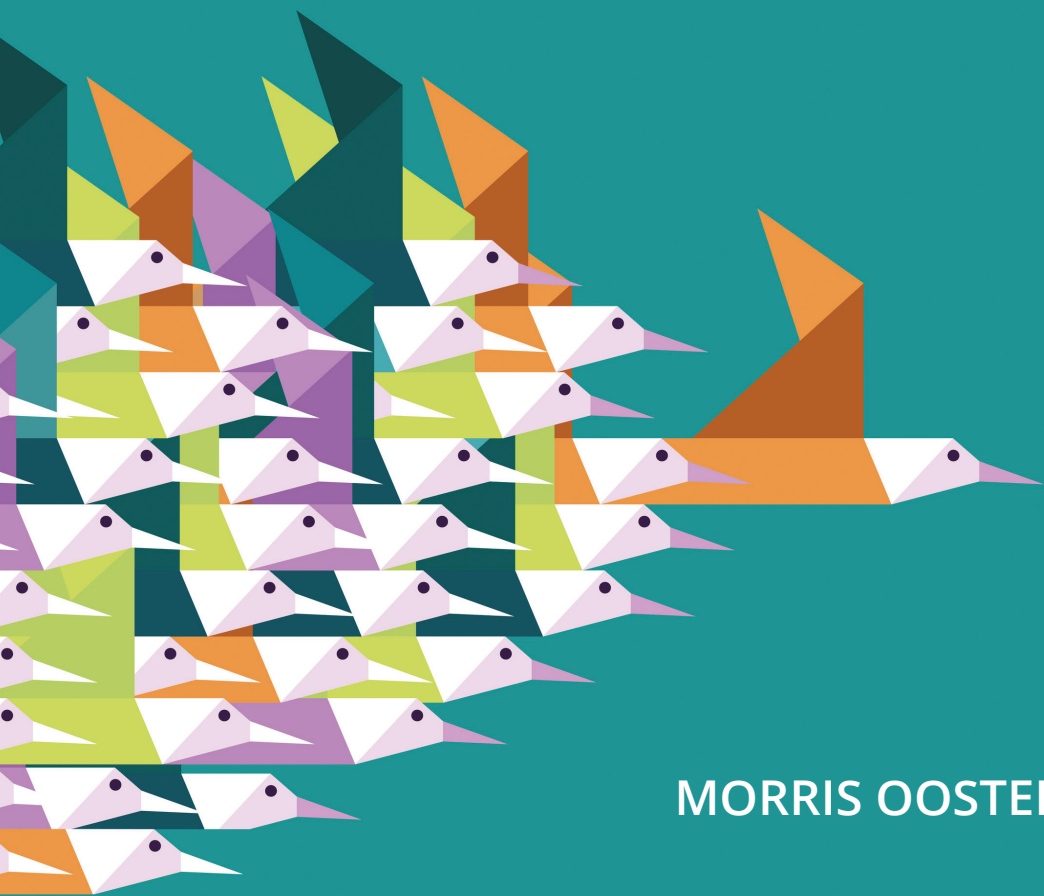


OP ZOEK NAAR LEIDERSCHAP

De top in non-profit organisaties
bezien vanuit selectie



MORRIS OOSTERLING

OP ZOEK NAAR LEIDERSCHAP

De top in non-profit organisaties
bezien vanuit selectie

Morris Oosterling

Cover: Chantal Niessen

Print: Ridderprint | www.ridderprint.nl

ISBN 978-94-6375-432-3

© 2019, Morris Oosterling.

All rights reserved. No part of this thesis may be reproduced or transmitted in any form, by any means, electronical or mechanical, without prior permission of the author.

OP ZOEK NAAR LEIDERSCHAP

de top in non-profit organisaties gezien vanuit selectie

Proefschrift

ter verkrijging van de graad van doctor aan Tilburg University
op gezag van prof. dr. G.M. Duijsters,
als tijdelijk waarnemer van de functie rector magnificus
en uit dien hoofde vervangend voorzitter van het College voor Promoties,
in het openbaar te verdedigen ten overstaan van een door
het college voor promoties aangewezen commissie
in de aula van de Universiteit
op dinsdag 2 juli 2019 om 13.30 uur

door

Morris Oosterling

geboren te Deventer.

Promotores:

Prof. dr. Th.W.A. Camps

Prof. dr. M.J.M. Vermeulen

Promotiecommissie:

Prof. dr. E.H. Hooge

Prof. dr. F. Koster

Prof. dr. J. Paauwe

Prof. dr. S. Waslander

Dr. K.W. Wawoe

Dit proefschrift is tot stand gekomen binnen de Vanderkruijs leerstoel 'Leiderschap in maatschappelijke ondernemingen' en mede mogelijk gemaakt door het Prins Bernhard Cultuurfonds, Stichting Porticus en het Ministerie van OC&W.

INHOUDSOPGAVE

OP ZOEK NAAR LEIDERSCHAP DEEL 0

Inleiding op het onderzoek naar selectie van topmanagers
in non-profit organisaties

1	Op zoek naar leiderschap	8
1.1	Inleiding	8
1.2	De toezichthouder in de lead bij selectie	9
1.2.1	Ontwikkelingen op het gebied van goed bestuur en de invloed hiervan op de werkgeversrol	12
1.3	Onderzoek naar selectie van topmanagers	14

OP ZOEK NAAR LEIDERSCHAP DEEL I

Werving van topmanagers in non-profit organisaties:
Content analyse van opdrachten en eisen in wervingsteksten

1.	Introductie	20
1.1	Inleiding	20
1.1.1	Ontwikkeling van opvattingen over de aansturing van non-profit organisaties	20
1.2	Onderzoeksvraag	22
1.3	Leeswijzer	23
2.	Methode van onderzoek	24
2.1	Inleiding	24
2.2	Literatuurverkenning	24
2.3	Content analyse van wervingsteksten	25
3.	Theorie: Eisen aan topmanagers van non-profit organisaties	31
3.1	Inleiding	31
3.2	De non-profit organisatie	32
3.3	De topmanager in een non-profit organisatie	38
3.3.1	Resultaten bereiken in de non-profit organisatie	39
3.3.2	Richting geven aan de non-profit organisatie	41
3.3.3	Adaptatie aan de omgeving: Mandaat verkrijgen en verantwoording afleggen	42
3.4	Essentie van het werk van topmanagers in non-profit organisaties	44
3.5	Competenties van topmanagers in non-profit organisaties	46
3.5.1	Vaardigheden en eigenschappen	47
3.5.2	Ethiek als onderlegger voor het werk van topmanagers in non-profit organisaties	50

3.5.3 Van topmanager naar bestuur: Samenwerking veelal noodzakelijk	52
3.6 Tot besluit: De benodigde competenties van topmanagers in non-profit organisaties	53
3.6.1 Categoriseren van competenties	53
3.6.2 Verwachte ontwikkelingen in benodigde competenties	58
4. Praktijk: Eisen in wervingsteksten	60
4.1 Inleiding	60
4.2 Ontwikkeling van opdrachten en eisen in wervingsteksten	60
5. Conclusie en discussie	66
5.1 Conclusie	66
5.2 Discussie	68

OP ZOEK NAAR LEIDERSCHAP DEEL II

Selectie op het toptniveau: Case study onderzoek in vier non-profit organisaties

1. Introductie	74
1.1 Inleiding	74
1.2 Onderzoeksvraag	75
1.3 Leeswijzer	77
2. Methode van onderzoek	78
2.1 Inleiding	78
2.2 Literatuurverkenning	78
2.3 Case study onderzoek in vier non-profit organisaties	80
2.3.1 Criteria voor beoordeling van case study onderzoek	82
2.3.2 Het onderzoeken van de casussen	84
2.3.3 Analyse van de resultaten	85
3. Theorie: Selectie vanuit het perspectief van de besluitvormer	87
3.1 Inleiding	87
3.2 Fase 1: Definiëren van de eisen aan kandidaten	88
3.3 Fase 2: Werving van kandidaten	89
3.4 Fase 3: Informatievergaring over kandidaten	90
3.5 Fase 4: Besluitvorming over kandidaten vanuit individueel perspectief	92
3.6 Fase 4: Besluitvorming als resultante van een groepsproces	95
3.7 Besluitvorming over het selectieproces	96
3.8 Literatuur over selectie op het toptniveau	99
3.8.1 Vinkenburg, Jansen, Dries en Pepermans (2014)	99
3.8.2 Withers, Hillman en Cannella (2012)	100
3.8.3 Sessa, Kaiser, Taylor en Campbell (1998)	101
3.8.4 Derks en Grit (2015)	103
3.9 Afsluitend: Onderzoek naar selectieprocessen op het toptniveau	105

4. Praktijk: Resultaten van het case study onderzoek	109
4.1 Inleiding	109
4.2 De vier casussen: Een eerste kennismaking	109
4.3 Algemene beknopte schets van het selectieproces	111
4.3.1 Gepercipieerde kwaliteit van het proces	112
4.3.2 De benoeming	113
4.4 Overeenkomsten en verschillen in het proces: Een beschrijving van de casussen	113
4.4.1 Aanzoeken executive searchbureau	114
4.4.2 Opstellen van het functieprofiel	114
4.4.3 Werving	116
4.4.4 Selectie	118
4.4.5 Besluitvorming, gezien vanuit individueel perspectief	123
4.4.6 Besluitvorming, gezien als resultante van een groepsproces	125
4.4.7 Besluitvorming over het selectieproces	127
4.5 Exploratie van samenhang in de casuïstiek	130
4.5.1 Beschrijven en gebruiken van eisen aan kandidaten	130
4.5.2 Betrokkenheid van en vertrouwen in stakeholders bij het selectieproces	131
4.5.3 Het vormgeven van het selectieproces	132
4.5.4 Eisen en afwegingen in het selectieproces	135
5. Conclusie en discussie	138
5.1 Inleiding	138
5.2 Conclusie	138
5.3 Discussie	143
5.3.1 Overmatig vertrouwen in het eigen handelen	143
5.3.2 Legitimiteit voor de buitenwereld	145
5.3.3 Toekomstig onderzoek	149

OP ZOEK NAAR LEIDERSCHAP DEEL III

Selectie van topmanagers in non-profit organisaties:

Conjoint analyse van criteria bij selectie

1. Introductie	154
1.1 Inleiding	154
1.2 Onderzoeksvraag	155
1.3 Leeswijzer	155
2. Methode van onderzoek	156
2.1 Inleiding	156
2.2 Literatuurverkenning	156
2.3 Conjoint analyse	157

2.3.1 Invulling van het onderzoek naar selectiecriteria bij selectie van topmanagers	158
2.3.2 Uitvoering van het onderzoek naar selectiecriteria bij selectie van topmanagers	159
3. Theorie: Selectiecriteria voor topmanagers	163
3.1 Inleiding	163
3.2 De voorspellende waarde van criteria en meetinstrumenten	163
3.3 Criteria bij succesvolle en niet-succesvolle selectie	166
3.4 Tot besluit: Criteria bij de selectie van topmanagers in non-profit organisaties	168
4. Praktijk: Het belang van diverse selectiecriteria	170
4.1 Inleiding	170
4.2 Analyse van de resultaten	170
5. Conclusie en discussie	175
5.1 Conclusie	175
5.2 Discussie	176

OP ZOEK NAAR LEIDERSCHAP DEEL IV

Het einde van de zoektocht

1 Het einde van de zoektocht	180
1.1 Inleiding	180
1.2 Resultaten van de drie deelonderzoeken	180
1.3 Discussie	185
1.3.1 'Routinisatie' van het selectieproces	185
1.3.2 Effectiviteit van het selectieproces in non-profit organisaties	188
1.3.3 Selectie van topmanagers in publieke, private en non-profit organisaties	190
1.3.4 Ontwikkelingen in het selectieproces	192
1.4 Aanbevelingen voor praktijk en voor vervolgonderzoek	194

Literatuurlijst	199
------------------------	------------

Nawoord	215
----------------	------------

Bijlage 1: Analyse deelonderzoek 1	219
---	------------

Bijlage 2 Voorbeeld wervingstekst deelonderzoek 1	229
--	------------

Bijlage 3 Interviewleidraad deelonderzoek 2	231
--	------------

Bijlage 4 Voorbeeldrapportage deelonderzoek 2	235
--	------------

Bijlage 5 Beschrijving vragenlijst en bestuurdersprofielen deelonderzoek 3	271
---	------------

Samenvatting	279
---------------------	------------

OP ZOEK NAAR LEIDERSCHAP

DEEL 0

Inleiding op het onderzoek naar selectie van
topmanagers in non-profit organisaties

1 OP ZOEK NAAR LEIDERSCHAP

1.1 Inleiding

Deze dissertatie gaat over de zoektocht naar leiderschap in non-profitorganisaties. Er is veel onderzoek gedaan naar leiderschap, het is zelfs een van de meest onderzochte onderwerpen (bv. Yukl, 2010; Nohria & Khurana, 2010; Northouse, 2013) in de organisatiekunde. Zo bezien zou je zeggen dat deze zoektocht naar leiderschap niet meer nodig is, omdat met zo veel onderzoek, de zoektocht toch ook wel afgerond is. Het blijkt echter dat er weliswaar veel onderzoek is gedaan naar leiderschap, maar dat er slechts beperkt onderzoek is gedaan naar hoe men zoekt naar leiderschap. In andere woorden: hoe selectie van topmanagers¹ wordt aangepakt, wat hierbij belangrijk wordt gevonden en hoe de besluitvorming hierin vorm krijgt (bv. Sessa, Kaiser, Taylor & Campbell, 1998; Hollenbeck, 2009; Keep & James, 2010). Laat staan dat we een uitspraak kunnen doen over de effectiviteit van de selectie van topmanagers (bv. Stoker, Garretsen & Spreeuwiers, 2016).

Dit is bijzonder, omdat topmanagers een grote invloed hebben op het functioneren van organisaties (Sessa et al., 1998; Wasserman, Anand & Nohria, 2010; Lorsch, 2010; Froelich, McGee & Rathge, 2011; Branch, Hanushek & Rivkin, 2012; Derks & Grit, 2015), ook in non-profitorganisaties (Moore, 2013). Een goed selectieproces is daarom cruciaal: de toezichthouder besluit hiermee over de toekomstige besturing van de organisatie. Falen van het topmanagement blijkt zowel in profit als in non-profit organisaties echter regelmatig voor te komen (Sessa et al., 1998; Goodijk, 2012). Op voorhand heeft men uiteraard positieve verwachtingen van de benoemde kandidaat, maar achteraf kan blijken dat sprake is van disfunctioneren (Ruderman & Ohlott, 1990). In het Amerikaanse bedrijfsleven wordt ook opgemerkt dat er een grote groep topmanagers faalt, maar dat de oorzaken daarvoor niet bekend zijn (Sessa et al., 1998). Voor een deel wordt falend leiderschap doorgeschoven naar “falende selectieprocessen” (Hollenbeck, 2009). Een belangrijke vraag is dan ook: hoe kunnen we ervoor zorgen dat selectie bijdraagt aan de kans dat topmanagers succesvol zullen zijn? Het vergroten van kennis over selectieprocessen is in elk geval één manier om hieraan bij te dragen. Vooral in de non-profit sector vinden we dit belangrijk, omdat topmanagers hier een belangrijke bijdrage leveren aan het realiseren van publieke belangen en het optimaal inzetten van veelal publieke middelen. De non-profit organisaties die in dit onderzoek centraal staan zijn actief in de sectoren onderwijs, zorg, welzijn en wonen. Het zijn organisaties die voorheen overheidsorganisaties waren, en in de jaren '90 zijn geprivatiseerd².

¹ In deze dissertatie spreken we over topmanagers. We doelen daarmee op die personen die eindverantwoordelijk zijn voor de resultaten van de organisatie. Tegenwoordig zijn dit binnen non-profit organisaties over het algemeen leden van een Raad van Bestuur, College van Bestuur of directeur-bestuurders. Een uitgebreidere definitie van topmanager volgt later in dit hoofdstuk.

² In deel 1 volgt een uitgebreide beschrijving en definitie van de non-profit organisatie.

In dit inleidend deel introduceren we het onderwerp van onderzoek en beschrijven we de onderzoeksvragen die we met dit onderzoek hebben willen beantwoorden. In paragraaf 1.2 starten we met de rol van de toezichthouder bij selectie van topmanagers. Vervolgens beschrijven we in paragraaf 1.3 de drie uitgevoerde deelonderzoeken. Deze deelonderzoeken staan centraal in de volgende drie delen van deze dissertatie. We sluiten in deel IV af met een beschouwing op de resultaten, ideeën voor vervolgonderzoek en enkele inzichten voor de praktijk.

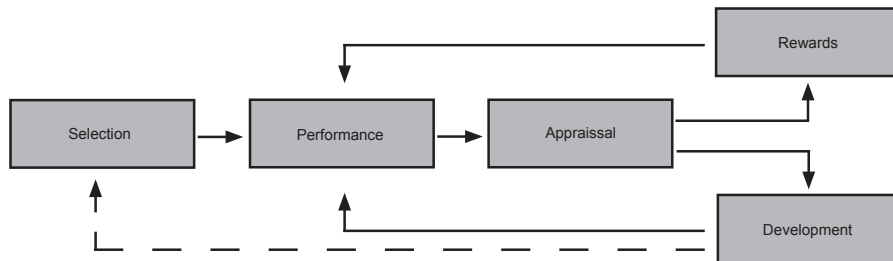
1.2 De toezichthouder in de lead bij selectie

Nederlandse non-profit organisaties in de sectoren onderwijs, zorg, welzijn en wonen kennen een lange, rijke historie. Ze kennen hun oorsprong in het particulier initiatief (bv. Camps, 2012; Nieuwenhuis, Coenen, Fouarge, Harms & Oosterling, 2012), en zijn begonnen als verzuilde verenigingen (WRR, 2014). De onderliggende waarden, net als de legitimiteit, werden bepaald door de zuil waartoe de vereniging behoorde en door de inbedding van de vereniging in lokale verbanden (WRR, 2014). Sindsdien is de dominante opvatting over de aansturing van deze organisaties verschoven van overheid, naar markt, naar stakeholders (Kelly, Mulgan & Muers, 2002). Met de veranderende ideeën over de aansturing van deze organisaties is ook sprake van veranderingen in de besturing van deze organisaties. Professioneel bestuur en toezicht krijgen in de loop van de jaren '00 steeds verder vorm. De eindverantwoordelijkheid voor de besturing van non-profit organisaties is tegenwoordig belegd bij Raden van Bestuur of een directeur-bestuurder, die we aanduiden als topmanager. Dit betekent dat beleid, strategie en de realisatie van de (statutaire) doelstellingen de verantwoordelijkheden zijn van deze topmanagers. Het toezicht op de topmanagers is belegd bij een toezichthouder³, zoals een Raad van Toezicht of een Raad van Commissarissen.

Aan deze toezichthouder worden over het algemeen drie rollen toegedicht: toezicht houden, adviseren en optreden als werkgever (Lückerath-Rovers, 2014). Vanuit de toezichthoudende rol keuren toezichthouders de strategie, financiële documenten (begroting en jaarrekening) en het beleid goed. Voor deze rol dient men onafhankelijk, deskundig en goed geïnformeerd te zijn (Adriaanse & Van Wieringen, 2007). Als adviseur van de Raad van Bestuur hebben toezichthouders een rol als klankbord en inspirerende gesprekspartner, met een meedenkende en constructieve opstelling. De werkgeversrol van de toezichthouder tot slot, is een cruciale rol, *'omdat het één van de weinige rollen is waarin het interne toezicht niet 'met de handen op de rug' opereert, maar actief de rol heeft van zorg dragen voor een goede topstructuur van de instelling'* (Commissie Governance, Handhaving en Codes, 2013, p. 19). Als werkgever gaan de toezichthouders over het benoemen, functioneren, ontslag en de beloning van de

³ Aangezien er verschillen bestaan in naamgeving zowel als in structuur (one-tier versus two-tier) duiden we het orgaan dat is belast met het intern toezicht op de topmanagers hierna met de neutrale term 'toezichthouder'. Hiermee doelen we dus op de interne toezichthouder, niet op andere organen die extern toezicht houden op non-profit organisaties (zoals de Inspectie van het Onderwijs of de Inspectie voor de Gezondheidszorg).

bestuurders. Fombrum, Tichy en Devanna (1984) beschrijven deze vier activiteiten die horen bij de werkgeversrol in de zogenaamde 'human resource cycle', ofwel de cyclus van menselijk kapitaal in organisaties. Schematisch ziet deze cyclus er als volgt uit:



Figuur 1.1 Cyclus van menselijk kapitaal in organisaties (naar Fombrum, Tichy en Devanna, 1984)

Centraal in de cyclus staan de prestaties van de topmanager. Vanuit de werkgeversrol heeft de toezichthouder invloed op deze prestaties, door selectie, beoordeling, het vaststellen van de beloning en indien nodig de ontwikkeling. De activiteiten die hiertoe kunnen worden uitgevoerd zijn de volgende:

- Selectie (werving): het selecteren van de juiste persoon, een selectiesysteem ontwerpen dat de strategie van de organisatie ondersteunt, het bewaken van de doorstroom;
- Beoordeling: het normeren van de prestaties, om de beloning en mogelijk benodigde ontwikkeling te bepalen;
- Ontwikkeling: de ontwikkeling bevorderen om zo bij te dragen aan verbeterde prestaties, bijvoorbeeld door trainingen, workshops, cursussen en coaching;
- Beloning: het motiveren door rechtvaardige beloning, onder meer door salaris, promotie, feedback, verantwoordelijkheid en zekerheid.

De werkgeversrol is in het licht van de resultaten van de organisatie zeer belangrijk. De toezichthouder dient enkele activiteiten te ontplooiën om de prestaties van topmanagers en de organisatie adequaat te verbinden. Zo dient er zicht gehouden te worden op de aansluiting tussen de benodigde en aanwezige competenties (management van competenties), dient men de aanwezige competenties zo efficiënt mogelijk te benutten en waar nodig worden deze ontwikkeld (Bergenhengouwen & Mooijman, 2010). De fase voorafgaand aan het selectieproces laat zich typeren als een continue evaluatie van de mate waarin de topmanagers voldoende geëquipeerd zijn voor de (verwachte) toekomst. Indien blijkt dat sprake is van een mismatch tussen benodigde en aanwezige competenties en men inschat dat ontwikkeling geen of

onvoldoende mogelijkheid biedt om deze mismatch op te heffen, wordt een selectieproces opgestart. De redenen voor het opstarten van het selectieproces zijn in de praktijk legio. Hierbij kunnen we denken aan veranderingen in de omgeving van de organisatie, in de organisatie of door natuurlijk verloop. Een toename van de complexiteit in de omgeving kan bijvoorbeeld vragen om een meerhoofdige Raad van Bestuur in plaats van een directeur-bestuurder. Hetzelfde geldt als een fusie zorgt voor een complexere organisatie. Voorts kunnen we denken aan het verlopen van de termijn, een nieuwe carrièremogelijkheid of door disfunctioneren van een zittend lid van de Raad van Bestuur.

