werd in beide gevallen uitdrukkelijk gezegd dat men voorkeur had voor een vrouw, mits voldoende geschiktheid. (...) Dat werkte in mijn voordeel. Maar je weet nooit, in die afweging tussen die kandidaten, of je meer punten had omdat je een vrouw was of omdat je in je competenties en in profielkenmerken beter scoorde.” (M. van Rossen, interview d.d. 16 september 2005).

Zeer veel politieke partijen hadden of hebben een speciale ‘vrouwenafdeling’. In het geval van de PvdA en mevrouw van Rossen was dat de “Rooie Vrouwen”. Dergelijke vrouwenafdelingen vorm(d)en vaak het forum waar vrouwen strijden voor gelijke rechten en debatteren over de rol van vrouwen binnen de partij. Een dergelijke strategie is belangrijk, maar sorteert meestal meer effect wanneer vrouwen óók actief zijn in de algemene besluitvormingsfora (Lovenduski & Norris, 1993, p. 9). Verschillende van mijn, met name iets oudere respondenten zijn, vaak aan het begin van hun

loopbaan, actief geweest in een dergelijke vrouwenafdeling binnen hun partij of hadden er tenminste banden mee. Mijn jongere respondenten hebben deze weg naar de politiek níet bewandeld. Mogelijk omdat 'politieke vrouwenclubs' bij de aanvang van hun carrières niet langer 'in de mode waren', maar ook omdat het politieke landschap in enkele decennia erg veranderd is voor vrouwen. Bovendien legden veel van mijn jongere respondenten een regelrechte afkeer voor 'politieke vrouwenclubs' aan de dag die zij associeerden met het "slachtofferfeminisme" van het einde van de jaren 1970.

Zo is mevrouw Briene door een campagne van haar vrouwelijke partijgenoten in de gemeenteraad gekomen, maar is haar introductie in de lokale politiek níet via een vrouwen netwerk tot stand gekomen. Op mijn vraag of zij in haar loopbaan ooit in aanraking was gekomen met actief emancipatiebeleid of positieve discriminatie antwoordde mevrouw Briene:

"Wat aan het begin van mijn politieke loopbaan speelde, toen (...) speelde het ook in de partijen, van 'meer vrouwen op (verkiezbare) plekken, daar moeten we wat mee'. Dat konden ze eigenlijk niet alleen. Toen hadden ze dus iemand die ook nog bestuurskunde studeerde en die ook wel wat leek te kunnen. En toen hebben ze me nog net niet verkiesbaar geplaatst. Toen stond ik net als de eerste opvolgende op de lijst als er iemand uit zou gaan. Toen hebben de vrouwen actie gevoerd. Een ledenvergadering. En toen ben ik verkiesbaar gekomen. Want de leden hadden zoiets van 'het is toch te gek! Dan heb je een fractie met zes mensen en dan is er nog geen plek voor een vrouw! Dat kan niet!' Dus toen ben ik, eigenlijk doordat die vrouwen actie zijn gaan voeren, op een verkiesbare plek terecht gekomen. En na een jaar ben je fractievoorzitter. Niemand heeft het er dan meer over. Dan tellen op een gegeven moment die kwaliteiten. En daarna waren er best nog een paar vrouwen die graag wilden. En dan voelde je zoiets van 'maar die hebben onvoldoende kwaliteiten, die zetten we niet in de fractie'. Dus dat werd gewoon echt tegengehouden. (...) Maar ik heb er in die zin dan toch even profijt van gehad dat het toen heel erg speelde". (R. Briene, interview d.d. 18 augustus 2005).

Maar niet alleen in haar persoonlijke loopbaan, ook in de werkpraktijk van mevrouw Briene is gelijke kansenbeleid zo nu en dan onderwerp van gesprek:

"(Bij de werving van een nieuwe burgemeester) moest ik toch wat vragen beantwoorden van "wil je dat in je advertentie wordt opgenomen bij gelijke geschiktheid voorkeur voor een vrouw?" (Ik zei) meteen: "Néé! Absoluut niet". Dat werkt contraproductief. (Je moet het) dus niet zo opleggen. Wat veel meer werkt, is hoe je het juist beargumenteert en wijzen op aantoonbaar betere resultaten, economisch betere resultaten, ook in het kader van de politiek. Het is gewoon niet goed om een groot deel van de bevolking uit te sluiten. Die moeten ook betrokken zijn bij de besluitvormingsprocessen. Meer op basis van inhoud argumenteren werkt beter. Want dan merk je: wie nemen dan uiteindelijk de besluiten over wat er in het profiel terechtkomt? Dat zijn mannen, veertigers en vijftigers, die zich gewoon bedreigd voelen door zo'n attitude, die daar niets mee kunnen, die helemaal geen feeling hebben (met gelijke kansen beleid). (...) Je hebt van die vrouwen die heel principieel zijn als ze aan het solliciteren zijn, maar dat ben ik niet. Als ik iets wil, dan laat ik me door niets weerhouden, omdat ik denk 'in de praktijk zal het wel meevallen, ze kiezen heus wel voor kwaliteit'. Dus voor mij hoeft het niet. Het past gewoon niet bij me. Ik zou dat zelf ook gewoon niet willen.." (R. Briene, interview d.d. 18 augustus 2005).

Ook mevrouw Bertram is bij haar weten nooit bevoordeeld door of in aanraking geweest met een actief gelijke kansenbeleid binnen het Ministerie van VROM, maar werd wel sterk gecoacht door een paar van haar eerste chefs:

“Ik heb wel altijd bazen gehad, die het heel leuk vonden om op de één of andere manier vrouwen te promoten. Ik heb ook altijd wel heel hard gewerkt en ik maakte er nooit een potje van. Er werd ook wel veel aan mij overgelaten. (...) Ik was er ook nooit zo gevoelig voor. Ik was meer gericht op de mensen met wie ik werkte en het vertrouwen wat je over en weer had. (...) Het is niet echt aan me voorbij gegaan, maar ik ben er niet echt mee bezig geweest. (...) Maar (...) toen ik zelf politiek actief was, toen zat er een generatie boven mij, van ongeveer tien jaar ouder, die daar vreselijk mee bezig was. Van die actieve dames, ik had daar gewoon niets mee. Ik vond dat afschuwelijk. Dat heeft bij mij eerder een soort aversie opgeroepen. Dus ik was wel politiek actief, maar bewust niet in vrouwencafés. Af en toe moest je er wel naartoe om je gezicht te laten zien, maar ik vond het afschuwelijk.” (A. Bertram, interview d.d. 8 september 2005).

Het moge duidelijk zijn dat mevrouw Bertram zich niet erg aangesproken voelde door de ‘politieke vrouwenclubs’. Toch heeft mevrouw Bertram wel enige affiniteit met de ‘vrouwenzaak’ *an sich*, in haar benoemingen selecteert zij toch graag vrouwen als die geschikt blijken te zijn: *“Maar bij mijn benoemingenbeleid vond ik het natuurlijk wel heel erg leuk als er een vrouw neergezet kon worden.”* (A. Bertram, interview d.d. 8 september 2005).

Mevrouw Tammemoms-Bakker stelt zelf dat haar vrouw-zijn een voordeel was in de selectieprocedure voor een nieuwe Directeur-generaal, maar denkt ook dat de reikwijdte en effectiviteit van ‘positieve discriminatie’ beperkt is wanneer dat betekent dat er compromissen moeten worden gesloten over de kwaliteit van een kandidaat:

“Nou ik zit hier vanwege positieve (discriminatie). Mevrouw Netelenbos, de toenmalige minister, zei: ‘ik wil een vrouw in de bestuursraad’. Maar ik heb nooit gevoeld dat ik hier zit omdat er een compromis is gesloten over de kwaliteit... (...) Ik ben dus niet voor positieve discriminatie in de zin dat je compromissen moet sluiten. Maar wel voor positieve discriminatie dat je (je afvraagt), als zich een kans voordoet, ‘hebben we echt naar alle mogelijke kandidaten gekeken?’ (...) Ik ben (wel) altijd beschikbaar voor vrouwen die willen praten of als mensen onderzoek doen. Ik coach een paar vrouwen. Maar ik doe het meer via formele lijnen. In m’n benoemingen, ik sluit dus geen compromissen, als ik er zeker van ben dat een vrouw de beste is, dan vind ik dat hartstikke leuk. (...) Ik ben nog nooit in de situatie geweest dat er twee absolute gelijke kandidaten waren. Maar ik zou nooit een vrouw benoemen alleen om haar vrouw zijn. Ik zou altijd voor de beste gaan. Want ik denk dat vrouwen daar alleen maar mee gediend zijn. Maar ik zou me wel inspannen (en de vraag stellen) ‘zijn we zeker dat we alle vrouwen, die we in beeld moeten hebben, ook in beeld hebben?’” (J. Tammemoms-Bakker, interview d.d. 20 oktober 2005).

Zowel mevrouw Tammemoms-Bakker als mevrouw Bertram maken actief werk van gelijke kansen waar het hun eigen wervingsbeleid aangaat. Toch geloven zij dat de kwaliteit van een kandidaat altijd moet prevaleren op zijn of haar sekse en dat vrouwen als groep daar op de lange termijn het beste mee geholpen zijn. Mevrouw Maas was eveneens geen voorstander van 'positieve discriminatie', maar is zelfs nog iets scherper in haar oordeel over de toelaatbaarheid ervan in wervingsprocessen. Mevrouw Maas is zelf nooit in aanraking gekomen met maatregelen die het gevolg waren van een actief Emancipatiebeleid: *"Nee! Nee, nee, nee... absoluut niet."* (R. Maas, interview d.d. 26 augustus 2005).

Mevrouw Maas ziet ook in zijn algemeenheid weinig brood in een actief gelijke kansenbeleid, vooral omdat de IND een schoolvoorbeeld van een organisatie zónder 'glazen plafond' is:

"We hebben geloof ik twaalf directeuren, waarvan er vier of vijf vrouw zijn. En ik geloof dat sowieso de hele populatie bij de IND voor het grootste gedeelte uit vrouwen bestaat. Dus daar is helemaal geen behoefte aan. (...) Het is voor mij volstrekt geen issue. Dat is het nooit geweest. Ik kom ook uit een gezin waarin het volstrekt normaal was dat je als vrouw ging studeren als je daar capabel voor bent en dat je zelf je spijkers in de muur slaat en zelf je band plakt. Het is ook nooit een vraag geweest of je als vrouw nou bevoordeeld moest worden. Onzin. Je zorgt ervoor dat je de juiste mensen op de juiste plek hebt en of dat nu een vrouw is of een man, dat is volstrekt irrelevant." (R. Maas, interview d.d. 26 augustus 2005).

Mevrouw van Dijk-Staats voelt eveneens enige weerstand tegen 'selectie door positieve actie':

"Ik zou het ook heel vreselijk hebben gevonden als ik positief gediscrimineerd was. Ik vind overigens wel dat je als vrouw meer moet presteren om op dezelfde manier gerespecteerd te worden." (E. van Dijk-Staats, interview d.d. 29 september 2005).

Ondanks het feit dat zij persoonlijk niet graag geselecteerd zou worden voor een (politieke) functie als gevolg van 'positieve discriminatie', toont zij zich ook geen principieel tegenstander van actieve maatregelen om participatie van vrouwen, en dan vooral op topposities te vergroten:

"Ik moet wel zeggen dat het in de politiek gelukkig sinds een jaar of vijftien, een bewust streven is meer vrouwen in de politiek te krijgen, dat is ook hartstikke belangrijk. Ik denk dat het in alle takken van de samenleving belangrijk is dat er meer vrouwen komen. En niet alleen op het lagere en het middenniveau, maar vooral ook op het topniveau. (...) Het zou heel erg goed zijn voor de economie en de leefbaarheid van de samenleving, als er meer vrouwen aan de top zouden komen, als er in directies en in overheidsbesturen zowel vrouwen als mannen zitten. Daarom vind ik het ook een goed streven, dat er bewust naar gezocht wordt." (E. van Dijk-Staats, interview d.d. 29 september 2005).

Ook mevrouw Heeremans is naar eigen zeggen in haar loopbaan nooit persoonlijk in contact gekomen met gelijke kansenbeleid of positieve discriminatie. Ook denkt mevrouw Heeremans dat een 'klassiek' of 'traditioneel' gelijke kansenbeleid anno 2006 niet meer effectief zal zijn:

“In mijn werk? Neen. (...) Ik heb het wel zien gebeuren. Daar (werd) aandacht aan besteed in de tijd dat emancipatie nog bloeiend was, de beweging. Dan zie ik het nu rustiger worden. Het is teruggevallen. (...) Ik denk dat het binnen het tijdsgewricht waar we het over hebben, heel passend was. Ik denk dat dat soort maatregelen nu niet meer zouden werken. Ik denk wel dat er iets zal moeten gebeuren, (...) er is nog steeds sprake van onbalans. Maar onze samenleving is veranderd, meer verzakelijkt. Er zou iets anders moeten gebeuren dan maatregelen die snel weer worden geïdentificeerd met die softe zeventiger jaren. (...) Die verzakelijking beïnvloedt ook hoe vrouwen in hun werk staan. En wat ze ambiëren. En ik zie bij veel jongeren dat ze ook kritisch naar hun moeder kijken, die alles moest combineren: werk, gezin. En ik vind dat wij in Nederland ook erg achterblijven met voorzieningen. Wij maken het vrouwen nog altijd niet gemakkelijk om te werken. (...) (Het hebben van een keuze is het toppunt van emancipatie, LvlJ). Dat vind ik ook. Maar je hebt alleen een keuze, als werken ook werkelijk binnen je bereik ligt. Wat valt er anders te kiezen als de voorwaarden eromheen zo belabberd zijn? Ik vind ook dat je (...) minder inspanningen zou hoeven verrichten, niet hoort op te lopen tegen onbetaalbare kinderopvang of werktijden. Die (zouden) soepel geregeld kunnen worden. (De afwezigheid daarvan) beperkt je keus.” (M. Heeremans, interview d.d. 28 september 2005)

Mevrouw Heeremans schetst een genuanceerde visie op de effectiviteit van gelijke kansenbeleid. Zij wijst erop dat (politieke) maatregelen altijd in de context van hun tijd(sgeest) gezien moeten worden en dat de Nederlandse samenleving veranderd is sinds de introductie van ‘positieve actie’ en ‘positieve discriminatie’. Bovendien wijst zij op randvoorwaarden die noodzakelijk zijn om de arbeidsparticipatie van vrouwen, zeker in hoge(re) functies te vergroten, maar vaak breder zijn dan de ‘scope’ het beleid. Onder meer Jet Bussemaker sluit zich aan bij de visie van mevrouw Heeremans. Zij bepleit beleid met een breed, geïntegreerd programma gericht op gelijke toegang tot fora van besluitvorming. Daarbij bieden elementen als kinderopvang, flexibele arbeidstijden en de (her)verdeling van zorgtaken een beter perspectief om de autonomie van vrouwen te versterken. Daarbij zou uit gegaan moeten worden van de kwaliteit van individueel bestaan, heterogeniteit en verschillen tussen individuen in plaats van homogeniteit en ‘gemene delers’. Door een meer individuele en kwalitatieve benadering van gelijke kansenbeleid zullen vrouwen beter in staat zijn zichzelf op de arbeidsmarkt te positioneren (Bussemaker in: Meehan & Sevenhuijsen, 1991, p. 65-66).

Toch is mevrouw Heeremans wel enigszins beïnvloed door de aandacht die het emancipatievraagstuk:

“De aandacht voor het vraagstuk is niet zozeer de reden geweest waarom ik ben gaan werken, dat wilde ik altijd al. Maar heeft me wel heel erg gestimuleerd om bewust met werken bezig te zijn en te denken ‘nu ook anderen stimuleren mogelijkheden te benutten, en zorgen dat ze op een goeie plek terecht komen’. Als je dan gaat werken, benut dan je mogelijkheden en neem niet één, twee, drie genoeg met iets wat je niet leuk vindt of waar je je ambities niet kwijt kunt. (...) Ik ben zeker beïnvloed. Zo van ‘als ik dan blijf werken, dan wil ik ook invloed uitoefenen” (M. Heeremans, interview d.d. 28 september 2005).

Mevrouw van Dok- van Weele is wél in aanraking gekomen met actief emancipatiebeleid en toont zich bovendien een groot voorstander van positieve actie om vrouwen meer kansen te bieden in de politiek en openbaar bestuur. Op mijn vraag of zij in haar loopbaan wel eens iets gemerkt heeft van een gelijke kansen beleid antwoordde zij:

“Ja! Dan spreek ik echt over mijn benoeming in Diemen. Daar heb ik persoonlijk ervaren, dat de commissaris van de koningin, vertrouwen had in vrouwen, daarin ook gestimuleerd door zijn echtgenote. En in die periode was er ook een positieve actiebeleid en ik was de 24^e vrouw in de geschiedenis die benoemd werd, maar nummer 22 en 23 zaten daar vlakbij. Dus dat is op een korte periode gebeurd. Wij hebben ook nog steeds contact. Want wij waren in feite de eerste golf waarin er zomaar een heleboel vrouwen werden benoemd. En dat had te maken met mannen die daar vertrouwen in hadden. En we deden het goed, dat was natuurlijk ook niet onbelangrijk (...) Ik heb eraan verbonden dat ik mijzelf wel ambassadeur voelde voor de positieve actie. Dus ik heb heel veel publiciteit gezocht en ook gekregen. (...) Om toch een beetje reclame te maken voor mijn soortgenoten.” (A. van Dok-van Weele, interview d.d. 21 oktober 2005).

Later in het interview vertelt mevrouw van Dok-van Weele dat zij emancipatie zelfs als één van de belangrijkste kwesties beschouwt waarvoor zij zich in haar loopbaan heeft ingezet:

“Dat is dan toch de emancipatie. En niet alleen van de vrouw, maar ook van minderheden. Door mijn hele carrière heen, (heb ik) altijd een politieke credo kunnen realiseren. (...) Dat vind ik gewoon belangrijk.(...) Sommige vrouwen vinden dat ik dat niet goed heb gedaan, maar beleid dat belangrijk was voor vrouwen in hoge functies, dat is me gelukt.” (A. van Dok-van Weele, interview d.d. 21 oktober 2005).

Het relaas van mevrouw van Dok-van Weele sluit aan bij de suggestie van (onder meer) Monique Leijenaar dat een toename in de participatie van vrouwen in besluitvorming, leidt tot meer aandacht voor (al dan niet specifieke) vrouwenbelangen (Leijenaar, 2004, p. 71-75). Mevrouw van Dok-van Weele geeft aan dat zij, nadat zij sterk de aandrang voelde een voorbeeld en ambassadeur voor seksegenoten te zijn en bovendien een aantal “vrouwenvraagstukken” op de (politieke) agenda heeft kunnen zetten. Toch zullen in het volgende hoofdstuk zien dat zich hier een verschuiving voordoet tussen generaties vrouwelijke politici en bestuurders. Vrouwen uit de generaties na die van mevrouw van Dok- van Weele, grosso modo de groep die vanaf de jaren 1990 actief werd in de hoge(re) echelons van politieke of bestuurlijke besluitvorming is juist veel minder geneigd zichzelf te betitelen als vertegenwoordiger van “vrouwelijke burgers”. Zij beschouwen zichzelf veeleer als vertegenwoordigers van “burgers tout court”, ongeacht hun geslacht (Leijenaar, 2004, p. 147).

Mevrouw van Nieuwenhoven is persoonlijk niet direct in aanraking gekomen met ‘positieve actie’, vooral omdat dergelijke maatregelen pas gemeengoed werden toen zij zelf al jaren politiek actief was. Wel heeft zij zich in haar loopbaan sterk ingezet voor actief emancipatiebeleid en toont zij zich daar een groot voorstander van:

“Men had toen ik zestien was, zeventien, toch nog erg de gedachte ‘meisjes trouwen toch!’. (...) Misschien kun je je daartegen verzetten, maar dat is bij mij nooit opgekomen. (...) Natuurlijk zijn er heel lang maatregelen (...) van positieve discriminatie geweest. Ik ben daar ook heel erg voor. Ik vind het ook juist dat in de Wet Gelijke Behandeling artikelen staan, waarin uitzonderingen gemaakt worden voor positieve discriminatie. Die (...) zijn ook limitatief omschreven, zolang er geen gelijkheid is, kun je ook niet gelijk behandelen. Je moet eerst de ongelijkheid opheffen om het niveau te halen en (...) daar is die Wet Gelijke Behandeling op gestoeld. (...) Dat ik in '98 voorzitter van de Tweede Kamer werd, had ook wel te maken met het feit dat ik een vrouw was, omdat de Partij van de Arbeid het wel belangrijk vond dat er nu eens een vrouw voorzitter van de Kamer werd, maar als ik niet de ervaring en dienstjaren gehad had, zou ik natuurlijk nooit in aanmerking zijn gekomen. Dus in die zin had het wel te maken met dat ik een vrouw was. Dat ik toen vervolgens tweede op de landelijke lijst voor de tweede kamer voor de PvdA stond, had wel degelijk te maken met dat ik een vrouw was en dat (de zetelverdeling) man - vrouw moest zijn.” (J. van Nieuwenhoven, interview d.d. 7 september 2005).

Zowel mevrouw van Nieuwenhoven als mevrouw van Dok-van Weele zijn gedurende hun loopbaan in staat geweest hun politieke en persoonlijke ambities waar te maken en te stijgen op de politiek-bestuurlijke ladder. Beiden schrijven dit mede toe aan het feit dat er binnen de socialistische PvdA veel aandacht was voor gelijke kansen voor mannen en vrouwen en hebben zich een actieve spreekbuis betoond voor hun seksegenoten én hun partij.

Mevrouw de Vries is daarentegen geselecteerd voor een functie dankzij een gelijke kansenbeleid en zet bovendien vraagtekens bij de effectiviteit ervan in wervingsprocessen. Toch is zij ook geen tegenstander van positieve discriminatie teneinde meer vrouwen te benoemen in hoge politieke of bestuurlijke functies:

“Ik weet niet hoe die selectiecommissie geoordeeld heeft. De ander was een man. Ze hadden het er in de advertentie destijds wel over dat bij gelijke geschiktheid een vrouw de voorkeur zou hebben. Of dat werkelijk heeft meegespeeld, weet ik niet. Ik denk dat het is goed om op die manier vrouwen uit te nodigen, maar ik denk ook dat je daar ook niet veel te veel van voor moet stellen. (...) Je moet passen. (...) Het gaat om persoonlijkheid. En het is maar wat men zoekt. Of wat er nodig is. Het is betrekkelijk wat je vrouw zijn doet. Als een organisatie denkt: “wij willen hier toch meer vrouwen hebben”, merk je dat ze daar wat bewuster naar kijken. Maar aan het einde van de dag, zeker op functies als je hoger komt, moet het toch iemand zijn, waarvan je zegt: “hij past in de organisatie. Hij past in ons team. Hij past in het bestuur, wij voelen ons erbij thuis.” En ja, of dat dan een man of een vrouw is... Ik heb ook liever dat ze iemand nemen die er thuis is, dan een vrouw om het vrouw zijn en daarna lukt het niet.” (M. de Vries, interview d.d. 23 september 2005).

Opvallend is dat bijna al mijn respondenten, slechts enkelen uitgezonderd, enige weerstand voelen tegen selectie door middel van positieve actie. Zelfs als zij geen principiële bezwaren hebben tegen dit middel om het doel (meer vrouwen op hoge, invloedrijke posities in besluitvorming) te bereiken, geven

zij vaak aan dat zij het zelf "vreselijk" zouden vinden als zij wisten dat zij omwille van hun vrouw-zijn (in plaats van hun merites) geselecteerd zouden zijn voor een functie. Sterk gegeneraliseerd (zo gaat deze constatering bijvoorbeeld niet op voor mevrouw van Rossen) doet zich hier een generatieverschil voor. Vrouwen van de 'eerste garde', dat wil zeggen dat zij hun politieke of bestuurlijke carrière begonnen zijn in of rond de jaren 1970, hebben vaak gebruik kunnen maken van het vrouwen netwerk van hun partij om specifieke vrouwenbelangen, zichzelf, hun soortgenoten en hun kwaliteiten zichtbaar te maken. Die vrouwen staan, over het algemeen genomen, iets positiever tegenover maatregelen van positieve discriminatie dan hun jongere vak- of ambtsgenoten. Daarentegen zijn de meeste van mijn respondenten, ongeacht hun leeftijd of 'politieke kleur' er wél van overtuigd dat dit soort maatregelen niet meer toepasbaar of effectief zijn anno 2006. Zij moeten nadrukkelijk binnen het tijdsgewricht van 'tweede golf' feministische bewustwording gezien worden.

Ook mevrouw de Vries heeft zich binnen de VVD, in haar hoedanigheid als voorzitter van 'Vrouwen in de VVD', ingespannen voor emancipatiekwesies binnen haar partij en de Nederlandse politiek. Bovendien heeft zij een duidelijke visie op wat wel en niet werkt ten aanzien van de creatie van gelijke kansen. Daarbij is zij ook allesbehalve blind voor de rem die vrouwen zelf op hun politieke emancipatie kunnen zetten:

"In de VVD speelde het natuurlijk in zekere zin wel. Ook vanuit de vrouwen omdat dat het een partij is die zegt: 'wij zijn zo liberaal. Emancipatie is voor ons niet nodig', maar we hebben wel een heel hoog 'old boys network' gehalte.(...) Maar vrouwen zijn daar dan niet altijd humorvol over. (...) Het heeft wel zin dat er een sterke vrouwengroep is in een partij, die zegt 'verdorie, hoofdbestuur, er moeten vrouwen op die lijst! Het is schandalig als er weer veel te weinig zijn', en die bij wijze van zeggen ook in de pers zeggen dat het toch weer een 'bloody shame' is dat die liberale heren het zo gedaan hebben. Dat werkt in zo'n liberale kring. Maar een campagne van Postbus 51 heeft geen zin. (...) Maar voor vrouwen is de stap om ook dingen op te geven voor een ding vaak te groot. Dat zijn vrouwen ook niet gewend. (...) Die slag moeten vrouwen ook wel maken. Dat een carrière gewoon ook inspanningen kost. (...) Ik kon het vrouwen thema als voorzitter van de vrouwen in de VVD, binnen die partij natuurlijk prima verkopen. Daar deden de liberalen natuurlijk altijd wel een beetje lacherig over maar daar moet je je dan op een gegeven moment toch ook bovenstellen, onder het motto 'niet zeuren, laten we het er gewoon zakelijk over hebben'. En dus ook niet drammerig. (...) Doe over vrouwen zaken ook heel normaal. Je moet de achterstand inhalen, dus kom met zakelijke argumenten waarom dat wel kan en ook wat je niet kan leveren. En wat de voorwaarden daarvoor zijn. Punt." (M. de Vries, interview d.d. 23 september 2005).

Opvallend is, dat verschillende van mijn respondenten, mevrouw Briene en mevrouw de Vries het meest expliciet, pleiten voor een zakelijke benadering van emancipatievraagstuk. Om vrouwen op hoge posities in besluitvorming te laten participeren, moet binnen oude constellaties (zoals partijbesturen of selectiecommissies) benadrukt worden dat diversiteit bijdraagt aan betere besluitvorming, zowel in termen van processen als resultaten. Daarbij is het bovendien van groot belang dat vrouwen zich niet laten opsluiten in de 'slachtofferrol', maar dat zij juist aan de

onderhandelingstafel en binnen werk- en besluitvormingsprocessen hun meerwaarde aantonen. Het komt erop aan zichtbaar te maken dat vrouwen weliswaar een andere aanpak of invalhoek (kunnen) kiezen in hun bestuurlijk werk dan hun mannelijke tegenhangers, maar dat hun bijdrage het beste gewaarborgd en het meest gewaardeerd wordt wanneer zij de 'vrouwenkwestie' zo zakelijk en sec mogelijk benaderen. Ik heb uit de antwoorden van mijn respondenten geen definitief bewijs voor een verschil in de beoordeling van emancipatievraagstukken of –maatregelen ingegeven door 'politieke kleur' kunnen vinden. Wel zijn vrouwen met een socialistische achtergrond eerder geneigd de 'pluspunten' van 'positieve actie' op te sommen terwijl vrouwen met een liberale oriëntatie eerder bij de nadelen zullen beginnen, zelfs als zij geen principiële tegenstander zijn. Al bij al lijkt het erop dat leeftijd of generatie belangrijker zijn in de beoordeling van het emancipatievraagstuk en de daarbij gebruikte beleidsinstrumenten dan politieke overtuiging.

4.2 Vrouwen en politiek-bestuurlijke competenties

In selectieprocedures voor politieke of bestuurlijke functies spelen verschillende factoren een rol. Zo krijgen kandidaten met een hoge opleiding en een baan met status vaak de voorkeur, maar ook bekendheid binnen de partij kan van groot belang zijn. Verder is een trend zichtbaar waarbij de persoonlijkheid en charisma van het individu steeds belangrijker wordt, ten koste van de algemene identiteit van de partij. Ook politieke of bestuurlijke ervaring weegt zwaar bij de afweging van kandidaten (Leijenaar, in: Lovenduski & Norris, 1993, p. 223-224). Het is meermaals empirisch bewezen dat met name de criteria van persoonlijkheid, ervaring en een arbeidsverleden met enige status decennialang in het nadeel van vrouwen gewerkt hebben (Leijenaar, in: Lovenduski & Norris, 1993, p. 224). Daarom heb ik mijn respondenten, die ondanks die barrières tóch op topposities in politieke of bestuurlijke besluitvorming verkeren gevraagd wat zijzelf als de belangrijkste politiek-bestuurlijke competenties voor hun functie beschouwden. Bovendien was ik benieuwd naar hun visie op hun persoonlijke competenties in relatie tot hun positie en loopbaan.

In ons gesprek vroeg ik mevrouw Briene wat zij als haar belangrijkste professionele competenties beschouwde en welke rol die hebben gespeeld bij haar selectie en aanstelling als gemeentesecretaris van Woudrichem:

"Dat ik knopen kan doorhakken, want daar was gewoon echt behoefte aan, dat ik besluitvaardig was, maar ook dat ik gewoon een sterke persoonlijkheid was. En je brengt het één en ander aan kennis en ervaring mee. (...) Vrouwen zijn al selectiever (bij sollicitaties, LvlJ) en dan speelt ook nog de manier waarop je je presenteert mee. (...) Je moet gewoon zorgen dat je een aantal hele concrete dingen benoemt waar je mee bezig bent en die je hebt afgerond, mensen moeten er een beeld bij krijgen. (...) Ik heb de intrinsieke motivatie om mijn werk gewoon hartstikke goed te doen. Dat is gewoon je basis. En politiek doe ik erbij. Maar ook met hart en ziel, daar ga ik ook voor. (...) (Verder) ben ik heel erg gericht op sámen met je medewerkers van ontwikkelingen leren. Je werkt zoveel mogelijk samen want je moet draagvlak creëren en bovendien, veel mensen hebben gewoon hartstikke goede ideeën. Dat kan je vanuit de top allemaal niet verzinnen, dus trek ze er vooral bij. Maar ik heb wel zoiets van 'het

moet wel ergens toe leiden'. We gaan niet allemaal leuke praatgroepjes vormen en dan komt er vervolgens niets uit. (...) (Het) zou me niet verbazen als ze zeggen 'dat is een pittige tante' of 'Hee, een vrouw met haar op de tanden'. Dan komen er van die kwalificaties en dan is het maar net hoe dat dan weer (voor je) uitpakt. (...) En naarmate je je verder ontwikkelt, neemt je zelfvertrouwen toe. (...) Ik heb ook heel veel kansen gehad en ik pak ze ook. Want je moet ze krijgen, je moet ze zien en je moet ze pakken, dat zijn allemaal weer verschillende dingen.(...) En ook qua opleiding, (je moet) ook jezelf in die zin blijven ontwikkelen, het één en ander willen investeren. Die kansen heb je gewoon nodig maar het moet er ook in zitten natuurlijk, in jezelf, je kwaliteiten. Maar die moet je ook kunnen ontwikkelen. En je moet natuurlijk gewoon hard werken (...) want het komt je niet allemaal aanwaaien. (...) Bij sommige stappen zeg ik: ik heb ook veel geluk gehad." (R. Briene, interview d.d. 18 augustus 2005).

Ook mevrouw Daskalakis noemt daadkracht en besluitvaardigheid als belangrijke competenties, maar ziet een sterk empathisch en communicatief vermogen eveneens als belangrijke eigenschappen voor een wethouder:

"Daar zitten een paar van wat in mijn ogen eerst a-politieke dingen waren bij, die uiteindelijk wel mijn kracht zijn geweest. Of erbij heeft geholpen dat ik er zo vloeiend doorheen ben gerold. Openheid bijvoorbeeld, open communiceren, is een vaardigheid die ik heel belangrijk vind voor een wethouder. (...) En doortastendheid (al is het) op zich heel gezond, als wethouder om te wikken en te wegen. Maar op een gegeven moment moet je er wel voor gaan, moet je wel de knoop doorhakken. Je moet wel oog hebben voor nuances, maar je moet je er niet door laten afleiden, want anders kom je er nooit. Dat heb ik gemerkt. En je moet mensen gewoon netjes behandelen (...) Het gaat om het kunstje, je moet echt kunnen sturen. Het zit er bij iemand gewoonweg in of niet. Het moet gewoon in je aard zitten. Als je kunt besturen, dan kun je (dat op) ieder beleidsterrein. Maar het helpt wel als je gewoon kennis hebt van de materie (...) En lef moet je ook wel hebben. Als je geen lef hebt en bang bent, dan kom je ook niet ver. Als je een knoop doorhakt zit daar risico in. En als je bang bent om risico's te nemen, dan kom je niet voorwaarts". (C. Daskalakis, interview d.d.15 augustus 2005).

Zowel mevrouw Briene als mevrouw Daskalakis wijzen op eigenschappen als lef, analytisch vermogen, doortastendheid, daadkracht en impliciet enige geldingsdrang als belangrijke competenties voor hun functies. Opvallend is dat dit nu net karakteristieken zijn die in de klassieke gendertheorie als "masculien" omschreven worden (Davis, Leijenaar, & Oldersma, 1991, p. 47, 52, 97). Maar ook motivatie (vaak in de zin van intrinsieke betrokkenheid of 'hart voor de zaak'), communicatieve vaardigheden, samenwerken, inzet en openheid worden opgesomd als belangrijke competenties in een politieke of bestuurlijke functie. Déze eigenschappen worden in de vrouwen- en genderstudies dan juist weer als "feminien" gecategoriseerd. Deze constatering sluit aan bij een opmerking van Monique Leijenaar, waar zij vaststelt dat in 2006, in vergelijking met twintig jaar geleden, de voordelen en de noodzaak van diversiteit in arbeids- en werkprocessen algemener worden gedragen. De samenleving is zich ervan bewust dat zowel masculiene als feminiene stijlen van leiderschap gecombineerd moeten worden om de beste resultaten te genereren (Leijenaar, 2004, p. 7-8). In

zekere zin kunnen we mevrouw Briene en mevrouw Daskalakis als representanten van deze ontwikkeling zien: in hun respectievelijke functies waarderen zij, ondanks hun vrouw-zijn een aantal van hun meer masculiene kwaliteiten zeer hoog, terwijl zij ook een aantal meer feminiene eigenschappen aanhalen als cruciaal voor professioneel succes. Het is natuurlijk niet ondenkbaar dat vrouwen, gegeneraliseerd beschouwd, deels andere professionele competenties meebrengen dan hun mannelijke tegenstrevers. Op die manier geredeneerd zou sekse of 'gender' een rol kunnen spelen bij de instandhouding van het Glazen Plafond, simpelweg omdat kandidaten beoordeeld worden door de 'zittende' bestuurders wat veelal blanke, heteroseksuele mannen van middelbare leeftijd of ouder zijn (Leijenaar, 1997, p. 18-24). Maar op dit fenomeen zal nog uitgebreid worden ingegaan in de hoofdstukken 5 en 6.

Ik heb mevrouw Daskalakis tevens gevraagd of zij de indruk had dat competenties of de beleving daarvan van vrouwelijke of mannelijke politici-bestuurders anders waargenomen of beoordeeld worden:

"Dat ik wat extra (moet doen), iets harder moet lopen. In ieder geval heb ik, toen ik een paar weken aan de onderhandelingstafel zat, (gehoord) dat ik veel steviger en veel harder was in de onderhandelingen dan verwacht. Ik denk dat het was omdat ik vrouw ben, men had verwacht (dat ik) veel zachter was. (Een collega) die sinds lang wethouder was, die mij niet persoonlijk kende, zei na een paar weken (...), na gewoon gezond inhoudelijk met elkaar gediscussieerd (te hebben), ik gaf wel tegengas wat hij erg van mij waardeerde, dat hij mij wel pittig en stevig vond. En dat had hij niet verwacht, hij had verwacht dat ik veel softer was. Maar ik heb hem eigenlijk niet gevraagd hoe hij nu aan dat beeld kwam. (...) In ieder geval. denk ik wel eens 'als ik nu een man was geweest, hadden ze dan dezelfde verwachting gehad?'" (C. Daskalakis, interview d.d.15 augustus 2005).

Ondanks de bewustwording rond de meerwaarde van diversiteit en de onmisbaarheid van zowel feminiene als masculiene invalshoeken in politiek-bestuurlijke processen, loopt de beeldvorming hieromtrent blijkbaar nog een stap achter (Stivers, 1993, p. 61-69). Veel van mijn respondenten hebben in onze gesprekken aangestipt dat ze wel eens het idee hadden "twee keer zo hard te moeten werken om half zo serieus genomen te worden". Een vrouw die zich hard opstelt in een onderhandelings situatie is nog steeds een gegeven dat opvalt en waarover gesproken wordt. Vreemd genoeg zal een "softe man" minder aandacht trekken of opzien baren.

Mevrouw van Dok-van Weele vond, net als mevrouw Daskalakis een aantal communicatieve eigenschappen en gedrevenheid belangrijk bij het uitbouwen van een loopbaan in de politiek:

"Ik ben iemand die zich helemaal gelukkig voelt als ze met andere mensen samenwerkt, ik ben niet zo'n goalgetter. Dat ligt me gewoon niet. Ik ben eerder geneigd om een ander te ondersteunen om iets te bereiken, dan dat ik zelf rücksichtslos iets doe. (...) Ik houd ook van verandering. Ik ben een nieuwsgierig mens en ik ben altijd geïnteresseerd in verandering en hoe die leidt tot vernieuwing. Zelfs als het misschien voor mezelf ietsje slechter uitpakt (...) Het eigenwijze. Ik ben toch altijd vooral een politicus die 'iets vindt, iets doet, iets will' en dat desnoods 'wil' en 'doet' omdat ze iets voorziet, meer

dan iemand die alleen maar meedeint op de golven van de vox populi. Mensen moeten een visie hebben! Altijd! Eigenwijs!” (A. van Dok-van Weele, interview d.d. 21 oktober 2005).

