



'IK GELOOF IN COMPROMISSEN'

Een wetenschapper is Jet Bussemaker in haar loopbaan altijd geweest. Een activiste eveneens. Voor het voormalige Kroonlid bij de Sociaal-Economische Raad en de ex-minister, die tegenwoordig hoogleraar is, is ambitie iets wat ‘inhoudelijk gedreven’ is. ‘Ik denk dat ik iemand ben die wil vernieuwen, dus niet om op de winkel te passen.’

‘De Kamer, de ministerraad en de Koning, die kon ik niet weigeren.’ Als minister in het kabinet Rutte-II had Jet Bussemaker een aantal duidelijke agendaprioriteiten. Nu zij ex-minister is, is het alsnog een klein wonder dat Bussemaker tijd heeft kunnen vinden voor een interview. De voormalig PvdA-minister van Onderwijs Cultuur en Wetenschap (2012-2017) heeft tegenwoordig een overvolle mailbox. ‘Door mijn verleden word ik zwaar overvraagd. Of ik een lezing wil geven, een toespraak wil houden, of een bijeenkomst wil voorzitten.’ Die verzoeken bereiken Bussemaker op haar werkplek aan de Haagse campus van de Universiteit Leiden. Sinds de zomer van 2018 is zij hoogleraar beleid, wetenschap en maatschappelijke impact, in het bijzonder in de zorg, aan zowel de Faculteit Governance & Global Affairs van de Universiteit Leiden als het Leids Universitair Medisch Centrum. Nu moet de hoogleraar de eigen agenda zelf beheren.

Met het invullen van het hoogleraarschap is Jet Bussemaker weer terug in hetzelfde vakgebied als aan het begin van haar loopbaan: de wetenschap. En Bussemaker is veelzijdig. Naast een imposante landelijke politieke loopbaan van twee decennia zijn er tevens bestuursfuncties geweest, in het onderwijs, in de culturele wereld, bij een zorgverzekeraar. En ze vervult ook nu nog bestuursfuncties in de publieke sector en commissariaten in het bedrijfsleven. In dit interview-portret vertelt Bussemaker gepassioneerd hoe zij haar leven met hoofd en hart vormgeeft.

U bent sinds vorig jaar hoogleraar. Was het na uw ministerschap uw wens om geen zware functie meer te hebben?

‘Het was geen wens om gemakkelijk werk te doen, zeker niet. Nee, ik wilde weer inhoudelijk uitgedaagd worden. Het ministerschap is meer dan zomaar een zware baan. Het verschil is: de maatschappelijke druk, ook van de media, is enorm en je wordt overal herkend. Het is niet fijn als je in een pashokje staat en mensen op enige afstand hoort fluisteren: zou ze het echt zijn? Ik kocht daarom als minister mijn kleren niet meer in Nederland. Ook dat maakt de functie zwaar. En dan is er altijd wel ergens een crisis waar je als minister iets mee moet – een scholengroep die omvalt, een dreigende moord op een middelbare school, en ook buiten mijn departement: het neerstorten van MH17 en de vluchtelingen-crisis. Een machteloos gevoel gaf me dat.’

Machteloos. Hoe voelt dat voor u?

‘Dat je in de Trêveszaal zit en beseft: hier worden de belangrijkste besluiten van Nederland genomen, maar toch is onze invloed bij Europese of mondiale problemen beperkt. Ik moest zorgen voor de homo’s en lesbiennes in asielzoekerscentra, die na hun lange reis hier aankomen en soms door hun eigen mensen worden gediscrimineerd, die het leven onmogelijk wordt gemaakt. Ik stelde daarbij de veiligheid van die mensen voorop. Dat kleine beetje kon ik wel bijdragen, maar de grote problemen wereldwijd niet. Dat maakt het vak zwaar: iedereen verwacht iets van je.’

En u verwacht ook iets van uzelf?

