

DISCLAIMER



Onafhankelijke informatie is niet gratis. Het NTvG investeert veel geld om het hoge niveau van haar artikelen te waarborgen, door een proces van peer-review en redactievoering. Het NTvG kan alleen bestaan als er voldoende betaalde abonnementen zijn. Het is niet de bedoeling dat onze artikelen worden verspreid zonder betaling. Wij rekenen op uw medewerking.

Zo komen we er niet met diversiteit in de UMC's

Geef leidinggevenden een formele rol om diversiteit te vergroten

Derya Yakar, Stephanie C.E. Schuit, Michiel T.G. Kahmann, Thomas C. Kwee en Marian J.E. Mourits

Het aantal vrouwen in de Nederlandse UMC's blijft achterlopen op het aantal mannen als het gaat om leiderschapsposities. Hoe komt dat? 'Sponsorschap', de ondersteuning van talentvolle mensen door leidinggevende personen, kan daar verandering in brengen.

De gestage toename van het aantal vrouwelijke hoogleraren in de afgelopen jaren mag terecht beschouwd worden als een vooruitgang. Er is echter nog een lange weg te gaan voordat er sprake is van een gebalanceerde verdeling tussen mannen en vrouwen. In het huidige tempo zal dit pas in 2041 plaatsvinden. Daarbij is de discussie te eenzijdig gericht op geslacht, terwijl diversiteit en inclusiviteit het doel zouden moeten zijn, zoals academische posities voor Nederlanders met een migratieachtergrond en verschillende soorten leiderschapstijlen, bijvoorbeeld de meer empathische en consciëntieuze stijlen.

Cijfers laten zien dat het invullen van leiderschapsrollen in de Nederlandse UMC's leidt tot eenzijdige selectie als dit wordt overgelaten aan het 'natuurlijke proces'. In 2020 was het percentage vrouwelijke hoogleraren in de verschillende Nederlandse UMC's 26,2%, terwijl het percentage gepromoveerde vrouwelijke artsen in 2018 al 60-65% was.^{1,2} Het aandeel vrouwelijke afdelingshoofden in de Nederlandse UMC's was in 2020 18,5%.¹ Wanneer we kijken naar de situatie van vrouwelijke hoogleraren in Europa, zien we dat Nederland in de onderste regionen van alle 28 EU-landen staat; slechts 5 EU-landen doen het minder goed.¹ Een van de belangrijke verklaringen voor deze cijfers is dat de huidige groep van leidinggevenden, veelal bestaande uit witte mannen, in de positie verkeert om talent te bevorderen. En deze groep blijkt meer geneigd om talentvolle mensen een kans te geven wanneer zij voldoen aan het spiegelbeeld van de huidige leidinggevende, ook wel het 'similar-to-me effect' genoemd.

Uit eerder onderzoek en eigen ervaringen weten we dat selectieprocedures in de academische wereld vaak doorzeefd zijn met vooroordelen – zelfs wat betreft objectieve criteria – en met nepotisme ten nadele van vrouwen en minderheden.³ Wij moeten ons ervan bewust zijn dat niemand immuun is voor de zwaktes van de menselijke aard en dat objectief beoordelen ook voor wetenschappers een uitdaging is.^{3,4}

Op zoek naar een oplossing

Uit een onderzoeksrapport bleek dat de ondervertegenwoordiging van vrouwen en minderheden in leiderschapsfuncties in het bedrijfsleven niet te wijten was aan kwaliteit of geschiktheid, maar eerder aan het gebrek aan sponsorschap ('sponsorship'), dat wil zeggen: het steunen, beschermen en aanmoedigen van talentvolle mensen door leidinggevende personen.⁵ Waarschijnlijk is het gebrek aan sponsorschap ook in UMC's een belangrijke oorzaak voor het achterblijven van diversiteit en inclusiviteit op leiderschapsposities. Leidinggevenden bepalen immers wie bevordert of benoemd worden.

Formele programma's in de vorm van mentor-sponsorschapconstructies kunnen meer diversiteit en inclusiviteit opleveren. Ook andere oplossingen, zoals 'tenure tracks' of quota voor vrouwen en ondervertegenwoordigden, kunnen een bijdrage leveren aan de oplossing. Deze oplossingen vallen echter buiten het bereik van dit artikel.

