

# ZIJN VROUWEN OOK BANKWEZEN?

*Emancipatiebeleid en het bankbedrijf*

*Ali Braam*

Een eerste gedachte die bij me opkomt rond het emancipatiebeleid in de banksector betreft het beeld van vrouwelijke werknemers zoals verwoord in 1989 door een lid van de Raad van Bestuur. Tijdens een eerste confrontatie met het onderwerp deelde hij vrouwen binnen de bank als volgt in. Een eerste categorie vrouwen opteert voor een bancaire carrière sec en daar horen dan geen kinderen bij. Een tweede categorie vormen de veelbelovende vrouwen die dan toch besluiten kinderen te gaan krijgen en die, hoe spijtig dan ook (niet in de laatste plaats door de investeringen die de bank in deze vrouwen heeft gedaan), niet, of in ieder geval niet zo snel op de ladder van het succes stijgen. En een derde categorie, een moeilijke groep om in verband te brengen met loopbanen, die in deeltijd werkt vanwege gezinsverplichtingen en die de bank geen carrière zou kunnen bieden, laat staan serieus kan nemen in die zin. Dit was een oprecht bedoelde indeling, waarbij deze bestuurder zich heus van zijn beste kant liet zien: vrouwen mochten en konden, maar dan zonder kinderen en niet in deeltijd. Dat onder mannelijke werknemers ook wensen leefden inzake deeltijd, kinderopvang en andere verloffaciliteiten in verband met de combinatie zorg en arbeid was een concept dat de bankwereld volslagen vreemd was: mannen waren juist 'bankwezen', vrouwen niet.

Het lid van de Raad van Bestuur kende de bankwereld dan ook als een mannendomein; de enige vrouwen in zijn buurt waren secretaresses. De bank als speeltuin voor jongens en kameraden, ferme knapen in de wonderlijke wereld van geld, macht, machthebbers en volgelingen. Eenzaamheid bedekt door het succes van 'mooie deals'. Economen en juristen: mannen, thuis in de wereld van beursnoteringen, overnames, kredieten, het spel van masculiene waarden en normen. Mannen die zich vol toewijding aan hun carrière hadden kunnen wijden, juist omdat er thuis een schaduwmanager, een thuissecretaresse was; een vrouw die de wonderlijke wereld van kinderen, zorg, aandacht, liefde, boodschappen, relaties, verjaarspartijtjes, feestjes en gestreken overhemden verzorgde.

Enkele jaren later categoriseerde hetzelfde lid van de

Raad van Bestuur vrouwen niet meer in bovenstaande drie groepen. Hij had inmiddels een budget voor kinderopvang op grote schaal gereserveerd en zijn handtekening gezet onder een behoorlijk stevig en vooruitstrevend pakket met verloffaciliteiten voor mannelijke en vrouwelijke medewerkers. Tevens had hij een emancipatiebeleid, inclusief een beleid tegen ongewenste intimiteiten, geaccordeerd. Dit mag pleiten voor de flexibele opstelling van deze bestuurder en gold zeker als een succes van het emancipatiebeleid en diegenen die dit beleid en de implementatie ervan hadden gepropageerd en gerealiseerd. Binnen de bank werd er niet meer raar opgekeken van het woord 'emancipatie', deeltijdarbeid werd gewoner, vrouwelijke medewerkers gingen speciaal voor hen ontwikkelde opleidingen volgen (loopbaanplanning, empowerment) en kinderopvang was niet meer weg te denken.