De vraag welke van haar persoonlijke competenties in haar eigen ogen doorslaggevend is geweest bij haar benoemingen als burgemeester vond mevrouw van Dok-van Weele echter moeilijk te beantwoorden:

“Dat weet ik niet. Dat is zeer persoonlijk. (...) Ik ben altijd uitgenodigd, ik heb altijd bij de voorste linie gezeten. Ik heb nooit een afwijzing gehad in de sollicitatieprocessen. Dat moet ik er wel bij vertellen. (...) Het was eigenlijk pas na mijn staatssecretariaat dat het me overkwam dat ik werd afgewezen. Dan blijkt dat het om persoonlijkheidskenmerken gaat. Ze vinden je of te kil. Of juist te warm, te soft. (...) Als je eenmaal bij de laatste vier of de laatste groep behoort, dan gaat het niet meer over of je het kunt. Dan gaat het over of je aardig bent, of het klikt met het team. Ik denk dat het voor veel mensen van belang is dat ik erg open ben. Dat ik gemakkelijk moeilijke problemen benoem, zonder daar verkramp over te zijn, dat het heel gemakkelijk is om met mij over problemen te praten, ook als ze niet oplosbaar zijn.” (A. van Dok-van Weele, interview d.d. 21 oktober 2005)

Net als mevrouw Briene en mevrouw Daskalakis, lijkt ook mevrouw van Dok-vanWeele een coöperatieve in plaats van een autoritaire leiderschapsstijl te prefereren. Opvallend was dat bijna al mijn respondenten een goede relatie met hun medewerkers en teamwork erg op prijs te stellen (Stivers, 1993, p. 67-72). Die gerichtheid op samenwerking is een bijna clichématige voorbeeld van wat onder ‘vrouwelijke (managements)kwaliteiten’ gerekend wordt en wordt dus ook door de resultaten van dit onderzoek bevestigd.

Mevrouw Bertram heeft niet zozeer een welomschreven visie op belangrijke bestuurlijke competenties in het algemeen, maar weet wel zeer goed waar haar persoonlijke kwaliteiten liggen:

“Natuurlijk moet je als ambtenaar weten dat je uiteindelijk de politiek dient. (...) De kunst is natuurlijk om (het aankarten van vraagstukken) op een handige manier te doen. (...) Ik zit zelf altijd erg diep in die dossiers en dat heeft ook te maken met – eerlijk is eerlijk- dat je je indekt. (...) Maar qua techniek of inhoud was ik niet zo makkelijk te verslaan. (...) Blijkbaar had ik dat nodig want een ander heeft misschien flair genoeg. Maar daar moest ik het niet van hebben. (...) Ik zie (goede voorbereiding en grondige dossierkennis LvJ) als een verdedigingslinie, of als een offensieve linie. (...) En kennis en kunde. Hart voor de zaak. Mensen merken het toch, of je echt voor de inhoud gaat. (...) Dat is, denk ik, heel belangrijk geweest. Bonding hebben met de mensen, dat bouw je op. (...) Doordouwen en volhouden, je rug recht houden. En in de wind gaan staan, ook als je aangevallen wordt. Daar kijken mensen toch echt heel erg naar. (...) Maar ik heb toch wel een soort vechtersbaashouding, (...) als mensen me echt te na komen, of mijn medewerkers, dan ben ik waarschijnlijk toch taaier dan men in eerste instantie denkt. Dan komen ze toch niet heel gemakkelijk langs me heen. Maar dat moet je ontwikkelen (...) Overigens, politieke gevoeligheid, dat hoort ook bij de competenties. Dat moet je bezitten, politieke en maatschappelijke gevoeligheid. Dat moet je leuk vinden.” (A. Bertram, interview d.d. 8 september 2005)

Op de vraag wat zij dacht dat haar belangrijkste competenties waren die geleid hebben tot haar aanstelling als wethouder antwoordde mevrouw van Dijk-Staats:

“Dat is moeilijk om van jezelf te zeggen. Maar van mij is wel bekend dat ik redelijk analytisch kan denken. Logisch kan denken en praktisch ben. En sociaal ook gemakkelijk, toegankelijk, om mensen geef en warmte uitstralen belangrijk vind. En wat er in het maatschappelijk leven gebeurt belangrijk vind. (...) Betrokkenheid is toch wel de belangrijkste drijfveer geweest om uiteindelijk toch wethouder te worden. (...) Ik maak zelden mee dat ik me niet voorbereid heb op een vergadering en dat heb ik met mannen wel meegemaakt. Die gaan heel gemakkelijk naar een vergadering zonder zich ook maar enigszins te hebben voorbereid. Dat doe ik dus niet. Ik bereid ook heel graag voor met mijn medewerkers als er een performance moet plaatsvinden. Nu zullen mannen dat misschien uitleggen als onzekerheid, ik vind zelf dat je geen risico's mag nemen op dat punt.” (E. van Dijk-Staats, interview d.d. 29 september 2005)

Ook mevrouw Bertram en mevrouw van Dijk-Staats sommen een combinatie van ‘masculiene’ en ‘feminiene’ competenties op, maar voegen daar ten opzichte van eerdere respondenten nog resultaatgerichtheid, grondige dossierkennis, betrokkenheid en politieke gevoeligheid aan toe. Natuurlijk is er verschil tussen de beoordeling van de eigen, persoonlijke competenties en meer algemene vaardigheden die bij een bepaalde functie horen. Sommige van mijn respondenten maakten dat onderscheid zelf al tijdens ons gesprek. Zo heeft mevrouw Heeremans een duidelijke visie op professionaliteit:

“Het is niet alleen de kansen krijgen. Het is ook obligaat kansen nemen, maar volgens mij moet je niet eens zo erg in termen van kansen denken. Je zit op een plek waar je iets wilt. Dan denk ik dat het behoort tot je professionele attitude behoort om te zorgen dat je zaken aan de orde stelt die je van belang vindt.” (M. Heeremans, interview d.d. 28 september 2005).

Ook had mevrouw Heeremans wel een idee welke van haar persoonlijke competenties van belang zijn geweest voor het succesvolle verloop van haar loopbaan:

“Ik denk mijn brede achtergrond. Ik kan me voorstellen dat als je eenmaal iemand van buiten haalt, dat het aantrekkelijk kan zijn om niet alleen maar mensen in de organisatie te hebben die heel erg vertrouwd zijn met de overheidsorganisatie, gemeentelijke organisatie, maar dat je (ze) ook (van) buiten haalt. Maar ik had ook ervaring op het snijvlak (...) van werkorganisaties en politiek bestuur (...) Voor een deel ook wel mijn zakelijkheid, in positieve en in negatieve zin. En mijn opvattingen over organisatiemanagement en alles wat daarmee samenhangt. (...) Als ik kijk naar vrouwen als mezelf, vrouwen in mijn omgeving... Ik vind dat de vrouwen die ik hier meemaak, erg oplossingsgericht zijn. (...) En ze zijn serieus, zeggen snel ‘ja’, houden zich met zaken bezig en laten dat niet gemakkelijk los, zorgend in dat opzicht. Ik vind ook dat vrouwen hoge eisen aan zichzelf moeten stellen, het goed moeten doen, degelijk zijn. Ik denk dat (...) mannen er vaak wat speelser doorheen gaan, meer (...) hun eigen ruimte weten te creëren en dat vrouwen veel meer toelaten in hun eigen ruimte. (...) Meer worden opgeslorpt.” (M. Heeremans, interview d.d. 28 september 2005).

Na afronding van mijn interviews moet ik de opmerking van mevrouw Heeremans over de betrokkenheid van vrouwen bij hun werk onderschrijven. Tijdens mijn onderzoek heb ik sterk de indruk gekregen dat die vrouwen die op een zeker bestuurlijk of managementsniveau functioneren, hun werk, zowel in termen van inhoud als in termen van hun loopbaan bijzonder serieus nemen. Het is moeilijk een algemene uitspraak te doen door de ontelbare individuele verschillen, maar vrouwen lijken enorm gedreven in hun werk en bijzonder betrokken bij de inhoud en consequenties ervan.

Mevrouw de Vries gaf ook een uitgebreide visie op wat in haar ogen belangrijke vaardigheden en eigenschappen zijn om een succesvolle politiek-bestuurlijke loopbaan uit te bouwen:

“Ik heb geleerd van iemand in de politiek: je bent geloofwaardig zolang je gaat voor je eigen voorstellen. Maar, ik heb ook in de politiek geleerd: op het moment dat het persoonlijk wordt, kun je bestuurlijk niet effectief zijn want als iemand het afschiet, voel je je teveel aangesproken. Want je moet afstand houden tot je eigen beleidsterrein. (...) En zo moet je dus ook nooit in de politiek iets doen wat dicht tegen je eigen belevingswereld leunt. (...) En ja (...) ook met emancipatie, als je daar zelf heel vierkant inzit en je wordt daar onmiddellijk gebelgd door of je hebt daar heel slechte ervaringen mee, moet je zo een beleid niet doen, want dan wordt dat bijna een soort van ‘revenge’. En dan ben je bestuurlijk niet effectief. (...) (Een belangrijke persoonlijke competentie is) dat ik heel tijdig knopen kan tellen. (...) Ik ben redelijk enthousiast, ik ben open, als mensen mij iets vragen om iets te doen, dan doe ik het meestal ook vlot, ik probeer attent te zijn. (...) En naarmate je ervaring en je netwerk groter is, rol je van het ene naar het andere. Dat gaat met mij ook zo. Het is je omgang met mensen. (Je) zit immers in het openbaar bestuur, dat van relaties aan mekaar hangt. (...) In een bestuur gaat het toch om een team. Maar ook zorgen dat jij jouw portefeuille in orde hebt, dat je levert, dat je je spullen klaar hebt, dat je zorgt dat die voorzitter kan functioneren, dat je op tijd komt. (...) Ken jezelf ook (...) (En als je een bepaalde gevoeligheid) mist, moet je niet in een politiek bestuur gaan zitten. Want het gaat om mensen, het gaat om belangen. Iedereen zit daar met een bepaald doel en een bepaalde achterban, een bepaalde ambitie.” (M. de Vries, interview d.d. 23 september 2005).

Mevrouw de Vries, mevrouw van Dok-van Weele en mevrouw van Rossen leggen allen de nadruk op het feit dat het in een selectieprocedure ultiem de persoonlijkheid van de kandidaat is die de doorslag geeft in een aanstellingsbesluit. Bij sollicitaties vanaf een ‘bepaald bestuurlijk niveau’, kortweg die aanstellingen waarbij een speciale selectie- en/of aanstellingscommissie wordt ingesteld, is in laatste instantie het karakter van de kandidaat en de wijze waarop die al dan niet binnen de beoogde organisatie of bestuurlijke omgeving past het belangrijkste beoordelingscriterium (Leijenaar, in: Lovenduski & Norris, 1993, p. 222-224). Toch menen nog zeer veel onderzoekers dat selectiecriteria en –processen ‘biased’ zijn waardoor vrouwen uiteindelijk minder kansen krijgen dan mannen met vergelijkbare competenties. Die bewering wordt ook onderschreven door statistisch bronnenmateriaal: hoewel vrouwen sinds de jaren 1970 een inhaalslag hebben gemaakt in opleidingsniveau en arbeidsparticipatie, heeft dit niet geleid tot een evenredige stijging van het aantal vrouwen op belangrijke posities in politieke en bestuurlijke besluitvorming (Leijenaar, 2004, p. 83). Dit impliceert

dat vrouwen, ondanks grotere mate van toegang tot politieke of professionele hulpbronnen nog steeds moeilijker geselecteerd worden voor hoge bestuurlijke of politieke functies. Dit omdat selectiecriteria en –processen nog steeds (al dan niet bewust) gericht zijn op het in standhouden van machtsposities en de status quo (Leijenaar, 2004, p. 83).

Mevrouw Tammemoms-Bakker noemde tijdens het interview de volgende eigenschappen als belangrijke competenties voor een DG:

“(Zaken voor elkaar krijgen) vergt aandacht, overredingskracht, vooral vasthoudendheid. Ik laat niet snel een idee los. (...) Ik denk heel resultaatgericht. (...) Ik ben heel target-gedreven... (...) Waar mensen (tijdens de selectieprocedure, LvlJ) het meest naar keken was ‘kan deze persoon zich verplaatsen in de politieke wereld?’. Dat was de belangrijkste competentie. Kun je als DG een beetje schakelen tussen de politieke wereld en je eigen apparaat. (...) En verder denk ik dat ze aan mijn cv wel zagen ‘deze mevrouw werkt hard en kan wel leiding geven’. Dat was het belangrijkste: ‘zou ze in staat zijn om zich in de complexe, niet altijd voorspelbare, politieke wereld zich staande te houden?’ (...) Ik weet niet of het ligt aan het feit dat ik een vrouw ben en geen man, maar ik ben emotioneel nauwer betrokken bij mijn werk. Dat zie ik overigens als een zwakte. (...) Ik denk dat dat misschien wel een vrouwelijke eigenschap is. Het is gewoon een valkuil.” (J. Tammemoms-Bakker, interview d.d. 20 oktober 2005).

Mevrouw van Rossen bracht op haar beurt juist weer andere kwaliteiten naar voren als onmisbaar voor een goed bestuurder:

“Je moet geen monumentjes voor jezelf willen oprichten. (...) Ik heb natuurlijk toch het grote voordeel van mijn politicologie-achtergrond en het voordeel van mijn interesse, mijn passie voor politiek en bestuur. Dat straalt je toch uit denk ik. En natuurlijk die bestuurlijke ervaring. Ik ben er wel voor een deel ingerold, maar ik heb ook mijn kansen gegrepen. Het was niet bewust gepland, maar ik was kien genoeg om te zien dat de weg via raadslid, fractievoorzitter, wethouder, burgemeester een logische was. (En) dat vermogen tot presenteren is ook een competentie. Die combinatie. Maar ik denk dat kennis en ervaring in combinatie met wat we dan maar ‘uitstraling’ noemen, een hele belangrijke combinatie is... Dat zijn drie belangrijke kerncompetenties.” (M. van Rossen, interview d.d. 16 september 2005).

Samenvattend kan gesteld worden dat de respondenten uit mijn onderzoek, vanuit een genderperspectief bezien, allen een combinatie van een aantal “masculiene” en “feminiene” eigenschappen opnoemden als noodzakelijke competenties voor een politicus of bestuurder. Daadkracht, gedegen voorbereiding en dossierkennis, communicatieve instelling, betrokkenheid, analytisch vermogen, bereidheid tot samenwerken en openheid waren daarbij de meest genoemde. Hoewel deze uitkomsten niet schokkend zijn (in iedere vacature voor een politiek-bestuurlijke of hoge ambtelijke functie staan deze vereisten vermeld) meen ik toch een verschil te zien in de manier waarop mannen en vrouwen in hun werk staan. Al bij al wijzen de resultaten van het onderzoek erop dat succesvolle vrouwen in hoge politieke of ambtelijke functies, meer dan hun mannelijke

tegenhangers, naast bovengenoemde eigenschappen contextueel denken, een grote 'omgevingsgevoeligheid' bezitten, graag leren *'from the bottom up'*, resultaatgericht werken en zéér betrokken zijn bij de inhoudelijke materie van hun werk. Dat laatste maakt dat zij vaak gewaardeerde en hardwerkende krachten zijn, maar vergroot de kans op vroegtijdig 'afbranden' omdat emoties verweven raken met professionele beslissingen en processen. Ik heb echter geen verschil in de perceptie of waardering van bepaalde professionele competenties kunnen ontdekken tussen de ambtelijke top en de politiek. Blijkbaar is dezelfde set vaardigheden en eigenschappen vereist om een ambtelijke danwel politieke loopbaan uit te bouwen.

Hoofdstuk 5: Vrouwen aan het woord over leiderschap, ambitie en de rol van uiterlijk

Eén van de vraagstukken die mij bij het opzetten van dit onderzoek intrigeerde, was of er zich verschillen voordeden tussen de seksen in de politieke en de ambtelijke top in de manier waarop zij tegen de relatie tussen hun persoonlijke overtuigingen, karaktereigenschappen en hun loopbaan aankijken. Daarom heb ik mijn respondenten uitgebreid bevraagd over hun persoonlijke ambities, hun visie op leiderschap en de rol die uiterlijk kan spelen in professionele relaties en situaties. Hierbij was het doel te analyseren of vrouwen op invloedrijke posities op een ander manier omgaan met hun werk, positie of ambitie dan mannen op vergelijkbare posities. Vervolgens is de vraag natuurlijk of dergelijke verschillen of overeenkomsten invloed, en zo ja welke, uitoefenen op de wijze waarop organisaties, besluitvorming en processen in het openbaar bestuur gestuurd worden.

5.1 Vrouwen en ambities

Toen ik bij aanvang van mijn onderzoek mijn groep respondenten onder de loep nam, constateerde ik, ietwat voorbarig zoals zal blijken, dat ik te maken moest hebben met een groep vrouwen met een grote professionele 'drive' en een sterke persoonlijke ambitie. Het leek mij bovendien interessant hen te ondervragen over welke rol 'ambitie' heeft gespeeld in hun loopbanen en persoonlijke levens. Wat in de gesprekken met mijn respondenten vervolgens opviel, was dat zij zich vaak wat ongemakkelijk voelden bij het verbinden van de term 'ambitie' met hun eigen loopbaan of persoonlijkheid. De meeste, toch zeer geslaagde dames die ik naar hun visie op "ambitie" vroeg, gaven, vaak na wikken en wegen, aan zichzelf weliswaar ambitieus te beschouwen in hun functie, maar niet als een "carrièrejager".

Zo ziet mevrouw van Rossen ambitie eerder in relatie tot haar werk dan in relatie tot persoonlijke loopbaan:

"Ik heb het nog eens opgezocht en ambitie wordt gezien als 'de begeerte om iets te verwerven, de lust te verwerven', in dat opzicht heb ik meer last gehad van de ambities die anderen voor mij koesterden, dan van mijn eigen ambities. Maar in de betekenis van je ambt zo goed mogelijk of beter willen vervullen, in die zin ben ik wel ambitieus. Maar in de zin van een bepaald loopbaanperspectief voor jezelf ontwikkelen, ben ik niet ambitieus. Mensen zien mij wel als ambitieus, maar dat is meer omdat ze mij ambitieus zien optreden in mijn ambt. Maar 'er komen', is vaak van toevalligheden afhankelijk. (...) Ik ben heel erg gedreven. Ik vind ook dat je, zeker in de politiek en het bestuur, je je werk met hart en ziel moet doen. Je moet het met passie doen. Dan heb je ook overtuigingskracht. (...) En de waarden, die voortvloeien uit mijn sociaal-democratische opvattingen en mijn humanistische levensovertuiging, zijn ook de drijfveren voor mijn politiek en bestuurlijk handelen." (M. van Rossen, interview d.d. 16 september 2005).

Mevrouw de Vries bleek in ons gesprek bijzonder goed in staat aan te geven op welke manier haar professionele en persoonlijke ambities haar van dienst zijn geweest bij de ontwikkeling van haar loopbaan. Toch had ook zij geen 'masterplan':

"Ik heb steeds wel ambities gehad. (...) Ik heb nooit de ambitie gehad om staatssecretaris te worden en ik had ook nooit gedacht dat ik dat nou vier jaar zou krijgen. En ik vind het ook altijd leuk om iets nieuws te doen, anders had ik dat nooit gedaan. Niet zozeer steeds hogerop, maar (...) doen wat je leuk vindt. Het op centrale punten zitten, in zekere zin op een positie zitten, is ook leuk. (...) Het is leuker om voorzitter te zijn dan secretaris. Secretaris is leuk, want alles komt langs en je hebt veel kennis, maar het (hebben van een) positie...dat heeft wat. Maar ik zit er ook niet vreselijk aan vast. En je moet je ook realiseren: het houdt op (in een politieke functie)". (M. de Vries, interview d.d. 23 september 2005).

Zowel mevrouw de Vries als mevrouw van Rossen zien de ontwikkeling van hun loopbaan als een min of meer logisch gevolg van persoonlijke interesses (in dit geval politiek) en hun inzet daarvoor. Geen van beiden zet de ontwikkeling van de eigen carrière neer als een uitvloeisel van een sterke drang 'persoonlijk iets te bereiken. Toch hebben beiden zich wel vastgebeten in functies waarin zij terecht kwamen waardoor hun politieke loopbanen een vlucht namen, maar er bleek enige huivering te bestaan om die toe te schrijven aan een bewuste strategie of persoonlijke ambitie. Enigszins paradoxaal bleken mijn respondenten daarentegen de relatie tussen persoonlijke eigenschappen, professionele kansen, inzet en carrièreontwikkeling tamelijk helder te analyseren in onze gesprekken. Zo heeft Mevrouw de Vries bijvoorbeeld een scherp oog voor de manier waarop vrouwen zich, meer in het algemeen beschouwd, wat ambigue kunnen opstellen ten aanzien van participatie op een zeker (politiek-bestuurlijk) niveau:

"Vrouwen zijn hier niet carrière-triggered. Jonge vrouwen wel, maar dat is ook een keuze die je moet maken (...) Kinderen krijgen en die goed opvoeden en daar iets van maken is ook een vorm van carrière want dat kan je nooit meer overdoen. (...) (Ik heb mij ervoor ingezet) dat vrouwen gewoon de kans krijgen. Maar ik heb ook tegen de vrouwen zelf gezegd: 'je moet ook zelf die kans een keer waarmaken. Je moet ook een beetje lef hebben.' (...) Ten eerste je moet jezelf al goed inschatten. Lef is iets anders dan onbesuisd.(...) Bedenk dat je ook nog dingen kunt leren en dat sommige mensen ook zeggen van: 'ik kan dat heel goed en dat, dat ben ik bereid te leren.' (...) Dus vooral vrouwen zelf bewust maken, tegen vrouwen zeggen 'ken je beperkingen en leer kiezen. Het hele leven is kiezen. You can't have it all'." (M. de Vries, interview d.d. 23 september 2005).

Weliswaar met een iets andere nuance, heeft ook mevrouw Tammemoms-Bakker, evenals mevrouw de Vries, opgemerkt dat vrouwen vaak anders omgaan professionele ambities en arbeid in vergelijking met hun mannelijke soortgenoten. In dit opzicht bleek een boek van Deborah Tannen, *"When work doesn't work anymore"* een rake analyse te bevatten die mevrouw Tammemoms-Bakker erg herkenbaar vond:

"Klassiek voor zeer succesvolle vrouwen van begin veertig, is dat ze ervoor kiezen om niet door te gaan met een corporate carrière. (...) En daar heeft ze, vond ik, twee heel steekhoudende

argumenten voor. Het eerste is dat voor veel vrouwen werken toch meer een keuze, of het type werk dat ze doen toch meer een keuze is dan een noodzaak. Daarom hebben vrouwen meer behoefte aan dat het ook 'goed moet voelen'. Dus je hebt (als vrouw) behoefte aan veel meer emotionele satisfactie uit je werk dan iemand voor wie werk gewoon een noodzaak is en het zich helemaal niet kan veroorloven om zich af te vragen 'voelt het wel goed?', want die moet! En voor mijzelf is dat heel herkenbaar. Ik verwacht een soort emotionele satisfactie van mijn werk en van mijn relaties met mijn collega's, die eigenlijk heel irreëel is. En ik denk dat mijn meeste mannelijke collega's daar helemaal geen last van hebben. Mannen hebben minder emotionele verwachtingen. Het hoeft (voor hen) niet leuk te zijn. (...) Daar komt bij dat succesvolle vrouwen in de eerste tien, vijftien jaar van hun loopbaan, ontzettend veel positieve feedback krijgen. Permanente en positieve feedback. En op het moment dat je echt serieus leiding gaat geven, droogt die feedback op. En dan beschrijft Deborah Tannen het fenomeen van de feedback-junkies. En hoe je daar als vrouw van afkickt. Niet meer hoort dat je het goed doet. En dan moet het dus uit jezelf komen. Het laatste, daar ben ik overheen. Ik ben geen feedbackjunkie meer. Maar dat eerste, daar ben ik nog niet klaar mee, omdat ik toch een soort behoefte heb van: 'het moet goed zijn op het werk. Goed voor mij...' (J. Tammemoms-Bakker, interview d.d. 20 oktober 2005)

Zowel mevrouw de Vries als mevrouw Tammemoms-Bakker halen twee fenomenen aan die op het eerste gezicht weinig met elkaar te maken te hebben: een gebrek aan carrièrerichtheid bij Nederlandse vrouwen en een zekere behoefte van vrouwen "persoonlijke (emotionele) voldoening uit hun werk te halen". Toch blijken die twee elementen bij nadere analyse wel degelijk met elkaar te maken te hebben. Mevrouw de Vries wijst op een zeker generatieverschil in attitude ten opzichte van arbeid en carrière: jonge vrouwen lijken zich sterker op een professionele loopbaan en hun eigen mogelijkheden op de arbeidsmarkt te richten dan haar eigen generatiegenoten. Mevrouw Tammemoms-Bakker haalt het gegeven aan dat veel vrouwen 'afbranden' als gevolg van een al dan niet reële verwachting emotionele voldoening uit arbeid te kunnen putten. Mijns inziens hangen deze constatering samen. De afgelopen decennia zijn normen over arbeidsparticipatie voor vrouwen en hun rol in de samenleving en het publieke domein onmiskenbaar veranderd. Tot grofweg halverwege de jaren 1970 werden meisjes nog vooral voorbereid op een rol als verzorger en opvoeder, zowel in professionele (verpleegster en onderwijzeres zijn bijvoorbeeld al van oudsher 'geaccepteerde vrouwenberoepen' omdat zij in het maatschappelijk verlengde liggen van de traditionele rol van de vrouw als echtgenote en moeder) als in persoonlijke zin. Na de tweede feministische golf is die visie grotendeels verschoven (Vennix & Bullinga, 1991, p. 19-29). Buitenhuisarbeid voor vrouwen is anno 2006 een geaccepteerd gegeven in de Nederlandse samenleving geworden. Sterker nog, de roep om een grotere en langduriger arbeidsparticipatie van vrouwen, als gevolg van de economische noodzaak die de vergrijzing oproept, wordt steeds luider. Als 'vanzelf' zijn vrouwen en meisjes van 'na 1970' dan ook opgevoed en gesocialiseerd met het idee dat vrouwenarbeid passend en maatschappelijk wenselijk is. Bovendien, zoals hierboven reeds aangestipt, zijn ook de economische omstandigheden veranderd. Vandaag de dag kunnen vrouwen (zeker als zij alleenstaand zijn) zich het vaak simpelweg niet meer veroorloven geen betaalde arbeid te verrichten. Arbeid is ondertussen, zowel voor jonge,

alleenstaande vrouwen als voor gezinnen (denk aan het welbekende Nederlandse 'anderhalfverdienersmodel'), een economische noodzaak geworden om te kunnen leven naar de welstandscriteria van onze tijd.

Mevrouw Tammamoms-Bakker geeft in aansluiting op bovenstaand punt, aan dat zij in de loop der jaren ook haar eigen professionele ambities anders is gaan waarderen:

"Ik ben heel ambitieus om heel goede kwaliteit te leveren, dus ik wil echt dat mijn mensen en ik het beste doen dat we kunnen. Maar voor ik deze baan kreeg, had ik helemaal afstand genomen van een formele, belangrijke baan. Ik dacht: 'ik ga allerlei nuttige klussen doen, projecten die er wel toe doen, maar waardoor je geen etiketje krijgt, zoals bij DG of CEO'. Ik heb helemaal geen ambitie om een etiketje te hebben. Dat heb ik vroeger wel gehad. Toen dacht ik: 'ik moet wel de functie krijgen die bij mijn bijdrage hoort'. Maar meer vanuit principe dan dat ik persé vond dat ik dat of dat niveau moest halen. Dus dat is wel heel klassiek vrouwelijk denk ik." (J. Tammamoms-Bakker, interview d.d. 20 oktober 2005).

Het relaas van mevrouw Tammamoms-Bakker sluit aan bij een ander bekend genderverschil, waarvan zij bovendien zélf al aangeeft dat zij denkt dat "het klassiek vrouwelijk is". Zij bedoelt hiermee dat vrouwen vaak sterker gericht zijn op de inhoud van hun werk dan op expliciet professioneel succes in loopbaantermen. Voor vrouwen is de sfeer op het werk en het welbevinden van henzelf en hun collega's vaak belangrijker dan het opeisen van de eigen professionele resultaten. Kortom, de motieven van vrouwen in relatie tot succes en hun loopbaan verschillen van die van mannen (Wilson, 1996, p. 140-142). Dit kan bijdragen aan de verklaring waarom veel van mijn respondenten ook wat huiverig staan ten opzichte van het benoemen van hun eigen drijfveren. Zo vertelde ook mevrouw Daskalakis in ons gesprek dat zij heeft moeten leren om "ambitie" als goede eigenschap te waarderen: *"Ik beschouw mijzelf nu wel als ambitieus. Maar ik heb daar heel lang moeite mee gehad. Ik vond dat blijkbaar een vies woord. Ik vond mezelf dus absoluut niet ambitieus, ik heb ook echt nooit aan carrièreplanning gedaan. Ik heb wel uitdaging nodig in mijn werk. (...) (Ik ben eerder) gedreven. Dat is het veel meer. (Ik denk dat het) voor mij in ieder geval gedrevenheid is. Niet omdat ik op mijn vijftigste inkomen X wil hebben of status A.. of dat ik nou directeur of wat dan ook wil zijn. Maar ik heb wel uitdaging of een prikkel nodig in mijn werk. (...) Maar vanuit mezelf (is het) eigenlijk meer die maatschappelijke betrokkenheid en hoe ik gevormd ben. Ik heb wel een beetje de houding 'je moet wel uit het leven halen wat erin zit'. (...) Tot een paar jaar geleden, ook in het begin van mijn wethouderschap, durfde ik mezelf niet ambitieus te noemen. (Ik was) te bescheiden eigenlijk. Ik weet wel dat ik daar in gegroeid ben de laatste jaren. Ik heb de neiging nog wel om bescheiden te zijn maar ik ben me er nu wel bewust van, nu denk ik erbij na."* (C. Daskalakis, interview d.d. 15 augustus 2005).

Ook bij mevrouw Bertram roept het woord "ambitie" gemengde gevoelens op:

"(Ben ik ambitieus?) Dat moet haast wel. Alhoewel ik het eigenlijk niet zo een leuk woord vind. Maar je moet wel een beetje doordouwerig zijn, het leuk vinden om het voor elkaar te krijgen. Zonder ambitie... weet ik niet ook of je het volhoudt. Ik bedoel, je moet er ook echt voor inleveren. (...) Je

moet ambitie hebben om ook het gevoel te hebben dat dat wat je inlevert het ook waard is. (...) Ik was natuurlijk altijd al heel organiseerderig, iets van regelneverigheid. Voor hetzelfde geld loopt het natuurlijk heel anders. Maar daar ging ik echt voor. Altijd. En als ik nu iets aanpak, met het departement, dan ben ik er gewoon ontzettend trots op. Dat vind ik hartstikke mooi. Dan denk ik: 'je bent toch een beetje een gezegend mens'. Dat kan niet iedereen zeggen." (A. Bertram, interview d.d. 8 september 2005).

Evenals mevrouw Daskalakis en vele van mijn andere respondenten, stelde mevrouw Bertram zich in ons gesprek bescheiden op over de door haar bereikte positie. Bijna alle respondenten geven een verschil aan ten aanzien van de term "ambitie": zij maken vaak een fundamenteel onderscheid in "ambitie in wat je *doet*" en "ambitie iets te *zijn*". Ook mevrouw van Dok-van Weele gaf in ons gesprek aan zich zelf weliswaar als een ambitieus persoon te beschouwen, maar dat zij ambitie eerder in relatie tot professionele doelstellingen ziet dan als een persoonlijke carrière drang:

"(Ik ben) absoluut (ambitieuw). (...) In het stellen van doelen. Ambitieuw wordt wel eens geassocieerd met carrière jagen. (Een carrièrejager) ben ik nooit geweest. Maar ik ben altijd wel ambitieus geweest als het om doelen bereiken ging. Dingen voor mekaar krijgen. Scoren in de betekenis dat het niet altijd het persoonlijke scoren hoeft te zijn, maar dat het ook als team kan". (A. van Dok-van Weele, interview d.d. 21 oktober 2005).

Mevrouw van Dijk-Staats ziet haar persoonlijke ambitie ook vooral in het licht van de inhoud van haar werk en een soort intrinsieke motivatie "het goed te willen doen". Mijn vraag of zij zichzelf als ambitieus zou betitelen, beantwoordde zij als volgt:

"Ik weet het eigenlijk niet. Mijn eerste reactie is 'nee'. Ik heb nooit expliciet ambities gehad om de top te bereiken. Het is wel zo dat ik de ambitie heb om het werk wat ik doe, heel goed te doen, en misschien wel beter dan mensen gemiddeld die ambitie hebben. (...). Ik denk ook altijd als het gaat over ambities en tijd vrijmaken voor de dingen die echt belangrijk zijn in het leven: 'de wereld draait wel door hoor. Zonder mij. En zonder die afspraken'. (Zo bekeken) zijn er maar heel weinig dingen, die echt belangrijk zijn. In het leven." (E. van Dijk-Staats, interview d.d. 29 september 2005).

Wat opvalt aan bovenstaand citaat van mevrouw van Dijk-Staats dat zij de rol van haar professionele ambities en werk direct in het 'totaalplaatje' van haar leven plaatst en het de betekenis ervan daarmee meteen relateert. Hoewel minder expliciet, is dit een gegeven dat ik meerdere interviews en bij verschillende respondenten opgemerkt heb. Het lijkt erop dat vrouwen, waarschijnlijk als gevolg van hun (seksegerelateerde) socialisatie als 'gezinsmanager' en de psychologische en sociologische opvattingen, denkwijzen en rollen die daarbij horen, beter dan mannen in staat lijken hun werk en hun eigen "betekenis voor de wereld" daarin te relativeren (Davis, Leijenaar & Oldersma, 1991, p. 55-61).

Ook mevrouw van Nieuwenhoven beschouwt de inhoud van haar werk, waarin zij bovendien haar sociaal-democratische overtuigingen zoveel mogelijk als leidraad gebruikt, als haar belangrijkste

persoonlijke drijfveer. Het gaat er voor haar om welke invloed zij in een bepaalde positie kan uitoefenen of wat daar bereikt kan worden ten gunste van de samenleving:

"Ik ben ambitieus in dat ik wil bereiken wat ik me ten doel stel en dat ik dat ook op een bepaalde manier wil doen. Carrière is altijd het verlengstuk van de ambitie om de dingen goed te (willen) doen. (...) Ik ben vrij primitief in mijn beginoordelen, die zijn toch (gebaseerd op) eerlijk delen en solidariteit. En dat vind ik, kort samengevat, ook wel de belangrijkste beginselen (in de Partij van de Arbeid). Ik heb wel heel veel verschillende dingen gedaan, altijd vanuit dat principe. En nu ben ik bestuurder, dus nu ben ik eigenlijk geen volksvertegenwoordiger meer. Maar desalniettemin vind ik dat je (...) nog steeds kunt kijken naar 'hoe zorg je dat iedereen aan zijn trekken komt en niet alleen maar degenen die ook wel voor zichzelf kunnen zorgen?' (...) Die ambitie heb ik heel erg en dat probeer ik ook steeds bij alles naar voren te brengen. Maar het is geen ambitie uit carrièredrang. Daarin verschil ik met sommige mannelijke collega's. Maar niet met alle. Daar verschil ik ook in met sommige vrouwelijke collega's, dus dat is ook wel een bewijs dat het allemaal veel meer gelijk is gaan lopen." (J. van Nieuwenhoven, interview d.d. 7 september 2005)

Al bij al neemt de meerderheid van mijn respondenten een wat ambivalente houding ten aanzien van hun beoordeling van of waardering voor (openlijke) ambitie. Vaak beschouwen zij het *an sich* als een positieve eigenschap, vooral wanneer die ambitie zich richt op "het beste uit jezelf halen ten gunste van een bepaalde functie, doelstelling of resultaat". Daarentegen zijn de meeste geïnterviewde vrouwen niet erg geneigd openlijke ambitie in de maatschappelijke zin (gekoppeld aan inkomen, status en macht) aan zichzelf te verbinden. Hier kan een zekere 'sociale wenselijkheid' in de antwoorden van mijn respondenten geslopen zijn. Openlijke ambitie, die in psychologische zin vaak geassocieerd wordt met een rücksichtsloze vechtershouding, wordt als "onvrouwelijk" beschouwd. In die zin komt hier een paradoxaal genderissue aan de oppervlakte wat ook in wetenschappelijke literatuur beschreven is: de kenmerken die toegeschreven worden aan een 'professioneel expert' (in functies in de publieke sector bovendien nog gekoppeld aan eisen van legitimiteit die op hun beurt weer ontleend worden aan competentie) zijn toegesneden op masculiene waarden (Stivers, 1993, p. 52). Daardoor ontstaat voor vrouwen in een dergelijke functie een zekere dissonantie tussen hun persoonlijke kenmerken (waarvan sekse één van de belangrijkste identiteitsvormende aspecten is) en die eisen, competenties en het imago dat bij hun positie horen en die cultureel gezien, masculien gedefinieerd zijn. Dit dilemma heeft echter een lange geschiedenis en is niet 'uit de lucht komen vallen'. Bij het ontstaan van een '*managerial class*' is ook een seksegerelateerde arbeidsethos ontwikkeld die samenhangt met allerlei ideologische connotaties. In de publieke sector komen daar nog extra (masculien gedefinieerde) vereisten als legitimiteit op basis van deskundigheid bij. Dit leidde vervolgens tot een 'masculiene ethiek' die de manager bepaalde masculiene eigenschappen zoals analytisch denken, besluitvaardigheid, daadkracht en het vermogen gevoelens ondergeschikt te maken aan doelbereiking voorschreef. Toen vrouwen later poogden binnen te dringen in managementposities was die masculiene ethiek al een feit en fungeerde het reeds als selectieprincipe (Ledwith & Colgan, 1996, p. 31-37). Bovendien wordt op die manier altijd de voorkeur gegeven aan masculiniteit ten opzichte van feminiene kenmerken waardoor het voor vrouwen altijd moeilijker is dan

voor mannen om te voldoen aan professionele verwachtingen. Daardoor ontstaat een spanning tussen wat van hen verwacht wordt als vrouw en wat van hen verwacht wordt als een professional (Stivers, 1993, p. 52-53). Dit leidt ertoe dat succesvolle vrouwen op invloedrijke posities in het openbaar bestuur zich altijd extra zullen moeten inspannen om hun vrouw-zijn te 'managen' (zij zien zich bijvoorbeeld geplaatst voor het dilemma hoe zij wél gezag uit kunnen stralen zonder 'mannelijk' over te komen).

