

Zijn vrouwen in het bestuur een doel of een hebbedingetje?

Plonie van Dijk

275413pd

Afstudeerbegeleider: Dr. G.R.M. Scholten

Meelezer: Prof. Dr. J. Moen

Rotterdam, 27-08-2009

Voorwoord

Bij aanvang van de master Zorgmanagement wist ik al dat ik mijn afstudeerscriptie over seksediversiteit in Raden van Bestuur van zorginstellingen wilde gaan schrijven. Het jaar ervoor had ik tijdens het schrijven van mijn bachelorscriptie een onderzoeksvorstel op de gang van de faculteit zien hangen dat mij zeer interessant leek. Daarop heb ik meteen gereageerd. Ik begon mijn master dan ook met een zeer goed gevoel omdat ik al een onderwerp had voor het ‘belangrijkste’ onderdeel van mijn master: het afstuderen.

Na wat problemen met het schrijven van mijn projectvoorstel begon ik dan ook vol goede moed met het houden van interviews. Na verloop van tijd werd ik iets minder enthousiast. Het onderwerp was toch iets ingewikkelder dan ik dacht en het leek erop dat ik niet voldoende informatie wist te verzamelen om een goede scriptie te kunnen schrijven. De uitwerking liet ik toen een tijdje liggen. Uiteindelijk ben ik na een goed gesprek met mijn begeleider weer verder gegaan, ook al leek het voor mij een nieuw begin ... Ik heb extra interviews gehouden en nu lukte het me wel om genoeg materiaal te verzamelen. Helaas volgde in de periode daarna een crisis in mijn privéleven, waardoor mijn scriptie weer op de lange baan werd geschoven. Na een paar maanden had ik wederom contact met mijn begeleider en hebben we een nieuw plan van aanpak opgesteld. Met enige tussenpauzes lukte het me daarna om stukje bij beetje mijn scriptie af te schrijven. Er waren momenten waarop ik erg veel moeite had om mezelf te motiveren om verder te gaan, het heeft uiteindelijk dan ook zo ongeveer anderhalf jaar geduurd, maar ik heb er erg veel van geleerd. Ondanks alles ben ik altijd heel enthousiast gebleven over het onderwerp en ik hoop dat het de lezer ook zal boeien.

Bij deze wil ik graag iedereen bedanken die mij heeft geholpen bij het schrijven van deze scriptie. Dus alle mensen die ik heb mogen interviewen en Jan Moen, mijn mee-lezer, die mij heeft geholpen bij het vinden van geschikte interviewkandidaten. Dank aan mijn zus Mieke voor haar hulp als mee-lezer thuis, dank aan mijn vriendinnen Paulien en Elize waar ik altijd terecht kon voor hulp en waar ik mijn ei kwijt kon als dat nodig was. Dank aan mijn ouders en mijn vriend die altijd zijn blijven hopen dat ik (nu 27 jaar oud) voor mijn dertigste zou afstuderen en dank aan mijn andere zussen die mij altijd wisten op te beuren met morele steun. Ook wil ik mijn afstudeerbegeleider bedanken voor het feit dat hij zoveel geduld heeft getoond en die bovendien, ondanks het feit dat ik vaak nog dingen moest veranderen, altijd in het onderwerp is blijven geloven.

Samenvatting

Momenteel is er in de westerse wereld een toenemende vraag naar vrouwen in de top van organisaties. In de gezondheidszorg wint dit onderwerp ook aan belang. Dit komt mede doordat in de zorgsector 80% van de werknemers van het vrouwelijk geslacht is, terwijl voor de top van zorgorganisaties geldt dat daar slechts rond de 15% vrouw is. Het is inmiddels zo dat in Raden van Toezicht van zorginstellingen een groei van het aandeel vrouwen te zien is. In Raden van Bestuur is het aantal vrouwen echter nog minimaal.

Over de voordelen van seksediversiteit hebben al meerdere onderzoekers verslag gedaan. Veel van de uitkomsten van deze onderzoeken wijzen erop dat diversiteit leidt tot sterk verbeterde bedrijfsresultaten. Bedrijven waar vrouwen deel uit maken van de Raad van Bestuur zijn vaak creatiever en beter in staat om in te springen op wensen van de markt. Een goede reden om over te stappen op meer diverse besturen. Toch blijkt dit vrij moeilijk te zijn. Een veel genoemde oorzaak voor het lage aantal vrouwen in de top van organisaties is het 'glazen plafond'. Vrouwen zouden niet doordringen tot bestuurlijke lagen van organisaties door een van bovenaf opgeworpen onzichtbare barrière.

Een andere reden die vaak genoemd wordt, is dat vrouwen niet de ambitie en capaciteiten hebben om plaats te nemen in een Raad van Bestuur. Volgens mensen die deze theorie aanhangen, zijn er gewoonweg niet voldoende vrouwen te vinden op de arbeidsdeelmarkt der zorgbestuurders.

Deze twee argumenten doen echter tekort aan de werkelijkheid. Er zijn voldoende vrouwen die wel de ambitie en capaciteiten hebben om de positie van bestuurslid op zich te nemen in de zorg. Het is ook niet onmogelijk voor vrouwen om door te dringen tot de top van zorgorganisaties. Vaak is het wel veel moeilijker voor vrouwen dan voor mannen.

Dit onderzoek is verricht om te kijken naar de invloed die werving en selectie hebben op seksediversiteit in Raden van Bestuur van zorginstellingen. Gedurende het gehele verloop van deze processen zijn er bepalende factoren die de sekse van een nieuw bestuurslid beïnvloeden en daarmee de kans verkleinen voor vrouwen om door te dringen tot de uiteindelijke selectie. De inhoud van het functieprofiel, de werkwijze van de headhunter en de samenstelling van de sollicitatiecommissie zijn voor seksediversiteit erg belangrijk gebleken. De processen van werving en selectie spelen daarmee een erg grote rol bij seksediversiteit in Raden van Bestuur van zorginstellingen.

Sleutelwoorden: gender, diversiteit, Raad van Bestuur van zorginstellingen, werving, selectie, 'glazen plafond'.

Summary

In the western world there is a growing demand for women in the top structure of organizations. This subject is also gaining importance in the Dutch healthcare sector. This could partly be explained by the number of female employees in this sector (which lies at 80%), while women are badly represented at the top structure (near 15%). Currently, the number of women in Supervisory Boards of healthcare organizations is growing, While their presence in Boards of Directors remains marginal. The number of women is still very low at that level.

Several researchers have already written about the benefit of diversity of men and women. Many of these study results indicate that diversity improves the company results. Organizations which operate with more women in the Board are often more creative and more sensitive to 'market changes and wishes'. A substantial reason to switch to more diverse Boards. However, this is rather difficult. One cause, which is often referred to when discussing the low number of women in the top structure of organizations, is the concept of the 'glass ceiling'. Women can't reach positions on the Board because of an invisible line, (un)deliberately drawn by men in top positions, that keeps them from reaching up.

Another reason which is often mentioned is that women do not have the ambition and capacities to participate in a Board of Directors. People advocating this theory claim that there simply is a shortage of capable women on the job market in the healthcare sector. Although both these arguments may hold some truth, they are insufficient to cover the whole reality. There are plenty of women to be found who possess both the ambition and capacities to fulfill the position of board member. It isn't impossible for women to reach positions on the Board. It is, however, often much more difficult for women than for men.

This research was conducted in order to find out what causes the fact that women have a hard time entering a Board of Directors. The focus was to identify what influence the process of recruitment and selection has on genderdiversity. The conclusion is that recruitment en selection trials play a major role in gender diversity. Throughout the process, there are several occasions on which specific decisions minimize a woman's chance of being selected.

Formulating the job profile, the type of head-hunter and the composition of the selection committee are very important factors for achieving genderdiversiteit.

Keywords: gender, diversity, Board of Directors of healthcare facilities, recruitment, selection, 'glass ceiling'.

Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	9
1.1	Aanleiding voor dit onderzoek	9
1.1.1	Diversiteit	9
1.1.2	Weinig vrouwen in de top van zorgorganisaties	10
1.1.3	Afname van het aantal vrouwen in het bestuur van zorginstellingen: historie.....	11
1.1.4	Meer vrouwen aan de top: punt van discussie.....	12
1.1.5	De besturing van zorgorganisaties.....	12
1.2	Doelstelling	13
1.3	Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie	13
1.4	Probleemstelling	13
1.5	Leeswijzer	14
2	Theoretisch kader	15
2.1	Gender en diversiteit	15
2.1.1	Masculiniteit en femininiteit.....	16
2.1.2	Wat is het belang van diversiteit?.....	17
2.1.3	Verklaringen voor de ongelijke verdeling in de top.....	19
2.1.4	Samenvatting	23
2.2	Besturing en stakeholders.....	24
2.2.1	Van het klassieke bestuursmodel naar het raad-van-toezichtmodel in vogelvlucht.....	24
2.2.2	Toezicht op de besturing van zorginstellingen	25
2.2.3	Besturing in het krachtenveld.....	27
2.2.4	Samenvatting	29
2.3	Werving en selectie van een nieuwe bestuurder.....	31
2.3.2	Uitbesteding aan een wervingsbureau	32
2.3.3	De verschillende stappen van werving en selectie	33
2.3.4	Samenvatting	35
3	Methoden van onderzoek	37
3.1	Onderzoeksdesign	37
3.2	Dataverzameling.....	37
3.3	Selectie van respondenten	38
3.4	Betrouwbaarheid	38
3.5	Validiteit.....	40
3.6	Achtergrond van de respondenten	40
	Resultaten	43
4.	Resultaten: Competenties en diversiteit in Raden van Bestuur.....	44
4.1	Competenties die zorgbestuurders nodig hebben.....	44
4.1.1	Taken van de Raad van Bestuur	44
4.1.2	Competenties van een zorgbestuurder.....	45
4.1.3	Benodigde werkervaring	46
4.1.4	Samenvatting	47
4.2	Toenemende vraag naar seksediversiteit	49
4.2.1	Diversiteit is belangrijker geworden	49
4.2.2	Verklaringen die respondenten geven voor geringe seksediversiteit	50
4.2.3	Samenvatting	53

5.	Werving en selectie van zorgbestuurders	54
5.1	Invloed van stakeholders op diversiteit	54
5.1.1	De Raad van Toezicht	55
5.1.2	De headhunter.....	56
5.1.3	Bij het besluit betrokken stakeholders.....	57
5.1.3	Samenvatting	59
5.2	De processen van werving en selectie van zorgbestuurders.....	60
5.2.1	Werving stap 1: de analyse.....	61
5.2.2	Werving stap 2: rekrutering.....	63
5.2.3	Selectie stap 3: sollicitatie	64
5.2.4	Selectie stap 4 en 5: selectie en advies	67
5.2.5	Samenvatting	68
6	Conclusie	70
	Deelvraag 1: Welke stakeholders hebben macht bij de processen van werving en selectie van een nieuwe zorgbestuurder?	70
	Deelvraag 2: Hoe verlopen de processen van werving en selectie van zorgbestuurders?	72
	Deelvraag 3: Welke factoren binnen deze processen zijn van invloed op de keuze (en daarmee op de seksediversiteit) van een nieuw bestuurslid?	73
	Probleemstelling: ..Welke rol speelt seksediversiteit in de processen van werving en selectie van nieuwe leden voor Raden van Bestuur van zorginstellingen?	78
7	Discussie.....	80
7.1	De invloed van werving- en selectieprocessen.....	80
7.2	Het ‘glazen plafond’, bestaat dat nog?	80
7.3	Hoe kunnen werving en selectie bijdragen aan meer diversiteit?	81
8	Reflectie.....	83
8.1	Aanpassingen in het onderzoek	83
8.1.1	Toespitsen op Raden van Bestuur	83
8.1.2	De keuze voor eigenschappen	83
8.1.3	Extra interviews.....	84
8.2	Beperkingen van dit onderzoek	84
8.2.1	Werving- en selectie	84
8.2.2	Feminiene en masculiene eigenschappen	85
8.2.3	‘Gevoel’	85
8.3	Aanbevelingen.....	86
8.3.1	Wat kunnen anderen leren van dit onderzoek?.....	86
	Nawoord	87
	Referenties.....	89

1 Inleiding

1.1 Aanleiding voor dit onderzoek

Seksediversiteit is een onderwerp dat in de westerse wereld zeer actueel is. Zo heeft men bijvoorbeeld in Noorwegen een quorum ingesteld waarbij organisaties moeten zorgen dat 40% van de topstructuur uit vrouwen bestaat. Ook in Nederland wordt druk gediscussieerd over het feit dat er weinig vrouwen zijn in de hogere bestuurslagen van organisaties. Het is zelfs zo dat uit onderzoek naar voren is gekomen dat Nederland zich ergens onderaan de ranglijst bevindt wanneer het gaat om diversiteit en vrouwen aan de top (Hajtema 2007).

1.1.1 Diversiteit

Over de voor en nadelen van diversiteit in Raden van Bestuur is geen consensus bereikt onder de verschillende onderzoekers op dat terrein. Uit een aantal onderzoeken is gebleken dat diversiteit op het niveau van bestuur en management tot een verbeterd bedrijfsresultaat leidt (Leufkens 2006; Assmann e.a. 2009). Echter, er zijn ook onderzoeken die een terughoudender resultaat tonen. Daarnaast is het moeilijk gebleken om een eensgezinde definitie van diversiteit in dit verband te vinden. Zo zijn er verschillende dimensies van diversiteit te onderscheiden. De belangrijkste zijn onafhankelijkheid, functionele achtergrond, ervaring, geslacht, leeftijd en nationaliteit.

Veel onderzoeken richten zich primair op de verhouding van het aantal mannen ten opzichte van het aantal vrouwen. Andere onderzoeken gaan verder en kijken naar de balans (of disbalans) in 'gender'. Het eerste, het sekseconcept, representeert een biologisch onderscheid tussen mannen en vrouwen. Het genderconcept kijkt naast het onderscheid in geslacht ook naar de gedragingen van mensen in termen van feminiene en masculiene eigenschappen, welke beïnvloed worden door machtsprocessen (Benschop 1996; 2007).

Volgens de onderzoeken die uitwijzen dat meer diversiteit ten goede komt aan het bedrijfsresultaat is een balans in feminiene en masculiene eigenschappen – genderdiversiteit – de belangrijkste vorm van diversiteit. Toch wordt er, wanneer het gaat om genderdiversiteit, vaak gekeken naar de man / vrouwverhoudingen binnen organisaties. Dit ondanks de conclusies van vele onderzoekers dat gender en geslacht niet één op één met elkaar verbonden zijn. Feminiene (of vrouwelijke) eigenschappen komen niet enkel voor bij vrouwen maar zijn ook terug te vinden bij veel mannen en masculiene (of mannelijke) eigenschappen kunnen net

zo gemakkelijk eigenschappen zijn van vrouwen. Hoewel het onderscheid tussen gender en sekse specifiek gemaakt wordt omdat het juist de diversiteit in feminiene en masculiene eigenschappen is die van invloed is op de kwaliteit van organisaties, worden in de literatuur en in de conversatie de termen ‘feminiene en masculien’ en ‘mannen en vrouwen’ vaak door elkaar gebruikt¹. Het is blijkbaar erg moeilijk om beide vormen van diversiteit van elkaar gescheiden te houden. Zoals in de meeste andere onderzoeken zal ook in dit onderzoek gekeken worden naar de man/vrouw verhouding in zorgorganisaties met als achterliggende gedachte dat wanneer hier een balans in komt, ook de balans in gender hoogstwaarschijnlijk zal volgen. Deze aanname wordt gedaan om te voorkomen dat het onderwerp onderzoekstechnisch te complex wordt.

1.1.2 Weinig vrouwen in de top van zorgorganisaties

Twee jaar geleden heeft de Nederlandse regering streefcijfers opgesteld om het aantal vrouwen in hogere functies bij overheid, onderwijs, bedrijfsleven en politie te verhogen. Dit streefcijfer gold niet voor de zorgsector. Dit komt waarschijnlijk doordat de sector zorg en welzijn op de emancipatiemonitor voor het aantal vrouwen in hogere functies, met 30 procent vrij goed scoort ten opzichte van andere branches (Assmann e.a. 2009). Dit percentage is echter niet alleszeggend. Men moet in ogenschouw nemen dat van alle werknemers in de zorg 80 procent vrouw is en dat bovendien, wanneer de welzijnssector buiten beschouwing wordt gelaten, voor de zorgsector nog maar een percentage van 14 procent vrouwelijke bestuursleden geldt. Dat terwijl uit de meest recente cijfers van het CBS ook is gebleken dat bij studies als gezondheidswetenschappen en verpleegwetenschappen veel meer vrouwen dan mannen afstuderen. Zo studeerden er in 2006 in totaal 770 studenten af in Gezondheidswetenschappen en opleidingen voor Management in gezondheidszorg, waarvan 620 vrouwen, ofwel wederom ruim 80%. Toch resulteert dit niet in meer vrouwen in bestuursfuncties bij zorginstellingen. Er is landelijk wel steeds meer aandacht voor diversiteit onder toezichthouders. Er zijn ook databanken met namen van mensen die beschikbaar zijn voor toezichthoudende functies waarin steeds meer competente vrouwen voorkomen (Lieber 2008, persoonlijke communicatie). Bij Raden van Toezicht wordt inmiddels vaak heel bewust

¹ Een voorbeeld hiervan komt uit het artikel van Assmann e.a. (2009:1204-1205): ‘... wordt gestreefd vrouwen klaar te stomen voor de heersende cultuur in plaats van andersom. Van een synthese tussen masculiene en feminiene waarden is dan ook geen sprake.’

een balans in de man / vrouw verhouding nagestreefd. Bij een vacature wordt regelmatig ook doorgezocht tot er een goede vrouw gevonden is. In Raden van Bestuur wordt veel minder nadrukkelijk gestreefd naar de vertegenwoordiging van vrouwen (de Rave 2008, persoonlijke communicatie).

1.1.3 Afname van het aantal vrouwen in het bestuur van zorginstellingen: historie

Het is niet altijd zo geweest dat vrouwen in de minderheid waren in de top van zorginstellingen. Voor de elfde eeuw werden vanuit christelijke overwegingen gasthuizen met een verplegend karakter in het leven geroepen. Na 1200 verdween de invloed van de kerk en kwam het bestuur van de gasthuizen in handen van ‘vaders’ en ‘moeders’. De vaders waren veelal verantwoordelijk voor de gebouwen, het werkvolk en het ziekenbezoek. De moeders zorgden voor het vrouwelijk personeel en het werk op de verpleegafdelingen.

In de 19^e eeuw werden beter gesitueerde vrouwen vaak verpleegster omdat dat een mogelijkheid was om een zelfstandig beroep uit te kunnen oefenen. Vanaf 1840 waren het vrouwen (zusters) die de gasthuizen bestuurden.

Vanwege de vooruitgang in de medische wetenschap aan het einde van de negentiende eeuw veranderde de doelstelling van sociale opvang in adequate medische behandeling. Doordat de nadruk kwam te liggen op de ontwikkeling van de medische wetenschap werden artsen het belangrijkste, en daarom kwam de leiding van ziekenhuizen te liggen in handen van een geneesheer-directeur. Artsen kregen daardoor een centrale plaats in ziekenhuizen en werden daarin bijgestaan door verpleegkundigen. Vrouwen werden toentertijd niet opgeleid tot arts, maar wel tot verpleegster. De directrice die verantwoordelijk was voor de patiëntenverzorging, personeelszaken, opleiding van zusters en de dagelijkse gang van zaken, kwam op de tweede plaats en werd adjunct-directeur.

Rond 1950 gingen economen een steeds grotere rol spelen, en rond 1960 deed de meerhoofdige directie haar intrede. Zodoende kwam er een medisch directeur, een economisch directeur en een verpleegkundig (adjunct-)directrice.

Rond 1970 kwam de algemeen directeur op en werd de medische staf belangrijker. Vanaf 1980 kwam de leiding van ziekenhuizen hoofdzakelijk in handen van economisch of algemeen directeuren en medisch directeuren. In die tijd kozen vrouwen niet vaak voor economische studierichtingen en mede daarom waren directeuren meestal mannen. Vanwege de groeiende medicalisering en economisering van de gezondheidszorg en ook ten gevolge

van de geringe studiemogelijkheden voor vrouwen, zijn vrouwen langzamerhand uit bestuurlijke functies verdwenen (Stoopendaal 2004; Meurs 1982).

1.1.4 Meer vrouwen aan de top: punt van discussie

Om de oorzaak voor een gebrekkige doorstroom van vrouwen naar de top vast te kunnen stellen, moet rekening gehouden worden met meerdere factoren. Deze factoren zijn meestal onder te brengen in twee componenten: de vrouwen zelf en de structuur en cultuur van organisaties (Bakker & Doelman 2004). Ook lijkt de discussie over meer diversiteit nogal wat kritiek op te roepen bij sommige mannen. Er wordt wel gesproken van jaren '70 gedoe of gesteld dat vrouwen gewoon al alle kansen hebben. Aan de andere kant zijn er zelfs nog steeds mensen die ervan overtuigd zijn dat vrouwen niet thuishoren in dergelijke posities (Lieber 2008, persoonlijke communicatie).

Zo zou Abel Slippens (2008), voormalig topman bij de Sligro, op het moment van zijn afscheid gezegd hebben:

“Ik geloof ook niet in vrouwen in de top, dat is moeder aarde. Daar kan ik ook niets aan doen. De eerste zorg is nageslacht en je kunt geen twee topbanen goed doen. Vrouwen zonder kinderen missen bovendien een natuurlijk gevoel, waardoor ze moeilijk inpasbaar zijn” (Lieber 2008, persoonlijke communicatie).

1.1.5 De besturing van zorgorganisaties

In de meeste zorgorganisaties is tegenwoordig sprake van een raad-van-toezichtmodel (§2.2.1). In het raad-van-toezichtmodel is het gebruikelijk dat er een Raad van Toezicht is die toezicht houdt op een Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur is in deze verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken terwijl de Raad van Toezicht in grote lijnen verantwoordelijk is voor het meerjarenbeleid. Het is aan de Raad van Toezicht om leden voor een Raad van Bestuur te benoemen. Het benoemen van een nieuwe bestuurder wordt in de praktijk altijd gedaan na uitgebreide procedures van werving en selectie.

1.2 Doelstelling

Er is veel literatuur te vinden over de effecten die (seks)diversiteit heeft op de bedrijfsvoering van organisaties. Daarnaast zijn er ook een aantal onderzoekers geweest die hebben geschreven over verklaringen voor het lage aantal vrouwen aan de top van organisaties. Veelal worden deze verklaringen gezocht aan de aanbodzijde van de arbeidsmarkt (vrouwen zijn zelf verantwoordelijk voor het lage aantal vrouwen aan de top). Dit onderzoek gaat echter over verklaringen die gezocht kunnen worden aan de vraagzijde van de arbeidsmarkt, bij de processen van werving en selectie.

De doelstelling van dit onderzoek is, door te kijken naar de processen van werving en selectie, oorzaken te vinden voor het feit dat er zo weinig vrouwen zijn terug te vinden in Raden van Bestuur van zorginstellingen met een raad-van-toezichtmodel.

1.3 Wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie

Momenteel is er redelijk wat literatuur over diversiteit te vinden, maar weinig daarvan is toegespitst op de zorgsector en nog minder betreft het meest praktische onderdeel van de processen van werving en selectie. De resultaten van dit onderzoek zouden een bijdrage kunnen leveren aan het vergroten van de kennis betreffende de geringe diversiteit onder bestuurders van zorginstellingen. Het onderzoek heeft een toegevoegde waarde naast de bestaande literatuur omdat erin gekeken wordt naar de processen van werving en selectie. Daarnaast heeft dit onderzoek een praktische relevantie voor toezichthouders van zorginstellingen, daar zij verantwoordelijk zijn voor de aanstelling van nieuwe bestuurders. Door het verschaffen van inzicht kan dit onderzoek hen hulp bieden bij het bepalen van strategieën en actieplannen om met behulp van werving en selectie diversiteit te bevorderen.

1.4 Probleemstelling

Welke rol speelt seksediversiteit in de processen van werving en selectie van nieuwe leden voor Raden van Bestuur van zorginstellingen?

Deelvragen

1. Welke stakeholders hebben macht bij de processen van werving en selectie van een nieuwe zorgbestuurder?

2. Hoe verlopen de processen van werving en selectie van zorgbestuurders?
3. Welke factoren binnen deze processen zijn van invloed op de keuze (en daarmee op de seksediversiteit) van een nieuw bestuurslid?

1.5 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt een theoretisch kader geschetst waarbij wordt ingegaan op de begrippen en ideeën over gender en diversiteit in Raden van Bestuur van zorginstellingen (§2.1).

Vervolgens wordt gekeken naar de manier waarop de besturing van zorginstellingen in elkaar steekt en welke stakeholders er van invloed zijn op de werving en selectie van een nieuwe bestuurder (§2.2). Daarna zal in §2.3 aandacht worden besteed aan de processen van werving en selectie, en de invloed die deze processen hebben op de seksediversiteit in de top van zorginstellingen.

Hoofdstuk 3 geeft een weergave van de methoden die gebruikt zijn voor de uitvoering van dit onderzoek. Aan de orde komen: het onderzoeksdesign, de manier van dataverzameling, de selectie van respondenten en de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek. Voorts wordt in de laatste paragraaf van het hoofdstuk een korte beschrijving gegeven van de voor dit onderzoek geïnterviewde respondenten.

In hoofdstuk 4 en 5 zijn de resultaten van het onderzoek verwerkt. §4.1 Bevat informatie over de competenties en ervaringen die zorgbestuurders nodig hebben om in aanmerking te komen voor de positie van zorgbestuurder. Vervolgens wordt in §4.2 nader ingegaan op de toenemende vraag naar seksediversiteit in Raden van Bestuur van zorginstellingen. In hoofdstuk 5 wordt de invloed beschreven die verschillende stakeholders hebben op de processen van werving en selectie (§5.1) en worden in §5.2 de processen van werving en selectie verder beschreven aan de hand van de verschillende fases.

