

Artikel Zorgmarkt

Coaching Topvrouwen Gezondheidszorg

Vrouwelijk manager van het jaar 2007 Lidy Hartemink is directeur Gezondheidszorg bij Univé. Ze zette haar titel in om zes topvrouwen uit de zorgsector te coachen en bood hen een persoonlijk ontwikkelingstraject van een jaar. De ambitie van de zes is om van het topmanagement door te stromen naar de Raad van Bestuur van een zorginstelling.

‘Dit soort voorbeelden heb ik nodig tijdens de debatten in de Tweede Kamer,’ had de minister gezegd. Ellen Langerak kreeg zijn visitekaartje. Ze is bij Vivium Zorggroep directeur van vijf locaties, geeft leiding aan 650 personen, is verantwoordelijk voor een omzet van 22 miljoen euro en rapporteert direct aan de Raad van Bestuur. Ab Klink was net als zij spreker op een recent congres over arbeidsmarkt in de zorg. Ze wist dat van te voren en had haar voorbereiding er op afgestemd. ‘Als hij er is, wil ik dat hij mijn boodschap meeneemt naar Den Haag.’ Ze gaf tijdens de presentatie die Klink graag per mail wil ontvangen, meerdere voorbeelden van hoe Vivium (V&V plus thuiszorg in het Gooi) in staat is aantrekkelijk te zijn op een krappe arbeidsmarkt bij een stijgende zorgvraag. ‘In het coachingstraject met Lidy heb ik geleerd hoe ik zo’n situatie kan aanpakken om het resultaat te bereiken dat ik wil bereiken’, zegt Langerak.

Resultaatgericht, dat is het kernbegrip van het coachingstraject voor zes topvrouwen in de gezondheidszorg, waarvan Langerak er één was. ‘Je bewust zijn van het effect dat je op je omgeving hebt en daar effectief mee omgaan’, zo omschrijft Hetty van Oldeniel het. Zij werkt bij Zorgpartners Midden Holland op een vergelijkbaar niveau als Langerak. ‘Ik heb mijn handelingsrepertoire sterk uitgebreid’, zegt ook zij. Niet dat ze zich nu ineens extreem afstemt op wat anderen willen, ‘maar waar ik vroeger vooral leunde op mijn kennis en dus sterk was gericht op de inhoud en het formele, kan ik nu ook uit een ander vaatje tappen als de situatie daar om vraagt.’ Zo was ze recent even aangeschoven bij een groepje nieuwe medewerkers tijdens een introductiedag. ‘Gewoon een praatje maken in plaats van meteen een toespraak’ Ze lacht. In die lach zit vrede met de vrouw die gewend was zich formeel op te stellen. In die lach lijkt ze zich tegelijkertijd te herinneren hoe ze het afgelopen jaar heeft geoefend in de groep topvrouwen om dit soort stappen te zetten.

‘We hebben heel veel geleerd, en ook vreselijk veel gelachen’, beaamt Langerak. Zij noemt het afgelopen jaar met 15 intensieve bijeenkomsten een persoonlijk ontwikkelingstraject. ‘Leren door te doen. Dat sprak me het meest aan in de aanpak van Lidy.’ Workshops over onderhandelen, over spreken in het openbaar, over het voeren van lastige gesprekken, over hoe om te gaan met ambities. Soms samen met een acteur, soms met filmopnames die achteraf van feedback werden voorzien. Een extern coachingsbureau (In Touch – Women Resource Management) zorgde voor het professionele kader. Lidy Hartemink was inspirator en gaf leiding aan het traject.

Langerak vertelt dat haar omgeving tegenwoordig regelmatig gevraagd en ongevraagd laat weten dat ze is veranderd, ‘zowel thuis als op het werk.’ Van Oldeniel heeft dezelfde ervaring en volgens Hartemink kunnen de bij dit gesprek niet aanwezige vrouwen er over mee praten. Er is met iedereen echt iets gebeurd. Een voorbeeld? Langerak: ‘Waar ik vroeger bijna vanzelf voor iedereen klaar stond, kan ik nu veel beter scheiden wanneer ik echt iets moet doen en wanneer mijn inspanningen het meest lijken op trekken aan een dood paard. Nou, dat doe ik niet meer. Als het niets oplevert, ga ik niet meer voor iedereen zorgen. Dat is heerlijk. Het gééft een ruimte ...’

