

Met vijftien procent vrouwelijke hoogleraren scoort de Universiteit Utrecht weliswaar boven het landelijk gemiddelde, maar nog altijd te laag volgens het college van bestuur. De Universiteit Utrecht is daarom vier jaar geleden gestart met een pilot 'mentoring en coaching' om vrouwen vroeg in hun loopbaan te ondersteunen bij de weg omhoog. Jonge vrouwelijke wetenschappers krijgen een mannelijke hoogleraar als mentor en kunnen daarna gebruikmaken van een coach. Het is een leerproces aan twee kanten. De vrouwen krijgen aan het begin van hun loopbaan gerichte adviezen. En mannelijke hoogleraren krijgen beter zicht op de problemen waarmee vrouwen geconfronteerd worden; zij worden zich meer bewust van de cultuur die vaak in het voordeel van mannen is. Een tweesnijdend zwaard dus. De evaluatie van de pilot was zo positief dat het programma nu over alle faculteiten is uitgerold.

Tweesnijdend zwaard

Universiteit Utrecht stimuleert de loopbaan van vrouwen in de wetenschap

Yvonne van Rooy, Age Halma en Juditha Melssen

Universiteit Utrecht

Net als bij andere Nederlandse universiteiten zijn vrouwen aan de Universiteit Utrecht ondervetegenwoordigd in de top van de wetenschap. Wij kunnen het ons niet veroorloven om dit zo te laten. In de laatste tien jaar zijn verschillende instrumenten ontwikkeld om de loopbaan van vrouwen in de wetenschap te bevorderen: van een premiestelsel om bevordering van vrouwen te belonen en het stellen van eisen aan de selectie en voordracht voor te benoemen hoogleraren tot het ontwikkelen van een gunstig klimaat voor vrouwen in de wetenschap. Het is niet goed vast te stellen wat het effect is van elk van de toegepaste interventies. Ten opzichte van tien jaar geleden kunnen we wel spreken van een duidelijke verschuiving, ook al zijn we er nog lang niet. Vaststaat dat het niet eenvoudig is om de cultuur te veranderen.

Talent genoeg

Vrouwelijke studenten zijn goed vertegenwoordigd in de meeste opleidingen van de Universiteit Utrecht: van alle studenten is zestig procent vrouw in 2007 en in sommige opleidingen is zelfs sprake van oververtegenwoordiging.¹ Onder promovendi en postdocs zijn vrouwen evenredig vertegenwoordigd. De universitaire kweekvijver voorziet dus in een ruim aanbod van vrouwen met talent voor de wetenschap. Met elke trede op de universitaire loopbaanladder gaat het aandeel vrouwen echter omlaag. Het lande-

lijke aandeel van vrouwelijke hoogleraren is momenteel nog geen tien procent, aan de Universiteit Utrecht is dit aandeel vijftien procent. Dit is nog ver verwijderd van een aandeel waarin ondervetegenwoordiging niet langer als probleem gevoeld zal worden. Daar zal een kritische massa van meer dan dertig procent vrouwelijke hoogleraren voor nodig zijn.

Werkgeversprobleem

Ondanks alle acties bereiken nog steeds te weinig vrouwen de top van de wetenschap. Hoe komt dit? Er is veel onderzoek naar gedaan en in de jaren negentig van de vorige eeuw is er heftig over gepolemiseerd. Aan het einde van de jaren negentig luidden enkele publicaties een kentering van het debat in. Met name het rapport 'Een kristal van kansen' van OCW en het advies 'Halfslachtige wetenschap' van de AWT markeerden deze omslag. Het achterblijvende aandeel van vrouwen gold niet langer als het probleem van achtergestelde vrouwen of als een emancipatievraagstuk, maar werd geagendeerd als een werkgeversprobleem. Het was een economisch probleem geworden.