Om de mismatch op te heffen wordt gezocht naar de persoon met de juiste kwalificaties voor de functie (Wood & Payne, 1998), oftewel, de meest geschikte kandidaat wordt aangetrokken voor de functie. Van oudsher is de literatuur in de HR-traditie over selectie gericht op de analyse van de benodigde competenties voor een juiste uitoefening van een functie (Wood & Payne, 1998). Deze analyse zou moeten leiden tot een concrete formulering van eisen voor de meest geschikte kandidaat. Le Deist en Winterton (2005) bieden een historisch overzicht van de definities van het begrip competentie. Zij zien competentie als een combinatie van cognitieve, sociale, functionele en meta-kennis, vaardigheden en capaciteiten. Deze definitie van competentie lijkt sterk op de kennis, vaardigheden, capaciteiten (knowledge, skills, abilities, KSA) benadering die in personeelsmanagement wordt gebruikt om de vereisten in een functie te identificeren (Board, 2012).

Meer recent stelt bijvoorbeeld Hollenbeck (2009) dat men bij selectie van topmanagers in plaats van op competenties vooral moet letten op de persoonlijkheid van kandidaten. In het selectieproces dient de toezichthouder *'de missie, visie, strategie en de prestaties van de instelling [te] verbinden aan het profiel van het bestuur (en de bestuurders) die gewenst en passend is/zijn,'* zo stelt de Commissie Governance, Handhaving en Codes (2013, p. 19). In deze opvatting over selectie draait het niet alleen om de meest geschikte kandidaat, maar is aanvaardbaarheid tevens een belangrijke doelstelling (zie ook Jewson & Mason, 1986). McClelland (1993) en Boyatzis (1982) zien het begrip competentie in een breder perspectief en definiëren het als basale persoonlijke eigenschappen, die bepalend zijn voor het succesvol handelen in een functie of situatie. In deze begripsbepaling worden zowel kennis, vaardigheden en capaciteiten (de smalle definitie van competentie) als persoonlijkheid meegenomen. In deze dissertatie gebruiken we het begrip competentie, zoals vanuit deze brede benadering gezien (cf. Spencer & Spencer, 1993). Hiermee willen we het belang van beide aspecten benadrukken en zowel geschiktheid als aanvaardbaarheid als doelstelling van selectie van topmanagers incorporeren in één begrip.

1.2.1 Ontwikkelingen op het gebied van goed bestuur en de invloed hiervan op de werkgeversrol

Sinds enkele jaren is in de sectoren onderwijs, zorg, welzijn en wonen sprake van (verplichte) scheiding tussen bestuur en toezicht. In de jaren '80 van de vorige eeuw kennen de stichtingen en verenigingen meestal een bestuur dat bestaat uit vrijwilligers. Naarmate de organisaties groter werden, ontstond het zogenaamde bestuur op afstand model, waarbij de bevoegdheden voor de aansturing van de organisatie in verregaande mate gemandateerd of gedelegeerd werden aan de directeur. Dit wil dus zeggen dat het vrijwilligersbestuur verantwoordelijk is voor het functioneren van de organisatie, maar de feitelijke uitvoering over het algemeen belegd is bij de directeur. Vanaf de jaren '90 wordt steeds vaker gekozen voor een besturingsmodel waarbij de directeur niet alleen het mandaat voor de uitvoering krijgt, maar ook de verantwoordelijkheid. Het vrijwilligersbestuur wordt overgedragen aan een professioneel bestuur, de Raad van Bestuur. Het voormalige vrijwilligersbestuur wordt Raad van Toezicht. In de jaren '00 wordt dit two-tier besturingsmodel het gangbare model in de besturing van non-profit organisaties. Hierbinnen zijn toezichthouders primair verantwoordelijk voor het selecteren van topmanagers en topmanagers zijn op hun beurt eindverantwoordelijk voor het functioneren van de organisatie.

Vanwege deze ontwikkelingen kunnen we, als we het hebben over de top van de organisatie, niet alleen spreken van leden van de Raad van Bestuur of van bestuurders, omdat dit in het verleden anders zat. Voorheen bestond de top van de organisatie immers feitelijk uit een directeur, op wie toezicht werd gehouden door een vrijwilligersbestuur. In dit onderzoek gaat het ons om de persoon die verantwoordelijk is voor de resultaten van de organisatie, daartoe plannen initieert, goedkeurt en implementeert en bovendien toezicht houdt op de voortgang van de uitvoering (cf. Fama & Jensen, 1983). In de organisatiekundige literatuur spreekt men in zulke gevallen van leiderschap, management en personen in een autoriteitspositie. Elk van deze concepten heeft een eigen specifieke definitie (bv. Bennis & Nanus, 1985; Kotter, 1990; Goleman, 2004), hoewel sommige auteurs het een met het ander in verband brengen. Een leider wordt gezien als een persoon met visie, doorzettingsvermogen en veel energie (Goleman, 2004), iemand die de goede dingen doet (Bennis & Nanus, 1985) en omgaat met verandering (Kotter, 1990), terwijl de manager de status quo tracht te behouden (Bennis, 1989), de dingen goed doet (Bennis & Nanus, 1985) en vooral kan omgaan met complexiteit (Kotter, 1990). Kellerman (2012) gebruikt de term leider als een synoniem voor een persoon in een autoriteitspositie. In de praktijk zal het in het selectieproces op het toptniveau gaan om een functie waarin een combinatie van leiderschaps- en managementkwaliteiten vereist zijn. Eindverantwoordelijken voor de organisatie, zoals CEO's, Executive Committee (ExCom) leden, executive board members, executives, top management team (TMT) leden en 'inside directors', en de personen die direct onder deze personen

werkzaam zijn, worden ook wel aangeduid als topmanagers (Vinkenburg, Jansen, Dries & Pepermans, 2014; Sessa et al., 1998, p. ix). Waar wij ons in dit onderzoek op richten is het selectieproces en de eisen die van daaruit gesteld worden aan de personen die op het hoogste niveau van de non-profit organisatie opereren. Het gaat over de persoon werkzaam in de eindverantwoordelijke functie. Wij spreken in deze dissertatie van topmanagers, het topniveau en top management posities en sluiten daarmee aan bij de gangbare definities in de literatuur.

Gedurende de jaren '00 blijkt dat sommige non-profit organisaties te ver van hun kernopdracht afdrijven en het toezicht op de topmanagers van deze organisaties tekort schiet (Goodijk, 2015). De diverse misstanden die zich hebben voorgedaan bij non-profit organisaties in onderwijs, zorg, welzijn en wonen (o.a. berichtgeving in de media over Vestia, Rochedale, Meavita, Philadelphia, Stichting BOOR, Amarantis Onderwijsgroep, ROC Leiden en INHolland), maken dat er in eerste instantie veel aandacht is voor goede verhoudingen in het toezichtarrangement. Vragen die hierbij centraal staan gaan over de juiste en adequate rolverdeling tussen betrokken actoren (Goodijk, 2012) en de vraag of in de huidige besturing van non-profit organisaties voldoende 'checks and balances' zijn opgenomen (WRR, 2014). Het ingrijpen op de juiste rolverdeling op stelselniveau lijkt een logische reflex op de incidenten. De praktijk leert ons dat het vooral sterke, actiegerichte bestuurders zijn die bijdragen aan het ontsporen van hun organisaties (Camps, 2012). Door deze bestuurders te beteugelen, hun beslissruimte te beperken, is het de hoop dat dit soort incidenten in de toekomst minder zal voorkomen. Het is aan de toezichthouders om hierin beperkingen op te leggen aan de topmanagers.

Naast de aandacht voor de rolverdeling wordt door de overheid bovendien direct ingegrepen op de invulling van het toezicht. Hiermee trekt de overheid het primaat op de maatschappelijke ordening naar zich toe. De overheid stelt tegenwoordig regels ten aanzien van selectie van bestuurders en toezichthouders in de sectoren onderwijs, zorg, welzijn en wonen. Zo is in de sector wonen per 1 juli 2015 de Woningwet ingevoerd. Met deze wet is het voor bestuurders en toezichthouders een verplichting om onafhankelijk getoetst te worden op geschiktheid en aanvaardbaarheid, door middel van de zogenaamde 'fit en proper test'. De eisen richten zich op kennis, vaardigheden en professioneel gedrag dat verwacht mag worden van topmanagers en toezichthouders en kent criteria zoals authenticiteit, besluitvaardigheid, integriteit en resultaatgerichtheid. In het onderwijs is de wet ter versterking van de bestuurskracht van onderwijsinstellingen per 1 september 2017 in werking getreden. In de Memorie van Toelichting bij het wetsvoorstel valt te lezen dat de aanleiding om de onderwijswetten te wijzigen tweeledig is, namelijk de *'aandacht voor een betere borging van het publieke belang in (semi-)publieke sectoren'* in het regeerakkoord en het door incidenten onder druk komen te staan van *'het vertrouwen in en de legitimiteit van het huidige besturingsmodel'*. In het kader van een betere borging van het publieke belang in (semi-)publieke sectoren is het gewenst de transparantie

van de benoemingsprocedure te vergroten. De gewenste deskundigheden van een bestuurder dienen volgens het wetsvoorstel gecommuniceerd te worden in een openbaar gemaakte profielschets. Een profielschets geeft immers aan aan welke vereisten de toekomstig bestuurder dient te voldoen en door openbaarheid van dit profiel wordt zichtbaar gemaakt of en in welke mate de gewenste deskundigheden worden gezocht. Daarbovenop zou deze transparantie moeten leiden tot de werving en selectie van betere bestuurders, aangezien in de Memorie van Toelichting valt te lezen dat door het gebrek aan transparantie het risico bestaat dat bestuurders niet altijd voldoende deskundig zijn. Deze gewenste deskundigheid richt zich volgens het wetsvoorstel op drie terreinen, te weten financiën, onderwijskundige kennis en leiderschap. In de zorg is zichtbaar dat er aandacht uitgaat naar de geschiktheid van de bestuurders. Hier is echter geen specifieke wet afgekondigd. In de kamerbrief van 13 januari 2016 informeert toenmalig minister Schippers de Tweede Kamer over het toezicht in de zorgsector en de bestaande maatregelen die bijdragen aan goed bestuur in de zorg. Een belangrijke notie uit deze kamerbrief is dat de verantwoordelijkheid voor goed bestuur bij de organisatie blijft, en dat bestuurders, toezichthouders, professionals en cliënten dit gezamenlijk dienen te bepalen. Wel geeft de minister in de kamerbrief een samenvatting van eisen die aan Raden van Bestuur en Raden van Toezicht worden gesteld: open en integer, omgevingsbewust en participatief, doelgericht en doelmatig, lerend en zelfreinigend, verantwoordend en transparant.

Vanuit de overheid worden tegenwoordig aanwijzingen gegeven ten aanzien van de eisen van topmanagers in non-profit organisaties. Gelijktijdig kunnen we constateren dat de benoemde eisen beperkt houvast bieden aan toezichthouders als het gaat over de invulling van het functieprofiel van topmanagers. Meer algemeen geformuleerd vraagt leidinggeven op het topniveau om bepaalde eigenschappen, kwaliteiten en karakteristieken, die de topmanager in staat stelt het gewenste gedrag te vertonen en zo bij te dragen aan de resultaten van de organisatie. Onder andere integriteit, omgevingsbewustzijn, besluitvaardigheid en resultaatgerichtheid zijn dergelijke eisen volgens de overheid. Andere eisen die in de literatuur bijvoorbeeld worden genoemd zijn dominantie (Stogdill, 1974), zelfvertrouwen (Daft, 1999; Yukl, 1998), sociale intelligentie en cognitieve vaardigheden (Zaccaro, Kemp & Bader, 2004), naast nog vele andere eigenschappen. Waar in de discussie geen aandacht voor is, is de wijze waarop toezichthouders hun topmanagers selecteren.

1.3 Onderzoek naar selectie van topmanagers

De constatering dat er in het maatschappelijk discours en in beleid vooral aandacht is voor de uitkomst van het selectieproces is het startpunt van dit onderzoek naar selectie van topmanagers. Hierbij hebben we ons natuurlijk niet alleen te verhouden tot het maatschappelijk discours, maar ook tot de huidige stand van zaken in de wetenschap. Dan blijkt dat ook in de wetenschap weinig aandacht is voor de wijze

waarop toezichthouders hun topmanagers selecteren. Het ontbreekt tot op heden aan een integratief kader om selectie (op het topniveau) te onderzoeken (Ramsay & Scholarios, 1999; Vinkenburg et al., 2014; Derks & Grit, 2015). Er is ook een gebrek aan empirische gestoelde kennis over selectie op het topniveau geconstateerd (Vinkenburg et al., 2014; Derks & Grit, 2015). Selectie wordt daarom ook wel 'the great neglected topic', een ernstig verwaarloosd onderwerp, genoemd (Keep & James, 2010). Het doel van dit onderzoek is tweeledig. Allereerst willen we bijdragen aan kennis over de selectie van topmanagers in non-profit organisaties. In de tweede plaats willen we met deze kennis bijdragen aan de kwaliteit van het selectieproces en de uitkomst ervan, opdat vaker sprake kan zijn van geslaagde selectieprocessen en succesvolle topmanagers.

Het onderzoek valt uiteen in drie deelonderzoeken, met elk een eigen invalshoek en onderwerp op het gebied van selectie van topmanagers in non-profit organisaties. In het eerste deel gaan we nader in op de eisen die door toezichthouders worden gesteld aan topmanagers. We hebben gezien dat de overheid eisen stelt, maar welke eisen worden door toezichthouders zelf gesteld? De context waarin de non-profit organisatie opereert is een veranderende. Het is daarom interessant om niet alleen te kijken welke eisen er op dit moment worden gesteld, maar ook in hoeverre de eisen in de loop van de tijd zijn veranderd onder invloed van de opvatting over de aansturing van deze organisaties. In de jaren '80 van de vorige eeuw was de overheid dominant in de aansturing van non-profit organisaties. In deze periode van het Traditioneel Publiek Management verwacht men vooral dat topmanagers in staat zijn om de bedoelingen van de wetgever te vertalen naar de werkvloer en ervoor te zorgen dat de medewerkers op de werkvloer zich verhouden tot deze bedoelingen. Met de opkomst van het New Public Management in de jaren '90 wordt het management steeds meer transactioneel (Lipsky & Smith, 1993). Immers, waar in de jaren '80 de rol van de leiding gericht was op het beheersen van de beleidsvrijheid op de werkvloer conform de bedoelingen van de beleidsmakers, komt de nadruk vooral te liggen op de kwaliteit van de contractonderhandelingsactiviteiten (Lipsky, 1980; Lipsky & Smith, 1993). Van topmanagers in non-profit organisaties wordt tegenwoordig verwacht dat zij de organisatie aansturen, strategische doelen stellen en behalen en dat zij zich verhouden tot de eisen die door de buitenwereld aan ze worden gesteld (bv. Moore, 2013). Dit betekent dat zij verantwoording afleggen over hun prestaties en mandaat ophalen voor hun activiteiten. De veranderingen in de opvattingen over de aansturing van non-profit organisaties is in de loop van jaren veranderd, en daarmee ook de rol van de topmanagers.

Onze verwachting is dat door deze veranderende rol in de loop van de tijd andere verwachtingen bestaan ten aanzien van de opdrachten die aan topmanagers gesteld moeten worden en er daarom ook andere competenties worden gevraagd van de topmanager. Zaccaro (2007) maakt immers duidelijk dat bij leiderschap context, gedrag en eigenschappen in relatie met elkaar gezien moeten worden. Dit onderzoek

is in de Nederlandse context niet eerder onderzocht, en biedt inzicht in welke eisen gesteld worden aan topmanagers in non-profit organisaties. De onderzoeksvraag die in deelonderzoek 1 centraal staat is:

In hoeverre veranderen de opdrachten en eisen aan topmanagers in non-profit organisaties in samenhang met de opvattingen over de aansturing van deze organisaties?

In het tweede deel nemen we het selectieproces nader onder de loep. In deel I komen we erachter dat er in de loop van de tijd steeds meer en meer uiteenlopende eisen worden gesteld aan topmanagers in non-profit organisaties. We willen vervolgens weten hoe deze eisen een plek hebben in het selectieproces en hoe wordt beoordeeld in hoeverre kandidaten voldoen aan deze eisen? Er is beperkt onderzoek gedaan vanuit een integraal kader op selectie (Hollenbeck, 2009; Withers et al., 2012; Derks & Grit, 2015). Al met al lijkt er sprake van een groot aantal samenhangende factoren van invloed in het selectieproces. In een wisselwerking van deze factoren, die te maken hebben met de organisatie, de omgeving, de kandidaten en de selecteurs, komt de selectie van een topmanager tot stand (Withers et al., 2012). Hollenbeck (2009) roept op om onderzoek dichter tegen de selectiepraktijk aan te organiseren. Deze oproep om de samenhang tussen de factoren beter te begrijpen is wat ons betreft essentieel, hier ontbreekt een kennisbasis (Ramsay & Scholarios, 1999; Keep & James, 2010; Vinkenburg et al., 2014; Derks & Grit, 2015). In het tweede deel bezien we selectie vanuit verschillende invalshoeken, en laten we vervolgens zien hoe het selectieproces in de praktijk vorm krijgt. In het tweede deelonderzoek stellen we daartoe de volgende onderzoeksvraag:

Welke vormen van selectie van topmanagers in non-profit organisaties zijn in de praktijk zichtbaar?

In een functieprofiel worden tegenwoordig veel en uiteenlopende eisen gesteld aan topmanagers in non-profit organisaties. Dit zijn veelal meer objectieve eisen, die nauw samenhangen met het idee dat kandidaten moeten worden aangetrokken met de juiste competenties. Gedurende het selectieproces worden veel van de genoemde eisen niet expliciet gebruikt om tot de selectie van een topmanager te komen. Er worden dan ook meer subjectieve criteria gebruikt, waarvan de belangrijkste klik met de kandidaat blijkt te zijn (zie ook Miles & Sandler-Smith, 2014). Dit ligt in lijn met de gedachte dat de functie van de topmanager slechts beperkt kan worden onderscheiden van de persoon in de functie (Sessa et al., 1998; Hollenbeck, 2009; Van Dijk, 2014). In deel II hebben we de betrokkenen bij selectieprocessen laten beschrijven welke criteria zij hebben gebruikt voor de beoordeling van de kandidaten en wat zij in deze beoordeling zelf belangrijk vinden. Hiermee hebben zij hun voorkeuren uitgesproken. Het is echter bekend dat mensen hun eigen voorkeuren weliswaar kunnen uitspreken, maar dat in keuzegedrag deze voorkeuren veelal niet leidend blijken in de werkelijke keuzes (Green & Srinivasan, 1978; Rao, 2014). We mogen daarom niet zonder meer aannemen dat de benoemde criteria ook werkelijk

worden gebruikt bij de beoordeling van kandidaten. Tevens hebben we aan de hand van deel II niet kunnen achterhalen welke weging betrokkenen hanteren voor de verschillende selectiecriteria. Zodoende weten we nog niet hoe betrokkenen tot de keuze van de benoemde kandidaat komen. Om dit te kunnen achterhalen stellen we in deel III de volgende onderzoeksvraag:

Hoe worden de selectiecriteria voor topmanagers door toezichthouders van non-profit organisaties gewogen in de besluitvorming over de benoeming van een topmanager?

In de komende drie delen onderzoeken wij verschillende onderwerpen op het gebied van selectie van topmanagers in non-profit organisaties. Elk deel kent eenzelfde indeling. In het eerste hoofdstuk introduceren wij het onderwerp van onderzoek en de onderzoeksvraag. Vervolgens beschrijven we in het tweede hoofdstuk de methode van onderzoek. In hoofdstuk drie komt de literatuur over het onderwerp aan de orde. Dit beschrijft de kennisbasis en biedt de basis voor het empirisch onderzoek. Het vierde hoofdstuk beschrijft de onderzoeksresultaten, waarna we tot slot in hoofdstuk 5 een antwoord formuleren op de onderzoeksvraag en een discussie geven op de resultaten.

In deel IV sluiten we af met een terugblik op het onderzoek, de onderzoeksresultaten, en de verbinding die we tussen de onderzoeksresultaten zien. We reflecteren op deze resultaten en kijken ook naar ontwikkelingen die het onderzoeksonderwerp, selectie, raken. We sluiten af met aanbevelingen voor onderzoekers van en betrokkenen bij selectie van topmanagers (in non-profit organisaties).

OP ZOEK NAAR LEIDERSCHAP

DEEL I

Werving van topmanagers in non-profit organisaties: Content analyse van opdrachten en eisen in wervingsteksten

1 INTRODUCTIE

1.1 Inleiding

Als werkgever heeft de toezichthouder een belangrijke rol in de selectie van de topmanager. Het selectieproces heeft tot doel een kandidaat te benoemen met de juiste competenties. Initieel werd hierbij in de literatuur vooral de nadruk gelegd op de kennis, vaardigheden en capaciteiten van kandidaten (Wood & Payne, 1998). Recent wordt echter duidelijk dat de persoonlijkheid ook een belangrijke rol speelt (Hollenbeck, 2009).

In dit eerste deel bekijken we wat de toezichthouder belangrijk vindt. De beschrijving van wat belangrijk is, is de eerste stap in het selectieproces en geeft daarmee richting aan de volgende stappen. Wat de toezichthouder belangrijk vindt, is veelal verwoord in een functieprofiel, of in de hiervan afgeleide wervingstekst. Om erachter te komen wat belangrijk is, maken toezichthouders een analyse van de functie en van de organisatie (Sessa et al., 1998). In dit deel gaan wij eenzelfde analyse maken. In onze analyse volgen we Zaccaro (2007), die benoemt dat context, gedrag en eigenschappen met elkaar samenhangen. Deze aspecten gaan we eerst vanuit de literatuur en dan vanuit de praktijk nader bekijken. Hiertoe hanteren we een literatuurverkenning en een zogenaamde content analyse. Dit is een manier om de inhoud van teksten, in ons geval wervingsteksten, te analyseren. Hierover meer in hoofdstuk 2.

De context waarin de non-profit organisatie opereert is een veranderende. Het is daarom interessant om niet alleen te kijken welke eisen er op dit moment worden gesteld, maar ook of de eisen in de loop van de tijd zijn veranderd in samenhang met de opvatting over de aansturing van deze organisaties. In het vervolg van dit inleidende hoofdstuk gaan we hier nader op in, benoemen we de onderzoeksvraag en sluiten we af met een leeswijzer voor dit eerste deel.

1.1.1 Ontwikkeling van opvattingen over de aansturing van non-profit organisaties

Nederlandse non-profit organisaties in de sectoren onderwijs, zorg, welzijn en wonen kennen een lange, rijke historie. Ze kennen grotendeels hun oorsprong in het particulier initiatief (bv. Camps, 2012; Nieuwenhuis et al., 2012), en zijn begonnen als verzuilde verenigingen (WRR, 2014). Door de inbedding in lokale verbanden (WRR, 2014) werd legitimatie gevonden in eigen kring en in de herkenbaarheid van de eigen kring door de buitenwereld. De onderliggende waarden werden in die tijd

mede bepaald door de zuil waartoe een vereniging behoorde. Met de opbouw na de Tweede Wereldoorlog, met een versnelling in het laatste deel van de jaren '60, zien we een steeds grotere overheidsbemoeienis; de staat werd in die tijd geacht het primaat te hebben op de maatschappelijke ordening en daarmee ook over de aansturing van de organisaties in het maatschappelijk middenveld (WRR, 2014). Gelijktijdig met de ontzuiling in de jaren '70 verliezen non-profit organisaties hun lokale draagvlak. Er ontstaan nationale, collectieve voorzieningen in onderwijs, zorg, welzijn en wonen. Tot de jaren '80 is sprake van deze sterke overheidssturing, waarbij de overheid 'als hoeder van het maatschappelijk belang' eisen voorschrijft ten aanzien van de dienstverlening van de organisaties. Dit is de periode van het Traditioneel Publiek Management. Van de organisaties wordt binnen deze opvatting verwacht dat zij binnen de wettelijke context tot goede resultaten komen (Lipsky, 1980). Dit betekent dat topmanagers dienen te reageren op de politieke richting. De rol van de topmanagers is vooral gericht op het beheersen van de beleidsvrijheid op de werkvloer, om te zorgen voor overeenstemming met de bedoelingen van de beleidsmakers. Zij moeten in staat zijn om de bedoelingen van de wetgever te vertalen naar de werkvloer en ervoor zorgen dat de medewerkers op de werkvloer zich verhouden tot deze bedoelingen.