## **Het is niet alles goud wat er blinkt: papier & praktijk**

Nu, in 1998, heeft de bank waar ik werk een bestuurder die incidenteel directies aanspreekt als zij in onvoldoende mate voldoen aan de doelstelling meer vrouwen in hogere echelonfuncties te benoemen. De bank is lid van Opportuniteit in Bedrijf. De bank is zich bewust van ongelijkheid tussen mannen en vrouwen. Er is al acht jaar een intern vrouwen netwerk, waarvan zo'n 12% van alle vrouwelijke werknemers lid is. Opleidingsprogramma's voor vrouwen draaien goed. Dit zijn mooie wapenfeiten. Het lijkt erop dat het emancipatiebeleid geen 'aparte prioriteit' meer behoeft, dat het als een onderdeel van de 'staande organisatie' beschouwd kan worden en niet meer als een apart project. Hierin schuilt nu net het gevaar: het emancipatiebeleid op papier is nog steeds stevig. Bedrijfsonderdelen schrijven hun emancipatiewerkplannen, waarin middellange termijn doelstellingen ten aanzien van een evenredige man/vrouw verdeling worden aangegeven. De grote vraag is echter hoe sterk het behalen van deze doelstellingen gecontroleerd wordt. Het voldoen aan emancipatiedoelstellingen is nog steeds geen onderdeel van de management-

beoordelingen. Emancipatiebeleid wordt na tien jaar nog te veel opgevat als arbeidsvoorwaardelijke gelijkstelling van mannen en vrouwen, verlooffaciliteiten om de zorg met arbeid te kunnen combineren en doorstroming van vrouwen naar hogere functies. Benoemingen van vrouwen in de hogere echelons blijven schromelijk achter. Mannen in eenzelfde functie verdienen vaak meer dan vrouwen die even goed zijn en het werken in deeltijd voor mannen is nog steeds 'not done'. Het emancipatiebeleid zou een flankerend beleid moeten zijn. Maar in hoeverre geven de stafafdelingen Personeel & Organisatie, Management Development, Opleidingszaken en Functiewaardering een pragmatische invulling aan het emancipatiebeleid, en wordt dit gecoördineerd en geïntegreerd uitgevoerd? Zolang de stafafdelingen emancipatie nog niet als een gezamenlijke verantwoordelijkheid zien en de inrichting van stafafdelingen veelal op een 'oude leest geschoeid' is, hoe kunnen zij dan als effectieve overhead de lijnafdelingen bedienen? Het hangt nog te vaak van de individuele lijnmanager af of het emancipatiebeleid in alle facetten op een serieuze manier geïntegreerd wordt in de alledaagse bedrijfsvoering. Er zijn binnen de organisatie weinig bedrijfssonderdelen waar men kan spreken van een structureel succes in de uitvoering, beeldvorming en integratie van het emancipatiebeleid.

### Concrete resultaten

Uit een 'Quick Scan' uitgevoerd door Opportunity in Bedrijf in 1997 blijkt onder meer dat in de Raad van Commissarissen één vrouw zitting heeft, in de Raad van Bestuur geen. Van de zeventig hoogste directiefuncties worden twee functies bezet door vrouwen. Vrouwen zijn sterk ondervertegenwoordigd in de hogere échelons. Onder de 600 eindverantwoordelijke managers die in Nederland voor de bank werken, waren in 1997 zestien vrouwen, dit is nog geen drie procent, en deze vrouwen zitten dan aan de onderkant van het topsegment. In de lagere échelons zijn vrouwen oververtegenwoordigd, daar tref je nu juist de 'typisch vrouwelijke' functies aan: kasbaliemedewerkers, secretaresses, datatypistes, *back office* medewerkers. Banktrainees worden op 50/50 basis man/vrouw geworven, in sommige jaren is 60% van de trainees vrouw. De meeste groei is in het middensegment te zien, maar dit laat zich makkelijk verklaren: in de jaren tachtig, zelfs zonder emancipatiebeleid, vond de sterkste instroom van HBO/academische vrouwen plaats in het middenkader, in functies als account manager, adviseur, beleidsmedewerker, leidinggevende en staffunctionaris. Met deze duidelijke groei in het middensegment is het des te opmerkelijker dat vrouwen onvoldoende doorstromen naar het topsegment en dat de directe instroom in de bovenlaag opvallend achterwege is gebleven. Bovendien is de uitstroom van vrou-