De wetenschap doet zichzelf tekort als talentvolle vrouwen niet voldoende doordringen tot de wetenschappelijke top; op weg naar de wetenschappelijke top gaat er te veel vrouwelijk talent verloren. Deze noties zijn door voortrekkers van OCW, VSNU, STW en NWO omgezet in het ASPASIA-

programma, waarin talentvolle vrouwelijke UD's (universitair docenten) in competitie een onderzoekssubsidie in de wacht konden slepen en daarmee hun bevordering naar een UHD-positie (universitair hoofddocent) verdienden. Het succes van dit gezamenlijke initiatief vertaalde zich binnen onze universiteit in de daaropvolgende vijf jaren in een substantiële toename van het aandeel vrouwelijke UHD's van elf procent naar achttien procent, en is doorgegroeid naar drieëntwintig procent in 2008.

Het achterblijvende aandeel vrouwen is een werkgeversprobleem

Ambassadeursnetwerk

In het voorjaar van 2004 werd collegevoorzitter Van Rooy, een van de auteurs van dit artikel, ambassadeur van het landelijk netwerk diversiteitsmanagement. Aan dit ambassadeurschap was de verplichting verbonden om een nieuwe activiteit te ontwikkelen. De voorzitter nodigde een zestal vrouwelijke hoogleraren uit voor een lunch om haar te adviseren. Deze ervaringsdeskundigen hadden in recente jaren hun weg naar het hogleraarschap met succes gevonden en konden dus meepraten over de mechanismen die hen

hadden geholpen en tegengewerkt. Een van hun persoonlijke ondervindingen kwam sterk overeen: zij hadden een ervaren collega opgezocht om hen te helpen de spelregels te leren kennen en de goede wegen in te slaan. Het advies was helder: ontwikkel een traject voor persoonlijke ondersteuning van vrouwen die de weg naar de top willen inslaan. Bij de uitwerking van deze invalshoek maakten we dankbaar gebruik van het onderzoek naar loopbanen van geowetenschappers² dat rond diezelfde tijd werd gepubliceerd. Dit onderzoek zegt onder meer dat het vroeg in de carrière vaak al misgaat: vrouwen worden als onzekerder en bescheidener gepercipieerd dan mannen en zijn zich onvoldoende bewust van het cumulerend effect van op zichzelf kleine beslissingen (kortere werken, minder zware taken). Voor ons reden om in te zetten op extra aandacht voor en ondersteuning van jonge vrouwelijke wetenschappers aan het begin van hun carrière.

Ontwerp van het programma

In een grote universiteit werkt een interventie beter wanneer die met een pilot is getest. Voor het ontwerp van het programma maakten we gebruik van zowel het advies van de vrouwelijke hoogleraren als van het genoemde onderzoek. In de eerste fase van het programma treden hoogleraren op als ervaringsdeskundige, als mentor. In een vijftal sessies bespreken ze met hun mentee wat je in een universitaire loopbaan kunt tegenkomen, moet overwinnen en eventueel naar je hand kunt zetten. De 'agenda' die een mentee daaruit haalt, kan ze met de hulp van een externe coach aanpakken. Bij de opbouw van het programma is het volgende schema gevolgd (zie tabel 1).

Naast individuele mentoring en coaching boden we men-

	éerst een interne mentor (hoogleraar)	daarna een externe coach
aanbod	vier gesprekken met een interne mentor	vijf gesprekken met een externe coach
karakter	hoogleraar uit een ander kennisveld, die deelnam aan het seminartraject academisch leiderschap en eigen loopbaanervaring en inzicht kan aanreiken; geen 'patronaat'	getraind gesprekspartner in het persoonlijk leerproces
deskundigheid	interne ervaringsdeskundige die zelf het academische carrièrepad heeft afgelegd	externe deskundige, buiten de wetenschap; gecertificeerd coach
kosten	per volbracht mentoraat een vrij besteedbare premie van € 1500	marktconform tarief (gemiddeld € 250 per traject)
specifieke voorbereiding	korte workshop van twee uur voor mentoren: ✓ carrière in de wetenschap: kennis en kunde ✓ genderspecifieke aspecten ✓ mentorgedrag ✓ terugvalpositie binnen de pool van mentoren	interne workshop van twee uur voor coaches: ✓ context van dit aanbod ✓ carrière in de wetenschap: kennis en kunde ✓ genderspecifieke aspecten van de academische omgeving
aanzet	college van bestuur nodigt kandidaat mentoren uit voor de workshop	geselecteerde coaches uitnodigen voor de workshop

TABEL 1 Opbouw programma

tees de gelegenheid om in intervisiegroepen met externe begeleiding van elkaar te leren.

