



Bercan Günel is mede-oprichter en partner bij Woman Capital, een executive search-bureau gespecialiseerd in vrouwen voor bestuurlijke en toezichhoudende posities

Quotering in de zorgsector

Wat ik in mijn ontmoetingen met topvrouwen regelmatig tegenkom, is de wens van vrouwen om hun leidinggevende kwaliteiten in de zorgsector aan te wenden. Het feit evenwel dat meer dan 90 procent van de topfuncties in de zorg door mannen wordt vervuld, zal duidelijk maken dat het helaas maar al te vaak bij wensen blijft. De zorgsector is dan ook een van de sectoren die wordt gekenmerkt door 'scheve' percentages: ruim 60 procent van de medewerkers is vrouw, terwijl dat percentage in de leidinggevende functies dus nog geen 10 procent bedraagt.

Recente berichten geven aan dat er in de zorg sprake zou zijn van een 'ontslag golf onder managers'. Het aantal ontslagen in de top van deze sector is dit jaar verdubbeld ten opzichte van vorig jaar. Hoewel ik niet alle ontslagkwesties tot in detail ken, durf ik het wel aan te concluderen dat de aangegeven oorzaken een nogal eenzijdig beeld geven. Door de tucht van de markt zouden bestuurders kwetsbaar zijn. De marktwerking leidt tot eisen die steeds meer managers niet aankunnen. Economische overwegingen (bezuinigingen) zouden conflicterend zijn met wensen dan wel eisen van specialisten of medische staven. Allerlei stakeholders zijn veel mondiger geworden, en de overheid geeft te weinig duidelijkheid. Kortom: er wordt vooral geïmpliceerd dat niet de managers maar de omgevingsfactoren de oorzaak zijn.

Gelukkig is er ook een tegengeluid waarin ik mij veel meer kan vinden. Jan Moens, hoogleraar Management en Organisatie in de gezondheidszorg aan de Universiteit van Tilburg, stelt dat de ontslag golf zeker ook te maken heeft met het feit dat de vertrokken bestuurders 'te vaak te autoritair zijn, de macht niet willen delen, niet willen luisteren noch kunnen inspireren'. Ik ben van mening dat Moens hiermee de vinger op de zere plek van de zorgsector heeft gelegd. Een zere plek overigens die ook in tal van andere sectoren bestaat. In iets andere bewoordingen komt het hierop neer: Het heeft er alle schijn van dat men in de afgelopen periode bij de benoemingen van bestuurders in de zorgsector te weinig heeft gekeken naar welke stijl van leidinggeven gewenst zou zijn. Te veel (en te eenzijdig) heeft men gekeken naar vercommercialisering, naar het kunnen en moeten halen van targets, naar ratio's, naar vaardigheden om een concurrentiestrijd aan te gaan. Maar er is denk ik te weinig gekeken naar de noodzaak van verbindend vermogen, naar versterking door interne samenwerking, naar zorg voor de zorg zelf. Ik denk dat de zorg her en der ook te weinig stil heeft gestaan bij het feit dat vrouwen in het algemeen goede leiders zijn en wellicht voor de zorgsector zelfs een bijzondere toegevoegde waarde kunnen hebben. Mannen zijn niet betere managers en bestuurders dan vrouwen en vrouwen zijn evenmin beter dan mannen, maar ze zijn wel anders. Vrouwen zien leidinggeven minder snel als een strijdperk waar oorlog

moet worden gevoerd, denken meer in horizontale acceptatielijnen dan in verticale machtsstructuren van stikken of slikken, hechten meer waarde aan kwaliteit dan aan snelheid. Vrouwen zijn – ook waar het gaat om leidinggevende kwaliteiten – gewoonweg anders. Niet minder, niet zeldzamer, wel anders.

Cathy van Beek, bestuurslid van de Nederlandse Zorgautoriteit, gaf haar column als titel mee 'We staan op een kruispunt'. Ze bedoelde dat vooral in bedrijfseconomische zin. In bestuurlijk-organisatorische zin is er mijns inziens evenzeer sprake van een kruispunt. Doorgaan op dezelfde weg lijkt mij niet erg zinvol. Voortijdige en niet zelden gedwongen mutaties in leidinggevende posities komen een organisatie niet ten goede, integendeel. De huidige situatie biedt echter een goede mogelijkheid om zowel een paar vooroordelen op te ruimen en om aan de gaande discussie over quotering een praktische vertaling te geven. Een vooroordeel waarop ik doel is: vrouwen hebben hulp nodig om op topniveau aan de slag te gaan. Fout. Niet vrouwen hebben hulp nodig, maar wel de situatie, wel de bestaande organisatiecultuur, wel de ingesleten denkpatronen. Die hulp zou gegeven kunnen worden door in de zorgsector een quoteringsexperiment uit te voeren. Als er inderdaad sprake is van een ontslag golf (die naar verwachting zal voortduren), dan zou het een goede zaak zijn als van alle nieuw te benoemen managers en bestuurders 50 procent vrouw zal zijn. Ik ben ervan overtuigd dat daarmee niet alleen de huidige ontslag golf zal afvlakken of zelfs volledig zal verdwijnen; ik ben er evenzeer van overtuigd dat de betrokken organisaties beter zullen gaan functioneren. Tal van onderzoeken hebben immers duidelijk gemaakt dat organisaties met gemengde topteams beter functioneren en beter presteren. Meer evenwicht, minder strijd, meer kwaliteit, meer breedte, meer draagvlak, meer overlevingskracht. De zorgsector zal daarop geen uitzondering zijn en dat lijkt mij een aantrekkelijk wenkend perspectief.

Ten slotte zou ik hier voor altijd afscheid willen nemen van de vooroordelen dat 'vrouwen er niet zijn', dat 'ze niet willen' en dat 'als ze er wel zijn, ze vanzelf komen bovendrijven'. Ik spreek uit een brede ervaring als ik hier zeg dat ze er wél zijn, dat zij wél willen werken op topniveau en dat ze níet vanzelf komen bovendrijven. Als dat wat meer wordt begrepen en geaccepteerd, dan zal ook worden ingezien dat Nederland over een omvangrijk bestuurlijk potentieel beschikt dat graag wordt ingezet.

Ik nodig Harry Starren van De Baak uit om de volgende column te schrijven.