Het is niet ondenkbaar dat een dergelijk bewust of onbewust proces zich ook bij mijn respondenten heeft voorgedaan. Om zichzelf openlijk professionele en persoonlijke ambitie toe te schrijven zou een psychologisch conflict met hun vrouwelijkheid kunnen oproepen. Uit psychologisch onderzoek is bovendien bekend dat mannen beter in staat zijn hun verschillende (sociologische) rollen te scheiden in psychologische zin. Mannen 'voelen' meer afstand tussen hun professionele rol als 'expert' en hun privé-persoon, terwijl vrouwen meer moeite hebben zichzelf 'op te delen' in en te schakelen tussen verschillende rollen die zij in het leven vervullen (Stivers, 1993, p. 54). Dit kan een verklaring vormen waarom mijn respondenten (en veel andere "carrière vrouwen") de voorkeur geven hun motieven en persoonlijke 'drive' te omschrijven in termen als "gedrevenheid" of "houden van uitdaging" in plaats van het meer masculiene, agressieve en daarom bedreigende "ambitie".

Toch waren er ook uitzonderingen op de regel binnen mijn onderzoek. Mevrouw Briene uit, in tegenstelling tot bovenstaande respondenten wél openlijk haar persoonlijke ambities in ons gesprek. Zij heeft ook duidelijk minder negatieve associaties bij de term dan veel van de andere respondenten. Zij heeft echter zelf al ervaren dat haar visie wat uitzonderlijk is voor een vrouw in de publieke sector: *"Wat ik wel merk (is) dat ik zelf ook heel veel mannelijke eigenschappen vertoon (waardoor) het verschil niet zo groot is. Ik denk dat dat wel bij mij speelt. (...) (Ook uit tests) kwam vaak naar voren dat ik heel ambitieus ben en heel resultaatgericht. Eigenlijk vonden ze, als het ging om die prestatiegerichtheid en dat ambitieniveau dat ik had, en die carrière drang, dat vonden ze onoverheids. Niet passen bij overheid, dat je zo een enorme drive had om ervoor te gaan."* (R. Briene, interview d.d. 18 augustus 2005).

Evenals mevrouw Briene was mevrouw Heeremans één van mijn respondenten bij wie de term 'ambitie' géén negatieve associaties oproep en zichzelf ook volmondig ambitieus noemde. Maar na wat langer doorpraten bleek toch ook mevrouw Heeremans zich meer te richten op de inhoud van haar werk dan haar maatschappelijke of professionele status:

"(Mijn ambitie uit zich) niet zozeer in termen van macht maar wel in termen van invloed. Het is leuk invloed uit te oefenen. Ik kies altijd voor werk (dat ik inhoudelijk interessant vind). De drijfveer is ook niet om stappen zetten, maar 'als ik iets anders zou gaan doen, wat wil ik dan, wat vind ik leuk? Op welke plek zou ik dan willen zitten? Zodat ik daar ook werkelijk mee bezig kan zijn?'" (M. Heeremans, interview d.d. 28 september 2005).

Het antwoord van mevrouw Maas op mijn vraag of zij zichzelf als ambitieus beschouwde was genuanceerd. Ook voor haar bleek de belangrijkste drijfveer te liggen in het leveren van kwaliteit in processen en resultaten die zijzelf belangrijk vindt:

“Volgens mij (ben ik) voor een deel niet meer (ambitieuw), ook omdat ik heb het gevoel heb dat ik niet veel hoger hoeft te stijgen dan waar ik nu zit. Ik ben wel ambitieus in het feit dat ik het heel goed wil blijven doen. Ik wel gewoon goed kunnen blijven functioneren. Voordat ik deze functie had, had ik op een gegeven moment wel iets van ‘ik zal verdorie wel een unitmanager-functie gaan krijgen’.(...) Ik hoeft geen DG te worden, los van de vraag of ik daar überhaupt de capaciteiten voor zou hebben. Ik vind het inmiddels wel mooi. Maar dat vond ik de vorige keer ook. Dus ik sluit niets uit, maar ik heb niet meer dat ik nog erg graag nog hoger wil stijgen. (...) (Maar met) thuiszitten zou ik mijn energie niet kwijt kunnen.” (R. Maas, interview d.d. 26 augustus 2005).

Samenvattend is het meest opvallende gegeven uit bovenstaande paragraaf dat de meeste van de voor dit onderzoek ondervraagde respondenten beter in staat waren over ambitie in positieve termen te spreken wanneer die voorgesteld werden als een meer algemeen, abstract begrip. Er bleek onder mijn respondenten, generaliserend gesproken, een zekere gereserveerdheid en huiver te bestaan het etiket “ambitieuw” op zichzelf te plakken. Dit is waarschijnlijk het gevolg van een samenspel van factoren zoals seksegerelateerde opvoeding en socialisatie, de daarmee samenhangende maatschappelijke afkeuring voor vrouwen die openlijke ambitie tentoonspreiden en angst als ‘onvrouwelijk’ beschouwd te worden. Impliciet proefde ik in mijn gesprekken ook een zekere afkeer om geassocieerd te worden met “tuinbroekfeminisme” en het mannenhater-imago dat daar in populaire zin aan kleeft. Tevens valt een welbepaalde tevredenheid over hun bereikte positie op, mijn respondenten gaven allemaal aan geen hogere posities of een carrière op zich te ambiëren wanneer dit alleen meer geld, persoonlijke of maatschappelijke status of macht zou opleveren. De inhoud van het werk en de persoonlijke, emotionele of professionele voldoening die dat oplevert zijn de belangrijkste argumenten van mijn respondenten gebleken voor de ontwikkeling van hun loopbanen.

5.2 Vrouwen en leiderschap

Zoals eerder aangehaald, heeft zich de laatste decennia een fundamentele wijziging voorgedaan ten aanzien van de waardering van stereotype, masculiene waarden. Niet alleen in de samenleving, maar ook in organisaties, structuren en processen. Maar waarom wordt leidinggeven nu toch gezien als een ‘masculiene bezigheid’? Als gevolg verdergaande arbeidsverdeling als gevolg van technologische en economische ontwikkelingen ontstond een ‘*managerial class*’. Daardoor ontstond tegelijkertijd ook een seksegerelateerde arbeidsethos die samenhang met allerlei ideologische connotaties. Dit leidde vervolgens tot een ‘masculiene ethiek’ die de manager bepaalde masculiene eigenschappen voorschreef (zoals daadkracht, doelgerichtheid, objectiviteit etc.). Toen vrouwen later poogden binnen te dringen in managementposities was die masculiene ethiek al een feit en fungeerde het als selectieprincipe. Tezelfdertijd dat management gedefinieerd werd als een ‘masculiene bezigheid’ werden routine- en secretariële taken ‘gefeminiseerd’ (Ledwith & Colgan, 1996, p. 6-7).

Stereotype masculiene waarden zijn gericht op het vervullen van zakelijke, de taakgerichte doelen van een organisatie. Stereotype feminiene waarden zijn gericht op de menselijke aspecten van arbeid en arbeidsparticipatie (Ministerie van SOZAWÉ, 2000, p.22-23). Hoewel het nog te vroeg is om te spreken van een revolutie in de organisatiekunde of het denken over leiderschap, is onomstotelijk een zekere feminisering van organisaties en hun culturen gaande. Masculiene normen overheersen in 2007 niet langer algemene organisatiewaarden. Topmanagers uit alle bedrijfstakken zijn overtuigd geraakt van de voordelen van diversiteit in arbeids- en besluitvormingsprocessen en het belang van mensgerichte normen in hedendaagse organisaties (Ministerie van SOZAWÉ, 2000, p.22-23). Toch stelden de Olde en Slinkman in 1999 vast dat het openbaar bestuur niet per definitie een bedrijfstak is waar vrouwen in managementfuncties het meest kansrijk zijn. Bedrijfstakken worden als “kansrijk” betiteld wanneer het aandeel vrouwen in managementfuncties in vergelijking met andere bedrijfstakken relatief hoog is. Het openbaar bestuur neemt hierin een tussenpositie in en loopt dus niet voorop bij de doorbreking van het Glazen Plafond (de Olde & Slinkman, 1999, p. 31). De meest recente, beschikbare cijfers uit de *Emancipatiemonitor 2006* laten, zoals in het eerste hoofdstuk besproken, zien dat er sinds 1999 weliswaar vooruitgang is geboekt maar dat men ten opzichte van de streefcijfers uit het *Meerjarenplan Emancipatie* van het tweede kabinet Kok bij lange na niet ‘op schema’ ligt. De Olde en Slinkman pleiten ervoor juist het openbaar bestuur een voorbeeldfunctie ten aanzien van de doorbreking van het Glazen Plafond te laten vervullen door middel van actief en daadkrachtig beleid met concrete doelstellingen, zorgvuldige selectieprocedures, coaching- en opleidingsprogramma’s voor vrouwen, en deeltijdarbeid als de belangrijkste ingrediënten. In de visie van de Olde en Slinkman zou er juist een voorbeeldwerking van het openbaar bestuur uit moeten gaan waarbij de publieke sector tevens een kweekvijver van vrouwelijk managementtalent zou kunnen vormen voor andere sectoren (de Olde & Slinkman, 1999, p. 41). Omdat dit een veelgehoord pleidooi is en ook het beleid van de Nederlandse overheid bij die visie aansluit, leek het voor dit onderzoek interessant de respondenten te bevragen over hun eigen ervaringen met (vrouwelijk) leiderschap en de manier waarop dat binnen het de politiek en ambtelijke top benaderd wordt. Wat mij daarbij opviel, was dat niet één van mijn respondenten aangaf zélf op weg geholpen te zijn door een (voormalige) vrouwelijke leidinggevende of collega. Natuurlijk kan de generatie van een aantal van mijn respondenten hierbij een rol hebben gespeeld (een deel van hen behoort nu eenmaal tot een ‘eerste garde’ van invloedrijke vrouwen in de Nederlandse politiek-bestuurlijke top), maar er waren ook jongere respondenten, die ver na de tweede feministische golf voor het eerst de arbeidsmarkt betraden vertegenwoordigd in mijn onderzoeksgroep. En ook geen van hen repte over een belangrijke vrouwelijke mentor of rolmodel. Het verbazende hieraan was dat wetenschappelijke literatuur over dit onderwerp bol staat van de aanbevelingen voor vrouwen om toch vooral onder elkaar een hecht en sterk netwerk van training, begeleiding en coaching op te zetten omdat dit de beste resultaten oplevert ten aanzien van emancipatie op de werkvloer, veranderingsprocessen binnen systemen of organisaties en doorstroming van vrouwen naar topposities. De maatschappelijke vooruitgang van vrouwen is het beste gewaarborgd door een dergelijke netwerk van ‘professionele vrouwen’ luidt het advies. In mijn eigen onderzoek heb ik dus weinig bewijs gevonden om die claim te ondersteunen.

Maar op dit fenomeen zal nog teruggekomen worden in het volgende hoofdstuk, waarin ik 'vrouwen en professionele netwerken' zal bespreken.

Tijdens ons interview heb ik mevrouw Briene gevraagd naar haar persoonlijke manier van leidinggeven aan haar medewerkers en haar manier van samenwerken binnen het College van B&W. Bovendien wilde ik ook graag van haar weten hoe haar manier van werken vervolgens ontvangen wordt in haar professionele omgeving:

"Ik laat me niet zomaar de kaas van het brood eten en als ik iets wil zeggen, dan zeg ik dat. Ik heb geen moeite om te interrumperen, dat zie ik wel eens bij vrouwen, maar daar heb ik geen last van. (...) Ik heb wel de indruk, waar ik ook zit, dat ik een volwaardige inbreng heb en dat er goed naar me wordt geluisterd. Ik klets ook niet zomaar wat. En dat weten mensen ook wel, dus ik heb niet het gevoel dat ik extra mijn best hoeft te doen. (...) Ik was (voorheen) veel sterker resultaatgericht, dan mensgericht. Ik heb dat echt in de loop van de tijd moeten leren, maar ik denk dat ik nu een aardige balans heb (...) Onlangs zei een bedrijfsarts nog 'wat weet u veel van uw mensen'. Dat vind ik een groot compliment. Want ik weet inderdaad veel achtergronden omdat ik die mensen gewoon spreek.(...) Dus in die zin ben ik ook erg veranderd. In het verleden had ik dat veel minder. En nu komt ook veel meer die vrouwelijke kant naar voren.." (R. Briene, interview d.d. 18 augustus 2005)

Uit bovenstaand citaat blijkt duidelijk dat mevrouw Briene zich bewust is van het feit dat zij zich bij aanvang van haar leidinggevende functies een wat masculiene stijl heeft aangemeten: zakelijk, resultaatgericht en met een zekere bereidheid tot verbale vechtpartijen. Toch heeft zij in de loop der jaren blijkbaar ervaren dat de adoptie van een aantal feminiene kenmerken erg gewaardeerd werd in haar werkomgeving. Bovendien evalueert zij de inbreng van haar 'vrouwelijke kant' in haar functie zelf ook als positief voor haar effectiviteit en managementstijl. Op mijn vraag of zij ook verschillen ziet tussen haar eigen manier van werken en leidinggeven en die van haar mannelijke collega's antwoordde mevrouw Briene:

"Bijna altijd zit ik in mijn uppie, als vrouw dan. Ik ben eraan gewend. Ik heb geen college meegemaakt met vrouwen erin. Maar er wordt eigenlijk niet zoveel nadruk op gelegd. Maar ik denk wel eens 'het is toch eigenlijk heel jammer dat het gewoon zo is', want soms zegt men wel tegen mij 'fijn dat je daar aan denkt'. Ik ben soms net even wat attenter, gewoon meer (aandacht voor) de sociale aspecten. (...) En af en toe breng je wel eens dingen in als 'heb je wel gedacht aan de sociale veiligheid? Dat wordt de volgende hangplek'. Zit die wethouder me aan te kijken: 'daar heb je wel gelijk in...'. En dan denk ik "ja, er zijn inderdaad wel voorbeelden te noemen, (van zaken) waar een man écht niet aan denkt." (R. Briene, interview d.d. 18 augustus 2005).

Ook mevrouw van Rossen kent het fenomeen dat zij nét even een andere invalshoek kiest of een belangrijke aanvulling levert in een 'mannelijk gezelschap' uit haar werkpraktijk:

"Wat op zich de makke is van het hele openbaar bestuur, is dat men beleidsrijk is, maar uitvoeringsarm. (...) We proberen steeds om niet meer beleid te maken, maar naar de uitvoering te kijken. Maar dat zijn natuurlijk langdurige processen. (...) Dat heb ik indertijd als wethouder gedaan

als het ging om sociale veiligheid. Ik heb vrouwen gestimuleerd om onderzoek te doen naar enge plekken. Ik zei 'enge plekken hoeven helemaal geen plekken te zijn waar veel gebeurt, maar alleen een naar gevoel oproepen'. En wat bleek nu inderdaad? De enge plekken waren niet het fietstunneltje en de wallen, maar een brede doorgaande weg, waar veel verlichting was. Dat vind ik bestuurlijk gezien heel interessant. Want wat doe je daar nou mee? Veiligheid is nummer één op de politieke en de publieke agenda. Maar men focust te veel op cijfertjes en kijkt te weinig naar de psychologie.” (M. van Rossen, interview d.d. 16 september 2005).

Bovenstaand citaat van mevrouw van Rossen illustreert mooi de winst die de inbreng van diversiteit in standpunten en invalshoeken kan brengen in een discussie. De 'vrouwelijke invalshoek' van mevrouw van Rossen, simpelweg gebaseerd op een zekere 'ervaringsdeskundigheid' leidde in dit geval tot een beter beleidsresultaat. Dit fenomeen is welbekend uit eerder onderzoek. Natuurlijk zullen de meeste vrouwen geen weldoordachte, expliciete strategie voeren om verandering ten gunste van zichzelf en seksegenoten teweeg te brengen in de samenleving of organisatie. Ook zij beschouwen zichzelf vooral als onderdeel van een proces of structuur, net zoals de andere (mannelijke) deelnemers eraan (Cockburn, 1991, p. 71). Daarentegen wordt wel vaak onder vrouwen geconstateerd dat zij zich wel degelijke bewust zijn van het feit dat zij "dingen anders aanpakken" dan hun mannelijke tegenhangers. Zo laat het relaas van mevrouw van Rossen bijvoorbeeld zien dat vrouwen, generaliserend gesproken, vaker voorkeur en prioriteit geven aan een bredere, 'sociale' oriëntatie of benadering van een vraagstuk en niet een smalle 'taakgerichte' oriëntatie die vaker door mannen wordt gekozen, wat aansluit bij bevindingen uit eerder onderzoek (Cockburn, 1991, p. 71).

Ook mevrouw Daskalakis merkte binnen het College van B&W (waar zij de enige vrouw was) zo nu en dan dat zij wat meer 'oog voor detail' en dan nog vooral de menselijke details, had dan haar mannelijke collega's :

“Ik denk dat het met man–vrouw te maken heeft, als er gasten zijn, of wij zitten samen in één ruimte en zijn de ontvangende partij, dan ben ik wel altijd degene die het in de gaten heeft als iemand geen koffie heeft gekregen of als er een stoel te kort is. De mannelijke collega's gaan gewoon zelf zitten en laten de gast staan. (...) Ik denk dat het toch vrouwelijk is, dat je daar oog voor hebt. (...) Ik zie ook vaak veel dingen, waar mannen volgens mij niet zo op letten. Of het nu de sfeer is, of hoe iemand zich voelt. Een ambtenaar komt bijvoorbeeld het beleid nader toelichten in het college of een presentatie geven, dan zie je gewoon dat ze nerveus zijn. En dan denk ik wel dat ik dat als vrouw sneller zie, of in ieder geval sneller de neiging heb iemand even op zijn gemak te stellen.” (C. Daskalakis, interview d.d.15 augustus 2005).

Mevrouw Daskalakis lichtte, in aanvulling op dat van mevrouw van Rossen in dit citaat mooi toe hoe vrouwen, welke positie zij ook beleden, vaak het gevoel krijgen 'als enige' gericht te zijn op de menselijke aspecten in processen of situaties. Uit eerder onderzoek is reeds bekend dat vrouwen op leidinggevende posities participatie van hun ondergeschikten meer aanmoedigen, macht en informatie gemakkelijker delen, hechten aan het zelfvertrouwen van anderen en zeer goed in staat zijn

enthousiasme over te brengen op medewerkers (Wilson, 1995, p. 173). Daarentegen is er geen enkel verschil in efficiëntie of effectiviteit in termen van resultaten gevonden tussen mannelijke en vrouwelijke leidinggevenden (Wilson, 1995, p. 172).

Mevrouw Daskalakis wees in ons gesprek ook op haar waardering voor haar medewerkers, zij schrijft zelfs een deel van haar succes (en dat van het vorige Schiedamse College) aan hen toe:

“Maar ik denk ook dat we, dat het goed gaat, voor een groot deel te danken hebben aan de ambtelijke ondersteuning. Die vind ik heel loyaal, heel goed. Maar dat is ook wel gegroeid, omdat ik hun mening waardeer, of als ik ze niet meeneem, ik ook zeg waarom niet. (...) Ja, en je kan ook niet alles zelf bedenken. Het is goed dat iemand een prima idee heeft, en dat je daar dan wat mee mag en kan gaan doen.” (C. Daskalakis, interview d.d.15 augustus 2005).

Mevrouw van Dijk-Staats legde in ons interview ook nadruk op het feit dat een bestuurder bereid moet zijn compromissen te sluiten, bovendien hecht zij veel waarde aan teamwork, het welbevinden en de bijdrage van anderen:

“Ik ben er altijd heel simpel in. Als je argumenten goed zijn, moet je anderen kunnen overtuigen. En als je argumenten niet goed genoeg zijn, of als de argumenten van anderen beter zijn, dan geef ik graag mijn idee op voor dat betere. Wat dat betreft geloof ik dat mannen anders in elkaar zitten dan vrouwen. Een man ziet het eerder als een afgang als zijn idee niet wordt overgenomen en ik denk altijd ‘ja, als ik kennelijk niet in staat ben om mijn collega’s te overtuigen van de pracht van dit idee, dan mankeert er iets aan’. (...) Ik zou het veel breder willen trekken. (...) Mannen zijn veel meer uit op macht en zijn er veel alerter op dat een ander misschien machtiger lijkt op dat moment. Het opeisen van resultaten. Het is wel zo dat ik graag, als ik resultaten boek, daar ook de credits voor krijg. En ik vind het onuitstaanbaar als een ander daar de credits van zou opeisen. (...) Mannen zeggen heel vaak ‘ik’. ‘Ik’ vind en ‘Ik’ heb dit gedaan en ‘Ik’ heb dat gedaan en vrouwen zeggen heel vaak: ‘wij’ of ‘mijn collega en ik’ of ‘de credits gaan voor een groot deel naar mijn medewerkers’. Ik vind ook dat dat hóórt. Ik vind dat motiverend. Ik heb er ook geen enkele moeite mee om succes te delen. (...) Het voor mij altijd heel belangrijk geweest dat de meeste medewerkers zich prettig voelen, dat er een goede sfeer is. Dat er gelachen wordt. Maar als het om de vakinhoudelijke kwesties gaat, (...) (is) het niet doorschuiven van de problemen naar de toekomst (voor mij heel belangrijk).” (E. van Dijk-Staats, interview d.d. 29 september 2005).

Mevrouw Heeremans is in haar werk ook altijd doordrongen van het belang van draagvlak en de bijdrage van medewerkers:

“Het zou niet professioneel zijn om te zeggen ‘ik wil graag dat en dat veranderen en dan moet het gebeuren’. Je moet je afvragen: ‘wat ik wil veranderen? Daar kan ik wel mee beginnen, maar wordt het ook gedragen in de organisatie? In ieder geval door de top?’. Daar zitten de leidinggevenden die het goede voorbeeld moeten geven. En als dat niet zo is, hoe komt dat dan? En moet ik dan bijsturen of moet ik proberen zorg te dragen dat elders belemmeringen worden weggenomen? (...) Overal zijn hypes, in alle organisaties, ook in gemeenteland. Dan krijg ik altijd iets terughoudends. Dus ik kopieer

niet, maar kijk heel erg naar 'waar staat deze organisatie, waar zitten verbetermogelijkheden en hoe gaan we die oppakken?' Op een manier die ook past bij deze organisatie, de mensen die hier werken. Geen blauwdrukken." (M. Heeremans, interview d.d. 28 september 2005).

Bovenstaande citaten in overweging genomen, lijkt het erop dat de meeste vrouwen op hoge, en dus per definitie leidinggevende functies in het openbaar bestuur en de politiek, alweer generaliserend gesproken, een voorkeur hebben voor een non-autoritaire, coöperatieve leiderschapsstijl. Vrouwen leggen, in ieder geval binnen mijn onderzoeksgroep, een duidelijke en sterke voorkeur voor collegialiteit en teamwork aan de dag. De bijdrages van medewerkers worden uitdrukkelijk op waarde geschat en mijn respondenten vinden het belangrijk de waardering voor gedaan werk ook expliciet uit te spreken. Daar verschillen zij vaak in met hun mannelijke collega's, een fenomeen dat zij ook zelf geregeld opmerken. Ook dit gegeven sluit aan bij bevindingen uit onderzoek van onder meer Cynthia Cockburn (1991, p. 70-73) Fiona Wilson (1995, p. 162-164, 172-175) en Monique Leijenaar (2004, p. 82).

Mevrouw van Dok-van Weele staat er zelfs om bekend dat zij haar ambtelijke ondersteuning sterk betreft bij haar politiek en bestuurlijk handelen, hoewel die reputatie niet altijd in haar voordeel heeft gewerkt:

"Ik luister goed en ik ben ook iemand die zegt: 'Spreek me tegen. Ik heb fantastische ideeën, altijd, iedere week, maar ik heb niets aan mensen die alleen met me mee praten'. Ik heb altijd inderdaad vrij veel waarde gehecht aan stafoverleg en persoonlijk contact. (...) Ik functioneer graag met mensen om me heen. Dat is vooral een persoonlijkheidskenmerk, maar daar zat ook een strategie in, namelijk dat ik het persoonlijke ook echt belangrijk vind. (...) Als burgemeester denk ik dat ik heel zichtbaar ben, omdat ik een duidelijke mening geef, mensen weten waar ik voor sta. Ik ga ook veel naar bijeenkomsten toe, ook naar dingen die niet deftig zijn. Bij voorkeur. Ik ben heel aanspreekbaar. Maar het is lang niet altijd zo dat ik in de spits sta. Ik zeg altijd: 'een burgemeester is een vliegende keeper'. Je blijft in je doel maar als het absoluut moet, ga je eruit... (...) Wat voor mij ook heel belangrijk is, is ervoor zorgen dat mensen zich veilig voelen in hun werk. Dat ik, als eerste burger, als voorzitter van het college, ervoor zorgt dat mensen niet afgekat of beschadigd worden als ze open zijn en problemen aan de orde stellen. Dat lijkt eenvoudig, maar het is ongelooflijk moeilijk." (A. van Dok-van Weele, interview d.d. 21 oktober 2005).

Met bovenstaand citaat maakt mevrouw van Dok-van Weele een statement over de rol van een burgemeester middels een 'voetbal-metafoor'. Vrouwen staan er in het algemeen niet om bekend te spreken in sportanalogieën, dus mevrouw van Dok-van Weele toont hier aan goed ingevoerd te zijn in 'masculien taalgebruik' teneinde zich begrijpelijk uit te drukken voor mannelijke gesprekspartners. Daarnaast geeft mevrouw van Dok-van Weele, zoals veel respondenten uit mijn onderzoeksgroep, aan het liefst 'bottom-up' te werken bij beleidsvorming en veel aandacht te besteden aan de sfeer op de werkvloer, de inbreng en het welbevinden van haar medewerkers. Die nuances en

aandachtspunten in persoonlijke leiderschapsstijl ben ik opvallend vaak tegengekomen in de gesprekken met mijn respondenten.

Mevrouw Bertram maakt duidelijk dat het ontwikkelen van zelfvertrouwen en een 'verbale vechthouding' ook een leerproces vergt. Op basis van ervaring, successen maar ook mislukkingen groeit het professionele zelfvertrouwen, wat een onmisbaar aspect is bij het uitoefenen van een hoge publieke functie:

“(Met het zichtbaar maken van mijn prestaties) heb ik nooit zoveel trammelant gehad. Maar ik heb er ook nooit de kantjes vanaf gelopen, ik heb toch wel heel hard gewerkt. En dat was wel een bewuste keuze. Misschien als je gemakkelijker van aard bent, je er minder tijd in hoeft te stoppen, maar ik wil weten hoe het zit en dan kost het je dus ook behoorlijk wat tijd. Het rendement is er ook naar: je bent niet zo gemakkelijk te verslaan. En je leert er ook wel van vechten. Dat heb ik op deze plek eigenlijk voor het eerst meegemaakt. Ik ben niet zo een vechter, nooit geweest ook, dus dat vond ik echt heel erg lastig, dat je af en toe echt moet knokken. (...) Voor mijn eigen apparaat, voor de politieke punten die we binnen moesten halen, voor alles. Daar heb ik wel slapeloze nachten van gehad.” (A. Bertram, interview d.d. 8 september 2005).

Ook mevrouw van Rossen stipte in ons interview aan dat politiek of professioneel zelfvertrouwen iets is dat opgebouwd moet worden. Bovendien merkt zij op dat, met name vrouwen, zich soms in een situatie gedwongen moeten zien om hun eigen kwaliteiten te ontdekken:

“Dat geldt voor mijn hele loopbaan. En wat blijkt uit mijn verhaal: ik móést op een gegeven moment en als je dat dan goed doet in zo een benarde situatie, dan geeft dat je natuurlijk ook zelfvertrouwen.” (M. van Rossen, interview d.d. 16 september 2005).

Verschillende respondenten, waarvan mevrouw van Rossen en Bertram het meest expliciet, wijzen erop dat persoonlijk en professioneel zelfvertrouwen iets is dat zich in de loop der tijd, op basis van successen en ervaring, ontwikkelt. Het is interessant dat dit punt zo duidelijk naar voren wordt gebracht. Blijkbaar is professioneel zelfvertrouwen iets dat vrouwen nadrukkelijk moeten opbouwen en beschouwen zij het niet als een vanzelfsprekende eigenschap die je vooraf moet bezitten om succesvol de carrièreladder te beklimmen. Natuurlijk zijn er in dit opzicht duidelijke individuele, karakteriele verschillen tussen mensen, maar het lijkt er, generaliserend gesproken, toch op dat hier een genderverschil bestaat. Gedragskenmerken en karaktereigenschappen van individuen worden psychologisch gezien altijd 'gendergekleurd' waargenomen (Davis, 1991, p. 6-16). Stereotypisch gesproken worden karakteristieken als competentie, onafhankelijkheid, objectiviteit én zelfvertrouwen traditioneel als masculiene eigenschappen beschouwd, maar tevens als noodzakelijke eigenschappen voor leider of manager (Wilson, 1995, p. 65). Daar bevindt zich dus de spagaat voor vrouwen in (hoge) leidinggevende posities: hun persoonlijke kenmerken zijn, als gevolg van hun sekse (en in mindere mate hun socialisatie) continue in strijd met hun professionele rol, wat een voortdurende paradox oproept. Uit mijn onderzoek blijkt dat vrouwen, ook in hun eigen visie, meer behoefte hebben aan feedback op hun werk en functioneren, erkenning van hun prestaties én persoon en over minder

intrinsiek zelfvertrouwen beschikken. Mijn respondenten haalden zelf aan minder overtuigd van hun 'kunnen' te zijn dan hun mannelijke tegenhangers en zoeken meer naar (externe) bevestiging. Dit kan het gevolg zijn van de bovengenoemde overlap tussen verschillende persoonlijke en professionele rollen van vrouwen, waardoor eigenschappen als zelfvertrouwen, dominantie en emotionele distantie van de zaak in behandeling moeilijker te incorporeren zijn vanwege de tegenstelling tussen 'verwacht vrouwelijk gedrag' en 'verwacht professioneel gedrag' (Wilson, 1995, p. 64-65). Het kost vrouwen in de politieke en ambtelijke top soms blijkbaar moeite hier een persoonlijk evenwicht in te vinden.

Leidinggeven aan mannen of vrouwen verschilt niet veel in de ervaring van mevrouw Betram. Wel lijkt het erop dat je 'vrouw-zijn' ook voordelig uit kan pakken bij het aansturen van een 'mannenorganisatie'. Een vrouw op een hoge, leidinggevende positie lijkt op het eerste gezicht iets gemakkelijker "weg te komen" met een informele stijl van voorzitten:

"Ik vind het niet zo moeilijk. (...) Het is trouwens niet zo dat ik met mannen te maken heb, die er veel moeite mee hebben dat hier een vrouw zit, het is juist andersom. Bij moeilijke kwesties kun je er wel eens gemak hebben van dat je een vrouw bent. Je maakt een kwinkslag en een geintje. Of je trekt een leuk pakje aan. Als het in mijn voordeel uitpakt, dan vind ik het ook niet zo erg om daar een klein beetje gebruik van te maken." (A. Betram, interview d.d. 8 september 2005).

Mevrouw Tammemoms-Bakker gaf in ons gesprek ook aan dat leidinggeven eerder een algemene vaardigheid dan een zeer specifiek terrein van expertise is:

"Ik vind (leidinggeven) bij de overheid moeilijker omdat je mensen minder duidelijk kunt aanspreken op prestaties. In het bedrijfsleven heb je elke maand je maandresultaten en er zijn allerlei dingen die je eraan helpen herinneren wat je wel of niet goed doet, en waar het beter zou moeten. Dat soort objectieve hulpmiddelen heb je hier niet. Het is echt een heel andere context. Het moet veel meer uit jezelf komen en uit gesprekken met je collega's. Je moet het steeds zelf bedenken. (...) Dat zullen (mijn mannelijke collega's) ook zeggen, dat ik andere invalshoeken inbreng. Ik denk dat ik, maar ik weet niet of dat komt doordat ik vrouw ben of omdat ik een heel andere achtergrond heb, dat ik soms een heel andere invalshoek heb. Ben ik wel blij mee. (...) Ik denk dat in het algemeen, vrouwen meer 'out of the box' denken. Die voelen zich minder beperkt door wat er op tafel ligt. (Ze zijn wat) wat externer (gericht) (...) Ik doe mijn werk altijd met heel veel passie. Sinds ik manager ben, heb ik me altijd enorm ingezet om het best mogelijke team om me heen te verzamelen. Daar zet ik me altijd voor in. Ik ben er totaal van overtuigd dat twee paar hersenen zijn beter dan één. Dus ik omring mezelf graag met de beste hersenen. (...) Ik denk wel dat ik een informele manier van leidinggeven heb. Het is een combinatie. Ik hecht wel aan formele dingen, zaken moeten netjes geregeld zijn, dus ik ben vrij regelbewust maar daarbinnen moeten mensen informeel met elkaar kunnen omgaan. Daar ben ik pertinent anders in dan mijn mannelijke DG collega's." (J. Tammemoms-Bakker, interview d.d. 20 oktober 2005).

Ook mevrouw Tammemoms-Bakker maakt in het bovenstaande citaat duidelijk dat zij de voorkeur geeft aan een collegiale, niet-autoritaire stijl van leidinggeven. Bovendien blijkt ook zij zeer sterk

gericht op openheid, communicatie en teamwork, waarin zij bovendien zelf een verschil ziet tussen haar eigen stijl en die van haar mannelijke DG-collega's. Als één van de weinige respondenten uit mijn onderzoek heeft mevrouw Tammemoms-Bakker een sterk bedrijfsmatige achtergrond. Dat kan, zoals zij zelf ook aangeeft, naast haar sekse óók een verklaring vormen voor het verschil tussen haar benadering en die van de meeste van haar (mannelijke) collega's. Het openbaar bestuur staat immers van oudsher bekend om haar voorkeur voor hiërarchische verhoudingen. Uit empirisch onderzoek blijkt dat hoge overheidsambtenaren, vaker dan hun 'peers' uit andere sectoren, een voorkeur geven aan enige afstand tussen leidinggevenden en hun ondergeschikten (Ministerie van SOZAWE, 2000, p.22). Ook dit gegeven kan mede verklaren waarom vrouwen, zoals ook bevestigd in dit onderzoek, vaker voorkeur geven aan een niet-hiërarchische stijl van leidinggeven en intrinsiek democratischer lijken te werken, maar moeilijk doordringen tot de top van de politiek en het openbaar bestuur.

Mevrouw Heeremans bleek in het interview een analytische manier van kijken naar processen, mensen en materie te bezitten. Mede daardoor merkt zij op dat vrouwen en mannen in professionele posities vaak andere houdingen of benaderingswijzen kiezen:

"Ik denk dat ik (mijn professionele prestaties) wel (zichtbaar) kan maken. Maar dat is een eigenschap waarvan ik vind dat sommige vrouwen (er) te weinig mee behept zijn. Minder de performance kiezen, waar mannen het wel gepresenteerd krijgen. De uitspraak over een goeie manager: 'gun het succes aan een ander', is volgens mij door een vrouw uitgevonden. Vrouwen gaan ook meer voor de inhoud. (...) Ik vind dat mannen veel uitgesprokener succes opeisen. Het maskeren van mannen is ook groter denk ik. (...) Ik vind vaak dat er veel kritischer op vrouwen wordt gereageerd. (...) Het blijft een beetje het oude liedje: je moet het zo en zoveel maal beter doen dan een man. Om die voldoende te krijgen. Je moet je successen meer zelf uitventen. (./.) Maar het is niet zo dat je het tien keer beter moet doen, en dan nog eens tien keer zo goed moet zijn om een succes te zijn. Als iets een succes is het een succes." (M. Heeremans, interview d.d. 28 september 2005).

Het door mevrouw Heeremans omschreven fenomeen, dat successen van vrouwen lastiger onderkend of bejubeld worden en hun falen daarentegen juist vaak onder een vergrootglas wordt gelegd (en bovendien direct wordt toegeschreven aan een gehele sekse, een verschijnsel dat bij mannen nooit voorkomt), is ook bekend bij andere onderzoekers op het gebied van genderverhoudingen (Cockburn, 1991, p. 67). Vrouwen op invloedrijke posities in 'male-dominated' werkomgevingen hebben bijzonder vaak te maken met vraagtekens bij hun competenties, zonder dat daar directe aanleiding voor is, wanneer hun prestaties worden vergeleken met die van mannelijke collega's. Hier doet zich wederom het verschijnsel voor dat politiek of bestuurlijk werk en het imago dat daarbij hoort gebaseerd is op masculiene waarden en eigenschappen waardoor vrouwen, als gevolg van een quasi-collectief en vaak onbewust proces 'minder logisch binnen het plaatje van functie passen'. In organisaties waar vrouwen niet slechts een 'token-positie'²² (Moss Kanter, 1977, p. 210-212, 219-221) innemen lijkt dit een minder grote rol te spelen. Dit gegeven werd door mijn

²² Wanneer vrouwen 'de uitzondering op de regel' vormen binnen een organisatie, worden zij 'tokens', gaan zij een symboolfunctie vervullen voor alle vrouwen en worden zij gezien als een representant van hun sekse (Moss Kanter, 1977, p. 229-230).

interview met mevrouw Maas ondersteund. Mevrouw Maas vertelde dat zij geen enkel onderscheid in leiderschapsstijl kan ontdekken tussen haar mannelijke en vrouwelijke collega's en dat zij bovendien zelf ook nooit het gevoel heeft (gehad) dat haar geslacht invloed had op de manier waarop zij organisatieonderdelen aanstuurt:

“Ik ben ik. En of ik nu man of vrouw ben, is volstrekt irrelevant. (...) Het heeft er natuurlijk mee te maken, dat op het moment dát er meer vrouwen aanwezig zijn (zoals binnen de IND, LVIJ), het geen issue meer is. Dan ben je gewoon één van de medewerkers. Ik kan mij inderdaad voorstellen dat in een organisatie (die) zwaar gedomineerd wordt door mannen, de sfeer heel anders is. (...) Het (geslacht van een directeur) zegt helemaal niets. Het is volgens mij puur een persoon. Hoe sterk ben je een ‘controlfreak’? Ik heb daar geen last van. Loslaten en delegeren en erop vertrouwen dat ze je op het moment dat het nodig is wel informeren.” (R. Maas, interview d.d. 26 augustus 2005).

In het gesprek dat ik met mevrouw van Nieuwenhoven had, vroeg ik haar onder meer of zij zich in haar werk of werkomgevingen bewust is (geweest) van haar vrouw-zijn:

“Ik weet niet of ik het werk op een andere manier doe. Ik denk zelf altijd maar van niet. Werken doe je op een bepaalde manier en ook mannen die dat werk doen zullen zich onderscheiden. Maar ik ben me er wel vaak van bewust, vooral omdat anderen zich ervan bewust zijn. (...) Het zou geen rol moeten spelen, maar ik denk dat het wel een rol speelt.” (J. van Nieuwenhoven, interview d.d. 7 september 2005).