Mannelijke mentoren

Het was denkbaar geweest om vooral een beroep te doen op vrouwelijke hoogleraren, omdat zij vergelijkbare hindernissen hebben moeten overwinnen. De vrouwelijke hoogleraren hebben ons echter geleerd daar terughoudend mee te zijn. Zo was bedacht dat prominente vrouwen in de wetenschap ingeschakeld zouden worden bij het selecteren van nieuwe talenten. Zolang er echter weinig vrouwen hoogleraar zijn, komen dit soort bijdragen onevenredig vaak op hun bord terecht.

We hebben er daarom bewust voor gekozen dat de mentor in dit programma een mannelijke hoogleraar is. Niet alleen biedt het hun de gelegenheid om hun ervaring aan te reiken aan vrouwen die een wetenschappelijke loopbaan ambiëren. Het biedt hun ook de kans om zelf te leren in welk opzicht vrouwen andere en andersoortige hindernissen te overwinnen hebben dan waar zij zelf mee te maken kregen. Het programma is zo een tweesnijdend zwaard, omdat mannelijke hoogleraren een beter inzicht krijgen in de problemen waar vrouwen mee geconfronteerd worden en zich meer bewust worden waarom de cultuur het vrouwen vaak lastig maakt om verder te komen.

De mannelijke mentoren leren zelf de hindernissen te overwinnen

De uitnodiging van het college van bestuur om mentor te worden, kreeg een verrassend positieve respons: vijfenveertig mentoren namen deel aan het introductieprogramma en hun betrokkenheid was groot. De introductiebijeenkomst was informatief van karakter, maar ontwikkelde zich tot een lichte intervisiebijeenkomst van twee uur. Professor Anneke van Doorne-Huiskes³ verzorgde een rondleiding langs de voornaamste kenmerken die specifiek betrekking hebben op de loopbaan van vrouwen in de wetenschap. Vrouwen hebben over het algemeen geen lager ambitieniveau dan mannen, maar maken onderweg soms andere keuzen. Kleine, triviale beslissingen kunnen elkaar onbedoeld versterken: in deeltijd willen werken, een onderzoeksproject uitstellen ten gunste van onderwijstaken, organiserende taken aanvaarden. *Doing things right of doing the right things*,

zo typeerde zij dit aspect. De hoogleraren/mentoren hebben deze invalshoek vergeleken met de keuzen die zij zelf tijdens hun loopbaan maakten en de vrijheidsgraden die zij zelf ondervonden. Daarna spraken ze met elkaar over het repertoire dat in het gesprek met een mentee behulpzaam kan zijn. Ten slotte hebben de hoogleraren tijdens deze bijeenkomst hun beschikbaarheid als mentor formeel bevestigd. Uitgangspunt bleef dat de mentee vrij is om de mentor van haar keuze te benaderen. Voor beschikbare hoogleraren bleek het soms frustrerend dat het initiatief eenzijdig bij de mentee is gelegd en dat een aantal hoogleraren niet door een mentee is uitgekozen; wat betekent het wanneer geen enkele mentee zich bij hen meldt? We moesten hen het antwoord schuldig blijven, want we bemoeiden ons niet met deze keuze van de mentee. Wel gaven we aan mentor en mentee mee om na hun eerste gesprek te besluiten of ze dit traject met elkaar zouden vervolgen.