Voorkeursgedrag

Lidy Hartemink is een vrouw die weet wat ze wil en geleerd heeft hoe die ambitie te realiseren. Ze is één van de directeuren die direct rapporteert aan de Raad van Bestuur van Univé. Het bedrijfsonderdeel Gezondheidszorg, waaraan Hartemink sinds januari 2008 leiding geeft, werkt voor ruim vier miljoen zorgverzekerden en heeft een premieomzet van circa 7 miljard euro. ‘Dit betekent onder meer dat wij voor een kwart van de Nederlanders zorg inkopen en betalen.’ Zo illustreert ze de omvang van de verantwoordelijkheid die Univé draagt. In 2007 werd Hartemink ‘vrouwelijk manager van het jaar’, een titel die op 12 juni 2008 overging naar Caroline Princen, algemeen directeur Nedstaal BV. Hartemink: ‘Ik wilde in mijn jaar iets doen met die titel en wist eigenlijk meteen dat ik me wilde inzetten voor vrouwen in de gezondheidszorg die de ambitie hebben om van het topmanagement door te groeien naar bestuursniveau.’ Er ging een persbericht uit. Meerdere bladen gaven aandacht aan het initiatief. En voor ze het wist had Hartemink 60 aanmeldingen.

‘Ik heb geselecteerd op een oorspronkelijke leervraag bij de kandidaten. Wat wil ik leren en heb ik nodig om mijn ambitie beter te kunnen waarmaken? Die vragen moesten ze helder kunnen beantwoorden. Het grappige is dat op het moment dat dit op tafel ligt, het coachingsproces al is begonnen. En hoewel voor iedereen gold dat ze hun persoonlijke handelingsrepertoire wilden uitbreiden om meer resultaatgericht te kunnen werken, heb ik óók gezocht naar verschillen’, aldus Hartemink.

Ze vertelt dat iedereen, mannen en vrouwen, voorkeursgedrag heeft in contact met de omgeving. Het is de meest veilige opstelling die mensen kiezen omdat ze er aan gewend zijn. ‘Het is de buitenkant waarmee je de wereld tegemoet treedt.’ De een is vooral ingesteld op luisteren, een ander op praten. Iemand kan dominant zijn of afwachtend, creatief of de regels volgend. Sommige eigenschappen zijn meer vrouwelijk, andere zou je mannelijk kunnen noemen. ‘Het gaat niet zozeer om sekseverschillen, maar om iets anders. Als iemand sterk excelleert op een bepaald vlak, dan staat daar veelal een leemte tegenover die gecompenseerd wordt. Connie Palmén zei dat eens en dat kwam heel erg bij me binnen, zo kijk ik vaak naar mensen. Want ik vraag me dan af, wat gebeurt er als iemand zijn façade aflegt?’ Ze geeft zelf het antwoord. ‘Dan pas kan je nieuwe dingen leren. Er is één voorwaarde. Het moet veilig zijn om je zo bloot te geven.’

Leerkansen

Desgevraagd probeert Hartemink per persoon, anoniem, kort enkele belangrijke, persoonlijke leerkansen in de coachingsgroep te beschrijven. ‘Eén van hen is een zachtaardige warme vrouw, een prachtmens. Het was moeilijk voor haar om zakelijke onderhandelingen te voeren en stevig op te treden. Ze is er mee aan de slag gegaan.

Een van de andere vrouwen heeft een sterk competitieve basishouding en is zich gaan richten op meer vrouwelijk, verbindend gedrag.

Een derde bleek vooral gericht op de inhoud van de boodschap en minder op de presentatie. Terwijl gebleken is dit zeker voor 80% bepalend is of een verhaal overkomt. Ze onderging een metamorfose en ging variëren, bijvoorbeeld met lange en korte zinnen en met de toon van haar stem.

Een vierde verviel makkelijk in wat ik meisjesgedrag noem. Veel tussenzinnen, veel verkleinwoordjes. Gaandeweg is dit uit haar repertoire verdwenen. Is dat typisch vrouw of man? Nee, ik denk het niet. In de zorg zie ik mannen die veel vrouwelijke elementen in zich hebben. Dan denk ik soms ook, kom op, een beetje steviger en zelfbewuster mag wel.

Ook was er een vrouw met veel kwaliteiten op zowel het terrein van wetenschap als leiderschap. Ze was bezig vanuit het idee dat ze zich verder moest bekwamen. Geleidelijk groeide het vertrouwen dat ze goed genoeg is en dat uitdelen van al deze verworvenheden ook een manier is om jezelf verder te ontplooiën.