Ook heeft mevrouw van Nieuwenhoven, vooral in de beginfase van haar loopbaan, opgemerkt dat er verschillende ‘gedragscodes’ bestonden voor mannelijke en vrouwelijke parlementsleden. Het is echter bij opmerken gebleven, want mevrouw van Nieuwenhoven heeft welbewust geweigerd zich daaraan te conformeren:

“Niet echt. Ik heb me er in ieder geval nooit aan gehouden als ze wel bestonden. Maar ik weet wel dat toen (we) als opvolgsters gedrieënlijk in 1981 in de kamer kwamen, er vanuit de oudere vrouwelijke kamerleden tegen ons gezegd werd: ‘je moet wel een beetje zus doen of een beetje zo doen’. Dan hadden wij zoiets van ‘waarom?’ Dat waren wij helemaal niet van plan. Dus er bestonden kennelijk wel regels, maar die zijn vrij gauw opgedoekt.” (J. van Nieuwenhoven, interview d.d. 7 september 2005).

Zoals uit het relaas van mevrouw van Nieuwenhoven blijkt, was, ten tijde van haar introductie in de nationale politiek nog sprake van seksespecifieke gedragsregels in de Tweede Kamer. Het bestaan van dergelijke gedragsregels is ook een bekend gegeven uit wetenschappelijke literatuur over gender en organisaties. Gelukkig lijkt het erop, zoals zowel mevrouw van Nieuwenhoven als verschillende andere respondenten aangeven, dat hier anno 2007 verandering in is gekomen. Toch loert hier het gevaar van ‘insluiting’ om de hoek. Dit betekent dat vrouwen, als onderdeel van een beroepsgroep of organisatie zich dermate identificeren met de overige leden van hun groep dat zij hun ‘anders-zijn’ daarbij (al dan niet bewust) uitschakelen om te passen binnen hun (professionele) omgeving. Bij een genderanalyse is het van belang na te gaan welke vorm van acceptatie van vrouwen binnen een organisatieverband geldt: vaak worden vrouwen als biologische soort wel geaccepteerd en

verwelkomd, ook op hoge of belangrijke posities in besluitvorming, maar dan moeten zij wel (in gedrag, opvattingen etc.) perfect lijken op de overige (mannelijke) leden. Dit verschijnsel wordt dan aangeduid met de term "insluiting" (Ledwith & Colgan, 1996, p. 33-36). Ondanks de aanzienlijke aandacht die er in de afgelopen jaren is ontstaan voor zogenaamde 'feminiene leiderschapskwaliteiten' blijkt de veronderstelling dat vrouwen simpelweg door hun aanwezigheid en 'anders-zijn' de dominante (masculiene) organisatiecultuur als 'vanzelf' zullen doorbreken niet gestaafd door empirisch bewijs (Stivers, 1993, p. 71). De verschillen die waargenomen worden tussen het gedrag van mannen en vrouwen in organisaties wordt eerder ingegeven door macht dan door sekse (Moss Kanter, 1980, p. 57). Dit betekent dat óf feminiene managementtechnieken en -stijlen, ondanks de lof die zij recentelijk krijgen, bevestigen de culturele stereotypen opnieuw, waardoor zij eigenlijk tégen de toegang van vrouwen tot hoge, invloedrijke posities werken. Of de huidige aandacht voor 'vrouwelijk leiderschap' is een reflectie van een meer algemene ontwikkeling naar een minder hiërarchische, meer participatieve stijl van leidinggeven in organisaties (Stivers, 1993, p. 71). Op grond van mijn onderzoeksmateriaal neig ik naar de tweede verklaring: brede maatschappelijke ontwikkelingen van de laatste decennia zoals verdergaande individualisering, de gegroeide aandacht voor de rol persoonlijkheid en 'flair' in de politiek en zelfs de ambtelijke top en de aandacht voor arbeidsparticipatie van vrouwen hebben tot een veranderd sociaal klimaat geleid, wat ook weerslag heeft op de manier waarop er tegen organisatiestructuren en leiderschapsstijlen wordt aangekeken.

Mevrouw van Dijk-Staats ziet zelf ook verschillen met haar stijl van leidinggeven en die van mannelijke collega's:

"Als ik (mijn vrouwelijkheid) kan gebruiken dan doe ik dat wel. Daar heb ik geen moeite mee. Net zomin als ik er moeite mee heb dat een man gebruikt dat ie man is. (...) Je hebt allebei je sterke punten en zwakke punten. Dat vult elkaar dan mooi aan. Ik denk wel dat ten langen leste een vrouw het werk gemakkelijker relativeert dan een man, als de privé-omstandigheden dat vragen". (E. van Dijk-Staats, interview d.d. 29 september 2005).

Mevrouw de Vries hanteert, in vergelijking met de overige respondenten, een meer confronterende leiderschapsstijl, die vooral bleek voort te komen uit haar visie op professionaliteit. Bovendien kwam zij in ons gesprek naar voren als een vrouw met een uitgesproken 'hands-on' mentaliteit die zich ook vertaalt in haar manier van leidinggeven:

"Vrouwen hebben ook wel de neiging om te zeggen dat het overal reuze gezellig moet zijn. Maar het is gewoon werk. En in de politiek, in fracties, in besturen, daar word je afgeduwd met een schip vol mensen en tot de volgende haven zijn er geen wisselingen en je doet het ermee. Of je er nu helemaal mee door één deur kunt of niet. (...) Daarmee omgaan, dat is professie. We zaten daar ook niet voor de gezelligheid. Dat moet je ook beseffen, naarmate je hoger komt, wordt het minder gezellig". (M. de Vries, interview d.d. 23 september 2005).

Al bij al is uit deze paragraaf duidelijk geworden dat vrouwen in de politieke of ambtelijke top zich, in het algemeen gesproken, wel degelijk onderscheiden van hun mannelijke 'tegenhangers' in hun stijl

van leidinggeven. Anno 2006 reppen nog niet veel vrouwen op belangrijke posities in het openbaar bestuur van een vrouwelijke mentor of rolmodel die hen geïnspireerd heeft 'carrière te maken'. Wél is duidelijk dat we het zogenaamde 'tokenism' van Rosabeth Moss Kanter 'voorbij' zijn. Vrouwen raken steeds beter vertegenwoordigd in topposities maar het merendeel botst wel nog steeds tegen het Glazen Plafond aan omdat zij, en hun specifieke kwaliteiten nog onvoldoende herkend worden binnen organisatiestructuren en –processen. Maar omdat het aantal vrouwelijke rolmodellen en 'ervaringsdeskundigen' langzaam steeds groter wordt binnen de Nederlandse politieke en ambtelijke top mogen we verwachten dat hier een positieve werking vanuit zal gaan. Hierdoor kunnen ook aspecten als 'professioneel zelfvertrouwen' en feminiene leiderschapskwaliteiten beter ontwikkeld worden omdat vrouwen zich kunnen spiegelen aan voorbeelden die hen voorgedaan zijn en die voorbeelden bovendien 'op hun eigen (vrouwelijke!) maat kunnen snijden'. Ook moeten organisaties niet als op zichzelf staand beschouwd worden. Zij maken deel uit van de bredere samenleving waarbinnen zij functioneren en bovendien beïnvloeden organisaties en hun maatschappelijke context elkaar. En zowel de arbeidsmarkt als de samenleving als geheel raakt steeds meer overtuigd van de waarde van diversiteit in bestuurlijke processen en de verbetering van (de effectiviteit) van resultaten als gevolg daarvan. Ook is duidelijk naar voren gekomen dat vrouwen, over het algemeen, inderdaad een voorkeur voor een brede, sociale oriëntatie op vraagstukken aan de dag leggen. Zij tonen grote intrinsieke betrokkenheid bij de materie van hun werk en zien die ook sterk contextueel in plaats van smal en taak-georiënteerd wat bekend staat als een masculiene aanpak. Verder spreken mijn respondenten zich, bijna zonder uitzondering, een sterke voorkeur uit voor teamwork, collegiale samenwerking en 'bottom up' werken.

5.3 De rol van uiterlijk

Het letterlijk en figuurlijk meest in het oog springende aspect van sekse is natuurlijk het uiterlijk. Bij aanvang van mijn onderzoek was ik nieuwsgierig of mijn respondenten in hun loopbaan ooit het gevoel hebben gehad dat hun uiterlijk een rol gespeeld heeft in hun functioneren en de beoordeling van hun werk of persoon. Maatschappelijk gezien is uiterlijk de laatste decennia een steeds belangrijker rol gaan spelen, zowel in professionele als sociale relaties. Ik vroeg mij af of de vrouwen uit de politieke en ambtelijke top dat ook als zodanig hebben ervaren tijdens hun loopbanen.

Mevrouw Daskalakis is ervan overtuigd dat het uiterlijk een grote rol speelt bij het bekleden van een publieke functie. Ook is zij van mening dat in dergelijke functie het uiterlijk van een vrouw een grotere rol speelt dan dat van een man in eenzelfde functie:

"Ik denk dat dat heel erg meespeelt, onbewust. Niet persé bij vrouwen maar als je er onverzorgd, onooglijk uitziet dan heb je toch een stuk minder kans. Zo werkt het wel. (...) Ze zeggen wel eens: dat komt van binnen uit, wat je uitstraalt. En (ik denk) dat hoe je het benadert, ook is hoe je ontvangen wordt. Het is echt de combinatie. Hoe je eruitziet, echt je uiterlijk, maar ook een beetje charme of een beetje speelsheid. Niet alles te star benaderen, maar zelf af en toe ook eens bewegen. Het is een beetje geven en nemen. Maar ik zou niet bewust een minirokje aandoen. Dat zou ik goedkoop vinden.

Maar ik denk wel dat ik meer met mijn uiterlijk speel dan de andere wethouders. Een mannelijke wethouder, die kan kiezen tussen een net pak en wat spijkerbroeken... (...) (Mijn uiterlijk is) één keer in een column (aangehaald) maar toen stond er iets in met kritiek natuurlijk... De collegeleden, ze gingen een beetje het rijtje langs, stond er zoiets bij mij van "Wethouder Lepidis, die zou ik vooral mee op vakantie willen (nemen)", een verwijzing naar een opwaaiende rok of zoiets zat erin. Dan kun je daar heel verbolgen over zijn, maar het maakt op zich ook niet uit. Ik gebruik mijn vrouwelijkheid wel. Het zou hypocriet zijn om te zeggen dat ik me daar absoluut niet van bewust ben." (C. Daskalakis, interview d.d.15 augustus 2005).

Ook mevrouw Bertram is van mening dat uiterlijk voor iedereen met een invloedrijke functie in de politiek of het openbaar bestuur van belang is, mannen en vrouwen. Net als mevrouw Daskalakis ziet zij meer voordelen als nadelen aan de rol die uiterlijk voor vrouwen op hoge posities speelt:

"Dat geldt voor mannen ook. Het gaat toch om de indruk die je van elkaar hebt en iemand die er behoorlijk slonzig uitziet, daarvan denk je in eerste instantie niet 'daar kan ik zaken mee doen'. (...) Verzorgd zijn (is belangrijk), zo geef je over en weer ook aan dat je het leuk vindt om met elkaar te praten en je vertrouwen hebt in een goede afloop. Dan helpt het soms wel eens dat er geen andere man in pak tegenover je zit, maar een vrouw (...). Maar vrouwen hebben wel meer mogelijkheden om met kleding, kapsel te variëren. En dus ook naar de omstandigheden iets uit te stralen. Ik was daar eigenlijk nooit zo mee bezig, maar naarmate je op een plek komt waar je meer naar buiten moet gaan, meer contacten hebt, ben ik me daar bewuster van geworden. Terwijl ik dat in het begin helemaal niet had." (A. Bertram, interview d.d. 8 september 2005).

Kortom, mijn respondenten menen dat uiterlijk, en dan met name de verzorging ervan en de (professionele) uitstraling die het kan verlenen van groot belang is in een publieke functie. Omdat vrouwen, veel meer dan mannen, in termen van hun seksualiteit bekeken en beoordeeld worden (Cockburn, 1991, p. 138-139), speelt hun uiterlijk en dat wat zij daarmee over zichzelf vertellen voor hen een grotere rol dan voor hun mannelijke collega's. Bovendien heeft een vrouw meer variatiemogelijkheden om, zoals mevrouw Bertram het mooi verwoordde "naar omstandigheden iets uit te stralen". Bovendien blijkt uit de verhalen van mijn respondenten dat er ook door de 'buitenwereld' wel degelijk meer aandacht wordt besteed aan het uiterlijk van vrouwen in publieke functies dan aan dat van mannen. Ook mevrouw Briene is van mening dat een verzorgd uiterlijk een belangrijke rol speelt, vooral bij het oproepen van een positieve eerste indruk en de representatieve functie van kleding:

"Presentatie en het uiterlijk, dat speelt wel een rol. (...) Ik ben geen type dat met décolletés gaat werken, dat is gewoon niet aan mij besteed. Ik zorg wel dat ik er verzorgd uitzie. Dat vind ik wel belangrijk. Op deze plek ga ik niet rondlopen in een spijkerbroek. Ik heb altijd een pak aan. Een broekpak of een mantelpak. Dat hoort gewoon bij je functie maakt gewoon onderdeel uit van hoe je uitstraling past bij je secretarisfunctie, maar heel soms heb ik op vrijdag, nettere casual kleding aan. Dan zie je mensen kijken, want dan heb je natuurlijk meteen een heel andere uitstraling. Gewoon zorgen dat je er verzorgd uitziet. Maar dat geldt ook voor mannelijke kandidaten. Je zult over het

algemeen zien dat toch wel de meeste secretarissen, er goed gekleed uitzien en een pak aan hebben, dat hoort er toch wel een beetje bij. En dat valt wel op in de wat hogere functies, dat mensen ook gewoon letten op hun kleding. (...) Sinds ik gemeentesecretaris ben, let ik daar wat meer op. Dat voel je gewoon aan. Daar moet je niet te zeer van afwijken, want dat is nu eenmaal de norm.” (R. Briene, interview d.d. 18 augustus 2005).

Mevrouw van Rossen kende haar introductie in de lokale en studentenpolitiek op een moment dat vrouwen in de politiek weliswaar ‘in opkomst’ maar zeker nog een minderheid waren. Dat heeft ook weerslag gehad op de manier waarop zij de uiterlijke aspecten van een politieke functie benaderde en beoordeelde:

“Niet dat ik (...) een complete mannenrol aannam, ik zorgde er altijd voor dat ik aandacht besteedde aan mijn uiterlijk. In sommige ogen was ik natuurlijk wel mannelijk, in mijn gedrag met name, en doordat ik kort haar had, maar ik droeg altijd wel jasjes en sieraden.(...) Je moet er gewoon eerlijk in zijn. Uiterlijk speelt altijd een rol. Ook voor mannen. Dan heb ik het niet eens over klassieke schoonheid. Maar het heeft met charisma en aantrekkelijkheid te maken en dat speelt zowel voor mannen als voor vrouwen. Stemgeluid is belangrijk. Voor mij is altijd de barrière geweest (dat) er zoveel vooroordeel over vrouwen die politicologie deden bestond, toen was het echt nog een mannenstudie. Dus je was óf aantrekkelijk, óf slim, een combinatie kon niet. Dus ik weet wel dat ik, dat was een soort impliciete strategie, mijn vrouwelijkheid niet benadrukte. Bewust, want ik was liever slim. (...) Het sex-appeal dat ik eventueel zou kunnen hebben, stopte ik in een diep laagje door er zo formeel mogelijk uit te zien. Hoog gesloten bloesjes, geen enkele opsmuk, kort haar... om er maar niet op beoordeeld te worden. En dat is heel raar, want daar heb ik nu niet zoveel last meer van (...) Ik ben wel zo weinig feministisch dat ik het ook een kunst vind om een compliment leuk in ontvangst te nemen.” (M. van Rossen, interview d.d. 16 september 2005).

Literatuur bevestigt dit relaas van mevrouw van Rossen. Tot de jaren 1970 speelden vrouwen slechts een marginale rol in besluitvormingsorganen: hun vertegenwoordiging kwam neer op minder dan tien procent (Leijenaar, 2004, p. 146). Daardoor bekleedde mevrouw van Rossen bij de aanvang van haar politieke activiteiten een overduidelijke minderheidspositie. Zij koos indertijd de strategie haar uiterlijk min of meer ‘uit te schakelen’ als factor van belang bij de beoordeling van haar werkzaamheden of zelfs haar persoon. Natuurlijk bestaat er een sterke en overduidelijke relatie tussen uiterlijk en seksualiteit. Uit veel wetenschappelijke bronnen is reeds bekend dat organisaties (en dan met name kapitalistische, ‘moderne bureaucratieën’) trachten seksualiteit systematisch te elimineren op de werkvloer (Cockburn, 1991, p. 148). Veel vrouwen zullen zich hieraan conformeren wanneer zij het gevoel hebben dat zij als “anders” beoordeeld zullen worden als gevolg van hun geslacht, uiterlijk en seksualiteit. Door hun uiterlijk zo onopvallend mogelijk te houden of te maken trachten zij zichzelf sociaal onzichtbaar te maken (Colgan & Ledwith, 1996, p. 38-39). Mevrouw van Rossen heeft deze ‘*copying strategy*’ ook gehanteerd, maar heeft later in haar loopbaan een manier gevonden haar vrouwelijkheid wél in haar uiterlijk naar voren te brengen. Dit had zowel te maken met leeftijd (de seksualiteit van jonge vrouwen wordt vaak als bedreigender ervaren dan die van wat oudere vrouwen)

en een bereikte (machts)positie waardoor conformeren minder belangrijk wordt voor de uitoefening van een functie als de reeds genoemde veranderde maatschappelijke waardering van het uiterlijk.

Mevrouw Tammemoms-Bakker heeft soortgelijke ervaringen als mevrouw van Rossen, hoewel beide dames totaal verschillende achtergronden en loopbanen hebben gekend. Ik vroeg haar of zij zich in haar diverse werkomgevingen bewust is geweest van vrouw-zijn:

“Soms wel, meestal niet. Vroeger weigerde ik het fenomeen van mijn vrouw(-zijn) mee te laten spelen, dus ik ging altijd naar mijn werk in grijze pakjes om mijn vrouw-zijn vooral niet te profileren. (...) Laten we zeggen dat ik dat van mijn 23^e tot mijn 43^e vrij systematisch heb gedaan. Ik wilde mijn kop alleen boven het maaiveld steken op basis van prestaties. (...) Maar de laatste vier jaar na mijn sabbatical, toen ik echt een periode van reflectie heb ingebouwd om erachter te komen wat ik nu wilde, een deel daarvan was dat ik mijn vrouw-zijn veel meer wilde laten meespelen. (...) Het móét wel dat uiterlijk een rol speelt in de beoordeling van mijn persoon of werk. Ik weet niet in welke zin. Ik kan daar geen conclusies aan verbinden, maar het moet! Ik zou (wel) graag langer en groter zijn om autoriteit uit te stralen, ik moet mijn gezag verdienen.” (J. Tammemoms-Bakker, interview d.d. 20 oktober 2005).

Interessant is dat mevrouw Tammemoms-Bakker zelf al de relatie legt tussen gezag en bepaalde uiterlijke kenmerken. Zij zou graag langer zijn om meer autoriteit uit te stralen, maar hetzelfde kan natuurlijk gezegd worden over dragen van een net (mantel)pak, sieraden, make-up of kapsel. Mevrouw van Dijk-Staats nuanceert in eerste instantie de rol van uiterlijk voor een vrouw op een belangrijke positie, maar stelt later in haar betoog dat uiterlijk een factor van belang is in elk leven en ook het professionele leven:

“Het is niet zo dat je voor niets gevraagd wordt een cluster bestuurlijke organisatie te managen. Dat geven ze je niet omdat je zulke mooie bruine ogen hebt. Dat geven ze je omdat ze denken dat je prestaties hebt neergezet. En dat je het aankunt. (...) Ik vind het punt van kleding ook wel het lastigste voor een vrouw geloof ik. Waar een man gewoon altijd een pak aan kan trekken en altijd een das aandoet, moet je als vrouw altijd wat langer stilstaan bij ‘wat ga ik aandoen?’. Maar ik heb bijvoorbeeld nooit bewust geen broek aangedaan. Ik heb soms wel bewust wél een broek aangedaan. Dat hangt af van de plek waar je moet optreden en de hoeveelheid mensen waar je voor staat en het verhaal dat je moet houden. Dan voel je je soms in een broek toch prettiger. Maar ik neig er op andere momenten sterk naar om juist een rok te dragen. Ik kan dat moeilijk van mezelf en mijn eigen situatie zeggen, maar ik ben er stellig van overtuigd dat uiterlijk in een mensenleven, en zeker ook in het werkzame leven een grote rol speelt. Voor vrouwen en voor mannen.” (E. van Dijk-Staats, interview d.d. 29 september 2005)

Mevrouw Maas is er daarentegen stellig van overtuigd dat haar uiterlijk, of dat nu in positieve of negatieve zin was, nooit invloed heeft gehad op de manier waarop zijzelf of haar werk beoordeeld werden en worden:

“Nooit bewust (van geweest). Als het al zo was, heb ik het in ieder geval nooit gemerkt. Of me dat nooit aangetrokken. (...) Misschien als je heel prachtig bent en beeldgevoel hebt, maar ik ... neen”. (R. Maas, interview d.d. 26 augustus 2005).

Opvallend aan bovenstaande drie citaten is impliciete afkeer voor ‘promotie vanwege een mooi snoetje’. Ondanks het feit dat we alweer ruim drie decennia verwijderd zijn van de jaren 1970 (toen vrouwen nog ‘vreemde eenden’ in de bijt van de politiek en het openbaar bestuur waren), blijkt dat de meeste invloedrijke vrouwen huiverig zijn beoordeeld te worden op een aantrekkelijk uiterlijk. Enerzijds onderkennen zij het belang van uiterlijk, de verzorging ervan en charisma, maar zij blijven, net als in het geval van positieve discriminatieregelingen, erop hameren dat zij succesvol zijn als gevolg van hun competenties en merites, en niet vanwege uiterlijke aantrekkelijkheden.

Ook mevrouw de Vries is ervan overtuigd dat zowel mannen als vrouwen zich in zekere mate aan de mores van hun functie of professionele omgeving moeten aanpassen, ook in de representatieve en uiterlijke zin:

“Uiterlijk speelt in zekere zin altijd een rol. Maar dat geldt ook voor een man, die moet een net pak en een gestreken overhemd dragen en niet ongeschoren zijn en geen schoenen dragen die al zeven jaar niet gepoetst zijn. Dus ja, naarmate je in meer openbare functies komt te staan, speelt uiterlijk een rol, want je bent in zekere zin een representatie voor de instelling die je vertegenwoordigt. (...) Dus pas je ook een beetje aan aan de omgeving, zonder jezelf tekort te doen.” (M. de Vries, interview d.d. 23 september 2005).

Mevrouw Heeremans gelooft wel dat het uiterlijk voor een vrouw in een hoge publieke functie een grotere rol speelt dan voor een man, hoewel beiden ermee te maken hebben:

“(Het zijn vooral) beweringen in de pers. (...) Van de week stond er een stukje in de krant over de burgemeester en toen werd, dat vind ik dat bij vrouwen sterker dan bij mannen gebeurt, ook iets over haar uiterlijk gezegd. Over haar sierraden en over hoe ze eruit zag en toen pas ging men op de inhoud in. En dat gebeurt bij mannen niet. En het zwakt in feite de inhoud af en ik kan er eigenlijk nijdig over worden. Dan denk je ‘we hebben het over de inhoud en niet over en niet over het frivole van haar sierraden’. Ik denk dat de mate van aantrekkelijkheid, dat is ook wetenschappelijk bewezen, de beoordeling positief beïnvloedt. En dat geldt dan wel voor mannen én vrouwen.” (M. Heeremans, interview d.d. 28 september 2005).

Mevrouw Heeremans wijst hier op een interessant gegeven in relatie tot beeldvorming in de pers en publicitaire aandacht. Iedereen die een publiek ambt bekleedt zal vroeg of laat met de media in aanraking komen. Bijzonder opvallend in het geval van vrouwen in invloedrijke publieke functies is dat hun uiterlijk inderdaad vaker beschreven en beoordeeld wordt dan dat van mannen in vergelijkbare posities, zowel binnen hun organisatie als door de ‘buitenwereld’ (Cockburn, 1991, p. 66-67). Dit kan een logisch gevolg zijn van de grotere variatiemogelijkheden en daarmee de sterkere onderscheidende kracht van dames- in vergelijking met herenkleding, maar ook van de eerder

genoemde sterkere, “natuurlijke” associatie van een vrouw met haar uiterlijke verschijning en seksualiteit (Van Lenning, 2000, p. 18). Mevrouw Heeremans wijst in bovenstaand citaat ook op de tweeledige werking van een aantrekkelijk uiterlijk. Enerzijds is uit psychologisch onderzoek bekend dat aantrekkelijkheid mannen én vrouwen kan helpen bij de ontwikkeling van hun loopbaan. Anderzijds, en hier komt een paradox naar voren, kan het alléén voor vrouwen (en niet voor mannen) nadelig zijn té aantrekkelijk te zijn. Niet alleen leidt dat de aandacht af van de inhoud van haar werk of boodschap maar tegelijkertijd zal zij er door de haar omringende omgeving altijd van ‘verdacht’ worden punten te scoren op basis van haar verschijning (Cockburn, 1991, p. 150-156).

Mevrouw van Nieuwenhoven sluit zich aan bij het standpunt van mevrouw Heeremans. In haar ervaring werd en wordt toch meer gelet op het uiterlijk van vrouwen dan dat van mannen:

“Ik heb niet het gevoel van dat je heden ten dage nog echt gebruik kan maken (van je uiterlijk of vrouwelijkheid). Ik geloof niet dat dat nog lukt. Máár wat ik wel weet, en dat heeft dan niets te maken met het inhoudelijke beoordelen, (is) dat er altijd op gelet wordt of het haar goed zit en wat je aanhebt en daar wordt bij mannen (niet op gelet). Er zijn zes varianten, of misschien twaalf varianten grijze pakken, maar bij vrouwen wordt daar wel sterk op gelet.” (J. van Nieuwenhoven, interview d.d. 7 september 2005)

Mevrouw van Dok-van Weele heeft gedurende haar loopbaan vaak ervaren hoe belangrijk presentatie en uiterlijk zijn in een publieke functie. Bovendien is zij ervan overtuigd dat dit een voordeel is dat vrouwen slim kunnen gebruiken. Op mijn vraag of zij in haar loopbaan ooit het gevoel heeft gehad of haar uiterlijk een rol speelde bij de beoordeling van haar persoon of werk antwoordde zij:

“Verschrikkelijk, ja. Altijd beschrijven wat je aanhebt. Dat is soms vleierend, charmant. Maar op een gegeven moment was ik zogenaamd een soort grijze muis omdat een bekende krant mij beschreef als iemand die altijd in grijs gekleed was. Het is toch gewoon belachelijk? Ik ga nooit in het grijs gekleed! (...) Uiterlijk speelt een enorme rol en ik maak er ook wel... gebruik van. Ik heb ook altijd gezegd: ‘Als ik in spijkerbroek naar een ministerie ga, ben ik eerst een kwartier bezig om die spijkerbroek weg te praten’. Ik zorg dat ik er gewoon goed uitzie. De eerste indruk is belangrijk. Dat is gewoon een voordeel dat vrouwen hebben. Wat dat betreft kunnen we putten uit een keur aan mogelijkheden die ons sociaal ook zijn toegestaan en worden toebedacht. Terwijl mannen altijd de afweging moeten maken ‘hoe kom ik over als ik een gouden armband draag?’. Daar speelt het ook een rol, maar is het toch lastiger, want veel beperkter”. (A. van Dok-van Weele, interview d.d. 21 oktober 2005).

Na het lezen van deze paragraaf kan geconcludeerd worden dat uiterlijk inderdaad een rol speelt bij het uitoefenen van een publieke functie, voor mannen én voor vrouwen. Aan de ene kant is het een aspect van de algehele representatie en uitstraling die bij een dergelijke functie ‘hoort’, het is de beantwoording aan bepaalde sociale normen die gepaard gaan met de politiek-bestuurlijke top. Personen met een invloedrijke functie in de politiek of de ambtenarij dienen zich op een bepaalde manier te presenteren en een “verzorgd uiterlijk” is daarbij een *must*. Wel stellen bijna alle respondenten uit mijn onderzoeksgroep dat “uitstraling” of “charisma” het belangrijkste element van

een uiterlijke verschijning is, meer dan de mate van 'klassieke schoonheid' die een individu (man of vrouw) bezit. Dergelijk 'charisma' kan wel ondersteund of belicht worden door middel van de juiste keuzes in kleding, kapsel of sieraden. Wel geven verschillende van mijn respondenten aan dat, hoewel dergelijke 'representatieregels' voor beide seksen opgaan, vrouwen daarbinnen iets meer ruimte en variatiemogelijkheden hebben met hun uiterlijk 'te spelen' en die zijn ook wat minder stringent gebonden zijn aan allerlei ongeschreven wetten. In 'beeldvorming naar buiten toe', met name in de pers, lijkt het uiterlijk van een vrouwelijke politicus of bestuurder wél belangrijker te zijn dan dat van een man. Maar het gegeven van (publicitaire) beeldvorming zal in het volgende hoofdstuk nog uitgebreid aan bod komen.

Hoofdstuk 6: Vrouwen aan het woord over professionele omgevingen en organisatiecultuur

Dit hoofdstuk bespreekt de meer impliciete kant van het opbouwen van een loopbaan in een politiek-bestuurlijke context. Dat wil zeggen dat niet alleen competenties, prestaties professionele kansen en mogelijkheden van belang zijn, maar ook de analyse van de wijze van functioneren in een (professionele) omgeving. Situationele factoren als de dominante organisatiecultuur, formele en informele contacten en netwerken blijken niet zelden een grote impact te (kunnen) hebben op de perceptie van vrouwen in een ambt of organisatie en zijn op die manier van belang bij hun loopbaanontwikkeling.

6.1 Vrouwen en (organisatie)cultuur

De functie van een organisatiecultuur is het smeden van eenheid door middel van gedeelde (organisatie)waarden, opvattingen, gedrag en een duidelijk omschreven gemeenschappelijk doel. Dat creëert saamhorigheid onder leden van de organisatie en zij worden dan ook gesocialiseerd binnen die organisatie: werknemers passen zich aan aan de heersende 'mores'. Op den duur worden de samenstellende elementen in een organisatiecultuur vaak zodanig geïncorporeerd door de deelnemers dat zij de organisatiewaarden beschouwen als hun eigenwaarden (Ministerie van SOZAWE, 2000, p. 20). Heeft de aanwezigheid van vrouwen invloed op het 'gendered' organisatieleven? Het antwoord, op basis van eerder onderzoek, is "ja": de aan- of afwezigheid van vrouwen maakt verschil (Wilson, 1995, p. 63- 68, Ledwith & Colgan, 1996, p. 1-5). Maar hoeveel verschil en op welke manier precies blijft een intrigerende, maar bijzonder moeilijk te beantwoorden vraag. Enerzijds worden vrouwen steeds meer 'mainstream' deelnemers in wereld van arbeid en het maatschappelijke leven, en boeken zij succes in het bereiken van invloedrijke posities in traditionele 'mannenwerelden'. Anderzijds blijven de statistische gegevens voor zichzelf spreken waar het om de vertegenwoordiging van vrouwen in de hogere echelons van de arbeidsmarkt en besluitvorming gaat en bestaat materieel-financiële achterstelling ('ongelijk loon voor gelijk werk') van vrouwen in het arbeidsproces nog steeds (SCP/CBS, 2006, p. 305). Worden vrouwen in het arbeidsproces alleen gehinderd bij het doorstromen naar de hoge(re) functies en niveaus van besluitvorming, of zitten vrouwen überhaupt als het ware 'opgesloten' in een bepaalde gesocialiseerde rol binnen (grote) organisaties of maatschappelijke verbanden? Deze vraag was bijzonder interessant vanuit het oogpunt van een kwalitatief onderzoek naar het 'glazen plafond'. Ik heb mijn respondenten ondervraagd over hun eigen rol in groeiprocessen of organisaties en de manier waarop zij daarbinnen gepercipieerd worden. Alweer bleek het interessant dat in mijn onderzoeksgroep verschillende generaties vrouwen vertegenwoordigd waren. Het lijkt erop dat er in de afgelopen decennia wel degelijk processen van verandering zijn ingezet om de cultuur van de Nederlandse politiek-bestuurlijke top om te buigen naar een meer feminien geïnspireerde omgeving en sfeer.

Mevrouw van Dok-van Weele heeft in haar loopbaan zeker te maken gehad met een wat vijandige bejegening omwille van haar vrouw-zijn, maar heeft geeft ook aan dat daarin de laatste jaren veel

veranderd is, zowel in de manier waarop er tegen een openbaar ambt als tegen vrouwen aangekeken wordt:

“Toen ik begon als burgemeester, was er geen mens die het in zijn hoofd haalde om ‘Anneke’ tegen me te zeggen. Ik word (nu) overal getutoyeerd. Er wordt nu anders tegen een ambt aangekeken. (...) Ik moet erg lachen af en toe. Nu is het beter, nu heb ik het voordeel van de jaren. Maar toen ik 35 was, ging die uitgestoken hand altijd naar die man naast me, nooit naar mij. Vele anekdotes en soms ook pijnlijke dingen. (...) Ik had wel ontzettend veel gevoel voor humor. Ik kon er ook altijd misbruik van maken, want als ik ergens kwam en ik had wat nodig en ze maakten een vergissing, dacht ik: ‘die is alvast binnen’. Ik was daar echt handig in. En (...) als je dan merkt, dat na 20 jaar, want daar praten we over, dat soort dingen nog steeds spelen, dan raakt je gevoel voor humor weg, word je er een beetje zurig van. Maar ik heb er nu minder last van, iedereen kent me nu, dat is ook gemakkelijk.” (A. van Dok-van Weele, interview d.d. 21 oktober 2005).

Ook mevrouw van Nieuwenhoven heeft gemerkt dat sinds haar introductie in het parlement wel het één en ander veranderd is in de wijze waarop ‘vrouwenkwesities’ in de politiek benaderd worden:

“Ik herinner mij nog heel goed dat toen ik in 1981 kamerlid werd, dat als je toen (...) over kinderopvang begon, er ontstond iets lacherigs ontstond, zo van ‘moet de politiek daarvoor zorgen?’. Want de mannelijke collega’s kregen allemaal kinderen terwijl ze kamerlid waren, maar de vrouwelijke collega’s konden zich dat eigenlijk niet permitteren. En dat soort dingen moest je wel met heel veel kracht en macht op de agenda proberen te zetten. Er zijn gelukkig altijd mannen geweest die er wel gevoel voor hadden en de Partij van de Arbeid is ook niet de moeilijkste partij geweest om het naar voren te brengen. Maar ook daar zaten wel sentimenten van ‘moet de politiek daar nu voor zorgen?’ en dat is later wel heel anders geworden. (...) Als het over vrouwenpunten gaat, kinderopvang is een uitstekend voorbeeld, dan wordt dat in eerste instantie vaak gezien als een typisch onderwerp voor vrouwen, alsof je geen mannen nodig hebt om kinderen te krijgen. Maar dat is in de loop der jaren wel behoorlijk opgelost. Mijn ervaring in de laatste tien, vijftien jaar in de Tweede Kamer is dat dit zeker door een nieuwere generatie jongere mannen heel anders gevoeld wordt.” (J. van Nieuwenhoven, interview d.d. 7 september 2005).

Zoals het bovenstaande relaas van mevrouw van Nieuwenhoven illustreert, hebben vrouwen het inderdaad sinds de jaren 1970 voor elkaar gekregen zowel hun deelname aan politieke processen, de agendavorming als de cultuur binnen politieke partijen en lichamen weten te veranderen (Lovenduski, 1993, p. 6-11). Mannen en vrouwen verschillen in hun houding ten opzichte van besluitvorming, vrouwen zijn meer gericht op consensus, evenwichtige communicatie en werken vaak vanuit een democratische oriëntatie. Mannen daarentegen, die tot voor kort de dienst uitmaakten binnen politieke partijen en bestuurlijke besluitvorming, zijn meer gericht op competitie en zijn meer autocratisch georiënteerd (Leijenaar, 2004, p. 82). Dit alles in overweging genomen, is het geen geringe prestatie dat vrouwen binnen dertig jaar zowel de agendavorming als de cultuur binnen partijen en besluitvorming toch enigszins hebben weten om te buigen.

Toch is de politiek-bestuurlijke wereld nog geen wereld zonder verschillen of eentje van absolute gelijk(waardig)heid. Mevrouw Daskalakis vertelde toch verschillen te zien in haar eigen werkwijze en stijl en die van haar mannelijke collega-bestuurders. Over de oorzaak daarvan is zij niet geheel zeker. Zij denkt wel dat het te maken heeft met haar sekse, maar ook haar persoonlijkheid of haar relatief jonge leeftijd kunnen daarop van invloed zijn:

“Ik denk dat het wel iets van vrouw-zijn is en niet alleen maar je aard. Ik denk toch dat een vrouw dingen anders benadert. Toch iets meer sociaal, vanuit een breder perspectief. Ook als je niet-sociale onderwerpen neemt, of het effect van een bepaalde beleidswijziging (...). Ik heb het idee, maar ik zou dat niet concreet kunnen benoemen, dat ik soms een hele andere benadering heb en dan ook wel op hetzelfde uitkom vanuit een hele andere invalshoek, een andere overweging. En soms (...) gebruik ik het ook wel, het vrouw zijn. Het heeft met charme te maken. Of ... maar ik weet niet of dat vrouw-zijn of je karakter is, of leeftijd misschien, een beetje speels. Soms doe ik iets, als de sfeer heel beladen is in het College of iets lijkt niet te lukken, (dan reageer ik met) een beetje humor of een beetje speelsheid. Daar kom ik wel gemakkelijk mee weg. Tenminste, als ik een man was geweest had ik het, denk ik, niet altijd kunnen verkopen. (...) Ik zie wel eens wethouders, vrouwelijke wethouders, maar ook in andere beroepen, met name de hogere beroepen, dan zie je wel eens dat vrouwen in een mannenomgeving, zich ineens mannelijker gaan gedragen alsof ze het dan alleen maar redden. Met van die broekpakken of niet meer opmaken, gewoon aan de verzorging of aan de presentatie (niet veel meer doen). En dan denk ik wel: dan heb je juist je meerwaarde van je vrouw-zijn, nu hebben mannen misschien ook wel weer meerwaarde ten opzichte van vrouwen, maar juist dat onderscheid dat je weghaalt, dat vind ik zonde want dat kan juist in je voordeel zijn.” (C. Daskalakis, interview d.d.15 augustus 2005).

Ook mevrouw van Dok-van Weele merkt geregeld verschillen op in sfeer, cultuur en agendapunten als gevolg van een gemengd of juist eenzijdig samengesteld gezelschap aan de vergadertafel:

“Wat ik wel vind, is dat waar geen gemixt gezelschap bestaat, dus uitsluitend mannen of uitsluitend vrouwen, dat aan de sfeer te merken is. Ik heb dus zelf vaak te maken gehad met een grote groep mannen waar ik de enige vrouw was. En mannen zeiden tegen mij dat met mijn komst die sfeer ook veranderde. Dus dat kon ik wel aangeven als meetbaar. Het gebeurde. Er wordt anders geagendeerd, dat is echt gewoon waar! Gespreksonderwerpen veranderen. En de interactie is ook anders. Ik denk dat daar een verschil zit. De sfeer, maar ook de onderwerpen die ter sprake komen.” (A. van Dok-van Weele, interview d.d. 21 oktober 2005).

