

# No-nonsense voorbeeld

Met poppenspelende meisjes groeien uit tot topvrouwen in het bedrijfsleven. Steeds meer vrouwen pakken hun kans. Maar hoe doen ze dat? Die schare vrouwen wordt hier eindeloos over bevraagd, want een goed voorbeeld doet goed volgen. Plaatsvervangend CEO bij PGGM Else Bos (1959) wil er wel wat over vertellen, maar liever weidt ze uit over de inhoud van haar functie. Want: "We zijn er, we hebben wat te brengen, gebruik je talent en ga ervoor."

**HET DILEMMA:** *Vrouwelijke werknemers hebben goede voorbeelden in hun omgeving nodig om hogere functies aan te durven, maar de topvrouwen hebben het vaak liever over de inhoud dan over hun vrouw-zijn.*

✦ TEKST ASTRID VAN UNEN ✦ FOTOGRAFIE ANNE HAMERS

**E**en enorme, lichte, hoge hal verwelkomt de bezoeker van het nieuwe PGGM-hoofdkantoor. Het is de plaats van ontmoetingen tussen collega's en klanten, met een koffiecorner en zitjes en heel veel loopruimte. Pensioenuitvoeringsorganisatie PGGM is aan het nieuwe werken geslagen en dat is goed terug te zien aan het de inrichting van het gebouw. Niemand heeft meer een eigen werkplek, ook de Raad van Bestuur niet. Else Bos, Chief Institutional Business en plaatsvervangend CEO van PGGM, verhuist op de eerste verdieping haar vergaderingen van de ene ruimte naar de andere.

Eigenlijk wil ze niet geïnterviewd worden over haar positie als vrouw in de top. Ieder jaar komen er vele interviewverzoeken binnen over dat onderwerp, legt PGGM-woordvoerder Diana Abrahams uit. Liever praat Bos over de inhoud, over pensioenen, verantwoord beleggen en MVO. Zouden daar ook nog een paar vragen over kunnen gaan? Na wat passen en meten komen we er wel uit. En dan blijkt dat Else Bos uitstekend kan vertellen over haar groei als vrouw naar de top. En ook over haar visie op de positie van vrouwen op de arbeidsmarkt.

Natuurlijk wil ze een voorbeeldvrouw voor anderen zijn. "Dat is heel belangrijk en dat wil ik ook met alle plezier doen, maar dat kan natuurlijk ook vanuit de inhoud. Laten zien waarom het zo leuk is om aan de top te zitten en dat op die manier te stimuleren. Dat doe ik liever dan praten over het vrouw-zijn. Ik vind dat we

het steeds gewoner moeten gaan vinden dat we er zijn en dat we iets in te brengen hebben wat er toe doet."

**Nee, er zit geen beleid achter** haar groei naar de top, vertelt Bos. Ze deed haar studie econometrie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam omdat ze die interessant vond. "Ik had als student niet iets van: ik ga het maken in het leven, maar er zit natuurlijk wel een drive achter, een stuk nieuwsgierigheid en het gevoel dat je gebruik wilt maken van je talenten. En dat het gewoon ontzettend leuk is om een positie te bereiken waarin je ook nog wat in de melk te brokkelen hebt. Dit soort dingen groeien. Je groeit van een operationele en managementrol naar een meer leidende rol en uiteindelijk naar een bestuurlijke rol. Dan ga je steeds meer boven de materie hangen en ga je je eigen rol en visie steeds verder inpassen in een groter geheel. Je krijgt meer invloed en gaat ontdekken hoe je dat kunt doen en hoe je daarin groeit." Grinnikend: "Dat is gewoon leuk! Kicken." Maar het is ook wel zwaar, af en toe, waarschuwt ze. Het gaat met vallen en opstaan. Ze dacht niet op de schommel in de tuin van haar ouders al: ik word later een grote baas bij een bedrijf? Lachend: "Nee, dat had ik niet. Maar mijn ouders zullen wel zeggen dat er in mij altijd iets zat van: 'Ik vertel wel even hoe het moet' of 'Ik regel het wel even'. Ik had op de kleuterschool een 11 voor juffrouw-helpen en nu ben ik een dienend leider." Opnieuw lachend: "Dat zal wel iets met elkaar te maken hebben."