De antwoorden op de deelvragen en probleemstelling van dit onderzoek zijn terug te vinden in de conclusies in hoofdstuk 6. Vervolgens worden in hoofdstuk 7 enkele discussiepunten met betrekking tot dit onderzoek uitgewerkt, waarna u ten slotte in hoofdstuk 8 de reflectie op het verloop en de tekortkomingen van dit onderzoek zult aantreffen, met daarnaast enkele aanbevelingen voor de toekomst.

2 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste begrippen en concepten die bij dit onderzoek horen besproken. Daar het onderzoek, dat gaat over seksediversiteit bij Raden van Bestuur van zorginstellingen, aanvankelijk bedoeld was als een onderzoek naar genderdiversiteit is begonnen met enkele paragrafen waarin de concepten gender en diversiteit worden uitgelegd en het nut van genderdiversiteit voor zorginstellingen. Ook zullen enkele mogelijke oorzaken voor het lage aantal vrouwen in de bestuurlijke top worden besproken. In het tweede gedeelte van dit hoofdstuk wordt een korte uitleg gegeven over hoe het bestuur van zorginstellingen is opgebouwd en welke partijen zeggenschap en verantwoordelijkheid hebben bij de processen van werving en selectie. Ten slotte zal in het derde deel van dit hoofdstuk verder worden ingegaan op hoe de processen van werving en selectie verlopen en welke gevolgen deze kunnen hebben voor seksediversiteit.

2.1 *Gender en diversiteit*

Gender is “de dynamische praktijk van het maken van onderscheid tussen mannen en vrouwen, maar ook tussen mannelijkheid en vrouwelijkheid..” (Benschop 1996).

Zoals reeds aan de orde werd gesteld in de inleiding van dit onderzoek is gender niet een synoniem voor geslacht en is gender ook niet één op één verbonden met geslacht. Toch worden gender en geslacht vaak door elkaar heen gebruikt, zeker wanneer het gaat om diversiteit. Internationale studies tonen aan dat diversiteit in gender (uitgedrukt in feminiene en masculiene eigenschappen) kunnen leiden tot een verbeterd bedrijfsresultaat. Echter, wanneer gekeken wordt naar (Nederlandse) onderzoeken over de mate van diversiteit in Raden van Bestuur van zorginstellingen, kan geconcludeerd worden dat het altijd gaat om cijfers over de man/vrouw verhoudingen.

Omdat het erg moeilijk is om diversiteit in Raden van Bestuur direct te koppelen aan femininiteit en masculiniteit zal in het verdere onderzoek gekeken worden naar diversiteit van mannen en vrouwen. Er wordt daarbij verondersteld dat vrouwen over het algemeen meer feminiene eigenschappen hebben en mannen meer masculiene eigenschappen. Dit leidt tot de aanname dat een balans in mannen en vrouwen ook zorgt voor een balans in gender.

Om de lezer een indruk te geven van wat het genderconcept precies inhoudt zullen in dit hoofdstuk de begrippen femininiteit en masculiniteit worden uitgelegd en zal vervolgens gekeken worden naar het belang van diversiteit van feminiene en masculiene eigenschappen

voor Raden van Bestuur van zorginstellingen. Verder zal ook aan de hand van bestaande literatuur naar verklaringen worden gezocht voor het lage aantal vrouwen in Raden van Bestuur van zorginstellingen.

2.1.1 Masculiniteit en femininiteit

Masculiniteit kan worden beschreven als waarden, ervaringen en gedragingen die cultureel gezien kunnen worden geïnterpreteerd als masculien en die typisch kunnen worden gezien als natuurlijk voor mannen, meer dan voor vrouwen, in een bepaalde culturele context (Muijsers 2008). Uit de literatuur betreffende dit onderwerp blijkt dat mannen vooral gebruik maken van masculiene ('harde') eigenschappen. Masculiene competenties kenmerken zich vooral door rationaliteit. Belangrijke eigenschappen daarbij zijn: beheersing, controle, sturing, dominantie, onafhankelijkheid, een sterke persoonlijkheid, krachtig, assertief en bereidheid om risico's te nemen. Mensen met masculiene eigenschappen zijn voornamelijk gericht op actie, autonomie en individuele vrijheid. Daarbij zijn ze vaak grensverleggend, strategisch en competitief van aard en hebben tot doel kennis en fysieke en economische kracht te bereiken (Bakker & Doelman 2004; Stoker & de Vos 2005; Stoker 2007).

Femininiteit kenmerkt zich door ('zachte') feminiene eigenschappen. Feminiene eigenschappen zijn: intuïtief, sociaal creatief, meevoelend, zorgzaam, warm, gevoelig voor gevoelens van anderen, goed in het sussen van ongenoegens, hartelijk, begripvol, zacht, invoelend en communicatief vaardig en goed in het onderhouden van warme, interpersoonlijke relaties met medewerkers. Mensen met feminiene eigenschappen zijn vaak meer maatschappelijk betrokken en halen hun motivatie uit hulpverlening, samenwerken, waardering, erkenning en het kunnen leveren van een zinvolle bijdrage. Vaak zijn ze minder gericht op carrière maken en voelen zich verantwoordelijk voor de hele organisatie (Bakker & Doelman 2004; Stoker & de Vos 2005; Stoker 2007).

Feminiene en masculiene eigenschappen zijn niet geslachtsgebonden

Mannen zijn niet altijd masculien en vrouwen zijn niet altijd feminiën. Vrouwen kunnen ook heel goed masculien zijn en mannen feminiën of anders kunnen mannen in ieder geval ook feminiene eigenschappen bezitten en vrouwen masculiene eigenschappen.

Zo oordeelt Stoker (2007) in haar onderzoek dat vrouwelijke bestuurders niet meer als zorgzaam en goed in inter-persoonlijke vaardigheden worden beschreven door werknemers,

dan mannelijke bestuurders. Daarnaast zijn er ook ongeveer net zoveel vrouwelijke bestuurders die daadkrachtig zijn en richting geven als mannen. Hiermee wordt nog eens aangetoond dat gender en sekse niet één op één met elkaar verbonden zijn.

Mannen kunnen dus ook feminiene eigenschappen ontwikkelen en vrouwen ook masculiene, maar toch vertonen mannen en vrouwen duidelijk verschillende voorkeuren in hun functioneren. Wat betreft de competentievorming hebben vrouwen wel de neiging bepaalde kwaliteiten meer of eerder te ontwikkelen dan mannen, en andersom (Stoker 2007).

Androgyne bestuurders

Er zijn bestuurders die zowel krachtig en dominant als warm en gevoelig zijn. Dergelijke bestuurders worden ook wel androgyne bestuurders genoemd. Zij bezitten zowel feminiene als masculiene eigenschappen, waardoor lijnen krachtig worden uitgezet en bovendien risico's durven te worden genomen maar daarnaast is een androgyne bestuurder ook hartelijk, begripvol en ondersteunend. Het zijn androgyne bestuurders die door medewerkers het meest gewaardeerd worden (Stoker & de Vos 2005). Veel vrouwen in hogere functies blijken over zowel feminiene als masculiene eigenschappen te beschikken. In de categorie androgyne bestuurders zijn vrouwen oververtegenwoordigd (Dirksema 2004). Dit zou kunnen komen doordat vrouwen over het algemeen zelfkritischer zijn en willen leren van hun fouten. Een andere verklaring zou kunnen zijn dat vrouwen om op deze posities terecht te kunnen komen masculiene eigenschappen nodig hebben om door de selectie heen te komen (Stoker & de Vos 2005).

2.1.2 Wat is het belang van diversiteit?

Het belang van diversiteit in de top van organisaties in het algemeen, is omstreden. Uit de diverse literatuur die over dit onderwerp geschreven is zijn verschillende positieve effecten van (sekse)diversiteit te onderscheiden. Hieronder zullen enkele van die effecten worden uitgediept:

1. Een van de positieve effecten van diversiteit in Raden van Bestuur van zorginstellingen is een betere afspiegeling van de personeelssamenstelling. Een evenwichtige representatie kan de verbinding tussen beleid en praktijk versterken doordat de grote hoeveelheid vrouwelijke werknemers in de zorg beter vertegenwoordigd worden. Wanneer vrouwelijke werknemers beter vertegenwoordigd

- worden zal er meer draagkracht ontstaan waardoor, naast het feit dat er een betere verbinding bestaat tussen de beleidsmakers en de werkvloer, vrouwelijke talent beter behouden zal blijven voor een instelling (Vulto e.a. 2003; Alken & van Geffen 2004).
2. Een ander effect van diversiteit aan de top is dat het kan leiden tot een betere voeling met de markt zodat er beter kan worden ingespeeld op maatschappelijke veranderingen en de wensen van bepaalde groepen klanten (Vulto e.a. 2003; Baron & Kreps 1999).
 3. Verder wordt creativiteit in het strategisch beleid vergroot, wat een verbetering van de kwaliteit van beleid en bestuur oplevert (Jansson & van Rooijen 2005; Haijtema 2007). Het werken met een diversiteit aan personeel maakt een organisatie gevoeliger voor de wensen van verschillende klanten. Diverse medewerkers hebben diverse visies, wat tot een verhoging van de creativiteit leidt. Het is voor een organisatie niet direct nodig om diversiteit in het personeel na te streven, voornoemde voordelen kunnen ook bereikt worden door op zoek te gaan naar bepaalde competenties die ontbreken in de organisatie (Smits 2008). Door een meer diverse mix te creëren in Raden van Bestuur is de kans groot dat er ook sprake is van meer uiteenlopende meningen. Daardoor worden mensen vaak gemotiveerd om verder te denken dan wanneer iedereen het meteen met elkaar eens is. Door complementariteit na te streven kan een optimale taakverdeling tussen verschillende betrokkenen bereikt worden. Zo kunnen personele en financiële middelen optimaal benut worden (Ravelingien 2005).
 4. Organisaties met meer evenwicht in diversiteit zijn slagvaardiger en innovatiever en dienen daardoor het bedrijfseconomisch belang. Dit bleek onder andere uit een grootschalig onderzoek onder Europese bedrijven, uitgevoerd door adviesbureau McKinsey. Zo bleek uit het onderzoek dat een kwart van de bedrijven voor consumentengoederen met de minste vrouwen in het bestuur een rendement hadden van 33,6%, ten opzichte van 160,6% bij het kwart van die bedrijven met de meeste vrouwen aan de top (Haijtema 2007). Ook andere onderzoeken tonen dergelijke resultaten, zo blijkt uit het volgende citaat:
“Franse bedrijven met een vrouw aan het hoofd maken dubbel zo veel winst en groeien twee keer zo snel als de ondernemingen met een mannelijke directeur” (Schoots 1997).

Er zijn echter ook studies geweest die minder positieve resultaten tonen wanneer het gaat om het toepassen van diversiteit.

Diversiteit kan interne frictie tot stand brengen (Baron & Kreps 1999). Zo is het van groot belang dat bij het inzetten van diversiteit goed gekeken wordt naar de kenmerken van een organisatie en naar de groepsprocessen. Wanneer er geen rekening wordt gehouden met de groepsprocessen kan diversiteit juist een scheiding van groepen tot gevolg hebben (Knippenburg 2007). Dan leidt diversiteit tot onvoldoende identificatie met de groep en wordt daardoor nadelig voor het functioneren als team (Ravelingien 2005). Mensen werken namelijk graag met mensen die op hen lijken omdat ze dan precies weten wat ze van hen kunnen verwachten. Door diversiteit neemt deze voorspelbaarheid af (Alken & van Geffen 2004).

Het is afhankelijk van de situationele context waarin een organisatie zich bevindt of diversiteit een positief effect zal sorteren. Feminie en masculie kwaliteiten moeten worden geïntegreerd en niet langs elkaar heen werken. Als men zich niet bewust is van de negatieve effecten, is de kans groot dat masculie en feminie kwaliteiten een strijd met elkaar gaan leveren (Ravelingien 2005; Alken & van Geffen 2004; Knippenburg 2007).

Genderdiversiteit in zorginstellingen

Tegenwoordig verwacht men van bestuurders dat zij niet alleen streven naar hogere winsten, maar zich ook bezig houden met maatschappelijk ondernemen. Bij maatschappelijk ondernemen gaat het om het “ondernemen in het publieke belang, dus het nemen van risico's, het stimuleren van innovatie, het creatief inspelen op ontwikkelingen in de omgeving, en dit alles binnen een kader van publieke normen rond solidariteit, toegankelijkheid en gelijkheid” (RVZ 1996). Door deze roep om maatschappelijk ondernemen neemt de vraag naar meer femininiteit in de bestuurlijke lagen van organisaties toe (Bakker & Doelman 2004). Vrouwen zijn vaak beter in inter-persoonlijke vaardigheden dan mannen. Vrouwelijke zorgdirecteuren passen met hun kennis van de primaire processen in de zorg én hun aandacht voor de wensen van de politiek in het plaatje van de gewenste toekomstige ontwikkeling van het bestuur van zorginstellingen (Stoopendaal 2004).

2.1.3 Verklaringen voor de ongelijke verdeling in de top

In de literatuur worden veel verschillende oorzaken genoemd voor de ongelijke man / vrouwverhouding in de wereld der bestuurders. Deze oorzaken kunnen zowel gevonden worden aan de vraagzijde van de arbeidsmarkt als aan de aanbodzijde.

Belemmering aan de vraagzijde van de arbeidsmarkt

1. Één van de meest gehoorde begrippen in deze context is die van het ‘glazen plafond’. Daarbij gaat het om het gebrek aan opwaartse mobiliteit voor vrouwen en de homogene samenstelling van het management op topniveau. Het ‘glazen plafond’ is niet simpelweg een barrière voor een individu, gebaseerd op diens incompetentie om werk van een hoger niveau aan te kunnen. Het gaat juist om vrouwen als een groep die de mogelijkheid wordt ontnomen om hogere functies te bekleden vanwege het feit dat ze vrouw zijn. Het plafondelement impliceert dat er een zeker (top management) baanniveau is dat niet toegankelijk is voor vrouwen. Het glasgedeelte refereert aan onzichtbare of kunstmatige barrières, vrouwen kunnen de topfuncties wel zien, maar ze zijn niet in staat ze te bereiken. Deze onzichtbare barrière wordt in stand gehouden door impliciete en expliciete discriminatie (Smits 2008). De barrières zijn niet opgelegd door vrouwen en verklaringen moeten worden gezocht aan de vraagzijde (Muijsers 2008). Het ‘glazen plafond’-concept mist echter een analyse van het onderliggende machtsproces. Het besteedt te weinig aandacht aan het glasgedeelte en neemt daarmee niet voldoende de poortwachterprocessen bij het toetreden tot de hoogste posities in acht en dus houdt het geen rekening met zaken als weerstand en masculiene cultuur (Benschop & Brouns 2005).
2. Er zijn ook verklaringen die wel rekening houden met de poortwachterprocessen als beïnvloedende factor voor het gebrek aan opwaartse mobiliteit van vrouwen. De eerste verklaring die hier besproken zal worden is dat mensen die de selectieprocedure op zich nemen (de poortwachters) geneigd zijn om anderen automatisch te categoriseren in twee verschillende groepen. De ene groep is de groep mensen die de selecteurs als gelijken beschouwen. Daaraan worden veelal positieve karakteristieken toegekend. De andere groep bestaat uit mensen die anders zijn. Daaraan worden minder positieve kenmerken toegekend (Reskin 2003). In werving- en selectieprocessen heeft dit tot gevolg dat sollicitanten vooral beoordeeld worden op hun masculiene eigenschappen, en dat is waarschijnlijk ook de reden dat vrouwen veel minder doorstromen naar bestuursfuncties en mannen makkelijker carrière kunnen maken (Stoker 2008; Bakker & Doelman 2004; Haijtema 2007). Vrouwen moeten veelal voldoen aan hogere standaarden dan mannen, om toegang te krijgen tot dezelfde leidinggevende posities. Daardoor is de kans groter dat men meer vrouwelijke androgyne leiders treft (Stoker 2007; Haijtema 2007).

3. De volgende verklaring ligt in het verlengde van die van het categoriseren en betreft het 'gender-nadeel'. Het maakt eigenlijk niet uit of vrouwen goed zijn of niet, zij hebben last van vooroordelen over hun mogelijkheden als bestuurder en daardoor is het voor hen erg moeilijk om in dergelijke posities terecht te komen of te blijven. Hierbij maakt men onderscheid naar stereotypen waarbij het gaat om onbewuste denkgewoonten die persoonlijkheidskenmerken aan een groepslidmaatschap linken (Muijsers 2008). Bij het selectiebesluit heeft gender een grote invloed. 'Voor een zogenaamd mannelijke functie worden bijvoorbeeld eigenschappen wenselijk geacht, waarvan men - de personen die verantwoordelijk zijn voor de selectie: de poortwachters - aanneemt dat deze niet te vinden zijn bij vrouwen en wel bij mannen' (Jansson & van Rooijen 2005: 59-60). Meer vrouwen in het bestuur in een overwegend masculiene cultuur biedt daarom ook geen garanties voor een betere balans. De kans is groot dat veel vrouwen die in een dergelijke cultuur hogerop willen, allereerst hun masculiene competenties beter ontwikkelen dan hun feminiene, waardoor de masculiene cultuur alleen maar versterkt wordt (Stoker & de Vos 2005). Door Draulans (2001) wordt dit fenomeen het 'tokenisme' genoemd. Leidinggevende vrouwen, die in de minderheid zijn, representeren in de ogen van mannelijke medewerkers 'de groep vrouwen'. Ze krijgen een symbolische rol toebedeeld en worden daardoor niet meer gezien als individuele werknemers maar als vertegenwoordigers van de demografische groep 'vrouwen'. Dit brengt met zich mee dat een vrouw op een dergelijke positie zich extra moet bewijzen. Een enkele vrouw in een gezelschap dat verder uit mannen bestaat valt op, alleen al door fysieke verschillen en een ander stemgeluid. Hierdoor vallen ook haar inzet en de manier waarop zij participeert sterker op. Een bijkomstig verschijnsel is dat de dominante groep (in dit geval de mannelijke medewerkers) kijkt naar een token (de enige vrouw onder hen) vanuit een sterke stereotypering. Kenmerken die normaal gesproken worden toegeschreven aan de groep vrouwen als geheel worden door hen herkend bij het handelen van het vrouwelijke groepslid. Door een sociaal isolement dat hieruit voortkomt wordt de token moeilijker aanvaard en vertrouwd door de andere groepsleden. De druk om aanpassing aan normen en waarden en ook de verwachtingspatronen van de mannen wordt voor de vrouw groot.
4. Een andere verklaring is die van de attitude die actoren die het werving en selectieproces controleren (wederom poortwachters) hebben ten opzichte van mensen van het andere geslacht. Actoren (i.e. headhunters en sollicitatiecommissie) kunnen

zich bij verschillende kandidaten verschillend gedragen (Muijsers 2009). Mensen die de selectie op zich nemen hebben meestal een man als ideaal in gedachten (Eagly & Karau 2002; Stoker 2007). Net als het verschil tussen femininiteit en masculiniteit is er namelijk ook een verschil in de cultuur van verschillende organisaties. In een feminiene bedrijfscultuur staan de onderlinge relaties en menselijke verhoudingen centraal. Hierbij zijn zelfontplooiing, collegialiteit en participatie erg belangrijk (Bakker & Doelman 2004). Het is echter zo dat in de meeste organisaties mannelijke normen en waarden domineren. In de praktijk staat dit de ontwikkeling van een balans in de top in de weg.

Belemmering aan de aanbodzijde van de arbeidsmarkt

In tegenstelling tot de eerder genoemde verklaringen kan genderongelijkheid in topmanagementposities ook gezocht worden aan de aanbodzijde. Het tegenovergestelde van het 'glazen plafond' is de 'kleverige vloer', welke refereert aan de eigen beslissingen en ambities van vrouwen om geen werk te zoeken in top management posities. Dit wordt mede veroorzaakt doordat het kleine aantal vrouwen wellicht wordt bepaald door de sociale verwachtingen dat vrouwen, meer dan mannen, verplichtingen hebben in het huishouden en de familie en dat zij daardoor niet net zo goed als mannen in staat zijn om een managementfunctie te vervullen (Muijsers 2008). Vrouwen betalen daarnaast meestal een hogere prijs voor hun carrière dan mannen. Zeker de helft van de vrouwen aan de top heeft geen kinderen, ten opzichte van 29 procent van de mannen aan de top (van der Scheer e.a. 2007; Haijtema 2007). Het kan ook zo zijn dat vrouwen de juiste diploma's, ervaring of managementvaardigheden missen. Daarnaast werken veel vrouwen in deeltijd (Smits 2008). Maar zelfs wanneer vrouwen wel beschikken over de juiste attitude, diploma's, ervaring en managementvaardigheden, maken ze minder kans om op hogere functies terecht te komen dan mannen (Valgaeren 2007).

Een reden waarom vrouwen mogelijk minder vaak een topfunctie ambiëren dan mannen zou kunnen zijn dat vrouwen een lager zelfvertrouwen hebben. Vrouwen zijn minder geneigd om zichzelf leiderschapscompetenties toe te schrijven (de Pater 2005; Leufkens 2006). Ze onderschatten zichzelf vaak en verkopen zich slechter. Bij een sollicitatiegesprek durven vrouwen hun ambitie minder sterk uit te spreken en geven spontaan argumenten waarom ze niet geschikt zouden zijn voor een functie. Sollicitatiecommissies zouden hiermee rekening moeten houden, want anders wordt een gelijke doorstroming naar de top van mannen en vrouwen niet mogelijk (van der Scheer 2007; Smits 2008).

2.1.4 Samenvatting

Volgens een aantal auteurs kunnen bedrijfsresultaten worden verbeterd door genderdiversiteit in de top in te voeren. Bij genderdiversiteit gaat het om een balans in feminiene en masculiene eigenschappen. Door een balans te vinden in deze eigenschappen worden besturen zo daadkrachtig en creatief mogelijk. Het is echter vrij lastig om bestuursleden echt te selecteren op hun feminiene en masculiene eigenschappen en daarom kan men het beste een zo goed mogelijke man / vrouw verhouding nastreven, in de hoop een balans in gender te kunnen realiseren.

Seksediversiteit kan een positief effect hebben op de bedrijfsresultaten. Het is daarbij wel van belang dat diversiteit op de juiste manier wordt bewerkstelligd. De meerwaarde van diversiteit kan alleen bereikt worden wanneer de omgeving en de situatie er geschikt voor zijn. De situationele context is van grote invloed op de effecten die het invoeren van seksediversiteit heeft.

Het blijkt vrij moeilijk te zijn om voldoende vrouwen in Raden van Bestuur van zorginstellingen te krijgen. Hiervoor kunnen meerdere redenen genoemd worden.

De eerste is dat er weinig vrouwen zijn die de ambitie hebben om een dergelijke positie te bekleden, bijvoorbeeld vanwege het idee dat het niet samengaat met het opvoeden van kinderen en het doen van het huishouden. Deze redenen zijn te vinden aan de aanbodzijde van de arbeidsmarkt.

Andere verklaringen kunnen voortkomen uit de aanname dat het moeilijker is voor vrouwen om op dergelijke posities terecht te komen, en kunnen gevonden worden aan de vraagzijde van de arbeidsmarkt.

Om te weten te komen of de verklaringen vanuit de vraagzijde op waarheid gebaseerd zijn zal gekeken moeten worden naar de processen van werving en selectie van zorgbestuurders, waarbij extra aandacht zal moeten worden besteed aan de actoren die verantwoordelijk zijn voor de selectie van nieuwe bestuursleden.

2.2 Besturing en stakeholders

Om te kunnen analyseren welke partijen van invloed zijn (of eigenlijk welke stakeholders er allemaal macht kunnen uitoefenen) bij de aanstelling van een nieuw lid Raad van Bestuur zal gekeken moeten worden naar de manier waarop de besturing van zorginstellingen is ingericht. In deze paragraaf zal daarom eerst aandacht worden geschonken aan de besturing in de gezondheidszorg. Vervolgens zal dan gekeken worden naar de verschillende stakeholders die hun macht kunnen laten gelden bij de keuze voor een nieuw bestuurslid.

2.2.1 Van het klassieke bestuursmodel naar het raad-van-toezichtmodel in vogelvlucht

In het verleden (tot ongeveer 25 jaar geleden) werden non-profitinstellingen meestal bestuurd door het bestuur van een vereniging of stichting. Vaak was het zo dat er één persoon uit zo'n bestuur werd aangewezen voor de uitvoering van de operationele taken van het bestuur. Vanwege de toenemende complexiteit en schaalgrootte van zorginstellingen werd het noodzakelijk om besturen te professionaliseren. Het managen en besturen van zorginstellingen werd zodoende een eigen vakgebied en het werd van belang dat de dagelijkse leiding van een instelling in handen van mensen kwam met specifieke kennis op dit terrein (Kröber & Stoopendaal 2007; Hooge e.a 2006). Veelal gebeurde dit door het aanstellen van een directeur of directie, waardoor er een formele scheiding ontstond tussen enerzijds het bestuur en anderzijds de directie. De directeur kreeg de dagelijkse leiding en had de bevoegdheid en verantwoordelijkheid op uitvoerend niveau, de eindverantwoordelijkheid voor het totale beleid bleef echter liggen bij het bestuur. Dit wordt het klassieke bestuursmodel genoemd (Mouwen 2006).

In de loop der jaren steeg de vraag om transparantie, verantwoording en integriteit. Om die reden is gezocht naar nieuwe structuren, regels en codes. Inmiddels is geregeld in de Wet toelating zorginstellingen (WTZi) dat instellingen die voor toelating in aanmerking willen komen, moeten voldoen aan transparantie-eisen en bovendien moet er een toezichthoudend orgaan aanwezig zijn, dat toeziet op het beleid van het bestuur (Hermans e.a. 2004).