‘Dit zo goed mogelijk te doen. Het is een opdracht. Daarom ging ik elke avond met tassen vol papier naar huis. Alles lezen. Mijn dienstwagen was mijn kantoor. Stapte ik in dan begon ik bij wijze van reflex mijn stukken te lezen. Reed er iemand mee, dan kon ik niet gezellig kletsen. De druk is hoog en zwaarder dan voor een willekeurige bestuurder van een grote organisatie. En op vakantie werd ik vrijelijk aangestaard. Nog steeds trouwens.’

Kunt u daaraan wennen?

‘Ik heb mezelf aangeleerd weg te kijken. Soms doe ik een zonnebril op. En soms kijk ik weg of concentreer me ingetogen op mijn tenen in de hoop dat mensen me niet goed zien. Het slijt wel, want mensen herkennen me, maar weten vaak niet meer zo goed waarvan. Dan zeggen ze soms in volle overtuiging: wat leuk dat ik je zie, we hebben samen kinderen op de hockeyclub. Hoe ik dan reageer? Ik zeg: Ik denk dat u mij kunt kennen, maar ik ken u niet helaas.’

Hoe krijgt u mensen een bepaalde kant op?

‘Door goed te luisteren naar wat men werkelijk belangrijk vindt, en bereid te zijn water bij de wijn te doen. Weet je dat alle kabinetten uit de jaren vijftig, zestig en zeventig groot zijn geworden door compromissen te sluiten? Tegenwoordig lijkt het alsof je door een compromis te sluiten een “loser” bent, of dat je je idealen verkwanselt. In het kabinet Rutte-II hebben we compromissen gesloten, al was het in ons versplinterde, licht ontvlambare politieke landschap moeilijk te verkopen. En ik geloof in compromissen. Mijn naaste medewerkers heb ik bij mijn vertrek daarom elk drie flessen cadeau gedaan, met wijn van Jet: een fles rode wijn, een fles water en een fles rosé. Rosé, want ook al doe je water bij de wijn, het blijft toch een goede wijn.’

U was minister, lid van het kabinet, vertegenwoordiger van Nederland in het buitenland, PvdA-prominent en spreekt in al die hoedanigheden met uw ambtenaren, met collega's,

met de media. Hoe blijft u in dat samenspel nog uzelf?

‘Ik heb geleerd onderscheid te maken tussen Jet in privé en minister Bussemaker. Doe je dat niet, dan wordt het moeilijk om met de voortdurende stroom kritiek om te gaan. Een olifanten huid is nodig, maar je moet tegelijkertijd voorkomen dat je doof voor kritiek wordt en alleen naar complimenten luistert en geen tegenspraak duldt. Ik zei regelmatig tegen mijn man wanneer er kritiek was: nee, dat betreft Jet de minister, dat gaat over haar. Als minister speel je een rol. Dat onderscheid maakte ik ook thuis.’

Hoe zag uw thuissituatie eruit in uw ministersjaren?

‘Toen ik staatssecretaris was, zat mijn dochter op de basisschool. In de wetenschap dat ik haar nooit ’s middags zou kunnen ophalen, bracht ik haar nageenog elke ochtend op de fiets naar school. Had ik haar afgezet, dan fietste ik weer naar huis, deed andere schoenen aan, en stapte in mijn dienstauto. Vanaf dat moment was ik Jet de minister. Mijn dochter had in de zes jaar van haar middelbareschooltijd vijf jaar lang een moeder die minister van Onderwijs was, soms best ongemakkelijk voor haar én voor mij. Ik herinner me een tienminutengesprek op school – ik kwam te laat en moest achteraan in de rij aansluiten, wacht-

ten. De andere ouders zaten daar en die begonnen te smoezen, een tikje onrustig. Toen begreep ik dat ze dachten dat ik er misschien was omdat er iets mis zou zijn met die school. Ik heb ’t direct uitgelegd: dat ik gewoon moeder was. Soms was zo’n gesprek met de mentor ongemakkelijk. Dan begon ik het gesprek door te zeggen: ik weet dat

het lastig is voor je dat ik minister van Onderwijs ben, maar ik ben hier als moeder om over mijn dochter te praten. En als jij nog een paar minuten wilt nemen, om mij te laten weten hoe je tegen onderwijszaken en beleid aankijkt, heel graag, maar dan doen we dat aan het eind van ons gesprek. Zo ging ik om met mijn rolwisseling – daar ben ik me altijd bewust van geweest.’