In de jaren '90 zien we de aansturing van de non-profit organisaties veranderen. Langzaam verschuift de aansturing van het Traditioneel Publiek Management naar, wat is gaan heten, New Public Management (NPM, Hood, 1991; Osborne & Gaebler, 1992). Deze verschuiving was het gevolg van verondersteld overheidsfalen (Stoker, 2006), het geloof dat de overheid monopolistisch, niet responsief, inefficiënt en ineffectief is (O'flynn, 2007). De privatisering van voorheen overheidsorganisaties gaat met deze beweging gepaard, waarmee ook de aansturing door de overheid afnam (Stellinga, 2012). In deze periode was tevens sprake van de omvorming van verenigingen in stichtingen (WRR, 2014), waardoor mogelijkheden ontstonden voor schaalvergroting en professioneel bestuur.

Het is in deze tijd dat de non-profit organisatie enerzijds een taakorganisatie blijft, met een publieke opdracht, maar gelijktijdig ook een marktorganisatie binnen het private domein is geworden. Onder het New Public Management komt daarmee een grotere nadruk te liggen op de zelfstandigheid van non-profit organisaties. De privatisering komt op gang, marktwerking doet zijn intrede en van de topmanager wordt langzaam maar zeker steeds meer verwacht dat hij in staat is richting te geven aan de organisatie.

Vanaf de jaren '00 ontstaat kritiek op de eenzijdigheid van de marktgerichte benadering in het New Public Management (O'flynn, 2007). Men acht het wenselijk te komen tot een benadering die verder gaat dan de overheid versus markt benadering. Dit nieuwe paradigma op aansturing van het semipublieke domein is Public Value Management (Moore, 1995) gaan heten. Hierbinnen staat de meervoudigheid van

waarden centraal, in plaats van de enkelvoudige, beheersmatige (Moore, 1995; O'Flynn, 2007). Voor de legitimiteit zijn de non-profit organisaties afhankelijk van een groot aantal stakeholders; er wordt derhalve verwacht van de organisaties dat zij open en transparant met deze stakeholders communiceren en dat aan hen verantwoording wordt afgelegd (Bossert, 2003). Deze opeenvolgende periodes, waarin de opvattingen over de aansturing van non-profit organisaties anders zijn, worden nogmaals kort uiteengezet in tabel 1.1.

Tabel 1.1 Drie opeenvolgende opvattingen over de aansturing van non-profit organisaties (Kelly, Mulgan & Muers, 2002, p. 10)

	Traditioneel Publiek Management	New Public Management	Public Value Management
Publiek belang	Gedefinieerd door politici/ experts.	Individuele voorkeuren komen via keuzes van de klant tot uitdrukking.	Individuele en publieke voorkeuren (als gevolg van openbare beraadslaging).
Dominante model van verantwoording	Naar boven via afdelingen naar politici en via hen naar het parlement.	Naar boven door prestatie-contracten; soms naar buiten naar klanten door middel van marktmechanismen.	Meerdere modellen: • Burgers als toezichhouders van de overheid; • Klanten als gebruikers; • Belastingbetalers als financiers.
Preferentie voor de uitvoering	Hiërarchische afdeling van zelfregulerende professie.	Private sector of strak gedefinieerd marktconform agentschap.	Menu van alternatieven pragmatisch gekozen (publieke sector agentschappen, particuliere bedrijven, etc.).
Benadering van publieke ethos	Publieke sector heeft het monopolie.	Men prefereert de marktbenadering.	Geen enkele sector heeft een monopolie op ethos en geen enkel ethos is altijd passend.
Rol van het topmanagement	Reageren op de politieke richting.	Behalen van overeengekomen prestatiedoelstellingen.	Reageren op voorkeuren burger/ klant, continu vernieuwen van het mandaat.

1.2 Onderzoeksvraag

Met de veranderingen in de opvatting over de aansturing van non-profit organisaties zien we ook een veranderende rol van het topmanagement in deze organisaties (Kelly et al., 2002). Onze verwachting is dat de veranderingen in de rol van het topmanagement een belangrijke invloed heeft op de opdrachten en eisen die gesteld worden. Zaccaro (2007) benoemt immers dat context, gedrag en eigenschappen van leiderschap met elkaar in relatie staan. We hebben geen onderzoek gevonden toegespitst op de Nederlandse context. De onderzoeksvraag luidt dan ook:

In hoeverre veranderen de opdrachten en eisen aan topmanagers in non-profit organisaties in samenhang met de opvattingen over de aansturing van deze organisaties?

1.3 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk gaan we nader in op de methode van onderzoek. Hier beschrijven we de werkwijze van onze literatuurverkenning en de uitvoering van content analyse op wervingsteksten. Hoofdstuk 3 behandelt de literatuur. Hier gaan we nader in op de non-profit organisatie, de rollen die een topmanager heeft en hoe bepaalde eigenschappen van de topmanager met deze rollen samenhangen. In hoofdstuk 4 beschrijven we de resultaten van de content analyse. Hier gaan we in op de veranderende eisen aan topmanagers in non-profit organisaties. We sluiten in hoofdstuk 5 af met de conclusie en discussie.

2 METHODE VAN ONDERZOEK

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk bespreken we de opzet en uitvoering van het eerste deelonderzoek. We gaan allereerst in op de literatuurverkenning. Deze literatuurverkenning heeft zich gericht op leiderschap en op het bestuur van de non-profit organisatie. Meer specifiek is gekeken naar de non-profit organisatie, naar de rollen en taken van de topmanager in de non-profit organisatie en de competenties (kennis, ervaring en vaardigheden; Wood & Payne, 1998; Board, 2012) die de topmanager nodig heeft om rollen en taken uit te voeren. Vervolgens bespreken we de content analyse. Hier gaan we nader in op de wijze waarop wij veranderingen in de eisen hebben onderzocht, welke data hiertoe zijn verzameld en hoe deze zijn geanalyseerd.

2.2 Literatuurverkenning

Een literatuurverkenning is een systematische zoektocht naar literatuur over het onderwerp van onderzoek. Er wordt aan de hand van de literatuur een overzicht verschaft van de kennisbasis over het onderwerp van onderzoek (Boote & Beile, 2005). In dit eerste deel is de literatuurverkenning gericht op het werk van de topmanager in een non-profit organisatie en de eisen die hieraan worden gesteld. Voorafgaand was reeds gekeken naar de vraag wat selectie is, en welke aspecten bij selectie van belang zijn. Zo kwamen we al op het begrip competentie, dat een belangrijke rol speelt in de duiding van eisen in wervingsteksten (Sessa et al., 1998). De definitie hiervan is eerder in het introducerend hoofdstuk aan de orde geweest.

In dit eerste deel willen we weten welke competenties van belang worden gevonden voor de topmanager in een non-profit organisatie. Ons doel met de literatuurverkenning is niet om een volledig overzicht te bieden van de literatuur op het gebied van competenties van topmanagers in non-profit organisaties, wel om inzicht te verkrijgen wat een topmanager doet en wat ervoor nodig is om wat de topmanager doet goed te doen. Deze beschrijvende aanpak biedt handvatten voor de content analyse van de wervingsteksten.

In onze literatuurverkenning hebben we allereerst specifiek gezocht naar onderzoeken die de relatie leggen tussen de benodigde competenties en de topmanager van een non-profit organisatie. Dit hebben we gedaan door een combinatie van zoektermen te hanteren, op het gebied van leiderschap (leadership, leader, manager, executive, topmanager, TMT) en competenties (competencies, skills, knowledge, abilities, characteristics) binnen non-profit organisaties.

Deze initiële verkenning heeft ons geen onderzoek opgeleverd waarin specifiek competenties worden benoemd van topmanagers in non-profit organisaties. In de volgende stap hebben we enkele overzichtswerken op het gebied van leiderschap gezien, namelijk Nohria en Khurana (2010), Yukl (2010) en Northouse (2013). Ook hebben we literatuur gezocht niet specifiek binnen non-profit organisaties. Hieruit hebben we diverse competenties kunnen destilleren die nodig zijn voor leiderschapsposities, zoals die van de topmanager.

De andere manier om meer zicht te krijgen op de competenties die nodig zijn in voor de uitoefening van de werkzaamheden is te kijken naar in de non-profit organisatie en de werkzaamheden die een topmanager in een non-profit organisatie heeft. Ten aanzien van de non-profit organisatie hebben we inzicht verkregen aan de hand van enkele belangrijke werken in het veld, als die van Moore (1995; 2013), McKevitt (1998), Kelly, Mulgan en Muers (2002), en Lipsky (1980). Hieruit hebben we drie rollen kunnen destilleren voor de topmanager. Hieruit volgend hebben we specifiek gezocht naar literatuur die ons meer inzicht kon bieden op de invulling van deze rollen: wat doet een topmanager, welke werkzaamheden horen bij deze rol, welke competenties zijn benodigd voor de uitvoering van deze werkzaamheden.

De literatuur is steeds op bruikbaarheid beoordeeld. Dit was een stapsgewijs proces, waarbij het oordeel van de onderzoeker doorslaggevend is voor het al dan niet opnemen van de literatuur in het onderzoek. De onderzoeker beoordeelt of de literatuur aansluit bij het onderwerp van studie. Het stapsgewijze proces bestaat eruit dat de onderzoeker de literatuur al dan niet opneemt in de uiteindelijke selectie:

- Op basis van titel;
- Op basis van de abstract van het artikel;
- Op basis van een scan van de tekst.

De bestudering van de geselecteerde literatuur kon aanleiding geven om gerefereerde artikelen toe te voegen aan de literatuur.

Met de gekozen aanpak hebben we een duidelijk beeld gekregen van de werkzaamheden van de topmanager in een non-profit organisatie, de complexe omgeving waarin de topmanager zijn werkzaamheden uitvoert en welke competenties benodigd zijn voor de uitvoering van deze werkzaamheden.

2.3 Content analyse van wervingsteksten

Het doel van het eerste deelonderzoek is om de opdrachten en eisen die worden gesteld aan topmanagers in een historisch perspectief te plaatsen. Dergelijk onderzoek is (in de Nederlandse context) niet eerder uitgevoerd. Er kan derhalve voor een onderzoek aanpak niet teruggepakt worden op eerder onderzoek. Er is gekozen voor een aanpak waarbij vanaf de jaren '80 de profielen voor de

leidinggevende functies elke 5 jaar zijn gezien. De literatuur laat zien dat vanaf de jaren '80 ontwikkelingen hebben plaatsgevonden (Kelly, Mulgan & Muers, 2002). Dit betekent concreet dat we zeven jaren (1980-2010) gebruiken om te zien hoe de eisen zich in de tijd hebben ontwikkeld.

Ten aanzien van de dataverzameling hebben we gekozen om de opdrachten en eisen uit wervingsteksten te destilleren. Het voordeel van deze methode is dat de opdrachten en eisen op papier zijn vastgelegd en dus opgehaald kunnen worden uit het bronmateriaal. Naast het gemak van het ophalen van data en het feit dat door de vastlegging de validiteit van het onderzoek vergroot wordt, heeft deze dataverzamelmethode als voordeel dat het duidelijk wordt hoe men op een bepaald moment denkt over de eisen aan topmanagers.

Met voorgaande in het achterhoofd is gezien waar wervingsteksten gevonden kunnen worden. Er zijn enkele alternatieven. Het internetsearch archief Lexisnexis Academic valt af, omdat men hier niet specifiek wervingsteksten in op kan zoeken. Delpher.nl, een initiatief van de Koninklijke Bibliotheek, heeft deze mogelijkheid wel, maar de database is van 1995 en eerder. Aangezien wij onderzoek doen naar de periode 1980-2010, is hiervan ook geen gebruik gemaakt. De Koninklijke Bibliotheek in Den Haag heeft een krantenarchief, waar de kranten ter plekke op microfilm zijn opgeslagen. Er kunnen wervingsteksten in worden opgezocht en het archief beslaat de gekozen onderzoeksperiode. Hier is dan ook gebruik van gemaakt. Aangezien het zeer waarschijnlijk leek dat de meeste advertenties in de zaterdagedities te vinden zijn, is allereerst gezocht in de zaterdagedities van diverse landelijke dagbladen. Na een eerste indruk van de diverse landelijke dagbladen is gekozen voor het gebruik van De Volkskrant en Trouw. In deze dagbladen bleken wervingsteksten voor vacatures in het maatschappelijk domein (wonen, zorg, welzijn, onderwijs) het vaakst te vinden te zijn. Voor sommige jaartallen zijn de zaterdagedities van deze kranten van vele maanden doorlopen om tot het gewenste aantal te komen, voor andere jaartallen waren enkele kranten voldoende. In tabel 2.1 is zichtbaar welke edities van de kranten zijn gebruikt om wervingsteksten te vinden. |

Tabel 2.1 Dataverzameling in de kranten Volkskrant en Trouw

Jaartal	Volkskrant	Trouw
1980	Januari	Maart
1985	Januari	Maart
1990	Januari / November	April
1995	Januari / November	April
2000	Januari	Maart / Oktober
2005	Januari	Maart / Oktober
2010	Januari / Februari / Maart	

Het Trouw-archief gaat niet verder dan 2007. Derhalve konden we geen gebruik maken van uitgaves van Trouw uit 2010. Voor 2010 is ervoor gekozen om de beschikbare edities van de Volkskrant te gebruiken. Voor 2015 was er geen archief, dus zijn de zaterdagedities van de papieren Volkskrant doorlopen om wervingsteksten te verzamelen. Er bleek echter een kentering te hebben plaatsgevonden in de wijze waarop wervingsteksten in kranten verschijnen. Internet blijkt vanaf 2007 vaker gebruikt te worden voor het oriënteren op banen (Van den Broek & Verhoeven, 2009) en dit heeft weerslag in wijze van adverteren door de non-profit organisaties. Er wordt nog wel geadverteerd in kranten, maar er worden veel minder tot geen eisen meer vermeld. Deze eisen worden beschreven op internetpagina's waarnaar in de wervingsteksten wordt verwezen. In 2010 hebben we voldoende wervingsteksten verzameld, waarin eisen genoemd worden. In 2015 bleek dit niet mogelijk, er worden in 2015 nauwelijks eisen genoemd. We hebben daarom besloten om 2015 niet mee te nemen als meetmoment in het onderzoek.

Het ophalen van wervingsteksten uit kranten in het archief van de Koninklijke Bibliotheek heeft op vier verschillende dagen plaatsgevonden. Voor elk jaartal is gezocht naar zo'n 50-60 wervingsteksten. Het is daarbij niet noodzakelijk geweest om een minimumaantal profielen per sector te vinden. Het doel van het onderzoek is het doen van uitspraken op het niveau van het totale domein, niet van individuele sectoren. Wij gaan ervan uit dat de ontwikkelingen in de aansturing elk van de sectoren treft en dus weerslag vindt in de profielen uit elk van de sectoren. De teksten zijn gezocht door zoektermen te hanteren als 'bestuurder', 'lid van de centrale directie' en '(algemeen) directeur'. Waar het om gaat is dat de functie waar we naar kijken in de kern een topmanagement functie is. In hoofdstuk drie laten we zien dat het in deze functie gaat om de uitvoering van een drietal functies: richting geven aan de organisatie, mandaat verkrijgen vanuit en verantwoording afleggen aan belanghebbenden, en zorgdragen dat de organisatie resultaten behaalt. Bij het aanzoeken van de wervingsteksten is bezien of in de wervingstekst gezocht wordt naar een persoon die de eindverantwoordelijkheid draagt voor de resultaten van de organisatie, daartoe plannen initieert, goedkeurt en implementeert en bovendien toezicht houdt op de voortgang van de uitvoering (cf. Fama & Jensen, 1983). Uitgesloten zijn alle niet-leidinggevende functies, maar ook functies als 'groepshoofd', 'afdelingshoofd', 'teamleider', 'conrector' en 'adjunct-directeur', omdat men niet de eindverantwoordelijkheid heeft voor de implementatie van plannen. 'Coördinator' is meegenomen alleen nadat uit een verdere bestudering van de tekst bleek dat sprake is van een eindverantwoordelijke leidinggevende functie. Na een nadere bestudering van enkele wervingsteksten is in tweede instantie besloten om deze alsnog niet mee te nemen in de analyse. Het ging hier om wervingsteksten waarin de functie (toch) niet bruikbaar bleek, bijvoorbeeld omdat sprake is van een aanpalende sector. Vervolgens is bezien in hoeverre men in de functie goedkeuring geeft aan plannen en toeziet op de uitvoering van de plannen, oftewel in hoeverre men de eindverantwoordelijkheid draagt voor (de strategie of het beleid van) de gehele organisatie.

Ten behoeve van de analyse van de wervingsteksten is gebruik gemaakt van content analyse. Holsti (1969) gebruikt een zeer brede definitie voor content analyse: elke techniek om inferenties te trekken door het objectief en systematisch identificeren van karakteristieken van communicatieboodschappen. Deze techniek is voor het eerst gebruikt om kranten- en tijdschriftartikelen te analyseren (Harwoord & Garry, 2003). Andere auteurs noemen het een systematische onderzoeksmethode (Berelson, 1952), een wetenschappelijke analysetechniek (Krippendorff, 1980), met als doel een fenomeen te beschrijven (Berelson, 1952). Het doel van content analyse is het verkrijgen van een gecondenseerd, maar breed beeld van een bepaald fenomeen (Elo & Kyngäs, 2008). Dit gebeurt door verschillende aspecten in de tekst te categoriseren, ofwel te laten zien op welke wijze of in welke mate bepaalde aspecten in de gekozen teksten voorkomen. Content analyse is meer dan het tellen van woorden, hoewel dit wel een gebruikelijke notie is als gedacht wordt aan deze vorm van analyse (Stemler, 2001). Stemler (2001) stelt dat content analyse een goede manier is om trends en patronen te herkennen in documenten.

Content analyse is gebruikt om te bezien of en onder welke bewoordingen bepaalde eisen in de wervingsteksten aangehaald worden. Bij de categorisatie van kernbegrippen is getracht zo veel als mogelijk aan te sluiten bij de onderzoeksliteratuur. Na het doorlopen van vele wervingsteksten, bleek dat het op basis van literatuur geschetste kader van eigenschappen weliswaar een nuttig hulpmiddel voor de analyse is, maar dat het gelijktijdig onvoldoende mogelijkheden biedt om alle nuances en beschreven eigenschappen in de wervingsteksten te omvatten. Om deze reden hebben we gekozen voor een inductieve aanpak (Hsieh & Shannon, 2005; Elo & Kyngäs, 2008). In de inductieve aanpak ontwikkelen categorieën zich gedurende de analyse. De categorieën worden uit de tekst zelf gedestilleerd. Er zijn in dit deelonderzoek diverse aspecten toegevoegd, waar in de literatuur niet eerder aandacht aan is besteed.

De analyse van de wervingsteksten bestaat uit het aanvinken van deze sub-subcategorieën op moment dat deze in een wervingstekst genoemd is. Ook hebben we de letterlijke tekst uit de wervingstekst overgenomen in de matrix, zodat er eventueel nog een verdere kwalitatieve analyse op kan worden verricht. Dit ligt echter buiten de scope van dit deelonderzoek.

De totale steekproef bestaat uit 363 wervingsteksten, ongeveer gelijkelijk verdeeld over de zeven jaren (zie tabel 2.2).

Tabel 2.2 Verdeling wervingsteksten over jaren

Jaartal	Aantal wervingsteksten (n)	% van totaal
1980	51	14,0
1985	47	12,9
1990	61	16,8
1995	48	13,2
2000	54	14,9
2005	51	14,0
2010	51	14,0
Totaal	363	100,0

Van de wervingsteksten zijn 214 (59%) gerelateerd aan het onderwijs, 97 (26,7%) aan zorg, 40 (11,0%) aan welzijn en tot slot 12 (3,3%) wervingsteksten aan de sector wonen.

Om tot gedegen conclusies te komen is valide en betrouwbare data noodzakelijk (Weber, 1990). In dit deelonderzoek is betrouwbaarheid vergroot door in deze paragraaf te verantwoorden welke keuzes zijn gemaakt bij het zoeken naar de data en de wijze waarop deze geanalyseerd is (Elo & Kyngäs, 2008). Deze verantwoording zorgt bovendien voor een grotere mate van overdraagbaarheid (Graneheim & Lundman, 2004). In hoofdstuk 4, waar we de resultaten van dit onderzoek bespreken, wordt de link tussen data en analyse eens te meer duidelijk. Tot slot is het belangrijk dat de data betrouwbaar is geclassificeerd (Elo & Kyngäs, 2008). Dit wordt beoordeeld aan de hand van *inter-* en/of *intrarater reliability* (beoordelaars betrouwbaarheid). Deze maatstaf beziet in hoeverre een tweede onderzoeker respectievelijk dezelfde onderzoeker voor een tweede maal, tot dezelfde codering komt. Indien de uitkomst hoog is, kan gesproken worden van een hoge mate van betrouwbaarheid van de categorieën. Omdat sprake is van zeer veel sub-sub categorieën en het kunnen maken van onderscheid tussen deze sub-sub categorieën veel tacit knowledge (impliciete kennis) vereist, is gekozen voor *intrarater* en niet voor *interrater reliability*. Een vijftigtal wervingsteksten zijn aan de hand van het analyseschema voor een tweede maal gecodeerd en de uitkomsten van coderingen zijn op betrouwbaarheid getoetst. De *intrarater reliability* op basis hiervan was 96,3% (percentage agreement), 0,788 (Krippendorff's alpha). Deze scores geven aan dat de betrouwbaarheid van de coderingen in het analyseschema voldoende goed is (bv. Lombard, Snyder-Duch & Campanella Bracken, 2002). De verschillen in coderingen zijn elk afzonderlijk door de onderzoeker beoordeeld en afgehandeld.

In onze analyse zijn we geïnteresseerd in de verschillen tussen de wervingsteksten uit verschillende jaartallen. We hebben daartoe drie verschillende maatstaven tot onze beschikking. We hebben allereerst gekeken of een bepaalde hoofdcategorie al dan niet voorkomt in een bepaalde wervingstekst. Op basis hiervan kunnen we uitspraken doen over de kans dat een hoofdcategorie al dan niet voorkomt

in een wervingstekst uit een bepaald jaar. Het voordeel hiervan is dat het aantal subcategorieën binnen een hoofdcategorie niet ter zake doet, er wordt gekeken naar de kans van voorkomen. Het nadeel is echter dat we niet direct zicht krijgen op het belang van een bepaalde hoofdcategorie op het totaal.