Al bij al ondersteunen de ervaringen van mijn respondenten de beweringen uit wetenschappelijke literatuur dat diversiteit in deelnemers bijdragen aan een veelzijdiger keuze van onderwerpen en de manier waarop die benaderd en besproken worden (Christy, 1987, p. 118). Maar natuurlijk kent iedere organisatiecultuur ook zijn eigen expliciete en impliciete gedragsregels die bovendien niet zelden naar sekse gedefinieerd zijn en óók hun invloed hebben op groepsdynamiek en besluitvormingsprocessen (Vennix & Bullinga, 1991, p. 20-21, 24). Ik heb mijn respondenten ook gevraagd of zij zich bewust waren van dergelijke gedragsregels en of die nu werkelijk verschillen voor mannen en vrouwen:

“(Gedragsregels) zijn niet overal hetzelfde en die kunnen per situatie verschillen. Wat wel heel vaak gezegd wordt: ‘nooit zeuren’. Het is voor mij wel een regel. Niet zeuren in de zin van ‘niet mekkeren’. Als je goed bent, dan zeg je dat.(..) Maar (wat ik wel zie is) dat vrouwen soms de neiging hebben door te gaan op een onderwerp en niet in de gaten hebben dat ze het niet halen. Ze hebben ongelijk en tóch doorgaan. Ik zeg dan: ‘dat moet je niet doen’. Houd die bal dan nog even binnen. Kom er op een gunstig moment mee terug. Dat zijn dingen die storend zijn in een bestuur. Daar zijn vrouwen, vind ik, sterker in dan mannen.” (A. van Dok-van Weele, interview d.d. 21 oktober 2005).

Ook mevrouw Bertram heeft, net als mevrouw van Dok-van Weele opgemerkt dat vrouwen zich soms wat ‘drammeriger’ opstellen dan hun mannelijke tegenhangers:

“Het is natuurlijk niet zo dat er geen verschillen zijn. Ik vind dat vrouwen soms ontzettend zeurderig kunnen zijn, echt op de details en met een soort kattigheid. Maar desalniettemin heb je ook hele leuke gesprekjes. Het komische met vrouwen is, dat je een heel zeurderig gesprek kunt hebben en het dan op het einde kunt hebben over ‘wat heb jij een leuke rok aan, heb je die nieuw?’ Dat zal je met een man niet hebben. Dat maakt het ook wel weer leuk. (...) Bij mannen is het over het algemeen gemakkelijker (...) minder gedetineerd... Die hebben toch de neiging om iets gemakkelijker zaken met je te doen. Minder op allerlei details, ook wel op details, maar meer op basis van ‘vertrouw ik je wel, vertrouw ik je niet?’. Maar als je eenmaal je behoort tot het boys-network, dan heb je daar ook wel erg veel gemak van, terwijl bij vrouwen (...) moet je altijd uit blijven kijken. Mijn ervaring is, dat als je eenmaal een vriendschappelijk contact met mannen hebt, je gemakkelijker zaken kunt doen dan met vrouwen met wie je al leuke gesprekken hebt. Ik ben altijd oppassend.” (A. Bertram, interview d.d. 8 september 2005).

Op basis van bovenstaande citaten lijkt het erop dat het gedrag vrouwen in professionele omgevingen toch ietwat verschilt van dat van mannen. Zij nemen, met andere woorden, niet geheel de kleur van hun (masculiene) omgeving aan. Uit de ervaringen van mevrouw van Dok-van Weele en mevrouw Bertram blijkt dat hun ‘vakzusters’ in hun ogen wel eens vervallen in ‘gezeur’ wanneer zij hun punt ‘niet halen’. Ook beoordelen beiden dit gedrag als negatief en bovendien ineffectief in termen van het boeken van resultaten. Het feit dat dat het geobserveerde ‘doordrammen’ van vrouwelijke collega’s zo negatief beoordeeld wordt door beide dames kán een gevolg zijn van hun socialisatie in bestuurlijke kringen waarbij zij de mores aan de vergadertafel in meer of mindere mate geïncorporeerd hebben en daardoor ‘afwijkend gedrag’ (zoals het ‘doordrammen’ van vrouwelijk collega’s) in dezelfde termen als de overige (mannelijke) deelnemers beoordelen (Davis, 1991, p. 77, Ministerie van SOZAWE, 2000, p. 21-25). Het kan natuurlijk ook zo zijn dat het ‘zeurgedrag’ van vrouwelijke deelnemers inderdaad niet bijdraagt aan de efficiëntie en effectiviteit van het proces en het resultaat maar dat is in het kader van dit onderzoek moeilijk na te gaan. Gelukkig bracht mijn onderzoek ook wat verschillen tussen mannelijk en vrouwelijk gedrag aan het licht die juist erg positief beoordeeld werden door mijn respondenten. Bovendien kan dergelijk ‘afwijkend gedrag’ helpen bestaande organisatieculturen (in positieve of negatieve) zin te om te buigen of zelfs meer feminien te inspireren.

Ook mevrouw van Dijk-Staats heb ik gevraagd of zij zich in haar werkomgeving bewust is van vrouw-zijn of dat dat facet juist van geen enkele betekenis is voor een bestuurder anno 2006:

“Ik ben me er wel van bewust, al was het maar omdat ik met mijn portefeuille regelmatig in uitsluitend mannengezelschap verkeer als ik als aandeelhouder optreedt voor de gemeente Den Haag. (...) In die harde sector, van financiën, energie, dat soort zaken zitten geen vrouwen. Dus ik ben me daar altijd wel van bewust. Ik vind het niet erg om afwijkend gedrag te vertonen. Op een bepaalde manier zijn vrouwen soms eerlijker in een vergadering. Ik heb nog nooit een man horen zeggen: ‘Ik weet niet of het aan mij ligt, maar wat hier nu gezegd wordt, daar begrijp ik niets van.’ En ik heb het al een paar keer gedaan. En dan blijkt dus dat niemand het begrijpt, maar niemand dat wil zeggen. Een man zal dat nooit zeggen en een vrouw, die steekt dan toch nog eerder haar nek uit. Met dan het gevaar dat de anderen het wel begrepen hebben. Maar ik heb nog nooit meegemaakt dat mannen me dan lieten vallen. Eigenlijk waarderen ze dat dan ook wel. En vrouwen zijn ook eerlijker in andere opzichten, vooral over falen.” (E. van Dijk-Staats, interview d.d. 29 september 2005).

Uit de gesprekken met mijn respondenten is ook gebleken dat je, als vrouwelijke bestuurder, soms iets moet nalaten of juist wel moet doen om je capaciteit als bestuurder in plaats van die van je vrouw-zijn op de voorgrond te zetten. Zo vertelde mevrouw van Rossen:

“Ik heb altijd gevonden: de koffie doen anderen, dat doen de heren maar. Daar ben ik altijd heel streng in. Het hangt van de situatie af. Als ik voorzitter ben, dan vind ik niet dat ik koffie in moet schenken. Maar ik ben niet te beroerd om, als ik een informele bijeenkomst heb en er staan kannen op de tafel, zelf rond te gaan. Maar ik vind dat een man dat net zo goed zou moeten doen. Ik let wel altijd op dingen die typisch vrouwelijk zijn, de tafelschikking is belangrijk. Maar daar let ik ook op uit tactische overwegingen: waar zit ik zelf? Strategisch ook.” (M. van Rossen, interview d.d. 16 september 2005).

Mevrouw van Nieuwenhoven volgt juist een tegenovergestelde strategie dan mevrouw van Rossen, maar vreemd genoeg boeken beiden hetzelfde resultaat:

“Ik heb als we om een tafel zaten met alleen maar mannen en er stond een koffiekop op tafel, wel eens gezegd: ‘zal ik maar inschenken, want ik denk dat ik dat beter kan dan jullie’. Dan maak je van je nadeel een voordeel, door er een grapje over te maken. Maar dat was 20-25 jaar geleden veel meer het geval dan nu. Ik heb het gevoel en ik hoop het ook, dat nu professionele prestaties van vrouwen veel minder afgewogen worden tegen de cultuur” (J. van Nieuwenhoven, interview d.d. 7 september 2005).

Ook mevrouw de Vries kent het fenomeen van de klassieke rolverdelingen versus de koffie op de vergadertafel, al benadert zij de kwestie zo pragmatisch mogelijk. Tevens is zij ervan overtuigd dat sekse anno 2006 geen rol meer speelt bij invloed op besluitvorming of bij het functioneren binnen organisaties:

“Je kunt overgevoelig reageren, maar volgens mij in de politiek en in Nederland speelt geslacht eigenlijk geen rol meer, zitten er gewoon ervaren bestuurders. (...) En ik moet ook zeggen, ik ben ook wel berekenend geworden. Om te denken wat het uitmaakt of ik vrouw ben en ik kan een man die tas

laten tillen. (...) Ik zie dat totaal niet als rolbevestigend om als de enige vrouw de koffie te schenken. Dan gebeurt het tenminste. Het doet me ook helemaal niets als een man de koffie schenkt. Daar ben ik niet zo gevoelig voor. Omdat ik er niet mee bezig ben, kijk ik er ook niet naar.” (M. de Vries, interview d.d. 23 september 2005).

Het was interessant om te merken dat verschillende van mijn respondenten expliciet het welbekende beeld van ‘de koffie op de vergadertafel’ aanhaalden om veranderingen of verschillen in rolgedrag tussen mannen en vrouwen toe te lichten. Het is duidelijk dat deze dames zich dus wel degelijk bewust zijn van de discrepantie tussen hun rol als bestuurder en de ‘klassiek vrouwelijke rolverdelingen’ die cultureel gedefinieerd zijn en zij bovendien strategieën ontwikkeld hebben om daarmee om te gaan (Wilson, 1995, p. 65-72). Opvallend is wel dat die strategieën hemelsbreed van elkaar verschillen: waar mevrouw van Rossen pertinent weigert de koffie in te schenken wanneer zij in haar officiële hoedanigheid een vergadering bijwoont, maakt mevrouw van Nieuwenhoven er graag een grapje over om duidelijk te maken dat zij zich bewust is van de situatie en mevrouw de Vries negeert de kwestie zoveel mogelijk. Blijkbaar is het voor een aantal vrouwen nog wel noodzakelijk zich bewust te zijn van seksespecifiek rolgedrag in hun werkpraktijk.

Uit het vervolg van ons gesprek bleek bovendien dat mevrouw van Rossen zeer bekend is met de factoren die een organisatiecultuur creëren of bestendigen en heeft zij bovendien geprobeerd daar haar voordeel mee te doen of er in ieder geval zo min mogelijk nadeel van te ondervinden in haar capaciteit als bestuurder:

“Ik heb altijd geprobeerd mezelf ‘te kleuren’ naar de organisatie waar ik deel van uitmaakte zodat er naar mijn argumenten geluisterd zou worden. Wél heb ik af en toe bewust geprobeerd zélf de mores in een organisatie te veranderen of aan te passen. Bijvoorbeeld door vergadertijden aan te passen, een informele sfeer bij besprekingen of in Raadsvergaderingen te creëren en me te verzetten tegen de (bestaande) spierballencultuur. Het is namelijk wel mogelijk om een organisatiecultuur te veranderen. Bovendien is het voor je ambt altijd van belang mannelijke én vrouwelijke maatjes te hebben die als klankbord fungeren, zowel binnen als buiten je directe werkomgeving”. (M. van Rossen, interview d.d. 16 september 2005).

Mevrouw Tammemoms-Bakker definieert de rol van organisatiecultuur vooral in termen van het zichtbaar maken van resultaten en de waardering die werknemers ontvangen, ook in het opzicht van promoties en carrièrevoortgang. Zij legt daarbij ook een grote waardering voor de inzet en manier van werken van vrouwelijke collega’s aan de dag:

“Als je lager in de hiërarchie bent, is het natuurlijk lastiger (erkenning voor je werk te krijgen). In mijn Mc Kinsey-tijd dacht ik wel eens: ‘Ik werk me blaren en mijn cliënten waarderen mij enorm, maar in de organisatie wordt dat niet zo gezien’. Toevallig was er een paar jaar later een onderzoek, men liet analyseren waarom er bijna net zoveel vrouwen als mannen bij Mc Kinsey binnenkwamen en maar een heel gering percentage vrouwen partner werd. En één van die analyses liet zien dat vrouwen systematisch hoger werden gewaardeerd door cliënten dan mannen. En dat de beoordelingen voor

mannen systematisch beter waren dan voor vrouwen. Dat is een heel bekend fenomeen. (...) Generalisaties zijn moeilijk, maar ik denk dat vrouwen zich heel klantgericht opstellen. Ik denk niet dat ze de klant altijd gelijk geven, maar wel echt het beste voor de klant proberen te bereiken. En de klanten zien dat, maar dat is minder zichtbaar binnen de eigen organisatie. Daar is men zichtbaar (in de zin) van 'hoe praat je?', 'hoe profileer je je?', en dat heeft me nooit zo geïnteresseerd. Dat is ook een zwakte van vrouwen, interne profilering. (...) De mores in een ambtelijke omgeving is dat vergaderingen vrij hiërarchisch zijn, veel meer dan in een bedrijf. Daar moest ik aan wennen, met name voor de gevoelens die mensen jegens mij hebben. (...) Ik ben iemand die houdt van brainstormen en voor je het weet, is wat je hebt gezegd een nieuwe regel.” (J. Tammemoms-Bakker, interview d.d. 20 oktober 2005).

Bovenstaand citaat van mevrouw Tammemoms-Bakker licht mooi toe hoe er ook binnen één organisatie op verschillende sporten van de hiërarchie, ook de cultuur van de 'top' en de werkvloer kunnen verschillen. Een fenomeen dat vaak in het nadeel van vrouwen werkt (Ministerie van SOZAWE, 2000, p. 20-28). De relatieve samenstelling van groepen c.q. organisaties of groepen binnen een organisatie (zoals de top, het middenmanagement en de werkvloer), met andere woorden de verhouding (niet het absolute aantal) tussen het aantal mannen en vrouwen is van belang voor de vormgeving van sociale rollen in een organisatie. Met name in situaties waar een grote dominante meerderheid ten opzichte van een kleine minderheid (de 'tokens') staat, zullen organisatiecultuur en rolgedrag een belangrijke element zijn in de sociale relaties en carrièrekansen van de werknemers. Wanneer vrouwen een kleine minderheid vormen, zijn zij door hun 'andersheid' uiterst zichtbaar. Ook uit de verhalen van de respondenten uit mijn onderzoek komt dit gegeven naar voren. Vrouwen die serieus genomen willen worden omwille van hun kennis, vaardigheden en professioneel potentieel worstelen steeds met de vraag op welke momenten het aangewezen is hun 'anders-zijn' ten opzichte van mannen te verhullen en wanneer het juist naar voren te brengen. Minderheden worden namelijk vaak uitgesloten van organisatie-elites en netwerken, tenzij zij geïntroduceerd worden door een 'insider' (Ledwith & Colgan, 1996, p. 30-36).

Wat betekent dit nu voor vrouwen in organisaties? Het probleem van een minderheid is het feit dat die zich gedwongen ziet een spel te spelen waarvan anderen de regels hebben opgesteld (Ledwith & Colgan, 1996, p. 33). Bovendien zien vrouwen zich geconfronteerd met andere contexten voor interactie dan hun mannelijke tegenhangers. Een organisatiecultuur creëert en (her)bevestigt percepties en verwachtingen van werknemers: over zichzelf en de eigen competenties, de cultuur van de top, de eigenschappen van een goede leidinggevende en persoonlijke en organisatieambities. Al dergelijke (rol)verwachtingen zijn gendergekleurd en verre van neutraal. Zoals we in het voorgaande hoofdstuk al gezien hebben, zijn de criteria voor 'goed leiderschap' grotendeels gebaseerd op masculiene modellen die een meer feminiene oriëntatie veelal uitsluiten of negeren. Uit onderzoek blijkt dat het bestaande selectiesysteem voor leidinggevende posities toch vooral die vrouwen uitverkiest die zich prettig voelen en zich kunnen handhaven in een mannenwereld. Met andere woorden: vrouwen passen slecht bij de cultuur die de meeste topfuncties kenmerkt (Ministerie van

SOZAWE, 2000, p. 12-17, 20-25, 124-127). Ook blijken vele praktische hindernissen te bestaan. De structuur van organisaties en functies alsmede de eisen en verwachtingen die ermee samenhangen zijn op mannen geënt. Onder meer de 'wandelgangenpolitiek', het informele (borrel)circuit, de lange vergaderingen op lastige tijdstippen en het gebrek aan samenwerking worden algemeen ervaren als vrouwonvriendelijke obstakels (Ledwith & Colgan, 1996, p. 4-5). Op factoren als zichtbaarheid, beeldvorming en de betekenis van netwerken voor vrouwen in politiek-bestuurlijke organisaties wordt in de volgende paragrafen nader ingegaan.

6.2 Vrouwen en beeldvorming

In de hedendaagse media zijn zeer veel voorbeelden te vinden van beeldvorming via genderstereotyperingen. Nog steeds kunnen uitzonderingen op de traditionele vrouwenrol op negatieve beeldvorming rekenen. Misschien wel het bekendste voorbeeld in die context is de affichering van Margaret Thatcher als de 'Iron Lady'. Uit empirische studies is namelijk geen eenduidige trend of ontwikkeling aangetoond, die het verloop van het politieke en bestuurlijke emancipatieproces van vrouwen adequaat verklaart. Het lijkt erop dat 'beeldvorming' hierin een niet onbelangrijke rol speelt. Maar welke rol en hoe groot die dan precies is, is bijzonder moeilijk vast te stellen. De moeilijkheid van het concept beeldvorming is dat het nauwelijks 'meetbaar' is en de analyse altijd afhankelijk is van de gehanteerde, soms onbewuste interpretatiekaders. Toch twijfelt niemand aan de impact die beeldvorming kan hebben op opvattingen, ideeën, normen en waarden die menselijk gedrag sturen. Daarom leek het ook in het kader van dit onderzoek aangewezen enige aandacht besteden aan de rol de seksespecifieke beeldvorming kan spelen bij de politiek-bestuurlijke participatie op van vrouwen.

Mevrouw van Dok-van Weele wist direct een uiting van een dergelijk mechanisme in beeldvorming op te noemen die bovendien een duidelijk verband heeft met gedrag, (impliciete) voorschriften en de gender-gekleurde socialisatie die daaraan vooraf gaat:

"Een man is kordaat, een vrouw is een schoolfrikachtig. Soft, het begrip soft wordt bijna altijd toegeschoven naar een vrouw. Als je het niet bent, ben je een kreng. Die link maakt men nog steeds". (A. van Dok-van Weele, interview d.d. 21 oktober 2005).

Of het nu met de positie die men bekleedt te maken heeft of met verwachtingspatronen omtrent mannen en vrouwen is moeilijk te bepalen. Maar meerdere respondenten droegen aan dat zij hun gedrag in die zin aan hun functie of organisatie hebben aangepast, dat zij hebben moeten leren hun taal te kuisen:

"Ik moet iets minder schelden. Maar dat heb ik mezelf ondertussen aangeleerd. In mijn huidige positie is het niet zo handig om dat te pas en te onpas te doen. Op een gegeven moment moet je gewoon leren je mond te houden. Maar dat geldt toch voor iedereen? Ik ben heel helder en heel duidelijk en ik vind altijd overal wat van en op een gegeven moment zit je in een functie dat je moet leren dat je er nog steeds wel iets van kunt vinden, maar dit niet het moment is om dat te zeggen. Dan maakt het niet

uit of je een man of een vrouw bent in die context. (...) Dat is een kwestie van leren. En het heeft louter te maken met de functie en de omgeving waar je in zit.” (R. Maas, interview d.d. 26 augustus 2005).

Voor mevrouw Maas is grof taalgebruik dus slechts iets dat niet past bij een welbepaalde positie of functie en dat dat niets met geslacht te maken heeft. Mevrouw Van Dijk-Staats had daar echter een iets andere mening over. Zij heeft in haar werkpraktijk wel degelijk opgemerkt dat grof taalgebruik voor vrouwen minder acceptabel is dan voor mannen in vergelijkbare posities:

“Een man mag vaker grof zijn, mag gore grappen maken. Van een vrouw wordt dat eigenlijk niet zo geaccepteerd. Ik maak wel regelmatig grappen waar mijn medewerkers echt van staan te kijken, dat zijn ze niet gewend. Maar ik vind dat dat moet kunnen. In de openbaarheid ben ik daar toch wel veel voorzichtiger mee. Ik denk dat je in zijn algemeenheid als vrouw, daar ietsje terughoudender moet zijn. (...) Zelfs de grootste filosofen hebben de vreselijkste dingen gezegd over vrouwen in hun topposities. Het is echt ijzingwekkend. (...) Dat is beangstigend, die angst voor vrouwen. Ik heb pasgeleden nog iemand die ik heel goed ken en die ik eigenlijk redelijk hoog had staan, via-via horen zeggen, ‘de vrouwen nemen de macht over’. En hij zei er niet bij hoe hij dat dan ziet gebeuren en dat vind ik erger, want wat bedoelt hij nu eigenlijk? (...) In ieder geval moet je (als vrouw) beter zijn. Ik vind nog steeds dat je het je als vrouw minder gemakkelijk kunt permitteren om fouten te maken. Dat geldt met name voor onszelf, omdat we er wat minder gemakkelijk overheen stappen als we iets fout gedaan hebben. Dat trekken we ons aan en dat dragen we misschien ook uit. Maar het komt misschien toch ook wel door de wijze waarop je bekeken wordt als vrouw.” (E. van Dijk-Staats, interview d.d. 29 september 2005).

Mevrouw van Dijk-Staats legt in dit citaat haar vinger op een zere plek. Seksespecifieke gedragsregels zijn een realiteit, zowel maatschappelijk gezien als binnen organisaties. Van vrouwen en mannen wordt verschillend gedrag verwacht waarvan taalgebruik, gevoel voor humor, kledingstijl, manier van bewegen en intonatie een aantal aspecten zijn. Het is dan ook bedreigend voor de status quo wanneer de ene sekse het gedrag van de andere imiteert. Dat komt doordat biologisch geslacht (en sociaal-culturele gender als het exponent daarvan) één van de meest bepalende elementen voor identiteitsvorming en sociale ordening van een samenleving is (Davis, 1991, p. 2-6). Dat verklaart waarom beeldvorming soms achterloopt bij de maatschappelijke realiteit. Hoewel vrouwen tegenwoordig invloedrijke posities bekleden in politiek, bestuur en besluitvorming wordt van hen nog steeds ander gedrag verwacht dan van hun mannelijke gesprekspartners. Dit uit zich onder meer, zoals mevrouw van Dijk-Staats hierboven aanhaalt, in een zekere dubbele standaard ten aanzien van ‘gepaste’ humor. Een vrouw kan niet opereren volgens de regels die voor mannen gelden en er mee weg komen. Wat grappig is uit de mond van een man, wordt obscene uit de mond van een vrouw (Cockburn, 1991, p. 152). Toch is het opvallend dat mevrouw Maas hetzelfde fenomeen niet in het licht van sekse of gender beoordeelt maar in termen van haar positie, terwijl mevrouw van Dijk-Staats hier wel degelijk een genderverschil opmerkt.

Ook mevrouw Rossen merkte in ons gesprek op dat in haar ervaring er altijd meer aandacht is voor het falen van een vrouw in een openbare functie dan dat van een man:

“Wat ik vaak onrechtvaardig vind, (...) is dat als een vrouw het niet goed doet, dat terugslaat op de hele sekse. Als een man mislukt, zal een andere man daar nooit op aangesproken worden. (...) Mijn these is (...) macht erotiseert dus alleen voor mannen en niet voor vrouwen. Voor vrouwen is het juist een barrière voor een relatie. (...) Als vrouw moest je een dubbelrol spelen: én de burgemeester, maar ook de vrouw van de burgemeester.” (M. van Rossen, interview d.d. 16 september 2005).

Ook mevrouw Tammemoms-Bakker refereerde in ons gesprek aan het mechanisme dat wanneer vrouwen falen dat vaak in verband wordt gebracht met haar geslacht:

“Wat ik wel weet, het is niet iets waar ik echt last van heb, maar ik heb het gezien bij andere vrouwen, is dat als je hard bent als vrouw, dan wordt dat meteen in het negatieve getrokken. Terwijl het in een man wordt gewaardeerd of gewoon geaccepteerd. Dat hoort dan bij die mannelijke aanpak, maar als een vrouw heel fors optreedt, dan wordt ze, vind ik, op een hele unfaire manier (afgerekend). Ik ben eerlijk gezegd nogal jaloers op vrouwen die dat kunnen. Maar het roept, vind ik, hele negatieve, unfaire reacties op. (...) Mensen accepteren, van vrouwen minder hard, ‘tough’ gedrag dan van mannen. Ik zou wel een meer ‘toughe’ uitstraling willen hebben soms.” (J. Tammemoms-Bakker, interview d.d. 20 oktober 2005).

Bovenstaande relazen van mevrouw van Rossen en mevrouw Tammemoms-Bakker onderschrijven bevindingen uit eerder onderzoek naar dit onderwerp: inderdaad bestaan er mechanismen die ervoor zorgen dat het falen van vrouwen uiterst zichtbaar wordt gemaakt voor de ‘buitenwereld’ en aan haar sekse toegeschreven wordt, een mechanisme dat bij mannen veel minder sterk op die manier functioneert. (Cockburn, 1991, p. 67). Vreemd genoeg werkt dit mechanisme niet andersom: het is niet zo dat succesvolle vrouwen direct als representanten van de superioriteit van hun sekse worden gezien. In het geval van succes wordt haar optreden veel meer individueel beoordeeld. Bovendien is ook de observatie van mevrouw Tammemoms-Bakker bekend uit wetenschappelijke literatuur: traditionele masculiene en feminiene eigenschappen worden over het algemeen negatief beoordeeld wanneer zij aan de oppervlakte komen bij het “verkeerde geslacht” (Wilson, 1995, p. 65-74).

Mevrouw Daskalakis heeft nóg een verschil tussen haar eigen werkwijze en die van haar mannelijke collega’s ontdekt, op mijn vraag of zij het klaarspeelt haar prestaties ook voldoende zichtbaar te maken antwoordde zij:

“Als ze eenmaal zichtbaar zijn, worden ze wel met mij verbonden, maar ze zijn niet altijd zichtbaar geweest. (...) Ik heb niet zoveel behoefte aan extreme erkenning. Maar ik heb wel, met name als wethouder, moeten leren om publicitair gezien je ook iets toe te eigenen, om wat minder bescheiden te zijn. (...) Een beetje bezonnen naar aandacht vragen. Dat heb ik moeten leren. (...) Ik ga niet, zoals sommige politici, (proberen) zo vaak mogelijk in de krant te komen. Daar houd ik helemaal niet van. Tenminste, ik houd wel van in de krant komen, maar dat moet niet mijn doel op zich zijn (...)” (C. Daskalakis, interview d.d. 15 augustus 2005).

Mevrouw van Nieuwenhoven wees in ons gesprek ook op dubbele standaarden in taalgebruik en de beoordeling van prestaties. Zij meent echter wel dat dit laatste jaren een steeds minder grote rol is gaan spelen en bovendien dat die dubbele standaard niet in alle politiek-bestuurlijke omgevingen even sterk is:

“Voor vrouwen, zelfs op mijn leeftijd, geldt dat als je het leuk doet, je ‘een meisje’ wordt en mannen worden nooit ‘een jongen’. Als je als vrouw iets leuk doet dan zeggen ze: ‘oh dat meisje, wat deed ze dat aardig’. En die man blijft altijd man. En dan zeggen ze nooit ‘wat deed die jongen dat leuk’ tegen een man van zestig. Maar dat durven ze tegen een vrouw van zestig rustig te zeggen. Mannen kunnen overigens ook geen mens worden Als een vrouw iets doet wat ze niet aanstaat, wordt gezegd ‘dat mens zei weer dat of dat’. Ze zullen over een mannelijke collega nooit zeggen ‘dat mens’. Een ‘mens’ is altijd een vrouw als het om dit soort kwalificaties gaat. (...) Dus in die zin worden je professionele prestaties altijd wel afgemeten aan je vrouw-zijn, in bepaalde kringen. Lang niet overal.” (J. van Nieuwenhoven, interview d.d. 7 september 2005).

Mevrouw Briene had een aansprekend voorbeeld over een situatie waarin zij zich eens gedwongen zag haar gedrag en zelfs kledij aan te passen teneinde optimaal te kunnen functioneren als gemeenteraadslid:

“Ik was de eerste vrouw in een heel lange tijd in de gemeenteraad van Rijssen. In het begin was het zo dat enkele vrouwen van de SGP-raadsleden me niet eens een hand wilden geven. Ze moesten echt even wennen en er werden ook de opmerking gemaakt dat ik toch wel bijzonder was, ten opzichte van de meeste anderen. Ik heb toen heel bewust een hele tijd alleen mantelpakken (geen broek, LvIJ) gedragen als ik naar die vergadering ging omdat ik dacht ‘je moet mensen niet voor het hoofd stoten, want waarom zou je verhoudingen verstoren? Laat ik op basis van kwaliteit gewoon laten zien dat ik wel degelijk een volwaardige gesprekspartner ben’. En dat is gelukt, ik denk na enkele maanden al, maar zeker in de loop van de tijd, want ik ben natuurlijk fractievoorzitter geworden, toen konden ze helemaal niet meer om me heen.” (R. Briene, interview d.d. 18 augustus 2005).

Hoewel er vooruitgang wordt geboekt in maatschappelijke zin, hobbelt de manier waarop de samenleving succesvolle vrouwen bekijkt en beoordeelt daar nog wat achteraan. Dat is begrijpelijk omdat het hier in wezen gaat om een verschuiving in (politieke, maatschappelijk en bestuurlijke) machtsverhoudingen. ‘Zittende heersers’ zullen altijd proberen zoveel mogelijk macht in handen te houden of die in ieder geval zo langzaam mogelijk over te dragen (Leijenaar, 1993, p. 228-229). Wanneer, zoals in het geval van het verwerven van politiek-bestuurlijke invloed, officiële of tastbare machtsmiddelen uitgeput zijn (zoals bijvoorbeeld wetgeving of economische middelen), kunnen een samenleving en haar instituties op die situatie reageren door een (impliciete) gedragsnorm te introduceren die stelt dat politieke of bestuurlijke participatie (en het gedrag en de competenties die daarvoor vereist zijn) “onvrouwelijk” is. Dergelijke mentale attitudes kunnen bepalend zijn voor het sociale klimaat van een samenleving en het gedrag van individuen. Kortom, vrouwen beginnen

langzaam steeds meer door te dringen tot de hogere regionen van politiek-bestuurlijke besluitvorming en verwerven daar bovendien meer invloed. Toch hebben zij nog te maken met een zekere dubbele moraal ten aanzien van hun geslacht en functioneren.

6.3 Vrouwen en netwerken

Ook uitsluiting van informele netwerken is een belangrijk aspect bij de verklaring van de ondergeschikte positie van minderheden in organisaties. Bedrijfscultuur heeft een formeel en een informeel aspect. Beiden worden weerspiegeld in taal(gebruik), rituelen, gewoonten, en stijlen in communicatie. Dit informele maar zeer politieke spel blijkt voor vrouwen het moeilijkste aspect om onder de knie te krijgen. Niet alleen omdat vrouwen, zeker bij hun introductie op de arbeidsmarkt, minder gewend zijn aan dergelijke politieke spelletjes, maar ook omdat zij bewust of onbewust op afstand worden gehouden door de overige 'spelers' (en dus ook de 'regels' niet uitgelegd krijgen) en het spel dus op basis van observatie moeten doorgronden (Ledwith & Colgan, 1996, p. 30-37). Op basis van empirisch onderzoek (Ledwith & Colgan, 1996, p. 1-15) is vastgesteld dat vrouwen zich in de laatste decennia steeds beter getraind hebben in het lezen van hun 'gendered' organisatiestructuur en -politiek en zich waarschijnlijk zullen ontwikkelen tot een significante kracht voor verandering. Het is opvallend dat vrouwen die belangrijke functies bekleden in sectoren die traditioneel vooral door mannen worden bevolkt, de nadruk leggen op het immense belang van steun(groepen) voor en intensieve samenwerking tussen vrouwen. Netwerken zijn een belangrijke vorm van sociaal kapitaal en de betekenis die zij hebben voor een loopbaan mag niet worden onderschat. Helaas is nog weinig onderzoek verricht naar vrouwennetwerken in functie van carrièrevoortgang (Ledwith & Colgan, 1996, p. 37). Mede daarom heb ik mijn respondenten ook gevraagd of zij deel uitmaken van een specifiek vrouwennetwerk en zo ja, welke betekenis dat voor hen heeft en wat zij precies aan een dergelijk netwerk ontleen.

Mevrouw van Dok-van Weele heeft in Vlissingen, waar zij burgemeester is, zelf het initiatief genomen een professioneel vrouwennetwerk op te richten:

"Hier ben ik mede-initiatiefnemer geweest tot het opzetten van een vrouwennetwerk in Zeeland. Dat zijn veertig jonge vrouwen die in diverse beroepen werkzaam zijn. Ik heb het zelf niet opgezet maar ik heb wél het idee aangeleverd. Omdat ik merkte dat vrouwen niet aan de bak kwamen in het 'old boys network'. Toen zeiden we: 'dat kunnen wij ook'. En dat is succesvol. La donna e mobile heet het en het is leuk. Ik ben coach in de Partij van de Arbeid voor vrouwen, maar na de wissel is er zoveel weggezakt. En in het Zeeuwse houd ik mij op afstand van de partijpolitiek." (A. van Dok-van Weele, interview d.d. 21 oktober 2005).

Ook mevrouw Daskalakis neemt deel aan een lokaal vrouwennetwerk dat bovendien Schiedams beleid evalueert. Zij doet dit echter niet in haar hoedanigheid als wethouder, maar als 'buitenhuis werkende vrouw':

“En dan hebben we ook een netwerk opgezet. ‘De Eva’s’ heet het. Er zitten met name allochtone vrouwen in, maar ook wat autochtone vrouwen. Die elkaar ondersteunen, maar ook proberen projecten te bedenken om bijvoorbeeld geïsoleerde vrouwen te bereiken. (...) Die groep vrouwen is twee keer bij elkaar geweest. Om het plan te toetsen. En te veranderen. En daaruit is eigenlijk een soort netwerkje ontstaan. Nu hebben we dat formeel gemaakt. Het is niet zo van zij geven aan en ik draai, want ik zit in het netwerk, maar ik zit daar, dat hebben we ook zo afgesproken, primair als vrouw, als werkende vrouw. En niet als wethouder. Ze kunnen me wel ergens over aanspreken, maar je hebt daar hele andere gesprekken met elkaar en dan heeft men dus ook een andere houding.” (C. Daskalakis, interview d.d.15 augustus 2005).

Mevrouw Daskalakis vertelde ook dat er weliswaar landelijke en partijnetwerken voor vrouwen bestaan, maar dat zij, vanwege haar drukke werkzaamheden ervoor gekozen heeft geen deel te nemen aan dergelijke politieke vrouwen-netwerken, hoewel zij er af en toe wel behoefte aan voelt:

“Die zijn er wel, ook vanuit de partij, landelijk, wethouders. In het begin vanuit de partij was wel aangebracht dat ik interesse had, dat ik er ook wel actief in wilde zijn maar je moet ergens je aandacht op focussen dus ik dacht: mijn aandacht gaat naar Schiedam. Ik kan beter zorgen dat ik gewoon mijn werk goed kan blijven doen, dan aan dat soort netwerken deel te nemen. Dus ik heb dat laten schieten. Maar het lijkt me wel eens lekker om alles eens te delen met andere vrouwen. (Goede gespreksonderwerpen zouden zijn) hoe je bijvoorbeeld je doorzettingsvermogen hebt kunnen verkopen, hoe zij dat doen. Of zij wel eens ergens tegen aanlopen als vrouw. Ergens gefrustreerd over zijn, (waar je over) moet praten. Gewoon ervaringen delen en elkaar een beetje kracht geven of stimuleren en enthousiast maken of misschien ook inhoudelijk eens wat uitwisselen.” (C. Daskalakis, interview d.d.15 augustus 2005).

Mevrouw Bertram heeft, in tegenstelling tot mevrouw Daskalakis, dan weer niet veel behoefte aan een specifiek vrouwen-netwerk binnen het openbaar bestuur:

“Ik heb me daar nooit zo heel erg in gestort moet ik zeggen. Noodgedwongen moest ik meedoen aan een vrouwenclubje binnen VROM, maar ik was eigenlijk ontzettend blij toen dat niet meer doorging. Ik heb daar niet zoveel boodschap aan”. (A. Bertram, interview d.d. 8 september 2005).

Toegang van vrouwen tot de bestaande ‘old-boys-networks’ is niet altijd vanzelfsprekend voor vrouwen. Juist daarom lijkt het van belang dat vrouwen in hoge functies elkaar en elkaars werk ondersteunen. Als hun netwerk betekenisvol genoeg is zal dat bovendien op den duur leiden tot een integratie van de ‘mannen- en vrouwen-netwerken’ op hoog niveau, wat natuurlijk de uiteindelijk gewenste situatie is (van Doorne-Huiskes, 1997, p. 41). In praktijk blijkt dat juist vrouwen zeer bedreven en ervaren zijn in het netwerken. Vrouwen zijn van oudsher gewend een heel systeem aan vrijwillige ondersteuning rond hun gezinnen op te bouwen. Misschien omdat dit soort netwerken eerder democratisch dan hiërarchisch zijn georganiseerd en gebaseerd zijn op wederkerigheid en samenwerking staan vrouwen vaak afkerig tegenover het gebruik van een netwerk voor persoonlijk of professioneel gewin. Daarbij opgeteld komt nog dat (organisatie)politiek en professionele netwerken

zijn opgebouwd rond macht. Macht ligt in onze samenleving nu eenmaal nog altijd voornamelijk bij mannen. Ambitieuze vrouwen zouden zich beter moeten trainen in het doorbreken van het door mannen gedomineerde systeem van netwerken (Ledwith & Colgan, 1996, p. 36-37). Maar er bestaat ook een theorie dat vrouwen, juist vanwege een meer democratische grondhouding in vergelijking met mannen, moeite hebben met 'powerplay' waardoor zij juist in professionele netwerken op hoog niveau slecht uit de verf komen (Wilson, 1995, p. 83-84). Daarom heb ik mijn respondenten gevraagd welke waarde zij hechten aan 'netwerken' binnen hun functie.