wen die vijf tot tien jaar werkzaam zijn bij de bank in functies in het middensegment, onevenredig hoog. Exacte oorzaken zijn niet aan te geven, omdat analyse – door bijvoorbeeld exit-interviews – achterwege blijft. Zo'n 46% van de vrouwen werkt in deeltijd, tegen 3,5% van de mannen. Het idee dat hogere functies zich niet lenen voor vervulling in deeltijd, kan de geringe doorstroom van vrouwen deels verklaren. Maar zelfs vrouwen die niet in deeltijd werken, ondervinden allerlei barrières en zandzakken. Mannen ondervinden die ook, maar vrouwen in verhouding meer. Zij zijn immers per definitie cultuurvreemde wezens in een bank en moeten keer op keer hun waarde bewijzen en krijgen zelden het voordeel van de twijfel. De afdeling Management Development stelt zich tot doel jaarlijks 50% vrouwen in te laten stromen, maar haalt deze doelstelling niet. Van alle top-potentials zou 10% vrouw moeten zijn en ook deze doelstelling wordt niet gehaald.

Verandering vraagt om beleid op middellange termijn, maar daar wordt het management onvoldoende op aangesproken. Door de drukte van alledag gelden vooral korte termijn doelstellingen met ad hoc beslissingen zonder structuur tot gevolg. Banken sturen al jaren op kostenbeheersing, en de winstdoelstelling wordt dan ook, geholpen door het gunstige economische klimaat, ruimschoots gehaald. Binnen de bank voelt niemand zich echt 'eigenaar' van de weerspannige materie die onder het emancipatiebeleid ligt. Dit is op zich al funest te noemen. Verantwoordelijkheden zijn laag in de organisatie belegd en het lijnmanagement en ook P&O lijken soms eerder als een kleilaag te functioneren dan ontwikkelingen te stimuleren en te faciliteren. Specifieke kwaliteiten van vrouwen komen onvoldoende tot hun recht binnen de organisatie. De verantwoordelijkheid en zorg om gelijkwaardige kansen voor mannen en vrouwen binnen de bank te creëren lijkt ver te zoeken.

### Masculiene & feminiene zaken

Banken genieten groot voordeel wanneer zij feminiene kwaliteiten in medewerkers stimuleren en waarderen. Samen met de van oudsher regerende masculiene kwaliteiten, zouden feminiene eigenschappen binding bij de klant en een gevoel van vertrouwen bewerkstelligen. In de middellange termijnplannen is het immers de klant waar het in de bankwereld om draait. Bovendien wordt herhaaldelijk aangetoond dat het nu juist de feminiene eigenschappen zijn die bij innovatie in de bankwereld essentieel zijn. Het vreemde is evenwel dat feminiene en masculiene eigenschappen in elke man en vrouw in de praktijk van alledag binnen de bankwereld volstrekt niet als van gelijke waarde gezien worden. Ook al leveren de feminiene kwaliteiten het grote voordeel op richting klant en contact, de masculiene kwali-

teiten worden toch nog altijd als beter, sterker en lucratiever gewaardeerd. Er voilà, de beeldvorming wil nog steeds zo zijn dat masculien vaak nog wordt opgevat als gelijk aan mannen. Mannen geven prioriteit aan macht, status en politiek. Vrouwen kiezen het aangaan van relaties boven macht, vakinhoudelijkheid boven pure politiek. Zij excelleren in nu veelgevraagde team-buildingsvaardigheden, waarbij zowel gevoel voor organisatie als persoonlijke sensitiviteit onontbeerlijk zijn.

