

Stagnerende loopbaanontwikkeling vrouwen in UMC's:
Besef is aanwezig, urgentiegevoel onvoldoende

Het 'glazen plafond' in universitair medische centra is meetbaar en valt dus niet meer te ontkennen. Maar om vrouwen in medische en medisch-wetenschappelijke functies echt beter te laten doorstromen, is een gevoel van urgentie nodig. Dat gevoel ontbreekt nog in de meeste raden van bestuur.

Het UMC Maastricht organiseerde op 10 oktober het symposium 'Met het oog op de toekomst' in Utrecht. Op het programma stonden de presentatie van het *Eindverslag benchmark loopbaanontwikkeling vrouwelijk/mannelijk medisch en medisch-wetenschappelijk personeel*, inspirerende sprekers onder wie Iteke Weeda, en een forumdiscussie.

Benchmark loopbaanontwikkeling

In opdracht van het Sociaal Fonds voor de Kennisector (SoFoKleS) heeft het UMC Maastricht samen met Annemieke van Beek van bureau VanDoorneHuiskes en partners de loopbaanontwikkeling onderzocht van vrouwen binnen de universitair medische centra (UMC's). Bij het onderzoek, dat de functie heeft van nulmeting en als basis dient voor vervolgonderzoek, staan twee vooronderstellingen centraal:

- 1 De loopbaanontwikkeling van vrouwelijk medisch en medisch-wetenschappelijk personeel in een academische setting stagneert.
- 2 De huidige organisatie van de academische geneeskunde en gezondheidszorg voldoet onvoldoende aan de eisen die vrouwen (en steeds meer mannen) stellen.

De nulmeting brengt de positie van vrouwelijk medisch en medisch-wetenschappelijk personeel in kaart, in vergelijking tot de mannelijke collega's.

Belemmerende factoren

De onderzoekers delen de belemmerende factoren voor de doorstroom van vrouwen in twee categorieën in:

- de cultuur van de organisatie. De huidige cultuur is over het algemeen gestoeld op masculiene waarden en vaak houdt het benoemingenbeleid die cultuur ook in stand;
- de 'plakvloer': vrouwen blijven zitten waar ze zitten en stromen niet door.

De aanbevelingen richten zich op beide aspecten.

Aanbevelingen cultuurverandering

Als mogelijke maatregelen in de sfeer van cultuurverandering bevelen de onderzoekers aan:

- Transparantere selectieprocedures, met objectieve, vooraf vastgestelde criteria en centrale coördinatie van hoogleraarbenoemingen. Monitoren van de effecten van deze maatregelen kan helpen om daar waar nodig in te grijpen of bij te sturen.
- Onderzoek de mogelijkheden tot meer flexibiliteit/deeltijd in hogere functies. Uit de forumdiscussie kwam bijvoorbeeld de volgende belemmering naar voren: in de praktijk blijkt dat wanneer een fte voor 80 procent wordt ingevuld, de resterende 0,2 fte verloren gaat. Afdelingshoofden die de keus hebben, hoeven daar niet lang over na te denken: de kandidaat die in deeltijd wil werken, nog altijd in de meeste gevallen een vrouw, komt niet in aanmerking.

- Benoem daadwerkelijk meer vrouwen op hogere, zichtbare plaatsen. Zij zijn niet alleen belangrijk als rolmodel en voorbeeld maar ook om de bestaande cultuurpatronen te doorbreken. Maak de resultaten zichtbaar door ze te meten, benoemen en communiceren.
- Blijf de stagnatie monitoren. UMC's kunnen de set kengetallen/indicatoren die voor deze benchmark is ontwikkeld blijven gebruiken en eventueel (gezamenlijk) uitbreiden met bijvoorbeeld kengetallen op het gebied van ontwikkeling van medewerkers.
- Overweeg een vervolgonderzoek naar de invloed van de cultuur op de verschillende afdelingen. De cao en SoFoKleS bieden mogelijkheden tot nader onderzoek naar loopbanen en de positie van vrouwelijk medisch en medisch-wetenschappelijk personeel, in het kader van levensfasegericht personeelsbeleid.
- Pak de vervangingsvraag structureel aan door opvolgingsmanagement op te zetten, eventueel gekoppeld aan 'tenure tracks'. Suggesties:
 - = inventariseer bij de hoofden van de medische afdelingen op grond van welke criteria iemand professorabel wordt geacht;
 - = overweeg 'dakpanconstructies' met speciale aandacht voor toekomstige vrouwelijke (bijzondere) hoogleraren;
 - = sluit aan bij de beoordelingssystematiek voor medici die nu in ontwikkeling is;
 - = neem in de beoordelingscriteria voor hoofden van medische afdelingen streefcijfers op voor het te benoemen aantal vrouwen.

Streven naar evenwicht

Volgens een aantal respondenten voegen vrouwen zich onvoldoende in de heersende cultuur. Zo zouden vrouwen niet gewend zijn zich te richten op leidinggevende functies, melden ze zich daarvoor niet aan en ontbreekt het vrouwen aan doorzettingsvermogen, ambitie en functie-eisen voor het hoogleraarschap. Uit het onderzoek blijkt echter dat de cultuuraspecten binnen de organisatie net zo goed een rol spelen. Veelal wordt van vrouwen slechts verwacht dat zij zich aanpassen aan de bestaande, masculiene cultuur.