Mevrouw Bertram is overtuigd van het nut en de waarde van goed netwerk van contacten maar heeft zichzelf bewust moeten trainen om die vaardigheid onder de knie te krijgen:

"(Opgenomen worden in de relevante netwerken) daar moet je zelf toch wel wat aan doen. (Voorheen) was ik heel intern gericht, ik had natuurlijk wel contacten met buiten maar (netwerken) was niet zo nodig. Maar bij mijn DG-schap ben ik dat wel heel bewust gaan ontwikkelen, toen ben ik eigenlijk heel bewust dat netwerk gaan opbouwen. Ik vond het ook een lacune. Daar moest ik wat aan doen. Dat gaat niet vanzelf. Als men je eenmaal kent, en dat is voor mij natuurlijk omgekeerd ook zo, dan is het gemakkelijker om te bellen etcetera, het heeft mij wel goed gedaan." (A. Bertram, interview d.d. 8 september 2005).

Mevrouw van Dok-van Weele heeft het, als burgemeester van Velsen zelfs voor elkaar weten te krijgen om als eerste toe te treden tot een wel heel bekend 'old boys network', de Rotary:

"Bij de Rotary. Daar ik ben uiteindelijk uitgenodigd lid te worden in Velsen. Ook als één van de eerste vrouwen in Nederland. Dat heb ik gedaan, nadat ik ze in eerste instantie publiekelijk 'maatschappelijk invalide' had genoemd. Ik weet dat toen een aantal mannen opstapten als lid omdat men die stap maakte. Toen ben ik lid geworden. En daarna een heleboel andere vrouwen." (A. van Dok-van Weele, interview d.d. 21 oktober 2005).

Voor mevrouw van Dok-van Weele was het een aantal jaar gelden dus nog noodzakelijk publiciteit te zoeken om toegelaten te worden tot de Rotary Club, hoewel dit strikt genomen natuurlijk geen professioneel of functioneel netwerk is, zal niemand twijfelen aan de invloed die van dergelijke club en haar leden kan uitgaan. Mevrouw van Dijk-Staats vertelde nooit echt problemen ondervonden te hebben om opgenomen te worden in de netwerken rond haar wethouderschap in Den Haag of Wassenaar, bovendien is zij zelf ook lid van Rotary Club aldaar:

"Ik heb niet te klagen over de toegankelijkheid van netwerken, integendeel, ik voel mij echt altijd warm ontvangen. (...) Ik ben oprichtster geweest van 'Ladyservice', dat is een servicegroep voor vrouwen. (...) Ik heb nog steeds met een deel van die club een heel goed contact. (...) Maar dat zijn niet de netwerken waar je professioneel wat aan hebt. Ik zit ook in de Rotary Club in Wassenaar, daar zitten ook vrouwen in. En in principe kun je altijd bij elkaar aankloppen. Maar ik heb er nog niet zo vaak gebruik moeten maken." (E. van Dijk-Staats, interview d.d. 29 september 2005).

Mevrouw Daskalakis vertelde in ons gesprek daarentegen dat opgenomen worden in alle relevante netwerken die bij haar wethouderspost horen wél eens lastig is geweest:

“Moeilijk. Ook door vrouw zijn, maar ook door mijn leeftijd denk ik. (...) Volksgezondheid zit in mijn portefeuille. (...) Ik zit dus in netwerken van de zorg en volksgezondheid en het valt me op dat het verplegend personeel, zijn bijna allemaal vrouwen, maar in de directie zitten allemaal mannen. Dat is echt een bijzonder wereldje. Ik voel gewoon (dat sfeertje) van mannen onder elkaar, van ‘ons kent ons’, zo’n sfeer is er, waar je heel moeilijk doorheen komt. Daar word ik moeilijk serieus genomen of misschien ook wel gewoon omdat je geen geld meebrengt, ik denk dat je als je een subsidierelatie hebt, je dan wel serieus wordt genomen. Maar er zijn daar hele andere codes of omgangsvormen.” (C. Daskalakis, interview d.d.15 augustus 2005).

Naar aanleiding van bovenstaand relaas van mevrouw Daskalakis ben ik, ondersteund door wetenschappelijke literatuur over het onderwerp, geneigd te denken dat het voor vrouwen nog steeds moeilijk kan zijn door te dringen tot de laatste échte ‘old boys networks’ (Wilson, 1995, p. 196-198). Zeker wanneer die zich concentreren in een sector en omgeving die nog als een ‘mannenwereld’ bestempeld wordt. Het is echter wél zo, dat dit soort netwerken anno 2007 zeer in de minderheid zijn. De meeste professionele netwerken zijn sinds de jaren 1960-1970 wel opengebrouwen en toegankelijk geworden voor een grotere diversiteit aan deelnemers. Ook lijkt het erop dat wanneer vrouwen eenmaal toegetreden zijn tot een dergelijk netwerk, de oude omgangsvormen bijzonder snel afbrokkelen en plaats maken voor een nieuwe status quo waarin vrouwen zich gemakkelijker of beter weten te bewegen en handhaven.

Mevrouw Heeremans heeft in zijn algemeenheid weinig op met ‘netwerken’:

“Ik houd niet van netwerken. Om daar maar heel duidelijk in te zijn. Ik ben zeer functioneel ingesteld, netwerken moeten ertoe doen. En ik vind dat er langzaam een overkill is gekomen aan netwerken en waarde die aan het belang ervan gehecht wordt. Als ik mensen nodig heb, dan weet ik ze gericht te vinden. (...) De betekenis van netwerken wordt schrómelijk overschat. Want de belangrijke informatie gaat ook via de formele kanalen. Ik heb niet het idee dat ik ooit essentiële informatie heb gemist omdat die in een informeel netwerk eerder beschikbaar was. En ik houd niet van recepties. Er zijn er zóveel, vooral binnen de overheid. Het is zo’n praatcultuur dat ik de functionaliteit (niet meer zie). (...) Het is niet alleen informatie vergaren in netwerken, je gaat er ook heen om te zien en gezien te worden. Er zijn vrouwen die dat op dat moment voor hun loopbaan van belang vinden. Ik niet, het geeft me ook niet voldoende energie. (...) Ik heb deel uitgemaakt van een vrouwenennetwerk, maar dat is nu geen speciaal vrouwenennetwerk meer. Er is hier een klein vrouwenennetwerk in Utrecht waar ik deel van uitmaak, de burgemeester ook, informeel, dat is leuk. Maar er moet een táák zijn, een klus.” (M. Heeremans, interview d.d. 28 september 2005).

Ook mevrouw van Rossen voelt een zekere afkeer ten opzichte van het fenomeen ‘netwerken’ als werkwoord. Toch onderkent zij dat enige mate van deelname gewoonweg vereist is bij het vervullen van een burgemeestersambt en dat dat bovendien ook behulpzaam bij kan zijn:

“Ik heb netwerken eigenlijk altijd voor een groot deel gemeden. (...) Ik ging en ga alleen naar bijeenkomsten als dat strikt noodzakelijk is. Wel heb ik gemerkt dat het burgemeestersambt deuren voor je opent die tot dan toe gesloten bleven. Door je ambt krijg je ineens toegang tot allerlei netwerken waarvan je het bestaan voorheen niet vermoedde. (...) Ik beschik niet over een echt vrouwennetwerk, ik ben wel door een partijgenoot geïntroduceerd in een clubje van vrouwelijke PvdA burgemeesters, dat zou je als een vrouwennetwerk kunnen beschouwen. Ik heb namelijk wel veel baat gehad bij trainingen die speciaal voor vrouwelijke burgemeesters gegeven worden en ik denk dat dat voor meer vrouwen geldt.” (M. van Rossen, interview d.d. 16 september 2005).

Mevrouw de Vries beziet netwerken én de toegankelijkheid ervan vooral functioneel. In haar ogen heeft het wel of niet toegelaten worden in bepaalde kringen vooral te maken met de positie die een individu bekleedt en niet met zijn of haar sekse:

“Het ene netwerk gaat gemakkelijker dan het andere. (...) In het politieke netwerk, in het VVD netwerk zat ik absoluut vast. In het kabinetnetwerk ook. (...) Het hangt een beetje van de club af en wat je positie in die club is, je positie bepaalt ook je netwerk. (...) ‘Vrouwen in de VVD’ is opgeheven. Ik zit nu niet meer in een typisch vrouwennetwerk.” (M. de Vries, interview d.d. 23 september 2005).

Mevrouw van Nieuwenhoven betoont zich een voorstander van het gebruik van professionele netwerken omdat ze een bestuurder kunnen voeden met informatie die wellicht via formele kanalen niet beschikbaar is. Zij beklemtoont echter ook dat netwerken wél relevant en functioneel moeten zijn voor de “*task at hand*”:

“Professionele netwerken, daar geloof ik wel heel erg in, die zijn ook relevant. Maar je moet als politicus zorgen dat ze wisselend zijn. Omdat je anders weer precies dezelfde ondersteuning hebt, die je in je werk waarschijnlijk ook al hebt. Ik ben niet van het ‘ouwe jongens, krentenbrood’. (...) Ik vind netwerken belangrijk, ik vind relevante netwerken belangrijk. Ik vind het overigens helemaal niet erg om een netwerk te hebben van alleen vrouwen om een paar dingen door te praten. Maar in je professe kun je natuurlijk ook heel goed met mannen die je kent praten. Soms is het ook wel belangrijk om je gezicht te laten zien.” (J. van Nieuwenhoven, interview d.d. 7 september 2005).

Mevrouw van Nieuwenhoven werpt zich ook op als een soort ‘mentor’ voor jongere, vrouwelijke collega-politici of bestuurders.

“(Vrouwen) hebben op zich altijd wel een meerwaarde, vooral voor de mensen die nu met de situatie te maken hebben, de vrouwelijke collega’s die veel jonger zijn dan ik, die kunnen mij altijd bellen, zonder nu meteen als ‘eminence grise’ op te treden, want daar moet je talent voor hebben, zeg ik wel eens, en daar ben ik, vanwege mijn ongedurigheid, niet echt voor in de wieg gelegd.” (J. van Nieuwenhoven, interview d.d. 7 september 2005).

Ook mevrouw Briene helpt jonge, worstelende seksegenoten graag op weg als zij ze door middel van een gesprek of andersoortige ondersteuning een bijdrage kan leveren aan hun professionele of

persoonlijke ontwikkeling. Bovendien is zij ook zeer “genderbewust” in haar werving en selectieprocedures:

“Ik ben lid van het vrouwen netwerk van overheidsmanagement, maar de eerlijkheid gebiedt me te zeggen dat ik de laatste twee jaar, (...) meer een papieren lid (ben). In het verleden ben ik er wel eens naartoe geweest.(...) Ik heb wel eens verzoeken gehad van vrouwen die graag een praatje willen maken, of ze worden gestuurd door een collega. Ze (willen) bijvoorbeeld toch wat meer zicht hebben op de positie van een secretaris of ze (willen) over hun loopbaan praten. Daar werk ik altijd van harte aan mee. Want dat heeft mij ook gewoon geholpen. Ik let er bij de samenstelling van selectiecommissies op dat iedereen een beetje goed vertegenwoordigd is. En als ik denk van een vrouwelijke kandidaat ‘die is gewoon ook heel goed, dan heb ik wel zoiets van ‘laten we die maar selecteren’. (...) Dan heb je qua management gewoon net even wat evenwichtiger verhoudingen.” (R. Briene, interview d.d. 18 augustus 2005).

Zelf participeert mevrouw Briene ook in een aantal netwerken, waarbij zij nooit hindernissen als gevolg van haar vrouw-zijn heeft ondervonden. Maar ook zij probeert haar relatiebeheer wel enigszins functioneel aan te pakken:

“Als het gaat om de relevante netwerken, dan heb ik inderdaad het idee dat ik daar volledig in opgenomen ben. Je merkt snel genoeg als je met collega–gemeentesecretarissen praat, of je iets mist of niet. En dat gevoel heb ik absoluut niet. Integendeel. (...) Als het gaat om secretarissen, dat zit vrij veel in de reguliere werkuren. Als je kijkt naar de provinciale politiek, dat hangt samen met de beschikbaarheid van die tijd. Maar als je dan kijkt, naar wie er eigenlijk aan de touwtjes in besluitvormingsprocessen trekt, dan heb ik niet het gevoel dat ik echt heel veel mis.(...) Na afloop blijf ik nog wel even zitten, na zo’n vergadering, dan hoor je wel eens het één en ander. (...) Je hebt ook mensen die à la minute verdwijnen na zo’n vergadering, dat moet je niet zo doen. Want het zijn ook wel de momenten dat je daar bent dat je je contacten onderhoudt.” (R. Briene, interview d.d. 18 augustus 2005).

Mevrouw Tammemoms-Bakker gaf aan ‘netwerken’ niet bepaald als een hobby te beschouwen:

“Ik doe ook helemaal niet aan vrouwen netwerken... (...) Ik heb me nooit buitengesloten gevoeld uit netwerken. En ik ben zelf niet zo netwerkerig op kantoor, dus het feit dat mijn man en collega’s gaan golfen en ik niet, heb ik nooit ervaren als buitensluiten. Als ik mee zou doen, dan zouden ze dat alleen maar prima vinden. Het is mijn eigen keuze dat ik niet deel van dat netwerkje ben.” (J. Tammemoms-Bakker, interview d.d. 20 oktober 2005).

Ook mevrouw Maas heeft nooit moeite ondervonden om door te dringen tot de netwerken die zij relevant acht(te) voor haar functie en bovendien heeft zij een zeer instrumentele kijk op relatiebeheer:

“Daar waar ik daar zelf zin in had (kwam ik) wel (meteen binnen). Alleen heb ik geen zin om ’s avonds nog allerlei dingen te gaan doen, of in het weekend allerlei dingen te gaan doen. Het maakt ook dat ik zeer weinig naar afscheidsrecepties, etentjes, borreltjes ga. Daar heb ik een onwaarschijnlijke hekel aan, maar dat is een hele bewuste keuze. Dat je dan wat in de periferie van een aantal van die

netwerken zit. Dat is de keuze die ik gemaakt heb en niet eentje die anderen voor mij maken. (...) Volgens mij maakt dat voor mijn functioneren niet uit. Want ik ken toch wel iedereen, alleen dan aan de vergadertafel.” (R. Maas, interview d.d. 26 augustus 2005).

Kortom, in mijn groep respondenten zijn de meningen over het nut en betekenis van ‘netwerken’ verdeeld. Wat opvalt is veel van de respondenten uit mijn onderzoeksgroep wel degelijk aandacht hebben voor hun soortgenoten en zich ook vaak actief inspannen om hen vooruit te helpen. Zo hebben onder meer mevrouw Bertram en mevrouw Briene expliciet aangegeven in hun eigen wervingsbeleid extra te letten op evenwichtige selectiecommissies en criteria en geven zij bovendien aan “het leuk te vinden” wanneer zij een competente vrouw op een hoge positie aan kunnen stellen. Ook hebben verschillende respondenten aangegeven een soort mentorschap te vervullen voor jongere vrouwen die een loopbaan in de politiek of het openbaar bestuur te ambiëren. Al bij al blijkt uit deze resultaten dat vrouwen nu ook weer geen ‘geboren netwerkers’ zijn, zoals wel eens wordt verondersteld. Maar het gaat tevens te ver om te beweren dat vrouwen totaal afkerig zijn van het participeren in en gebruiken van (professionele)netwerken. Misschien heeft de netwerkvaardigheid wel veel meer te maken met persoonlijkheid en karakter dan met sekse. Opereren in netwerken is toch iets dat een individu vooral leuk moet vinden om er goed in te zijn. Het is misschien ook mogelijk dat het ‘netwerkcultuurtje’ binnen de Nederlandse politiek en ambtelijke top al enigszins gefeminiseerd is in de afgelopen jaren waardoor vrouwen zich er beter in thuis voelen en er bijgevolg succesvoller in opereren. In ieder geval zijn er op basis van deze onderzoeksresultaten geen generalisaties in de zin van een genderperspectief mogelijk over de mate waarin professionele vrouwen uit de publieke sector zich al dan niet verhouden tot het fenomeen ‘netwerken’ als werkwoord.

Hoofdstuk 7 Vrouwen aan het woord over de combinatie van werk en privé

Vrouwen ondervinden, zoals we in de voorgaande hoofdstukken al hebben vastgesteld, dus ook vandaag de dag nog allerlei belemmeringen van institutionele aard bij hun introductie op de arbeidsmarkt en in hun loopbaan. Institutionele belemmeringen zijn bijvoorbeeld allerlei waarden, normen, regels, procedures en randvoorwaarden. Behalve structurele belemmeringen zoals een masculien gerichte organisatiecultuur, bestaan er ook individuele belemmeringen die vrouwen hinderen in hun arbeids- en maatschappelijke participatie. Individuele belemmeringen bevinden zich voornamelijk op het vlak van de persoonlijke kenmerken, omstandigheden en eigenschappen (Leijenaar, 1996, p. 20-22). Maar ook zogenaamde individuele belemmeringen kunnen een collectief karakter hebben wanneer grote groepen van de bevolking er mee te maken krijgen. Uit interviews met "carrière vrouwen" blijkt dat zij vaak worstelen met vergelijkbare of soortgelijke knelpunten, problemen en dilemma's. Vrouwen noemen zelf veelvuldig (valse) bescheidenheid, het onderschatten van de eigen kwaliteiten en capaciteiten en een gebrek aan gedegen bestuurlijke vaardigheden en ervaring als belangrijke remmen op de participatie van vrouwen (Blom, 1995, p. 17-19). Die elementen zijn ook in dit onderzoek naar voren gekomen. In dit laatste hoofdstuk wil ik inzoomen op de verhouding tussen werk en privé-leven en de rol die eigen familiale of sociale omgeving speelt voor vrouwen die een invloedrijke positie bekleden in de politiek of de ambtelijke top.

7.1 Rol van de sociale omgeving

Tijdens mijn onderzoek heb ik mijn respondenten gevraagd welke rol hun sociale omgeving speelt of gespeeld heeft bij de ontplooiing van hun carrières. Een bekend Engels spreekwoord zegt immers "No (wo)man is an island". Ik vroeg mij af hoe belangrijk steun uit de persoonlijke omgeving was of is voor vrouwelijke politici en bestuurders en of die steun dan vooral praktisch of moreel van aard is. Al snel bleek zowel praktische steun bij huishoudelijke en zorgtaken als morele steun in de vorm van een klankbord voor bijna al mijn respondenten onontbeerlijk te zijn. Wel werd, niet erg verrassend, direct duidelijk dat de 'werkende moeders' uit mijn onderzoeksgroep vaker de praktische steun als onmisbaar huldigden dan de vrouwen zonder kinderen. Moeders zijn immers vaak niet in staat de indeling van hun tijd zelf te bepalen en topfuncties kennen, ook in de politiek en de ambtelijke top, nu eenmaal vaak onvoorspelbare werktijden (Leijenaar, 1997, p. 21).

Mevrouw Daskalakis bevestigde in ons gesprek dat zij groot belang hecht aan de hulp en ondersteuning die zij uit haar omgeving ontvangt:

"Het (wethouderschap) vraagt een flexibele houding bij jezelf. Ik heb een moeder die in Schiedam woont, dat scheelt ook heel wat.... Maar je moet wel veel organiseren...(Mijn sociale omgeving is) belangrijk, ook voor het praktische. Als die hulp er niet zou zijn, dan zou het niet lukken. Dan zou je kunnen kiezen voor heel veel lapwerk, buitenschoolse opvang maar (...) er zijn toch wel situaties dat je vrij plotseling op moet draven, dat er iets aan de hand is. Als je geen omgeving hebt, die dat op kan vangen... Daar zou ik dan niet voor willen kiezen. Dan zou ik mijn kind te veel te kort doen, vind ik.

Dan zou ik ervoor kiezen geen wethouder te zijn. Dus dat is echt onontbeerlijk, die praktische steun uit mijn eigen omgeving en ook wat morele, in de zin van moreel inhoudelijk (...) Ik zou er wel last van hebben als in die zin morele ondersteuning zou ontbreken. De balans tussen privé en werk is er ook, ik kan dit dankzij die steun doen (...) want ik vind een baan als bestuurder heel leuk” (C. Daskalakis, interview d.d.15 augustus 2005).

Ook mevrouw van Dok-van Weele maakte in ons interview duidelijk dat zij zich altijd gesteund heeft gevoeld door familie en vrienden. Ook zij geeft aan, net als mevrouw Daskalakis dat zij haar loopbaan zónder die ondersteuning niet op dezelfde manier had kunnen ontplooien:

“Absoluut. (Steun uit mijn omgeving ontving ik) op allerlei manieren. Bijvoorbeeld, toen ik weer ging werken, gewoon uit noodzaak, toen had ik geen kinderopvang. Toen moest ik dus opvang regelen door veel avonddiensten te draaien, met m'n zusje en m'n moeder enzovoort moest alles dan geregeld worden. (...) Ik had nooit die emancipatie kunnen opnemen als die steun niet uit mijn omgeving was gekomen. En mensen die je inspireren, ook heel veel aan gehad.” (A. van Dok-van Weele, interview d.d. 21 oktober 2005).

Mevrouw Bertram hecht vooral waarde aan de aanmoediging en het klankbord die haar partner, gezin en familie haar bieden. Misschien omdat zij wat jonger is dan mevrouw van Dok-van Weele (maar zij is wel generatiegenoot van mevrouw Daskalakis) waren toen zij overging tot het stichten van een gezin, opvangmogelijkheden verbeterd ten opzichte van de tijd dat mevrouw van Dok-van Weele dergelijke zorgen had:

“Maar ik had de support vanuit mijn omgeving, van ‘kom op, het zal wel gaan en we rooien het wel’. Maar ook de support vanuit het eigen departement, dat ze je er toch wel uitpikten. Dat heb ik eigenlijk veel belangrijker gevonden. Die steun is moreel. Want praktisch had ik het eigenlijk nooit nodig. Ik regelde mijn eigen zaakjes wel. Ik wilde wel afstemmen maar ik was altijd net zolang aan het kauwen en rommelen tot ik een oplossing had en ik heb echt wel voor hete vuren gestaan.” (A. Bertram, interview d.d. 8 september 2005).

Mevrouw de Vries, een generatiegenoot van onder meer mevrouw van Dok-van Weele, heeft haar steun buiten haar familiale kring gezocht. Hoewel haar echtgenoot akkoord ging met haar keuze voor een carrière buitenshuis, was het niet zo dat alle huishoudelijke en zorgtaken ook fiftyfifty verdeeld werden. Mevrouw de Vries haalde haar steun en aanmoediging vooral bij vriendinnen en collega's die met dezelfde worstelingen en dilemma's kampten rond het combineren van een baan met een gezin:

“(Steun kreeg ik) van soortgenoten.(...) Mijn echtgenoot was niet onbereidwillig, hij heeft mij nooit tegengehouden. Maar het waren vriendinnen, later collega's en mijn eigen overtuiging: ‘dit wil ik! En al doet de hele wereld het niet, ik wil het wel!’ En het grappige was, dat als ik eens voor de politiek een weekend weg was, mijn man met de kinderen onmiddellijk overal uitgenodigd werd. Maar als hij een weekend weg was, werd ik nooit uitgenodigd. En dan dacht ik: ‘ik werk ook’, maar hij móést werken, ik wilde werken.” (M. de Vries, interview d.d. 23 september 2005).

Mevrouw de Vries wijst in bovenstaand citaat, tamelijk *en pasant* op nog een belangrijke factor die invloed heeft op de arbeidsparticipatie van vrouwen. Een ander aspect van de gezinsomstandigheden van de meeste vrouwen betreft de (psychologische) steun van hun partner of echtgenoot. Dergelijke steun blijkt in lang niet alle gevallen vanzelfsprekend. Een succesvolle carrière en traditionele opvattingen over de taakverdeling in het huwelijk lijken elkaar slecht te verdragen (Leijenaar, 1997, p. 22).

Mevrouw Heeremans daarentegen heeft het, naar eigen zeggen, bij het uitbouwen van haar loopbaan vooral van de praktische steun van de mensen 'om haar heen' moeten hebben:

"(De steun) was praktisch van aard. Misschien had die wel een morele uitwerking? Maar (zij) was toch praktisch van aard. (...) Als de kinderen jong zijn, moet je niet het gevoel hebben dat het alleen op jou en je partner neerkomt. Dat legt ook een geweldige druk op elkaar. Je moet eigenlijk wel wat mensen hebben waar je op terug kunt vallen." (M. Heeremans, interview d.d. 28 september 2005).

Ook mevrouw van Dijk-Staats is ervan overtuigd dat zij alleen zo succesvol in haar loopbaan heeft kunnen zijn dankzij allerlei vormen van ondersteuning die zij uit haar omgeving, en dan vooral van haar schoonmoeder heeft mogen ontvangen:

"Ik denk dat het zonder (de steun van mijn omgeving) niet gegaan was. Mijn omgeving heeft mij ook gestimuleerd om door te gaan met die studie. Want het was wel heel zwaar. Ook in mijn werkzaam leven heb ik heel vaak 's avonds ingehaald wat overdag niet kon omdat ik dan met de kinderen wilde wandelen of spelen. Ik heb altijd zélf voor mijn kinderen gezorgd, weliswaar samen met mijn man en mijn schoonmoeder, maar er was geen echte mogelijkheid voor kinderopvang. Ik heb zelf in het dorp waar wij woonden toen onze kinderen heel klein waren, de peuterspeelzaal opgericht, samen met twee andere vrouwen, maar dat was niet zonder moeite. Want wij werden natuurlijk gezien als die luie vrouwen die zo graag naar de tennisbaan wilden en thee wilden drinken. Het tegendeel was natuurlijk het geval, maar de peuterspeelzaal is er wel gekomen met subsidie van de gemeente." (E. van Dijk-Staats, interview d.d. 29 september 2005).

Uit het verhaal van mevrouw van Dijk-Staats blijkt duidelijk hoe hoog de nood was om haar kinderen op een veilige en vertrouwde plek te kunnen onderbrengen. Zij heeft zelfs het initiatief genomen tot het oprichten van een peuterspeelzaal waar niet alleen zichzelf, maar al haar 'soortgenoten', buitenhuis werkende moeders, gebruik van konden maken. Ook mevrouw van Rossen vroeg ik of zij knelpunten ervaart of heeft ervaren in haar dagindeling en welke rol haar sociale omgeving heeft gespeeld bij het oplossen daarvan. Ook wijst zij, net als enkele andere respondenten op het belang van een werkomgeving die stimuleert en de werkende moeder af en toe een hart onder de riem steekt of simpelweg inspireert in haar werk. Bovendien geeft zij aan dat zowel steun van praktische als morele aard onmisbaar zijn geweest voor de ontwikkeling van haar loopbaan:

"Ik heb het eigenlijk altijd te druk. (...) Toen ik nog burgemeester in Hellevoetsluis was, had ik twee schoolgaande kinderen, daardoor had ik mijn agenda altijd erg stak geregeld, waardoor de zware combinatie van zorg met mijn werk toch dragelijk bleef. Jonge kinderen maken dat je strenger bent

voor jezelf, geen tijd 'verdoet'. Dus eigenlijk ervaar ik nu, in Alkmaar, grotere knelpunten in mijn dagindeling terwijl ik vlakbij het Stadhuis woon. (...) Het is ontzettend belangrijk om steun te krijgen of te hebben in je onmiddellijke werkomgeving, anders houd je het niet vol. Voor een burgemeester is goede samenwerking van enorm belang. (...) Ook een hechte sociale omgeving is belangrijk om steun uit te putten. Zij zijn toch vaak je persoonlijke klankbord. Maar ook zonder praktische steun van familie, buurvrouwen, vrienden en dergelijke had ik het, met opgroeiende kinderen, nooit gered om zo ver te komen in mijn loopbaan.” (M. van Rossen, interview d.d. 16 september 2005).

Kortom, voor alle moeders in mijn onderzoeksgroep waren steun en hulp bij de opvang van kinderen en het huishouden onmisbaar om hun loopbaan vorm te kunnen geven. Ook lijkt het vertrouwen en de aanmoediging binnen de eigen professionele omgeving van belang te zijn om de dilemma's en problemen die de combinatie van moederschap en een zware, verantwoordelijke baan buitenhuis het hoofd te kunnen bieden. Mevrouw van Nieuwenhoven haalde in ons gesprek aan dat, naast vrienden en familie, ook collega's belangrijk kunnen zijn in sociaal en ondersteunend opzicht. Mevrouw van Nieuwenhoven heeft echter nooit kinderen gekregen en sommige dilemma's en moeilijkheden die horen bij het grootbrengen van een gezin naast een verantwoordelijke, zware functie, kende zij bijgevolg niet uit eigen ervaring. Zij wees vooral op de relativering die familie en vrienden in je werk kunnen brengen en de klankbordfunctie die zij kunnen vervullen in een drukbezet leven:

“Het is ook heel belangrijk dat je vrienden, en soms kan je familie daar ook toe dienen, buiten je werk hebt. Want anders dan begin je wel heel erg in een kringetje rond te draaien. Ik voelde me wel gezegend in het feit dat ik ook in de laatste jaren altijd wel mensen had, ook buiten de politiek, die soms kunnen zeggen, als ik me opwind over iets 'Dat lees ik niet eens in de krant, waar maak je druk om.'. En soms is dat heel goed voor een mens, dat je even op een ander been gezet wordt. Dat je daardoor ook praktische steun krijgt, door het feit dat iemand zegt: 'zo belangrijk was het nu ook weer niet hoor.' En die morele steun krijg je natuurlijk voor het merendeel toch van mensen die over een aantal dingen net zo denken als jij. Maar het kan ook bestuurspraat zijn.” (J. van Nieuwenhoven, interview d.d. 7 september 2005).

Ook mevrouw Tammemoms-Bakker heeft zelf geen kinderen en kent bijgevolg een aantal praktische problemen die dat kan opleveren in combinatie met een veeleisende baan niet uit eigen ervaring. Maar net als mevrouw van Nieuwenhoven wijst zij erop dat erkenning, inspiratie en steun bijzonder belangrijk zijn als een soort uitlaatklep voor stress, spanningen en frustraties die een baan op topniveau met zich mee kan brengen:

“Ik heb altijd veel steun gehad binnen mijn familie. We zijn met drie dochters. Ik ben de oudste en we werken alledrie. Maar dat heeft altijd de basis gecreëerd voor wat is me nu overkomen. Ik bedoel, iedereen heeft wel een soort uithuilplek. Dat is heel belangrijk geweest. Ik ben vrij laat getrouwd. Maar ik heb veel steun aan mijn man. Alles wat ik heb meegemaakt, heeft hij ook meegemaakt. Hij is ook iemand die zichzelf heel erg is blijven ontwikkelen. Dat geeft mij veel inspiratie. (...) Ik heb mijn vrienden en mijn werk eigenlijk altijd vrij gescheiden gehouden. Ik denk dat het heel belangrijk is dat je wel mensen hebt, op wie je terug kunt vallen... Gewoon omdat je energie krijgt als je met gelijke

geesten, mensen die welwillend zijn en die begrijpen hoe je in mekaar zit, als je daar af en toe tegen aan kunt praten, da's gewoon superbehulpzaam.” (J. Tammemoms-Bakker, interview d.d. 20 oktober 2005).

Op grond van bovenstaande commentaren van mijn respondenten kan geconcludeerd worden dat steun uit de eigen omgeving bijzonder belangrijk is voor vrouwen bij het succesvol uitbouwen van een professionele carrière. Die ondersteuning kan vele verschillende vormen aannemen. Welke vorm van sociale ondersteuning dan als het belangrijkste gewaardeerd wordt, hangt af van zeer veel verschillende en uiterst persoonlijke factoren en omstandigheden. Voor sommige vrouwen is de erkenning van hun werk en vertrouwen in hun persoon een belangrijke motivator. Een professionele omgeving en collega's die actief 'meedenken', inspireren en aanmoedigen blijken belangrijk te zijn voor vrouwen om een topfunctie te bereiken. Zoals eerder vastgesteld, lijkt het erop dat vrouwen meer behoefte aan bevestiging, feedback en erkenning te hebben dan hun mannelijke tegenhangers. Zij lijken over minder intrinsiek zelfvertrouwen te beschikken. Mogelijk heeft ook dit te maken met de eerder besproken worsteling hun eigen vrouwelijkheid (het meest evident zichtbaar in de vorm van moederschap) in overeenstemming te brengen met de masculien toegesneden vereisten die bij hun functies horen. Zolang een maatschappelijk patroon blijft bestaan dat bepaalde eigenschappen en een bepaalde rollen toebedeelt op basis van geslacht, zullen vrouwen het altijd moeilijker hebben dan mannen om vertrouwen en geloofwaardigheid te verwerven. En in praktijk maakt het een enorm verschil of geloofwaardigheid nog bewezen of verworven moet worden of dat het als 'vanzelfsprekend' aan een individu wordt toegeschreven (Ministerie van SOZawe, 2000, p. 16).

De moeders uit mijn groep respondenten benadrukten vooral het belang van de praktische steun die zij uit hun sociale omgeving ontvingen. De kinderloze vrouwen uit mijn onderzoeksgroep noemden vaker het belang van morele steun, hoewel ook die door vrouwen met kinderen veelvuldig genoemd werd. Die morele steun wordt meestal omschreven in de vorm van een klankbordfunctie. Uit kunnen razen of je mentaal en moreel gesteund weten door familie, vrienden of soms ook collega's of leidinggevenden. Ook werd het belang van het 'warme bad' dat vrienden en familie in moeilijke tijden kunnen zijn aangehaald als een factor van belang om een topfunctie 'vol te kunnen houden'.

7.2 Rol- en taakverdelingen in de privé-sfeer

Zowel simpele observatie, 'ervaringswijsheid' als wetenschappelijk onderzoek tonen aan dat het grootste gedeelte van huishoudelijke en zorgtaken in praktijk nog vaak door vrouwen op zich genomen wordt (Leijenaar, 1997, p. 17-30). Daarom heb ik mijn respondenten ook ondervraagd over hun dagindeling, eventuele knelpunten die zij daarin ervaren (hebben) en hun gezinssituatie. Om nog maar een zegswijze aan te halen: *“Achter iedere succesvolle man staat een sterke vrouw”*. Ik vroeg mij af of dat omgekeerd ook opgaat voor vrouwen in topfuncties. En zo ja, hoe mijn respondenten hun huishoudelijke en zorg taken verdelen en hun gezinsleven vormgeven of - gaven. Uitgaande van biologische verschillen op het gebied van reproductieve functies, zijn voor iedere sekse

samenhangende en zeer complexe opvattingen, gebruiken en culturele ervaringen opgebouwd die bovendien onderdeel uitmaken van het collectief 'geheugen' en de algemeen gedragen (en daardoor vaak onbewuste!) ideeën over seksspecifieke taken, rollen en gedragingen. Dit fenomeen wordt wel omschreven als 'genderideologie' (Leijenaar, 1997. p. 19). Het moge duidelijk zijn dat de Westerse arbeidsverdeling naar sekse waarbij mannen publieke en maatschappelijke aangelegenheden voor hun rekening nemen en vrouwen instaan voor de zorg voor het gezin, een gevolg en onderdeel van die genderideologie is.

Mevrouw van Dok-van Weele vertelde dat zij, mede dankzij de flexibele werktijden van haar man en hulp in de huishouding, altijd in staat is geweest haar werkzaamheden te combineren met haar gezin. Hoewel haar kinderen nu al enige tijd 'het huis uit' zijn, merkt zij nog steeds dat het veel moeite kost haar verantwoordelijkheden en taken als burgemeester te combineren met verplichtingen in de sociale of familiale sfeer:

"(Ik heb) twee kinderen, een zoon en een dochter en een man. (...) Ik had natuurlijk in de tijd dat ik wethouder was fulltime hulp in huis. En in mijn eerste periode als burgemeester ook. En mijn man kwam in een baan (terecht) in de avonden en de kinderen waren toen al zo groot dat ze geen oppas meer nodig hadden. En hij was overdag thuis. Dat was ideaal. Waar ik nu moeite mee heb ziekte en zeer in de familie. En je moet er zijn. Dat is heel gek, knelpunten heb ik met de kinderen nooit ervaren maar nu met ziekte in familie- en vriendenkring wel." (A. van Dok-van Weele, interview d.d. 21 oktober 2005).

Mevrouw Daskalakis combineert haar wethouderschap met een opgroeiend kind. Zij vertelde dat dit mogelijk is door een zeer strakke planning te handhaven, zowel in haar werk als privé. Bovendien probeert zij haar werk en privé-leven zoveel gescheiden te houden als mogelijk is in een publieke functie als wethouder:

"Ik heb een zoontje van negen. En ik ben op dit moment nog getrouwd. (Mijn man) is wel flexibel in zijn werk. En ik zelf wel ook wel. Als wethouder kun je de ene week dertig uur werken en de andere vijftig, zestig, zeventig uur. Maar je hebt ook veel vrijheid. Ik werk in ieder geval niet op woensdagmiddag en dat is vrij heilig. De wereld moet echt zo'n beetje instorten, wil ik op woensdagmiddag niet gewoon aan het begin van de middag weggaan. En op vrijdag stop ik om een uur of half drie, ik thuis ben als mijn zoontje uit school komt. En in het weekend ben ik ook zoveel mogelijk thuis. Je kan ieder weekend zoet zijn als je wilt, maar dat doe ik bewust niet, omdat ik me anders ook een nomade zou voelen.(...) (In mijn dagindeling) moet ik wel heel goed mijn eigen grenzen bewaken. Ik zorg er wel meestal voor dat ik binnen die tijd nog een kwartiertje speling heb. Dan zit je zelf ook wat rustiger. Eén van mijn grootste schrikbeelden is dat mijn zoontje op het schoolplein staat en ik ben er niet. Dat lijkt me zo afschuwelijk." (C. Daskalakis, interview d.d.15 augustus 2005).

Het is een bekend fenomeen dat vrouwen, meer dan mannen, vaak al bij aanvang van hun loopbaan gericht zijn op mogelijkheden om hun professionele leven te combineren met een gezin en de

daarbijbehorende zorg- en opvoedingstaken. Dit verklaart ondermeer waarom vrouwen, ook nog in 2006, veel vaker in deeltijd werken. Ook wanneer zij de capaciteiten en het opleidingsniveau bezitten dat hen geschikt maakt voor hogere functies (Ministerie van SOZAWE, 2000, p. 17). Natuurlijk kan niet voorbij gegaan worden aan het feit dat vrouwen van oudsher de belangrijkste verzorgers van kinderen zijn. Naast alle tijdsdruk en praktische problemen waar de buitenhuis werkende moeder mee te maken krijgt, bestaat tevens een psychologische barrière door de ontwikkeling van een schuldgevoel ten opzichte van partners maar vooral de kinderen (Leijenaar, 1997, p. 21).