Staalkaart van externe coaches

De gesprekken met een mentor kunnen een sterke diagnose opleveren: wat moet er gebeuren, welke deuren kunnen geopend worden, welke vaardigheden zal de academica moeten bijspijkeren om een volgende loopbaanstap te kunnen realiseren? Een externe coach kan hier het stokje overnemen en de mentee helpen om haar competenties te versterken. Er is een vijftal coaches geselecteerd, ieder met verschillende kwaliteiten: zichtbaarheid in de wetenschappelijke omgeving versterken, persoonlijke presentatievaardigheid versterken, combinatie van werk en zorg balanceren, ambitie omzetten in een consequent loopbaanplan en jezelf handhaven in een omgeving die door mannen wordt gedomineerd.

In een workshop zijn de coaches vertrouwd gemaakt met het programma. Ná het mentortraject lag de staalkaart met externe coaches klaar. In de zakelijke afspraken was vastgelegd dat een deelneemster eerst een kennismaking zou hebben met de coach van eigen keuze en daarna van het aangeboden traject zou mogen afzien. De coaches wisten vooraf dat mogelijk geen enkele deelneemster met hen in zee zou gaan.

Zelfselectie en introductie deelnemende vrouwen

Voor welke vrouwen was de pilot bedoeld? Het programma was gericht op ambitieuze vrouwen in de startfase van hun wetenschappelijke loopbaan. We drukten dit uit in het minimale functieniveau (UD) en een leeftijdsgrens (vijfendertig jaar of jonger). De leiding van vijf faculteiten/departementen⁴ werkte mee aan de pilot. Zij benaderden potentiële gegadigden heel verschillend: de een koos voor een selecte groep vrouwen, attendeerde hen op het programma en beval hen aan om eraan deel te nemen. In een ander geval nodigde de leiding alle vrouwen uit die binnen de gegeven

criteria vielen. Meerdere mentoren drongen erop aan dat zij zelf het programma onder de aandacht zouden brengen van talentvolle vrouwen die een functie als postdoc hadden of niet helemaal voldeden aan het leeftijds criterium. In totaal is een groep van tachtig vrouwen voor het programma uitgenodigd. Van deze groep deden uiteindelijk eenendertig vrouwen aan de introductie van dit pilotprogramma mee; minder dan een derde van de genodigden. Van hen kozen vijftientwintig een mentor en uiteindelijk achttien ook een coach.

Genodigden maakten zelf uit of ze van het aanbod gebruik wilden maken. Zo bezien was er sprake van *zelfselectie*, ondanks de vooraf vastgestelde criteria. Bij de genodigden die niet van de uitnodiging gebruik hebben gemaakt, deden we systematisch navraag. Een interessante groep bestaat uit vrouwen die concludeerden dat ze te druk waren met hun werk of privé; de activiteiten van het programma konden ze er (even) niet bij hebben. Doorgaans is het in de wetenschap woekeren met tijd en moeten de participanten scherpe keuzen maken. Het is dus niet verwonderlijk dat een deel andere prioriteiten stelt. Even interessant is de groep die ervoor koos om op eigen kracht de volgende loopbaanstap te willen verwezenlijken. Een aantal van hen is de overtuiging toegedaan dat andere middelen, zoals het NWO Vernieuwingsimpulsprogramma, hun betere kansen zouden bieden. Geloof in eigen kunnen blijft een bepalende factor voor succes. Vervolgens zagen we de groep die zo onzeker was over de loopbaanmogelijkheden in de actuele context van hun faculteit, dat ze er geen persoonlijke investering aan wilden wagen. Startposities van wetenschappers brengen vaak een onvermijdelijke afvalrace met zich mee, omdat er veel meer talenten dan vaste posities zijn; kennelijk kan dit leiden tot een ontmoedigend perspectief. Een kleine groep van de non-participanten ten slotte noemde een principieel bezwaar, namelijk dat het programma exclusief voor vrouwen is. Zulke positieve discriminatie stelden ze niet op prijs; dit zou later in de carrière zelfs gezien kunnen worden als gebrek aan kwaliteit. Alle genoemde redenen hebben hun eigen rationaliteit en legitimiteit. Tijdens de introductie voor mentees hebben we nadruk gelegd op ambitie en de noodzaak om scherpe keuzen te maken. De veronderstelde ambitie, die ook in alle uitnodigingen was genoemd, leidde hier en daar tot stekelige reacties van de vrouwen die aan de introductie deelnamen omdat ze in hun werkomgeving te maken hadden met onwelwillende leidinggevendenden of gebrek aan steun onderzonden. Voor enkelen was dit aanleiding om in tweede instantie van deelname aan het programma af te zien.