Zodoende zijn in de laatste decennia veel zorgorganisaties overgestapt van het klassieke bestuursmodel naar een raad-van-toezichtmodel. Dit bestuursmodel bestaat uit twee lagen, die van de Raad van Bestuur en die van de Raad van Toezicht. Binnen dit model wordt (in de meeste gevallen) statutair een Raad van Bestuur benoemd die verantwoordelijk is voor de dagelijkse besluitvorming over een organisatie. De Raad van Toezicht zorgt er vervolgens

voor dat het werk van de Raad van Bestuur in grote lijnen gecontroleerd wordt. Een belangrijk voordeel van dit model is dat er tegenwicht wordt geboden aan de macht van de bestuurder. Zou dit niet het geval zijn dan is de kans groot dat bestuurders hun eigen belangen laten prevaleren boven de belangen van de organisatie. Kortetermijndenken zou dan vaak de boventoon voeren en dat zou ten koste gaan van het langetermijnperspectief voor een gezonde organisatie (Johnson & Scholes 1999).

2.2.2 Toezicht op de besturing van zorginstellingen

Intern toezicht

Intern toezicht gaat over het toezicht op het bestuur van binnen de organisatie. De belangrijkste vorm van intern toezicht is bij het raad-van-toezichtmodel de Raad van Toezicht (Hermans e.a. 2004). De Raad van Toezicht ziet toe op het functioneren van de Raad van Bestuur, keurt belangrijke strategische documenten goed, staat het bestuur bij met advies en is verantwoordelijk voor het benoemen en ontslaan van bestuurders en het vaststellen van hun honorarium (Mouwen 2006). De belangrijkste taak van de Raad van Toezicht is het toezicht houden op de Raad van Bestuur en op de algemene gang van zaken in de instelling. Daarbij staat het belang van de instelling in relatie tot de omgeving en de maatschappelijke positie voorop. De Raad van Toezicht richt zich op de continuïteit van de onderneming in alle aspecten (Hermans e.a. 2004).

Daarnaast zijn er binnen gezondheidszorginstellingen ook organen ingericht die vanuit hun wettelijke status toezicht kunnen houden op de besturing, zoals de ondernemingsraad en de cliëntenraad.

Een belangrijke partij die toezicht houdt op het bestuur zijn de werknemers. Zo zijn ondernemingen met meer dan 50 werknemers verplicht om een ondernemingsraad (OR) in te stellen. De OR krijgt middels de Wet op de ondernemingsraden (WOR) vergaande invloed op de (besturing van de) onderneming. Zo hebben zij in bepaalde gevallen recht op informatie, advies en/of instemming. Ingevolge art. 30 WOR heeft de OR bijvoorbeeld adviesrecht bij de benoeming en het ontslag van een bestuurder. Wanneer een OR het niet eens is met een besluit van de bestuurder dat ingaat tegen een door de OR gegeven advies, dan kan deze in beroep gaan bij de Ondernemingskamer of bij het gerechtshof. Ondernemingsraden hebben zodoende van de wet veel macht gekregen. Hier wordt echter lang niet altijd gebruik van gemaakt (Klok 2009).

Naast de OR is er met de komst van de Wet medezeggenschap cliënten zorginstellingen (Wmcz, 1996) ook de cliëntenraad (CR) bij gekomen. Het doel van de CR is het behartigen van gemeenschappelijke belangen binnen de doelstellingen van een instelling. De CR kan zowel gevraagd als ongevraagd advies uitbrengen over zaken die voor cliënten van belang zijn. De bestuurder mag dergelijke adviezen niet ongegrond naast zich neerleggen. Ook de cliëntenraad heeft adviesrecht bij de benoeming van nieuwe bestuurders (Hermans e.a. 2004). Behalve voornoemde toezichthouders met een directe wettelijke basis zijn er ook andere interne partijen die het doen en laten van het bestuur en de organisatie goed in de gaten houden. Het gaat daarbij om individuele of georganiseerde medewerkers van zorginstellingen, waarvan medisch specialisten een belangrijk voorbeeld zijn. Wanneer een (groep) werknemer(s) de bestuurder op organisatorische zaken gaat aanspreken dan wordt dat ook gezien als een vorm van toezicht (Hermans e.a. 2004).

Extern toezicht

Bij extern toezicht gaat het om toezicht van buiten de organisatie. Om te bepalen welke externe toezichthouders kunnen worden aangewezen is het van belang om het soort van besturing te kennen. Er zijn twee belangrijke hoofdcategorieën van bestuur te onderscheiden, het Angelsaksische model en het Rijnlandse model (Mouwen 2006). Het Rijnlandse model richt zich voornamelijk op stakeholders. Stakeholders worden vaak geïnformeerd en er wordt verantwoording aan hen afgelegd. Bovendien wordt er belang gehecht aan de posities van de stakeholders. “In het Angelsaksische model daarentegen is veel aandacht voor versterking van het toezicht via onafhankelijke commissarissen (non-executive directors)” (Peij 2008). Deze kunnen gedeeltelijk vergeleken worden met de Raad van Toezicht in het raad-van-toezichtmodel. Vanwege de informatievoorsprong die toezichthouders hebben ten opzichte van stakeholders van buiten de organisatie wordt verwacht dat Raden van Toezicht sneller kunnen ingrijpen bij falend management.

Van oudsher wordt in Nederland het Rijnlandse model gehanteerd. Tegenwoordig zijn daarin echter steeds meer kenmerken van het Angelsaksische model terug te vinden. Zoals bij het raad-van-toezichtmodel. Daar er in de non-profitsector nauwelijks sprake is van aandeelhouders, is het vaak niet duidelijk aan wie een Raad van Toezicht verantwoording dient af te leggen (Mouwen 2006). Men mist dan vaak ook toezicht op toezicht, vooral wanneer mensen vinden dat er sprake is van misstanden (Hermans e.a. 2004).

Extern toezicht gebeurt in de gezondheidszorg grotendeels door een aantal inspecties van overheidswege, welke handelen op basis van de Algemene wet bestuursrecht (Awb). De Inspectie voor de Gezondheidszorg komt in beeld wanneer de kwaliteit van de geleverde zorg in het geding is. Zorgverzekeraars zouden op grond van het overeenkomstenstelsel toe moeten kunnen zien op de kwaliteit van bestuur van zorginstellingen. Maar vanwege het geringe zorgaanbod en de beperkte concurrentie zijn de feitelijke mogelijkheden van de zorgverzekeraars beperkt. Meer toezicht zou bijvoorbeeld kunnen komen van de Zorgautoriteit of de Ondernemingskamer (Hermans e.a. 2004).

2.2.3 Besturing in het krachtenveld

Om te kunnen bepalen met welk krachtenveld de benoeming van een nieuwe bestuurder te maken heeft zal eerst het aantal betrokken stakeholders moeten worden benoemd. Een veel gebruikte techniek om de belangrijkste stakeholders te identificeren is de stakeholderanalyse uit de stakeholdertheorie van Scholes (Ambrosini & Johnson 1998). In deze paragraaf zal na een korte samenvatting van de stakeholdertheorie en de stakeholderanalyse verder worden gegaan met het identificeren van de verschillende stakeholders bij de benoeming van een nieuw lid Raad van Bestuur en de macht die verschillende stakeholders hebben. Voor meer informatie over de stakeholdertheorie en stakeholderanalyse wordt verwezen naar het boek 'Exploring corporate strategy' van Johnson & Scholes (1999).

Stakeholdermanagement

Stakeholders zijn de (direct) belanghebbenden bij een bepaald besluit. Het is afhankelijk van het onderwerp van een besluit wie er op dat moment kunnen worden aangewezen als stakeholders. Het zijn mensen of groepen die op een bepaald niveau afhankelijk zijn van de organisatie en vice versa. Met behulp van een Stakeholderanalyse kan inzicht verkregen worden in de actoren die bij bepaalde beslissingen van een organisatie belang en/of macht hebben en in welke mate. Bij een Stakeholderanalyse wordt begonnen met het identificeren van de betrokken partijen. Vervolgens moet worden bepaald welke stakeholders bij het proces ook echt van belang zijn, welke machtsmiddelen zij bezitten en welke kansen of bedreigingen zij voor het proces opleveren. Het is een kwestie van beleid om vervolgens na te gaan op welke wijze verschillende stakeholders het best bij het proces betrokken kunnen worden. Stakeholders die veel belang of veel macht hebben zullen vaak veel aandacht moeten krijgen

bij het besluitvormingsproces. Door aandacht te besteden aan de verschillende stakeholders en door duidelijk te zijn krijgen stakeholders het idee dat er rekening met ze wordt gehouden en krijgen ze de gelegenheid om te anticiperen. Wanneer stakeholders niet bijtijds worden geïdentificeerd dan worden ze meestal ook niet goed betrokken. Dit kan tot gevolg hebben dat betrokkenen zich niet gerespecteerd of serieus genomen voelen en daardoor kan een negatieve houding ten opzichte van het voorgenomen besluit ontstaan (Johnson & Scholes 1999). Het is dus afhankelijk van het soort beleidsmaatregel wie de verschillende stakeholders zijn. Wanneer een nieuwe bestuurder voor een zorginstelling moet worden gezocht is de Raad van Toezicht de actor, die een beleidsmaatregel wil doorvoeren. De beleidsmaatregel in deze is dan het aanstellen van een nieuwe bestuurder. Door het uitvoeren van een stakeholderanalyse kan de Raad van Toezicht bepalen welke stakeholders van belang zijn bij het uitvoeren van de beleidsmaatregel en kan het krachtenveld ingeschat worden.

Macht

Macht is een mechanisme dat maakt dat bepaalde stakeholders in meer of mindere mate invloed kunnen uitoefenen op een te maken beslissing. Macht is in de meeste organisaties ongelijk verdeeld over verschillende stakeholders. Daarbij moet onderscheid gemaakt worden tussen macht die voortkomt uit formele posities en macht die door andere middelen wordt veroorzaakt. Een organisatie dient wel degelijk rekening te houden met eventuele vormen van informele macht, omdat bepaalde stakeholders met informele macht over heel wat feitelijke macht kunnen beschikken, soms hebben zij zelfs nog meer feitelijke macht dan stakeholders met formele macht. Daarom moet bij het maken van een Stakeholderanalyse ook gekeken worden naar informele stakeholders.

Er zijn verschillende stakeholders die bij de aanstelling van een nieuwe bestuurder belang en / of macht hebben:

- Één van de belangrijkste stakeholders is de ondernemingsraad (OR), welke samengesteld is uit werknemers en daartoe verkozen is door de andere werknemers uit de organisatie. Formeel gezien is de OR het zeggenschapsorgaan van de werknemers. De OR heeft ingevolge de Wet op de ondernemingsraden adviesrecht bij de benoeming van een nieuwe bestuurder. De OR heeft daardoor formele macht bij de aanstelling van een nieuwe bestuurder. Wanneer de OR niet wordt geraadpleegd of niet serieus wordt genomen bij het besluit tot de aanstelling van een nieuwe bestuurder, dan kan de OR in beroep gaan bij de Ondernemingskamer of bij het

gerechtshof. Zodoende kan de OR als zij dat zou willen ook aardig wat macht uitoefenen bij de aanstelling van een nieuwe bestuurder.

- Een andere formele stakeholder is de Cliëntenraad (CR). Niet iedere zorginstelling heeft een CR, maar als er één aanwezig is, dient ook deze geraadpleegd te worden. Het belang van cliëntenraden bij de aanstelling van nieuwe bestuurders is vaak niet erg groot omdat bestuurders te ver van het zorgverleningproces afstaan. Bovendien ontbreekt het cliëntenraden vaak aan inzicht in wie wel of niet een goede bestuurder zou kunnen zijn.
- Voor ziekenhuizen is de medische staf een zeer belangrijke stakeholder. Stafleden hebben formeel gezien geen macht, maar zij hebben vanwege hun professionele kennis bijzonder veel feitelijke macht. Wanneer zij het van belang vinden om hun stem te laten horen, dan zullen zij niet aarzelen van hun feitelijke – doch informele – machtsbronnen gebruik te maken.

Er zijn nog twee stakeholders zonder formele macht die hier nog genoemd moeten worden:

- de Raad van Bestuur;
- het managementteam.

Vanwege het feit dat zij goed met het nieuwe bestuurslid moeten kunnen samenwerken hebben laatstgenoemden een groot belang bij de besluitvorming rond het aannemen van dit nieuwe bestuurslid (Hermans e.a. 2004).

Vaak is het zo dat individuele stakeholders weinig macht kunnen uitoefenen op de besluitvorming. Wanneer deze individuen echter hun verwachtingen delen met anderen, en samen een stakeholdergroep vormen, wordt het gemakkelijker om invloed uit te oefenen doordat zij hun macht kunnen bundelen. Een voorbeeld hiervan zijn de medisch specialisten en de managers. Sommige individuen kunnen bij het maken van een beslissing wel van groot belang zijn (bijvoorbeeld een bestuurslid), en van deze personen moet niet alleen hun positie bekeken worden, maar ook wat hun persoonlijke belangen zijn (Johnson & Scholes 1999).

2.2.4 Samenvatting

De meeste zorginstellingen besturen vandaag de dag vanuit het raad-van-toezichtmodel. Binnen dit model heeft de Raad van Toezicht een aantal kerntaken, waaronder het toezicht op het functioneren van de Raad van Bestuur en het goedkeuren van strategisch belangrijke

documenten. Naast de Raad van Toezicht zijn ook ondernemingsraden en cliëntenraden ingesteld om toezicht te kunnen houden op het bestuur. De Raad van Toezicht dient vervolgens weer verantwoording af te leggen aan enkele externe stakeholders. De belangrijkste externe toezichthouder is de inspectie voor de volksgezondheid. Het is ook de Raad van Toezicht die verantwoordelijk is voor de benoeming van nieuwe bestuurders. De Raad van Toezicht opereert daarbij in een krachtenveld met verschillende (interne) stakeholders. De Raad van Toezicht zal, voor dat zij een nieuwe bestuurder wil benoemen, een analyse moeten maken van de belangen en de macht die verschillende stakeholders hebben. Het gaat daarbij om de feitelijke macht (en dus niet om de formele macht) die stakeholders - die belang hebben bij het besluit - hebben.

2.3 *Werving en selectie van een nieuwe bestuurder*

In dit hoofdstuk zal gekeken worden naar de processen van werving en selectie van een nieuw lid Raad van Bestuur. Werving en selectie zijn concepten die hun oorsprong vinden in het veld van Human Resource Management en zijn afhankelijk van de situatie op de arbeidsmarkt. De arbeidsmarkt bestaat uit twee delen, de vraagzijde en de aanbodzijde. Aan de vraagzijde staan de werkgevers, welke de werving en selectie uitvoeren (of uit laten voeren), zij vragen om arbeidskrachten. Aan de aanbodzijde staan de werknemers die arbeidskracht aanbieden (Barber 1998).

Werving en selectie zijn concepten die vaak in één adem genoemd worden, maar die feitelijk verschillende activiteiten betreffen. Werving gaat over de werkzaamheden en activiteiten die worden uitgevoerd door een organisatie met als primair doel potentiële werknemers te identificeren en aan te trekken (Barber 1998). Selectie betreft die activiteiten die gericht zijn op het kiezen van personen die zo goed mogelijk voldoen aan bepaalde criteria voor de betrokken positie, waarbij rekening wordt gehouden met de consequenties van bepaalde keuzes (Roe 1983).

De processen van werving en selectie bestaan beide uit twee stappen, welke in volgorde hieronder gegeven zijn:

Werving: Stap 1 Analyse
 Stap 2 Rekrutering
Selectie: Stap 3 Sollicitatie
 Stap 4 Selectie

Werving en selectie zijn activiteiten die mede bepalend zijn voor de diversiteit in de top van zorginstellingen (Reskin & Branch McBrier 2000). De literatuur omtrent zowel werving als selectie is gefragmenteerd, tegenstrijdig en incompleet. Er is een gebrek aan onderzoek naar de besluitvormingsprocessen van werving en selectie voor topmanagementbanen. Onderzoek is gesegmenteerd doordat onderzoekers zich beperken tot bepaalde onderdelen van de processen in plaats van te kijken naar het geheel van de processen van werving en selectie. Bovendien is er weinig onderzoek gepubliceerd over de top van de Nederlandse zorgsector (Muijsers 2008).

2.3.2 Uitbesteding aan een wervingsbureau

“Slechts één op drie vacatures verschijnt in de pers. Hoe hoger de functie, hoe kleiner de kans dat de vacature in advertentievorm te vinden is” (Simoens 2008).

Er zijn verschillende manieren waarop werving plaats kan vinden. De meest bekende daarvan is werving met behulp van advertenties. Andere vormen zijn internetvacatures en werving via directe relaties en netwerken.

Werving van zorgbestuurders vindt zelden plaats met behulp van advertenties. Voor het invullen van topvacatures, zoals het zoeken naar leden voor Raden van Bestuur, wordt vrijwel altijd gebruik gemaakt van uitbesteding aan headhunters van wervingsbureaus (Smits 2008). Er kan van uitbesteding gesproken worden wanneer een organisatie een externe dienstverlener contracteert om bepaalde taken uit te voeren. Het gaat daarbij om taken die voor de uitbestedende partij niet tot de kernactiviteiten behoren, maar bij de externe dienstverlener meestal wel (Hiemstra & van Tilburg 1993). De Raad van Toezicht is bij de werving van een nieuwe zorgbestuurder de uitbestedende partij, waarvoor het werven van nieuwe bestuursleden niet tot het standaard takenpakket hoort. Het werven van kandidaten voor dergelijke functies is echter wel een kerntaak voor een headhunter, welke in dit geval dus gezien kan worden als externe dienstverlener. Het wervingsproces wordt daarom uitbesteed.

Headhunters rekruteren kandidaten vanuit netwerken. “Headhunting kan gezien worden als het ‘weghalen’ van de beste werkkrachten uit ondernemingen in opdracht van andere ondernemingen” (Smits 2008). Het selectieproces wordt deels gedaan door de headhunter (die kiest immers enkele kandidaten uit zijn meestal zeer brede netwerken), maar het uiteindelijke selectiebesluit wordt genomen door de Raad van Toezicht (Born 2007). Om verwarring te voorkomen zal de voorselectie die wordt uitgevoerd door de headhunter verder rekrutering genoemd worden.

Het heeft een groot voordeel om een bureau voor werving in te schakelen bij het invullen van een vacature voor een zorgbestuurder. Er is voor dergelijke hoge posities een beperkt aantal geschikte kandidaten welke meestal al werkzaam zijn bij andere organisaties en geen onmiddellijke behoefte hebben om te vertrekken bij hun huidige baan. Daarnaast zijn veel personen met hogere managementfuncties niet snel geneigd om te solliciteren. Daardoor leveren open sollicitaties vaak niet het gewenste resultaat. Headhunters hebben vaak de

beschikking over uitgebreide databanken en brede netwerken waardoor zij beter in staat zijn moeilijk in te vullen functies te vervullen.

2.3.3 De verschillende stappen van werving en selectie

Wanneer een headhunter de opdracht krijgt van een organisatie om het te begeleiden bij de werving en selectie van een nieuw bestuurslid, volgen daarop de processen van werving en selectie die volgens de literatuur bestaan uit de volgende onderdelen:

1. Er wordt begonnen met het maken van een analyse van de organisatie, waarbij gekeken wordt naar de kenmerken van de organisatie die hem heeft ingehuurd en wat de organisatie daarbij voor een bestuurder nodig heeft.
2. Vervolgens gaat hij op zoek naar geschikte kandidaten om te werven en vervolgens te benaderen. Hij rekruteert enkele van de kandidaten welke aan de Raad van Toezicht worden voorgedragen.
3. Daarna is het aan de Raad van Toezicht die sollicitatiegesprekken voert.
4. Na het voeren van de sollicitatiegesprekken is het ook de Raad van Toezicht die de uiteindelijke selectie doet.

Na afloop voert de headhunter meestal ook nog een nabespreking met de Raad van Toezicht (Smits 2008).

Stap 1: analyse tijdens het wervingsproces

De headhunter verzamelt in de eerste fase zoveel mogelijk informatie tijdens één of meerdere gesprekken die hij met betrokkenen uit de organisatie die hem heeft ingehuurd voert. Voor het zo goed mogelijk uitvoeren van zijn zoekopdracht is het essentieel dat hij exact weet wat de organisatie nodig heeft. Daarvoor dienen een duidelijke functieomschrijving en een functieprofiel te worden opgesteld en verduidelijkt, samen met de daaraan gekoppelde arbeidsvoorwaarden. Voor het vinden van geschikte kandidaten voor de vacature moet gekeken worden naar zowel de structuur, cultuur en werkzaamheden van de organisatie (Geuens 2006). Het functieprofiel en de daarbij benodigde competenties moeten passen bij de strategie, cultuur, technologie en de omgeving. Bovendien kan bij de omschrijving rekening worden gehouden met de mate van diversiteit (Baron & Kreps 1999).

Stap 2: rekrutering tijdens het wervingsproces

Zodra de headhunter weet wat voor profiel de bestuurder moet hebben volgens de organisatie die hem heeft ingehuurd, gaat hij op zoek naar geschikte kandidaten voor de functie. Hij begint hierbij met het identificeren van potentiële kandidaten binnen zijn eigen databank. Een dergelijke databank is door de jaren heen opgebouwd met alle potentiële kandidaten waarmee het bureau in de loop der jaren contact heeft gehad. Naast de eigen databank kunnen ook andere bronnen uit het netwerk van de headhunter worden aangeboord om de zoektocht naar een geschikte kandidaat te verbreden. Deze bronnen kunnen bestaan uit adviesbureaus, beroepsverenigingen, managers en journalisten die binnen de zorgsector werkzaam zijn. Gedurende deze fase van het wervingstraject wordt een eerste groep potentiële kandidaten op basis van huidige werkzaamheden en eerder opgedane ervaring gerekruteerd. De headhunter gaat hierbij proactief en persoonlijk te werk. Hij belt kandidaten op en informeert hen over de functie. Kandidaten die geïnteresseerd zijn worden vervolgens uitgenodigd voor een persoonlijke ontmoeting. Tijdens de persoonlijke ontmoeting tussen een kandidaat en de headhunter wordt er uitgebreid gesproken over de vacature en de organisatie die erbij hoort. De headhunter beoordeelt de kandidaat op geleverde prestaties en op een eerste indruk van de persoonlijkheid. Voor het beoordelen van een kandidaat heeft een headhunter verschillende selectietechnieken tot zijn beschikking. Meestal wordt gebruik gemaakt van face-to-face interviews en het checken van referenties. Een andere mogelijkheid is om gebruik te maken van assessmentonderzoeken of bij uitzondering van psychologische tests (Coetsier & Lievens 1992).

Stap 3: sollicitatie tijdens het selectieproces

Ten slotte vindt de selectie plaats, welke erop gericht is toekomstig gedrag te voorspellen (Jansson & van Rooijen 2005; van Vianen 1987). De headhunter zoekt uit de geschikte kandidaten die er volgens hem zijn de drie tot vijf beste kandidaten en introduceert deze bij de opdrachtgever, door curricula vitae (cv's) en korte verslagen van zijn persoonlijke indrukken te overhandigen. De meeste headhunters zullen hun zoektocht doorzetten tot op het moment dat de opdrachtgever een geschikte kandidaat heeft gevonden (Smits 2008). Vervolgens is het dan aan de opdrachtgever (in dit geval de Raad van Toezicht) om sollicitatiegesprekken met de kandidaten te voeren. Omdat deze gesprekken niet altijd betrouwbaar zijn vinden in veel gevallen ook assessmentonderzoeken plaats (Baron & Kreps 1999).

Gesprekken zijn niet altijd betrouwbaar omdat tijdens het voeren van sollicitatiegesprekken sollicitatiecommissies zich verschillend kunnen gedragen. Sollicitanten krijgen vaak betere beoordelingen als hun werkgerelateerde opvattingen en denkbeelden, maar ook biografische kenmerken overeenkomen met die van de leden van de sollicitatiecommissie. Dit werkt een homogener wordende groep mensen in de hand. Personen die de selectie op zich nemen, hebben bovendien meestal een man als ideaal in gedachten (Eagly & Karau 2002; Stoker 2007).

Stap 4: Uiteindelijke selectie

Na het voeren van sollicitatiegesprekken en eventuele tests is het aan de opdrachtgever (in dit geval de Raad van Toezicht of de voor de selectieprocedure aangestelde sollicitatiecommissie) om de in hun ogen beste kandidaat te selecteren.

Bij het selectiebesluit heeft sekse een grote invloed. “Voor een zogenaamd mannelijke functie worden bijvoorbeeld eigenschappen wenselijk geacht, waarvan men aanneemt dat deze niet te vinden zijn bij vrouwen en wel bij mannen” (Jansson & van Rooijen, 2005: 59-60). Het is typisch voor het maken van groepsbeslissingen dat individuen in de groep wederzijdse afhankelijkheid kennen en dat ze normen en waarden delen. Er kan ook gesteld worden dat besluitvorming van groepen tot stand komt door een combinatie van de individuele keuzen van groepsleden (Noorderhaven 1995). Nadat de selectie voltooid is kan tot aanstelling worden overgegaan.

2.3.4 Samenvatting

Werving en selectie zijn twee begrippen die verschillende processen bevatten. Beide processen bestaan uit twee stappen. Werving bestaat uit een analysefase en een rekruteringsfase en selectie bestaat uit een sollicitatiefase en een definitieve selectie, waaruit aanstelling voortvloeit.

De wervingsstappen worden vaak uitbesteedt aan een headhunter. Tijdens de analysefase wordt gewerkt aan de formulering van de opdracht en het functieprofiel. Gedurende de rekruteringsfase gaat de headhunter op zoek naar geschikte kandidaten die in zo hoog mogelijke mate voldoen aan het functieprofiel.