Een voorbeeld dat uit de forumdiscussie naar boven komt is (generaliserend gesteld) dat vrouwen zichzelf minder vanzelfsprekend geschikt achten voor een bepaalde functie dan mannen. Ook zouden vrouwelijke promovendi de lat voor zichzelf vaak hoger leggen dan nodig.

Of neem het feit dat voor een carrière in een academisch ziekenhuis de aspecten onderwijs en onderzoek traditioneel minstens evenveel aandacht vragen als de patiëntenzorg, het aspect waar veel vrouwelijk personeel bij voorkeur de meeste tijd in steekt.

Bij te nemen maatregelen is dan ook aandacht nodig voor het streven naar evenwicht tussen masculiene en feminiene waarden, leiderschap, samenwerking en dergelijke. Overigens zou ook een groeiend aantal mannen dat als verbetering ervaren.

Maatregelen tegen de 'plakvloer'

Mogelijke maatregelen tegen de 'plakvloer' zijn:

- Ontwikkel een aanbod voor loopbaanbegeleiding en een management development-programma voor vrouwelijke medisch specialisten. Besteed binnen zo'n programma aandacht aan belemmerende cultuuraspecten bij zowel de vrouwen als binnen de organisatie. De onderzoekers achten het bovendien raadzaam dat alle medisch specialisten een persoonlijk ontwikkelplan opstellen.

- Ontwikkel een mentoringprogramma waarbij leidinggevendenden een rol krijgen in de begeleiding van talentvolle vrouwelijke en mannelijke medewerkers. De schaarste op de arbeidsmarkt maakt het belangrijk talent te koesteren, verder te ontwikkelen en perspectief te bieden.

Forumdiscussie

De samenstelling van het forum weerspiegelt in zekere zin de praktijk, met leden van de raden van bestuur van de UMC's Leiden, Maastricht en Nijmegen (drie heren), de directeur P&O van UMC Groningen en een kaderlid van CNV Publieke Zaak (twee dames).

Dagvoorzitter Anneke van Doorne Huisjes stelt in haar inleiding dat academische ziekenhuizen kampen met verschillende (maatschappelijke) vraagstukken. De klantvriendelijkheid is op veel plaatsen voor verbetering vatbaar, de schaarste op de arbeidsmarkt leidt tot competitie tussen ziekenhuizen als werkgever en de status van de arts is onderwerp van discussie. "Kan het aanwezige vrouwelijk talent oplossingen bieden en wordt dat talent wel voldoende ingezet in uw huis?"

Peter Leijh (RvB LUMC) zegt geen onderscheid te maken tussen vrouwelijk en overig talent: "Alle talent is nodig, niet alleen het vrouwelijke. Bij de afdelingshoofden, die een faciliterende factor vormen voor alle functies, moet het bewustzijn en gevoel van urgentie nog verder worden ontwikkeld. In de cao is ook de noodzaak van een cultuurverandering onderschreven."

Voor Laura de Jong (directeur P&O UMCG) is het een duidelijke zaak: "De helft van de instromers is vrouw, slechts weinig vrouwen stromen door. Zijn mannen dan beter dan vrouwen? Significant meer vrouwelijke dan mannelijke studenten halen de propedeuse in een jaar. Dus is het antwoord nee. We benutten niet alle talenten en laten kansen liggen. Maar dat is een open deur."

Frans Corstens (RvB UMC Sint Radboud Nijmegen) acht gerichte maatregelen nodig. "We mogen dit niet op zijn beloop laten. In Nijmegen willen wij onderzoek door vrouwen stimuleren en daar is een premiesysteem voor in het leven geroepen. Overigens levert dat onder mannen geen bezwaar op, maar de helft van de vrouwen is tegen."

Vanuit de zaal komt daarop de opmerking dat het niet volstaat om vrouwen te stimuleren maar dat vooral de omringende cultuur zoals afdelingshoofden en opleidingsgremia er nog onvoldoende op gericht zijn de vrouwen te faciliteren.

Jaargesprekken als instrument

Ook Jolanda Dieterich (CNV Publieke Zaak) noemt cultuuromslag als een zaak van de hoogste urgentie.

Een deelnemer in de zaal memoreert een evaluatie van de jaargesprekken waaruit bleek dat 80 procent van de afdelingshoofden meende dat de gesprekken plaatsvonden in een veilige sfeer waarin alles bespreekbaar was. Slechts 30 procent van de stafleden was het daarmee eens.

Dieterich: "We werken met SoFoKleS aan een trainingsprogramma om de jaargesprekken te verbeteren. Daarin pakken we al veel van de punten aan die vandaag aan de orde komen. Goed opgezette jaargesprekken kunnen een instrument zijn om cultuurverandering te stimuleren."

Black box

Harm Jan Driessen (RvB Academisch Ziekenhuis Maastricht): “Cultuurverandering is bewustwording. Maar daar red je het niet mee om de *black box* van de benoemingscommissies transparant te maken. Hoe krijg je daar de vinger achter?” Volgens Frans Corstens moet in iedere benoemingscommissie minimaal een vrouw worden aangesteld. “En wanneer je meer objectieve benoemingscriteria opstelt en toepast, vallen al veel discriminerende factoren weg.”

De zaal ziet extra kansen in de toenemende vraag naar klantgerichtheid: “Dat betekent dat we de patiëntenzorg op meer feminiene wijze moeten inrichten. Het scheelt alvast als je meer vrouwen aanstelt.”