Aan twee kanten resultaat: de mentees

Aan degenen die in de pilot het programma hebben gevolgd, vroegen wij naar hun waardering en naar wat zij als opbrengst zien. Gemiddeld gaven zij een 8,0 als eindcijfer aan het programma. Bijna iedereen meldde dat het

direct uitwerking heeft gehad op hun eigen werkpraktijk. Ze merkten dat zij zichzelf scherper positioneerden, door hun zichtbaarheid sterker te organiseren, hun netwerken te kiezen, strategischer te reageren op het aanbod van mogelijke taken (*doing the right things*) en door hun eigen profilering te bewaken (presentatie, cv). Ze stonden nadrukkelijk stil bij de consequenties van hun besluiten. Verder meldden ze dat ze meer georiënteerd zijn geraakt op het zelf creëren van kansen. Praktisch hebben ze meer grip gekregen op werkomstandigheden, de combinatie van het werk met zorgtaken en/of de noodzakelijke erkenning voor het perspectief waarin ze hun werk plaatsen. Er zijn enkele intervisiegroepen ontstaan, waarin vrouwen ervaringen en praktische oplossingen uitwisselen en hun weerbaarheid hebben vergroot.

Er is meer inzicht ontstaan in 'hoe hard de academische wereld is'

We tekenen hier aan dat het gunstige resultaat van de pilot in de eerste plaats gerealiseerd is door de talentvolle vrouwen zelf; zij hebben meer dan voorheen het heft in handen genomen. De positieve uitkomsten vormden voor ons een duidelijke stimulans om dit programma breed in de universiteit aan te bieden.

Aan twee kanten resultaat: de mentoren

In deze pilot hebben we deelnemers uitgedaagd om een mentor te kiezen buiten hun eigen departement/faculteit. Zodoende kregen mentoren te maken met mentees uit andere onderdelen van de universiteit. Wat hebben deze mentoren achteraf als hun ervaring verwoord? Zij evalueerden het programma met een gemiddeld eindcijfer van 7,7. Mentoren meldden dat zij beter zicht hebben gekregen op kansen en knelpunten van deze doelgroep en de verschillende manieren waarop faculteiten omgaan met startend vrouwelijk talent. Er is meer inzicht ontstaan in 'hoe hard de academische wereld is' (tijdelijke contracten, scherpe competitie). Mentoren zijn beter gaan zien wat de praktische problemen zijn bij het combineren van zorgtaken en wetenschappelijk werk. Voor de loopbaan van vrouwen noemden zij het essentieel dat vrouwen hun ambities uitspreken en heldere werkafspraken maken. Mentoren zien vooral resultaten van hun suggesties over loopbaansturing,

het voeren van R&O-gesprekken (R&O: resultaten en ontwikkeling), het benutten van contactpersonen en het cv. Volgens mentoren draagt dit project bij aan loopbaanbewustzijn en doorstroommogelijkheden van vrouwelijk talent. Mentoren hebben op een heel directe manier inzicht verworven in de situatie van jonge ambitieuze vrouwelijke wetenschappers en kijken met meer zorg en aandacht naar de doorstroomkansen van vrouwen in hun eigen domein. Omdat ze zich meer bewust zijn van de verschillen, kunnen ze doeltreffender de loopbaan van vrouwen steunen. Het tweesnijdend zwaard werkt dus, met positieve effecten voor de deelnemende vrouwen én voor hun mentoren.

Het is een tweesnijdend zwaard

Mogelijk hebben we hier te maken met een doeltreffende aanzet voor de gewenste cultuurverandering. Omdat hoogleraren zich persoonlijk hebben ingezet voor individuele mentees, zijn ze sterk geïnvolveerd geraakt en zien ze scherper wat er in de toekomst anders moet gaan.