Niemand's levenspad loopt zonder drempels en moeilijke periodes. Dat voorbeeld geef ik als laatste. Het kan er toe leiden dat iemand zo'n stevige beschermlaag om zich heen bouwt dat het een hindernis wordt in de verdere ambitie. En dat kun je dan rationeel wel weten, maar dat betekent niet dat je ook in staat bent er verder mee te komen. Stevige confrontatie, veel veiligheid en een sterke wil hebben geholpen om de talentvolle vrouw weer tevoorschijn te laten komen. Natuurlijk is het nu niet klaar. Voor niemand. Maar er is een begin gemaakt en het is nu ieders eigen verantwoordelijkheid om door te gaan.'

Glazen plafond?

De aanname is dus als volgt: Wie zichzelf beter heeft leren kennen, verrijkt zijn repertoire in het omgaan met mensen en is dus beter in staat zichzelf in te zetten op het pad van zijn persoonlijke ambitie en leiderschap. Zo zijn we terug bij het begin. Topvrouwen coachen om de stap van hoger management naar bestuurder te kunnen maken. Dit impliceert echter dat de eigen carrière, ook voor vrouwen, geheel maakbaar is. Bestaat het glazen plafond dan niet? Langerak en Van Oldeniel antwoorden ondanks alles met ja. Ze wijzen op de scheve verhouding, met name in de zorg. 'Negentig procent van alle medewerkers in onze V&V-sector is vrouw. Onze klanten zijn eveneens in meerderheid vrouw. Toch is maar vijf procent van alle bestuurders vrouwelijk en dat percentage neemt zelfs af', zegt Langerak gedreven. 'Nou raak je iets hoor.' Ze is naast haar werk voorzitter van een vereniging van vrouwen die de ambitie hebben om bestuurder te worden en elkaar daarbij proberen te stimuleren. 'In het rijtje kandidaten zit vaak naast meerdere mannen slechts één vrouw. En bijna altijd kiezen Raden van Toezicht uiteindelijk voor een man omdat ze vrouwen een te groot risico vinden. Dat is toch absurd. Vrouwen zouden meer geneigd zijn tot verandering. Ze stralen uit dat ze ambitie hebben en dat hun vingers jeuken om de uitdagingen in onze sector aan te pakken. En dat vinden toezichthouders, ook mannen, waarschijnlijk eng.'

Als dat inderdaad zo is, zouden vrouwen indachtig het geleerde in het afgelopen coachingstraject, zich meer bewust moeten zijn van het effect dat hun presentatie heeft op toezichthouders. Zodat ze die mannen minder op stang jagen. Van Oldeniel knikt. Kan ze een voorbeeld geven van hoe ze zelf tegen dat glazen plafond aanloopt? 'Nee', is het verrassende antwoord. 'Zelf ervaar ik geen barrières in mijn carrière. Maar ze zijn er wel, anders zouden de percentages niet zijn zoals ze zijn.' Ook Langerak heeft in haar loopbaan nooit het gevoel gehad dat haar persoonlijke ambitie werd gefrustreerd door haar vrouw-zijn. En Hartemink is zeer uitgesproken over dit onderwerp. Ze gelooft sterk in een maakbare carrière in het huidige tijdsgewricht, ook voor vrouwen. 'Maar', zegt ze. 'Je moet wel bereid zijn bepaalde keuzes te maken. Kijk, werken vindt niet alleen plaats tussen negen en vijf, maar ook tussen vijf en negen. Mannen zijn daar vaak nog slimmer in. Zij weten dat belangrijke bondgenootschappen in het netwerk tussen vijf en negen worden gesmeed. Daar moet je bij zijn. Daar moet je zichtbaar zijn. Veel vrouwen haken na vijven af. Dan hebben ze andere verantwoordelijken. Maar er is nog vrijwel niemand tot de top doorgedrongen in een parttime baan. Kiezen lijkt verliezen, hè? Fulltime werken is een voorwaarde. En jezelf durven profileren. Dat doen jongetjes van nature, in hun spel al. Meisjes zijn meer gericht op samenwerken. En dat is óók een belangrijke kwaliteit. Begrijp me niet verkeerd. Maar soms moet je in je werk op je eigen zichtbaarheid letten.'

Het wordt ineens helder waarom Hartemink vorig jaar gekozen is tot vrouwelijk manager van het jaar. En ook dit initiatief, om zes topvrouwen te coachen, heeft een hoop aandacht getrokken, niet in de laatste plaats in Zorgmarkt natuurlijk. Ze lijkt het spel goed te beheersen. 'Ja, het is een spel in de goede zin des woords. Geen spelletje voor de lol. Maar wel een spel dat spelregels kent en dat je kunt leren steeds beter mee te spelen.'