Om dit nadeel te ondervangen hebben we in onze analyse vervolgens gekeken naar het aantal woorden dat binnen een hoofdcategorie genoemd wordt in een wervingstekst, ofwel de som van de hoofdcategorie. Hiermee krijgen we direct zicht op het aantal woorden, en daarmee het belang, van een hoofdcategorie. Het nadeel van deze methode is echter tweeledig. Allereerst is sprake van een toename van het totaal aantal woorden in wervingsteksten tot en met 2005 en een afname in 2010 ten opzichte van 2005. De ontwikkeling van het totaal aantal woorden in wervingsteksten heeft uiteraard direct consequenties op het aantal woorden binnen een hoofdcategorie. Een ander nadeel is dat het risico dat hoofdcategorieën met een groter aantal subcategorieën ook een groter aantal woorden binnen een wervingstekst heeft dan een hoofdcategorie met een klein aantal subcategorieën.

Deze nadelen hebben we tot slot ondervangen door op een derde manier de coderingen te analyseren. We hebben in deze laatste analyse gekeken naar het aandeel van het aantal woorden van de hoofdcategorie in het totaal aantal woorden. Dit biedt wellicht de best mogelijke indicator voor het belang van een hoofdcategorie, aangezien het direct gerelateerd wordt aan aandeel. Het nadeel van deze methode is echter net als bij de som van de hoofdcategorie dat het risico dat hoofdcategorieën met een groot aantal subcategorieën een groter aantal woorden binnen een wervingstekst heeft, en dus ook eerder een groter aandeel heeft in het totaal, dan een hoofdcategorie met een klein aantal subcategorieën.

Elk van de drie maatstaven is gericht op het herkennen van trends in de ontwikkeling van het belang van een hoofdcategorie. Om deze reden kiezen we ervoor om per hoofdcategorie een beschrijving te geven van elk van de maatstaven, om op basis daarvan tot een uitspraak te komen over het belang van de hoofdcategorie.

3 THEORIE: EISEN AAN TOPMANAGERS VAN NON-PROFIT ORGANISATIES

3.1 Inleiding

Leiderschap wordt gezien als één van de meest onderzochte onderwerpen (bv. Yukl, 2010; Nohria & Khurana, 2010; Northouse, 2013) in de organisatiekunde. Hoewel al veel langer in verschillende contexten onderzocht, liggen de wortels van het organisatiekundig onderzoek naar leiderschap in de late 19^e en begin 20^e eeuw. In deze periode geloofde men in het bestaan van een “grote man” (“great man”), een persoon met bijzondere eigenschappen en kwaliteiten die hem in staat stellen om een goede leider te zijn (bv. Northouse, 2013). Het onderzoek in deze zogenaamde “trait-based” benadering heeft geleid tot een lijst van gewenste eigenschappen (Van Dijk, 2014). Vanaf deze tijd hebben vele onderzoekers bijgedragen aan de “grand unifying theory” van leiderschap (bv. Kilburg & Donahue, 2011). Leiderschap is vanuit verschillende benaderingen onderzocht, volgerschap en omgevingsfactoren zijn toegevoegd aan de centralistische theorieën, waarin de leider het brandpunt is (Yukl, 2010; Kilburg & Donahue, 2011; Northouse, 2013). Kilburg en Donahue (2011) trachten in hun artikel een definitie van leiderschap te geven die de complexiteit van leiderschap vat en de verschillende onderdelen verbindt:

“Leadership is a complex, multidimensional, emergent process in which the leader(s), follower(s), and other formal and informal stakeholders in a human enterprise use their characteristics, capabilities, thoughts, feelings, and behaviors to create mutually influencing relationships that enable them to coevolve strategies, tactics, structures, processes, directions, and other methods of building and managing human enterprises with the goal of producing adaptive success in their chosen niche(s) in the competitive, evaluative, and evolving global ecology of organizations.”

In de meer algemene leiderschapstheorie ligt de nadruk op dit moment vooral op het vangen van de complexiteit van het concept (Kilburg & Donahue, 2011). De laatste inzichten op het gebied van leiderschap dragen bij aan de ontwikkeling van een integratief model van leiderschap, waarbij alle complexiteit wordt gevat. Gelijktijdig ontstaat echter een probleem voor medewerkers in het HR-domein. Als een leiderschapspositie vacant is, vooral als het gaat om een positie op het topniveau, is het noodzakelijk dat men de vereisten voor die positie herkent en kan beschrijven (Mitrani, Dalziel & Fitt, 1995; Wood & Payne, 1998; Board, 2012).

In selectieprocessen is de eerste stap immers om een goed beeld te verkrijgen van de functie, en dit vast te leggen in een functieprofiel (Board, 2012). Een dergelijk functieprofiel is voor posities op het topniveau gebaseerd op een analyse van de behoeftes van de organisatie, een analyse van de werkzaamheden in de functie en een doorvertaling hiervan in kwalificaties, eigenschappen en karakteristieken (Sessa et al., 1998), oftewel competenties. Een functieprofiel maakt inzichtelijk binnen welke context men aan het werk gaat en welke belangrijke opdrachten er in deze context zijn. Bovendien wordt duidelijk welk gedrag verwacht wordt van kandidaten en over welke competenties kandidaten idealiter beschikken om de functie adequaat uit te kunnen oefenen (Sessa et al., 1998). In het onderzoek rond selectie wordt daarom een noodzaak gezien van de zogenaamde competentie-benadering van leiderschap (bv. Board, 2012).

In dit hoofdstuk ontleden we de functie van de topmanager van een non-profit organisatie, om zo tot een beschrijving te komen van de competenties die noodzakelijk zijn voor een topmanager in een non-profit organisatie.

Hiertoe gebruiken we de beschikbare literatuur over de non-profit organisatie (paragraaf 3.2), de rol van de topmanager (paragraaf 3.3), de essentie van het werk van de topmanager (paragraaf 3.4) en competenties van topmanagers (paragraaf 3.5). We plaatsen hier de “trait-based” theorie op leiderschap in een breder perspectief, namelijk in combinatie met benaderingen gericht op competenties, en met situationele omstandigheden waarbinnen het leiderschap plaats heeft.

Aan het eind van dit hoofdstuk (paragraaf 3.6) bespreken we de categorisering van de competenties van topmanagers in non-profit organisaties, die vervolgens in hoofdstuk 4 worden gebruikt voor de bespreking van de onderzoeksresultaten.

3.2 De non-profit organisatie

Een integrale benadering van leiderschap neemt ook de context mee waarbinnen leiderschap plaatsvindt (Zaccaro, 2007). Om in het vervolg van dit hoofdstuk een goed beeld te verkrijgen van het leiderschap van topmanagers in non-profit organisaties, zetten we daarom allereerst uiteen wat de context van de non-profit organisatie is. Dit kan in de eerste plaats gedaan worden aan de hand van het onderscheid tussen publiek en privaat (Brandsen, Van de Donk & Kenis, 2006). Een tweede manier om de non-profit organisatie te positioneren is tussen overheid, markt en samenleving (Pestoff, 1992; Mouwen, 2002).

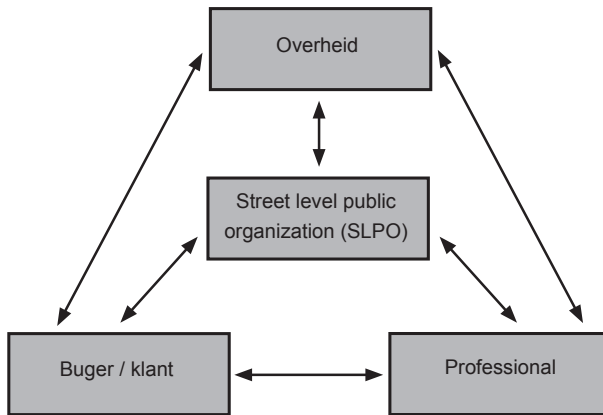
Non-profit organisaties als universiteiten, ROC's, woningcorporaties, ziekenhuizen en diverse andere organisaties die maatschappelijke diensten leveren zijn niet volledig publiek, en ook niet volledig privaat, maar van beide een beetje en worden daarom gedefinieerd als hybride organisaties (Brandsen, Van de Donk

& Kenis, 2006). Brandsen (2006) werkt het begrip hybriditeit nader uit vanuit organisatiesociologisch perspectief. De hybride organisatie heeft te maken met een grote mate van onzekerheid, door de vermenging van verschillende type elementen. Elementen die, zo stelt Brandsen (2006), tegenstrijdig en zelfs conflicterend zijn, of zo worden ervaren. De vermenging van deze elementen zorgt voor een toegenomen mate van complexiteit. Camps (2006) benoemt dat de non-profit organisatie enerzijds een taakorganisatie is, met een publieke opdracht, maar gelijktijdig ook een marktorganisatie binnen het private domein is. In de verantwoording dient de non-profit organisatie zich te verhouden tot verschillende belanghebbenden. Alleen de non-profit organisatie kent in formele zin de dubbele verantwoordingslijn. Vanwege het bestaan van deze dubbele verantwoordingslijn, is de inspraak en verantwoording diffuus. Waar de profit organisatie de dialoog aangaat met de aandeelhouder als belangrijkste belanghebbende en de publieke organisatie politieke aansturing krijgt, heeft de non-profit organisatie te maken met meerdere belanghebbenden, die elk eigen (tegenstrijdige) belangen (kunnen) hebben (Commissie Maatschappelijk Verantwoord bestuur en toezicht in de semipublieke sector, 2013).

Camps (2013) benoemt zeven spanningsrelaties, die maken dat de hedendaagse non-profit organisatie complex is. Hoewel hij de onderwijsorganisatie in zijn analyse centraal stelt, gaat de redenering op voor non-profit organisaties in het algemeen. De zeven spanningsrelaties, die we hierna nader duiden, zijn die tussen:

- Bestuurlijke en professionele resultaatgebieden;
- Overheidsregulering en eigen bestuurlijke verantwoordelijkheid;
- Individuele verwachtingen en het beleid van de organisatie;
- Formele verantwoordingslijnen en informele verantwoording;
- Formele landelijke kaders en lokale vertaling en invulling ervan;
- Sectorale solidariteit en eigen bestuurlijke verantwoordelijkheid en inkleuring;
- Overheid, markt en samenleving.

De eerste drie spanningsvelden komen duidelijk naar voren als we kijken naar de duiding van de 'street level public organisation' (SLPO, McKevitt, 1998). Het model waarmee McKevitt (1998) de relaties van de publieke organisatie duidt, duidt evenzogoed ook de relaties van een hedendaagse non-profit organisatie. Hiermee wordt overigens duidelijk dat het feitelijke onderscheid tussen publieke en non-profit organisaties niet zo groot is als soms verondersteld wordt. Later in onze analyse komen we nog op onderscheidende elementen, die de verschillen tussen publieke en non-profit organisaties duiden. McKevitt (1998) toont het spanningsveld in de verantwoording en legitimiteit van de non-profit organisatie als volgt:



Figuur 3.1 De street level public organization tussen overheid, burger/klant en professional (naar McKevitt, 1998)

Heteerstespanningsveld is gelegen in de resultaatgebieden die voorop worden gesteld door bestuurders en door professionals. Voor de professional is de professionele autonomie belangrijk. De aard van het primair proces van non-profit organisaties is veelal uniek (McKevitt, 1998; Cuban, 2004). De invloed van professionals op de directe uitvoering is dusdanig groot, dat zij in feite beleidsbepalend optreden (bv. Wrigley & McKevitt, 1994). In de sectoren onderwijs, zorg, welzijn en wonen zijn professionals veelal hoogopgeleid, waarbij de kwaliteit van de dienstverlening staat of valt met dit opleidingsniveau. Hierdoor ontstaat op het niveau van de organisatie als vanzelf een spanningsveld tussen controle en professionele autonomie, tussen wantrouwen en vertrouwen. De botsende logica's van bestuur en uitvoerende professional wordt duidelijk aan de hand van het werk van onder meer Ingersoll (2003), Frissen (2007), Tops (2007) en Putters (2009). Het bestuur is, mede onder invloed van de politieke aansturing, gericht op vraagstukken die te maken hebben met (kosten-)beheersing, externe verantwoording en transparantie (Frissen, 2007). Het besturingsmodel op basis van dergelijke cijfers heeft veelal een effectieve en efficiënte organisatie ten doel. Hierbij is de redenering 'meten is weten, weten is begrijpen, begrijpen is beheersen'. De werkzaamheden van de professionals laten zich echter beperkt vangen in eenduidige outputmaten (McKevitt, 1998). Door de druk op effectieve en efficiënte uitvoering van de dienstverlening vervreemden professionals van hun werk: het behalen van bepaalde normen en cijfers is veeleer een doel op zich geworden dan een middel om te weten te komen wat belangrijk en betekenisvol is (Van Dijk & Oosterling, 2012). Er wordt in de genoemde sectoren (vooral in zorg en onderwijs) daarom gepleit voor een stevige(re) autonomie van de professional (Vink, Roman & Vermeulen, 2012).

Het tweede spanningsveld, tussen overheidsregulering en bestuurlijke verantwoordelijkheid illustreerden we reeds in deel 0. We lieten zien dat de overheid naar aanleiding van incidenten in de sectoren onderwijs, zorg, welzijn

en wonen in heeft gegrepen en het mandaat voor de maatschappelijke ordening naar zich heeft toetrokken. Non-profit organisaties hebben een publieke opdracht, en zijn in die zin door de overheid gereguleerd en hebben met dergelijk ingrijpen rekening te houden (Camps, 2013). Gelijktijdig zijn het formele, private organisaties (Pestoff, 1992), die een eigenstandige missie en strategie dienen uit te voeren (Mouwen, 2002). Vanuit de overheid worden eisen gesteld op het gebied van rechtmatigheid, doelmatigheid, kwaliteit en toegankelijkheid. Omtrent de rol van de overheid in de aansturing van non-profit organisaties deed de Commissie Maatschappelijk Verantwoord bestuur en toezicht in de semipublieke sector (2013) onderzoek. In de analyse legt de commissie de nadruk op de doorwerking van de (politieke) aansturingsmechanismen op de uitvoering in non-profit organisaties. De commissie ziet dat op stelselniveau sprake is van enkele weeffouten, die op nadelige wijze doorwerken. De eerste weeffout is volgens de commissie gericht op de vraag welke publieke taken moeten worden gediend in de instellingen. Ten aanzien van onderwijs worden bijvoorbeeld vragen gesteld als: *'Is dat goed en toegankelijk onderwijs? Hoort daar ook de opvoeding van kleine kinderen bij? Gezonde lunches? Maakt sport deel uit van het curriculum? Staat in het voortgezet onderwijs de geschiktheid voor de arbeidsmarkt centraal, klassieke 'Bildung', of beide?'* (Commissie Maatschappelijk Verantwoord bestuur en toezicht in de semipublieke sector, 2013, p. 11). Meer concrete en precieze formulering van de publieke belangen draagt volgens de commissie Maatschappelijk Verantwoord bestuur en toezicht in de semipublieke sector (2013) bij aan duidelijkheid en geeft zo richting aan de uitvoering door de verantwoordelijke organisaties. Hierin heeft de politiek haar primaat volgens de commissie te herstellen. De WRR (2012) stelde eerder echter dat de overheid niet langer de regie heeft over de maatschappelijke ordening en dat maatschappelijke organisaties sterker dan nu het geval hun verantwoordelijkheid dienen te nemen voor zaken van publiek belang.

In de derde plaats is er spanning tussen individuele verwachtingen en het beleid van de organisatie. Hier gaat het om vooral om de laatste twee belanghebbenden in het model van McKevitt (1998): de burger en de klant, die beiden overigens ook zeer uiteenlopende verwachtingen (kunnen) hebben van de non-profit organisatie. De primaire klant van de non-profit organisatie, is de persoon aan wie diensten geleverd wordt, zoals leerlingen, studenten, patiënten, cliënten of huurders. Deze individuen betalen veelal (deels) voor de geleverde diensten. Hoewel hier tevens overheidssubsidiëring op plaatsvindt, kan de klant relatief duidelijk worden aangewezen. De belangen van de klanten zijn vooral gericht op goede dienstverlening tegen betaalbare prijzen. Moore (2003) noemt deze klanten van de non-profit organisatie 'downstream' klanten, omdat zij degenen zijn die de dienst of het product afnemen. Aan de andere kant heeft de non-profit organisatie echter ook te maken met een 'upstream' klant. Dit zijn de partijen die een deel van de kosten voor de dienstverlening of productie van de non-profit organisatie verzorgen. In Nederland is de overheid de hoeder van het publiek belang, ofwel de representant

van de burger. Hiermee wordt tevens duidelijk waarom het zo lastig is om de klant van de non-profit organisatie te duiden, er spelen meerdere belangen (Commissie Maatschappelijk Verantwoord bestuur en toezicht in de semipublieke sector, 2013). Moore (2003) stelt vervolgens dat er een belangrijke afhankelijkheid bestaat van de betalingen door de overheid. Indien deze middelen niet noodzakelijk waren voor het voortbestaan van de organisatie, dan was er immers ook geen noodzaak non-profit organisatie te zijn. Veelal zal een overheid bepaalde publieke belangen voorstaan en zodoende de dienstverlening aan bepaalde klanten meer ondersteunen en aan andere klanten minder. Het tevreden stellen van zowel de 'upstream' als de 'downstream' klanten is een belangrijk aspect van de non-profit organisatie, een aspect dat in de profit sector niet zal spelen. In het verlengde hiervan ligt tevens de tweede weeffout die de Commissie Maatschappelijk Verantwoord bestuur en toezicht in de semipublieke sector (2013) constateert, namelijk die in de vraag hoe publieke taken worden uitgevoerd. De politieke aansturing kan volgens de commissie worden omgeschreven met het credo: *"doe meer, voor minder geld en maak nooit fouten"* (Commissie Maatschappelijk Verantwoord bestuur en toezicht in de semipublieke sector, 2013, p.11). Hiermee kan de nadruk te veel op de belangen van een groep klanten komen te liggen, ten koste van de andere groep klanten, die ook recht hebben op een goede kwaliteit van de geleverde diensten.

De vierde spanningsrelatie richt zich op de verschillende verantwoordingslijnen. Met de opkomst van het Public Value Management is omgang met diverse belanghebbenden meer van belang geworden. Dit betekent ook dat de organisatie zich meer dient te verantwoorden over aspecten als kwaliteit, effectiviteit en doelmatigheid van de dienstverlening. De organisatie dient zich hierbij tot elk van de belanghebbenden te verhouden, zich te verantwoorden over prestaties, en idealiter in dialoog te zijn over de wijze waarop men de belangen van elk van deze stakeholders kan behartigen. Deze horizontale verantwoording staat naast het toezicht dat wordt gehouden op de organisaties door externe toezichthouders. In deze verticale verantwoording staan de eisen die van overheidswege worden opgelegd aan de organisaties centraal. In de volgende paragraaf komen we terug op de betekenis hiervan voor de rol van de topmanager.

In de vijfde plaats is er de spanning tussen landelijke kaders en de lokale invulling. Non-profit organisaties hebben te maken met landelijke verplichte richtlijnen voor dienstverlening of eisen ten aanzien van kwaliteit en kwaliteitsborging, maar dienen zich gelijktijdig te verhouden tot de lokale omstandigheden. Om zorg te dragen voor een goede maatschappelijke inbedding dient de organisatie binnen de landelijke kaders naar ruimte te zoeken voor de eigen invulling, zo stelt Camps (2013).

De zesde spanningsrelatie richt zich op de mate waarin de organisatie eigenheid nastreeft ten opzichte van sectorgenoten. Is er sprake van gezamenlijkheid en van daaruit zelfs van confirmerend gedrag of zijn organisaties binnen de sector volledig

vrij om eigenstandige keuzes te maken ten aanzien van missie en strategie. En wat betekent dit als er financiële consequenties verbonden zijn aan falen, zoals bij Amarantis Onderwijsgroep en bij Vestia? In beide gevallen heeft de wetgever afgedwongen dat de sector zelf opdraait voor problemen van een van de leden.

Tot slot stelt Camps (2013) dat de drie trekkrachten, overheid, markt en burger, continu in beweging zijn en dit van organisaties vraagt dat zij zich continu kunnen aanpassen aan de tijdsgeest. Non-profit organisaties kennen zowel qua financiering als qua verantwoording een zekere mate van hybriditeit. Op het gebied van de financiering is zichtbaar dat sinds de jaren '90 de inmenging van de overheid afnam en financiële middelen tevens uit marktactiviteiten dienden te worden gevonden. Hierdoor ontstonden gemengde, publieke en private, financieringsstromen (Camps, 2012).

Camps (2006) merkt op dat in de formele en informele eisen op het gebied van aansturing sprake lijkt van convergentie tussen private, hybride (non-profit) en publieke organisaties (vergelijk Porter & Kramer, 2011). Deze convergentie ten opzichte van de private organisatie is bijvoorbeeld zichtbaar in de afweging tussen sociale doelstellingen en financiële resultaten (Emerson, 2003). Zowel profit als non-profit organisaties dienen afwegingen te maken tussen deze twee (tegengestelde) doelen, maar kennen een ander afwegingskader. Waar voor de profit organisatie geldt dat de financiële resultaten leidend zijn en sociale doelstellingen daartoe kunnen bijdragen, geldt voor de non-profit organisatie het omgekeerde. Voor de non-profit organisatie geldt dat een doorgeschoten streven naar efficiëntie mogelijkserwijs (en misschien zelfs redelijkerwijs) leidt tot het verkleinen van de behartiging van de publieke belangen. Omgekeerd kan een te sterke focus op de behartiging van publieke belangen leiden tot een onwenselijke of zelfs onhoudbare financiële positie.

De non-profit onderscheidt zich van de publieke organisatie door de vrijheid die de organisatie heeft om eigenstandige keuzes te maken in dit spanningsveld, en daarbij bovendien tot een zelfgekozen strategie en maatschappelijke missie te komen.

Nu we een duiding hebben gegeven van de positionering van de non-profit organisatie, komen we hier tot slot ook met een definitie van de non-profit organisatie. We volgen hier de definitie van de maatschappelijke onderneming. *Een maatschappelijke onderneming is een private non-profitorganisatie, opererend met de opdracht publieke belangen te behartigen en algemeen geldende diensten te leveren, in hoge mate publiek gefinancierd, maar tevens met eigen inkomstenbronnen buiten de overheid (hybride) om en meer maatschappelijke problemen oppakkend dan formeel strikt noodzakelijk, omdat men een eigen strategie en maatschappelijke missie heeft en een eigen aansturing structuur en autonomie heeft met zowel horizontale als verticale verantwoordingsmechanismen* (kenmerken ontleend aan Mouwen, 2004; De Waal, 2005; CBMO, 2008; Botter, 2010). Het zijn vooral de ondernemingen in de genoemde sectoren die als private

ondernemingen opereren in het publieke domein, maar gelijktijdig nagenoeg functioneren als een 'echte' onderneming in organisatiekundige zin (Mouwens, 2004). Tot enkele jaren geleden werd voor non-profit organisaties in de sectoren onderwijs, zorg, welzijn en wonen de term 'maatschappelijke onderneming' gehanteerd. Ook nu nog wordt deze term in de praktijk gebruikt, bijvoorbeeld in de Aansturingcode woningcorporaties 2015. Naar aanleiding van diverse incidenten in de sectoren onderwijs, zorg, welzijn en wonen heeft de term 'maatschappelijke onderneming' echter een zekere smet gekregen. Wij gebruiken om deze reden de meer neutrale term 'non-profit organisatie'. We doelen hiermee op non-profit organisaties, in ons geval in de sectoren onderwijs, zorg, welzijn en wonen, die aan de genoemde definitie van de maatschappelijke onderneming voldoen.