In de traditieel door mannen bepaalde 'regels van het spel' kunnen vrouwen zich uitstekend handhaven en zijn zij in staat om eminente bankwezen te zijn. Dat veel vrouwen hier uiteindelijk niet positief voor kiezen, kan de loopbaan van vrouwen binnen de bankwereld op een gegeven moment opbreken. Vaak gaat dit gepaard met de sluipende structurele teleurstelling van een gebrek aan waardering. Er is wellicht sprake van een generatiekloof tussen de belangrijke sleutelfunctionarissen en machthebbers aan het eind van hun loopbaan die zich van oudsher bedienen van mannelijke normen en waarden en vrouwelijke werknemers die bezig zijn met hun carrières in een wereld waar zij continu een brug moeten slaan naar 'de taal' van mannen. De vakinhoudelijke kennis, pragmatische stellingname en gedrevenheid van vrouwen die ook in staat blijken om met een team resultaatgericht te werken, komt veel mannelijke bazen in de leeftijd van 50-plus onbewust niet uit. Door fusies en reorganisaties en allerlei persoonlijke, vaak financiële, verantwoordelijkheden zijn zij nu juist bezig zich te handhaven in de jungle van het politieke spel en houden de gelederen gesloten. Dit lijkt een onbewuste reden waarom vrouwen niet als vanzelfsprekend voorgedragen worden voor die hogere functies die zich in het politieke circuit en binnen mannennetwerken bevinden. Vrouwen die het vooral op eigen kracht wel is gelukt het topsegment van de bank te bereiken, horen uiteindelijk toch niet echt thuis in het mannencircuit: 'ze moet maar eens met ons bieren', mag dan worden opgevat als een uitzonderlijk uitnodigend compliment, maar het legt de man/vrouw tegenstelling pijnlijk bloot.

### **Fusies, carrièrepaden & ander ongemak**

Binnen de bank heerst een natuurlijke verwachting, zowel bij mannen als vrouwen, dat je na drie verschillende functies binnen vijf à tien jaar, klaar bent voor een functie in het topsegment. Dit gebeurt al te weinig voor mannen, maar voor vrouwen zit promotie naar het topsegment er zelden in. Natuurlijk zijn fusies en reorganisaties te noemen als algemene oorzaak van de stagnatie. Vooral in het topsegment ontstaat er een ware stoelendans en de bijbehorende politiek. Daarin is vakinhoudelijkheid allang verlaten als het primaire doel

van het mannelijk bankwezen: zorgen voor je zelf, je positie en hiervoor het gevecht aangaan, zijn dan het doel van het spel geworden. Er zijn vooral veel mannen van 45 jaar en ouder voor weinig stoelen. Dit veroorzaakt sowieso een neerwaartse druk: doordat de spoeling dun is, is er verticale demotie. Mannen uit het topsegment zien zich gedwongen (tijdelijk) een lager ingeschaalde functie te accepteren. Zij zijn dan niet eens meer het glazen plafond of de betonnen plaat, maar zakken als het ware als modder naar beneden, juist daar waar jonge mannen en vrouwen met veel ambitie, inzet en vakinhoudelijkheid werken voor een functie in het topsegment.

Dat de organisatie niet heeft geanticipeerd op deze beweging toen fusies en reorganisaties aan de orde kwamen en dit probleem nu te laat of onvoldoende aanpakt, geeft behalve onkunde tevens aan dat het belang van het emancipatiebeleid in wezen toch ondergeschikt is gebleven. Dit gebeurt overigens niet alleen in de banksector. Ondanks het beleid op papier heeft de organisatie, bewust of onbewust, onvoldoende gedaan om de uitvoering van het emancipatiebeleid op stoom te houden. Ten tijde van fusies en reorganisaties ondervindt het emancipatiebeleid dan een behoorlijke tegenwind. Vooral ook wanneer er geen functionarissen met verantwoordelijkheid voor het emancipatiebeleid zijn, die begrijpen wat de effecten op middellange termijn zijn, dit duidelijk kunnen maken aan het beslissend management en bestuurders op hun verantwoordelijkheden kunnen wijzen.

Daarnaast leven er bij de eindverantwoordelijke mannelijke managers van grofweg 45 jaar en ouder traditionele (psychosociale) beelden over vrouwen op het werk die behoorlijk interveniëren met de promotie van vrouwen naar het topsegment. Vrouwen mogen dan wel, maar moeizaam, al helemaal niet in deeltijd en vooral niet als gelijkaardig of als concurrent, laat staan als baas. Bedenk daarbij dat bij vrouwen zelf soms ook een lage verwachting omtrent het eigen loopbaansucces te bespeuren valt. Er zijn nu eenmaal weinig voorbeelden van succesvolle vrouwen in de eigen organisatie te noemen; de randvoorwaarden voor een functie in het topsegment zijn zeer sterk door mannen bepaald. Bovendien hebben vrouwen zelf vaak een lange weg te gaan in het vinden van eigen kracht en energie, noodzakelijk voor het kunnen soleren. Ze worden immers binnen de bank toch 'opgevoed' in het voldoen aan de eisen van de baas, de omgeving en het door mannen bepaalde krachtenspel.