Evaluatie van de pilot en het vervolg

Inmiddels wordt het programma universiteitsbreed aangeboden. Er nemen momenteel tweeëndertig vrouwen aan deel; vijftig hoogleraren hebben zich beschikbaar gesteld als mentor. Parallel is het Universitair Medisch Centrum Utrecht een vergelijkbaar traject begonnen: het Steyn Parvé-programma.⁵

Na de pilot hebben we bekeken wat er anders en beter moet in ons programma. De beide criteria voor deelname zijn bijgesteld. Deelname is nu voorbehouden aan gepromoveerde vrouwen die door hun faculteit als potentiële doorgroeiers worden aangemerkt. Vrouwen met deze uitgangspositie hebben het meest aan ons programma; ambitieuze vrouwen die hier nog ver van verwijderd zijn, kunnen we met dit programma zelfs frustreren, zo leerde de pilot. Het leeftijds criterium is losgelaten, omdat het voor deelname geen functioneel criterium is. Vrouwen kunnen immers te maken krijgen met onderbreking van hun loopbaan en op een andere leeftijd dan mannen de doorbraak van hun carrière meemaken.

In de pilot hebben we geleerd dat lang niet alle vrouwen gediend zijn van dit programma-aanbod bij het verwezen-

lijken van hun ambities. Evenmin verhelpt het programma alle problemen van de talentvolle vrouwen die er wel gebruik van willen maken, bijvoorbeeld het publiceren tijdens zwangerschap en de zorg voor jonge kinderen. Het helpt wel om de mogelijkheden en kansen te verruimen, de eigen positie beter in te schatten. Gerichte aandacht voor de loopbaan kan geen garantie bieden voor succes; in de wetenschap is daarvoor persoonlijke kwaliteit altijd de eerste voorwaarde. Mentoring en coaching kunnen deze kwaliteit wel beter tot gelding helpen brengen.

Tweesnijdend

Voor mentees blijkt dit programma te helpen, maar ook voor mannelijke hoogleraren is het een verrijkende ervaring. Ze raken persoonlijk betrokken door zich als mentor aan te bieden. Ze doen op een veilige manier inzicht op, want ze hebben geen werkrelatie met de mentee, die uit een andere discipline komt. En daarna gebruiken ze dit inzicht in hun eigen werkomgeving, waar vrouwen te maken kunnen krijgen met vertekende percepties, waar vrouwen hun ambities en prestaties nog te onzeker kunnen etaleren. Zij zijn de hoogleraren die een gunstig klimaat helpen maken voor vrouwen die bewust en gericht hun loopbaankansen versterken. Hoewel het nog te vroeg is om te kunnen beoordelen of het programma ook daadwerkelijk leidt tot meer vrouwelijke hoogleraren, draagt het zeker bij tot een betere ontwikkeling van vrouwelijk wetenschappelijk talent. Dat is, gezien vanuit de verantwoordelijkheid van de universiteit als werkgever, winst. Zeker in het perspectief van een krappe arbeidsmarkt.



Yvonne van Rooy, Age Halma en Juditha Melsen

zijn werkzaam aan de Universiteit Utrecht. De auteurs zijn betrokken geweest bij de pilot van het programma 'mentoring en coaching', respectievelijk als verantwoordelijk bestuurder, als organisator en als extern begeleider; A.H.J.Halma@uu.nl.

Noten

1. Diergeneeskunde, Geneeskunde, Farmacie, Letteren, Sociale Wetenschappen.
2. Loopbanen van vrouwelijke en mannelijke geowetenschappers, Van Doorne-Huiskes, juni 2004.
3. Hoogleraar Algemene Sociale Wetenschappen.
4. De toenmalige faculteiten Rechtsgeleerdheid, Letteren, Geowetenschappen, Sociale wetenschappen en Diergeneeskunde.
5. In een brochure doet de eerste groep deelnemers die dit traject volbracht verslag van hun persoonlijke ervaringen onder de titel 'Eerste lichting Steyn Parvé-programma'.