Wanneer de headhunter geschikte kandidaten gevonden heeft, stelt hij deze voor aan zijn opdrachtgever en kan het selectieproces beginnen. Het selectieproces komt weer grotendeels in handen te liggen van de opdrachtgever. In de eerste fase van dit proces vinden er

sollicitatiegesprekken plaats met enkele kandidaten. Aan de hand van deze gesprekken en mogelijk met behulp van assessments vindt de selectie plaats, waarna kan worden overgegaan tot aanstelling.

3 Methoden van onderzoek

In dit hoofdstuk wordt de methodiek van het onderzoek uiteengezet. Achtereenvolgens zullen het onderzoeksontwerp en de onderzoeksmethode worden behandeld.

3.1 Onderzoeksdesign

Door de hoge complexiteit en politieke gevoeligheid van het onderwerp en de moeilijkheid om echt objectieve gegevens te verzamelen voor een sociaal-cultureel bepaald fenomeen, is gekozen voor een kwalitatief onderzoeksdesign (Bowling 2002). Het onderzoek is gebaseerd op een experience survey, waarbij respondenten zijn geïnterviewd met ervaring op het gebied van werving en selectie van zorgbestuurders. Het doel van deze experience survey is het verhelderen van het onderzochte probleem (weinig vrouwen in Raden van Bestuur van zorginstellingen) door relevante factoren te identificeren en een eventuele samenhang daartussen te herkennen (Masui & Renders 2004). Door gebruik te maken van een dergelijk explorerend design hebben respondenten de mogelijkheid gekregen om hun ervaringen en meningen te delen, waartussen vervolgens gezocht kon worden naar verbanden.

3.2 Dataverzameling

Er is gebruik gemaakt van een literatuuronderzoek, zodat resultaten die voortkwamen uit dit onderzoek vergeleken konden worden met reeds bestaande theorieën. Daarnaast heeft er een documentenanalyse plaatsgevonden. Verreweg de meeste antwoorden op de deelvragen en uiteindelijk de probleemstelling konden beantwoord worden aan de hand van de uitkomsten van de gehouden interviews. De interviews zijn gehouden met behulp van een topiclijst. Dat betekent dat er geen sprake was van een vooraf gestructureerde vragenlijst maar dat aan de hand van een aantal hoofdthema's interactieve, semigestructureerde, gesprekken zijn gevoerd met enkele bestuurders, toezichhouders en andere respondenten met veel kennis en ervaring over dit onderwerp. Al deze interviews zijn, met medeweten van de respondenten, opgenomen met een voicerecorder en vervolgens zijn daarvan volledige transcripten uitgewerkt.

3.3 Selectie van respondenten

Omdat in dit onderzoek onder andere gekeken werd naar de invloed van diversiteit op de werving- en selectieprocessen van nieuwe leden van een Raad van Bestuur van zorginstellingen, is de aanvankelijke selectie van respondenten toegespitst op zorginstellingen die in de afgelopen jaren nog een bestuurderswisseling hebben meegemaakt. De reden dat gekozen werd voor instellingen waar men niet al te lang geleden een bestuurderswissel had meegemaakt is dat de discussie over diversiteit in de bestuurlijke lagen van de zorg pas de laatste paar jaar flink op gang is gekomen. Om deze zelfde reden is ook gekozen voor instellingen met een meerhoofdige Raad van Bestuur, men kan immers moeilijk over diversiteit in de Raad van Bestuur spreken wanneer een bestuur slechts uit één persoon bestaat. Het soort zorginstelling en de grootte van de zorginstellingen hebben bij de selectie geen rol gespeeld (enkel dat het gaat om zorginstellingen volgens de Wet toelating zorginstellingen). De criteria waar op geselecteerd is zijn: bestuurswissel in recent verleden, meerhoofdige Raad van Bestuur, aanwezigheid van het Raad van Toezichtmodel.

Voordat met de interviews met zorgbestuurders begonnen werd heeft er een gesprek plaatsgevonden met een headhunter van een gerenommeerd werving- en selectiebureau. Deze kon alvast inzicht verschaffen in het proces van werving en selectie waardoor vervol ginterviews gestroomlijnd konden verlopen. Na dit eerste gesprek is met behulp van de mee lezer voor dit onderzoek, Jan Moen, gekeken naar voor dit onderzoek geschikte zorginstellingen en hebben er vier interviews plaatsgevonden bij verschillende soorten instellingen op verschillende locaties in het land. Naast deze interviews heeft er ook nog een gesprek plaatsgevonden met een onderzoekster die werkt aan opleidingsprogramma's voor topmanagers in de zorg en die bovendien onderzoek doet naar professionaliteit onder zorgbestuurders. Toen na het uitwerken van deze interviews bleek dat er nog niet voldoende materiaal was om dit onderzoek te voltooien zijn er ook nog drie ervaren toezichthouders geïnterviewd. Met alle informatie die uit deze interviews is verzameld kon uiteindelijk dit onderzoek worden afgerond.

3.4 Betrouwbaarheid

Voor de betrouwbaarheid van een kwalitatief onderzoek is het belangrijk dat duidelijk is waarop conclusies gebaseerd zijn. Daarvoor moeten conclusies controleerbaar en inzichtelijk zijn. Het is dus van belang dat de lezer van het onderzoek tot dezelfde conclusies zou kunnen

komen wanneer hij dezelfde data zou bestuderen (Baarda e.a. 2005). Om deze reden wordt in dit onderzoek duidelijk aangegeven wat verschillende respondenten gezegd hebben, zodoende kan de lezer er ook zelf zijn interpretatie vormen.

Er zijn vier belangrijke soorten van potentiële verstoringen (bias) waarmee in een kwalitatief onderzoek rekening moet worden gehouden, te weten: invloed van locatie, responsbias, invloed van gekozen instrument en observerbias. Responsbias kan optreden, bijvoorbeeld wanneer een respondent sociaalwenselijke antwoorden gaat geven. Dit kan men proberen te ondervangen door tijdens het interview door te vragen naar achterliggende gedachten, meer de diepte in. Daarnaast is in dit onderzoek getracht om een vertrouwelijke sfeer te creëren waardoor de respondenten eerder geneigd waren om vrijuit te spreken. Dit heeft ook meteen invloed op een andere bias, namelijk die van de locatie. Wanneer respondenten op een voor hen vertrouwde plek geïnterviewd worden, hebben ze sneller de neiging om zich meer open op te stellen. Vrijwel alle interviews in dit onderzoek hebben plaatsgevonden in de werkruimte van de respondenten. Observerbias ontstaat wanneer de onderzoeker de woorden van de respondenten (onbedoeld) verkeerd uitlegt en daardoor verkeerde conclusies trekt. Om de observerbias zoveel mogelijk te ondervangen zijn alle interviews opgenomen en vervolgens woord voor woord uitgeschreven. Zodoende wordt in ieder geval het risico dat het geheugen gegevens verdraaid weggenomen. Ook kan de betrouwbaarheid verder verhoogd worden door het uitvoeren van een membercheck. Dit gebeurt door het toesturen van het onderzoeksverslag aan de respondenten. Daarmee kan worden nagegaan of gegevens juist geïnterpreteerd zijn.

Gebleken is dat het moeilijk was om gender en sekse van elkaar te scheiden, daar zowel in de literatuur als tijdens de interviews beide zaken vaak door elkaar heen gebruikt werden. om hier meer duidelijkheid in te krijgen heeft er een gesprek plaatsgevonden met een expert op het gebied van genderdiversiteit, waarna het onderscheid tussen sekse en diversiteit voor de onderzoeker duidelijk was. Aanvankelijk is getracht om in dit onderzoek enkel te spreken over genderdiversiteit maar toen bleek dat op die manier een hoop literatuur en onderzoeken niet meer gebruikt kon worden is ervoor gekozen om in dit onderzoek juist gebruik te maken van het begrip sekse. Door wel op dit probleem te wijzen is er de hoop dat de lezer dit probleem ook kan onderkennen en in staat is om in het achterhoofd te houden dat gender de meeste waarde heeft voor diversiteit.

3.5 *Validiteit*

Bij validiteit gaat het om de vraag of een onderzoek meet wat de onderzoeker wil meten. Er zijn verschillende vormen van validiteit:

- interne validiteit: de mate waarin het onderzoek correct is uitgevoerd en de juistheid van de bevindingen;
- externe validiteit: in hoeverre zijn de resultaten van het onderzoek in inhoudelijk opzicht te generaliseren naar andere organisaties;
- instrumentele of dataverzamelingvaliditeit: in hoeverre zijn de gevonden data een geldige weergave van het bestudeerde fenomeen?

(Baarda e.a. 2005)

In dit onderzoek is getracht de interne validiteit van het onderzoek te waarborgen door interviews te houden met respondenten die vanuit verschillende achtergronden ervaring hebben met het onderwerp. Het interviewen van verschillende respondenten draagt bovendien bij aan het verhogen van de externe validiteit. Juist doordat de respondenten uit verschillende sectoren van de gezondheidszorg komen en daardoor ieder hun eigen insteek hebben kunnen resultaten beter gegeneraliseerd worden. Dat verschillende respondenten soms verschillende visies hebben doet daar geen afbreuk aan. Doordat de resultaten grotendeels worden bevestigd vanuit de bestaande literatuur zou ook gesproken kunnen worden van instrumentele validiteit.

3.6 *Achtergrond van de respondenten*

Klaus Schmitt is werkzaam als headhunter bij werving- en selectiebureau Klaus Schmitt & Partners. Dit bureau, gevestigd in Utrecht, is gespecialiseerd in het invullen van hogere functies in de zorgsector.

Laurens Touwen was ten tijde van dit onderzoek bestuurslid van het Reinier de Graaf Gasthuis in Delft. De heer Touwen is ingenieur van origine. Na zijn studie heeft hij voor een christelijke (zending-) organisatie gewerkt. Daarna is hij kort adviseur geweest in de ouderenzorg en heeft hij vervolgens twaalf jaar als directeur in de gehandicaptenzorg gewerkt. Daarna is hij in het Reinier de Graaf Gasthuis aan de slag gegaan. Dat was de eerste keer dat hij in een ziekenhuisorganisatie ging werken.

Frank Moison is manager personeelszaken bij Florence in Rijswijk (e.o.). Florence biedt zowel intra- als extramurale diensten aan. De heer Moison is verantwoordelijk voor het personeelsbeleid, het organisatiebeleid en het opleidingsklimaat.

Henri Plagge is werkzaam als lid van de Raad van Bestuur bij Lunet, een instelling voor verstandelijk gehandicapten in Eindhoven. Hij is afgestudeerd als arts. Vervolgens is hij wegens de hoge werkloosheid verder gegaan met het specialisme sociale geneeskunde algemene gezondheidszorg, wat meer op het terrein van politiek en beleid lag. Daarna heeft hij meerdere functies bekleed en op een gegeven moment is hij van medisch adviseur bij een zorgverzekeraar overgestapt naar de positie van manager. Met deze achtergrond is hij uiteindelijk terechtgekomen in meer bestuurlijke functies.

Wilma van der Scheer is sinds 2002 werkzaam bij het Erasmus CMDz/iBMG (Erasmus centrum voor management development in de zorg van het instituut Beleid en Management Gezondheidszorg). Daar is ze zakelijk directeur en werkt ze daarnaast aan een promotieonderzoek naar de professionaliteit van het bestuur van gezondheidszorgorganisaties. Wilma van der Scheer heeft Beleid en Management Gezondheidszorg gestudeerd en heeft daarna nog een postdoctorale opleiding gevolgd voor organisatieontwikkeling en – verandering. Voor dat ze bij het CMDz ging werken was ze werkzaam als organisatieadviseur in de gezondheidszorg.

Karin Lieber is orthopedagoge van origine. In die sector heeft zij aanvankelijk vijf jaar gewerkt. Dat werk wilde zij graag blijven doen, maar na haar verhuizing naar een ander deel van het land kwam zij zonder werk te zitten. Zij heeft toen gekozen voor de ouderenzorg en is via een beleidsfunctie uiteindelijk in een eindverantwoordelijke bestuursfunctie terecht gekomen van Stichting Oranje Nassau Oord in Renkum. Naast haar werk als bestuurder van deze ouderenzorginstelling is zij sinds drie jaar ook bestuurslid bij de NVZD (Nederlandse Vereniging van Ziekenhuis Directeuren), de vereniging voor bestuurders in de zorg. In het verleden zaten daar voornamelijk ziekenhuisdirecteuren maar de +/- 900 huidige leden zijn afkomstig uit alle sectoren in de zorg. Zij is daar binnen het zevenledige bestuur de enige vrouw. Verder zit ze sinds twee jaar ook in het bestuur van de brancheorganisatie voor zorgondernemers, ActiZ.

Burg de Rave heeft in de Raden van Bestuur van verschillende ziekenhuizen gezeteld. Hij heeft in Rotterdam Economie gestudeerd, met als hoofdvak Interne Organisatie en is van daaruit vrij toevallig de gezondheidszorg terecht gekomen.

Aanvankelijk begon hij in het Academisch Medisch Centrum in Amsterdam (het AMC) waarna hij in het Van Dam – Bethesda Ziekenhuis (dat nu niet meer bestaat) in Rotterdam is gaan werken. Achtereenvolgens was hij werkzaam in het Ruwaard van Putten ziekenhuis in Spijkenisse en het St. Clara ziekenhuis in Rotterdam, waar hij als laatste ook nog in de Raad van Bestuur zetelde van het Medisch Centrum Rijnmond-Zuid (MCRZ) wat inmiddels

Maasstad Ziekenhuis heet. Daarnaast is hij ook lid geweest van de NVZD. Inmiddels is hij gestopt met werken maar bekleed hij nog wel verschillende functies in Raden van Toezicht, waaronder die van de Hoge School Rotterdam en van het Bestuur Openbaar Onderwijs in Rotterdam (BOOR).

Aad de Roo is hoogleraar Strategisch Management in de Gezondheidszorg in Tilburg en zetelt in de Raad van Toezicht bij een verpleeg- en verzorgingsinstelling. Dit is de tweede instelling in die sector waar hij als toezichthouder werkzaam is, eerder deed hij dat namelijk al in een instelling voor gehandicaptenzorg. Bij elkaar is hij inmiddels al ongeveer vijftien jaar toezichthouder in de zorg. Daarnaast is hij ook nog werkzaam als adviseur in de zorg. Hij heeft politieke wetenschappen gestudeerd in Amsterdam en is vervolgens op de medische faculteit in Rotterdam gaan werken. Daar heeft hij zich bezig gehouden met het opleidingsbeleid van artsen en medisch specialisten in Nederland en heeft samen met een paar andere mensen het iBMG opgericht, waarna hij naar Tilburg is gegaan om een onderzoeksprogramma voor de zorgsector op te richten en opleidingsprogramma's te ontwikkelen. Inmiddels is hij weer deels terug in Rotterdam en leidt hij een MBA Health (Master of Business Administration: een postgraduate-opleiding) binnen de faculteit der Gezondheidswetenschappen (iBMG). Verder heeft hij onder andere in de provinciale Raad voor de Volksgezondheid gezeten, in commissies van de voorganger van de Nederlandse Zorgautoriteit en is hij voorzitter geweest van de Nederlandse vereniging voor verpleeghuiszorg (de voorloper van ActiZ).

Frans van der Meché heeft een jaar of zeven deel uitgemaakt van de Raad van Bestuur van het Erasmus Medisch Centrum (Erasmus MC) in Rotterdam en heeft daarnaast een jaar of zes ervaring met Raden van Toezicht. Momenteel is hij onder andere voorzitter van de Raad van Toezicht bij zorgstichting Laurens in Rotterdam. Hij is van huis uit neuroloog en heeft zich altijd vooral bezig gehouden met de wetenschappelijke kant van de zorg. Hij heeft altijd in Rotterdam gewerkt en heeft er ook gestudeerd. Ooit begon hij met de basiswetenschappen, is vervolgens de klinische neurologie ingegaan om in de loop der tijd hoogleraar neurologie en hoofd van de afdeling neurologie te worden.

Resultaten

Aan de respondenten die voor dit onderzoek geïnterviewd zijn, zijn twee soorten vragen gesteld:

1. vragen die bedoeld waren om verklaringen te vinden voor het lage aantal vrouwelijke zorgbestuurders en die betrekking hadden op de voor zorgbestuurders vereiste competenties.
2. Vragen met betrekking tot de processen van werving en selectie en de daarbij betrokken stakeholders.

De resultaten die naar aanleiding van deze twee onderwerpen zijn gevonden zullen in twee hoofdstukken worden opgesplitst. In hoofdstuk 4 zullen de competenties en verklaringen die buiten het proces van werving en selectie liggen, worden besproken. De resultaten omtrent de processen van werving en selectie zullen in hoofdstuk 5 aan de orde komen.

4. Resultaten: Competenties en diversiteit in Raden van Bestuur

4.1 Competenties die zorgbestuurders nodig hebben

In deze paragraaf zal eerst een kort beeld geschetst worden van de taken die een bestuurder heeft. Vervolgens zal gekeken worden welke competenties van belang zijn voor het uitvoeren van de taken. Ten slotte zal in deze paragraaf aandacht besteedt worden aan de werkervaring die in veel gevallen verlangd wordt.

4.1.1 Taken van de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur moet zowel de verhouding met de Raad van Toezicht goed regelen, als ook de verhoudingen met de medewerkers en de externe omgeving. Verder is de Raad van Bestuur verantwoordelijk voor het bevorderen van een goede kwaliteit van zorg, goede afstemming, initiatief en koers bepalen en het verdelen van taken. “Een bestuurder is het grootste gedeelte van de dag bezig met praten met mensen, proberen mensen enthousiast te krijgen, kaders te bieden en hen hun eigen energie te laten aanspreken” (Lieber 2008, persoonlijke communicatie).

Het is door de vele verschillende zaken waar een bestuurder zich mee bezig moet houden van belang dat een goede bestuurder een generalist is. Er wordt van bestuurders verwacht dat ze erg veel eigenschappen in zich hebben, maar een bestuurder hoeft niet tot in de details van alles op de hoogte te zijn. Een groot aantal taken dat een Raad van Bestuur heeft wordt meestal onder de leden van de Raad van Bestuur verdeeld in aandachtsgebieden.

Aandachtsgebieden kunnen zijn: zorg (of verschillende delen daarvan), financiën, huisvesting, medewerkers/medezeggenschap en cliëntenraden (Plagge 2008, persoonlijke communicatie).

Een iets andere indeling kan zijn: personeel en organisatie, communicatie, financiën, facilitair bedrijf en ICT (Touwen 2008, persoonlijke communicatie). Door het verdelen van aandachtsgebieden hoeven niet alle bestuurders van de verschillende onderwerpen, waarvoor de Raad van Bestuur verantwoordelijk is, op de hoogte te blijven. Daardoor zijn zij beter in staat zich te concentreren op de aandachtsgebieden waarvoor zij persoonlijk verantwoordelijk zijn. Er mag van een bestuurder wel verwacht worden dat hij/zij overal wat van af weet en ook weet hoe er mee om te gaan (Plagge 2008 Persoonlijke communicatie).

4.1.2 Competenties van een zorgbestuurder

Het profiel van een zorgbestuurder is aan het veranderen. Tegenwoordig zijn andere eigenschappen van belang dan vroeger doordat de wereld aan het veranderen is. Er is een hele commerciële dimensie bijgekomen. “Samenwerking staat niet meer op de eerste plaats, doordat er geconcurrereerd moet worden” (Touwen 2008, persoonlijke communicatie).

- Ondanks deze veranderingen noemen bijna alle respondenten bekendheid met de zorg als een, voor zorgbestuurders, belangrijke competentie. Voor de één betekent dat, dat een bestuurder dicht bij de werkvloer moet staan, kennis en ervaring heeft op het gebied van zorgverlening en bekend is met de complexiteit van de zorg (Moison 2008, persoonlijke communicatie). Anderen leggen uit dat een bestuurder de taal van cliënten moet kennen en gevoel voor zorg moet hebben (Plagge 2008, persoonlijke communicatie; Touwen 2008, persoonlijke communicatie; Lieber 2008, persoonlijke communicatie).
- Daarnaast vinden alle respondenten het belangrijk dat een bestuurder goed kan samenwerken. Een goede relatie met de Raad van Toezicht en de managers is essentieel, waarbij het van belang is dat er een gedeelde visie geformuleerd kan worden.
- Voor zorgbestuurders is het tevens van belang dat zij het vertrouwen hebben van de werknemers. Het onderhouden van een goede arbeidsrelatie met de werknemers is in zorginstellingen belangrijk. Dit is zelfs cruciaal wanneer een organisatie te maken heeft met medisch specialisten (Touwen 2008, persoonlijke communicatie).
- Het is goed als een nieuw lid van de Raad van Bestuur heeft laten zien dat hij of zij weet hoe het moet en hoe het er in de zorgwereld aan toe gaat. Mensen hebben waardering voor iemand die inhoudelijk wat meebrengt (van der Meché 2009, persoonlijke communicatie). “De organisatie wil toch het gevoel hebben (ondanks dat ze je allemaal niet kennen en grappen over je maken) van: ‘hé, dat is wel onze directeur’, wanneer ze je zien op een foto, bij een optreden of op recepties. ‘Die is te vertrouwen ... die knokt ervoor ... en die ziet ons ook staan’” (Touwen 2008, persoonlijke communicatie).
- Bovendien is het voor Raden van Bestuur van zorgorganisaties, waar meestal twee bestuursleden zitten, erg belangrijk dat er als team gewerkt wordt. Dan hebben andere mensen toch iets meer grip op het gedrag van de Raad van Bestuur. Met één mond

praten en niet uitstralen dat er onenigheid is. Maar toch moeten beide bestuursleden ook vasthouden aan hun eigen kwaliteiten. Dat is soms erg ingewikkeld. Wanneer er onenigheid ontstaat bij een dergelijk duo, dan lekt dat toch ook uit naar buiten en dan wordt het erg moeilijk om als bestuur betrouwbaar over te komen (Touwen 2008, persoonlijke communicatie; Plagge 2008, persoonlijke communicatie).

4.1.3 Benodigde werkervaring

Het soort bestuurder dat wordt gezocht bij het invullen van een vacature is altijd afhankelijk van de situationele context. Het is heel lang gebruikelijk geweest om in besturen van zorgorganisaties iemand te nemen met een medische achtergrond en iemand met een niet-medische, of een meer bedrijfsmatige achtergrond (de Rave 2008, persoonlijke communicatie). Vaak wordt gezocht naar een bestuurder met een van oorsprong professionele achtergrond en ervaring in een eindverantwoordelijke functie (Plagge 2008, persoonlijke communicatie; Touwen 2008, persoonlijke communicatie), maar dit is niet altijd het geval. Touwen vertelt dat hij in 2001 op zoek wilde gaan naar een nieuwe bestuurder met een medische achtergrond, maar dat hij toen vanuit de organisatie te horen kreeg dat dat niet hetgeen was wat het ziekenhuis op dat moment nodig had. Het ziekenhuis had in het verleden al eerder met een medische bestuurder te maken gehad en dat was niet waar het ziekenhuis op dat moment behoefte aan had. Bovendien zat er een team met medisch specialisten die een zware verantwoordelijkheid had in het aansturen van de organisatie. Dat moest voldoende zijn. Uiteindelijk had het nieuwe bestuurslid dat werd gekozen een economische achtergrond en veel ervaring met managementfuncties (Touwen 2008, persoonlijke communicatie).

Het is erg lastig om in de Raad van Bestuur van een zorginstelling te komen voor iemand die geen bestuurlijke ervaring heeft. Iemand met bestuurlijke ambities moet eigenlijk altijd jong beginnen. Bijvoorbeeld als manager van een afdeling en dan steeds een stukje groter, naar divisie-manager en dan steeds verder doorgroeien (Touwen 2008, persoonlijke communicatie). Het is meestal zo dat managers en bestuurders voortkomen uit de zorg zelf. Men wil op een gegeven moment groeien, en omdat er weinig mogelijkheden zijn om horizontaal carrière te maken, moet dat in de hiërarchische lijn gebeuren, door middel van opwaartse mobiliteit (Plagge 2008, persoonlijke communicatie).

Profielen voor bestuurders zijn heel anders dan die van directeuren die daar onder zitten. Een achtergrond als directeur wordt wel als relevante ervaring beschouwd voor een nieuwe bestuurder. Zolang men zich daarbij wel realiseert dat een directeur veel meer werkt op operationeel niveau, dus meer bezig is met de uitvoering, dan een bestuurder. Kandidaten die nog geen ervaring hebben als bestuurder zullen wel moeten laten zien waarom ze denken die taak aan te kunnen. In het gesprek met het wervingsbureau zullen ze daarom antwoord moeten geven op de volgende vragen: Welke eigenschappen bezit ik? Wat moet ik me nog aanleren? En hoe dient iemand zich als bestuurder te gedragen (Schmitt 2008, persoonlijke communicatie)?

Wanneer mensen door willen groeien naar de functie van bestuurder, gebeurt dat vrijwel altijd in andere organisaties. De meeste bestuurlijke ervaring wordt elders opgedaan. Het is in de meeste gevallen dus niet zo dat opwaartse mobiliteit binnen één instelling plaatsvindt (de Rave 2008, persoonlijke communicatie).

4.1.4 Samenvatting

De taken van zorgbestuurders kunnen verschillen. Meestal worden taken tussen de leden van de Raad van Bestuur verdeeld, aan de hand van aandachtsgebieden. Het is afhankelijk van de situationele context van een zorginstelling, welke competenties een nieuw lid Raad van Bestuur nodig heeft. In de meeste gevallen wordt gevraagd om iemand die bekend is met de zorg, iemand die goed kan samenwerken en die tevens goed is in de omgang met de werknemers. Daarnaast is het belangrijk dat een nieuw bestuurslid verstand heeft van de specifieke aandachtsgebieden die hij in zijn portefeuille krijgt.