Inspiratie haalt ze uit haar directe omgeving, uit de verschillende leidinggevendens die ze in de afgelopen jaren heeft gehad. "Soms denk je: 'Zoals die het doet, wil ik het ook doen', maar soms denk je ook: 'Zo wil ik het niet.' Ik heb ze allemaal meegemaakt. Inspirerend vind ik ook onze campagne 'Hard Hart', waarin we de boodschap leggen dat we in een harde financiële wereld werken, maar dat PGGM dit vanuit het hart doet en in het belang van de klanten en hun deelnemers. Daarin speelt verantwoord beleggen

"Heb ik dat gedaan omdat ik vrouw ben? Ik heb het gedaan omdat ik ik ben."

Plaatsvervangend CEO bij PGGM Else Bos: "We moeten onszelf niet de stempel geven van 'wij zijn anders'. We hebben net zoveel talent als mannen en dat moeten we gebruiken."





## De zakenvrouw “De beeldvorming van vrouwen is negatiever”

In 2003 werd ze uitverkoren tot Zwarte Zakenvrouw van het jaar door de European Federation of Black Women Business Owners. Carmen Breeveld, eigenaar van *recruitment*- en consultantbureau Team Care, weet alles over groeien in een functie, door haar eigen ervaringen maar ook door wat ze om zich heen ziet. “Het geheim van een succesvolle carrière? Dat valt of staat met de keuze van je partner. Je bent samen verantwoordelijk voor de opvoeding van je kinderen en het huishouden. Je partner moet ruimdenkend zijn en het normaal vinden dat je werkt.”

Breeveld is een vrouw met uitgesproken meningen. Ze kwam op vijftienjarige leeftijd naar Nederland, ging verder studeren en werd al snel hoofd van een afdeling HR. In 1996 richtte ze haar eigen bedrijf op. “Het ging me op een bepaald moment opvallen dat ik de enige vrouw tussen de kerels was. Daar ging ik me toen in verdiepen. Nederland loopt hopeloos achter met slechts 5 procent vrouwen aan de top. Maar we hebben altijd een reden om te praten over diversiteit. Daar moeten we nu mee stoppen en het gewoon maar eens gaan doen. De beeldvorming over vrouwen is negatiever geworden. Mijn klanten kiezen zelfs liever allochtone kandidaten dan vrouwen. Het beeld is dat ze zoveel noten op hun zang hebben, de werktijden moeten aangepast en liefst niet fulltime. Dat herken ik wel.”

Daarom is die voorbeeldfunctie zo belangrijk, stelt Breeveld. “Bij Team Care trainen we *recruiters* en daar werken we ook aan het bewustzijn van vrouwen. ‘Je bent geen prinses, je moet gewoon een bijdrage leveren aan de maatschappij.’ Want nu voelen ze zich nog comfortabel in hun gezin, maar straks wordt hun man ziek of werkloos, en dan worden ze opeens wakker. Dat moment moet je voor zijn.”

Voor Breeveld was het vanzelfsprekend om te blijven werken. Ze heeft talloze nevenfuncties, waaronder het voorzitterschap van de Federatie Zakenvrouwen. “Waarom zijn wij er wel gekomen?”, vraagt ze retorisch. “Omdat we goed netwerken. Ik heb veel banen via uitzendbureaus gekregen en ben daar altijd een periode blijven hangen. Omdat werkgevers je op deze manier goed leren kennen en je talenten ontdekken.”

c.breeveld@teamcare.nl

“Vrouwen inspireer ik graag op een no-nonsense manier: we zijn er, we hebben wat te brengen, gebruik je talent en ga ervoor”

ook een grote rol. Als ik dan het radio-spotje hoor, haal ik daar inspiratie uit. Omdat we met z'n allen in staat bleken te zijn te pakken waar het om draait.”