Mevrouw Bertram heeft opgemerkt dat zij met eventuele zorgen die zij kan hebben over de combinatie van haar werk met haar gezin duidelijker op de voorgrond treedt dan haar mannelijke collega's:

"Ik merk wel dat ik meer bezig ben, of explicieter: hoe combineer je het met een kind? Maar het kan ook zijn omdat ik er makkelijker over praat en een man dat niet doet.(...) Ik had een diner met een minister (...) en toen belde mijn jongste, die is vijf. (...) Moest ik zeggen 'heel belangrijk telefoontje'. Dat zijn de facts of life,. Mijn oudste dochter, die is elf, krijgt een rapport mee, dan haalt ze me uit de vergadering en dan moet ik wel echt iets héél belangrijks hebben, wil ik niet beschikbaar zijn. Ik probeer het een beetje op een luchtige manier te combineren. En ik heb ook wel een aantal duidelijke deadlines. Ik ben dus in de regel om half acht thuis. Ik breng de kinderen eigenlijk altijd naar school, tenzij ik echt naar de Kamer moet. En niet meer dan twee avonden in de week weg. En eigenlijk ook niet naar het buitenland. Natuurlijk is het wel eens lastig. Maar ja, aan de andere kant, als er op zondag vergaderd wordt, dan doe ik dat ook. (...). Eén van mijn stelregels is toch ook: als de kinderen op zijn, werk ik in principe niet. Dus ik moet wel vaak werken in het weekend, (...) maar ik (ben) klaar als de kinderen uit bed komen. Dat geeft wel rust, maar betekent ook dat je tamelijk gedisciplineerd moet zijn. (...) Mijn stelregel is ook: als mijn meiden vrolijk door het leven gaan, zal het wel goed zitten. Mijn achillespees is toch mijn meiden. Je levert natuurlijk wel iets in. Je kan er ook voor kiezen, en dat (is) natuurlijk hartstikke legitiem (om) er gewoon (te) zijn als ze uit school komen. Dat kan niet als je op deze plek zit. Maar ik denk dat ik daar zelf niet gelukkiger van zou worden en zij eigenlijk ook niet." (A. Bertram, interview d.d. 8 september 2005).

Opvallend aan bovenstaande verhalen van mijn respondenten is dat zij bereid waren zeer open en expliciet te praten over de moeilijkheden en dilemma's waar zij zich voor gesteld zien bij het zoeken naar balans tussen een veeleisend professioneel en een privé-leven. Ook stellen zij bijna allemaal dat, als het erop aan zou komen, zij voor hun gezin en niet hun baan zouden kiezen. Het lijkt er dus ook op dat dit onderzoek bevestigt dat het belang van het moederschap in het Nederlands model blijft prevaleren op arbeidsparticipatie, op welk niveau dan ook. Opvallend is dat vrouwen in de laatste jaren in steeds grotere getale en in steeds hogere echelons van de arbeidsmarkt opereren, maar de traditionele taakverdelingen tussen mannen en vrouwen, zowel in mentaal als praktisch opzicht, niet helemaal parallel zijn meegeëvolueerd (Leijenaar, 1997, p. 20-21). Tegelijkertijd is, op enkele uitzonderingen na, de verwerving van politieke, juridische en sociaal-economische rechten voor vrouwen niet gepaard gegaan met maatschappelijke regelingen en voorzieningen om die publieke rol ook te vervullen en die verworven rechten te effectueren (Leijenaar, 1997, p. 21). Nederlandse

vrouwen kennen nog steeds, hoe succesvol ze in maatschappelijk opzicht ook zijn, hun gezinsverantwoordelijkheden een zwaarder gewicht toe. Natuurlijk beantwoordt het baren en grootbrengen van kinderen aan één van diepste menselijke gevoelens en behoeftes. Daarbij is de band tussen ouder en kind misschien wel de sterkste die kan bestaan tussen individuen. Toch is het opvallend dat, bijna veertig jaar na de tweede feministische golf, de afweging tussen de belangen van het gezin en arbeid voor de meeste vrouwen zwaarder is dan voor mannen. Dit heeft te maken met eeuwenlange socialisatie en traditionele taakverdelingen en rolpatronen die vrouwen “definieert in termen van het huiselijk leven” (Cockburn, 1991, p. 76-77). Het lijkt erop dat de maatschappelijke emancipatie van vrouwen sneller verloopt dan de emancipatie van mannen aan het thuisfront.

Mevrouw van Dijk-Staats is, zoals dat heet, al enige tijd ‘uit de kleine kinderen’. Ook zij heeft altijd strak moeten omgaan met haar tijd en heeft veel hulp uit haar omgeving gekregen waardoor zij alles altijd, zij het met wat moeite, heeft kunnen bolwerken. Toch heeft zij niet het gevoel nu meer rust in haar leven te hebben:

“Ik heb sinds 36 jaar een echtgenoot die nu een heel mooi havenproject in het Caraïbisch gebied doet. En ik heb twee dochters.(...) Ik zeg wel eens: ‘wij vrouwen moeten altijd alles tussendoor doen’. Ik doe soms drie dingen tegelijk. Elke minuut wordt gebruikt. En soms vind ik dat stomvervelend. Ik kan niet eens meer iets langzaam doen, ik doe alles heel snel. (...) Koken gaat bij mij ook altijd heel snel, maar ik wil wel goed en gezond kunnen koken.(...) En ik probeer ook altijd nog van die maaltijden iets gezelligs te maken, ook al is dat vaak ontzettend moeilijk omdat ik heel vaak avondvergaderingen heb. (...) En met de verzorging van de kinderen was dat natuurlijk helemaal moeilijk. Ik had wel altijd het grote geluk van mijn schoonmoeder die mij twee dagen in de week kwam helpen en dan voor de kinderen zorgde. (...) En mijn man heeft natuurlijk, als hij daar gelegenheid voor had, ook voor ze gezorgd, maar mijn man was ook heel vaak weg in die tijd. Dus ik had en een drukke man en een heel druk sociaal leven. En een baan of studie en de kinderen. En ik vond de kinderen het allerbelangrijkste en wilde ze alle aandacht geven en daarom ook alle tijd. Dat was wel wringen.” (E. van Dijk-Staats, interview d.d. 29 september 2005).

Mevrouw Heeremans wees er in ons gesprek op dat de knelpunten in het huishouden of bij de zorg voor de kinderen niet zo zeer optreden wanneer alles en iedereen in ‘zijn gewone doen’ is, maar vooral wanneer zich onverwachte omstandigheden zoals ziekte zich voordoen. Op dergelijke momenten is een sociaal ‘vangnet’ de enige manier om tot een oplossing te komen. Bovendien gaf mevrouw Heeremans aan zeer veel hulp gekregen te hebben van haar echtgenoot, die een tijd minder is gaan werken en veel huishoudelijke, zorg- en opvoedingstaken op zich nam. Wel heeft zij het wel eens moeilijk gevonden om ermee om te gaan als haar kinderen opmerkingen maakten over het feit dat zoveel werkte:

“(Ik heb) een man en twee kinderen. (Ik had geen knelpunten) met het huishouden. Met zorgen voor de kinderen hadden wij een verdeling. (Mijn man) heeft ook een tijdje parttime gewerkt. (...) Knelpunten... zieke kinderen, kinderen die het ongezellig vinden dat je er weinig bent. Ik merk dat dat altijd een gevoelige plek is. Ik denk ook dat ik me daarmee toch te snel op stang laat jagen. Want ze

kennen de gevoelige plek wel. (...) Er is nooit iets verschrikkelijk spaak gelopen. Maar we hadden wel wat mensen om ons heen waar we op terug konden vallen. Een oma, een zusje, een schoonzusje, de buurvrouw, altijd waren er van die mensen als het nodig was.” (M. Heeremans, interview d.d. 28 september 2005).

Mevrouw Maas heeft, evenals mevrouw Heeremans veel steun aan haar man in het huishouden en de opvoeding van haar dochter. Ook zij hanteert zoveel mogelijk strakke werktijden en veel planning en organisatie aan het thuisfront:

“(Ik heb een) dochter van tien en een partner in de WAO. (...) Ik breng mijn dochter naar school dus ik ben er niet voor negen uur. (...) Omdat ik dat belangrijk vind, omdat je anders ook de aansluiting met een school mist. (...) Ik werk niet in het weekend, tenzij het echt noodzakelijk is. Ik werk in principe niet 's avonds en ik ben om zes uur thuis. En als u mij persé op die functie wil hebben, dan moet u dat vooral doen, maar dit zijn wat mij betreft de randvoorwaarden. Ik werk heel hard, ik kan heel veel werk verstouwen, maar wel tussen negen en half zes. (...) Het lost zichzelf wel op. Het is gewoon een kwestie van doen. (...) Ik moet zeggen, de (knelpunten waren er vooral) de eerste twee jaar, toen werkte mijn partner nog en zat mijn dochter vier dagen per week in een opvanggezin. En daarna vier dagen per week op de crèche. En toen ze naar school ging, heeft ze nog een tijd op de naschoolse opvang gezeten. (...) Het is een kwestie van plannen en organiseren. De meeste mensen vinden het een drama als je kind naar de crèche moet, maar zolang ze klein zijn, is het probleem er nog het minste. (...) Ik ben vijf weken na de bevalling weer één dag gaan werken. Ik was het zo zat, thuiszitten.” (R. Maas, interview d.d. 26 augustus 2005).

Mevrouw Maas is in staat geweest over de randvoorwaarden van haar aanstelling te onderhandelen waardoor zij haar gezinsleven naar tevredenheid heeft kunnen combineren met haar veeleisende functie. Bovendien is haar intrinsieke motivatie om te werken erg groot. Dit vormt een ander interessant punt. Persoonlijkheid blijkt nog altijd één van de meest invloedrijke elementen te zijn bij de keuze al dan geen betaalde functie buitenhuis te vervullen en in welke fase van de gezinscyclus die keuze gemaakt wordt (Wilson, 1995, p. 140). Juist de beperking van de persoonlijke vrijheid en het ‘aan huis gebonden zijn’ blijkt voor een bepaalde groep vrouwen, zoals mevrouw Maas, een belangrijk motief te zijn om buitenhuis te werken (Wilson, 1995, p. 140).

Mevrouw de Vries hoeft momenteel geen opvang meer te regelen voor haar kinderen. Toch heeft ook voor haar de combinatie van haar politieke werk met haar gezin wel eens enig ‘gejungleer’ vereist. Mevrouw de Vries is zowel met haar loopbaan als met haar tijd altijd zeer bewust omgegaan, juist omdat zij ook haar werk altijd de volle honderd procent heeft willen geven. Toch heeft ook zij altijd een manier weten te vinden om haar huishouden, gezin en carrière met elkaar combineren:

“Mijn kamerwerk heb ik bewust niet met hele jonge kinderen gedaan. Want ik dacht: dat kan niet. Je kunt niet op je horloge kijken en zeggen ‘dat is jammer, ik stap op’. Het idee dat je dus iets niet kunt doen omdat de kinderopvang sluit, dan moet je dit vak niet kiezen. (...) Maar het is best ingewikkeld. En het wordt steeds ingewikkelder doordat reistijden toenemen. (...) Ik heb altijd oppassen gehad, wat

ik fantastisch vond, want die bleven gerust een half uurtje langer, je hoefde niet voortdurend met luiers en kinderen te sjouwen, ik vertrok en deed de deur achter me dicht. En ze hadden, als het een beetje meezat, ook de aardappels nog voor me geschild. (...) Maar laten we zeggen: bezint eer gij begint. Als je echt fulltime wil werken, op hoog niveau, (...) dan zeg ik: (het is) in Nederland niet goed geregeld en dat kun je de vrouwen niet kwalijk nemen, maar (...) zolang het niet geregeld is, kan je je maar beter aanpassen aan de realiteit. (...) Je moet gewoon zorgen dat je het goed gepland hebt. (...) Ik wil graag werken én ik wil ook graag kinderen, als je man het niet kan of niet wil, dan moet je het anders oplossen.” (M. de Vries, interview d.d. 23 september 2005).

In de gesprekken met mijn respondenten kwam ook vaak naar voren dat het moederschap er voor veel van hen toe heeft geleid dat zij veel persoonlijke interesses of bezigheden hebben moeten opgeven. Vaak bestaat hun dagelijks leven voornamelijk uit hun werk en gezin. Tijd voor afspraken met vrienden, sporten of creatieve hobby's ontbreekt vaak. Kortom, vrouwen die een topfunctie, zeker in combinatie met een gezin ambiëren, moeten in staat en bereid zijn zichzelf tijdens de 'tropenjaren' (vaak vallen de eerste jaren van een jong gezin en de grootse carrièrespurt in dezelfde periode van een mensenleven) een aantal van de meer aangename kanten van het leven te ontfemen. Wel zijn al mijn respondenten, zij het soms met wat kunst- en vliegwerk, erin geslaagd hun veeleisende loopbanen in evenwicht te brengen met hun gezinsleven. Een ijzeren discipline, veel organisatietalent en een grote stressbestendigheid lijken de eerste vereisten te zijn om een dergelijke balans te vinden. Zouden dit dezelfde competenties en vaardigheden zijn die deze dames zo succesvol maken in hun werk?

Het verhaal van mevrouw van Rossen bleek enigszins verrassend te zijn. Tegelijk met de echte lancering van haar politiek-bestuurlijke loopbaan, scheidde zij van haar man en nam de zorg voor haar kinderen alleen op zich. Het verrassende aan die keuze was dat haar scheiding een indirect gevolg was van haar keuze fulltime te werken naast haar moederschap. Nóg opvallender is dat zij zelf aangeeft dat haar carrière waarschijnlijk minder voortvarend en succesvol was verlopen wanneer zij níét was gescheiden:

“(Toen ik twee kleine kinderen had) had ik in combinatie een fulltime baan. Parttime raadslid en 20 uur aan de universiteit. En dat heeft ook wel bijgedragen tot een verwijdering tussen mijn echtgenoot en mij. En mede daardoor is mijn huwelijk dus ook misgelopen. (...) We kregen de klassieke strijd over de taakverdeling binnenshuis. We waren het er theoretisch altijd over eens geweest, maar in de praktijk zei hij ‘laat mij maar fulltime werken’ (...) Zolang ik parttime werkte, het is weer het klassieke verhaal, ging het wel. Maar toen ik tijdelijk fulltime werkte, gaf dat dus wrijving. (...) Ik dacht: ‘ik ga verder voor mezelf en ik kijk wel waar ik uitkom’. Jezelf redden! En ik denk dat ik nooit door het glazen plafond was heen gekomen als ik niet gescheiden was. Dat meen ik echt. (...) Eén van de belangrijkste drives, het is zo plat als wat, is dat je je kinderen niet in sociaal-economisch opzicht het slachtoffer wil laten zijn van een scheiding. Toen dacht ik ‘als ik probeer om wethouder te worden, (...) dan kan ik in dat huis blijven wonen’. En dat heb ik dus gedaan. Maar dat kun je nooit plannen.” (M. van Rossen, interview d.d. 16 september 2005).

Ondanks het feit dat mevrouw van Rossen een hoge persoonlijke prijs heeft moeten betalen voor haar vastberadenheid om naast de zorg voor haar gezin ook een baan van betekenis te vervullen, geeft zij aan dat zij dit in zekere zin niet als een offer beschouwt. Juist het feit dat zij door haar echtscheiding volledig op zichzelf werd teruggeworpen heeft geleid tot een sterkere motivatie succesvol in haar werk te zijn. Dit fenomeen is ook in eerder wetenschappelijk onderzoek beschreven. Voor vrouwen zijn de belangrijkste drijfveren om werk buitenhuis te accepteren behoefte aan presteren, competentie, onafhankelijkheid en sociaal contact. Dit blijken zelfs sterkere indicatoren voor arbeidsparticipatie te zijn dan financiële noodzaak (Wilson, 1995, p. 140). Het lijkt mij niet onwaarschijnlijk dat alle bovengenoemde elementen van toepassing zijn geweest op de loopbaan van mevrouw van Rossen. Al bij al lijkt de intrinsieke beloning van een baan voor vrouwen belangrijker te zijn dan externe prikkels (Wilson, 1995, p. 140), een bevinding die ook door het onderhavige onderzoeksmateriaal bevestigd lijkt te worden.

Mevrouw van Nieuwenhoven woont alweer enige tijd alleen. Voor een drukbezet bestuurder zitten daar in haar visie zowel voor- als nadelen aan vast. De eigen tijdsbesteding is vrijer en flexibeler, maar anderzijds mist dat broodnodige klankbord:

“Mijn tweede man is gestorven, vijftien jaar geleden. Ik ben eerst getrouwd geweest, toen gescheiden. Ik heb geen kinderen. (...) Het voordeel (van alleenstaand zijn) is dat je bij je afspraken geen rekening hoeft te houden met iemand anders. Het heeft het nadeel dat als je 's avonds thuis komt, er niemand is die je ervan kunt overtuigen dat de rest van de wereld gek is en dat jij de enige bent die gelijk heeft. Want die functie heeft een partner soms ook.” (J. van Nieuwenhoven, interview d.d. 7 september 2005).

Mevrouw Briene heeft samen met haar echtgenoot een taakverdeling en tijdsrooster opgesteld waarbij zij met name de zorg- en opvoedingstaken zoveel mogelijk trachten te verdelen. Maar ook in het gezin Briene blijken plannen en organiseren twee kernbegrippen te zijn. Mevrouw Briene wees er in ons gesprek ook op in haar omgeving in de praktijk weinig te zien wat erop wijst dat mannen steeds meer huishoudelijke en zorgtaken op zich nemen. Aan mannen met een (jong) gezin wordt, ook in de ervaring van mevrouw Briene, maar zelden de vraag gesteld “En hoe combineer je dat nu met je gezin?”:

“Mijn man en ik werken allebei vier dagen. En drie dagen gaan onze twee kindertjes, drieënhalve en zestien maanden, naar een gastgezin. Ik woon ook vlakbij het gastgezin (...) en omdat ik ook dicht bij het gemeentehuis woon, heb ik ook niet zoveel stress. Want je moet wel eens dingen afmaken. Geen enkel punt, want dan kom ik 's avonds wel weer even terug. Wat ik wel merk is dat de combinatie van een baan, een gezin en politiek wel erg zwaar wordt. Als ik kijk in de fractie, daar zitten wel meer mannen die een drukke baan hebben, maar die kunnen gaan en staan waar en wanneer ze willen. (...) Hebben die dan geen gezin? Kunnen die altijd zomaar weg? Dat lijkt dan gewoon geen issue te zijn, daar worstel ik wel mee. Ik ben natuurlijk ook op latere leeftijd begonnen aan kinderen, dus veel mensen van mijn leeftijd hebben ze al wat ouder. Maar dan denk ik nog: als ze tien of vijftien zijn,

moet je er bij uitstek zijn, want dan komen ze uit school, daar speelt ook het één en ander. En als pa en ma dan continue weg zijn, lijkt me ook niet zo gezond. (...) Je kiest niet voor kinderen om ze vervolgens nooit te zien. (...) Ik heb gelukkig een echtgenoot die vroeg begint, dus die kan het 's avonds prima opvangen. (...) Ik wil best een paar avonden weg zijn, maar ik heb nu jonge kinderen, die liggen op tijd op bed, en die merken niet dat ik om zeven uur 's avonds weer anderhalf uur op kantoor ga zitten.” (R. Briene, interview d.d. 18 augustus 2005).

Mevrouw Tammemoms-Bakker heeft, zoals gezegd, zelf geen gezin grootgebracht, maar ook de combinatie van twee zware topbanen binnen één huwelijk vraagt om de nodige offers en organisatie. Bovendien spreekt zij expliciete bewondering uit voor seksegenoten die man, kinderen en een topfunctie combineren:

“Ik hoefde alleen maar voor mezelf te zorgen. Ik had wel een man, maar (...) ik denk als ik een groot huishouden en veel kinderen had gehad, ik minder vrijheid zou hebben gevoeld. Maar dat hoefde voor mij geen zwaarwegende overweging te zijn. (...) Ik ben getrouwd. (...) Toevallig (hebben we) op het ogenblik (geen knelpunten in de combinatie van werk en privé) maar dat is omdat mijn man en ik op twee verschillende plekken wonen. Hij werkt in Duitsland en ik in Den Haag. We treffen elkaar in het weekend. Dat heeft gek genoeg veel stress weggehaald. Het moet niet eeuwig duren, maar het maakt het op korte termijn wel wat gemakkelijker. Maar ik ben vol bewondering voor mijn vrouwelijke collega's die deze baan combineren met kinderen, echtgenoot, echt een huishouden. Ik weet niet of ik het zou kunnen.” (J. Tammemoms-Bakker, interview d.d. 20 oktober 2005).

Opvallend aan deze laatste paragraaf is de rol die moeders en schoonmoeders op zich nemen bij de opvang van hun kleinkinderen. Een familiaal vangnet voor allerlei vormen van ondersteuning blijkt in de meeste gevallen cruciaal te zijn om naast een gezin een succesvolle carrière uit te kunnen bouwen. Een mogelijke verklaring voor het veelvuldig inzetten van familieleden voor de opvang van de kinderen is het (bedekte) taboe dat nog rust nog op (fulltime, professionele) kinderopvang. Veel werkende moeders worstelen toch met vragen en schuldgevoelens jegens hun kinderen. Het idee dat de kinderen door 'vertrouwde handen' worden opgevangen kan bijdragen aan het hanteren van dat schuldgevoel. Op zichzelf vormt die bevinding geen verrassing, de Nederlandse samenleving is, zowel in termen van voorzieningen als in termen van acceptatie en opvattingen nog onvoldoende ingericht op werkende moeders met topfuncties. Dat brengt ons bij de centrale vraag of het überhaupt wel mogelijk is een gezinsleven te combineren met een veeleisende baan zonder afbreuk te doen aan de kwaliteit van het leven of persoonlijk levensgeluk. Naar aanleiding van de uitkomsten uit dit onderzoek lijkt het mogelijk te zijn, maar niet zonder slag of stoot. Vooral vrouwen betalen vaak een hoge prijs, vooral in de vorm van stress en besteedbare 'eigen tijd'. De enige logische oplossing lijkt te zijn dat mannen een grotere en vooral vanzelfsprekender rol krijgen toebedeeld in het huishouden en de zorg voor (kleine) kinderen. Er wordt al een aarzelende trend in die richting zichtbaar, ook ondersteund door dit onderzoeksmateriaal. Met name mijn wat jongere respondenten gaven vaker te kennen dat ook hun echtgenoot zijn steentje bijdraagt in de privé-sfeer om zijn echtgenote te ondersteunen in haar loopbaan. Zolang de mentaliteit van mannen én vrouwen ten aanzien van arbeidsparticipatie en

de verdeling van zorgtaken zich niet wijzigt én de maatschappelijke voorzieningen die dat kunnen ondersteunen niet verbeterd worden, zullen vrouwen met een zware baan én kinderen altijd 'tegen de stroom in blijven zwemmen' en uitgeput arriveren op elke bestemming, thuis of op het werk.

Hoofdstuk 8: Conclusies en Besluit

Allereerst wil ik een paar laatste kritische kanttekeningen bij de opzet en uitwerking van mijn eigen onderzoek maken als inleiding op meer algemene conclusies die volgen uit mijn onderzoeksmateriaal. In hoofdstuk 2 heb ik reeds gewezen op het feit dat voor dit onderzoek alleen die vrouwen op te sporen waren die ook daadwerkelijk succesvol zijn geweest in het doorbreken van het glazen plafond. Vrouwen die vroegtijdig, onder invloed van welke factoren dan ook, het toneel verlaten hebben waren simpelweg niet 'zichtbaar' en daarom ook niet te betrekken bij dit onderzoek. Bovendien bestaat er empirisch bewijs dat politieke en bestuurlijke systemen zelden onafhankelijke of in politieke zin partijloze kandidaten selecteert voor invloedrijke functies (Lovenduski, & Norris, 1993, p. 309). Ter illustratie hiervan wijs ik bijvoorbeeld op de rol die vrouwennetwerken binnen politieke partijen voor sommige van mijn respondenten heeft gespeeld in de ontplooiing van hun politiek-bestuurlijke activiteiten. Het lijkt waarschijnlijk dat zij niet op dezelfde manier carrière hadden kunnen maken binnen hun partij of de Nederlandse politiek wanneer zij zich niet op die wijze geaffilieerd hadden. Ook is mij in de gesprekken met mijn respondenten meerdere malen opgevallen dat zij vaak zelf ook erg goed op de hoogte waren van theorievorming over het glazen plafond, gender en arbeidsparticipatie. Daarom mag niet uitgesloten worden dat hier een bewuste of onbewuste 'bias' in het materiaal is geslopen. Het is zeer wel mogelijk dat mijn respondenten bewust of onbewust sociaal wenselijke antwoorden geformuleerd hebben op de gestelde vragen vanuit een zekere theoretische achtergrondkennis die zij al bezaten ten tijde van het interview.

De centrale onderzoeksvraag luidde *"Welke factoren zijn van invloed op de voortdurende ondervertegenwoordiging van vrouwen op de hoge(re) posities in de politiek en het openbaar bestuur in Nederland?"*. Zoals we gezien hebben is de ondervertegenwoordiging van vrouwen in hoge politieke en ambtelijke functies niet eenvoudig of eenduidig te verklaren. Verklaringen voor hun ondervertegenwoordiging liggen vooral in de cultuurhistorische sfeer. Tot 1919 hadden vrouwen geen volledige politieke rechten in Nederland. Historisch gezien zijn vele politieke rechten onthouden aan vrouwen en hebben zij zeer lange tijd in geringe mate geparticipeerd op de arbeidsmarkt wat geleid heeft tot horizontale en verticale segregatie tussen de seksen. Tenslotte bezitten vrouwen de biologische mogelijkheid om kinderen te baren, wat geresulteerd heeft in een arbeidverdeling naar sekse: vrouwen werden beschouwd als de '(ver)zorgenden' van de samenleving (Leijenaar, 2004, p. 3). Alle voorgaande hoofdstukken in ogenschouw genomen dient zich de noodzaak aan alle bevindingen en conclusies eens op een rij te zetten.

De centrale onderzoeksvraag viel uiteen verschillende deelvragen, die ik hier nogmaals in herinnering breng:

A. Hoe ziet de ontwikkeling van de participatie van vrouwen in de politiek en de ambtelijke top in Nederland eruit en hoe kan die verklaard worden?

B. Wat is de invloed van (gericht) Emancipatiebeleid geweest op het aandeel en de invloed van vrouwen in de politiek en de ambtelijke top?

C. Welke (structurele, situationele en psychologische) factoren zijn van invloed op de participatie en het 'stokken' van de loopbanen van vrouwen in de politiek en het openbaar bestuur?

D. Hoe functioneren vrouwen in hun door mannen gedomineerde politiek-bestuurlijke (werk)omgeving?

E. In welke mate stemmen kwantitatieve gegevens en theoretische verklaringen overeen met de persoonlijke ervaringen en loopbanen van succesvolle vrouwelijke bestuurders en politici?

De eerste, deelvraag, A, wil de ontwikkeling van de participatie van vrouwen in de politiek en de ambtelijke top in Nederland beschrijven en verklaren. Allereerst is duidelijk geworden dat er zich nog een flinke kloof bevindt tussen de streefcijfers uit het *Meerjarenplan Emancipatie* en de realiteit anno 2006. Hoewel de afgelopen jaren verbetering is geboekt, lijkt het onwaarschijnlijk dat het streven van Tweede Kabinet Kok, ondanks een tussentijdse bijstelling in 2005, in 2010 gehaald zal worden. Vrouwen zijn cijfermatig bovendien beter vertegenwoordigd in politieke functies dan in de ambtelijke top. Uit mijn onderzoeksmateriaal is geen eenduidige verklaring voor dit fenomeen naar voren gekomen, maar er zijn aanwijzingen dat er van politieke partijen een emanciperende kracht uitgaat of uitgegaan is. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de stimulerende werking die er van het partijvrouwennetwerk uit kon gaan. In ieder geval lijkt het erop dat binnen politieke constellaties meer expliciete aandacht gegeven wordt aan de vertegenwoordiging van vrouwen dan in hoge ambtelijke kringen. Al bij al wordt de voorbeeldfunctie van de politiek explicieter beleefd door haar deelnemers dan de voorbeeldfunctie van het openbaar bestuur.

Uit de gesprekken met mijn respondenten is ook zeer duidelijk gebleken dat de motivatie van vrouwen erg sterk en vaak bovendien eerder intrinsiek dan carrièrericht is. Deze constatering levert een bijdrage aan de beantwoording van deelvraag C: *Welke (structurele, situationele en psychologische) factoren zijn van invloed op de participatie en het 'stokken' van de loopbanen van vrouwen in de politiek en het openbaar bestuur?*, vooral wat betreft de factoren op meso- en microniveau. Vrouwen lijken minder dan mannen gericht te zijn op status, macht of inkomen, maar eerder op de inhoud en materie van hun werk. Anders gezegd voeren zij vaker een inhoudelijke dan een carrièrestrategie. Wat mijn respondenten succesvol (heeft) (ge)maakt in hun werk is een combinatie van een soort intrinsieke maatschappelijke en/of politieke betrokkenheid en persoonlijk engagement. Dergelijke drijfveren bleken van veel groter belang dan de oriëntatie op een succesvolle carrière of maatschappelijk aanzien. De gedrevenheid die mijn respondenten voor in hun werk aan dag legden was ronduit opvallend. Vaak waren zij ook al vóór de aanvang van hun officiële loopbaan al politiek of maatschappelijk actief, hun carrière in de politiek of het openbaar bestuur bleek een min of meer logisch gevolg of voortzetting van dat engagement. Het gegeven dat vrouwen én mannen die een politieke en/of bestuurlijke carrière succesvol weten uit te bouwen al voor hun 'officiële' introductie op de arbeidsmarkt al 'op persoonlijke titel' participeren in allerlei politieke of maatschappelijke verbanden wordt ook teruggevonden in eerder onderzoek (Oldersma, 1996, p. 77, 86 en Leijenaar, 2004, p. 74-75). Ook de respondenten zelf noemden de veelzijdigheid, afwisseling en maatschappelijke relevantie van hun werk veelvuldig als hun belangrijkste drijfveren. Kortom, een gedeeltelijk antwoord op

deelvraag C is dat factoren op microniveau, dat wil zeggen die factoren die samenhangen met de karaktereigenschappen en persoonlijke omstandigheden, doorslaggevend zijn voor politiek-bestuurlijke participatie van vrouwen en het doorbreken van het glazen plafond.

Waar de eerste feministische golf van het einde van de 19^e eeuw vooral draaide rond het verkrijgen van gelijke politieke en juridische rechten voor vrouwen, concentreerde de 'tweede golf' zich vooral op de sociaal-economische kansen en maatschappelijke positie van vrouwen. Vrij snel na de geboorte van de 'tweede feministische golf' in de vroege jaren 1970 werd de politieke en bestuurlijke participatie van vrouwen een belangrijk speerpunt binnen de vrouwenbeweging. In die maatschappelijke context werd 'positieve actie' of 'positieve discriminatie' geboren als concept en als instrument om grotere gelijkheid tussen de seksen te creëren in termen van uitgangspunten. In die zin kan 'vrouw-zijn' ook als selectiecriteria op zich beschouwd worden. Deelvraag B onderzocht de invloed van (gericht) Emancipatiebeleid op het aandeel en de invloed van vrouwen in de politiek en de ambtelijke top. Een interessant gegeven dat in mijn onderzoek aan de oppervlakte kwam was een zeker generatieverschil in de beoordeling van de instrumentele waarde van 'positieve actie'. Met name mijn wat jongere respondenten legden vaak ronduit een afkeer van het principe aan de dag. Een aantal van mijn respondenten en dan met name die dames die tot de pioniersgeneratie van vrouwen in politiek-bestuurlijke functies behoren, waren veel positiever gestemd, een aantal van hen gaven zelfs aan profijt te hebben gehad van een selectieprocedure waarbij positieve discriminatie een rol speelde. Waarschijnlijk is dit aspect grotendeels te verklaren door de 'slechte pers' en negatieve beeldvorming die de feministische beweging van het einde van de jaren 1970 ten deel is gevallen. Doordat de aanvankelijk brede vrouwenbeweging in Nederland op steeds meer issues de radicaal-feministische invalshoek koos (denk daarbij bijvoorbeeld aan een leuze als "Lesbisch als politieke keuze") verloren zij hun geloofwaardigheid en steun in de bredere samenleving (Ribberink, 1998, p. 98-127). Anno 2007 worden "feminisme" en "positieve actie" als een bijna symbolische representant ervan, vaak negatief beoordeeld als gevolg van die associatie met de radicale vrouwenbeweging. Onder mijn respondenten bestond daarentegen wél bijna algemene overeenstemming over het feit dat 'positieve actie' nadrukkelijk in de context en het politiek-sociaal klimaat van de jaren 1970 en 1980 gezien moeten worden. De overgrote meerderheid van mijn respondenten gelooft dat een dergelijke aanpak anno 2007, effectief noch wenselijk is. In plaats van een principiële wordt juist door mijn respondenten juist vaak gepleit voor een erg zakelijke benadering van het emancipatie- en vertegenwoordigingvraagstuk. Kortom, de beoordeling en de invloed van gericht Emancipatiebeleid is sterk afhankelijk van persoonlijke en heersende maatschappelijke opvattingen, die op hun beurt samenhangen met generatie en 'de tijd' waartoe een respondent behoort. Daardoor is een ondubbelzinnig antwoord op deze vraag ook niet mogelijk. Het merendeel van mijn respondenten was van mening dat in het huidige politieke en maatschappelijke klimaat van vergaande individualisering en verzakelijking de discussie over de meerwaarde van diversiteit juist op basis van rationale, economische argumenten gevoerd moet worden. Wanneer de meerwaarde van vrouwen in besluitvormingsprocessen en sleutelposities in de politiek en openbaar bestuur in objectieve termen aangetoond kan worden, boeken zij als groep de meeste vooruitgang zo luidt vandaag de dag de

opvatting. Deze constatering levert ook een bijdrage aan de beantwoording van deelvraag C (welke factoren zijn van invloed op de participatie en het 'stokken' van de loopbanen van vrouwen in de politiek en het openbaar bestuur?) voor wat betreft invloedrijke factoren op macroniveau. Het maatschappelijk discours heeft volgens de resultaten van dit onderzoek zeker invloed op het denken over en de perceptie van "goed bestuur", waar gelijke kansen en diversiteit onderdeel van (kunnen) zijn.

Bij de analyse van de leiderschapsstijl van mijn respondenten kwam een merkwaardige combinatie van eigenschappen die traditioneel als 'masculien' en eigenschappen die van oudsher als 'feminien' beschouwd worden naar voren. Dit fenomeen kan verklaard worden vanuit het gegeven dat in de laatste decennia meer aandacht en waardering is ontstaan voor bepaalde 'vrouwelijke' eigenschappen in professionele omgevingen. Door hun aanwezigheid hebben vrouwen de fundamentele van masculien gerichte organisatieculturen en functieprofielen al enigszins weten om te buigen. Langzaamaan zijn de voordelen in zakelijke en economische zin van genderdiversiteit doorgedrongen wat zijn weerslag heeft gehad op de waardering en beoordeling van bepaalde leiderschapskwaliteiten (Stivers, 1993, p. 70-71). Het bovenstaande is ook van nut bij de verdere beantwoording van deelvraag C (welke factoren zijn van invloed op de participatie en het 'stokken' van de loopbanen van vrouwen in de politiek en het openbaar bestuur?). Dit omdat het licht werpt op opvattingen (binnen politiek-bestuurlijke organisaties) over noodzakelijke competenties en (on)vruchtbare elementen van organisatiecultuur ten aanzien van de participatie van vrouwen op hoge(re) posities. Hoewel we al vastgesteld hebben dat individuele, karakteristieke aspecten hier een zeer belangrijke rol in spelen, waren er toch een aantal gemene delers te benoemen in vaardigheden en competenties die door vrouwen belangrijk geacht worden voor het succesvol uitbouwen van een loopbaan in de politiek of de ambtelijke top. In de 'masculiene' categorie werden lef, analytisch vermogen, doortastendheid, daadkracht en resultaatgerichtheid veelvuldig genoemd. Wat 'feminiene' eigenschappen betreft hechten mijn respondenten veel waarde aan communicatieve en contactuele vaardigheden, gerichtheid op samenwerking, openheid en aandacht voor sfeer en het welbevinden van medewerkers. Ook werden een aantal min of meer neutrale competenties als politiek-maatschappelijke gevoeligheid ('voelspieten voor wat er leeft'), een sterke motivatie en betrokkenheid, grondige dossierkennis en voorbereiding als onmisbaar voor vrouwen die politieke of ambtelijke topfunctie ambiëren genoemd.

Een ander interessant aspect aan de manier waarop vrouwen uit mijn onderzoeksgroep medewerkers en processen aansturen is de voorkeur die zij hebben voor 'bottom-up' werken in beleids- of besluitvorming. Deze constatering vormt een belangrijk element in de beantwoording van deelvraag D (hoe functioneren vrouwen in hun door mannen gedomineerde politiek-bestuurlijke (werk)omgeving?). Vrouwen in leidinggevende posities besteden in het algemeen veel aandacht aan de inbreng van ondergeschikten en nodigen hen vaak expliciet uit 'mee te denken' en zijn tevens vaak royaal met het delen van succes. In algemene termen bevestigt mijn onderzoek bevindingen uit andere wetenschappelijke literatuur (onder meer: Cockburn, 1991, p. 70-73, Wilson, 1995, p. 162-164, 172-

175, Leijenaar, 2004, p. 82). Mijn respondenten bleken er, conform aan resultaten uit ander onderzoek, een democratische, coöperatieve leiderschapsstijl op na houden, gecombineerd met een zeer brede oriëntatie op de materie en inhoud van hun werk.

In sommige gevallen werden verschillende deelvragen, als gevolg van de genoemde 'overlap' tussen de vele (veronderstelde) variabelen en causale relaties, beantwoord door dezelfde uitkomsten. Dit was onder meer het geval bij de beantwoording van de deelvragen C (welke factoren zijn van invloed op de participatie en het 'stokken' van de loopbanen van vrouwen?) en D (hoe functioneren vrouwen in hun door mannen gedomineerde politiek-bestuurlijke (werk)omgeving?). Dit was in de meeste gevallen het gevolg van ambiguïteit in de opvattingen van respondenten en/of het maatschappelijk discours. Zo heb ik in de gesprekken met mijn respondenten, maar ook secundair materiaal zoals de (gebundelde) interviews van Wouke van Scherrenburg en Marike van Zanten met 'topvrouwen', vaak wat impliciet, kunnen bespeuren dat veel, ook zeer succesvolle vrouwen het (nog?) moeilijk vinden onomwonden en ondubbelzinnig voor een professionele carrière te kiezen. Vrouwen staan, meer dan mannen, vaker en langer stil bij de persoonlijke offers die een 'loopbaan op niveau' vraagt van het individu. Het behoud van een zekere kwaliteit van leven in combinatie met een topfunctie noopt onvermijdelijk tot moeilijke keuzes. Of, zoals mevrouw de Vries het eerder in deze scriptie raak uitdrukte: *"You can't have it all"*, in ieder geval niet *"at once"*. Die aarzeling om volmondig voor een (professionele) carrière te kiezen is mogelijk een restant van verouderde seksespecifieke rolpatronen en opvattingen waarbij buitenhuisarbeid voor vrouwen eerder een keuze dan een noodzaak was. Persoonlijk vermoed ik dat dergelijke afwegingen en mentale barrières steeds meer naar de achtergrond zullen verdwijnen naarmate arbeidsparticipatie van vrouwen een grotere maatschappelijke en economische noodzaak gaat vormen (onder andere onder invloed van de vergrijzing en de globalisering van de economie). Een aspect dat samenhangt met de moeite die vrouwen nog blijken te hebben met de keuze voor een arbeid en een loopbaan in de publieke schijnwerpers is het fenomeen dat vrouwen veeleer kiezen voor werk waar zij persoonlijke voldoening uit putten dan voor het maatschappelijk aanzien of het inkomen dat bij een functie hoort. De sfeer op de werkvloer, het eigen welbevinden, de persoonlijke en emotionele voldoening die uit arbeid gehaald kan worden wordt door vrouwen veel belangrijker gevonden dan succes in strikte loopbaantermen. Een keerzijde van deze zelfde medaille zagen we ook terug in de beoordeling en waardering van mijn respondenten van hun eigen ambities. Bijna zonder uitzondering benadrukten zij zichzelf weliswaar als ambitieus te beschouwen, maar dan wel in termen van wat zij middels hun eigen bijdrage en positie kunnen bijdragen aan hun organisaties of de samenleving als geheel. Respondenten stelden zich afkerig of tenminste ambigue op ten opzichte van ambitie gericht op persoonlijke vooruitgang. Zij gaven stuk voor stuk aan niet graag geassocieerd te worden met 'spijkerharde carrièretijgers', hoewel hun loopbanen, op het eerste gezicht, anders deden vermoeden.