Zoals in het theoretisch kader al werd beschreven krijgen androgyne leiders de meeste voorkeur. Ook bleek in de literatuur dat er verhoudingsgewijs meer vrouwelijke androgyne leiders dan mannelijke androgyne leiders zijn. Het zou daarom niet zo moeilijk moeten zijn voor vrouwen om op bestuurlijke functies terecht te komen. Dit wordt echter tegengewerkt door de vereiste ervaring die vaak gevraagd wordt bij vacatures voor zorgbestuurders.

Er wordt bij het zoeken naar een nieuw bestuurslid altijd gekeken naar relevante werkervaring. In de meeste gevallen wordt gezocht naar iemand met bestuurlijke ervaring. Is deze bestuurlijke ervaring nog niet opgedaan, dan wordt gekeken naar andere

managementwerkzaamheden. Voor een functie als zorgbestuurder is veel managementervaring een minimale vereiste, om die reden zal iemand, die zorgbestuurder wil worden, altijd jong moeten beginnen en in de hiërarchische lijn moeten doorgroeien. Dit gebeurt echter meestal niet binnen één instelling.

In het verleden waren bestuurders vaak personen met een medische achtergrond, en daarom vrijwel altijd mannen. Tegenwoordig is een medische achtergrond niet meer essentieel, maar is bekendheid met de zorg een vereiste geworden. Dit biedt wederom perspectief voor vrouwen met bestuurlijke ambities. Het probleem is alleen dat mensen zonder bestuurlijke ervaring erg moeilijk tot de wereld der zorgbestuurders kunnen doordringen.

4.2 Toenemende vraag naar seksediversiteit

In deze paragraaf zal worden ingegaan op de toenemende vraag naar seksediversiteit in Raden van Bestuur van zorginstellingen. Vervolgens zullen enkele verklaringen worden besproken die door de respondenten gegeven zijn voor het geringe aantal vrouwen dat momenteel werkzaam is in Raden van Bestuur.

4.2.1 Diversiteit is belangrijker geworden

In de afgelopen jaren is het aantal vrouwen in de top van zorgorganisaties licht gestegen. Vroeger was een vrouw in de Raad van Bestuur een unicum (Plagge 2008, persoonlijke communicatie). Deze vrouwen moesten zich dan ook wel vrij masculien opstellen om mee te tellen. “... als je nu vrouwen krijgt op dat niveau dan zijn het vaak van die potentaten ... want die vrouwen hebben zich opgewerkt, dat hoor je ook wel vaak” (Moison 2008, persoonlijke communicatie). Tegenwoordig gebeurt dat minder, hoewel er nog steeds een aantal vrouwelijke bestuurders is dat zich kleedt en gedraagt naar mannelijke maatstaven. Vrouwen kunnen hun feminiene eigenschappen intussen meer benutten en zouden dat ook moeten doen. Andersom is het ook zo dat mannen veel minder het wel bekende haantjesgedrag vertonen dan vroeger (Plagge 2008, persoonlijke communicatie; Lieber 2008, persoonlijke communicatie). Bestuursfuncties worden dus wel steeds toegankelijker voor vrouwen, ook omdat vrouwen tegenwoordig beter opgeleid zijn en bovendien meer ervaring hebben opgebouwd.

“In de verpleging- en verzorgingsector en in de psychiatrie zal men de meeste vrouwen aantreffen in de Raden van Bestuur. Met name in algemene ziekenhuizen en in de thuiszorg is dat veel minder, omdat daar een machocultuur heerst, omdat de meeste specialisten ook mannen zijn. Dat verschil is echter in de laatste jaren behoorlijk afgenomen en de kans is groot dat dat over een aantal jaar overwegend vrouwen zijn. In medische staven heerst vooralsnog een mannelijke cultuur. Wanneer daar één of twee vrouwen bij komen, zullen die zich daar op aanpassen. Wanneer het er echter meer worden zal dat echt omslaan” (de Rave 2008, persoonlijke communicatie).

Tegenwoordig komt er vanuit organisaties vaak de vraag om een vrouwelijk bestuurslid omdat men vaker naar een combinatie van mannen en vrouwen zoekt. Slechts één van de respondenten gaf aan dat die voorkeur er niet was. De reden daarvoor was dat het

managementteam al voor vijftig procent uit vrouwen bestond en dat in de zevenhoofdige Raad van Toezicht ook drie vrouwen zetelden. Vrouwen waren daar dus al goed vertegenwoordigd (Plagge 2008, persoonlijke communicatie). Vrijwel alle respondenten gaven aan dat een balans van mannen en vrouwen in de top van de organisatie belangrijk is omdat de organisatie ook voor het merendeel (vaak tachtig procent) uit vrouwen bestaat (Plagge 2008, persoonlijke communicatie; Touwen 2008, persoonlijke communicatie; Moison 2008, persoonlijke communicatie). Zodoende kan een goede afspiegeling van de organisatie bereikt worden. Volgens sommigen zou het zelfs vreemd zijn wanneer er alleen mannen zijn die leiding geven aan een organisatie die grotendeels uit vrouwen bestaat (Touwen 2008, persoonlijke communicatie; Moison 2008, persoonlijke communicatie; Lieber 2008, persoonlijke communicatie). Bovendien kunnen feminiene en masculiene eigenschappen elkaar goed aanvullen, en van de headhunter wordt dan ook verwacht dat hij daar rekening mee houdt.

4.2.2 Verklaringen die respondenten geven voor geringe seksediversiteit

De verklaringen die de verschillende respondenten geven voor het lage aantal vrouwen in bestuursfuncties lopen nogal uiteen. Lieber heeft de ervaring dat het soms moeilijk is om met mannen over dit onderwerp te praten. Sommige mannen hebben zich er niet in verdiept en zeggen dat iedereen bij hen kan komen werken. Dat er wel vrouwen gezocht worden maar dat ze er gewoon niet zijn. Vrouwen krijgen naar hun mening alle kansen. Volgens Lieber zijn er ook mannen die het onderwerp gedateerd vinden: “... emancipatie is in de jaren zeventig toch al aan bod geweest?” Hieronder zullen enkele verklaringen worden uitgediept, deze verklaringen zijn te vinden aan de aanbodzijde van de arbeidsmarkt.

Gebrek aan ambitie?

Een verklaring die veel gegeven wordt is dat er gewoonweg geen geschikte vrouwen te vinden zijn voor dergelijke functies. Schmitt zegt dat er verhoudingsgewijs minder vrouwen zijn die de ambitie hebben om in een bestuurlijke functie terecht te komen dan mannen. Hij denkt dat vrouwen misschien realistischer zijn. “Het besturen van een zorgorganisatie is hard werken en men doet het zelden goed. Bovendien wordt een bestuurder vaak met veel emoties geconfronteerd en vrouwen hebben vaak de neiging om dat zich persoonlijk aan te trekken, mannen niet. Het is volgens hem niet zo dat vrouwen minder kansen krijgen of dat zorgorganisaties hen niet zouden willen hebben. Nederlandse vrouwen willen kennelijk niet zo graag in bestuurlijke posities terechtkomen. Dat geldt niet alleen voor de zorg. “Het is niet

alleen dat mannen dat niet willen. Het is een ingewikkeld vraagstuk” (Touwen 2008, persoonlijke communicatie).

Ook Lieber beaamt dat veel vrouwen gewoonweg de ambitie niet hebben. “Daar schrik ik op dit moment ook nog wel van, van hoogopgeleide meiden die met hun prachtige diploma in de achterzak, zodra het eerste kind zich aandient zeggen van: ‘nou ik blijf toch maar thuis’. Eerst voor een paar jaren, maar van die paar jaren komen dan nog een paar jaren en vervolgens doen ze toch wat vrijwilligerswerk. Ik ben daar heel scherp in mijn oordeel, ik vind dat zelfs verwijtbaar naar die vrouwen toe. Want je hebt van de samenleving de kans gekregen om je talenten te ontwikkelen. Er is geïnvesteerd in jou. Je moet ook wat teruggeven. Elk individu heeft de verantwoordelijkheid vind ik, om iets terug te geven aan de samenleving” (Lieber 2008, persoonlijke communicatie).

Lieber vertelde echter ook dat er absoluut voldoende vrouwen zijn die een dergelijke functie wel ambiëren. Binnen het cluster van de Nederlandse Vereniging voor Zorg Directeuren (NVZD) is een vereniging voor hoger management in de zorg. Daarin zitten mensen met een hoog potentieel en daar zitten heel veel vrouwen bij. Ook bij de masterclass van de Roo studeren veel meer vrouwen dan mannen af, die vervolgens kunnen doorstromen naar managementfuncties, dat betekent dat er voldoende vrouwelijk arbeidspotentieel zou moeten zijn en anders op korte termijn zou moeten komen.

Ook van der Scheer (2008) zegt dat het niet zo is dat er geen vrouwen zijn die dergelijke functies ambiëren en bovendien zijn vrouwen gemiddeld genomen niet minder geschikt als bestuurders van zorgorganisaties dan mannen.

Gebrek aan tijd?

Het bestuurlijk werken is niet geschikt voor mensen met een acht tot vijf mentaliteit. Er gaan heel veel uren in zitten. Vaak zitten er aan bestuursfuncties ook weer andere bestuursfuncties vast, zoals een functie in de Raad van Toezicht bij een andere organisatie of in de politiek. 's Avonds moet er nog wel eens vergaderd worden omdat dat overdag vaak moeilijk in te plannen is. Het is daarom het beste wanneer bestuurlijk werk tevens als een soort hobby gezien wordt, of in ieder geval de grote hoeveelheden leeswerk die er ook bij komen kijken (Plagge 2008, persoonlijke communicatie). Zo is het ook volgens andere respondenten. Het is een erg leuke baan, maar het is wel een zware baan. “Het is zo nu en dan echt jongleren met heel veel ballen in de lucht, maar het is tegelijkertijd ook een geweldige uitdaging en als je de kans hebt om dat te doen, pak dat op en doe dat” (Lieber 2008, persoonlijke communicatie)! Volgens de heer Schmitt is het erg lastig om een bestuurlijke functie te combineren met de

opvoeding van kinderen, zowel logistiek als emotioneel. Volgens mevrouw Lieber is het echter zeker niet ondoenlijk. Maar vrouwen willen toch vaker gas terug nemen dan mannen wanneer zij kinderen krijgen (Schmitt 2008, persoonlijke communicatie; Plagge 2008, persoonlijke communicatie; Lieber 2008, persoonlijke communicatie). In de leeftijdscategorie van de huidige bestuurders (rond de vijftig) zitten waarschijnlijk meer vrouwen die er tussenuit zijn gegaan. Die zijn tijdelijk gestopt met werken of tijdelijk parttime gaan werken. “Dat was echt wel een andere generatie. Nu is dat weer anders” (van der Scheer 2008, persoonlijke communicatie).

Mede dankzij de informatietechnologie is het echter wel mogelijk om het werk flexibeler in te richten. Daardoor is privé en werk goed te combineren. Ook is het een kwestie van keuzes maken. Niet alles is even belangrijk en sommige overleggen kunnen prima telefonisch gedaan worden (Lieber 2008, persoonlijke communicatie; Plagge 2008, persoonlijke communicatie). Ook vindt mevrouw Lieber dat vrouwen meer verantwoordelijkheid moeten nemen. Het heeft te maken met de historie van Nederland. Nederland is van oudsher een zeer paternalistische samenleving. Vroeger moesten vrouwen hun baan opzeggen op het moment dat ze trouwden, om vervolgens voor de kinderen te zorgen. Nu is dat niet meer zo, maar het idee is blijven hangen (Lieber 2008, persoonlijke communicatie).

Gebrek aan ervaring?

Wanneer iemand zich heeft bewezen in de ene organisatie, maakt dat hem of haar nog niet meteen geschikt voor een andere organisatie. “Er zijn er maar een of twee geweest waarvan ik de namen ken en die ik ook zelf ken, want ik ben er niet bij betrokken geweest, maar één, dat is een hele leuke dame, die dat ook goed doet. Maar je bent tegelijkertijd met ontwikkelingen bezig, hebt je ingezet en bewezen op een andere plek in Nederland, die bij een schaal van ons ziekenhuis toch echt absoluut fouten begaan. Als je daar niet iets in je weerwoord tegenover kan stellen, van ‘dat klopt maar dit is het ene ziekenhuis en daar moet ik het anders spelen’. Dat je dan niet duidelijker maakt, maar denkt van ik kan dat meenemen, dan denk je van ‘ho, dan heb je niet het niveau van die functie te pakken’. Dus op dat soort dingen is het stuk gelopen. Dat gewoon het niveau of de ervaring, of echt de – wat ik begreep uit gesprekken – echt niet de complexiteit van buiten doorhadden. Die dachten ‘dat doe je zo even’, zo werkt het dus niet” (Touwen 2008, persoonlijke communicatie).

De meeste mensen die een bestuursfunctie ambiëren zijn echter al boven de veertig en hebben al veel levenservaring. Daardoor weten ze vaak wel waar ze goed in zijn. Dat hebben vrouwen echter wel beter ontwikkeld dan mannen (van der Scheer 2008, persoonlijke communicatie).

Toch zei een lid van de Raad van Toezicht van een zorginstelling op het moment dat daar werd voorgesteld om te proberen om een vrouw binnen te halen: “dat is goed, máár het moet wel een goede zijn!” (Moison 2008, persoonlijke communicatie). Een dergelijke reactie zou er op kunnen duiden dat er nog steeds anders naar vrouwen gekeken wordt, mannen hebben vaak nog een traditioneel beeld.

4.2.3 Samenvatting

Zoals ook al uit de literatuurstudie is gebleken kunnen er meerdere oorzaken genoemd worden voor het feit dat er weinig vrouwen in bestuurlijke functies van zorginstellingen te vinden zijn. Het lijkt erop dat de vraag naar diversiteit sterk is toegenomen. In veel wervingsopdrachten wordt er in ieder geval wel gevraagd naar vrouwelijke kandidaten. Het feit dat ze dan vaak niet worden gevonden, wordt meestal toegeschreven aan de reden dat er te weinig geschikte vrouwelijke kandidaten te vinden zijn. Het aanbod van vrouwelijke zorgbestuurders op de arbeidsmarkt zou niet toereikend zijn.

Het is zo dat veel vrouwen thuis blijven wanneer ze kinderen krijgen en ook is het zo dat veel vrouwen wegens (gevoelde) verplichtingen in het huishouden de ervaring hebben dat ze geen tijd hebben om carrière te maken. Daar staat echter tegenover dat er wel degelijk voldoende gekwalificeerde vrouwen over zijn die wel de ambitie hebben om zorgbestuurder te worden. Het argument dat ze niet te vinden zijn klopt niet. Ze zijn misschien moeilijker te vinden, maar dat kan te maken hebben met de manier van zoeken. Daarom zal voor het vinden van betere factoren die de diversiteit beïnvloeden, gezocht moeten worden naar verklaringen aan vraagzijde van de arbeidsmarkt, en daarmee binnen de processen van werving en selectie.

5. Werving en selectie van zorgbestuurders

In veel gevallen wordt bij aanvang van de werving van een nieuw bestuurslid de voorkeur voor een vrouw uitgesproken, toch is de uitkomst van het selectieproces vaak dat er een man gekozen wordt. Meestal is het zo dat bij de laatste drie á vier kandidaten geen vrouwen meer over zijn (de Rave 2008, persoonlijke communicatie). En ook al is het zo dat er nog wel vrouwen over zijn, worden deze vaak niet gekozen.

In het vorige hoofdstuk zijn verklaringen voor de geringe seksediversiteit in Raden van Bestuur van zorginstellingen gegeven vanaf de aanbodzijde. Deze verklaringen zijn echter niet voldoende om de geringe seksediversiteit te kunnen verklaren. In dit hoofdstuk zal daarom gekeken worden naar de invloed die de processen van werving en selectie hebben op diversiteit in Raden van Bestuur van zorginstellingen.

Dit hoofdstuk is opgesplitst in twee delen. Allereerst wordt aandacht besteed aan de spelers die betrokken zijn bij de werving en selectie en ten tweede zal een bespreking plaatsvinden over de processen van werving en selectie.

5.1 *Invloed van stakeholders op diversiteit*

Ondanks de aanwezige intentie om op zoek te gaan naar een vrouwelijk bestuurslid is dat geen garantie dat er ook daadwerkelijk een vrouw wordt gekozen. Zo heeft men bij het Reinier de Graaf Gasthuis met meerdere vrouwen gesproken, maar daar is niemand ‘uitgerold’. Het is een man geworden (Touwen 2008, persoonlijke communicatie). Ook bij Florence werden in de eerste ronde meerdere vrouwelijke kandidaten aangedragen, drie vrouwen en een man. Over één van de vrouwen was de Raad van Toezicht wel positief, zij werd dan ook uitgekozen. Één van de adviescommissies, het managementteam, was het er echter niet helemaal mee eens, en dat terwijl het managementteam toch grotendeels uit vrouwen bestaat. Volgens de Raad van Bestuur was het advies wel echt gebaseerd op inhoudelijke en objectieve criteria, er was ‘iets’ niet in orde met haar stijl van communiceren, en daarom heeft de Raad van Toezicht besloten om niet tot aanstelling over te gaan. In de tweede ronde, waarbij twee vrouwen en twee mannen werden voorgedragen, werd een man gekozen, en die is het uiteindelijk ook geworden (Moison 2008, persoonlijke communicatie). Alvorens verder in te gaan op de processen van werving en selectie zal in deze paragraaf uiteen worden gezet wie er verantwoordelijk zijn voor de werving en selectie van nieuwe

zorgbestuurders. Achtereenvolgens zullen de Raad van Toezicht, de headhunter en de betrokken stakeholders worden besproken.

5.1.1 De Raad van Toezicht

Onder de governance regels zijn er meer toezichthoudende taken bijgekomen voor Raden van Toezicht. Het is een zwaardere functie geworden en toezichthouders hebben nu ook een stuk aansprakelijkheid. In zorginstellingen is het de Raad van Toezicht die verantwoordelijk is voor het aanstellen van een nieuwe bestuurder. Volgens de stakeholdertheorie moet de Raad van Toezicht gezien worden als de actor.

Het aanstellen (en eventueel ontslaan) van een bestuurder is naast het goedkeuren van de begroting de belangrijkste taak die een Raad van Toezicht heeft (Moison 2008, persoonlijke communicatie). “In de tussentijd moet de organisatie goed in de gaten gehouden worden en moet de Raad van Toezicht voldoende geïnformeerd worden over de strategie en de voortgang” (de Rave 2008, persoonlijke communicatie).

Wanneer een Raad van Toezicht op zoek gaat naar een nieuw bestuurslid wordt in de meeste gevallen een wervingsbureau ingeschakeld. Een Raad van Toezicht kan diverse redenen hebben om een wervingsbureau in te schakelen. De belangrijkste is dat een wervingsbureau veel expertise in huis heeft en toegang heeft tot een zeer breed netwerk. Een andere reden is dat in het werven van een nieuw bestuurslid vaak veel tijd en energie gaat zitten. Daarnaast speelt bij de aanstelling van een nieuw bestuurslid dat een organisatie het zich niet kan veroorloven om er na een half jaar achter te komen dat iemand absoluut ongeschikt is. Het belang van de organisatie is daarvoor te groot (Moison 2008, persoonlijke communicatie). “Het is zo dat vrijwel iedere organisatie ervan overtuigd is dat de eigen Raad van Toezicht het minst geschikt is om een bestuurder te benoemen” (Schmitt 2008, persoonlijke communicatie).

De Raad van Toezicht kan het wervingsbureau feitelijk twee verschillende opdrachten geven. De ene is om het bureau een voorselectie te laten maken en de andere is om inderdaad actief te zoeken. In de eerste situatie komt er eerst een hele papieren ronde, waaruit het bureau dan vijf á zes kandidaten rekruteert, in de tweede situatie zoekt het bureau naar de meest geschikte kandidaat en ziet de Raad van Toezicht maar een paar kandidaten. Wat vaker voorkomt is moeilijk in te schatten, maar er wordt wel vaak een bureau bij gehaald. Er zijn maar weinig

organisaties die het echt helemaal zelf doen (De Rave 2008, persoonlijke communicatie). In ieder geval wordt de werving vaak uitbesteed aan gespecialiseerd wervingsbureau.

5.1.2 De headhunter

Een wervingsbureau heeft headhunters in dienst, die een organisatie begeleiden tijdens het hele traject van werving en selectie. Tijdens het wervingsproces verzorgt de headhunter de analysefase waarin een profiel voor de nieuwe bestuurder wordt opgesteld, en doet de headhunter de rekrutering van kandidaten. Tijdens het selectieproces draagt de headhunter de verantwoordelijkheid weer over aan de opdrachtgever, de Raad van Toezicht. De headhunter blijft de Raad van Toezicht wel ondersteunen bij de sollicitatie en selectie van kandidaten en voert een nagesprek met de Raad van Toezicht waarin het gelopen proces en de resultaten worden besproken (Moison 2008, persoonlijke communicatie).

De headhunter is een erg belangrijke speler in het wervingsproces. Wanneer een Raad van Toezicht de werving van een nieuw bestuurslid uitbesteedt aan een headhunter, dan geeft de Raad van Toezicht eigenlijk de macht uit handen. Het is van belang dat de Raad van Toezicht de voor de opdracht meest geschikte headhunter inschakelt. Daarom worden vaak meerdere bureaus om een presentatie gevraagd. Bij een dergelijke presentatie krijgen de bureaus de kans om hun werkwijze te laten zien en hun ervaringen met het werven van een nieuw bestuurslid te delen. Aan de hand van die presentaties en een aantal vragen wordt uiteindelijk een bureau gekozen (Moison 2008, persoonlijke communicatie). Over het algemeen zijn de headhunters die door zorgorganisaties worden ingeschakeld redelijk goed bekend met die organisaties. Wanneer ze dan hun werk goed doen, komen ze als het goed is alleen met kandidaten die passen bij de organisatie (de Rave 2008, persoonlijke communicatie). Het is wel de vraag of er door een headhunter altijd diep genoeg gegraven wordt, en dan blijft het natuurlijk wel de verantwoordelijkheid van de Raad van Toezicht om wensen duidelijk te ventileren. Headhunters zijn afhankelijk van de kwaliteit van hun gesprekspartners en het zijn geen organisatieontwikkelaars (de Roo 2009, persoonlijke communicatie).

Om die reden is het belangrijk dat er aandacht besteedt wordt aan de verschillende type headhunters die er zijn. De manier van rekruteren van diverse headhunters verschilt. In Nederland zijn meerdere wervingsbureaus voor zorgbestuurders. De eerste prioriteit van een headhunter is dat een headhunter vooral kijkt naar zijn eigen broodwinning. Sommige

headhunters willen gewoon hun opdracht vervullen door eigen kandidaten te plaatsen en zodoende de provisie binnen te halen (de Rave 2008, persoonlijke communicatie). Zij doen feitelijk gewoon aan arbeidsbemiddeling (de Roo 2009, persoonlijke communicatie). Aan de andere kant hebben de meeste headhunters wel een naam hoog te houden (Schmitt 2008, persoonlijke communicatie). Andere headhunters richten zich meer op de kwaliteit. Die proberen zoveel mogelijk realistische informatie op tafel te krijgen (Touwen 2008, persoonlijke communicatie). Bovendien gaan zij ook actief op zoek naar mensen, zelfs naar mensen die ergens anders goed zitten en helemaal niet hebben nagedacht aan overstappen naar een andere baan. Dat zijn headhunters in de ware betekenis van het woord (de Roo 2009, persoonlijke communicatie).

Sommige headhunters lopen al geruime tijd mee en stammen daarmee nog uit het mannetijdperk (Lieber 2008, persoonlijke communicatie). In de kaartenbakken van deze (vaak) gerenommeerde headhunters zitten al jarenlang dezelfde, voornamelijk mannelijke, kandidaten. Deze zelfde namen worden continu rondgepompt en de headhunter fungeert als een soort spelverdeler (de Roo 2009, persoonlijke communicatie). Toetreding van onderaf is moeilijk en managers stromen nauwelijks door. Het is vaak helemaal niet zo gemakkelijk om nieuw in dat circuit terecht te komen. Als er bijvoorbeeld ook gebruik wordt gemaakt van een open vacature, bijvoorbeeld in de krant, dan worden brieven vaak toch door een wervingsbureau geselecteerd. De kans dat de meeste van die brieven er niet doorkomen is dan groot. Als er dan één wordt uitgekozen is de taak van de headhunter alweer volbracht (de Rave 2008, persoonlijke communicatie). De headhunter heeft dus erg veel macht tijdens de wervingsfase.

5.1.3 Bij het besluit betrokken stakeholders

De zittende leden van de Raad van Bestuur zijn de eerste stakeholders die bij deze genoemd zullen worden. Wanneer die niet goed kunnen samenwerken met een nieuw lid Raad van Bestuur dan is de kans groot dat daar problemen van komen. Verder zijn er de werknemers, waaronder managers en specialisten, die ook vaak hun mening geven. De werknemers worden in het algemeen vertegenwoordigd door een ondernemingsraad. In steeds meer instellingen is tegenwoordig ook nog sprake van een cliëntenraad. Deze partijen hebben een iets minder direct belang dan de leden van de Raad van Bestuur omdat zij niet een directe samenwerkingsrelatie hebben, maar hebben toch in verschillende mate macht over de

werving- en selectieprocessen. Omdat deze stakeholders macht bezitten, worden ze in de zorg vrijwel altijd ingeschakeld als adviesgroepen. Zodoende worden ze bij de processen van werving en selectie betrokken en krijgen ze in bepaalde mate ook inspraak.