### **Kapitaalvernietiging: de kip & het gouden ei**

Zoals gezegd is er een grote uitstroom van vrouwelijke bankmedewerkers waar te nemen (ook hier ontbreekt een harde analyse) die vijf tot tien jaar werkzaam zijn

binnen functies in het middensegment. Dit zijn vaak vrouwen met een HBO/academische opleiding. Aangezien de bank niet zuinig is met het faciliteren van opleidingen en het investeren in haar medewerkers, zijn dit veelal vrouwen die een grote marktwaarde hebben, zowel in ervaringsjaren als in opleidingsniveau. Wanneer promotie op zich laat wachten, zijn vrouwen vaak beter in staat hun prioriteiten voor de nabije toekomst bij te stellen en andere keuzes te maken dan mannen onder dergelijke omstandigheden. Onderzoek naar dit verschillend gedrag zou interessant zijn. Gezien de leeftijd van vrouwen die vijf à tien jaar werkzaam zijn bij de bank kunnen ze, bij het uitblijven van de promotie, bijvoorbeeld kiezen voor moederschap en stabilisatie van het functieniveau (al dan niet in deeltijd) en de ratrace verlaten. Deze hoogwaardige medewerkers kunnen de organisatie ook verlaten en elders wel op een eindverantwoordelijke positie terechtkomen of hun eigen bedrijf starten. Soms kunnen vrouwen ook kiezen om op het 'comfortabele' niveau van hun huidige functie te blijven. Zij stellen hun ambitie bij omdat ze tevreden zijn met wat ze doen en omdat ze zien wat eindverantwoordelijkheid binnen de bank in de praktijk betekent. We kunnen dit samenvatten als de grote ontsnapping aan het 'company-property-syndroom': 24-uurs beschikbaarheid en loyaliteit aan de bank. Het vertrek van deze vrouwen is evenwel beslist grove kapitaalvernietiging te noemen en binnen de context van een bancaire bedrijf onbegrijpelijk.

### **Vrouwennetwerk: een emancipatierisico**

Behalve de zandzakken in de organisatie, al dan niet bewust door mannen gecreëerd en in stand gehouden, werpen vrouwen zelf ook bewust of onbewust hun eigen belemmeringen op. Een voorbeeld is de ontwikkeling van het interne vrouwennetwerk. In het begin van de jaren negentig bestonden het bestuur en de ledenaangang van dit vrouwennetwerk vooral uit de toen 'hoogste' vrouwen. Deze koptroep had een sterk besef dat er naast het papieren emancipatiebeleid een onafhankelijke politieke kracht nodig was binnen de bank, die het topmanagement duidelijk moest maken wat vrouwelijke werknemers binnen de eigen organisatie wensten en wat hen bezighield. De dialoog met de machthebbers was essentieel voor de positie, de beeldvorming en het begrip van de vrouw in de bank. Ook was het vrouwennetwerk zich in de beginjaren uitermate bewust van haar voorbeeldfunctie. Zij bood een platform voor alle vrouwen werkzaam binnen de bank, waar informatie-uitwisseling over functies, mogelijkheden en welzijn plaatsvond – een kwestie van halen en brengen: het leren van netwerken.