**Ze wil zelf zeker een inspirerend** voorbeeld zijn voor haar omgeving. “Iedereen heeft daarin zijn eigen stijl. Ik reageer vanuit de inhoud en betrokkenheid. Vrouwen inspireer ik graag op die no-nonsense manier: we zijn er, we hebben wat te brengen, gebruik je talent en ga ervoor.” Zo langzamerhand, stelt Bos, zijn er best veel vrouwen die dat ook doen, maar er blijft een deel dat andere keuzes maakt. “Dat moet je respecteren. Werken aan de top kost ook heel veel. Je moet er wel wat voor over hebben. Dat moeten mannen aan de top ook. Ik wil geen zielig verhaal houden over dat ik tachtig uur in de week aan het werk ben. Natuurlijk ben ik heel veel met het werk bezig, maar daar kies ik zelf voor. Het vraagt wel wat dat je voldoende tijd vrijmaakt voor het thuisfront. En ik heb het geluk dat ik dat thuis met mijn man goed heb kunnen regelen, met drie kinderen.”

Bovenal betekent die voorbeeldfunctie voor haar: er inhoudelijk zijn. “In algemene zin: de kunst is om als team in evenwicht met elkaar te werken. Vrouwen zullen sneller hun kwetsbaarheid tot kracht maken. Mannen doen dat niet zo gemakkelijk. Maar beide zijn resultaatgericht, rationeel en doelgericht. We moeten onszelf niet de stempel geven van ‘wij zijn anders’. We hebben net zoveel talent als mannen en dat moeten we gebruiken. Ik geloof ook dat diversiteit in een team boven de man/vrouwverhouding uit moet stijgen. Het gaat om een goede mix van multi-talent. Dan wordt het iets krachtigs.”

Er inhoudelijk zijn, dat betekent vooral dossierkennis hebben, weten wat er speelt, goed ingevoerd zijn in de materie en dit actief uitdragen zoals over verantwoord beleggen en MVO, twee belangrijke thema's binnen PGGM. “De visie op deze thema's hebben we met elkaar ontwikkeld. Ik was tot 2010 CEO Investments en toen ik in die functie aantrad, heb ik doorgezet om deze thema's te gaan invoeren. We hebben hier veelvuldig over gepraat, of de baten wel voldoende aantoonbaar zouden zijn.



Maar op een bepaald moment moet je het gaan doen. Heb ik dat gedaan omdat ik vrouw ben? Ik heb het gedaan omdat ik ik ben, met hulp van een aantal inspirerende mannen om me heen.”

**Ze wil hier graag** inhoudelijk op ingaan. “In verantwoord beleggen is het nog steeds lastig om het resultaat en effect te meten. We starten vanuit een believe dat verantwoord beleggen op termijn meer rendement gaat opleveren en dat de financiële en maatschappelijke rendementen elkaar versterken. Nu zijn we zover dat we dit ook aantoonbaar kunnen maken. (Volgens de laatste cijfers rendeerd de duurzame beleggingen van PGGM 17 procent extra, red.). In samenwerking met de Erasmus Universiteit hebben we een methodiek ontwikkeld om inzicht te krijgen in de te verwachte maatschappelijke effecten van de gerichte Environmental Social en Governmental-beleggingen. Met deze beleggingen wordt naast financieel rendement ook gestreefd naar maatschappelijke toegevoegde waarde. Daarin willen we *footrunner* zijn.”