De macht van stakeholders bij de aanstelling

Het komt voor dat de zittende bestuursleden als adviseur bij de sollicitatiegesprekken zitten, maar meestal is het zo dat ze aparte gesprekken hebben met de laatste kandidaten en dat ze daar een oordeel over geven. Als de zittende bestuursleden goede argumenten hebben om niet samen te kunnen werken met een kandidaat dan zal daar altijd naar geluisterd worden. De uiteindelijke beslissing wordt genomen door de Raad van Toezicht, maar de stem van de zittende leden in de Raad van Bestuur weegt bij die beslissing wel zeer zwaar omdat zij samen met het nieuwe bestuurslid een team moeten vormen (de Rave 2008, persoonlijke communicatie).

De ondernemingsraad heeft in deze situatie geen instemmingsrecht. De ondernemingsraad mag meedenken wanneer het profiel wordt opgesteld en na de keuze van een kandidaat door de Raad van Toezicht mag de ondernemingsraad advies uitbrengen. “Meestal willen ze dat niet, houden ze hun handen vrij. Die zeggen dan van: ‘wij willen niet gecommitteerd worden aan het werven van een bestuurder’” (de Rave 2008, persoonlijke communicatie). Wanneer de ondernemingsraad zich wel met de keuze voor een nieuwe bestuurder zou bemoeien, dan zouden ze daar later problemen mee kunnen krijgen wanneer in de toekomst onenigheid ontstaat. Vaak bemoeien zij zich dus wel met het profiel, maar niet met de keuze. Het is aan de andere kant wel zo dat de ondernemingsraad formele macht heeft om juridische stappen te nemen wanneer de Raad van Toezicht haar advies ongegrond naast zich neer legt. Daarom is het voor de Raad van Toezicht wel verstandig om het advies van de ondernemingsraad serieus te nemen.

De cliëntenraad heeft vrijwel geen macht. Ze hebben geen echte macht (de Rave 2008, persoonlijke communicatie). Zij worden dus wel altijd gevraagd om een advies, maar een negatief advies van de cliëntenraad zal op zich geen gevolgen voor de keuze hebben.

Het advies van de medische staf in het ziekenhuis weegt zwaarder dan de rest. Officieel hebben zij geen macht, maar het is een heel belangrijke groep in een ziekenhuis. Als zij gefundeerde bezwaren hebben dan doet de Raad van Toezicht er niet verstandig aan om de zaak door te zetten. Dan zou een nieuwe bestuurder met een geweldig probleem opgezadeld worden, want de medische staf zou er dan alles aan doen om te bewijzen dat ze gelijk heeft (de Rave 2008, persoonlijke communicatie). “Ik ken voorbeelden van mensen die van de ene

op de andere dag afbranden als RvB in ziekenhuizen omdat de medische staf opeens heel anders over iemand ging denken. Dat zegt dan vaak meer over de irrationaliteit van die medische staf dan over de kwaliteiten van die manager. Dat is lastig om achter te komen. Als in een ziekenhuis de medische staf het niet ziet zitten, dan gaat het niet door” (de Roo 2009, persoonlijke communicatie).

Het managementteam kan een dergelijke beslissing van de Raad van Toezicht niet gemakkelijk tegenhouden. Dat zullen ze over het algemeen ook niet willen want meestal ligt het niet zo controversieel (de Rave 2008, persoonlijke communicatie). Toch moeten managers wel elke dag met een bestuurder samenwerken. Als het managementteam als collectief het gevoel heeft dat ze het niet zien zitten, kan er een moeilijke situatie ontstaan (de Roo 2009, persoonlijke communicatie).

5.1.3 Samenvatting

Bij de werving en selectie is de Raad van Toezicht de verantwoordelijke actor, maar wegens de beperkte middelen die de Raad van Toezicht heeft om geschikte kandidaten te vinden, wordt in de regel meestal een wervingsbureau ingeschakeld. De wervingsopdracht wordt uitbesteed aan een headhunter en die wordt daarmee een zeer machtige schakel in het proces. Naast de headhunter roept de Raad van Toezicht ook de hulp in van de bij de beleidsmaatregel betrokken stakeholders en benoemt hen tot adviescommissies. Zij krijgen dus ook inspraak bij de aannameprocedure.

5.2 *De processen van werving en selectie van zorgbestuurders*

Uiteraard zijn het de resultaten omtrent de processen van werving en selectie die voor dit onderzoek het belangrijkste zijn. Binnen de werving- en selectieprocessen zijn verschillende stappen te onderscheiden, zoals reeds genoemd in het theoretisch kader. Het gaat daarbij om de volgende fases:

Werving:

1. de analysefase (stap 1);
2. de rekruteringsfase (stap 2);

Selectie:

1. de sollicitatiefase (stap 3);
2. de selectiefase (stap 4).

In de praktijk van werving en selectie blijkt er nog een vijfde stap te worden toegevoegd. Deze stap kan worden gezien als aanvulling op de bestaande literatuur en betreft een verzoek om legitimiteit aan de stakeholders. Voordat de Raad van Toezicht na selectie van een kandidaat tot aanstelling over gaat volgt er namelijk ook altijd nog een adviesronde. Deze adviesronde zal bij de selectiefase ook worden besproken.

3. De adviesronde (stap 5).

In deze paragraaf zal aan de hand van de verschillende stappen gekeken worden naar hoe de werving en selectie van zorgbestuurders er in de praktijk aan toe gaat.

In de eerste twee deelparagrafen wordt het wervingsproces beschreven. De eerste fase tijdens het wervingsproces is de analysefase. Deze gebeurt in samenwerking tussen de Raad van Toezicht en de headhunter. Daarbij worden ook meestal verschillende stakeholders om advies gevraagd. De rekrutering is de tweede fase en is in zijn geheel in handen van de headhunter. De headhunter is in deze fase dus verantwoordelijk voor het vinden van geschikte vrouwelijke kandidaten om zo de eventueel gewenste seksediversiteit in een Raad van Bestuur mogelijk te maken. De headhunter heeft zodoende erg veel macht in het wervingsproces.

Tijdens het selectieproces krijgt de Raad van Toezicht weer de leiding. De stappen die worden genomen in het selectieproces zullen worden besproken in de laatste twee deelparagrafen van dit hoofdstuk. De headhunter is in de sollicitatiefase nog wel betrokken, maar laat het uiteindelijke selectiebesluit over aan de Raad van Toezicht.

5.2.1 Werving stap 1: de analyse

In deze deelparagraaf wordt de analysefase besproken. De analyse wordt vrijwel altijd uitgevoerd door een headhunter. De Raad van Toezicht geeft in deze fase haar wensen te kennen en verschillende adviescommissies worden om hun mening gevraagd. Het is voor een Raad van Toezicht belangrijk om de verschillende stakeholders vanaf het begin bij het proces te betrekken. Zodoende kan namelijk meer draagvlak gecreëerd worden en is de kans op tegenwerking veel kleiner. Bovendien helpt het vooraf raadplegen van de verschillende stakeholders bij het zo volledig mogelijk formuleren van de profieleisen, waardoor de kans groter wordt, dat er een bestuurder gevonden wordt die ook echt bij de organisatie past.

Situationele context

Om geschikte kandidaten voor een vacature te kunnen vinden wordt altijd vooraf gekeken naar welke belangen een organisatie op dat moment heeft. Er wordt een analyse gemaakt van de situationele context van de organisatie. Gezondheidszorginstellingen hebben altijd meerdere belangen, waaronder strategische belangen van de organisatie en persoonlijke belangen van verschillende groepen werknemers. Voor een headhunter is het noodzaak dat al die verschillende belangen onderkend en beoordeeld worden. Wanneer bepaalde belangen in het proces niet worden meegenomen, ontstaan er problemen (Touwen 2008, persoonlijke communicatie).

De voorgeschiedenis, waarom een vacature is ontstaan, speelt hierbij een belangrijke rol. Het maakt een groot verschil of er sprake is van natuurlijk verloop of dat er een catastrofe is geweest waardoor een organisatie gedwongen is om bestuurders eruit te gooien (de Roo 2009, persoonlijke communicatie).

Opstellen van het functieprofiel

Voor de zoektocht naar een nieuw bestuurslid begint, wordt een visie ontwikkeld waarbij duidelijk wordt in wat voor ontwikkelingsfase een organisatie zit en wat voor persoon er nodig is om bepaalde doelen te bereiken. Zo is er op het ene moment een bestuurder nodig die een organisatie in beweging kan krijgen en nieuwe doelen weet te realiseren. Wanneer doelen behaald zijn moet er misschien juist iemand komen die de bereikte doelen weet te borgen. Voor vernieuwen en borgen zijn van elkaar verschillende competenties vereist. Het kan ook juist zijn dat binnen een organisatie moeizaam besluiten worden genomen. Dan weet de headhunter dat het van belang is dat er bij het zoeken van het nieuwe bestuurslid gekeken wordt naar mensen die in eerdere situaties bewezen hebben besluitvaardig te zijn. Soms is het

zo dat een organisatie aangeeft liever geen vrouw of juist man te willen omdat ze daar in het verleden een slechte ervaring mee gehad hebben. Het belang van diversiteit is daarom situationeel gebonden. Met al dit soort zaken probeert een headhunter vervolgens rekening te houden (Schmitt 2008, persoonlijke communicatie).

Na een uitvoerige analyse te hebben gemaakt van de organisatie en haar verschillende belangen stelt de headhunter een profiel op waaraan een nieuwe bestuurder in zo hoog mogelijke mate aan zal moeten voldoen. Voor het opstellen van dit profiel worden vaak verschillende stakeholders, zoals leden van de Raad van Bestuur, medisch specialisten, Ondernemingsraad en management, geraadpleegd (de Rave 2008, persoonlijke communicatie).

Typisch feminiene eigenschappen als goede communicatie en geduld worden soms wel eens als vanzelfsprekend beschouwd, waardoor ze in een functieprofiel vaak onvermeld blijven. Ook kan door de detaillering vermeden worden dat functie-eisen overeenkomen met de eigenschappen van de zittende bestuurder. De kans is groot dat er dan een masculiene functiebeschrijving zou komen, welke normaal gesproken weer ingevuld zou worden door een man (van der Scheer 2008, persoonlijke communicatie).

Vaak is er sprake van vage taal, zoals een opdracht aan een headhunter waarbij wordt meegegeven dat het ‘aardig’ zou zijn als het nieuwe bestuurslid vrouwelijk zou zijn (Moison 2008, persoonlijke communicatie). Dit zou kunnen leiden tot verwarring bij de headhunter wanneer die aan een dergelijke opdracht gehoor wil geven. Zo blijkt ook uit het volgende citaat:

“We hebben ook gedacht dat het ‘wel leuk’ zou zijn als er dame gevonden kon worden want het is altijd zo’n mannenbolwerk op ons niveau. ... dat heeft hij te zwaar laten wegen. Dus niet voldoende het ziekenhuis aangevoeld, wat het echt nodig had en teveel alleen maar naar de vrouw gekeken. Dat is toch niet de oplossing. ... We hebben veel dames gesproken maar daar is niemand uitgerold. Het is een meneer geworden. ... Ik vertaal het veel meer van, de headhunter heeft nog niet genoeg aangevoeld wat we nodig hebben. Zo heb ik het vertaald. Dus niet dat het aan die dames lag, maar veel meer dat de headhunter het anders had moeten inschatten. ... Vooral in de eerste ronde zat het bureau toch een beetje mis. Net niet de personen die we dachten. In de tweede ronde waren er toch een aantal kandidaten waarvan we dachten van ja,

dat zijn meer het typen mensen waar we aan dachten en daar komt er dan uiteindelijk eentje uit” (Touwen 2008, persoonlijke communicatie).

5.2.2 Werving stap 2: rekrutering

Netwerken

Het wervingsbureau heeft een erg breed netwerk, dat wordt ook van hen verwacht door opdrachtgevers. Klaus Schmitt & Partners heeft ruim 60.000 cv's in het bestand. In het bestand van het wervingsbureau wordt gekeken welke mensen er passen binnen het vastgestelde profiel. Alle mensen uit het bestand zijn bekend bij het wervingsbureau. Zij hebben hen op zijn minst één keer ontmoet en van de ontmoetingen zijn verslagen gemaakt. In deze verslagen staat wat de mensen voor functie willen, waar zij dat zouden willen en tegen welke vergoeding. De meeste mensen die een bestuursfunctie ambiëren zijn boven de veertig en hebben veel levenservaring, daardoor weten ze vaak wel waar ze goed in zijn. Ook weten ze bij het bureau vaak wie er behoefte hebben aan een nieuwe baan (Schmitt 2008 persoonlijke communicatie; Plagge 2008, persoonlijke communicatie). Het bestand is geheel geautomatiseerd en gesystematiseerd en vanuit dat gesystematiseerde bestand worden mensen geselecteerd op basis van bepaalde kenmerken.

Het maken van een voorselectie

De headhunter maakt een voorselectie van kandidaten die volgens hem geschikt zijn (Moison 2008, persoonlijke communicatie). Ervaring van de headhunter speelt hierbij een grote rol. Een Raad van Toezicht gaat ervan uit dat alle mensen die worden voorgedragen door de headhunter geschikt zijn voor de taak. Daarom is het juist belangrijk dat bij werving ook gekeken wordt naar eigenschappen die de bestaande kenmerken binnen een organisatie kunnen aanvullen. Men is juist geïnteresseerd in eigenschappen welke gerelateerd kunnen worden aan kenmerken die aan de organisatie worden toegekend.

Verschillende type kandidaten

Zoals reeds besproken in §2.3.3 van het theoretisch kader gaan headhunters meestal actief op zoek naar bestuurders die nog werkzaam zijn bij een andere organisatie. Dit hoeft echter niet altijd het geval te zijn. “Er is sprake van marktsegmentatie. Er zijn mensen die moet je duidelijk maken dat ze misschien eens iets anders moeten gaan doen ... dat is de eerste categorie. De tweede categorie zijn ‘runners up’, die willen wel eens wat anders ... en komen

bij de headhunter voor werkbemiddeling. De derde categorie zijn de ‘drop outs’ ... daar word ik niet zo blij van” (de Roo 2009, persoonlijke communicatie). Een headhunter kent vrijwel alle gegadigden voor een bepaalde baan, waardoor ze een beter inzicht hebben in wie er geschikt zijn voor de organisatie. Door informatie te verzamelen over een kandidaat kan een opdrachtgever al veel te weten komen. Door headhunters in te huren kan daarom veel tijd bespaard worden. Doordat de meeste bestuurders in de zorgsector al jaren bestuurlijke ervaring hebben is er vrij veel informatie over hen beschikbaar en kan een redelijke inschatting gemaakt worden over wie drop outs zijn en wie niet (Touwen 2008, persoonlijke communicatie).

Rekruteren met behulp van media

Het gebeurt ook wel eens dat een opdrachtgever wil dat de headhunter niet alleen gebruik maakt van de personen uit de database van het bureau, maar bijvoorbeeld ook een advertentie plaatst in een landelijk dagblad en enkele regionale dagbladen. Het kan namelijk zo zijn dat er mensen zijn die nog niet bekend zijn bij de headhunter, maar wel zeer geschikt zijn voor de functie (Plagge 2008, persoonlijke communicatie). Toch gebeurt het maar zelden dat er ook een vacature in de krant komt (Touwen 2008, persoonlijke communicatie).

5.2.3 Selectie stap 3: sollicitatie

Tijdens het selectieproces krijgt de Raad van Toezicht weer de touwtjes in handen. De Raad van Toezicht is afhankelijk van de kwaliteit van het wervingsproces van de headhunter, maar in deze fase treedt de headhunter naar de achtergrond en laat de selectie over aan de Raad van Toezicht.

De rekruteringsselectie van kandidaten wordt door de headhunter aan de Raad van Toezicht voorgelegd door middel van uitvoerige rapportages over de kandidaten. Op basis van de rekrutering gaat de Raad van Toezicht gesprekken aan met de kandidaten.

Sollicitatiecommissie

Vaak wordt er een sollicitatiecommissie samengesteld, welke meestal bestaat uit een paar leden van de Raad van Toezicht, aangevuld met iemand uit de Raad van Bestuur en soms ook de stafvoorzitter (van der Meché 2009, persoonlijke communicatie). “Dat betekent dat een vacature in het bijzijn van de bestuurders wordt besproken en die toeteren een aardig eindje mee” (de Roo 2009, persoonlijke communicatie). Het is volgens de Roo overigens wel

verstandig om de zittende bestuursleden mee te laten draaien in het voortraject, want een kandidaat wordt toch niet de organisatie ingestuurd zonder dat de zittende bestuurder hem ziet zitten.

De samenstelling van de sollicitatiecommissie is van groot belang. Om te komen tot diversiteit in de Raad van Bestuur is het daarom het beste wanneer er sprake is van een evenwichtig samengestelde sollicitatiecommissie. Dit heeft uiteraard niet van nature tot gevolg dat er bij de selectie niet in stereotypen gedacht wordt, maar het heeft wel als voordeel dat mannen en vrouwen bij de evaluatie van een vacature andere criteria hanteren. Zodoende wordt het blikveld verruimd wat de selectie uiteindelijk ten goede kan komen (Lieber 2008, persoonlijke communicatie).

Lijstjes met competentie-eisen horen volgens van der Meché (2009) allemaal bij de maakbare wereld. Ze worden daarom als leidraad gebruikt en daarnaast wordt gekeken naar ervaring. Uiteindelijk is het het ‘gevoel’ dat bepaalt. De groepsindruk is cruciaal en deze blijkt volgens veel van de respondenten vaak ook te kloppen. “Ik heb wel eens meegemaakt dat in de eerste ronde twee mensen met een vrouw hadden gepraat en dat beviel heel goed, maar vervolgens praat ze dan met de rest van de Raad van Toezicht en dan krijgen dus die leden een heel raar gevoel in hun buik, en die zeggen van: ‘nou, dit lijkt ons toch niet wat het moet zijn’. Dat is dan redelijk intuïtief eigenlijk. Vervolgens gaat het geval niet door en achteraf bleek dan ook dat het heel goed was dat we op onze intuïtie waren afgegaan. Want dan komen er allerlei dingen los waaruit blijkt dat het toch geen geschikt persoon was voor deze functie” (de Roo 2009, persoonlijke communicatie).

Om de invloed van ‘gevoel’ ietwat te ondervangen is het belangrijk dat hiermee rekening wordt gehouden. Daarom zitten er wel vier of vijf mensen in een sollicitatiecommissie, meerdere mensen zien nu eenmaal meer dan één (Moison 2008; Plagge 2008, persoonlijke communicatie). Volgens van der Meché (2009) heeft het daarnaast ook nut om minimaal één vrouw in de sollicitatiecommissie te hebben zitten.

Sollicitatie

Selectie gebeurt nooit alleen op basis van het curriculum vitae (CV), maar op basis van meerdere gesprekken (Schmitt 2008, persoonlijke communicatie; Plagge 2008, persoonlijke communicatie; Touwen 2008, persoonlijke communicatie). De sollicitatiecommissie ziet vaak ongeveer vier mensen achter elkaar en die worden dan achteraf met elkaar vergeleken.

Soms vinden er assessmentonderzoeken plaats. Als dat gebeurt moet dat wel van tevoren worden aangegeven bij de kandidaten. Vervolgens vinden er één of twee gesprekken plaats, waarna helder moet zijn wie de beste kandidaat is. Het gebeurt heel vaak dat er een tweede gesprek plaatsvindt, waarin op bepaalde punten nog verder wordt doorgevraagd en eerste indrukken worden gecontroleerd. Daarna worden van de verschillende commissies adviezen gevraagd. Als uiteindelijk iedereen het eens is over een kandidaat dan is de keuze gemaakt (de Rave 2008, persoonlijke communicatie).

Het kan voorkomen dat in de eerste ronde van gesprekken met kandidaten geen geschikt bestuurslid gevonden wordt, dan volgt er meestal een tweede ronde met nieuwe kandidaten (Touwen 2008, persoonlijke communicatie; Plagge 2008, persoonlijke communicatie; Moison 2008, persoonlijke communicatie).

De headhunter geeft advies tijdens de sollicitatieprocedure

Bij de sollicitatieprocedure is de headhunter toehoorder, controleur en adviseur. De headhunter neemt niet de beslissing, maar adviseert. Het is zijn taak om te zorgen dat de kwaliteit van de beslissing goed is, dat de Raad van Toezicht het vooraf opgestelde profiel voor ogen houdt. Daarom wijst hij de sollicitatiecommissie er ook op wanneer verschillende gesprekken door de commissie verschillend zijn aangegaan en welke invloed dat zou kunnen hebben gehad op bepaalde kandidaten. Hij kent de sollicitanten en kan de commissie helpen bij het expliciteren van een bepaald 'gevoel'. Dit kan belangrijk zijn wanneer een sollicitatiecommissie op één dag een stuk of vijf kandidaten ziet. Daarbij verloopt een gesprek met de laatste kandidaat meestal heel anders dan het gesprek met de eerste kandidaat (Schmitt 2008, persoonlijke communicatie).

Samen wordt dan gereflecteerd op bepaalde 'gevoelens' die tijdens een gesprek zijn ontstaan. De headhunter probeert ervoor te zorgen dat de leden van de sollicitatiecommissie niet alleen afgaan op het 'gevoel' dat ze bij iemand hebben, maar doorvragen wanneer ze een bepaald 'gevoel' bij iemand hebben, of dat 'gevoel' ook klopt. "Kijk, waar je altijd voor op moet passen is dat in zo'n procedure altijd het gevaar op de loer ligt dat keukenpsychologie gehanteerd wordt. ... en dan ga je vragen waarop dat gebaseerd is. En dan zeggen ze: 'ja, dat is een beetje het 'gevoel' wat ik heb'" (Schmitt 2008, persoonlijke communicatie).

Wanneer alle commissieleden eenzelfde 'gevoel' hebben bij een kandidaat dan zou dat 'gevoel' wel eens kunnen kloppen, maar wanneer iemand het niet met een bepaald 'gevoel' eens is, dan is het verstandig om uit te zoeken wat dat 'gevoel' veroorzaakt (Schmitt 2008, persoonlijke communicatie).

5.2.4 Selectie stap 4 en 5: selectie en advies

Selectie

Bij de selectie van een nieuw bestuurslid wordt allereerst gekeken of de gewenste competentie-eisen aanwezig zijn. Allereerst worden daarbij objectieve criteria bekeken, zoals het curriculum vitae, casusoverleg en bijvoorbeeld uitkomsten van assessments. Vervolgens gaat de beoordeling over op meer subjectieve criteria. Gebleken is in dit onderzoek dat iedereen zich laat leiden door het ‘gevoel’. Volgens Schmitt (2008) wordt de uiteindelijke beslissing bepaald door de aanwezigheid van een bepaalde ‘chemie’, welke vaak al ontstaat in de eerste tien seconden. “Iemand die sympathiek overkomt maakt een veel grotere kans dan iemand die dat niet doet. Het is allemaal intuïtief” (Schmitt 2008, persoonlijke communicatie).

De adviesronde

Wanneer de sollicitatiecommissie vindt dat er een geschikte kandidaat gevonden is (of soms twee kandidaten), wordt deze vaak nog voorgesteld aan de verschillende stakeholders (managementteam, ondernemingsraad, cliëntenraad, stafgroep van medisch specialisten en Raad van Bestuur), want uiteindelijk zullen deze ook met de nieuwe bestuurder moeten samenwerken. Deze stakeholders, in de praktijk vaak adviescommissies genoemd, spreken hun advies uit over de door de Raad van Toezicht voorgestelde kandidaat. De Raad van Toezicht bepaalt wie uiteindelijk gekozen wordt als nieuwe bestuurder. Maar het gebeurt wel eens dat een kandidaat die aanvankelijk door de Raad van Toezicht is goedgekeurd als nog wordt afgewezen op basis van een negatief advies van een commissie (Plagge 2008, persoonlijke communicatie; Moison 2008, persoonlijke communicatie). Wanneer de Raad van Toezicht twijfelt over een kandidaat, dan kan een dergelijk advies wel eens de doorslag geven. Als het advies verdeeld is zal veelal ook verder worden gezocht, want als niet iedereen vertrouwen heeft in de kandidaat kan dat in de toekomst tot problemen leiden. Het advies van deze belanghebbenden is dan wel niet doorslaggevend, maar bij twijfel kan het een rol spelen (de Rave 2008, persoonlijke communicatie). Daarbij maakt het een verschil door welke adviescommissie het negatieve advies gegeven wordt, maar dat is niet in alle organisaties zo. In het Reinier de Graaf Gasthuis is het zo dat de stem van het stafbestuur zwaarder meetelt dan bijvoorbeeld de stem van de ondernemingsraad.

De adviezen worden in veel gevallen pas gevraagd nadat iemand gekozen is. Dan kan men alleen nog ‘ja’ of ‘nee’ zeggen. Wanneer er nee wordt gezegd ontstaat er een probleem (Touwen 2008, persoonlijke communicatie). De ene organisatie kiest ervoor om de

verschillende adviescommissies de twee laatste kandidaten te laten zien en een Raad van Toezicht van een andere organisatie kan ervoor kiezen eerst zelf een keuze te maken en dan pas de adviescommissies in te schakelen. Het gebeurt niet vaak dat adviescommissies het absoluut niet eens zijn met de Raad van Toezicht. “Wat dat betreft gaat het meer om het creëren van draagvlak” (de Rave 2008, persoonlijke communicatie). Het is daarbij wel zaak dat er alleen geluisterd wordt naar goede argumenten. Men moet dus met harde gegevens aankomen om na een reeds genomen beslissing door de sollicitatiecommissie het voorstel te doen stranden (van der Meché 2009, persoonlijke communicatie).

5.2.5 Samenvatting

In de analysefase maakt de headhunter een analyse van de instelling waarvan hij een wervingsopdracht heeft gekregen. Hij voert tijdens deze fase kennismakingsgesprekken met de Raad van Toezicht, de actor die het wervingstraject aan hem uitbesteedt, en met verschillende adviescommissies. De headhunter probeert tijdens deze fase duidelijk te krijgen wat de situationele context van de zorginstelling is, om zo een helder beeld te krijgen van het soort bestuurder dat voor de instelling gezocht moet worden.