3.3 De topmanager in een non-profit organisatie

Al met al heeft een topmanager in een non-profit organisatie te maken met complexe aansturingsmechanismes, een veeleisende overheid en niet zonder meer eenduidige doelen (Commissie Maatschappelijk Verantwoord bestuur en toezicht in de semipublieke sector, 2013). Eén van de belangrijke werkzaamheden van topmanagers is het omgaan met dergelijke omgevingsvraagstukken en daarbij zorgdragen voor een effectieve adaptatie aan de omgeving (Yukl, 2010). Bovendien hebben topmanagers in non-profit organisaties te maken met professionals die in feite beleidsbepalend optreden en zich maar beperkt willen laten controleren (Wrigley & McKeivitt, 1994). In de interne organisatie draait het om het kunnen omgaan met dit spanningsveld en richt de taak van de topmanager zich op de optimalisatie van de bedrijfsprocessen en op personeelsbeleid (Yukl, 2010). In feite is sprake van een extern gerichte rol in de adaptatie aan de omgeving en een interne rol omtrent het bereiken van resultaten. Moore (1995) onderscheidt drie rollen voor topmanagers in non-profit organisaties. In deze rollen gaat het om het richting geven aan de organisatie, het zorgdragen voor resultaten en de verantwoording over deze resultaten naar stakeholders. Dit onderscheid houden we aan bij de verdere bespreking van de werkzaamheden van topmanagers in non-profit organisaties.

Het is interessant om hier al op te merken dat deze drie rollen gerelateerd kunnen worden aan de verschillende opvattingen over de aansturing van de non-profit organisatie. In het Traditioneel Publiek Management ligt de nadruk immers op de beheersing van de uitvoering op de werkvloer en het bereiken van de gewenste resultaten. Binnen het New Public Management geeft men de voorkeur aan marktmechanismen, waarmee het voor de leiding belangrijk wordt richting te geven aan de organisatie, aan het eigenstandig bepalen van de koers voor de organisatie. In het Public Value Management komt de nadruk ten slotte te liggen op verantwoording en het verkrijgen van mandaat voor de gewenste publieke opdracht. We komen hier later op terug als we de gewenste competenties voor topmanagers beschrijven. Hierna gaan we eerst in op de drie genoemde rollen.

3.3.1 Resultaten bereiken in de non-profit organisatie

De eerste rol van topmanagers in non-profit organisaties draait om de vraag hoe resultaten bereikt kunnen worden in de organisatie. Resultaten die bereikt dienen te worden door de professionals in de organisatie. Het bereiken van resultaten vraagt van de topmanager dan ook dat hij de medewerkers door middel van diens leiderschap weet te motiveren en in staat is de bedrijfsprocessen te organiseren.

Rondom het eerste aspect, het motiveren van medewerkers, draait het vooral om leiderschap, om 'de goede dingen doen' (Bennis & Nanus, 1985). Er zijn vele (normatieve) leiderschapstheorieën die elk een eigen beeld schetsen wat nodig is in dit kader, onder meer door middel van adjectieven als 'dienend', 'authentiek', 'transactioneel' en 'transformationeel'. Het dienend leiderschap wordt ontwikkeld in de jaren '80 door Greenleaf (1970; 1972; 1977). Het draait in de kern om het dienen van medewerkers, de organisatie, de maatschappij en vraagt van de leider om alert te zijn op de zorgen en wensen van volgers, om hen in hun kracht te zetten en hun ontwikkeling te stimuleren.

Authentiek leiderschap blijkt in de praktijk nog niet eenduidig gedefinieerd te zijn (Chan, 2005). Northouse (2013) noemt drie zienswijzen op authentiek leiderschap. Een authentiek leider heeft, in de kern, een hoge mate van zelfbewustzijn, een geïnternaliseerd moreel perspectief en is in staat om op basis hiervan gebalanceerde afwegingen te nemen en hierover transparantie naar anderen te bieden (Avolio, Walumba & Weber, 2009).

Vanaf het begin van de jaren '80 komt er meer nadruk te liggen op het transformationeel leiderschap, dat wordt geïntroduceerd door Burns (1978). Van de leider wordt charisma, een aansprekende visie op de toekomst, intellectuele stimulatie van en respect en aandacht voor medewerkers verwacht. Transformationeel leiderschap wordt veelal gebruikt in de tegenstelling tot transactioneel leiderschap. In dit type leiderschap gaat het veeleer om de ruilrelatie tussen leider en volger, die bijvoorbeeld blijkt uit de geëxpliciteerde beloning in ruil voor inspanningen, en de sturing door de leider op resultaten.

De voorgaande theorieën zijn leider-centrisch en gaan niet uit van effectief leiderschap dat ontstaat in de relatie tussen leider en volger. Hersey en Blanchard (1969) doen dit wel en benoemen bijvoorbeeld dat de mate van bekwaamheid en de mate van motivatie invloed hebben op wat effectief leiderschapsgedrag is. Fiedler (1967) ziet de afhankelijkheid in de relatie tussen leider en volgers, de taakstructuur en de machtsbasis van de leider. House (1971; House & Dessler, 1974; House & Mitchell, 1974) ziet vooral een rol in de wijze waarop beïnvloeding door de leider plaatsvindt. De beïnvloeding dient te passen bij de karakteristieken van medewerkers en taakkenmerken.

Het draait bij het bereiken van resultaten naast de relatie tussen leider en medewerkers tevens om het organiseren van interne onderhandelingsprocessen met professionals, de formulering van meer operationele doelen, de allocatie van middelen en het bijdragen aan bedrijfsprocessen om zo de realisatie van de maatschappelijke opdracht mogelijk te maken (bv. Strikwerda, 2004). Het gaat hier om management van de organisatie: 'de dingen goed doen' (Bennis & Nanus, 1985). Hier speelt de relatieve onderhandelingsmacht van organisatieonderdelen een rol. Birnbaum (1988) heeft een interessante beschrijving gegeven van de wijze waarop dergelijke processen plaatsvinden binnen één type non-profit organisatie, namelijk de Amerikaanse 'Colleges' (in Nederland te vergelijken met hogescholen). Hij onderscheidt vier ideaaltypische situaties, die geen van allen recht doet aan de diverse en complexe werkelijkheid in een organisatie, maar steeds een deel van deze werkelijkheid vat:

- Het collegiale instituut;

De ideaaltypische situatie uit zich in een evenredige verdeling van macht en een actieve dialoog in de organisatie over de gedeelde waardes. Een te grote mate van collegialiteit leidt tot het onvoldoende kritisch bezien van de gedeelde waardes en het ontstaan van een clan-cultuur. Het ontbreken van collegialiteit leidt tot een situatie waarin geen gedeelde waardes bestaan, waardoor ook de macht niet verdeeld wordt: 'iedereen heeft macht, dus niemand heeft macht'.

- Het bureaucratische instituut;

In een ideaaltypisch bureaucratisch instituut is sprake van een heldere structuur, duidelijke procesbeschrijvingen en heldere procedures. In de organisatie bestaan heldere besluitvormingsprocessen. Een organisatie kan doorschieten in haar regeldrang, waardoor voor elk onbeduidend besluit een lange procedure moet worden doorlopen of de vrijheid van handelen wordt beperkt doordat men gehouden is aan protocollen en voorgeschreven gedrag. Aan de andere kant van het spectrum zijn er geen voorschriften, waardoor ieder het eigen wiel dient uit te vinden of voor de besluitvorming van vele actoren akkoord dient te verkrijgen, die op voorhand niet gekend zijn.

- Het politieke instituut;

In het politieke instituut vindt idealiter een constructieve competitie plaats ten aanzien van de beschikbare middelen, waardoor deze middelen op een optimale manier worden gealloceerd. Indien de machtsstrijd echter te veel plaatsvindt of de macht te veel bij een actor in de organisatie komt te liggen, worden de middelen niet optimaal verdeeld, maar op basis van deze machtspositie. Een tekort aan machtsstrijd leidt ook tot een suboptimale verdeling van de middelen. In deze situatie gunt iedereen elkaar alles, waardoor de allocatie niet op basis van noodzaak plaatsvindt.

- Het ordeloze of vrijgevochten instituut.

In het ordeloze instituut staan betekenisgeving en de autonome gemeenschap van professionals centraal. Idealiter krijgt deze autonome gemeenschap voldoende ruimte om zelf betekenis te kunnen verlenen aan de werkzaamheden. In een teveel vrijgevochten instituut dreigt ordeloosheid en individuele betekenisverlening aan de werkzaamheden. Een te weinig vrijgevochten instituut geeft onvoldoende ruimte voor betekenisgeving, waardoor uitholling van de professionaliteit van de gemeenschap ontstaat.

De organisatiecontext speelt een belangrijke rol in de wijze waarop onderhandelingsprocessen plaatsvinden, en dus ook op het gewenst leiderschapsgedrag. Naast de directe uitoefening van macht en invloed door onderhandelingsprocessen en de relatie met medewerkers heeft de topmanager ook op indirecte wijze een invloed op (de resultaten van) de organisatie. Deze invloed heeft hij bijvoorbeeld door (de invoering van) managementsystemen, aanpassingen in de organisatiestructuren, het inzetten van verandertrajecten (Yukl, 2010) en door goed HRM-beleid (Bergen & Henegouwen, 2010). Dergelijke instrumenten worden idealiter ingezet om medewerkers optimaal te faciliteren in hun taakopdracht.

3.3.2 Richting geven aan de non-profit organisatie

Binnen de kaders van de legitimiteit die de topmanager mogelijk maakt, wordt ruimte gevonden om richting te geven aan de organisatie. De missie, visie en strategie van een organisatie zijn in de richtinggevende rol essentiële aspecten. In de bedrijfskundige literatuur draait het in de strategie vooral om het behalen van een competitief voordeel (bv. Porter, 1979). Moore (2003) stelt vraagtekens bij de noodzaak voor non-profit organisaties om te streven naar een dergelijk voordeel, aangezien er, veelal in samenwerking, gewerkt wordt aan het realiseren van publieke belangen. In plaats van een streven naar uitsluiting van en concurrentie met andere organisaties, dient men zo goed als mogelijk te bezien hoe in samenspraak met andere organisaties de publieke belangen gediend kunnen worden.

Het positioneren van de organisatie en het bepalen van de strategie blijft echter voor de organisatie een belangrijk aspect, aangezien hiermee een kader ontstaat waarbinnen de operationele activiteiten van de organisatie plaatsvinden. Er is geen eenduidige manier waarop een organisatie tot een dergelijk kader komt. Er zijn echter wel richtlijnen. Allereerst is het van belang dat de lange termijn doelen geïdentificeerd en benoemd worden. De korte termijn doelen kennen hierdoor een evaluatief kader waar ze tegen afgezet kunnen worden, waardoor ad hoc sturing voorkomen kan worden. Een tweede aspect waar topmanagers zicht op dienen te verkrijgen zijn de kracht van en valkuilen in de organisatie. Deze kracht en valkuilen zijn, in principe, altijd afgezet tegenover concurrenten en geeft tevens inzicht in de mogelijkheden om deze te behouden of te verbeteren (Yukl, 2010).

Er zijn diverse instrumenten die helpen om voorgaande inzichtelijk te maken. Mouwen (2011) geeft een overzicht van instrumenten in zijn handboek 'strategisch leiderschap in non-profit organisaties'. Het gaat bijvoorbeeld om omgevingsanalyse door middel van DEPEST-analyse, met behulp van het five forces model (Porter, 1979) of een strategische ruimte analyse en interne analyse door middel van de SWOT-TOWS analyse (Mouwen, 2002; 2011). De verschillende analyse instrumenten helpen om duidelijkheid te verkrijgen over de strategische opties die de topmanager tot zijn beschikking heeft om gewenste resultaten te bereiken. Op basis hiervan kunnen strategische keuzes worden gemaakt en geïmplementeerd. Het gebruik van analyse instrumenten draagt hiermee bij aan het adequaat richting geven aan de non-profit organisatie (Mouwen, 2002).

3.3.3 Adaptatie aan de omgeving: Mandaat verkrijgen en verantwoording afleggen

De topmanager heeft een belangrijke rol in het verkrijgen van legitimiteit voor de maatschappelijke opdracht van de organisatie en in de verantwoording over de aanwending van de middelen en de realisatie van de doelen (Moore, 1995). Legitimiteit is het handelen van instellingen in overeenstemming met de verwachtingen, ideeën en belangen van de belanghebbenden en met de gedeelde normatieve en morele kaders van diens belanghebbenden (Suchman, 1995). Er worden drie verschillende vormen van legitimiteit onderscheiden door Suchman (1995):

- Pragmatische legitimiteit; tegemoetkomen aan de vragen van de afnemers.
- Morele legitimiteit: aansluiten bij de morele overtuigingen.
- Cognitieve legitimiteit: organisaties moeten herkenbaar, betekenisvol en begrijpelijk zijn en daarmee in overeenstemming zijn met bestaande denk kaders en sociale normen.

Wanneer deze drie verschillende vormen van legitimiteit worden gerelateerd aan strategieën om legitimiteit te verwerven, te behouden of opnieuw te verkrijgen vormt zich een matrix van gedrag dat topmanagers tot hun beschikking hebben, zoals Nieuwenhuis, et al. (2012) in hun studie laten zien (zie tabel 3.1).

Tabel 3.1 Strategieën om legitimiteit te verwerven, te behouden of opnieuw te verkrijgen (Nieuwenhuis, et al., 2012)

	Verwerven	Behouden	Opnieuw verkrijgen
Pragmatische legitimiteit	Tegemoetkomen aan wensen Reputatie opbouwen Specifieke markten selecteren Publiciteit zoeken	Toezicht houden op behoeften en wensen Contacten met opinion leaders Resultaten communiceren Betrouwbaarheid uitstralen Vertrouwen bewaren	Niet aan tegemoet komen Afstand nemen Overtuigen, lobbyen, allianties aangaan
Morele legitimiteit	Tegemoetkomen aan idealen Gewenste 'outcome' realiseren Symbolische uitingen Institutionele inbedding Een 'domein' afbakenen Doelen stellen Verleiden Bekeren	Peilen idealen Verantwoordelijkheid uitstralen Autoriteit communiceren Waardering oogsten	Verantwoorden Afstand nemen
Cognitieve legitimiteit	Tegemoetkomen aan modellen en standaarden Formaliseren processen Certificering Institutionaliseren, volharderen, standaardiseren	Verwachtingen managen Veronderstellingen bewaken	Uitleggen

In het verlengde van het verwerven, behouden en/of opnieuw verkrijgen van legitimiteit is ook verantwoording aan belanghebbenden een belangrijk aspect om de organisatie effectief aan te passen aan de omgeving. Bovens (2005) spreekt van verantwoording als er sprake is van een relatie tussen een actor en een (virtueel of feitelijk) forum, waarbij de actor zich verplicht voelt om informatie en uitleg te verstrekken over zijn eigen optreden, het forum nadere vragen kan stellen, een oordeel uitspreekt en sancties op kan leggen.

Hooge, Burns & Wilkoszewski (2012) zien twee ontwikkelingen in de afgelopen jaren ten aanzien van de wijze waarop verantwoording wordt verwacht van non-profit organisaties. De eerste ontwikkeling is de beweging van verticale wettelijke verantwoording naar verticale verantwoording over prestaties. Wet- en regelgeving vragen in toenemende mate van organisaties om te voldoen aan kwaliteitsstandaarden. Op deze wijze wordt door de overheid gestuurd op prestaties. De tweede ontwikkeling is de beweging naar horizontale meervoudige verantwoording. Deze ontwikkeling moet gezien worden als een reactie op de eerste ontwikkeling.

De ongewenste effecten van verticale verantwoording over prestaties en uitvoering, waaronder bijvoorbeeld de uitholling van de professionaliteit van medewerkers door standaardisatie en de nadruk op het voorkomen van fouten, zou moeten worden tegengegaan door horizontale meervoudige verantwoording. Waar organisaties eerder hun legitimiteit in de wet en dus via verticale verantwoording vonden, moeten non-profit organisaties nu actief door hun omgeving worden gelegitimeerd (Kooiman, Bavinck, Chuenpagdee, Mahon & Pullin, 2008). Horizontale verantwoording kan bijdragen aan deze legitimiteit (Vink, 2011).

Activiteiten in het kader van horizontale verantwoording kunnen plaatsvinden op basis van eenzijdige communicatie of door dialoog. Het doel van eenzijdige communicatie is vooral om belanghebbenden te informeren over het beleid, de activiteiten en de prestaties, om zo legitimiteit te verwerven, te behouden of opnieuw te verkrijgen. Hiertoe worden bijvoorbeeld jaarverslagen, gedragscodes, beroepscodes, magazines, openbaar toegankelijke databestanden en open dagen ingezet (Oude Vrielink, Schillemans, Brandsen & Van Hout, 2009). Dergelijke vormen van communicatie worden bijvoorbeeld gehanteerd bij het zoeken naar publiciteit, uitleggen, bekeren, verleiden, resultaten communiceren en verantwoorden. Legitimiteit kan ook gezocht worden door middel van de dialoog met belanghebbenden (Kelly, Mulgan & Muers, 2002; Vink, 2011). Fung (2004) verbindt hier de term 'voice' aan (zie ook Hirschmann, 1970; 1980): instellingen organiseren inspraak om hun doelen te bepalen. De dialoog met stakeholders veronderstelt dat legitimiteit van handelen wordt gezocht bij deze belanghebbenden. Dit krijgt bijvoorbeeld vorm in een raad van belanghebbenden, bijeenkomsten met belanghebbenden of adviesraden. Er kunnen ook middelen worden ingezet om actief de meningen van belanghebbenden te registreren, bijvoorbeeld door middel van benchmarks, klanttevredenheidsonderzoeken, scorekaarten, audits en kwaliteitsmanagementsystemen (Schillemans, Brandsen, Van Hout & Oude Vrielink, 2008). Deze vormen van dialoog zijn, wederom in termen van Suchman (1995), bedoeld voor bijvoorbeeld het peilen van idealen, als input voor het tegemoet komen aan idealen en wensen of om gewenste 'outcome' te kunnen realiseren. Een stap verder dan het vormgeven van de dialoog met belanghebbenden in het kader van horizontale verantwoording is collaborative aansturing (Ansell & Gash, 2007). In deze vorm van aansturing hebben belanghebbenden een rol in het beleidskeuzeproces: de non-profit organisatie werkt in dit geval samen met belanghebbenden om gezamenlijk te komen tot gedeelde keuzes. Collaborative aansturing wordt gezien als een cyclisch en iteratief proces, waarbij het opbouwen van vertrouwen, commitment aan het proces, gedeelde analyse (missie, probleemdefinitie, gedeelde waarden), tussentijdse uitkomsten en face-to-face dialoog centraal staan (Vink, 2011).

3.4 Essentie van het werk van topmanagers in non-profit organisaties

Vanuit elk van de rollen komen verwachtingen naar voren over het gewenst gedrag van de topmanager. Zo lieten we zien dat de topmanager mandaat uit de omgeving moet zien te verkrijgen of behouden, van daaruit richting moet geven aan de organisatie en bij dient te dragen aan het bereiken van resultaten. De topmanager is als eindverantwoordelijke de eerst aangewezen en enige in de organisatie die in de volle breedte in aanraking komt met de taaie (strategische) vraagstukken die zich hierbij aandienen. Deze vraagstukken kenmerken zich

als onzeker, complex en hebben veelal een hoge mate van risico (Noorderhaven, 1995). Bij het oplossen van dergelijke vraagstukken heeft de topmanager veelal te maken met tijdsdruk en imperfecte informatie (Weijers, 2011). Het is niet voor niets dat gesteld wordt dat de essentie van het werk van topmanagers het hanteren van onzekerheden behelst (Grinwis, 1990). Het vraagt van de topmanager een grote mate van verantwoordelijkheidsbesef en zelfvertrouwen om te kunnen omgaan met dergelijke vraagstukken (Weijers, 2011). Juist het continu afwegen en beslissen over vraagstukken die niet op lagere hiërarchische niveaus in de organisatie zijn opgelost kenmerkt het werk van topmanagers. Het vraagt ook van de topmanager dat hij kan overleggen, zich kan bezinnen, en tot betekenisvolle compromissen kan komen (Grinwis, 1990).

Heifetz (1994; Heifetz, Linsky & Grasow, 2009) maakt een onderscheid in twee type vraagstukken, die elk een eigen oplossingsrichting kennen. Het zorgdragen voor en organiseren van effectieve werkprocessen wordt veelal geassocieerd met management, in tegenstelling tot leiderschap. Deze vraagstukken zijn technisch van aard (Heifetz, 1994; Heifetz, Linsky & Grasow, 2009) en vereisen een routinematige aanpak van het probleem. Adaptieve vraagstukken daarentegen vereisen innovatie en leren. Elk van deze vraagstukken behandelen we hierna kort.

Technische vraagstukken draaien om het omgaan met complexiteit in de organisatie (Heifetz, 1994). Deze complexiteit dient beheerst te worden om de vraagstukken beheersbaar en oplosbaar te maken (Kotter, 1990). De aanpak van technische vraagstukken lijkt qua aanpak op wat in de literatuur vooral gezien wordt als een taak van de manager. De manager gaat immers ook uit van de staande doelstelling en tracht deze doelstelling, met het consequent opruimen van problemen, zo goed mogelijk te bereiken (Grinwis, 1990). De status quo wordt zo goed als mogelijk behouden. De topmanager draagt bij aan de oplossing van het probleem door zorg te dragen voor de probleemdefinitie en de oplossing, medewerkers te beschermen tegen externe bedreigingen, het herstellen of behouden van orde en het handhaven van normen. De aanpak van technische problemen vraagt dus vooral van de topmanager om medewerkers te ontlasten en hen primair te richten op de uit te voeren werkzaamheden.

De adaptieve aanpak vereist leren en innovatie (Heifetz, 1994). Er wordt van de topmanager derhalve vooral gevraagd om de capaciteit om te veranderen op te bouwen, te versterken of te behouden, dusdanig dat de lange termijn continuïteit van de organisatie verstevigd wordt (Meyer & Stensaker, 2006). Dit vraagt om een wezenlijk andere benadering van de medewerkers in de organisatie. In tegenstelling tot technische vraagstukken, waar de topmanager juist het voortouw neemt in het definiëren van de oplossingsrichting, dient de oplossing van onderop gedefinieerd te worden om adaptieve vraagstukken effectief te kunnen aanpakken. De topmanager benoemt slechts de externe bedreigingen, maakt conflicten zichtbaar of laat deze bovenkomen en betwist de normen.

Het versterken van de verandercapaciteit in de organisaties kan op verschillende manieren vormkrijgen (Meyer & Stensaker, 2006):

- Inkadering: de wijze waarop de topmanager communiceert over verandering; het belang van verandering dient duidelijk te worden;
- Participatie creëren: inbreng in de oplossingsrichtingen verbetert de betrokkenheid en motivatie om te veranderen;
- Tempo en volgorde bepalen: de snelheid waarmee veranderingen gerealiseerd dienen te worden en de volgorde waarin bepaalde aspecten worden veranderd; goed uitgevoerd is er steeds momentum, waardoor continu energie is voor verandering en men niet verander moe wordt (te lang) of het tempo niet kan bijhouden (te snel);
- Zorgdragen voor routines: de mate waarin routines voor verandering bestaan in de organisatie; routines dragen bij aan de continuïteit van verandering in de organisatie (continue verandering wordt idealiter de nieuwe standaard);
- Selectie: medewerkers die zijn geëquipeerd voor verandering dragen bij aan de mogelijkheid om blijvend te veranderen.