Maar er zijn meer elementen van invloed op het functioneren en de perceptie van vrouwen in ('male-oriented') organisatieculturen en politiek-bestuurlijke werkomgevingen (deelvraag D). Uit dit onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat het uiterlijk voor vrouwen in topposities een rol speelt bij de beoordeling van hun

optreden. Maar de invloed ervan op de beoordeling en waardering van (professionele) prestaties blijft nauwelijks meetbaar. Verschillende van mijn respondenten wijzen er ook op dat voor ieder persoon in een (semi-)publieke functie het uiterlijk van belang is, al was het maar in representatieve zin. Het is een reeds veelbesproken fenomeen dat vrouwen áltijd eerder of sterker in functie van hun seksualiteit worden benaderd of zelf beoordeeld dan mannen. Daarom is het niet ondenkbaar dat uiterlijke kenmerken en de seksualiteit van vrouwen een grotere impact hebben op het verloop en het succes van hun loopbaan dan voor mannen. Maar in welke mate of op welke manier precies is dus lastig te onderzoeken of analyseren, onder meer vanwege de onvermijdelijke subjectiviteit die de beoordeling van "aantrekkelijkheid" nu eenmaal altijd in zich heeft. Charisma of uitstraling wordt door bijna al mijn respondenten genoemd als een factor van belang, zeker in een politieke functie. Maar voor beide seksen speelt zoals gezegd de uiterlijke verschijning een rol bij de evaluatie van hun optreden, persoon of (professionele) prestaties. Dit hangt dan eerder samen met de functie of positie die een individu bekleedt dan met zijn of haar geslacht. Tevens is uit dit onderzoek naar voren gekomen dat de worsteling van vrouwen met de van oorsprong masculien gerichte organisatiecultuur onverminderd door gaat. Wél hebben vrouwen het, zoals eerder gezegd, al klaar gespeeld politieke en organisatieculturen om te buigen naar een meer feminiene oriëntatie. Toch blijkt uit de verhalen van mijn respondenten dat het falen van vrouwen nog steeds zichtbaarder is of wordt gemaakt dan het falen van hun mannelijke tegenhangers en dat bovendien dat falen direct terugslaat op álle vrouwen in vergelijkbare posities. Ook blijkt het voor vrouwen vaak lastiger hun succes expliciet op te eisen of resultaten voor het voetlicht te brengen. En opzichte van mannelijke ambts- of vakgenoten stellen vrouwen zich toch vaak bescheidener op over de eigen prestaties en inbreng. Dit alles is van invloed op de manier waarop zij zichzelf beoordelen, maar ook op de manier waarop organisatiecultuur, persoonlijkheid én het maatschappelijk discours de participatie van vrouwen waardeert.

Een ander interessant gegeven uit dit onderzoek is de afkeer die mijn respondenten vaak uiten ten opzichte van informele netwerken. Vrouwen blijken niet erg gesteld op informatieoverdracht via het 'borrelcircuit' en komen daar rond voor uit. Het zou te ver gaan om te stellen dat ál mijn respondenten bezwaren hebben tegen iedere vorm van 'netwerken', maar generaliserend gesproken valt op dat zij de afweging om wel of niet in een netwerk te stappen vaak maken op basis van rationele en functionele argumenten. 'Gezelligheidsclubs' of zelfs 'vrouwenclubs' zullen in de agenda's van mijn respondenten zelden tot nooit prioriteit krijgen. Dit is opvallend omdat met name de politiek en openbaar bestuur zich kenmerkt door veelheid aan zowel meer formele, professionele als informele netwerken waar relaties elkaar ontmoeten en informatie uitwisselen. Vaak wordt aangenomen dat deelname aan dergelijke verbanden van groot belang is bij het uitbouwen van een succesvolle loopbaan in de publieke sector. Bovendien is een veelgehoorde aanname in de gendertheorie dat juist vrouwen 'geboren netwerkers' zijn omdat zij van oudsher gewend zijn een heel systeem van vrijwillige ondersteuning rond hun gezin, familie of gemeenschap op te zetten en te onderhouden. Beide veronderstellingen worden dus niet bevestigd door de resultaten van dit onderzoek. Uiteindelijk kunnen we dus stellen dat vrouwen in dit opzicht enigszins anders omgaan met hun functie en werkomgeving dan hun mannelijke tegenhangers (deelvraag D). Toch wil ik mij onthouden van een

eendoordeel in gendertermen omdat ik niet over adequaat vergelijkingsmateriaal vanuit een mannelijk perspectief beschik en ook op basis van de antwoorden van mijn respondenten geen volmaakt eenduidige conclusie te trekken is uit de waarde en betekenis van netwerken voor vrouwen in topfuncties in de Nederlandse politiek en het openbaar bestuur.

Ook uit dit onderzoek is gebleken dat vrouwen veel waarde hechten aan feedback op hun functioneren. Het opvallende daaraan is echter dat niet alleen steun, erkenning en kritiek uit de werkomgeving van belang is, maar ook begrip en aanmoediging aan het 'thuisfront'. Praktische steun uit de persoonlijke omgeving is logischerwijs vooral van belang voor jonge gezinnen. Als beide ouders (wat meestal het geval is, zo blijkt uit de interviews) een verantwoordelijke baan buitenhuis vervullen is hulp bij de opvang van de kinderen, het huishouden en overige zorgtaken of familiale verplichtingen onontbeerlijk. In mijn onderzoeksgroep werd dergelijke steun opvallend vaak verleend door de schoonfamilies of eigen familie van mijn respondenten. Ook is de (actieve) steun van echtgenoot of partner voor de loopbaan van zijn vrouw van invloed op de wijze waarop vrouwen zichzelf en hun werk waarnemen. Zeker bij twijfel of onzekerheid over de eigen professionele aanpak of resultaten vervult de partner een belangrijke functie als klankbord en 'supporter'. Overigens lijkt dit eerder een logische en wederkerige wisselwerking tussen geliefden te zijn dan een sociologisch fenomeen. Behalve de partner zijn voor morele steun ook overige familieleden, vrienden en, wanneer zij eenmaal volwassen zijn, de eigen kinderen van belang. Maar ook collega's en leidinggevendenden kunnen een belangrijke klankbordfunctie vervullen voor vrouwen die een toppositie hebben weten te verwerven. Kortom, voor wat betreft de situationele factoren op microniveau die de ontwikkeling van de loopbaan van (top)vrouwen stimuleren of hinderen (deelvraag C) zijn ook de (morele) steun en ondersteuning (in praktische zin) uit de eigen persoonlijke omgeving een zeer belangrijke elementen.

Wat overigens ook opviel aan de relazen van mijn respondenten met kinderen was het schuldgevoel ten opzichte van hun gezin waarmee zij worstelen. Zij hebben tóch vaak het onbestemde gevoel, zichzelf, de partner en zeker de kinderen tekort doen als gevolg van de drukke en verantwoordelijke functies die zij vervullen. Enerzijds geven zij vaak aan zichzelf niet geschikt te vinden als 'fulltime thuismoeder' maar anderzijds worstelen zij nog vaak met de persoonlijke en vooral psychologische balans tussen hun moederschap en professioneel positie. Ook dit lijkt het gevolg te zijn van meer traditionele opvattingen over taakverdelingen tussen de seksen. Vrouwen zien ook zichzelf vaak nog als de primaire verzorgers van hun kroost. Bovendien kent Nederland, cultureel en historisch gezien een sterke moederschapideologie, die bijvoorbeeld ook zichtbaar is in de massale keuze van Nederlandse vrouwen voor deeltijdarbeid in vergelijking met hun Europese seksegenoten. In andere (Europese) landen worden minder vragen gesteld en bezwaren geuit over fulltime werkende moeders. Ik verwacht dat ook dit aspect aan invloed zal verliezen naarmate de arbeidsparticipatie van vrouwen economisch gezien noodzakelijker wordt. Er zal alleen steeds aandacht moeten blijven bestaan voor de obstakels die vrouwen op hun weg naar arbeidsparticipatie en de combinatie van een opgroeiend gezin met een veeleisende baan tegenkomen om grotere arbeidsparticipatie van vrouwen ook daadwerkelijk tot een verbetering van hun sociaal-economische en maatschappelijke positie te laten

leiden. In relatie tot mijn onderzoeksvragen, en dan vooral deelvraag C, vormt dit aspect een goede illustratie van hoe factoren op macroniveau (zoals het politiek-maatschappelijk bestel en het sociale klimaat) ook invloed kunnen uitoefenen op persoonlijke opvattingen of gevoelens (microniveau), waarbij de heersende organisatiecultuur (factoren op mesoniveau zoals de ideeën over de balans tussen werk en privé-leven, vergadertijden, werktijden etc.) nog verdere internalisering van bepaalde normen en waarden kan bewerkstelligen.

Het is ook duidelijk geworden dat taakverdelingen in de privé-sfeer 'achterlopen' bij de ontwikkeling van taakverdelingen in de professionele en maatschappelijke zin, alhoewel er een kentering zichtbaar begint te worden. Vrouwen worstelen nog steeds vaak met dubbele taakbelastingen omdat zij worden beschouwd én zichzelf nog vaak zien als de 'eerstverantwoordelijke' in de opvoeding van kinderen, de coördinatie van huishoudelijke en zorgtaken en het gezinsleven in het algemeen. Als zij daarnaast nog een fulltime baan, zeker op 'enig niveau' willen uitoefenen leidt dit bijna onvermijdelijk tot knelpunten in de dagindeling maar ook niet zelden tot fysieke en psychologische problemen bij vrouwen zelf. Uit eerder empirisch onderzoek is gebleken dat mannen en (buitenhuis werkende) vrouwen ook verschillen in de manier waarop 'thuis' ervaren en beleven. Waar mannen 'thuis' vaak zien als een toevluchtsoord van rust, is 'thuis' voor werkende vrouwen juist vaak een stressfactor (Wilson, 1995, p. 142-145). Er begint zich echter een trend af te tekenen waaruit blijkt dat ook steeds meer mannen taken en verantwoordelijkheden in relatie tot hun gezin op zich nemen. Vader- of ouderschapsverlof wordt langzaamaan 'gewoner' en met name jonge vaders beginnen ook de waarde van persoonlijk contact met hun kinderen, óók in de zin van zorg- en opvoedingstaken in te zien. Als deze ontwikkeling zich doorzet, zal er zowel voor mannen als voor vrouwen een meer gelijkwaardige en evenwaardige maatschappelijke taak- en arbeidsverdeling zal ontstaan. Uiteindelijk lijkt, ook op basis van deze onderzoeksresultaten, de meest logische oplossing voor de knelpunten die bijna alle buitenhuis werkende vrouwen ervaren bij de combinatie van hun professionele verantwoordelijkheden en taken aan het thuisfront een grotere betrokkenheid van mannen bij zorg en huishoudelijke taken te zijn. Pas wanneer een totale herverdeling van taken in de publieke én de privé-sfeer gemeengoed is zal dit leiden tot een werkelijke verbetering van de positie van vrouwen in de samenleving. Wel lijkt het van belang dat ook de samenleving als geheel zich afvraagt welke elementen nu werkelijk van belang zijn voor het lieden van een "goed en vervullend leven". Misschien dwingt de realiteit ons er wel toe te onderkennen dat het vervullen van een topfunctie inderdaad alleen 'leuk' kan zijn in een klassiek gezinspatroon met één werkende en één thuisblijvende ouder. Maar of de maatschappij en de mannen er al aan toe zijn hier de ultieme consequenties (namelijk het invoeren van de 'thuisvader en huisman' als algemeen geaccepteerde norm) aan te verbinden blijft de vraag. Bovenstaand betoog illustreert opnieuw de 'overlap' die kan bestaan tussen invloedrijke factoren op micro- meso- en macroniveau bij de ontwikkeling van de loopbanen van vrouwen (zie deelvraag C). In de context van dit onderzoek is dit onderscheid in niveaus dan ook enigszins kunstmatig omdat al die factoren en niveaus samengebond zijn in het individuele leven en daar een bijna onontwarbare kluwe vormen.

Al bij al kan in relatie tot de deelvragen C en D op basis van onderhavig onderzoeksmateriaal geconcludeerd worden dat vrouwen een bijzonder sterke, intrinsieke motivatie voor hun arbeid moeten bezitten en daarbij bovendien over een zekere mate van prestatiedrang moeten beschikken om in de nabijheid van het glazen plafond te functioneren. Die gedrevenheid en betrokkenheid bij hun werk en de 'ingeboren' drang resultaten te boeken en prestaties neer te zetten zijn, zeker in combinatie met een gezin, onmisbare eigenschappen bij het uitbouwen van een succesvolle carrière in de Nederlandse politiek en het openbaar bestuur. Bevindingen uit eerder onderzoek die stellen dat de intrinsieke beloning die arbeid levert in de vorm van voldoening die een geleverde prestatie of sociaal contact op de werkvloer kan leveren voor vrouwen, belangrijker indicatoren voor arbeidsparticipatie zijn dan externe prikkels zoals financieel gewin (Tijdens, 2002, 123-127), worden dus door deze onderzoeksresultaten onderschreven.

Voor wat betreft deelvraag E (in welke mate stemmen kwantitatieve gegevens en theoretische verklaringen overeen met de persoonlijke ervaringen en loopbanen van succesvolle vrouwelijke bestuurders en politici?) is het antwoord al impliciet gegeven bij de behandeling van alle andere onderzoeksvragen. Mijns inziens levert kwalitatief onderzoek een ander soort informatie aan dan kwantitatief onderzoek. De 'cijfers' laten ons zien dát er een probleem is en waar dat probleem (het glazen plafond) zich bevindt. De verhalen van mijn respondenten vullen het probleem in inhoudelijke zin in. Kwalitatief onderzoek werpt, meer dan kwantitatief, licht op 'het hoe' en 'het waarom' van het probleem vanwege haar verhalende karakter. Met andere woorden: het statistisch onderzoek tekent de lijnen van de afbeelding, de kwalitatieve aanvulling voegt de kleur en de context toe aan het schilderij en geeft het daarmee nuance, diepte en betekenis en een beter beeld van hoe lijnen zich ten opzichte van elkaar verhouden in de compositie.

Het bereiken en vervullen van een topfunctie vraagt, zo blijkt eens te meer uit de interviews uit dit onderzoek, ook offers, vooral in relatie tot besteedbare vrije tijd en in die zin de kwaliteit van leven. Het beleid moet verbeterd worden. Momenteel is beleid om vrouwen te stimuleren deel te nemen aan de arbeidsmarkt tegenstrijdig van karakter omdat de arrangementen die het mogelijk moeten maken om zorg en arbeid te combineren nog onvoldoende uitgebouwd zijn (Leijenaar, 2004, p. 203). Maar niet alleen mannen zullen zich moeten aanpassen en zich bewust moeten worden van de barrières die vrouwen nog steeds hinderen in hun arbeidsparticipatie, ook vrouwen zullen een mentale ontwikkeling in hun houding ten opzichte van arbeid moeten doormaken. Vrouwen zullen zich in de komende jaren naar alle waarschijnlijkheid steeds meer gedwongen zien arbeid te accepteren als een economische noodzaak. Vrouwen moeten, net als mannen leren het verrichten van arbeid als een vanzelfsprekendheid te zien en niet als iets 'leuks voor erbij' waar een bepaalde mate van vrijblijvendheid aan kleeft. Wanneer arbeidsparticipatie voor vrouwen eenmaal de norm is zullen zij zich ook moeten trainen in het herkennen en aanpakken en idealiter zelfs creëren van mogelijkheden voor professionele en maatschappelijke promotie en ontwikkeling. Pas in een dergelijke situatie kan écht gesproken worden over gelijke kansen. Tot die tijd zal, zoals een bekend aforisme zegt, er voor

vrouwen die een topfunctie ambiëren “*Look like a lady, act like a man and work like a dog*” het adagium blijven.

Uit dit onderzoek zijn tenslotte een aantal aspecten naar voren gekomen die aansporen tot nader onderzoek of (meer) beleidsmatige aandacht. In onderzoekstermen verdient het aanbeveling het functioneren en de betekenis van netwerken in relatie tot gender en loopbaanontwikkeling verder te onderzoeken. Ook de vraag naar *het waarom* van de locatie van het glazen plafond (waarom bevindt het zich op een bepaald niveau in een bepaalde sector of beroepsgroep?) heeft ook dit onderzoek (voor wat betreft de publieke sector) niet helder en eenduidig kunnen beantwoorden en zou daarom nog nader onderzocht moeten worden. In beleidsmatige termen zou meer aandacht moeten zijn voor loopbaanbegeleiding van vrouwen bij aanvang van hun carrière. Wanneer jonge vrouwen, ‘vers’ op de arbeidsmarkt, van meet af aan gestimuleerd worden door te groeien en begeleid worden bij het maken van loopbaankeuzes, zouden zij wel eens minder snel kunnen afhaken in de periode van gezinsvorming (die vaak samenvalt met de ‘tropenjaren’ in loopbaanopzicht). Bovendien zou overheidsbeleid een verdere bijdrage kunnen leveren aan het ombuigen van stereotiepe opvattingen over taakverdelingen en vrouwen op topposities. Daarbij is het echter wel van belang het economisch en maatschappelijk potentieel van vrouwen en de meerwaarde die (gender)diversiteit levert aan processen en resultaten als uitgangspunt van beleid te nemen. Niet de achterstandspositie van vrouwen op de arbeidsmarkt zou benadrukt moeten worden, zoals tot op heden vaak het geval was, maar juist de winst die als samenleving te behalen valt bij grotere participatie van vrouwen (op topposities). In een dergelijk beleid moet bovendien veel aandacht bestaan voor professionele en maatschappelijke arrangementen. Er zal goed gekeken moeten worden naar de concrete invulling en praktische werking van dergelijke maatregelen, instituties en regelingen zodat zij ook daadwerkelijk een bijdrage leveren aan het wegnemen van obstakels voor vrouwen op weg naar de top.

Bibliografie

Bronnen:

- A. Betram, interview d.d. 8 september 2005.
- A. van Dok-van Weele, interview d.d. 21 oktober 2005.
- C. Daskalakis, interview d.d. 15 augustus 2005.
- E. van Dijk-Staats, interview d.d. 29 september 2005.
- J. Tammemoms-Bakker, interview d.d. 20 oktober 2005.
- J. van Nieuwenhoven, interview d.d. 7 september 2005.
- M. de Vries, interview d.d. 23 september 2005.
- M. Heeremans, interview d.d. 28 september 2005.
- M. van Rossen, interview d.d. 16 september 2005.
- R. Briene, interview d.d. 18 augustus 2005.
- R. Maas, interview d.d. 26 augustus 2005.

Geraadpleegde literatuur:

- Achterhuis, H. (1988) *Het rijk van de schaarste. Van Thomas Hobbes tot Michel Foucault* Baarn: Ambo.
- Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de & Kalmijn, M. (2000). *Basisboek enquêteren en gestructureerd interviewen*, Groningen: Wolters Noordhoff.
- Babbie, E. (2001). *The Practice of social research*, 9th edition, Belmont (CA): Wadsworth.
- Baker, S., & van Doorne-Huiskes, A., (eds.), (1999). *Women and public policy: the shifting boundaries between the public and private spheres*, Aldershot: Ashgate.
- Birkland, T.A., (2001). *An introduction to the policy process. Theories, concepts, and models of public policy making*, New York/Londen: Armonk.

- Blom, R.J., (1995). *Zakenvrouwen. Vrouwenzaken. Onderzoek vrouwelijke ondernemers. Gesprekken met vrouwen en adviseurs*, Den Haag: Graydon Nederland BV.
- Bock, G., (1991). Challenging dichotomies: perspectives on Women's history, Offen, K., (ed.), *Writing Women's History: International perspectives*, Bloomington: Indiana University Press, 135-149.
- Bogdan, R.C. & Biklen S.R. (2005). *Qualitative research for education, an introduction to theory and methods*, 4th edition, Los Angeles (CA): Roxbury Publishing Company.
- Bon Reis, S. Young, Ph. & Jury, J.C., (1999), Female administrators: a crack in the glass ceiling, *Journal of Personnel Evaluation in Education*, Vol. 13, nr. 1 (maart).
- Bovens, M.A.P., (ed.), (2001). *Openbaar Bestuur. Beleid, organisatie en politiek*, Alphen aan de Rijn: Kluwer.
- Brouns, M., Sibbes, J. & Tap, R., (2002). *Coaching en cultuurverandering : een onderzoek naar de betekenis van coaching voor de doorbreking van het Glazen Plafond*, Doetinchem Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Elseviers Bedrijfsinformatie.
- Bryson, V., (ed), (1992). *Feminist political theory: an introduction*, Basingstoke: Macmillan.
- Burgess, Z. & Tharenou, Ph., (2002), Women Board Directors: Characteristics of the Few, *Journal of Business Ethics*, Vol. 37, nr 1 (april).
- Choenni, G. (ed.), (1993). *(Meer) vrouwen in de politiek? Vrouwen over politieke participatie en politieke cultuur*, Amsterdam: Emancipatiebureau Amsterdam.
- Christy, C. A., (1987). *Sex differences in political participation: processes of change in fourteen nations*, New York: Praeger.
- Cockburn, C., (1991). *In the way of women : men's resistance to sex equality in organizations*, Ithaca (NY): ILR Press.
- Davidson, M.J., & Cooper, C.L., (1992). *Shattering the glass ceiling : the woman manager*, Londen: Paul Chapman Publishing.
- Davis, K., Leijenaar, M.H. & Oldersma, J., (eds.), (1991). *The gender of power*, Londen: Sage Publications.
- Derksen, W. (2001). *Lokaal Bestuur*, Den Haag: Elsevier Bedrijfsinformatie.

Doorne-Huiskes, J. van, (1997). *Evenredig? Nog even niet! Normering participatie vrouwen in hogere functies bij de rijksdienst*, Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken.

Emancipatiemonitor 2004, Centraal Bureau voor de Statistiek/ Sociaal Cultureel Planbureau, Den Haag, december 2004.

Emancipatiemonitor 2006, Centraal Bureau voor de Statistiek/ Sociaal Cultureel Planbureau, Den Haag, december 2006.

Everett, L., Thorne, D. & Danehower, C., (1996) Cognitive moral development and attitudes toward women executives, *Journal of Business Ethics*, Vol. 15, nr. 11 (November).

Gardiner, F. (ed.), (1996). *Sex equality policy in Western Europe*, Londen: Routledge.

Hoskyns, C., (1996). *Integrating gender : women, law and politics in the European Union*, Londen: Verso.

Internationaal Informatiecentrum en Archief voor de Vrouwenbeweging (IIAV), (1994). *Literatuurlijst rond het thema Vrouwen in de politiek: selectie*, Amsterdam: IIAV.

Janssens, A. (1998), De mannelijke kostwinner: mythe of historische werkelijkheid? Een overzicht van het debat, *Tijdschrift voor geschiedenis*, nr. 3, 258-280.

Kerber, L.K. (1988), Separate Spheres, female worlds, woman's place: the rhetoric of women's history, *Journal of American history*, 75, juni, 9-39.

Ledwith, S. & Colgan, F., (eds.), (1996). *Women in organisations: challenging gender politics*, Basingstoke-Londen: Macmillan Business.

Leijenaar M.H. & Niemöller B., (1992), *Feiten over vrouwen in politiek en openbaar bestuur : met macht getooid*, Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Leijenaar, M.H. & Niemöller, B.,(1993). *Facts about women in politics and public administration in the Netherlands*, Den Haag: Ministry of Social Affairs and Employment and Home Affairs.

Leijenaar, M.H., (2004), *Political Empowerment of Women, the Netherlands and other countries* , Leiden: Martinus Nijhoff Publishers.

Leijenaar, M.H., (2005). Vrouwen doen wel mee, maar hebben weinig te zeggen. *De Volkskrant*, 1 maart 2005, Amsterdam: PCM Uitgevers, p. 12.

Leijenaar, M.H., (i.s.m. Europees deskundigennetwerk "Vrouwen en besluitvorming"), (1997). *Hoe te komen tot een evenwichtige deelname van vrouwen en mannen in politieke besluitvorming: leidraad bij de uitvoering van beleid ter bevordering van de deelname van vrouwen aan politieke besluitvorming*, Europese Commissie, DG Werkgelegenheid en industriële betrekkingen en sociale zaken, Eenheid V/D/5, Luxemburg: Bureau voor Officiële Publikaties der Europese Gemeenschappen.

Leijenaar, M.H., Niemöller, K. & van der Kooij, A., (1999). *Kandidaten gezocht : politieke partijen en het streven naar grotere diversiteit onder gemeenteraadsleden*, Amsterdam: Instituut voor Publiek en Politiek.

Lenning,, A., van, (2000), Maakbaarheid van sekse: het lichaam als constructie, *Tijdschrift voor genderstudies*, nr. 3, jaargang 1, 17-35.

Lovenduski, J. & Norris, P., (1993). *Gender and party politics*, Londen: Sage Publications.

Maassen van den Brink, H., & Groot, W., (1994). *Obstakels : vrouwen tussen arbeidsmarkt en gezin*, Amsterdam: Amsterdam University Press.

Meehan, E. & Sevenhuijsen, S., (eds.), (1991). *Equality politics and gender*, Sage Modern politics Series [vol. 29], Londen: Sage Publications.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Directie Coördinatie Emancipatiebeleid (DCE), (2000). *Jaarboek Emancipatie 2000: Door het glazen plafond?*, Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 12-17, 20-25, 124-127.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Directie Coördinatie Emancipatiebeleid, (2000). *Meerjarenbeleidsplan emancipatie : het emancipatiebeleid voor de korte en middellange termijn*, Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Directie Coördinatie Emancipatiebeleid, (2000). *Van vrouwenstrijd naar vanzelfsprekendheid, Meerjarennota emancipatiebeleid: achtergronddeel*, Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Molle, L., van, (1999), *Methoden en Technieken van de Nieuwste Tijd*, achtergronden bij colleges 1999-2000, Departement Moderne Geschiedenis, K.U. Leuven, Leuven: Historia.

Morris, L., & Stina Lyon, E., (eds.), (1996). *Gender relations in public and private : new research perspectives*, New York: St. Martin's Press/ Basingstoke: Macmillan.

Moss Kanter, R., (1977), *Men and women of the corporation*, 2e ed. 1993 (1977), New York: Basic Books.

Moss Kanter, R., (1980), Women and the structure of organizations, Konek C.W., Kitch, S.L. & Hammond E.G (eds.), *Design for equity: women and leadership in higher education*, Newton, MA: Educational Development Center, 49-63.

Moss Kanter, R., (1992), *When giants learn to dance: Mastering the challenges of Strategy, Management and careers in the 1990s*, New York: International Thomson Business Press.

Mossink, M. & Nederland, T., *Beeldvorming in beleid: een analyse van vrouwelijkheid en mannelijkheid in beleidsstukken van de rijksoverheid*, Den Haag: VUGA.

Nederland, T., & Portegijs, W., (1996). *Bestuurders (v/m) gevraagd : vrouwen en mannen over maatschappelijke participatie*, Den Haag: VUGA.

Nelson, B. J. & Chowdhury, N., (eds), (1994). *Women and politics worldwide*, New Haven: Yale University Press.

Oakley, A. (1972). *Sex, Gender and Society*, Londen Maurice Temple Smith.

Olde, de, C.P. & Slinkman E., (1999). *Het glazen plafond : een inventarisatie van cijfers, literatuur en onderzoek met betrekking tot de doorstroom van vrouwen naar de top*, Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Elseviers Bedrijfsinformatie.

Oldersma, G.J., (1996). *De vrouw die vanzelf spreekt : gender en representatie in het Nederlandse adviesradenstelsel*, Proefschrift Rijksuniversiteit Leiden, Leiden: DSWO Press.

Ribberink, A. (1998). Leidslieden en zaakwaarnemers. De stille generatie en de tweede feministische golf, Righart, H. & Luykx, P., *Generatiemix. Leefstijlsgroepen en cultuur*, Amsterdam: Arbeiderspers, 94-129.

Rousseau, J.J. (1984). *OEuvres Complètes*, dl. 2, Parijs: Gallimard.

Rubin, G., (1975). The traffic in Women: Notes on the political economy of Sex, Reiter, R., (ed.), *Toward an Anthropology of Women*, New York: Routledge, 157-210.

Schaapman, M., (ed.), (1995). *Ongezien onderscheid: een analyse van de verborgen machtswerking van de sekse*, Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Scherrenburg, W., van, (2006). *Vrouwen op het Binnenhof. Interviews met Nederlandse politica's*, Amsterdam/ Antwerpen: Archipel.

Schottelndreier,(2004), "Vrouwen hebben 't voor elkaar", *de Volkskrant*, 10 september 2005, Het Betoog, p. 3.

Scott, J.W., (1986). Gender: a useful category of historical analysis, *American Historical Review*, nr. 91, afl. 5, 1053-1075.

Scutt, J. A., (2004), Conversing Across Boundaries: Women, Gender, Development, and Communication, *Gender, Technology and Development*, nr. 8, p. 433-436.

Stivers, C., (1993). *Gender images in public administration: legitimacy and the administrative state*, Mewbury Park California: Sage Publications.

Tijdens, K.G. & Klaveren, M., van, (2003), Substitution or Segregation? The Impact of Change in Employment, Production and Product on Gender Composition in Dutch Manufacturing 1899-1999, *Economic and Industrial Democracy* [24], nr. 4, 595-629.

Tijdens, K.G. & Wetzels, C., (2002), Women's career break due to motherhood and the effects on wages, *Cahiers Economiques de Bruxelles* [45], nr. 1, 169-189.

Tijdens, K.G., (2002), Gender Roles and Labor Use Strategies: Women's Part-Time Work in the European Union, *Feminist Economics* [8], nr. 1, 71-99.

Tijdens, K.G., (2002), The impact of a career break on a woman's wage, *Transfer, European Review of Labour and Research* [8], nr. 1, 129-127

Tijdens, K.G., Bakker, B. & Winkels, J., (1999), Gender, Occupational Segregation and Wages in the Netherlands, *Netherlands Official Statistics*, Vol. 14, winter, 36-41

Tijdens, K.G., Doorne-Huiskes, A., van & Willemsen, T.M. (eds.), (1997), *Time Allocation and Gender. The Relationship between Paid Labour and Household Labour*, Tilburg: Tilburg University Press.

Vennix, P. & Bullinga, M., (1991). *Sekserollen en emancipatie : veranderingen in de kijk op 'mannelijkheid' en 'vrouwelijkheid'*, Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.

Vianello, M., Sieminska, R. & Damian, N., (eds.), (1990). *Gender inequality: a comparative study of discrimination and participation*, Sage studies in international sociology [39], Londen: Sage Publications.

Walby, S. (1990). *Theorizing Patriarchy*, Oxford: Basil Blackwell.

Warren, C.A.B. & Karner, T.C. (2004). *Discovering qualitative methods: field research, interviews and analysis*, Los Angeles (CA): Roxbury Publishing Company.

Wester, F., (1995). *Strategieën voor kwalitatief onderzoek*, 3^e herziene druk, Bussum: Coutinho.

Wilson, F.M., (1996). *Organizational behaviour and gender*, Londen: MacGraw-Hill.

Woerdman, E., (1999). *Politiek en politicologie*, Groningen: Wolters Noordhoff.

Zanten, M., van, (2005). *'Mevrouw, mijne heren...'* 25 vrouwen over de weg naar de top, Amsterdam/ Antwerpen: Archipel.

Bijlage 1: Overzicht van respondenten

Mw. Drs. Mr. A. (Annet) Bertram, Directeur-Generaal van het Directoraat Wonen bij Ministerie van VROM.

Mw. Drs. R. (Reinie) Briene, gemeentesecretaris Woudrichem en o.m. lid van de Provinciale Staten Noord Brabant (CDA).

Mw. C. (Christine) Daskalakis, wethouder te Schiedam (CDA) en 1^e loco burgemeester.

Mw. Drs. E. (Else) van Dijk-Staats, wethouder te Den Haag (VVD), o.m. voormalig wethouder en loco-burgemeester in Wassenaar.

Mw. A. (Anneke) van Dok-van Weele, burgemeester van Vlissingen (PvdA), o.m. voormalig burgemeester van Diemen en Velsen, voormalig staatssecretaris van Economische Zaken en voormalig Tweede Kamerlid.

Mw. Drs. M. (Marianne) Heeremans, gemeentesecretaris Utrecht en o.m. voormalig lid van de Provinciale Staten van Noord Holland (PvdA)

Mw. Mr. R. (Rhodia) Maas, Directeur Stafdirecties Uitvoeringsbeleid, Immigratie en Naturalisatiedienst (Ministerie van Justitie).

Mw. J. (Jeltje) van Nieuwenhoven (PvdA)- o.m. voormalig Lid Gedeputeerde Staten Zuid Holland; voormalig Tweede-Kamerlid, PvdA-fractievoorzitter en voorzitter van de Tweede Kamer.

Mw. Drs. M. (Marie) van Rossen, burgemeester Alkmaar (PvdA), o.m. voormalig burgemeester van Hellevoetsluis en wethouder in Leiden.

Mw. Drs. J. (Jacqueline) Tammenoms-Bakker, Directeur-Generaal Transport en Luchtvaart, Ministerie van Verkeer en Waterstaat.

Mw. Drs. M. (Monique) de Vries, dijkgraaf van Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier, o.m. voormalig staatssecretaris Verkeer en Waterstaat (VVD) en Tweede Kamerlid.

Bijlage 2: Vragenlijst

Ontwikkeling persoonlijke loopbaan

1. Kunt u mij kort vertellen hoe uw loopbaan zich in hoofdlijnen heeft ontwikkeld (van uw introductie in de politiek/ het openbaar bestuur tot 'vandaag')?
2. Waarom heeft u voor een loopbaan in de politiek/ het openbaar bestuur gekozen (hebben persoonlijke waarden, normen of opvattingen daar bijvoorbeeld een rol bij gespeeld)?
3. Zijn uw redenen om dit beroep (te blijven) uitoefenen in de loop van uw carrière veranderd?

Invloed van (actief) Emancipatiebeleid

4. Bent u tijdens uw loopbaan persoonlijk ooit in aanraking gekomen met maatregelen die positieve discriminatie van vrouwen bevorderen of heeft u ooit een functie aangeboden gekregen als gevolg van een actief gelijke kansenbeleid?
5. Hebben publiciteitscampagnes van de overheid invloed gehad op uw keuze voor een loopbaan in de politiek/ het openbaar bestuur?

Invloed op besluitvorming

6. Bent u in uw loopbaan (altijd) in staat geweest in uw ogen belangrijke kwesties op de agenda te zetten?
7. Zijn/ worden uw voorstellen vaak overgenomen?
8. Wat ziet u zelf als de belangrijkste kwesties waarvoor u zich hebt ingezet? In welke mate heeft u die succesvol kunnen (laten) behandelen/ uitvoeren?
9. *Heeft u zich in uw loopbaan bewust ingezet voor specifieke vrouwenbelangen (hoe en waarom (niet))?*

Functioneren binnen een organisatie(cultuur)

10. Heeft u het gevoel (gehad) dat uw professionele prestaties (voldoende) zichtbaar waren?
11. Heeft u het gevoel (gehad) dat uw professionele prestaties juist beoordeeld en gewaardeerd werden in vergelijking met die van anderen? Waarom wel/ niet?
12. Welke (selectie)criteria of competenties waren naar uw mening van belang bij uw aanstelling(en) als (...)? Heeft u uw vrouw-zijn daarbij als een voor- of een nadeel ervaren?

13. Bent u zich in uw werk en in uw werkomgeving zelf bewust van uw vrouw-zijn? Heeft dit invloed op uw functioneren (bent u als vrouw bijvoorbeeld op een andere manier met uw werk bezig als uw mannelijke collega's)?

14. Heeft u gedurende uw loopbaan altijd het gevoel gehad opgenomen te zijn/ worden in de relevante netwerken die bij uw functie(s) hoort(den)? Beschikt u ook nog over een professioneel vrouwen netwerk?

15. Heeft u uw gedrag (op de werkvloer en/of daarbuiten) ooit moeten aanpassen aan de mores in een organisatie/ bestuurslaag/ functie?

16. Heeft u de indruk dat er in uw werkomgeving verschillende gedragsregels of – normen bestaan voor mannen en vrouwen?

Persoonlijke omstandigheden en kenmerken

17. Hoe is uw gezin samengesteld?

18. Hoe ziet uw dagindeling er grofweg uit? Ervaar(de)t u daar (ooit) knelpunten in?

19. In welke mate heeft u gedurende uw loopbaan morele en praktische steun uit uw directe (sociale) omgeving ontvangen? Hoe belangrijk was/is die (geweest) voor de ontwikkeling van uw loopbaan?

20. Heeft u ooit het gevoel (gehad) dat uw uiterlijk een rol speelt(de) bij de beoordeling van uw persoon of uw werk?

21. Zou u zichzelf als ambitieus omschrijven? Hoe uit zich dat?

Bijlage 3: Overzicht van gebruikte afkortingen

| | |
|--------------------------|--|
| B&W (College van): | Burgemeester en Wethouders |
| CBS: | Centraal Bureau voor de Statistiek |
| CDA: | Christen Democratisch Appèl |
| DCE: | Directie Coördinatie Emancipatiebeleid |
| DG: | Directeur-generaal |
| IND: | Immigratie en Naturalisatiedienst |
| Plv: | plaatsvervangend |
| PvdA: | Partij van de Arbeid |
| SCP: | Sociaal Cultureel Planbureau |
| SG: | Secretaris-generaal |
| SOZAWE (ministerie van): | Sociale Zaken en Werkgelegenheid |
| VROM (ministerie van): | Volkshuivering, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer |
| VVD: | Volkspartij voor Vrijheid en Democratie |