Desalniettemin zijn er geen simpele oplossingen die op basis van een enkele maatregel de diversiteit zullen vergroten. Voor langetermijnoplossingen moet rekening gehouden worden met verscheidende facetten, zowel op individueel als organisatorisch niveau. Maar ook bewustzijn en betrokkenheid van eenieder, vooral van de huidige groep leiders, is cruciaal.⁶

Wat is mentorschap?

Een mentor is op de eerste plaats een collega, vaak werkzaam in hetzelfde vakgebied. Een mentor helpt een 'mentee' met professionele en persoonlijke ontwikkeling bij het leren van specifieke vaardigheden of het behalen van een professioneel of persoonlijk doel. Mentorschap wordt beschouwd als een belangrijke aanjager om productiviteit te verhogen (zoals wetenschappelijke output en geslaagde subsidie aanvragen), zelfontplooiing te stimuleren en de basis te leggen voor een succesvolle academische carrière.⁷

Mentoren kunnen wat betreft functie op gelijke hoogte staan met een mentee. Zij zullen hierdoor niet altijd direct invloed hebben op een carrière stap van de mentee in een organisatie. Van vrouwen in het bedrijfsleven is bekend dat zij zich vaker optrekken aan mentoren die hetzelfde niveau van invloed hebben in de organisatie, en het is aannemelijk dat dit ook het geval is in een academisch instituut.⁸ Verder heeft niet iedereen het geluk dat haar of zijn mentor ook een 'sponsor' is. Vooral mannen zijn goed in het zoeken van mentoren die ook sponsor kunnen zijn. Mentorschap, dat sterk gericht is op het individu, is op zichzelf niet effectief genoeg om meer diversiteit en inclusiviteit te creëren.

Wat is sponsorschap?

De term 'sponsorschap' wordt in het bedrijfsleven gedefinieerd als de ondersteuning door een persoon met een machtspositie in een leiderschapsfunctie. In een academisch ziekenhuis zouden dit afdelingshoofden, hoogleraren en bestuurders kunnen zijn. Een sponsor is een voorvechter voor een protegé, beschermt diens belangen en zet zich in om de loopbaan van de protegé te bevorderen.⁵ Sponsorschap vindt al volop plaats in informele vorm en gebeurt al eeuwenlang door de gevestigde orde ('old boys network').⁵ In een organisatie is sponsorschap buitengewoon belangrijk; het bepaalt wie een plek aan tafel krijgt en uiteindelijk invloed kan uitoefenen.

Het hebben van een sponsor kan op zich een goede leerschool voor de protegé zijn om de juiste kwaliteiten te verwerven die nodig zijn om binnen de organisatie te kunnen bewegen, of een kans om te laten zien dat je die kwaliteiten hebt. Mannen zijn zich vaker bewust van het belang van een sponsor en zetten meer in op netwerken vanuit het besef dat 'wie je kent' minstens zo belangrijk is als 'hoe goed je je werk doet'.⁵

Vrouwen en minderheden daarentegen zijn zich minder vaak bewust van de kracht van sponsorschap en denken dat hard werken vanzelf zal leiden tot een rechtvaardige beloning. Dit wordt in de literatuur beschreven als het 'tiara-fenomeen': dat als je maar hard genoeg werkt, op een gegeven moment iemand dit zal zien en je zal belonen en 'kronen'.^{4,5}

Formeel sponsorschap

Het begrip 'formeel sponsorschap' is nieuw in de academische wereld en in de UMC's. Gaandeweg moet dit gevormd en ingevuld gaan worden. Sponsorschap draait uiteindelijk om het zichtbaar maken van de protegé bij leidinggevend in een organisatie, juist van personen die ondervetegenwoordigd zijn in hoge posities en die doorstroming als minder vanzelfsprekend ervaren. Om dit te bewerkstelligen praat een sponsor vaak over haar of zijn protegé. De sponsor beveelt de protegé aan – bijvoorbeeld voor deelname in speciale commissies, het geven van voordrachten of voor specifieke prijzen – en wijst op de kwaliteiten en potentie van de protegé, die het vervolgens moet waarmaken.