Het afwegen en initiëren van de oplossingsrichtingen bij de vraagstukken behoren tot de kern van het bestuurlijk werk (Heifetz, 1994). In de organisatie zijn soms technische en soms adaptieve aanpakken vereist. Het is aan de topmanager om op basis van een gedegen analyse tot een afweging te komen. Er zijn juiste en onjuiste oplossingen voor de voorliggende vraagstukken (Camps, 2013; zie tabel 3.2).

Tabel 3.2 Aanpak probleem-oplossing (Camps, 2013)

Probleem - oplossing	Huidige aanpak als oplossing	Nieuwe aanpak als oplossing
Huidig probleem, nieuwe uitdaging	Undershoot	Adequaat (adaptieve aanpak)
Huidige probleem, geen nieuwe uitdaging	Adequaat (technische aanpak)	Overshoot

Indien men kiest voor een technische aanpak, terwijl de uitdaging een adaptieve aanpak vereist, is sprake van undershoot. In dit geval zal men zich binnen de organisatie vooral afvragen of het probleem wel fundamenteel genoeg wordt aangepakt. Omgekeerd kan ook sprake zijn van overshoot: een technisch vraagstuk wordt behandeld alsof het een adaptief vraagstuk is. In dit geval zal de vraag gesteld worden of de aanpak niet wat praktischer kan.

3.5 Competenties van topmanagers in non-profit organisaties

In het selectieproces wordt informatie over kandidaten verzameld, op basis waarvan een besluit kan worden genomen over wie de beste kandidaat voor de betreffende

functie is. Het is dan ook van belang om te definiëren welke competenties men verwacht van de ideale kandidaat (Board, 2012). In deze paragraaf gaan we nader in op deze competenties. Naast de literatuur over competenties, gaan we ook nader in op de verwachtingen die ontstaan vanuit de tot op heden behandelde literatuur over de rol en essentie van de topmanager van een non-profit organisatie.

McClelland (1993) omschrijft competenties als basale persoonlijke eigenschappen, die bepalend zijn voor het succesvol handelen in een functie of situatie. Competenties blijken bovendien een goede voorspeller voor prestaties (Toolsema, 2003). Zaccaro (2007) maakt onderscheid tussen zogenaamde 'proximal attributes' (kennis en expertise, probleemoplossend vermogen en sociale vaardigheden) en 'distal attributes' (persoonlijkheid, cognitieve mogelijkheden, motieven en waarden). In de eerstvolgende sub paragraaf behandelen we kennis en vaardigheden en persoonlijke eigenschappen. Vervolgens gaan we in op de gewenste motieven en waarden van topmanagers, onder de noemer ethiek. Tot slot staan we stil bij onderzoek naar bewezen effectieve competenties.

3.5.1 Vaardigheden en eigenschappen

Leiderschapsvaardigheden zijn volgens Katz (1955, in Northouse, 2013) ontwikkelbaar, en onder te verdelen in drie typen: 1) technische, 2) sociale en 3) conceptuele vaardigheden (zie ook Mumford, Zaccaro, Harding, Jacobs & Fleishman, 2000). De technische vaardigheden behelzen kennis en expertise die nodig zijn voor de functie, net als de bekwaamheid om met de benodigde instrumenten om te kunnen gaan. Veelal gaat het hierbij om kennis van het primair proces en managementtools die gebruikt wordt voor de besturing van het primair proces. Aangezien leiderschap een sociale aangelegenheid is, dient een leider tevens te beschikken over sociale vaardigheden. Hieronder wordt verstaan: de vaardigheden die nodig zijn om mensen samen en doelgericht te laten werken, een omgeving te creëren waarin men vanuit vertrouwen met elkaar omgaat en sensitief te zijn voor de behoeftes van anderen. Tot slot draait leiderschap om het nemen van beslissingen over de werkzaamheden van de medewerkers. Het vraagt om het definiëren van vraagstukken en op basis van informatie te komen tot een zinvolle richtinggevende oplossing. Om tot deze oplossing te komen heeft een leider conceptuele en analytische vaardigheden nodig.

Kennis en vaardigheden zijn veelal ontwikkelbaar. Dit in tegenstelling tot eigenschappen van personen, waarvan men over de linie denkt dat deze aangeboren zijn (Northouse, 2013). Aan het begin van de 20^e eeuw was het onderzoek naar leiderschap gericht op de kenmerkende eigenschappen van leiders. De basisassumptie in dit type onderzoek is dat een persoon in een leiderschapspositie bepaalde eigenschappen heeft en daardoor effectief is (Northouse, 2013; Yukl, 2010). Een eerste review van het onderzoek naar deze eigenschappen komt van Stogdill (1948). Op basis van deze review komt hij tot de conclusie dat er geen consistentie is in

de resultaten en het derhalve waarschijnlijk is dat er geen universele eigenschappen zijn van leiders. Hierna volgen diverse onderzoeken en reviews om toch universele karakteristieken te achterhalen (zie tabel 4.3). Zo vindt Stogdill (1974) in zijn studie dat een leider in elk geval intelligentie, sociale intelligentie (het alert zijn op de behoeftes en motieven van anderen), verantwoordelijkheidsgevoel, initiatief, doorzettingsvermogen en zelfvertrouwen nodig heeft om tot de gewenste resultaten te komen. Deze karakteristieken zijn gewenst ten behoeve van verschillende aspecten van de topmanagement functie. Zo is zelfvertrouwen nodig om de eenzaamheid aan de top aan te kunnen en de verantwoordelijkheid te dragen voor het nemen van de benodigde beslissingen. Aangezien de topfunctie in grote mate een sociale functie is, zal de topmanager in grote mate met mensen om moeten kunnen gaan, zowel buiten het bestuur, als met de andere bestuursleden. Heifetz (1994) stelt dat goede leiders afstand kunnen nemen van de werkzaamheden, door reflectie ('balcony reflections'). Dergelijke reflectie vraagt om zelfinzicht en emotionele intelligentie. Een topmanager is een zeer bepalende handelende actor, die beslissingen neemt ten behoeve van de effectiviteit van de organisatie. Dit vraagt enerzijds intelligentie, om een gedegen analyse van uiteenlopende situaties te kunnen maken en anderzijds een zekere mate van initiatief en dominantie.

Tabel 3.3 Eigenschappen van leiders (Northouse, 2013, p. 23; Judge, Bono, Ilies & Gerhardt, 2002)

Stogdill (1948)	Mann (1959)	Stogdill (1974)	Lord, De Vader & Alliger (1986)	Bass (1990)	Kirkpatrick & Locke (1991)	Yukl & Van Fleet (1992)
Intelligentie	Intelligentie	Prestatie-gerichtheid	Intelligentie	Aanpassings-vermogen	Werklust	Emotionele volwassenheid
Slagvaardigheid	Mannelijkheid	Doorzettings-vermogen	Mannelijkheid	Agressiviteit	Motivatie	Integriteit
Inzicht	Aanpassings-vermogen	Inzicht	Dominantie	Alertheid	Integriteit	Zelfvertrouwen
Verantwoorde-lijkheid	Dominantie	Initiatief		Dominantie	Vertrouwen	Veel energie
Initiatief	Extraversie	Zelfvertrouwen		Emotionele stabiliteit	Cognitieve vaardigheden	Stresstolerantie
Doorzettings-vermogen	Conservatief	Verantwoorde-lijkheid		Onafhankelijk-heid	Kennis van de opgaves	
Zelfvertrouwen		Samenwerkings-gericht		Creativiteit/ originaliteit		
Gemoedelijkheid		Verdraagzaam-heid		Integriteit		
		Invloed		Zelfvertrouwen		
		Gemoedelijkheid				
Hogan et. al. (1994)	House & Adiyata (1997)	Northouse (1997)	Yukl (1998)	Daft (1999)	Zaccaro, Kemp & Bader (2004)	
Positieve betrokkenheid	Prestatie-motivatie	Zelfvertrouwen	Veel energie	Alertheid	Cognitieve vaardigheden	
Behaaglijkheid	Motivatie tot prosociale beïnvloeding	Doorzettings-vermogen	Stresstolerantie	Originaliteit/ creativiteit	Extraversie	
Zorgvuldigheid	Aanpassings-vermogen	Integriteit	Zelfvertrouwen	Persoonlijke integriteit	Zorgvuldigheid	
Emotionele stabiliteit	Zelfvertrouwen	Sociabiliteit	Interne locus of control	Zelfvertrouwen	Emotionele stabiliteit	
			Emotionele volwassenheid		Openheid	
			Persoonlijke integriteit		Behaaglijkheid	
			Gesocialiseerde machtsmotivatie		Motivatie / zin	
			Resultaat-gerichtheid		Sociale intelligentie	
			Lage noodzaak voor het hebben van een band		Zelfevaluatief	
					Emotionele intelligentie	
					Probleem-oplos-send vermogen	

Naast de reviews en onderzoeken naar eigenschappen van leiders, worden ook vanuit diverse leiderschapstheorieën bepaalde eigenschappen aangehaald die een leider nodig heeft om diens functie te bekleden. Zo vraagt authentiek leiderschap om zelfbewustzijn en een geïnternaliseerd moreel perspectief (Avolio, Walumba & Weber, 2009). In het kader van dienend leiderschap worden zelfs tien gewenste eigenschappen genoemd (Northouse, 2013):

1. Luisterend vermogen: door te luisteren krijgt de leider gevoel bij de situatie van de volger;
2. Empathie: door empathie krijgt de volger het gevoel begrepen te worden en uniek te zijn;
3. Heel maken: ondersteuning bieden aan volgers zorgt ervoor dat de volgers persoonlijke problemen kunnen overwinnen;
4. Bewustzijn: zowel van zichzelf als van de omgeving, zorgt ervoor dat de leider vanuit verschillende perspectieven naar gebeurtenissen kan kijken;
5. Overtuigingskracht: door overtuigend te communiceren is de leider in staat om verandering te bewerkstelligen in een volger en/of in een situatie;
6. Voorstellingsvermogen: door een duidelijke visie kan een leider richting geven aan de volgers;
7. Vooruitzien: verwachtingen en voorstellingen van de toekomst helpen de leider om op tijd te anticiperen;
8. Rentmeesterschap: een leider neemt de verantwoordelijkheid om voorzichtig om te gaan met hetgeen hem toevertrouwd is;
9. Groei van mensen voorop: de leider voelt zich verplicht om volgers zo goed mogelijk te laten ontwikkelen, ten behoeve van de volgers zelf, als ten behoeve van de organisatie;
10. Bouwen aan een gemeenschap: de leider draagt zorg voor een gevoel van eenheid en verbondenheid met elkaar en de wereld om hen heen.

3.5.2 Ethiek als onderlegger voor het werk van topmanagers in non-profit organisaties

De vraagstukken waar topmanagers mee te maken krijgen zijn per definitie met waarden geladen, waardoor het werk van topmanagers ook waardengericht is, zo stelt Heifetz (1994). Van Dijk en Oosterling (2012) spreken van waardenvol leiderschap en doelen hiermee op het leiderschap dat zich verbindt met het nemen van verantwoordelijkheid voor een groter geheel. In non-profit organisaties is als vanzelf sprake van een noodzaak tot 'responsible' leiderschap, aangezien de maatschappelijke opdracht van deze organisaties direct gerelateerd is aan 'het grotere geheel'.

Desalniettemin is gebleken dat te veel vrijheid bij kan dragen aan onethisch gedrag van topmanagers (Camps, 2012; Gruis, Gerrichhuizen, Koolma & Van der Schaar, 2014). Leiders hebben veel zelfvertrouwen nodig en staan veelal eenzaam aan de top, waardoor zij automatisch op zichzelf gericht zijn. In een omgeving waarin een machtsbasis bestaat, kenmerkend voor de omgeving van topmanagers, kunnen deze positieve eigenschappen omslaan in hubris, ook wel aangeduid als overdreven trots of hoogmoed. Dit leidt dan tot het niet aannemen van goede adviezen, impulsiviteit en roekeloosheid (Owen & Davidson, 2009). Dergelijke hoogmoed ontstaat veelal over een periode van tijd. De complexiteit, de mogelijkheid om de

beslissingsruimte op te rekken en de dynamiek in de sector spelen een belangrijke rol in de mate waarin een topmanager kan ontsporen (Lombardo & McCauley, 1988, in Gerrichhuizen et al., 2014). Naast situationele factoren kan echter ook sprake zijn van een persoonlijkheidsstoornis, die leidt tot onethisch gedrag van een topmanager. Paulhus en Williams (2002) beschrijven drie persoonlijkheidsstoornissen die veel bij leiders voorkomen: narcisme, machiavellisme en psychopathie. Narcisten hebben grootheidswaan, vinden dat ze recht hebben op bepaalde zaken ('entitlement'), zijn dominant en voelen zich superieur. Machiavellisten zijn personen met een manipulatieve persoonlijkheid. Dahling, Whitaker en Levy (2009) stellen dat machiavellisten anderen niet vertrouwen, verlangen naar status en macht en dat zij mensen immoreel manipuleren. Het gedrag van psychopaten wordt gekenmerkt door impulsiviteit en het zoeken naar sensatie. Psychopaten hebben weinig empathie voor anderen en kennen nauwelijks angst (Paulhus & Williams, 2002), ze zijn onethisch, manipulatief, onbetrouwbaar en kennen geen berouw (Morse, 2004). Psychopaten zijn bovendien moeilijk te onderscheiden van 'normale' mensen, zij zijn ware kameleons, gedragen zich normaal en zijn charmant (Morse, 2004).

Integriteit en eerlijkheid zijn belangrijke eigenschappen van leiders (Van Vugt & Ahuja, 2011). Weijers (2011) stelt dat veel topmanagers willen deugen, maar wijst ook op de andere kant van deze intentie: dit is geen garantie voor succes. De topmanager dient immers ook om te gaan met risico's en neemt deze waar hij dit nodig acht (Grinwis, 1990). Dit maakt de topmanager kwetsbaar en maakt het werk onzeker: 'goede' beslissingen kunnen 'slechte' resultaten tot gevolg hebben, terwijl 'slechte' beslissingen zonder consequenties kunnen blijven.

Voorgaande redenering volgt het utilistisch perspectief op de ethiek in het bepalen van goed en fout, het resultaat van het handelen is bepalend. Een ander perspectief op goed en fout is te vinden in de deontologische ethiek. Hier draait het bij het bepalen van het al dan niet ethisch handelen om de vraag of werd gehandeld vanuit bepaalde principes. Het gaat vanuit dit perspectief vooral over het proces op basis waarvan beslissingen worden genomen, niet om de uitkomsten. Zo bezien kan een topmanager zonder beginselen of met moreel verwerpelijke beginselen nooit ethisch handelen, ook al boekt hij grootse resultaten met zijn handelen. De deugdedethiek tot slot legt de nadruk op de intrinsieke kwaliteit van het handelen, alsmede van de intenties van waaruit iemand handelt. Het gaat in dit perspectief vooral om de vraag of iemand intrinsiek gemotiveerd is om goed te handelen. De deugdedethiek is een normatieve benadering en gaat uit van het principe: zo behoort men te handelen. Boer, Stam en De Kock, (2011) stellen dat een moreel kompas dat appelleert aan de intrinsieke motivatie een onderneming beter dient dan codes en gedragsregels (zie ook Camps, 2012; Cools, 2014). Eerder toonde Kezar (2004) in lijn met deze redenering aan dat leiderschap, vertrouwen en relaties meer van belang zijn voor organisatieresultaten dan structuren en processen.

3.5.3 Van topmanager naar bestuur: Samenwerking veelal noodzakelijk

In het voorgaande spraken we over de rollen, essentie en competenties van de topmanager. Dit hebben we beschreven vanuit een individualistisch perspectief. Grinwis (1990) verwijst naar vier verschillende modellen voor de besturing van een organisatie:

- Presidentieel één- of meerhoofdig;
- Collegiaal-functioneel of collegiaal-divisioneel;
- Matrixindeling (naar functionele aandachtsgebieden en naar groepen)
- Mengvormen van 'vrijgestelde' en productgerichte portefeuilles.

In de praktijk is de topmanager veelal niet alleen verantwoordelijk, maar vult samen met andere topmanagers in hoe mandaat, richting en resultaten worden bereikt. De kracht van een meerhoofdig bestuur zit in de pluriformiteit, complementariteit en wisselwerking (Grinwis, 1990). De voorzitter dient er hierbij echter wel zorg voor te dragen dat deze voordelen ook tot stand komen, onder meer door effectieve samenwerking en een heldere en adequate taakverdeling. Hiertoe wordt van de voorzitter vooral leiderschap verwacht. Ook in een collegiaal bestuur zal voorgaande gelden, maar wordt de effectiviteit bovendien medebepaald door de kundigheid van de voorzitter. Hier kan de voorzitter optreden als voorzitter-coördinator (*primus inter pares*) of als voorzitter-leider (*primus super pares*), afhankelijk van het benodigde leiderschap. Een belangrijk element in het bestuur met meerdere leden is de complementariteit van de individuele leden. Variatie, gespreide deskundigheid, voldoende onderlinge harmonie en leiderschap spelen hierin een belangrijke rol, net als de onderlinge chemie van het bestuur als geheel.

Lückerath (2014) stelt dat in teams de teamleden elkaar moeten aanvullen wat betreft kennis en vaardigheden, maar dat zij tevens in staat moeten zijn om effectief met elkaar samen te kunnen werken. De teambalans is hierbij een belangrijk aspect en wordt bepaald door de teamrollen die worden ingevuld door de individuele leden. Onder verwijzing naar Mumford, Campion en Morgeson (2006) stelt Lückerath (2014) dat er tien teamrollen worden onderscheiden, die verdeeld kunnen worden in drie categorieën: 1) taakgerichte rollen, 2) sociaal-emotionele rollen en 3) grensoverschrijdende rollen. Vooral de sociaal-emotionele rollen zijn gericht op effectieve samenwerking, door het creëren van een op samenwerking gerichte sociale omgeving, door het conformeren aan verwachtingen of door observatie van de sociale processen en diens effectiviteit op basis hiervan effectiever te maken. Goede communicatie en samenwerking aan de top hebben positieve effecten op de prestaties van het topbestuur. Zo zorgt het bijvoorbeeld voor creatieve ideeën, meer alternatieven en betere betrokkenheid van directeurs (Bauman, Jackson & Lawrence, 1997). Dit op zijn beurt heeft positieve effecten op de strategie en prestaties van de organisatie (Carpenter, Geletkanycz & Sanders, 2004). Gelijktijdig kan de effectiviteit negatief beïnvloed worden door verschillende factoren. Bijvoorbeeld

door het spanningsveld tussen collectieve verantwoordelijkheid en individuele taakverdeling of door te krachtig optreden of bewijsdrang van individuele leden. Het blijkt voor collegiale besturen bovendien niet makkelijk om als eenheid naar buiten te treden. Het buiten houden van deze negatieve invloeden vraagt van topmanagers om een 'inschikkelijke verstandhouding', dus om begrip voor en betrokkenheid met elkaar. Zo maakt men ruimte voor elkaar en verliest men elkaar niet uit het oog (Grinwis, 1990).

De samenwerking binnen het topbestuur van een onderneming lijkt fragiel en kwetsbaar. Het balanceren tussen informatievoorziening, gedegen analyse en het nemen van beslissingen kent voor ieder individu een eigen evenwicht, wat betekent dat er makkelijk onenigheid kan ontstaan tussen de leden in het bestuur. Een effectieve samenwerking organiseren is essentieel om gezamenlijk richting te bepalen en resultaten te bereiken in de organisatie.

3.6 Tot besluit: De benodigde competenties van topmanagers in non-profit organisaties

3.6.1 Categoriseren van competenties

In dit hoofdstuk hebben we de literatuur omtrent leiderschap in en bestuur van non-profit organisaties zodanig geordend, dat een beeld is ontstaan van de rol van de topmanager in een non-profit organisatie en welke competenties de topmanager dient te bezitten om deze rol goed in te vullen. Wat niet zichtbaar is geworden is hoe de competenties samenhangen met elk van de drie opvattingen over de aansturing van non-profit organisaties. In deze laatste paragraaf komen daartoe theorie en praktijk samen.

Zoals we in hoofdstuk 2 hebben aangegeven, hebben we ons in de analyse van de wervingsteksten laten leiden door de wervingsteksten, niet door de literatuur. Gelijktijdig komen de gekozen categorieën niet uit de lucht, er is een link met de literatuur.

Om te zien welke ontwikkelingen zich hebben voorgedaan, hebben we de wervingsteksten op twee aspecten bekeken. Het is ons namelijk gebleken dat in de wervingsteksten niet alleen vereiste competenties worden benoemd, maar dat veelal ook een beschrijving wordt gegeven van de belangrijk(st)e opdracht(en) voor de organisatie in de komende jaren. Wij veronderstellen dat zowel deze opdrachten als vereiste competenties inzicht bieden in de opvattingen van de wervende instantie op het benodigd leiderschap in de non-profit organisatie. Naast de algemene karakteristieken van de wervingstekst, zoals jaartal, organisatie en functietitel, hebben we in ons analyseschema dus opdrachten voor en vereiste competenties van de topmanager opgenomen. De vereiste competenties bestaan uit 1) ervaring,

2) kennis, 3) vaardigheden en 4) eigenschappen van de topmanager. Elk van deze categorieën is onderverdeeld in sub- en sub-sub-categorieën (zie tabel 3.4).

Tabel 3.4 Analyseschema wervingsteksten (op hoofdlijnen)

Jaartal	Organisatie	Functietitel	Organisatie-kenmerken	Functie-beschrijving	Functie-eisen	
			o.a. grootte, sector	o.a. richting geven	o.a. ervaring	o.a. vaardigheden
				o.a. strategie/ visie	o.a. als leiding-gevende	o.a. consistentie kunnen bewaken

In de wervingsteksten zijn de volgende opdrachten voor topmanagers benoemd:

- 1 Leidinggeven
- 2 Contact met medewerkers
- 3 Reorganiseren/ organisatieontwikkeling/ verandermanagement
- 4 Strategisch management
- 5 Beleid(sontwikkeling)
- 6 (Publiek) ondernemerschap
- 7 Verantwoording
- 8 Communicatie

De benoemde opdrachten voor topmanagers kunnen we relateren aan de drie rollen van topmanagers in non-profit organisaties. De opdrachten 'leidinggeven' en 'contact met medewerkers' zien we als specifiek horend bij de rol resultaten bereiken in de organisatie. Het bereiken van resultaten in de organisatie is ook gerelateerd aan de opdracht 'reorganiseren/ organisatieontwikkeling/ verandermanagement' en aan 'beleid(sontwikkeling)'. Over deze laatste opdracht hebben we eerder aangegeven dat het gaat om het vertalen van overheidsbeleid in tactisch beleid om de doelen van de overheid te realiseren. De opdracht 'strategisch management' bestaat in dit deelonderzoek naar de definitie van Schermerhorn (2001) uit opdrachten op het gebied van 'strategie/ strategieontwikkeling', 'visie/ visieontwikkeling', 'financieel en (algemeen) management'. Deze (brede) opdracht relateren we aan het richting geven aan de organisatie. Tot slot zien we twee opdrachten die te maken hebben met het verkrijgen van mandaat voor de opdracht van de organisatie, namelijk 'verantwoording' en '(publiek) ondernemerschap'. 'Communicatie' is een opdracht die gerelateerd kan worden aan elk van de drie rollen, in de ene rol meer intern georiënteerd, in de andere rol meer extern georiënteerd.