In veel gezinnen worstelen mannen en vrouwen met hun rolverdeling.

‘EEN RUZIE TUSSEN TWEE
VROUWELIJKE COLLEGA'S
WORDT AL SNEL EEN
BITCHFIGHT GENOEMD -
BIJ MANNEN ZUL JE DAT
NOOIT HOREN’

‘Als minister van emancipatie heb ik me daar erg druk over gemaakt. Met werkgeversvertegenwoordiger Hans de Boer heb ik een database gemaakt met 2.000 *board-ready* vrouwen die belangrijke functies als CEO van een bedrijf zouden kunnen innemen. Ik heb een programma opgezet om laaggeletterde vrouwen en herintreedsters die een eerste stap maken een zetje te geven. Zo wilde ik een *great girls network* opbouwen. Ik vind het belangrijk dat vrouwen elkaar steunen en aanmoedigen. Ambitie tonen is vaak het moeilijke voor vrouwen. Ik heb vaak genoeg meegemaakt dat een organisatie iemand zoekt en aan die kandidaat een stuk of acht functie-eisen stelt. Een man zegt dan gemakkelijk dat hij voldoet aan alle acht en nog wel een paar extra vaardigheden heeft waar de klant niet aan gedacht heeft. Vrouwen stellen zich nederiger op: Zes van de acht eisen passen wel bij me, maar die andere twee, daarvan weet ik het niet zo goed... Ik denk dat vrouwen dat meer kunnen oefenen, met elkaar.’

Is zelfverzekerdheid niet de impliciete negende eis voor een leidinggevende functie?

‘Ik denk dat bepaalde capaciteiten eerder worden geframed als zelfverzekerdheid. Dat mannen ten onrechte hoger gewaardeerd worden. Kijk, een ruzie tussen twee vrouwelijke collega’s wordt al snel een *bitchfight* genoemd. Bij mannen zul je dat nooit horen. Naar mijn mening zijn vooral gesloten culturen het probleem. Ik vind dat de verantwoordelijken voor human resources in organisaties een belangrijke taak hebben om die culturen te veranderen. Ik heb als minister wel eens een lijstje waar vijf mannelijke kandidaten op stonden teruggestuurd. Kan niet kloppen. Geen goede search. Doe maar opnieuw.’

Onzekerheid past niet bij u?

‘Het past niet bij de rol van minister. Onzekerheid kun je niet hebben. Dat ben je per definitie niet. Je moet besluiten nemen. Je kunt niet twijfelen. Kijk, ik ben in mijn leven wel onzeker geweest. Ik draai er nu mijn hand niet voor om een speech op een podium voor wie dan ook te houden. Als scholier besloot ik mijn onze-

kerheid aan te gaan door voorzitter van de leerlingerraad te worden – wat me erg geholpen heeft. Ik was een heel activistische leerlinge.’

Hoe zou u zelf zo’n sollicitatiegesprek ingaan?

‘Ik heb voor mijn rol als bestuurder van de Hogeschool en Universiteit van Amsterdam en als hoogleraar een nette procedure gehad, met meerdere gesprekken, maar gesolliciteerd heb ik niet – ik ben benaderd. Hoe ik die gesprekken aanpakte? Nou, vooral door over de

inhoud te praten, en me aan de regels in de publieke sector te houden, die zijn prima. Ik geniet gewoon een hoogleraarssalaris. Mensen zeiden me dat ik scherp moest onderhandelen over aantallen promovendi, postdocs en een onderzoeksprogramma. Ik heb wel enkele afspraken gemaakt, maar ben ook uitgegaan van vertrouwen; dat is allerm minst beschaamd. Het is niet effectief, ook niet in de politiek, om alles dicht te willen onderhandelen, je hebt ook vertrouwen nodig.’

Bent u op de Leidse universitaire campus in Den Haag ook nog een beetje minister?