Dit principe van samenwerken en anderen een kans geven kan haaks staan op de huidige cultuur in de wetenschap, waarbij beloningen veelal gebaseerd zijn op het aantal publicaties, bepaalde plekken op de auteurslijsten en het aantal binnengehaalde subsidies als hoofdaanvrager. In een formeel sponsorschap zou een van de doelen dan ook kunnen zijn dat de protegé meegenomen wordt in de eigen onderzoeksgroep van de sponsor. Het moet uiteindelijk in een organisatie 'not done' zijn om een sponsor of leider te zijn die geen protegé heeft.

Sponsorschap versus mentorschap

Waar mentorschap vaak van cruciaal belang is in het begin van een carrière, is sponsorschap juist het meeste effectief voor ondervetegenwoordigden die al wat verder in hun carrière zijn, in de fase van universitair docent naar universitair hoofddocent.⁵ In deze fase neemt het aantal vrouwen binnen de academische wereld het sterkst af. Het fenomeen dat het percentage vrouwen afneemt naarmate men verder komt in een academisch bevorderingstraject, wordt in het buitenland ook wel de 'leaky pipeline' genoemd. Sponsorschap zou juist hiertegen een goede remedie kunnen zijn.

Een win-winsituatie voor sponsor en organisatie

Het begeleiden van een talentvolle collega met een andere achtergrond biedt de sponsor de unieke kans om de organisatie en de wereld van een andere kant te bekijken. De blik van de sponsor wordt verrijkt en de organisatie kan hier de vruchten van plukken. Herkenning en erkenning van talent bij mensen met een andere achtergrond, gender of persoonskenmerken is echter een eigenschap die niet alle leiders bezitten.

Positieve beïnvloeding van iemands carrière kan bovendien het werkplezier van de sponsor vergroten. Tevens is het een manier voor een instituut om talentvolle mensen aan zich te binden en wellicht nieuw talent aan te trekken. Daarnaast kan de juiste inzet van sponsorschap op termijn de samenstelling van verschillende typen leiders verbreden en inclusiever maken, wat kan leiden tot betere besluitvorming. Dit soort organisatorische programma's kunnen uiteindelijk leiden tot een cultuuromslag waarbij formele

programma's op een dag wellicht niet meer nodig zullen zijn.

Ontwikkelingsplan voor mentor-sponsorschapprogramma

Als potentieel stappenplan voor het opzetten van een dergelijk programma noemen we nadrukkelijk de volgende punten:⁹ (a) definieer een duidelijke missie, (b) benoem expliciete doelen en verantwoordelijkheden voor participatie, (c) definieer heldere toelatingscriteria en verwachte tijdsbesteding, (d) zorg voor een goede matching van mentor/sponsor en protegé, en (e) denk na over hoe het uiteindelijke succes gemeten kan worden.

De toelatingscriteria zijn sterk afhankelijk van hoe de organisatie in kwestie eruitziet. Is er bijvoorbeeld een talentpool binnen de ondervertegenwoordigde groepen die voldoen aan objectieve criteria (publicaties, binnen gehaalde subsidies)? Dan ligt het voor de hand om hen hiervoor in aanmerking te laten komen. Of bestaat de ondervertegenwoordigde groep juist uit talent met onderwijs- en opleidingsaffiniteit? Al naargelang de samenstelling van deze talentenpool kunnen toelatingscriteria hierop aangepast worden. Een andere manier is om kandidaten te selecteren via een narratieve motivatie, al dan niet in combinatie met objectieve criteria. Het doen van 'in-depth' of kwalitatieve interviews om te achterhalen wat de ambities en ervaringen van deze specifieke ondervertegenwoordigde groepen zijn, is nodig om een effectief en op maat gemaakt mentor-sponsorschapprogramma op te zetten. Belangrijk is dat de sponsors bereid moeten zijn om te reflecteren en scholing te volgen over – al dan niet bewuste – bias en over diversiteit en inclusiviteit. De programma's kunnen operationeel zijn op zowel nationaal niveau – het netwerk van de protegé kan hiermee extra wordt vergroot – als per instituut, waarbij instituten het kunnen inbedden in bestaande programma's.