De benodigde competenties van leiders hebben we gerelateerd aan de opdrachten die uit de wervingsteksten naar voren zijn gekomen. Een vergelijkbare indeling van opdrachten en competenties biedt inzicht in de ontwikkeling van de rollen die in de loop van de tijd meer of minder van belang wordt gevonden door de wervende

instantie. Een vergelijkbare indeling van de opdrachten en competenties is gewenst, om de totale ontwikkeling in beeld te houden. Zo zou het immers kunnen zijn dat op een bepaald moment in de tijd een opdracht wordt genoemd, maar geen competenties op dat gebied, terwijl op een later moment het omgekeerde het geval is. Dan zal het zo zijn dat de aandacht voor die opdracht blijvend is in de tijd, maar de wijze waarop hier in de wervingstekst aandacht voor is verandert. Bij een andersoortige indeling van competenties zou dit onopgemerkt kunnen blijven.

Het proces om tot de een vergelijkbare indeling te komen heeft trapsgewijs plaatsgevonden. In de eerste stap zijn ervaring, kennis, vaardigheden en eigenschappen verzameld en gecategoriseerd. Ervaring richt zich in de wervingsteksten op leidinggevende, bestuurlijke of managementervaring, of specifiek op het gebied van organisatieverandering of in het primair proces. Op het gebied van kennis hebben we de volgende vereisten in de teksten aangetroffen:

- Management
- Beleid
- Financiën
- Primair proces
- Ontwikkeling binnen de sector

De vereiste vaardigheden zijn eveneens gebaseerd op de wervingsteksten. De volgende vaardigheden hebben we kunnen onderscheiden:

- | | |
|----------------------------|--------------------------|
| • Organisatorisch | • Stimuleren |
| • Communicatie | • Motiveren |
| • Leiderschap | • Commitment creëren |
| • (Strategisch) management | • Delegeren |
| • Beleid | • Netwerken |
| • Organisatieverandering | • Onderhandelen |
| • Coachen | • Sturen/ richting geven |
| • Inspireren | |

De eigenschappen zijn tot slot ook gebaseerd op de wervingsteksten. Deze hebben we onderverdeeld in de subcategorieën die in de literatuur (o.a. Judge et al., 2002) worden onderscheiden (zie tabel 3.5).

Tabel 3.5 Vereiste eigenschappen van topmanagers

Strategisch opereren	Handelend vermogen	Persoonlijk meesterschap	Sociale interactie
Intelligentie / cognitieve capaciteiten	Prestatiemotivatie	Zelfvertrouwen	Coöperatief
Inzicht/ probleemoplossend vermogen	Dominantie	Vermogen tot zelfevaluatie	Aanpassingsvermogen
Originaliteit / creativiteit	Initiatief	Emotionele intelligentie	Betrouwbaarheid
Innovatie / bereidheid tot verandering	Doorzettingsvermogen / vastberadenheid	Emotionele stabiliteit en volwassenheid	Sociale intelligentie / gezelligheid
	Behendigheid van handelen	Interne locus of control	Enthousiasme
	Mannelijkheid	Leven lang leren	Prosociale beïnvloeding
	Agressiviteit		Openheid
			Invloed
	Drive / energie		Aangenaamheid
	Motivatie		Extraversie

Omggaan met de positie	Overig
Drive / energie	Conservatief
Motivatie	Wonen in de regio
Stress tolerantie	Alertheid
Integriteit	Geloofsovertuiging
Verantwoordelijkheidsgevoel	Onafhankelijkheid
Stress tolerantie	Affiniteit met de sector
	Consciëntieus
	Humor

In de tweede stap zijn de vereiste competenties gerelateerd aan de hoofdcategorieën, zoals bij de indeling van de opdrachten aan topmanagers.

De hoofdcategorie 'leidinggeven' bestaat uit ervaring in een leidinggevende functie en vaardigheden op het gebied van leidinggeven. Woorden uit de wervingsteksten die onder de hoofdcategorie 'leidinggeven' zijn ondergebracht zijn onder meer 'heeft ervaring in een leidinggevende functie', 'kan leidinggeven', 'beschikt over leidinggevende kwaliteiten'.

De hoofdcategorie 'contact met medewerkers' is gericht op de mate waarin een topmanager zich kan richten op de belangen van het primair proces. Het bestaat uit ervaring met en vaardigheden rondom of opgedaan in het primair proces, net als vaardigheden die direct gericht zijn op het contact met medewerkers, zoals binden, delegeren, samenwerkingsgerichtheid. Ook worden hier de sociale vaardigheden onder gerekend, zoals sociale intelligentie, sociabiliteit, behaaglijkheid en toegankelijkheid. Woorden uit de wervingsteksten die onder de hoofdcategorie 'contact met medewerkers' zijn ondergebracht zijn bijvoorbeeld 'goede contactkwaliteiten', 'goede sociale vaardigheden', 'sensitiviteit' en 'open houding'. In feite draait het in deze hoofdcategorie om sociale interactie.

Ervaring, kennis en vaardigheden op het gebied van reorganiseren, innovatie en het inzetten van verandertrajecten zijn ondergebracht onder de hoofdcategorie

‘reorganiseren’. Hieronder valt bovendien de eigenschap ‘open staan voor verandering’.

De hoofdcategorie ‘strategisch management’ is opgebouwd op basis van een definitie uit de literatuur (Schermerhorn, 2001) en bestaat uit (financieel) management, visie(-ontwikkeling) en strategie(-ontwikkeling). Woorden uit de wervingsteksten die onder de hoofdcategorie ‘strategisch management’ zijn ondergebracht zijn onder meer gericht op managementervaring en vaardigheden, strategisch denkvermogen en financiële en economische kennis en vaardigheden.

De hoofdcategorie ‘beleid(sontwikkeling)’ bestaat uit kennis en vaardigheden op het gebied van beleid. Hieronder verstaan we dus niet het inzicht of de interesse in beleidsterrein, maar feitelijke kennis en vaardigheden die worden gevraagd op dit gebied.

De hoofdcategorie ‘(publiek) ondernemerschap’ is opgebouwd uit eigenschappen die te maken hebben met (bewuste) risico’s nemen, ondernemendheid en zakelijkheid en kennis en/of vaardigheden op het gebied van richting geven, PR, acquisitie en marketing. Ook valt hier bijvoorbeeld de term ‘boegbeeld’ onder.

De hoofdcategorie ‘verantwoording’ heeft te maken met het afleggen van verantwoording, met rekenschap geven van de ontplooiende activiteiten, maar ook met de dialoog met belanghebbenden. Deze hoofdcategorie blijkt slechts eenmaal genoemd in de wervingsteksten, dus alleen ‘verantwoorden’ is opgenomen als woord onder deze hoofdcategorie.

De hoofdcategorie ‘communicatie’ is gericht op de communicatieve vaardigheden. Woorden uit de wervingsteksten die onder de hoofdcategorie ‘communicatie’ zijn ondergebracht zijn onder meer ‘communicatief’, ‘communicatieve vaardigheden’, ‘contactuele vaardigheden’ en ‘contactuele eigenschappen’.

Bij de competenties zijn, in vergelijking tot de indeling van de opdrachten, twee hoofdcategorieën toegevoegd, namelijk ‘organiseren’ en ‘transformationeel leiderschap’. Het is gebleken dat op deze gebieden geen specifieke opdrachten zijn benoemd, maar dat er wel (veel) competenties worden genoemd binnen deze hoofdcategorieën. Deze competenties zijn niet onder te brengen in eerdergenoemde hoofdcategorieën.

Onder de hoofdcategorie ‘organiseren’ hebben wij subcategorieën onderscheiden die gericht zijn op operationele kennis en kennis en vaardigheden op het gebied van organiseren. Woorden die zijn ondergebracht in deze hoofdcategorie zijn bijvoorbeeld: ‘organisatorische eigenschappen’, ‘organisatietalent’ en ‘organisatievermogen’.

De hoofdcategorie ‘transformationeel leiderschap’ is gebaseerd op de literatuur

(Burns, 1978) en bestaat uit vaardigheden op het gebied van, 'inspireren', 'stimuleren', 'motiveren' en 'enthousiasmeren'. Een ander aspect dat in de literatuur ook onder het transformationeel leiderschap valt, is visie(-ontwikkeling). Deze hebben we hiervoor naar de definitie van Schermerhorn (2001) reeds aan 'strategisch management' verbonden. Aangezien op dit gebied geen competenties zijn benoemd in de wervingsteksten, hebben we geen keuze hoeven maken deze tweemaal te gebruiken, of te verdelen over een van beide hoofdcategorieën. Deze twee aanvullende hoofdcategorieën zijn beide gerelateerd aan de rol 'resultaten bereiken in de organisatie'.

3.6.2. Verwachte ontwikkelingen in benodigde competenties

In de inleiding van dit deel lieten we zien dat de rol van de topmanager in een non-profit organisatie veranderde met de verschuivende opvattingen over de aansturing van deze organisaties. Deze rollen vragen andere competenties van de topmanager. In deze slotparagraaf benoemen we onze verwachtingen als het aankomt op de vereisten die in de loop van de tijd worden gevraagd.

In het Traditioneel Publiek Management hebben topmanagers vooral een goed contact met medewerkers, zo verwachten wij. Dit hebben de topmanagers nodig, om ervoor te zorgen dat de doelen die door de overheid aan de organisatie worden opgelegd ook goed worden uitgevoerd en resultaten worden bereikt. Hiertoe hebben topmanagers sociale en communicatieve vaardigheden nodig. Gelijktijdig merken we hier al op dat deze eigenschappen niet slechts in deze periode van belang zijn. Onderzoek van Den Hartog, Caley en Dewe (2007) laat namelijk zien dat deze eisen universele leiderschapsvaardigheden zijn. Ook dienen topmanagers in staat te zijn om de werkprocessen zodanig te organiseren dat de bedoelingen van de wetgever tot op de werkvloer doordringen. Hiervoor dienen zij organisatorische vaardigheden bezitten. Deze hebben wij vervat onder de hoofdcategorie 'organiseren'. Tot slot dient de topmanager het overheidsbeleid te kunnen vertalen in tactisch beleid, passend bij de doelstellingen van de organisatie. Om het vigerende overheidsbeleid te kunnen weerspiegelen is tactische beleidsontwikkeling een belangrijk aspect voor topmanagers in de periode van het Traditioneel Publiek management. Onder de hoofdcategorie 'beleid(-ontwikkeling)' hebben we alle kennis en vaardigheden op dit gebied vervat.

Onder het New Public Management wordt naast het realiseren van resultaten ook verwacht dat de topmanager richting geeft aan de organisatie en de strategie bepaalt. Dit vraagt van de topmanager om eigenschappen en vaardigheden als strategie- en visieontwikkeling, kennis van bedrijfsvoering en financiën en op het gebied van management. Dergelijke vaardigheden hebben we samengevat onder de hoofdcategorie 'strategisch management' (cf. Schermerhorn, 2001). Gedurende de jaren '90 worden steeds meer organisaties geprivatiseerd en zien we dat er fusies tussen deze organisaties plaatsvinden. Het is onze verwachting dat dit van

de topmanager vraagt dat hij in staat is om organisatieveranderingen te leiden en kan reorganiseren. Dergelijke vaardigheden hebben we ondergebracht onder de hoofdcategorie 'reorganiseren'. Zowel resultaten bereiken in de organisatie, als richting geven aan de organisatie worden belangrijk gevonden onder het New Public Management, zo is onze verwachting.

Tot slot zien we dat onder het Public Value Management nog een laatste rol wordt toegevoegd aan het repertoire van de topmanager, namelijk het verkrijgen van mandaat voor de publieke opdracht van de non-profit organisatie. Het verkrijgen van dit mandaat valt uiteen in twee aspecten. Enerzijds wordt verwacht dat de topmanager in de buitenwereld vertelt over de publieke opdracht van de organisatie, en zo in feite boegbeeld is van de organisatie. Dit vraagt van de topmanager om profilering van de organisatie, ondernemendheid, risico's durven nemen en als boegbeeld naar buiten kunnen treden. Dergelijke eigenschappen hebben we vervat onder de hoofdcategorie '(publiek) ondernemerschap'. Anderzijds wordt verwacht dat de topmanager zorgdraagt voor het laten zien wat de organisatie doet, en verantwoording afleggen over de activiteiten van de organisatie. In het vorige hoofdstuk hebben we laten zien dat we dit aspect scharen onder de hoofdcategorie 'verantwoording'. Gelijktijdig blijven de andere twee rollen van kracht, wat betekent dat de topmanager onder het Public Value Management richting geeft aan de organisatie, voor deze richting mandaat verkrijgt uit de omgeving en binnen de organisatie zorgdraagt voor uitvoering van de gewenste richting.

4 PRAKTIJK: EISEN IN WERVINGSTEKSTEN

4.1 Inleiding

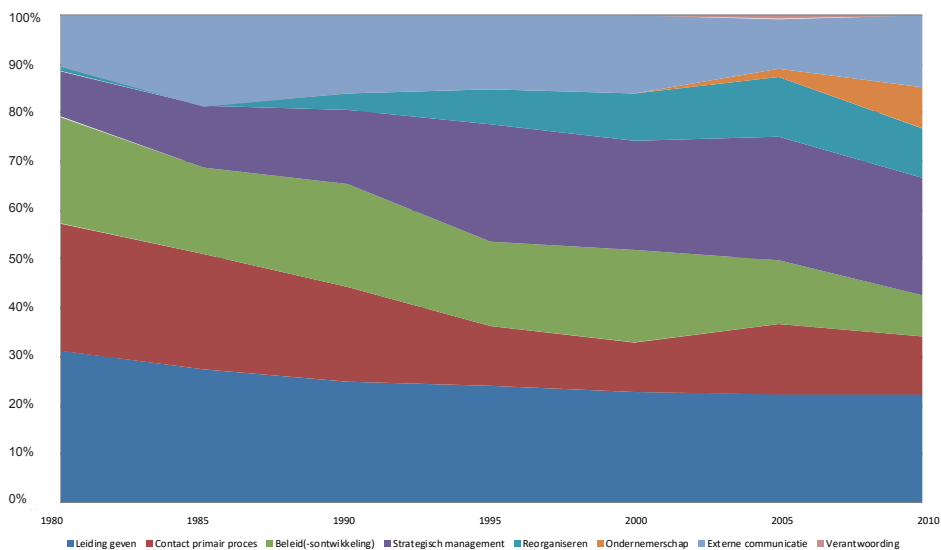
In het voorgaande hoofdstuk hebben we gezien dat topmanagers tegenwoordig richting moeten geven aan de organisatie, hiervoor (publiek) mandaat dienen te verkrijgen of behouden en ervoor zorgen dat de organisatie de resultaten ook feitelijk bereikt. We hebben ook gezien dat er een ontwikkeling is in de rol van topmanagers in non-profit organisaties. Waar in het verleden de nadruk voor de topmanager vooral lag op het bereiken van resultaten, is hier in het NPM het geven van richting bijgekomen. Onder het PVM zien we tot slot dat ook het verkrijgen van mandaat een rol speelt in de rol van de topmanager in een non-profit organisatie. In theoretisch opzicht kunnen we concluderen dat de veranderende opvattingen over de aansturing van non-profit organisaties heeft geleid tot een steeds bredere rolinvulling en daarmee ook van steeds meer eisen aan topmanagers. Deze conclusie volgt ook uit eerder onderzoek (Van Dijk & Oosterling, 2012).

Aan het eind van het vorige hoofdstuk hebben we de indeling besproken waarmee we willen bezien of de bredere rolinvulling die naar voren komt in de literatuur ook zichtbaar gemaakt kan worden in de praktijk. Waar we benieuwd naar zijn, is of de conclusie ook getrokken kan worden op basis van empirisch materiaal. Aan de hand van de wervingsteksten van zeven jaren (in de periode 1980-2010) hebben we achterhaald welke opdrachten en welke eisen op welk moment meer en minder van belang worden gevonden. In dit hoofdstuk laten we de resultaten zien van de content analyse van de wervingsteksten.

4.2 Ontwikkeling van opdrachten en eisen in wervingsteksten

Hierna komen allereerst de ontwikkelingen in de opdrachten aan de orde, vervolgens de ontwikkelingen in de benoemde eisen.

In figuur 4.1 bezien we het totaal aan opdrachten en de verdeling van de opdrachten per jaar. Hiermee wordt inzichtelijk welke opdrachten over de linie meer en minder van belang worden gevonden. Leidinggeven, strategisch management, beleid(ontwikkeling) en contact met medewerkers blijken het vaakst genoemd te worden als opdracht aan topmanagers in non-profit organisaties.



Figuur 4.1 Verdeling van opdrachten in percentage van totaal per jaar

Er zijn trends zichtbaar ten aanzien van het relatieve belang in verschillende jaren. Het aandeel van de opdracht leiding geven is relatief stabiel. Wat betreft de opdracht contact met medewerkers lijkt een dalende trend zichtbaar van 1980 tot en met 2000, waarna het aandeel lijkt te stabiliseren. Eenzelfde dalende trend lijkt zichtbaar ten aanzien van beleid(sontwikkeling), die doorzet tot en met 2010. Omgekeerd lijkt het aandeel van de opdracht strategisch management gedurende de jaren toe te nemen. Tot slot zien we dat de opdracht externe communicatie een vrij stabiel aandeel heeft. Reorganiseren wordt vanaf 1990 belangrijker, ondernemerschap blijkt significant belangrijker vanaf 2010.

Vervolgens hebben we per opdracht gezien of deze vaker voorkomen in wervingsteksten in bepaalde jaren. Dit hebben we gedaan aan de hand van een logistische regressie. Hieruit blijkt dat leidinggeven als opdracht significant vaker genoemd wordt in 1995, 2000, 2005, in vergelijking tot andere jaren. Contacten met medewerkers wordt vaker genoemd in wervingsteksten in 1980 en 1990 dan in andere jaren. Beleid(sontwikkeling) wordt in alle jaren vaak genoemd, maar significant in mindere mate 1985 en 2010. Externe communicatie wordt in 2010 significant minder vaak genoemd dan in andere jaren. Bij de opdracht strategisch management zien we een duidelijk tweedeling ontstaan. In 1980 en 1985 wordt deze opdracht minder vaak genoemd, in 2000 en 2005 significant vaker. Er blijkt geen significant verschil tussen jaren voor de opdracht reorganiseren. Ditzelfde geldt voor de opdracht publiek ondernemerschap en voor de opdracht externe verantwoording. Deze laatste opdracht is slechts eenmaal genoemd, namelijk in een wervingstekst uit 2005.

Nu kijken we vervolgens naar de eisen op de hoofdcategorieën, zoals eerder

gedefinieerd. Het valt dan op dat vooral eisen worden gesteld op het gebied van sociale interactie, leidinggeven, strategisch management en communicatie. Drie van de vier belangrijke opdrachten worden dus ook vaak genoemd als eisen aan topmanagers (zie tabel 4.1)

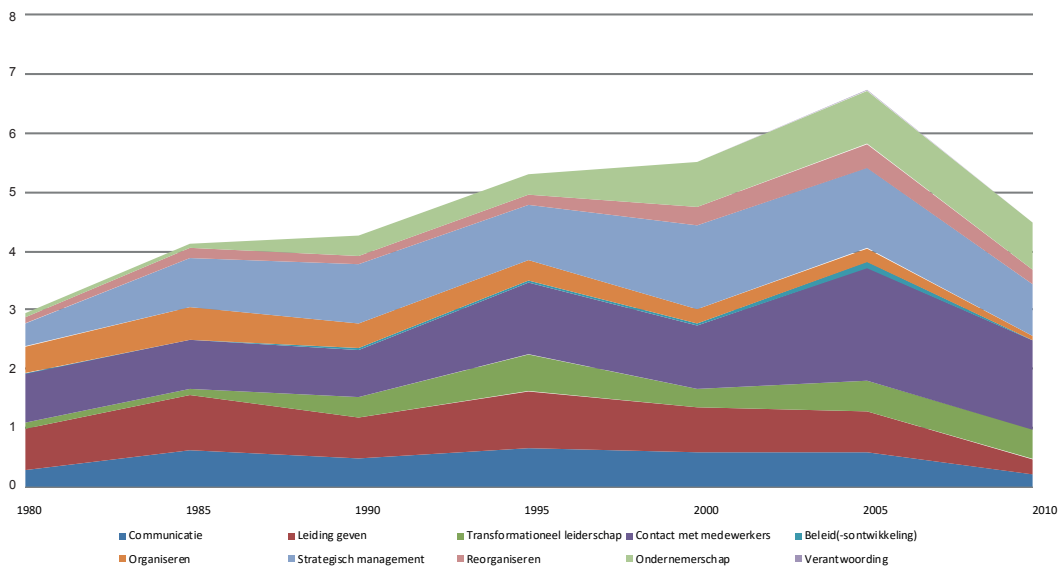
Tabel 4.1 Vereiste competenties genoemd in wervingsteksten

Jaar	Contact met medewerkers		Beleid(sontwikkeling)		Strategisch management		Reorganiseren		Verantwoording	
	n	% totaal wervingsteksten	n	% totaal wervingsteksten	n	% totaal wervingsteksten	n	% totaal wervingsteksten	n	% totaal wervingsteksten
1980	30	58,8	1	2,0	11	21,6	5	9,8	0	0,0
1985	28	59,6	0	0,0	22	46,8	8	17,0	0	0,0
1990	36	59,0	1	1,6	40	65,6	9	14,8	0	0,0
1995	31	64,6	2	4,2	33	68,8	8	16,7	0	0,0
2000	30	55,6	1	1,9	43	79,6	16	29,6	0	0,0
2005	43	84,3	5	9,8	32	62,7	18	35,3	1	2,0
2010	36	70,6	0	0,0	25	49,0	13	25,5	0	0,0
Totaal	234	64,5	10	2,8	206	56,7	77	21,2	1	0,3

Tabel 4.1 (vervolg) Vereiste competenties genoemd in wervingsteksten

Jaar	Communicatie		Leidinggeven		Transformationeel leiderschap		Organiseren		Publiek) ondernemerschap	
	n	% totaal wervingsteksten	n	% totaal wervingsteksten	n	% totaal wervingsteksten	n	% totaal wervingsteksten	n	% totaal wervingsteksten
1980	14	27,5	29	56,9	6	11,8	20	39,2	3	5,9
1985	30	63,8	35	74,5	5	10,6	26	55,3	3	6,4
1990	30	49,2	39	63,9	17	27,9	24	39,3	18	29,5
1995	32	66,7	35	72,9	21	43,8	16	33,3	12	25,0
2000	32	59,3	37	68,5	13	24,1	13	24,1	25	46,3
2005	31	60,8	29	56,9	22	43,1	11	21,6	25	49,0
2010	11	21,6	12	23,5	21	41,2	4	7,8	25	49,0
Totaal	180	49,6	216	59,5	105	28,9	114	31,4	111	30,6

Er is een duidelijke opgaande trend zichtbaar in het aantal eisen dat gesteld wordt in de wervingsteksten, in elk geval tot 2005. Net als voor de opdrachten, bekijken we ook het totaal aan eisen en de verdeling van deze eisen per jaar nogmaals in figuur 4.2. In deze figuur laten we ook de stijging van het aantal eisen per wervingstekst zichtbaar. Met figuur 4.2 maken we daardoor zowel inzichtelijk welke eisen over de linie meer en minder van belang worden gevonden als de stijgende trend van het aantal eisen. Een uitgebreide beschrijving van de ontwikkelingen per eis is te vinden in bijlage 1.