‘Dat hoop ik niet. Ik heb wel van anderen gehoord dat mensen het moeilijk vonden in het begin om mij gewoon als willekeurig hoogleraar te zien. Maar dat gaat steeds beter; ik ben steeds minder de ex-minister en steeds meer de hoogleraar. Ik moet zelf ook wennen aan de nieuwe situatie. Zo moet ik er rekening mee houden tijd in te plannen voor de voorbereiding van lezingen. Dat is wennen, want als je minister of bestuurder bent, dan heb je mensen om je heen die je agenda vol plannen.’

U was bestuurder aan de Universiteit van Amsterdam. Waarom koos u voor een aanstelling bij de Universiteit Leiden?

‘Ik wilde een nieuwe stap maken en heb bewust gekozen voor een universiteit waar ik niet eerder heb gewerkt – voor een nieuwe faculteit, en dus voor een werkplek met veel nieuwe collega’s. Dat levert ook uitdagingen op. Omdat ik bij twee faculteiten werk, twee toegangspasjes heb en twee e-mailadressen. Ik word gedwongen om multidisciplinair te werken. Onlangs diende ik ergens een onderzoeksvoorstel in, zowel namens LUMC als

namens de faculteit. Dat blijkt niet te kunnen. Men zei me doodleuk: Dat komt door de wetgever. U bent daar zelf verantwoordelijk voor geweest. Ik kon er om lachen, het is leerzaam nu van deze kant de nadelen van regelgeving te ondervinden. Ik geloof dat het samenwerken over disciplines en domeinen heen de toekomst heeft.'

Is hoogleraarschap ook een rol, zoals ministerschap?

Resoluut: 'Nee. De mal van minister biedt minder ruimte om jezelf te zijn. Dat de functie van hoogleraar me die ruimte veel meer geeft, vind ik erg prettig.'

Wat zegt uw werk over wie u bent?

Na een stilte: 'Inhoudelijk gedreven. Ambitieuze. Ik wil vernieuwen, niet op de winkel passen. Maar ik kan ook genieten van dingen buiten het werk. En ik ben trouw; voor echt goede vrienden was ik er ook de afgelopen jaren.'

JET BUSSEMAKER

Functie: Hoogleraar beleid, wetenschap en maatschappelijke impact, in het bijzonder in de zorg aan de Faculteit Governance & Global Affairs van de Universiteit Leiden en het Leids Universitair Medisch Centrum: sinds 1 juli 2018
Leeftijd: 58 jaar
Opleiding: Politicologie
(Universiteit van Amsterdam, cum laude, 1986)
Promotie op 'Betwiste zelfstandigheid. Individualisering en verzorgingsstaat'
(Universiteit van Amsterdam, 1993)

Eerdere functies:

- Kroonlid Sociaal-Economische Raad (2010-2012)
- lid Tweede Kamer der Staten-Generaal (1998-2007)
- staatssecretaris van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (2007-2010)
- lid College van Bestuur Universiteit van Amsterdam en rector Hogeschool van Amsterdam (2011-2012)
- minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (2012-2017)

Overig: gehuwd, een dochter (18).

Hobby's: wandelen, lezen, kunst bekijken, beleven en bezoeken, pianospelen.

Nevenfuncties:

- lid raad van commissarissen First Dutch Innovations, Delft
- lid raad van commissarissen Concertgebouw Amsterdam
- voorzitter coöperatiebestuur PGGM
- voorzitter raad van advies, Orange Knowledge Programme van Nuffic
- voorzitter jury Librisliteratuurprijs 2019
- voorzitter Raad voor Volksgezondheid en Samenleving

UNIVERSITEIT LEIDEN

Opgericht in 1575

Omzet: 652 miljoen

Aantal medewerkers: 6.700 medewerkers

- 16 Nobelprijswinnaars
- 47 bacheloropleidingen
- 79 masteropleidingen
- 447 promoties
- 129 nationaliteiten
- 29.520 studenten
- 109.000 geregistreerde alumni
- 6.094 wetenschappelijke publicaties

Leids Universitair Medisch Centrum

Organisatiecijfers 2017 (in fte's):

- 6.555 werknemers
- 542,6 medisch specialisten

Patiëntencijfers 2017:

- 982.157 consulten
- 57.292 opnames
- 13.163 operaties