Het vrouwennetwerk heeft, net zoals in veel andere sectoren, haar beste politieke tijd gehad. Opvallend is

dat de vrouwen die de initiators waren van dit vrouwennetwerk de bank ofwel hebben verlaten, of papieren leden zijn, of sporadisch bijeenkomsten van het vrouwennetwerk bezoeken. Bij navraag blijkt dat het vrouwennetwerk hen nu geen uitdaging, herkenning en/of betrokkenheid biedt. De programmering van de bijeenkomsten van de laatste jaren draagt geen bankeigen politieke onderwerpen aan. Toch geniet het vrouwennetwerk een grote populariteit. Een grote groep vrouwen vindt haar weg naar bijeenkomsten met thema's die in bladen zoals *Opzij* en *Avanta* worden gepropageerd: kind & carrière, kleuradvies & kleding, presentatie in het algemeen, je eigen sterkte/zwakte-analyse, persoonlijke energie en het bewustworden van energielekken, een avond netwerken met je mannelijke baas en collega. De eerste generatie vrouwen van het vrouwennetwerk wist dat je als intelligente vrouwelijke bankmedewerker een slim bankwezen kon zijn door scherpe politieke analyses, bewustwording van je eigen positie, uitwisseling van informatie en ontwikkeling van een onafhankelijke politieke kracht. In hun ogen betekent de recente ontwikkeling van het vrouwennetwerk een teloorgang van die politieke kracht: het vrouwennetwerk is vooral een veilig platform geworden met presentaties van veilige onderwerpen die nauwelijks het 'zijn' in de bank aan de orde stellen, alsof er geen verbeterpunten meer zouden zijn en geen doelstellingen meer te behalen. Voor de vooruitgang van de positie van vrouwen is er letterlijk een nieuwe zandzak geboren: het vrouwennetwerk zelf.

Deze tweedeling in opvattingen over de functie van het vrouwennetwerk wordt nog gecompliceerd door de maatschappelijke feministische discussies in de jaren tachtig. Het gelijkheidsdenken maakte toen grote opgang. In de jaren negentig wordt juist meer nadruk gelegd op de verschillen tussen mannen en vrouwen die voor samenwerking en vooruitgang nodig zijn. Het is dan ook niet verwonderlijk dat dit onder mannen en vrouwen in de bank conflicterende opvattingen zijn, die juist in een vrouwennetwerk funest zijn voor solidariteit onder vrouwen, vooral wanneer het vrouwennetwerk zelf deze thematiek nooit openlijk bespreekt.

Het is onmogelijk om een definitieve conclusie te trekken over de stand van het 'emancipatiegewas' in de bankwereld. Met het bovenstaande heb ik getracht de verschillende aspecten te belichten die spelen in het krachtenveld waarin het emancipatiebeleid zich in de praktijk van de bankwereld bevindt: de ontwikkeling van de bankwereld zelf, de beelden van mannen over vrouwen en omgekeerd, de generatieverschillen, de werking van politieke macht, het vrouwennetwerk. Allerlei aspecten die al dan niet zandzakken en obstakels opwerpen. De enige conclusie die overeind blijft is dat met de verscheidenheid van oorzaken en gevolgen een discussie hierover in allerlei bankgeledingen weer

en meer dan ooit op z'n plaats zou zijn.

De laatste jaren is er een sterk adagium in de bank; een adagium dat een onontkoombaar lot in zich draagt en dat vooral op de bewegingen van de organisatie slaat: verandering is de enige constante. Opvallend is dat het bij dit ene adagium blijft. Een duidelijke invulling blijft achterwege. Waarden zoals begrip en bewustwording, ruimte en respect fungeren hiervoor als noodzakelijke bouwstenen en slaan bij uitstek op de beweging van het personeel. Pas wanneer er een onderkenning van deze waarden is bij het topmanagement en een omzetting van deze abstracte begrippen tot concrete, gedragen actieprogramma's op alle niveaus binnen de organisatie, en wanneer er vooral veel dialoog is, ook in het vrouwennetwerk, pas dan kan emancipatie overbodig

raken. Zolang dit achterwege blijft, is er reden tot grote zorg en blijven de verschillen tussen mannen en vrouwen obstakels en geen succesfactoren waardoor er voor mannen, vrouwen en de bank een win-winsituatie zou kunnen ontstaan en zowel mannen als vrouwen 'bankwezen' kunnen zijn. Dialoog en discussie zijn nu een essentiële voorwaarde om tot herbezinning op het bestaande emancipatiebeleid te komen waardoor gelijkwaardigheid op alle fronten tussen mannen en vrouwen binnen de bank gerealiseerd kan worden.