Verantwoord beleggen is iets dat PGGM in zijn product kwijt kan, MVO is inmiddels neergegdaald in de organisatie. “We nemen deel aan de Groene Zaak, waarvan onze CEO Martin van Rijn voorzitter is, om zo samen met andere organisaties MVO op de kaart te zetten. We zijn een kantoororganisatie, dus MVO zit in ons gebouw, in de energiehuishouding, in het managen van het personeel, in het nieuwe werken, in de toekomstvastе werkconcepten. Daar kunnen we het verschil mee maken. We voeren verantwoorde en concurrerende beloningsconcepten en we hebben aandacht voor het teamgevoel en talentontwikkeling.”

Voert PGGM ook een specifiek genderdiversiteitsbeleid voor vrouwelijke collega's? “Daar kunnen we nog wel een stapje in doen. Impliciet staan we er heel open voor, maar gezien de getallen kan het wel wat beter. Ik heb onlangs het initiatief genomen om hier de komende tijd nog explicieter aandacht aan te besteden. Je ziet het traditionele verschil dat zich in de hogere schalen meer mannen dan vrouwen bevinden. Daar moeten we nog wel aan werken.” ■  
else.bos@pggm.nl

## De feministe “Dacht u dat ik het altijd zonder Valeriaan had gered?”

Excuus-Truus is een lelijk woord, maar het is maar van welke kant je het beziet. Voormalig Opzij-hoofredactrice Cisca Dresselhuys stelt: “Vrouwen reageren te spastisch als ze denken dat ze zijn aangenomen omdat ze vrouw zijn. Nou é?! Neem je kans! Ze nemen je ook aan omdat je goed bent. Ik vind het eigenlijk een vervelende discussie; je wordt aangenomen omdat je vrouw én goed bent, tegelijkertijd.”

De voorbeeldfunctie van vrouwen vindt Dresselhuys heel belangrijk. “Elke vrouw, elk mens aan de top, zou over haar of zijn ups en downs moeten praten, want daar hebben mensen wat aan. Toen ik hoofdredacteur werd, moest ik ineens een mening hebben. Dat vond ik heel moeilijk. Ook inleidingen houden of mijn mening verdedigen op tv, was in het begin zwaar. Tijdens lezingen vertel ik daar nu regelmatig over. ‘Dacht u dat ik het altijd zonder Valeriaan had gered?’, vraag ik dan. Het is niet zo gemakkelijk in een leidinggevende functie te zitten. Maar het is wel mogelijk.”

Dresselhuys noemt de Nederlandse vrouwen een beetje verwend. “Ze hoefden lang niet te werken, en toen ze gingen werken, moest het vooral leuk zijn. Maar werken is niet altijd leuk, het is soms ook strontvervelend.” Ze maakt zich zorgen over de huidige ontwikkeling onder hoogopgeleide vrouwen die weer vaker kiezen voor het fulltime moederschap. “Vroeger had je onze generatie, die de weg vrijmaakte om aan het werk te gaan. We stroopten de mouwen op, we hadden er zin in. Nu lijkt er weer een terugslag te zijn en dat vind ik een beetje eng.”

Tijdens haar hoofdredacteurschap legde Dresselhuys jarenlang topmannen langs de Feministische Meetlat. Wat hadden volgens haar die topmannen meer dan vrouwen? “Mannen zijn vaak zo heerlijk ontspannen aan de top. Ze zitten tussen studiegenoten, golfmaatjes, ze gaan met elkaar naar de Rotary en hun vaders deden het vaak ook al. De top is voor hen een bekende omgeving. Dat is niet zo gek, want ze doen het al vanaf het jaar nul.”

Bij vrouwen ontbreekt die ervaring, die traditie. “Ze zitten vaak op het puntje van hun stoel om zich te bewijzen. Ook zijn ze meestal alleen in hun bedrijf, want nauwelijks vrouwen aan de top. Dat maakt hen wat eenzaam. Ik adviseer altijd: zoek een mannelijke coach of mentor binnen het bedrijf. Oudere mannen, die hun carrière achter de rug hebben, gunnen vaak veel aan jonge vrouwen. Daar heb je wat aan.”

c.dresselhuys@planet.nl