Tot slot

Of sponsorschap meer diversiteit en inclusiviteit zal bewerkstelligen in de UMC's is niet bewezen. Er zijn geen publicaties van onderzoek hiernaar. Sponsorschap in de UMC's zal dus gaandeweg gedefinieerd moeten worden. Wel weten we dat de afgelopen jaren bij de carrièreontwikkeling van met name vrouwen veel aandacht is uitgegaan naar coaching, leiderschaps cursussen en op vaardigheden gerichte trainingen. Dit heeft niet in voldoende mate geleid tot meer diversiteit. Met andere woorden: vrouwen zijn de afgelopen jaren 'over-mentored' en 'under-sponsored'.¹⁰

Meer aandacht voor de organisatorische aspecten van inclusie en sponsorschap door formele programma's kan een belangrijke bijdrage leveren aan de uiteindelijke cultuurverandering die nodig is, en dus aan de uiteindelijke oplossing.⁸ Als we willen veranderen, laten we dan iets doen wat we nog niet eerder hebben gedaan. 'Let's not just fix the individual, but also fix the organization.'

- Online artikel en reageren op ntvg.nl/D6659
- UMC Groningen, Groningen: afd. Radiologie: dr. D. Yakar en dr. T.C. Kwee, radiologen; afd. Raad van bestuur: prof. dr. S.C.E. Schuit, internist-acute geneeskunde; afd. P&O: drs. M.T.G. Kahmann, bedrijfskundige (P&O directeur); afd. Gynaecologie: prof. dr. M.J.E. Mourits, gynaecoloog.
- Contact: D. Yakar (d.yakar@umcg.nl)
- Belangenconflict en financiële ondersteuning: er zijn mogelijke belangen gemeld bij dit artikel. ICMJE-formulieren met de belangenverklaring van de auteurs zijn online beschikbaar bij dit artikel.
- Aanvaard op 26 mei 2022
- Citeer als: Ned Tijdschr Geneeskd. 2022;166:D6659

Literatuur

1. Monitor Vrouwelijke Hoogleraren 2020. Landelijk Netwerk Vrouwelijke Hoogleraren. www.lnvh.nl/monitor2020/downloads/LNVHMonitorVrouwelijkeHoogleraren2020.pdf, geraadpleegd op 2 juni 2022
2. Wolters FJ. [Academische carrièreperspectieven van gepromoveerde dokters: Een landelijk cohortonderzoek in de periode 1992-2018](#). Ned Tijdschr Geneeskd. 2020;164:D5300. [Medline](#).
3. Wenneras C, Wold A. Nepotism and sexism in peer-review. Nature. 1997;387:341-3. [doi:10.1038/387341a0](#). [Medline](#)
4. Holst S, Hägg S. Positive bias for European men in peer reviewed applications for faculty position at Karolinska Institutet. F1000 Res. 2017;6:2145. [doi:10.12688/f1000research.13030.1](#). [Medline](#)
5. Hewlett SA, Perraino K, Sherbin L, Sumberg K. The sponsor effect: breaking through the last glass ceiling. Cambridge, Massachusetts: Harvard Business Publishing; 2011.
6. Mousa M, Boyle J, Skouteris H, et al. Advancing women in healthcare leadership: A systematic review and meta-synthesis of multi-sector evidence on organisational interventions. EClinicalMedicine. 2021;39:101084. [doi:10.1016/j.eclinm.2021.101084](#). [Medline](#)
7. Sambunjak D, Straus SE, Marusić A. Mentoring in academic medicine: a systematic review. JAMA. 2006;296:1103-15. [doi:10.1001/jama.296.9.1103](#). [Medline](#)
8. Carapinha R, Ortiz-Walters R, McCracken CM, Hill EV, Reede JY. Variability in women faculty's preferences regarding mentor

- similarity: a multi-institution study in academic medicine. Acad Med. 2016;91:1108-18. [doi:10.1097/ACM.0000000000001284](https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000001284).
[Medline](#)
9. Gottlieb AS, Travis EL. Rationale and models for career advancement sponsorship in academic medicine: the time is here; the time is now. Acad Med. 2018;93:1620-3. [doi:10.1097/ACM.0000000000002342](https://doi.org/10.1097/ACM.0000000000002342). [Medline](#)
10. Shakil S, Redberg RF. Gender disparities in sponsorship-how they perpetuate the glass ceiling. JAMA Intern Med. 2017;177:582. [doi:10.1001/jamainternmed.2016.9411](https://doi.org/10.1001/jamainternmed.2016.9411). [Medline](#)