De Raad van Toezicht is voor het behalen van diversiteit in het bestuur sterk afhankelijk van de headhunter en daarom moet de Raad van Toezicht ervoor zorgen dat een headhunter wordt ingeschakeld die weet waar hij moet zoeken naar geschikte vrouwen. Er kan namelijk geconcludeerd worden dat de Raad van Toezicht na uitbesteding van het wervingsproces aan een headhunter eigenlijk geen invloed meer heeft op het vinden van geschikte vrouwelijke kandidaten. De headhunter neemt de macht over. Wanneer de Raad van Toezicht geen duidelijke wensen te kennen heeft gegeven en de headhunter niet aanspreekt op de manier waarop met die wensen wordt omgegaan, is het de headhunter die bepaalt of er mannelijke of vrouwelijke kandidaten worden gerekruteerd.

De headhunter heeft in de wervingsfase de touwtjes in handen. Hij gaat op zoek naar geschikte kandidaten om te rekruteren. Een echte headhunter kijkt niet alleen binnen zijn eigen (meestal zeer uitgebreide) bestand, maar zoekt ook verder binnen zijn netwerk en daarbuiten. Hij probeert de meest geschikte bestuurders te vinden, ook wanneer dit betekent dat hij moet proberen om ze bij een andere organisatie weg te halen. Er zijn echter ook headhunters die minder uitgebreid op zoek gaan, maar die enkel proberen om personen uit

hun eigen databank geplaatst te krijgen. Deze headhunters doen meer aan arbeidsbemiddeling dan aan headhunting.

In de derde fase van werving en selectie voert een sollicitatiecommissie meerdere gesprekken met verschillende kandidaten. Kandidaten worden aan de hand van deze gesprekken, hun C.V. en eventueel een assessmentonderzoek, beoordeeld. De headhunter voorziet de sollicitatiecommissie daarbij van advies.

Een nieuwe bestuurder die door de sollicitatiecommissie is geselecteerd wordt voor de aanstelling nog voorgesteld aan de verschillende stakeholders, in dit geval de adviescommissies. De adviezen worden vrijwel altijd pas gevraagd nadat iemand gekozen is, zodat de adviescommissies enkel 'ja' of 'nee' kunnen zeggen. In de meeste gevallen brengen deze adviescommissies geen negatief advies uit, maar het wil wel eens voorkomen. Meestal neemt de Raad van Toezicht het advies, wanneer deze op goed onderbouwde argumenten berust, wel over. Het kan daarbij verschil maken welke commissie het advies heeft gegeven. In de regel wegen vooral het advies van de Raad van Bestuur en de medisch specialisten extra zwaar. Aan een negatief advies van de ondernemingsraad moet ook extra aandacht besteed worden omdat de ondernemingsraad de mogelijkheid heeft om juridische stappen te ondernemen.

6 Conclusie

Dat er verhoudingsgewijs relatief weinig vrouwen in het bestuur van zorginstellingen zitten mag inmiddels duidelijk zijn. Ook is helder dat er meerdere oorzaken voor dit feit zijn. De meeste in de literatuur beschreven oorzaken worden gezocht bij de vrouwen zelf of bij de interactie tussen verschillende soorten mensen. In dit onderzoek is getracht om te achterhalen welke invloed de processen van werving en selectie hebben op het geringe aantal vrouwen op bestuurlijke posities. Duidelijk is geworden dat aan het begin van het proces, het moment waarop de Raad van Toezicht haar wensen ten opzichte van een nieuw bestuurslid kenbaar maakt, de vraag naar diversiteit groot is. Toch gebeurt er ‘ergens’ in het proces iets waardoor er aan het einde van de werving en selectie vaak toch een man op de functie gezet wordt en niet een vrouw. Daarom rijst de vraag waar dit aan kan liggen. Willen Raden van Toezicht wel echt diversiteit in het bestuur of gebruiken ze de oorspronkelijke vraag als legitimering naar de bühne? Welke machten beïnvloeden de keuze?

In dit hoofdstuk zullen achtereenvolgens de deelvragen worden beantwoord, om vervolgens te kunnen eindigen met het beantwoorden van de probleemstelling:

Welke rol speelt seksediversiteit in de processen van werving en selectie van nieuwe leden voor Raden van Bestuur van zorginstellingen?

Deelvraag 1: Welke stakeholders hebben macht bij de processen van werving en selectie van een nieuwe zorgbestuurder?

Binnen het raad-van-toezichtmodel is het de Raad van Toezicht die verantwoordelijk is voor de benoeming van nieuwe bestuursleden. De Raad van Toezicht is de actor en de aanstelling van een nieuwe bestuurder is de beleidsmaatregel. Bij de besluitvorming opereert de Raad van Toezicht in een krachtenveld van stakeholders.

In zorginstellingen zijn verschillende stakeholders te onderscheiden die in meer of mindere mate belang hebben bij de keuze voor een nieuwe bestuurder. Deze macht kan zowel een formele als een informele basis hebben, maar het is de feitelijke macht die telt.

Één van de stakeholders is de groep werknemers, welke vertegenwoordigd wordt door de ondernemingsraad (OR). De OR heeft volgens de Wet op de ondernemingsraden (WOR) geen instemmingsrecht bij de aanstelling van een nieuwe bestuurder, maar zij heeft wel het recht om advies te geven. De OR oefent zelden daadwerkelijk macht uit bij de keuze voor een

nieuw bestuurslid. De OR wacht in de meeste gevallen liever af omdat zij in staat wil zijn om in de toekomst met een bestuurder in debat te kunnen. Wel moet de organisatie het advies van de OR serieus nemen omdat de OR wel formele macht heeft om stappen te ondernemen.

Een groep werknemers die meer belang heeft bij de selectie en die vaak ook een aparte adviescommissie vormt, zijn de managers. Omdat zij een directe werkrelatie hebben met de nieuwe bestuurder, is het voor hen belangrijk dat zij goed met de bestuurder kunnen samenwerken. Zij laten dus sneller van zich horen als zij hun twijfels hebben bij een kandidaat. De managers hebben dan wel geen formele macht, maar wel aardig wat feitelijke macht. Gaat de Raad van Toezicht wel tegen het advies van de managers in dan ontstaat er bij voorbaat een soort motie van wantrouwen ten opzichte van de nieuwe bestuurder en is de kans op succesvolle samenwerking aanzienlijk kleiner dan wanneer de managers tevreden zouden zijn met de selectiekeuze.

Ditzelfde geldt voor de zittende bestuurders in een organisatie. Bij hen gaat het zelfs om de dagelijkse werkzaamheden, dus hun belang bij een goede samenwerking is des te groter. Wanneer bestuurders het idee hebben dat een goede samenwerking moeilijk wordt dan hecht de Raad van Toezicht daar grote waarde aan.

In ziekenhuizen is ook nog sprake van de medisch specialisten als belanghebbende partij. Medisch specialisten hebben geen formele macht, maar vanwege hun grote belang voor de organisatie hebben ze veel feitelijke macht. Wanneer zij een kandidaat niet goedkeuren gaat een Raad van Toezicht niet tot aanstelling over.

Sommige instellingen hebben ook nog een adviescommissie vanuit de cliëntenraad. Een cliëntenraad wijst in principe zelden een kandidaat af. Ze hebben hier weinig belang bij en bovendien hebben zij ook geringe feitelijke macht om een keuze tegen te houden. Ze hebben daarentegen wel weer formele macht, maar die gaat niet zo ver als die van de OR.

Een Raad van Toezicht gaat niet snel in zee met een kandidaat die door een adviescommissie is afgekeurd, zeker niet als er kritiek komt van de andere bestuurders of van de medisch specialisten. Maar ook het managementteam en de OR hebben voldoende macht om een selectiebesluit tegen te houden wanneer zij daar gegronde redenen voor hebben. Wanneer de

Raad van Toezicht dat wel doet is de kans op toekomstige problemen in de organisatie groot. In de praktijk komt het nauwelijks voor dat een kandidaat bestuurder wordt afgekeurd.

Deelvraag 2: Hoe verlopen de processen van werving en selectie van zorgbestuurders?

Uit de literatuur kan worden opgemaakt dat de processen van werving en selectie uit vier fases bestaan, te weten:

1. De analysefase (eerste stap in het wervingsproces).
2. De rekruteringsfase (tweede stap in het wervingsproces).
3. De sollicitatiefase (eerste stap in het selectieproces).
4. De selectiefase (tweede stap in het selectieproces).

Uit dit onderzoek is echter gebleken dat hiermee de processen van werving en selectie van zorgbestuurders niet volledig zijn. Aan het selectieproces kan namelijk nog een vijfde stap worden toegevoegd:

5. De adviesronde (derde stap in het selectieproces).

De processen van de werving en selectie van een nieuwe bestuurder beginnen met het initiatief van de Raad van Toezicht van een organisatie om op zoek te gaan naar een nieuw bestuurslid. In de meeste gevallen wordt bij de zoektocht naar een nieuwe bestuurder een headhunter van een wervingsbureau ingeschakeld.

Allereerst gaat de headhunter een analyse maken van de eigenschappen van de organisatie en maakt samen met de Raad van Toezicht en verschillende adviescommissies een functieprofiel op. De headhunter gaat vervolgens op zoek naar geschikte kandidaten om te werven voor de vacature.

De wijze van zoeken is afhankelijk van het type headhunter. Er zijn zeer gerenommeerde headhunters die feitelijk niet veel meer doen dan arbeidsbemiddeling. Daarmee wordt bedoeld dat ze voornamelijk naar kandidaten zoeken in hun eigen klantenbestand in de hoop deze geplaatst te krijgen, en niet zoals het een headhunter betaamt, actief op zoek gaan naar de meest geschikte kandidaat voor een organisatie die er in het land te vinden is. Een headhunter heeft meestal een breed netwerk en zoekt niet alleen naar kandidaten die werkzoekend zijn, maar benadert ook mensen waarvan hij weet dat ze goed bij het functieprofiel zouden passen, maar die reeds elders werkzaam zijn. In sommige gevallen wordt er ook gebruik gemaakt van

open sollicitaties via bijvoorbeeld een landelijke krant, maar veelal verlopen die sollicitaties wel via de headhunter. Daardoor worden de kansen voor deze sollicitanten aanzienlijk verkleind omdat zij niet uit de eigen databank van de headhunter komen.

Uit de diverse kandidaten maakt de headhunter een voorselectie op basis van face to face interviews, CV en referenties. Vaak worden er een stuk of vijf kandidaten geselecteerd en voorgedragen aan de sollicitatiecommissie. De sollicitatiecommissie bestaat meestal voor een groot gedeelte uit leden van de Raad van Toezicht, vaak aangevuld met iemand uit de Raad van Bestuur en iemand uit de staf. De sollicitatiecommissie selecteert meestal twee personen voor een sollicitatiegesprek. Wanneer een eerste gesprek goed verloopt wordt een tweede gesprek georganiseerd, waarna de gekozen kandidaat aan verschillende adviescommissies wordt voorgesteld. Indien een kandidaat door de verschillende adviescommissies wordt goedgekeurd zal de Raad van Toezicht tot aanstelling overgaan. Wanneer één van de adviescommissies echter haar bedenkingen uitspreekt bij een kandidaat dan gaat de Raad van Toezicht in veel gevallen op zoek naar nieuwe kandidaten. Dit laatste is wel afhankelijk van de macht en het belang van de betrokken adviescommissie en ook van de onderbouwing voor de bedenkingen.

Deelvraag 3: Welke factoren binnen deze processen zijn van invloed op de keuze (en daarmee op de seksediversiteit) van een nieuw bestuurslid?

De veel genoemde oorzaak van het tekort aan geschikte vrouwen voldoet niet om het lage aantal vrouwen in bestuursfuncties van zorginstellingen te verklaren. Sterker nog, er zijn genoeg vrouwen die de ambitie en de competenties hebben om bestuurder te worden. Daarom zal naar andere verklaringen gezocht moeten worden voor het feit dat vrouwen minder op dergelijke posities terecht komen. Gedurende de gehele looptijd van de processen van werving en selectie kunnen meer plausibele verklaringen gevonden worden voor het lage aantal vrouwen in bestuurlijke functies in zorginstellingen.

De Raad van Toezicht is eindverantwoordelijk voor het vinden van een nieuwe bestuurder. Vaak besteedt de Raad van Toezicht de werving en selectie van nieuwe zorgbestuurders echter uit aan een headhunter van een wervingsbureau.

Wanneer een headhunter wordt ingehuurd wordt het wervingsproces uit handen gegeven. In veel gevallen wordt er bij uitbesteding van werving en selectie gevraagd naar het inbrengen

van vrouwelijke kandidaten. In dat geval komt de verantwoordelijkheid voor het behalen van de doelstelling om te komen tot seksediversiteit, voor een deel te liggen in handen van de headhunter.

Tijdens het hele proces van zowel werving als selectie zijn er oorzaken te vinden voor het feit dat er in veel gevallen toch geen vrouw gekozen wordt.

Aan de hand van de verschillende betrokken actoren zal hier worden besproken wanneer in het proces welke factoren van invloed zijn op de seksediversiteit:

1. De **Raad van Toezicht** is feitelijk de grootste verantwoordelijke voor het al dan niet slagen van een zoektocht naar een vrouwelijke bestuurder.
 - Het vaststellen van de profielisen is een belangrijke moment waarop de uiteindelijke selectie voor veel vrouwen onbereikbaar wordt gemaakt. Wanneer de profieleisen niet genderneutraal worden gemaakt is het allereerst voor de headhunter moeilijk om geschikte vrouwen te vinden, want deze zullen dan moeten voldoen aan masculiene profieleisen. Bovendien zorgt een masculien profiel ervoor dat ook de sollicitatiecommissie tijdens de selectie met de verkeerde maten meet.
 - Uiteindelijk is de Raad van Toezicht degene die de keuze maakt uit verschillende kandidaten. Deze keuze, zo zeggen de respondenten, wordt voor het grootste deel bepaald door het ‘gevoel’. Mensen zijn vaak geneigd zich beter te kunnen identificeren met gelijkgestemden dan met mensen die anders zijn. Dit is een gevaar voor diversiteit. Wanneer de Raad van Toezicht zich niet bewust is van de gevolgen die ‘gevoel’ kan hebben op hun keuze, dan is de kans groot dat er iemand komt die past binnen de groep omdat hij/zij hetzelfde is en niet omdat hij/zij vanwege complementaire eigenschappen van betekenis kan zijn. Het moeilijke met het ‘gevoel’ is dat het erg lastig te benoemen is. Het gaat dan om vage taal als een ‘bepaald gevoel’ of een ‘missende klik’, dan wel ‘chemie die ontbreekt’, deze redenen worden vaak als argument gebruikt bij de vraag waarom toch weer voor een man gekozen is. Voor het afkeuren van een kandidaat moet het daarom wel gaan om een ‘gevoel’ dat door meerdere personen gedeeld wordt.
2. Een volgende actor, welke niet minder belangrijk is, is de **headhunter**.
 - In de meeste gevallen besteden Raden van Toezicht de werving (en gedeeltelijk de selectie) uit aan een headhunter, welke vervolgens de regie in

handen heeft. De Raad van Toezicht heeft tussen de analysefase en de selectiefase geen zicht op de werkzaamheden van de headhunter en is afhankelijk van de kwaliteit van het wervingsproces van de headhunter. In een goede uitbestedingsrelatie zegt de opdrachtgever wat hij hebben wil. In het geval van een wervingsproces weet de opdrachtgever niet altijd even goed wat hij hebben wil. De opdrachtgever stelt daarom geen eisen en de headhunter heeft vrij spel (Hiemstra & van Tilburg 1993). Doordat de Raad van Toezicht de opdracht uitbestedt aan een headhunter verliest de Raad van Toezicht greep op de processen van werving en selectie. De Raad van Toezicht is sterk afhankelijk van de headhunter en daardoor heeft de headhunter erg veel macht. Wanneer een headhunter (onopzettelijk) minder geschikte vrouwen selecteert dan er mogelijk zijn dan weet de Raad van Toezicht daar niet van af.

- Veel headhunters werken met databanken waar verhoudingsgewijs weinig vrouwen in staan. Meestal worden diverse bestuurders die in de databank van de headhunter staan al jaren ‘rondgepompt’ in de relatief gesloten arbeidsmarkt van zorgbestuurders. Headhunters fungeren daarbij als een soort spelverdeler terwijl ze naar buiten toe fungeren als een soort poortwachter. Het is heel moeilijk voor mensen uit het tweede echelon of van buiten de sector om binnen te komen in dit gesloten circuit, omdat voor de functie van bestuurder veel ervaring wordt vereist. Het is dus moeilijk voor mensen die nog niet in dat wereldje zitten om door te dringen tot de top. Zodoende worden databanken niet vaak aangevuld en hebben vrouwen weinig kansen om binnen te komen in de wereld van de zorgbestuurders.
- Daarnaast kunnen headhunters vrouwen aandragen, puur vanwege het feit dat daarom gevraagd is, die eigenlijk niet goed passen bij de organisatie. Deze vrouwen hebben een grote kans te worden afgewezen door een sollicitatiecommissie of door één van de adviesorganen. Waarna zowel de organisatie als de headhunter dan kunnen verklaren dat er wel degelijk gezocht is naar een vrouwelijk bestuurslid, maar dat er gewoonweg geen geschikte kandidate te vinden was. Als er wordt gezocht naar een vrouwelijke bestuurder voor de bühne, dan is de kans dat ze wordt gevonden erg klein. Een veelgehoorde opmerking onder de mannelijke respondenten is dan ook dat er weinig geschikte vrouwen te vinden zijn.

- Sommige headhunters werken slechts als arbeidsbemiddelaar terwijl andere headhunters het onderste uit de kan halen om echt de beste kandidaten op te sporen. Headhunters voelen ook lang niet altijd de noodzaak om mensen van buiten het eigen namenbestand te plaatsen. Het is voor het binnenhalen van commissie lucratiever om iemand uit het eigen bestand te plaatsen. Om die reden is het type headhunter dat wordt ingehuurd ook erg belangrijk. Bovendien kunnen headhunters sneller werken door kandidaten uit het eigen bestand aan te dragen. Uiteindelijk kan toch een dure rekening worden ingediend.
3. **Adviescommissies** hebben ook invloed op het al dan niet slagen van de zoektocht naar vrouwelijke bestuurders. In sommige gevallen is het zo dat de Raad van Toezicht een vrouwelijke kandidaat heeft uitgekozen, welke vervolgens door één van de adviescommissies wordt afgekeurd. Zo kan het zijn dat vrouwelijke kandidaten een kleinere kans hebben om gekozen te worden in ziekenhuisorganisaties omdat onder de medisch specialisten nogal veel mannen rondlopen. Dat is echter wel aan het veranderen en misschien verandert dat in de nabije toekomst ook voor bestuurders. Net als bij de toezichthouders laten ook de adviescommissies zich grotendeels leiden door het ‘gevoel’.

Het bereiken van seksediversiteit is de verantwoordelijkheid van de Raad van Toezicht. Een Raad van Toezicht moet hieraan wel echt geëngageerd zijn. De vraag om diversiteit moet niet alleen worden uitgesproken omdat het mooi staat voor de bühne. Ook al zeggen veel organisaties dat geslacht voor hen niet belangrijk is, of dat het zelfs goed zou zijn wanneer er een vrouw in het bestuur komt, gebeurt het vaak dat wanneer er een mannelijke kandidaat is met exact dezelfde competenties en ervaring als een vrouwelijke kandidaat, het de man is die wordt gekozen. Dit kan verklaard worden door dat veel mensen denken in stereotypen en doordat mannen vaak als ideaal worden gezien voor de rol van bestuurder. Daarnaast worden vrouwen vaak beoordeeld aan de hand van masculiene eigenschappen, welke zij in het algemeen minder bezitten dan mannen. Ook zijn mensen geneigd om hun gelijken te zoeken. Aan mensen die het zelfde zijn, worden immers de beste eigenschappen toegekend. Wanneer er veel mannen in de sollicitatiecommissie zitten, is de kans op weer een man dan ook groot. Waarschijnlijk zijn het de argumenten uit deze laatste alinea die van grote invloed zijn op het ‘gevoel’ dat mensen krijgen tijdens sollicitatieprocedures.

De Raad van Toezicht, de sollicitatiecommissie en de headhunter hebben veruit de meeste macht bij het bepalen van de seksediversiteit in een Raad van Bestuur.

Hieronder zullen de verschillende factoren die van invloed zijn op seksediversiteit in Raden van Bestuur van zorginstellingen in het kort worden opgesomd:

- Onduidelijk opdrachtformulering: het is voor headhunters niet duidelijk of een Raad van Toezicht absolute voorkeur heeft voor vrouwelijke kandidaten.
- Masculien functieprofiel: vrouwen maken minder kans doordat functieprofielen vaak niet genderneutraal zijn.
- Gesloten circuit: Headhunters rekruteren vanuit netwerken. Vrouwen maken minder vaak deel uit van deze netwerken, waardoor zij moeilijker binnen komen. Headhunters zijn een uiterst belangrijke schakel bij werving en selectie. Hun manier van werven is voor een groot deel bepalend voor de uiteindelijke selectiekeuze.
- Samenstelling sollicitatiecommissie: een sollicitatiecommissie met overwegend mannen zal onder andere vanwege stereotypering minder snel de voorkeur geven aan een vrouw. Mannen worden als ideaal gezien.
- Objectiviteit maakt plaats voor intersubjectiviteit. De keuze wordt grotendeels bepaald door het 'gevoel'. Deze factor hangt samen met de vorige factor.
- Vrouwen voor de Bühne: zonder aandacht voor de randvoorwaarden is het voor een vrouw moeilijk zich te bewijzen op een dergelijke functie. Dit heeft tot gevolg dat wanneer een vrouw niet slaagt, in de toekomst weer sneller gezegd wordt dat vrouwen niet geschikt zijn.

Probleemstelling: Welke rol speelt seksediversiteit in de processen van werving en selectie van nieuwe leden voor Raden van Bestuur van zorginstellingen?

Diversiteit kan een positief effect hebben op de bedrijfsresultaten. Het is daarbij wel van belang dat diversiteit op de juiste manier wordt bewerkstelligd. Door genderdiversiteit na te streven wordt de kans op verbeterde bedrijfsresultaten groter. Bovendien kan een balans in diversiteit in de top van zorginstellingen leiden tot meer draagvlak onder de werknemers, die zoals bekend voor ongeveer 80% uit vrouwen bestaan. Wat dat betreft zou diversiteit dus een grote rol moeten spelen.

Omdat er in Europa, maar tegenwoordig ook bij toezichthouders in de zorg, toenemende aandacht is voor meer vrouwen in de top van organisaties groeit de vraag naar vrouwelijke bestuursleden. Dit heeft echter nog niet geresulteerd in een aanzienlijke groei van het aantal vrouwelijke zorgbestuurders.

Headhunters krijgen aan het begin van een wervingsproces vaak te horen dat het ‘leuk zou zijn’ wanneer een vrouwelijke bestuurder zou worden gevonden. Diversiteit wordt dan verlangd als formele doelstelling. Het wordt wel gevraagd, maar niet echt gemeend. Dit voornemen is er geen garantie voor dat er vervolgens ook een vrouw op de functie komt. Het blijkt vrij moeilijk te zijn om voldoende vrouwen in Raden van Bestuur van zorginstellingen te krijgen. Hiervoor zijn in dit onderzoek meerdere redenen genoemd. Zo kwam uit eerdere onderzoeken reeds naar voren dat er verhoudingsgewijs minder vrouwen zijn met de ambitie om een dergelijke functie te bekleden. Ook bleek al uit de literatuur dat vrouwen aanlopen tegen barrières van verwachtingen die te maken hebben met het feit dat masculiene leiders als ideaal worden gezien en dat sociale processen van herkenning en vereenzelviging het ‘gevoel’ van stakeholders en sollicitatiecommissies kleuren. Weinig onderzoek was echter gedaan naar de invloed van de werving- en selectieprocessen op het selectiebesluit. In dit onderzoek is gebleken dat de werving- en selectieprocessen een hele grote rol spelen waar het gaat om seksediversiteit. Wanneer de Raad van Toezicht een genderneutraal functieprofiel zou opstellen, een duidelijke opdracht aan een goede headhunter zou geven (met daarbij de aantekening dat het niet perse een zittende bestuurder hoeft te zijn) en tevens een sekseneutrale sollicitatiecommissie in zou stellen (welke op de hoogte dient te zijn van het

belang dat er een geschikte vrouw gekozen wordt) dan wordt de kans van slagen aanzienlijk groter.

Een belangrijke conclusie uit dit onderzoek is dat Raden van Toezicht weinig greep hebben op de werving en selectie van bestuursleden. Dit heeft twee belangrijke oorzaken: de eerste is dat ze door de uitbesteding aan een headhunter eigenlijk ook macht uitleveren, de tweede is dat de Raad van Toezicht zich op beslissende momenten vrijwel altijd laat leiden door het 'gevoel'.

Seksediversiteit speelt een bijrol bij de werving en selectie van zorgbestuurders. Diversiteit is voor de meeste organisaties geen belangrijke zaak. Het komt er op neer dat diversiteit niet echt serieus genomen wordt. Veel toezichthouders 'zien er wel wat in', maar ze ervaren niet de noodzaak om er ook echt werk van te maken. Een simpele opdracht aan een headhunter voor het zoeken naar een nieuwe bestuurder, met daarbij de aantekening dat het 'leuk' zou zijn als er ook vrouwen worden voorgedragen, is niet voldoende om ook daadwerkelijk uit te komen bij een geschikte vrouwelijke kandidate. Een vrouwelijke kandidaat zou mooi zijn, maar is geen noodzaak. Om die reden wordt tijdens de werving en selectie vaak niet op een effectieve manier gezocht naar een vrouwelijk bestuurslid. Men kan hoe dan ook aan anderen vertellen dat ze er bij de opdracht wel aandacht aan hebben besteed. De vraag om vrouwen in het bestuur zou daarom vooralsnog meestal gezien kunnen worden als een vraag om een paradepaardje.

7 Discussie

7.1 *De invloed van werving- en selectieprocessen*

Men zou verwachten dat de invloed van de processen van werving en selectie op seksediversiteit pas reëel zou worden in de laatste fase van de processen. Maar wanneer de processen nader bekeken worden, blijkt dat de eerste twee fasen minstens net zoveel invloed hebben. De invloed op diversiteit is overal in de processen terug te vinden. Eigenlijk is de eerste fase zelfs het belangrijkste, omdat deze afhankelijk is van de motieven die er zijn om genderdiversiteit te willen bereiken. Zo moet genderdiversiteit niet worden geïnitieerd omdat het mooi staat voor de bühne, want op die manier zal er naar alle waarschijnlijkheid weinig aandacht worden besteed aan de randvoorwaarden, en heeft de diversiteit weinig zin omdat een vrouw in dat geval vaak genoodzaakt is om zich aan te passen. Een Raad van Toezicht moet echt het grotere nut van genderdiversiteit inzien om het geheel tot een succes te maken. De tweede fase is ook bijzonder belangrijk omdat daar het bewijs moet worden gevonden voor het bestaan van geschikte vrouwelijke bestuursleden. Wanneer te vaak minder geschikte vrouwen worden aangedragen zullen andere vrouwen in de toekomst met meer scepsis bekeken worden. Uiteraard wordt diversiteit ook beïnvloed door de selectiefase op het eind. Mensen die de selectie op zich nemen moeten zich ervan bewust zijn wat voor persoonlijke (niet inhoudelijke) voorkeuren ze hebben en het best is daarom om ook een diverse sollicitatiecommissie in te richten.

Uit dit onderzoek is tevens gebleken dat er naast de verschillende stappen van werving en selectie die in de literatuur genoemd worden, bij de selectie van zorgbestuurders een extra stap genomen wordt. Stakeholders krijgen namelijk inspraak bij de keuze voor een nieuwe bestuurder. Zodoende zijn het niet alleen de Raad van Toezicht en de headhunter die bepalend zijn voor de keuze, en daarmee ook voor het geslacht, van een nieuw bestuurslid, maar kunnen verschillende adviescommissies ook macht uitoefenen op de keuze.

7.2 *Het 'glazen plafond', bestaat dat nog?*

Voor de verklaringen die in dit onderzoek gegeven zijn is geen aandacht besteed aan het 'glazen plafond'. Dit komt doordat het 'glazen plafond' een moeilijk te bewijzen fenomeen is omdat aspecten van het 'glazen plafond' ook aan andere oorzaken kunnen worden toegeschreven. Men kan nog wel spreken van weinig opwaartse mobiliteit (vanuit het tweede echelon), terwijl er veel sprake is van horizontale mobiliteit. Daardoor zijn er nog steeds

weinig vrouwen in de bestuurlijke top aanwezig. Toch kan er eigenlijk niet meer gesproken worden van een ‘glazen plafond’, zo vinden de meeste respondenten. Vrouwen hebben voldoende bewezen dat ze goed zijn en er wordt niet meer van hen verwacht dat ze thuis blijven zitten. De inhaalslag is onder toezichthouders inmiddels al gemaakt, het is een kwestie van tijd voordat dat onder zorgbestuurders ook het geval is. Vrouwen zijn tegenwoordig al veel meer terug te vinden in medische- en managementstudies. De kans dat zij in de toekomst meer op bestuursposities zijn terug te vinden wordt daardoor veel groter.

Aan de andere kant hebben ze op jongere leeftijd wel het nadeel dat rekening moet worden gehouden met het feit dat ze zwanger kunnen worden. Bovendien is dat voor veel vrouwen een reden om dergelijke posities niet te ambiëren, of ze hebben gewoon de tijd niet om carrière te maken. Het is daarom aan de vrouwen zelf om zich terug te knokken in hogere functies, daarvoor zijn ze zelf verantwoordelijk.

Het is nog wel zo dat vrouwen zich voor dergelijke posities extra moeten bewijzen ten opzichte van mannen. Voor die posities zijn een krachtige uitstraling, het oplossingsgericht werken en het kunnen bewijzen nog steeds belangrijke eigenschappen. Dit heeft eerder te maken met het idealiseren van masculiene eigenschappen en de aanwezigheid van stereotypen dan met het feit dat vrouwen (on)bewust geweerd worden uit bestuurlijke functies. Het besef dat bepaalde feminiene eigenschappen voor bestuurlijke functies zeer geschikt zijn is daar nog niet aanwezig (van der Scheer 2008, persoonlijke communicatie). Dit alles duidt niet op de aanwezigheid van een ‘glazen plafond’.

7.3 *Hoe kunnen werving en selectie bijdragen aan meer diversiteit?*

Het is belangrijk dat in de Raad van Toezicht een besef ontstaat over het belang van seksediversiteit in de Raad van Bestuur. Het is namelijk beter voor het teamresultaat wanneer er verschillende type mensen zijn. Wanneer de Raad van Toezicht geen rekening houdt met de verschillende eigenschappen en ook zelf het inzicht ontbeert in het belang van een balans in feminiene en masculiene eigenschappen, dan kan een organisatie wel van alles willen maar dan zal de keuze van de Raad van Toezicht sneller richting iemand met masculiene eigenschappen gaan. Maar ook wanneer er gezocht wordt naar een vrouw vanwege de inbreng van feminiene eigenschappen worden ze lang niet altijd gevonden. Maar wanneer een organisatie echt overtuigd is van de positieve effecten die een balans van feminiene en masculiene eigenschappen mee kan brengen, dan zullen ze wel veel eerder gevonden worden,

want dan zal men veel bewuster en gericht zoeken. Men moet dus bereid zijn om echt voor een vrouw te gaan kiezen. Vervolgens moet de opdracht naar de headhunter helder zijn en moeten profieisen worden aangepast. Wil men mannen en vrouwen gelijke kansen geven bij de werving en selectie, dan zullen de profieisen genderneutraal moeten zijn. Daarnaast is het belangrijk dat er ook daadwerkelijk op die eigenschappen geselecteerd wordt.

8 Reflectie

In dit hoofdstuk zullen enkele zaken aan de orde worden gesteld die van invloed zijn geweest op het verloop van dit onderzoek. Zo wordt gekeken naar ervaringen die ertoe hebben geleid dat onderdelen van het onderzoek moesten worden bijgestuurd, en zullen eventuele tekortkomingen van het onderzoek vermeld worden. Bovendien wordt een aantekening gemaakt van wat er beter had gekund. Tot slot zullen er enkele aanbevelingen worden gedaan.

8.1 *Aanpassingen in het onderzoek*

8.1.1 Toespitsen op Raden van Bestuur

Aanvankelijk was de doelstelling van dit onderzoek om te achterhalen in welke mate rekening wordt gehouden met feminiene en masculiene diversiteit en welke competenties er gevraagd worden bij de invulling van vacatures op het niveau van Raad van Toezicht en het bestuur van zorginstellingen.

Al vrij snel na aanvang van het onderzoek werd besloten om enkel te kijken naar de invulling van vacatures op het niveau van Raden van Bestuur. Het verschil tussen de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur is op veel fronten groot. De manier van werving en selectie is heel anders, de benodigde competenties zijn anders en ook de mate waarin diversiteit reeds voorkomt, verschilt.

8.1.2 De keuze voor eigenschappen

‘Competenties’ was aan het begin van dit onderzoek een sleutelwoord. Zo zou gekeken worden naar de verwachte meerwaarde van diversiteit in competenties, de voor een zorgbestuurder relevante competenties en de mate waarin zorgbestuurders van bepaalde competenties gebruik maken bij de uitvoering van hun taken. Daarnaast zou ook gekeken worden of mensen zich bewust zijn van de functies die verschillende competenties hebben en zou worden onderzocht welke verschillen er zijn tussen de competenties die in het functieprofiel worden genoemd en de competenties die de persoon die uiteindelijk wordt aangenomen daadwerkelijk tot zijn beschikking heeft.

Na het houden van enkele interviews bleek dat er weinig nieuwe informatie gevonden werd bij het kijken naar competenties. Bovendien was het verwarrend dat de termen competenties en eigenschappen veelvuldig door elkaar heen gebruikt werden en werd besloten dat er een

keuze gemaakt moest worden. Op dat moment is dit onderzoek overgestapt van competenties naar feminiene en masculiene eigenschappen.

8.1.3 Extra interviews

Doordat enkele van de geplande interviews reeds waren gehouden, is besloten dat er voor het binnenhalen van voldoende resultaten nog een paar additionele interviews gehouden moesten worden. Deze werden, naarmate de processen van werving en selectie steeds belangrijker bleken, bij voorkeur gehouden met mensen die ervaring hebben met toezicht houden, en daarmee werd afgestapt van het idee om hoofdzakelijk met bestuurders te spreken.

Na nog enkele kleine aanpassingen in het onderzoek is dit uiteindelijk het eindresultaat geworden.

8.2 *Beperkingen van dit onderzoek*

8.2.1 Werving- en selectie

In de bespreking van de werving- en selectieprocessen is hoofdzakelijk gekeken naar hoe deze processen, onder begeleiding van een wervingsbureau, in hun werk gingen. De instellingen waarvoor de respondenten werkzaam waren, hadden ook ieder gebruik gemaakt van een wervingsbureau bij de recente aanstelling van een nieuw bestuurslid. Bovendien werken dergelijke wervingsbureaus volgens standaard procedures waardoor sterkere conclusies getrokken kunnen worden over de manier van werken. Bij de keuze voor het geïnterviewde wervingsbureau is geen rekening gehouden met de daar heersende bedrijfscultuur. Dit kan echter wel van invloed zijn op de gevonden resultaten. Later is nog geprobeerd om in contact te komen met een ander wervingsbureau (één waar enkel vrouwen werkzaam zijn), omdat dit misschien een goede aanvulling had kunnen geven. Helaas is het niet meer gelukt om een afspraak te maken bij dat andere wervingsbureau, maar om die reden wordt dit punt wel even in deze discussie aangestipt. Een wervingsbureau kan namelijk wel degelijk (bewust of onbewust) invloed hebben op de selectie van kandidaten, omdat zij in principe bepalen wie er voorgedragen worden.

8.2.2 Feminie en masculie eigenschappen

Aanvankelijk was het doel van dit onderzoek om echt te kijken of er bij werving en selectie gekeken wordt naar feminie en masculie eigenschappen. De probleemstelling ging dan ook over genderdiversiteit. Tijdens de uitwerking van de resultaten bleek het toch vrij lastig om feminie en masculie eigenschappen geheel te scheiden van mannen en vrouwen. Hoewel ook al meerdere keren aangegeven in de analyse, kunnen feminie en masculie eigenschappen niet één op één verbonden worden met het vrouwelijke- en mannelijke geslacht. Toch wordt in onderzoeken vaak gekeken naar verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke bestuurders. In andere onderzoeken wordt juist gesproken over feminie en masculie eigenschappen.

Daarnaast gaat de discussie over diversiteit meestal over een mix van mannen en vrouwen. Zelden wordt er in verband met diversiteit in de topstructuur van organisaties gesproken over een balans van feminie en masculie eigenschappen. Het is misschien wel hetgeen dat uiteindelijk de organisaties echt sterker maakt, maar waarschijnlijk is dat een stuk lastiger aan te tonen dan kijken naar de bedrijfsresultaten en dergelijke van organisaties en vervolgens kijken hoe het zit met de diversiteit wat betreft mannen en vrouwen in het bestuur. Om deze reden is er uiteindelijk voor gekozen om de probleemstelling aan te passen en door te gaan met seksediversiteit.

8.2.3 ‘Gevoel’

In dit onderzoek is naar voren gekomen dat veel besluiten die genomen worden, worden bepaald door het ‘gevoel’. Als mensen niet goed weten op basis van welke criteria keuzes worden gemaakt, wordt snel het ‘gevoel’ aangehaald. Dit is geen transparant criterium. Het is zeer moeilijk gebleken om de term ‘gevoel’ te objectiveren, en daarom is deze term ook veelvuldig gebruikt bij de verklaringen. Het zou beter zijn geweest wanneer ‘gevoel’ tot concrete definities herleid had kunnen worden, maar dat bleek voor dit onderzoek nagenoeg onmogelijk. Op dit onderdeel kunnen daarom weinig aanbevelingen worden gedaan naar Raden van Toezicht toe, over hoe met het ‘gevoel’ om te gaan, behalve dat het zeer raadzaam is om een op sekse gebaseerde balans te maken in de sollicitatiecommissies, en deze erop bedacht te maken welke rol ‘gevoel’ speelt bij de te maken keuzes.

8.3 *Aanbevelingen*

8.3.1 Wat kunnen anderen leren van dit onderzoek?

Verschillende onderzoekers kwamen al eens tot de conclusie dat diversiteit in de top van organisaties een goede invloed heeft op de werkzaamheden van organisaties. Toch zijn er in de gezondheidszorg nog maar weinig Raden van Bestuur die lering hebben getrokken uit deze conclusies en actief werk hebben gemaakt van het invoeren van diversiteit. Dit kan komen doordat in veel organisaties het besef over de positieve invloed die diversiteit zou kunnen hebben op het bedrijfsresultaat, nog niet is doorgedrongen. Vaak wordt op de vraag wat het voordeel is van diversiteit op het niveau van besturing het antwoord gegeven dat zo een goede afspiegeling van de organisatie (en eventueel haar cliënten) bereikt kan worden. Dat bedrijfsresultaten ook echt verbeterd kunnen worden, wordt zelden genoemd.

Van dit onderzoek kunnen Raden van Toezicht en Raden van Bestuur, maar misschien ook headhunters leren dat er beter gekeken moet worden naar het nut van diversiteit. Dat het aandragen van een vrouw voor een bestuurlijke functie alleen niet voldoende is, maar dat vrouwen ook de kans moeten krijgen om hun kwaliteiten ten toon te spreiden en te benutten.

Nawoord

Tijdens het doen van dit onderzoek ben ik tot de conclusie gekomen dat ik er waarschijnlijk verstandig aan had gedaan om eerst met andere onderzoekers op dit terrein te gaan praten. Ik heb in de loop der tijd ontdekt dat veel termen door elkaar heen gebruikt worden en dat ik mij daardoor af en toe wat in de verkeerde richting heb laten leiden. Andere onderzoekers hadden mij wellicht vooraf kunnen waarschuwen voor valkuilen op dit terrein en hadden mij in dat opzicht richtlijnen mee kunnen geven.

Ook heb ik van dit onderzoek geleerd om kritischer te kijken. Ik dacht dat ik door deskundigen te interviewen een zo realistisch mogelijk beeld geschetst zou krijgen, maar na meerdere personen geïnterviewd te hebben kwam ik tot de ontdekking dat bepaalde denkrichtingen toch wel heel erg gekleurd kunnen zijn. Zeker wanneer het gaat om feminiene en masculiene eigenschappen maakt het erg veel uit wat de achtergrond is van bepaalde respondenten. Mensen kunnen zeggen dat ze genderdiversiteit belangrijk vinden, en waarschijnlijk menen ze dat ook, maar de vraag is vaak of ze het ook zo belangrijk vinden om er volledig achter te gaan staan wanneer het erop aankomt. Zijn ze daadwerkelijk overtuigd van het nut van genderdiversiteit? In de loop van het onderzoek ben ik me daar steeds meer van bewust geworden en ik ben van mening dat dat ten goede is gekomen aan de kwaliteit van dit onderzoek.

Ik ben van mening dat een balans in gender zeker ten goede komt aan Raden van Bestuur. Het is goed voor de legitimiteit van een Raad van Bestuur ten opzichte van de rest van de organisatie, maar het kan ook zeker een positieve invloed hebben op de manier van leidinggeven. Vrouwen brengen toch vaak andere eigenschappen mee, waardoor de kans groter is dat iedereen goed vertegenwoordigd wordt. Bovendien kan diversiteit zorgen voor meer verschillende denkwijzen waardoor het onderste uit de kan gehaald kan worden. Waar onder gelijken de meningen vaak overeenkomen kan diversiteit zorgen voor meer verdieping. Ik ben dit onderzoek ingegaan met het idee dat vrouwen eigenlijk wel gelijke kansen zouden hebben wanneer zij eenmaal geëngageerd waren om op een bepaalde functie terecht te komen. Tijdens dit onderzoek zijn mijn inzichten op dit terrein veranderd. Ik had nooit gedacht dat het verschil in feminiene en masculiene eigenschappen zo'n grote invloed zou hebben op de werving en selectie. De invloed die het had lag volgens mij vooral aan het einde van het proces. Nu ben ik ervan overtuigd dat de eerste fase in het proces van werving en selectie minstens zo belangrijk is. Wanneer er geen genderneutraal functieprofiel wordt opgesteld kunnen mensen met feminiene eigenschappen de baan als bestuurder vaak al

vergeten. Mijn mening is dat meer inzicht hierin en goede hulp bij het opstellen van een genderneutraal profiel kan bijdragen aan veel meer diversiteit.

Referenties

- Alken, H. & G. van Geffen. 2004. 'Diversiteitmanagement: waar te beginnen?' *Gids voor Personeelsmanagement*, december 2004.
- Ambrosini, V. & G. Johnson. 1998. *Exploring techniques of analysis and evaluation in strategic management*. London: Prentice Hall Europe.
- Assmann, P., Montfort, G. van & B. Berden. 2009. 'Gezocht: bestuurlijke top m/v.' *Medisch Contact*, 64 (27): 1202-1205.
- Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de, & J. Teunissen. 2005. *Basisboek kwalitatief onderzoek: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten:Stenfert Kroese.
- Bakker, D. & S. Doelman. 2004. 'Talentontwikkeling stimuleert een evenwichtige bedrijfs-top m/v'. *Tijdschrift voor Management Development*, September, 2004.
- Barber, A.E. 1998. *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspective*. Thousand Oaks: Sage.
- Baron, J.N. & D.M. Kreps. 1999. *Strategic Human Resources: Frameworks for General Managers*. John Wiley & Sons, inc.
- Benschop, Y. 1996. *De Mantel der Gelijkheid: Gender in Organisatie*. Assen: Van Gorcum.
- Benschop, Y. 2007. *Van lippendienst tot tegengas: een kritische benadering van Gender in organisatieverandering*. Inaugurele rede 2007. Radbouduniversiteit Nijmegen. Faculteit der management wetenschappen.
- Benschop, Y.W.M., & B.B.G. Brouns. 2005. *The Trouble with the Glass Ceiling; Critical reflections on a famous concept*. Paper for the 4th International Critical Management Studies Conference. Cambridge, UK.

Born, M.P. 2007. *Vruchten van selectie*. Oratie: Erasmus Universiteit Rotterdam.

Bowling, A. 2002. *Research methods in health: Investigating health and health services*. Second edition. Buckingham/Philadelphia: Open University Press.

Coetsier, P. & S. Lievens. 1992. *Koppensnellers, uitrageerders en selecteurs*. Brussel: MIMEHSAL.

Derksema, 2004. 'Een onderzoek naar de arbeidsbeleving van vrouwen in hogere posities'. [<http://www.managernet.nl/main.asp>] geraadpleegd op: 03/04/2008, om 08.23 uur.

Draulans, V. 2001. 'Glazen Plafond: Realiteit of Mythe?' *Ethische perspectieven*, vol.11(4): 225-246.

Eagly, A.H. & S.J. Karau. 2002. 'Role Congruity of Prejudice Toward Female leaders'. *Psychological Review* 109: 573-598.

Geuens, T. 2006. *Keuze voor een 'direct search': een contingentie benadering?* Vrije universiteit: Brussel.

Haijtema, D. 2007. 'Vrouwen brengen groei mee: Bedrijven met meer topvrouwen presteren beter, toont Europees McKinsey-onderzoek'. *Het Financieel Dagblad*, 7 november 2007.

Hermans, H.E.G.M., Verrips, R.W. & D.K. Aanen. 2004. *Besturing van zorginstellingen*. Den Haag: Sdu Uitgevers.

Hiemstra, G. & J.J. van Tilburg. 1993. *Inzicht in uitbesteding: ondernemingsstrategie en besturing*. Assen: van Gorcum.

Hooge, E., Nusink, F. & M. van der Sluis. 2006. *Zicht op intern toezicht; Theorie en praktijk van raden van toezicht in de bve-sector*. Amsterdam: Max Goote Kenniscentrum voor Beroepsonderwijs en Volwasseneneducatie.

Jansson, M.I. & M.C.E. van Rooijen. 2005. *Gender uit Balans. Is de man – vrouw disbalans in de bestuurlijke top in de gezondheidszorg een issue voor bestuurders en toezichhouders?* MBA Scriptie Erasmus Universiteit Rotterdam.

Johnson, G. & K. Scholes. 1999. *Exploring corporate strategy*. London: Prentice Hall Europe.

Klok, P. 2009. 'Willems: crisis komt door de mensen'. Interview met Huub Willems in de *Volkskrant*, 23 juni 2009.

Knippenburg, D.L. van. 2007. *Understanding Diversity*. Inaugural adres: Erasmus Universiteit Rotterdam.

Kröber, H. & A. Stoopendaal. 2007. 'Wie presentie zaait, zal presentie oogsten'. *ZM magazine (1):pp6-9*.

Leufkens, N. 2006. 'Tweeluik fempowerment'. *TH & MA. Tijdschrift voor Hoger Onderwijs & Management*. 2006, Nr. 1: 58-61.

Masui, C. & L. Renders. 2004. *Methoden van onderzoek en rapportering 1*. Limburgs Universitair Centrum.

Meurs, P.L. 1982. *Zeggenschap in het ziekenhuis*. Leiden.

Mouwen, C.A.M. 2006. *Strategie-implementatie: sturing, governance in de moderne non-profit organisaties*. Uitgeverij Van Gorcum

Muijsers, L. 2008. *Ascriptive inequality in Dutch health care sector? Critical research into top management selection*. Thesis Universiteit van Tilburg: Faculty of Social and Behavioural Sciences.

Noorderhaven, N.G. 1995. *Strategic Decision Making*. Workingham: Addison-Wesley.

Pater, I.E. de. 2005. *Doing things right or doing the right thing: A new perspective on the gender gap in career success*. Kurt Lewin Institute Dissertation Series. Amsterdam: Kurt Lewin Institute.

Peij, S.C. 2008. *Handboek corporate governance*. Deventer: Kluwer.

Raad voor de Volksgezondheid en Zorg. 1996. *Het ziekenhuis als maatschappelijke onderneming*. Zoetermeer: RVZ.

Ravelingien, C. 2005. 'Hoe beïnvloedt diversiteit de werking van de Raad van Bestuur?' Scriptiebank [<http://www.scriptieprijs.be/NL/index.php?cat=5&page=44&id=406>] geraadpleegd op 07/02/2008 om 09.13 uur.

Reskin, B. F. 2003. 'Including mechanisms in our models of ascriptive inequality'. *American sociological review*, 68, 1-21.

Reskin, B. F. & D. Branch McBrier. 2000. 'Why not ascription? Organizations' employment of male and female managers'. *American Sociological Review*, 65, 210-233.

Roe, R.A. 1993. *Grondslagen der personeelsselectie*. Assen: Van Gorcum.

Scheer, W.K., van der. Meurs, P.L. & T.M.D. Ngo. 2007. *Bestuurders in beweging: ontwikkelingen in het profiel van bestuurders van gezondheidszorgorganisaties*. Rotterdam: Erasmus CMDZ/iBMG/EUR.

Schoots, E. 1997. 'Keiharde bitches, begripvolle mannen'. [<http://www.nrc.nl/W2/Lab/Profiel/Vrouwen/aandetop.html>] geraadpleegd op 05/03/2008 om 11.26 uur

Simoens, K. 2008. 'Zoek extern naar carrièremogelijkheden'. *Bizz Carrièreids 2008*. p. 34.

Slippens, 2008. 'Slippens weg'. *Financieel Dagblad*. 18 september.

Smits, A. 2008. *Werving en selectie van vrouwelijke professionals: Marktanalyse van een sterk groeiende doelgroep in de arbeidsmarkt*. Eindverhandeling – major accountancy en financiering, Universiteit Hasselt.

Stoker, J. & E. de Vos. 2005. 'Intermediairs grote leiderschapsonderzoek'. *Intermediair* (40): 14-17.

Stoker, J.I. 2007. 'Sekse en leiderschap: Over het feminiene voordeel en het masculiene vooroordeel'. *Management en Organisatie* nr. 1 – januari/februari: 5-17.

Stoopendaal, A. 2004. 'Maatschappelijk besturen: Een profiel van vrouwelijke zorgdirecteuren'. *ZM Magazine* 2004 (4):18-22.

Valgaeren, E. 2007. *De loopbanen van mannen en vrouwen in de ICT-sector*.

[http://uhdSPACE.uhasselt.be/dSPACE/bitstream/1942/1477/1/R8%20steunpunt%20formaat%20Oversie%203_.pdf] geraadpleegd op 05/03/2008 om 11.43 uur

Vianen, A.E.M. van, 1987. *Het selectie-interview: over de rol van sekse-stereotypen*. [S.l.:s.n.],(Proefschrift) Universiteitsdrukkerij Leiden.

Vulto, M., Horst, A. van der, & M. Vliegthart. 2003. *Van vrouwenkwesties naar bedrijfsbelang*. Aanbevelingen en bevindingen van de HMF- projectgroep 'Vrouwen naar de top in de zorg'. Leiden: Health Management Forum.

Wildekamp, A. 1998. 'Een muur van macht'. *VWS Bulletin*, nr. 7. 28 April 1998.