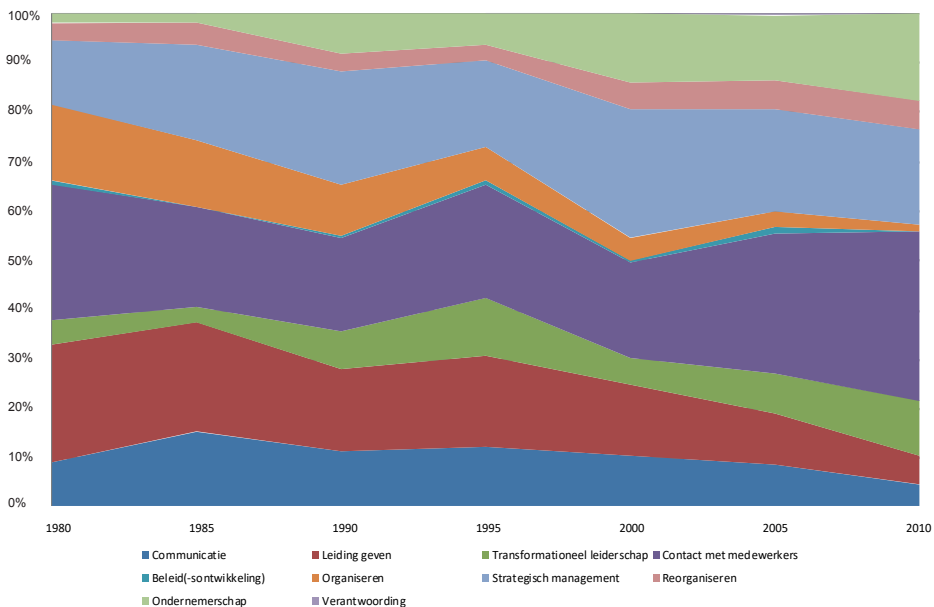


Figuur 4.2 Gemiddeld gesommeerde aantal eisen per jaar

Er worden veel eisen gesteld op het gebied van sociale interactie, strategisch management, leidinggeven en communicatie. Er is ten aanzien van sociale interactie een opgaande trend zichtbaar, waarbij in 2005 het grootste aandeel in de wervingsteksten bestaat uit eisen op dit gebied. Eenzelfde stijgende trend is over de linie zichtbaar ten aanzien van strategisch management. In de eerste jaren lijkt sprake van een gelijkblijvend aandeel van eisen op het gebied van leidinggeven, waarna een dalende trend inzet. Communicatie is stabiel over de jaren, waarbij in 1980 en 2010 zichtbaar is dat het aantal eisen lager is dan in andere jaren.

De minder vaak genoemde eisen kennen elk ook een eigen trend. Zo worden eisen op het gebied van transformationeel leiderschap vanaf 1990 vaker genoemd. Eenzelfde stijgende trend is zichtbaar voor wat betreft eisen rond ondernemerschap, die vanaf 1980 al inzet. Ook op het gebied van reorganiseren zien we een stijgende lijn tot en met 2005 in het aantal eisen. Omgekeerd zien we een dalend aantal eisen op het gebied van organiseren vanaf 1985. Er worden in de wervingsteksten nauwelijks eisen benoemd op het gebied van beleidsontwikkeling, en vrijwel geen op het gebied van verantwoording.

Tot slot kijken we naar de verdeling van het aantal eisen als percentage van het totaal aantal eisen (zie figuur 4.3).



Figuur 4.3 Verdeling van eisen in percentage van totaal per jaar

Waar we hiervoor zijn uitgegaan van de absolute aantallen, bespreken we nu de ontwikkeling van de percentages van eisen in de wervingsteksten per jaar. Aan de hand van logistische regressie bezien we in hoeverre sprake is van significante verschillen tussen jaren per hoofdcategorie eisen.

Ook als we de eisen als percentage van het totaal aantal eisen in een wervingstekst bekijken, zien we dat het grootste aandeel van eisen gesteld worden op het gebied van sociale interactie, strategisch management, leidinggeven en communicatie. Het aandeel eisen op het gebied van sociale interactie blijkt tot en met 2000 steeds kleiner te worden, waarna het aandeel wederom toeneemt. De statistische analyse laat zien dat het aandeel van eisen op dit gebied in 2000 significant lager is dan in 1980. Het aandeel van eisen op het gebied van communicatie en van leiding geven laten ook een dalende trend zien, beide vanaf 1985. Hier zien we dat het aandeel significant lager is in respectievelijk 2010 en 2005 en hoger in respectievelijk 1985 en 1980. De laatste hoofdcategorie met een relatief groot aandeel in het totaal aantal eisen is strategisch management. Het aandeel van deze eisen is het hoogst in 1990 en 2000, en het laagst in 1980.

Op het gebied van organiseren is sprake een dalende trend. Hier is het aandeel eisen significant hoger in de periode 1980-1990 en lager in de periode 2000-2010. Een stijgende trend nemen we waar als we kijken naar het aandeel (publiek)

ondernemerschap. Hier neemt het aandeel over de linie vanaf 1980 toe, waarbij het aandeel significant hoger is in 2000, 2005 en 2010 dan in 1980 en in 1985.

Het aandeel van eisen op het gebied van reorganiseren, beleid(s)ontwikkeling en verantwoording verschilt niet significant over de jaren, op alle momenten worden weinig tot nauwelijks eisen gesteld op deze hoofdcategorieën. Ook in de hoofdcategorie transformationeel leiderschap blijken geen significante verschillen over de jaren, hoewel deze een gemiddelde positie inneemt wat betreft het aandeel in het totaal aantal eisen.

Tot slot hebben we in onze analyse gezien of de kans dat een eis voorkomt in de tekst in een bepaald jaar groter is dan in andere jaren. Is deze kans significant groter, dan is deze eis belangrijker in dat jaar dan in andere jaren. Op het gebied van sociale interactie, beleid(s)ontwikkeling en verantwoording blijken geen significante verschillen. In alle jaren is sprake van een grote kans op eisen rond sociale interactie en een kleine kans op eisen rond beleid(s)ontwikkeling en verantwoording.

Communicatie blijkt in alle jaren een grote kans te hebben om genoemd te worden in een wervingstekst, hoewel uit de analyse blijkt dat deze kans kleiner is in 2010 dan in andere jaren. Ook leidinggeven blijkt een lagere kans te hebben om genoemd te worden in 2010. Het grootst is de kans op deze eis in de jaren van 1985 tot en met 2000 en groter in 1980 en 2005. Organiseren kan het vaakst worden verwacht in wervingsteksten tussen 1980 en 1990, en het minst vaak in 2010.

Strategisch management is een eis met de grootste kans genoemd te worden in wervingsteksten in de jaren 1990, 1995 en 2000, en een kleinere kans in 1980. De kans op transformationeel leiderschap is kleiner in 1980 en in 1985 dan in andere jaren.

De kans dat in een wervingstekst een eis op het gebied van reorganiseren wordt genoemd is gemiddeld groot. Deze kans is kleiner in 1980 en 2010. Tot slot zijn we dat de kans op eisen op het gebied van (publiek) ondernemerschap kleiner is in de periode 1980 – 1995.

5 CONCLUSIE EN DISCUSSIE

5.1 Conclusie

De eerste stap van het selectieproces is een goed beeld verkrijgen van de functie, en dit vast te leggen in een functieprofiel (Board, 2012). Een functieprofiel is voor posities op het topniveau gebaseerd op een analyse van de behoeftes van de organisatie, een analyse van de werkzaamheden in de functie en een doorvertaling hiervan in competenties (Sessa et al., 1998). In het verleden werd in veel gevallen voor de werving van kandidaten vervolgens gebruik gemaakt van een afgeleide van dit functieprofiel, namelijk de wervingstekst. In dit eerste deel hebben we gebruik gemaakt van deze afgeleide van het functieprofiel. Vanuit een historisch perspectief hebben we gekeken naar de veranderende vereisten voor topmanagers in non-profit organisaties. Hierbij hebben we de samenhang onderzocht met de wijze waarop tegen de aansturing van deze organisaties wordt aangekeken. De opvattingen over de aansturing van naoorlogse non-profit organisaties zijn aan verandering onderhevig. Om erachter te komen in hoeverre de opdrachten en eisen aan topmanagers in non-profit organisaties zijn veranderd, hebben we een content analyse gedaan van 363 wervingsteksten uit de periode 1980-2010. Deze wervingsteksten zijn verzameld in het Nationaal Archief van de Koninklijke Bibliotheek. In de onderzochte periode maken we onderscheid in drie opeenvolgende opvattingen over aansturing van non-profit organisaties, die in de literatuur worden aangeduid als Traditioneel Publiek Management, New Public Management en Public Value Management. In dit laatste hoofdstuk geven we antwoord op onze onderzoeksvraag:

In hoeverre veranderen de opdrachten en eisen aan topmanagers in non-profit organisaties in samenhang met de opvattingen over de aansturing van deze organisaties?

Na de Tweede Wereldoorlog ontstond geleidelijk een staat gestuurd maatschappelijk middenveld. De aansturing van non-profit organisaties wordt aangeduid als Traditioneel Publiek Management, de staat heeft in die tijd het primaat op de ordening van het maatschappelijk middenveld. In de jaren '90 wordt onder invloed van het New Public Management gezocht naar mogelijkheden om non-profit organisaties meer marktgericht te laten opereren. In deze tijd worden voormalige staatsorganisaties geprivatiseerd en vindt schaalvergroting plaats. Eind jaren '90 beginnen tekenen van het Public Value Management zich aan te dienen. De (globale) scheidslijnen tussen deze drie opeenvolgende opvattingen hebben we op kunnen maken uit de opdrachten en eisen die in de wervingsteksten benoemd worden. Het New Public Management wordt vanaf 1990 de dominante opvatting, vanaf 2000 het Public Value Management.

De content analyse laat zien dat zowel sprake is van constante opdrachten en eisen

aan topmanagers in non-profit organisaties, als van duidelijke ontwikkelingen in de tijd. Van een topmanager in een non-profit organisatie wordt te allen tijde verwacht dat hij leidinggeeft, contact heeft met medewerkers en goed kan communiceren. Ook beleid(sontwikkeling) blijkt in alle periodes een belangrijk voor topmanagers. Buiten opdrachten en eisen op deze gebieden, die constant van belang worden gevonden, zijn er ook opdrachten en eisen die op bepaalde momenten meer van belang worden geacht. In de jaren '80 zien we een grote mate van overheidsbemoeienis. In deze periode blijkt het organiseren van werkprocessen van belang, naast eerdergenoemde opdrachten en eisen. In de jaren '90 wordt het marktgerichte denken een centraal aspect voor de aansturing van non-profit organisaties. Daarnaast komen dan ook prestatieafspraken meer centraal te staan in de aansturing van de non-profit organisaties (Lipsky & Smith, 1993; O'lynn, 2007). De nadruk van de topmanager komt in de jaren '90 meer te liggen op de kwaliteit van de contractonderhandelingsactiviteiten. In deze periode wordt naast het realiseren van resultaten ook verwacht dat de topmanager richting geeft aan de organisatie en de strategie bepaalt. Het is in deze periode dat van non-profit organisaties wordt verwacht dat zij marktgericht gaan werken, ofwel de organisatie op een juiste wijze weten te positioneren om concurrerend te kunnen optreden. Dit vraagt van de topmanager om eigenschappen en vaardigheden als strategie- en visieontwikkeling, kennis van bedrijfsvoering en financiën en op het gebied van management. Dergelijke vaardigheden hebben we samengevat onder de hoofdcategorie 'strategisch management' (cf. Schermerhorn, 2001). Gedurende de jaren '90 worden steeds meer organisaties geprivatiseerd en zien we dat er fusies tussen deze organisaties plaatsvinden. Dit vraagt van de topmanager dat hij in staat is om organisatieveranderingen te leiden en kan reorganiseren. Het bereiken van resultaten blijft belangrijk, maar ook op dit gebied zien we dat er sprake is van een andere manier van benaderen. In plaats van 'organiseren' wordt in de tijd van het NPM gesproken over 'transformationeel leiderschap'. Hierin wordt uitgegaan van een leider die het voortouw neemt en medewerkers inspireert.

Vanaf de eeuwwisseling komt de meervoudigheid van waarden meer centraal te staan (Moore, 1995; O'Flynn, 2007). Voor de legitimiteit zijn de non-profit organisaties afhankelijk van een groot aantal stakeholders; er wordt derhalve verwacht van de organisaties dat zij open en transparant met deze stakeholders communiceren en dat aan hen verantwoording wordt afgelegd (Bossert, 2003). De topmanager heeft mede hierdoor te maken met complexe aansturingsmechanismes, een veeleisende overheid en niet zonder meer eenduidige doelen (Commissie Maatschappelijk Verantwoord bestuur en toezicht in de semipublieke sector, 2013). In deze periode, waarin het Public Value Management de dominante opvatting over aansturing is, zien we in de wervingsteksten dat strategisch management van belang blijft. Ook zien we dat in deze periode van topmanagers wordt verwacht dat zij (publiek) ondernemerschap laten zien en anderen kunnen inspireren, enthousiasmeren, motiveren en stimuleren (onderdeel van transformationeel leiderschap). Er wordt onder het Public Value

Management een laatste rol toegevoegd aan het repertoire van de topmanager, namelijk het verkrijgen van mandaat voor de publieke opdracht van de non-profit organisatie. Dit blijkt niet uit eisen op het gebied van verantwoording, die nauwelijks genoemd worden, maar wel vanuit de eisen die worden genoemd op het gebied van de (publiek) ondernemerschap. Er wordt verwacht dat de topmanager in de buitenwereld vertelt over de publieke opdracht van de organisatie, en zo in feite boegbeeld is van de organisatie. Dit vraag van de topmanager om profilering van de organisatie, ondernemendheid, risico's durven nemen en als boegbeeld naar buiten kunnen treden. Gelijktijdig blijven de andere twee rollen van belang, wat betekent dat de topmanager onder het Public Value Management richting geeft aan de organisatie, voor deze richting mandaat verkrijgt uit de omgeving en binnen de organisatie zorgdraagt voor uitvoering van de gewenste richting.

Het wordt duidelijk dat het niet gaat om opeenvolgende eisen die volgen uit de verschillende opvattingen over aansturing, maar dat er sprake is van een toename van het aantal eisen dat wordt gesteld aan topmanagers in non-profit organisaties. Deze toename blijkt een opeenstapeling van eisen, wat betekent dat er sprake is van steeds meer verwachtingen van de topmanagers in non-profit organisaties. Er worden veel en veel verschillende eisen gesteld aan hedendaagse topmanagers in non-profit organisaties, samenhangend met de veranderingen in de loop van de tijd van de opvattingen over de aansturing van non-profit organisaties.

5.2 Discussie

Aan het eind van hoofdstuk 3 benoemden we enkele verwachtingen ten aanzien van de eisen die dominant zijn bij verschillende opvattingen over de aansturing van non-profit organisaties. Hier noemden we al dat we in de literatuur terug kunnen zien dat er sprake is van steeds meer rollen die de topmanager op zijn bord krijgt. Hiermee, zo was onze verwachting, nemen ook het aantal en de diversiteit van eisen in de loop van de tijd toe. Dit zien we in de wervingsteksten ook gebeuren, er worden steeds meer eisen gesteld en er worden steeds meer diverse eisen gesteld. Over de linie zien we niet dat er in de wervingsteksten afwegingen worden gemaakt ten aanzien van het belang van deze uiteenlopende rollen. Het lijkt er op dat maximalisering van eisen het belangrijkste doel is om zo duidelijk mogelijk te beschrijven wat van kandidaten verwacht wordt.

Veel meer dan het maximaliseren van eisen, gaat het selectieproces om het zoeken naar een optimaal evenwicht van eisen. De spanningsrelaties die Camps (2013) noemt hangen nauw samen met de doelen die de topmanager heeft vanuit de rollen die hij uitoefent. Zo zien we bijvoorbeeld in de spanningsrelatie tussen de bestuurlijke en professionele resultaatgebieden een spanning tussen enerzijds het richting geven aan de organisatie, en anderzijds het bereiken van resultaten. Of in de spanningsrelatie

tussen overheidsregulering en eigen bestuurlijke verantwoordelijkheid de spanning tussen het verkrijgen van mandaat en het richting geven aan de organisatie. Dergelijke spanningsvelden vragen van een topmanager om op delicate wijze te balanceren tussen de verschillende rollen en hierin vooral niet in uitersten te vervallen. Met het duidelijker specificeren van gewenste eisen, in plaats van het maximaliseren van eisen in de wervingsteksten maakt men de specifieke situatie van die organisatie duidelijk. Het is een gemiste kans om bij aanvang van het selectieproces niet helder te definiëren wat voor de organisatie nodig is, en zodoende wat van kandidaten werkelijk verwacht wordt. Een gericht beeld van de gewenste kandidaat maakt een effectiever en een efficiënter selectieproces waarschijnlijker.

Ook op een andere manier wordt duidelijk dat de wervingstekst niet per se duidelijk maakt wat van kandidaten verwacht wordt. Dit deelonderzoek heeft zich volledig gericht op opdrachten en eisen aan topmanagers in non-profit organisaties. Dit is inherent aan het werken met wervingsteksten, waarin competenties centraal staan. Hoewel onlangs een hernieuwde focus is gekomen in het onderzoek naar competenties van leiders, is er ook kritiek op deze benadering. Vooral Conger (Conger & Ready, 2004; Conger, 2010) spreekt zich duidelijk tegen deze benadering uit. Conger noemt de competentie benadering te simplistisch, er wordt gebruik gemaakt van moeilijk te begrijpen en conceptuele bewoordingen en het neemt slechts die aspecten mee die op basis van het verleden effectief zijn gebleken. Dergelijke kritieken op deze benadering zijn in dit deelonderzoek niet te tackelen. We hebben met dit deelonderzoek willen laten zien in hoeverre de eisen aan topmanagers in non-profit organisaties worden beïnvloed door opvattingen over de aansturing van deze organisaties. De meerwaarde van dit onderzoek is gelegen in het inzicht dat de opvatting over aansturing van non-profit organisaties terug te zien is in de opdrachten aan en competenties van topmanagers. De topmanager in de non-profit manager dient steeds meer een duizendpoot te zijn. We hebben laten zien dat er steeds meer en meer verschillende eisen worden gesteld aan de topmanager in de non-profit organisatie. De kritieken snijden echter wel hout. Zo zien we dat de twee meest genoemde vaardigheden communicatieve en leidinggevende vaardigheden zijn. Dit zijn brede, conceptuele beschrijvingen. Er is dus een interpretatie nodig van wat deze vaardigheden precies omvatten en zo laten deze beschrijvingen ruimte voor interpretatie. Het is voor mensen uit de praktijk wenselijk dat zij een goede analyse maken van de vereiste competenties op moment dat een vacature ontstaat (Wood & Payne, 1998; Board, 2012). Ook dient men goed na te denken over wat de organisatie nodig heeft, en hoe dit zo goed en specifiek mogelijk vertaald kan worden in opdrachten en eisen in de wervingstekst.

Hollenbeck (2009) en Zaccaro (2007) pleiten ervoor dat er in het selectieproces ook aandacht is voor de persoonlijkheid van kandidaten. Hiermee pleiten zij voor een brede definitie van het begrip competentie (cf. Spencer & Spencer, 1993), waarbij aspecten als motieven, waarden en capaciteiten worden meegenomen, naast kennis,

vaardigheden en bekwaamheden. In dit deelonderzoek zien we dat dergelijke aspecten meegenomen worden en tot uitdrukking komen in de wervingsteksten. Recente oproepen vanuit de literatuur worden in het selectieproces van topmanagers in non-profit organisaties dus wel degelijk meegenomen.

Wat we echter niet terugzien in de wervingsteksten is aandacht voor verantwoording. Dit is opvallend, omdat verantwoording een van de pijlers is binnen het Public Value Management. Verantwoording, zo luidt de gedachte, zorgt ervoor dat informatie over onder meer de kwaliteit, doelmatigheid en rechtmatigheid van de dienstverlening zichtbaar wordt voor belanghebbenden. Deze transparantie over de dienstverlening zorgt voor het verkrijgen van mandaat. In de rol van het verkrijgen van mandaat zien we slechts het publiek ondernemerschap terugkomen in de wervingsteksten. Het lijkt er hiermee op dat vanuit de selecteurs vooral van belang wordt gevonden het verkopen van wat men wil doen als organisatie en minder het afleggen van rekenschap over wat men heeft gedaan. Op basis van dit onderzoek willen we terughoudend zijn als het gaat over de effectiviteit van selectie en leiderschap in non-profit organisaties, omdat het hier niet specifiek over is gegaan. Toch willen we hier in elk geval wel wijzen op de mogelijkheid dat het ontbreken van dit aspect in het beeld van wat een topmanager moet doen en kunnen, mogelijk heeft bijgedragen aan de misstanden die zich hebben voorgedaan. Immers, er is gebleken dat er onvoldoende rekenschap werd gegeven en te veel ondernemerschap is getoond (Goodijk, 2015).

Graag vergelijken we onze onderzoeksresultaten in de non-profit sector, met onderzoek in de profit sector. Een zoektocht naar vergelijkbaar onderzoek in de profit sector levert ons één publicatie (Den Hartog, Caley & Dewe, 2007). Wanneer we onze onderzoeksresultaten vergelijken met de resultaten uit deze studie lijkt het erop dat er belangrijke overeenkomsten zijn in de eisen die aan topmanagers worden gesteld. In het onderzoek van Den Hartog et al. (2007) zijn drie leiderschapstheorieën (relatie-versus taakgericht leiderschap, transactioneel versus transformationeel leiderschap, en leiderschapseigenschappen) gekoppeld aan overeenkomstige woorden in wervingsteksten. Hun onderzoek laat zien dat in wervingsteksten voor topmanagers in de profit sector persoonsgerichte (sociale) competenties vaak gevraagd worden in wervingsteksten, net als competenties die te maken hebben met transformationeel leiderschap. In dit deelonderzoek zien we dat deze sociale competenties ook vaak worden gevraagd, terwijl aspecten vanuit het transformationeel leiderschap steeds vaker worden gevraagd in de loop van de tijd. Opvallend in het onderzoek van Den Hartog et al. (2007) bleek voorts dat cognitieve capaciteiten vaker genoemd worden voor meer strategische, senior, leiderschapsposities, in vergelijking met functies op lagere niveaus. Dit komt niet terug in dit deelonderzoek.

Dit deelonderzoek kent enkele beperkingen. Ten eerste zijn niet alle wervingsactiviteiten openbaar. Dit kan in zoverre problematisch zijn dat er

mogelijkerwijs wervingskanalen zijn gehanteerd, waar wij geen zicht op hebben en waar andere eisen aan topmanagers worden gesteld dan in de openbare wervingsteksten. Dit zou het geval kunnen zijn als executive searchbureaus een rol hebben in de werving. In dit deelonderzoek hebben wij ook wervingsteksten gevonden die opgesteld zijn door executive searchbureaus. Wij hebben geen tekenen dat deze teksten wezenlijk verschillen van andere wervingsteksten of dat belangrijke informatie of thema's ontbreken in de wervingsteksten. Het aantal wervingsteksten in het onderhavige onderzoek, net als de diversiteit van functies waarnaar gekeken is, maken bovendien dat wij concluderen dat het beeld dat wordt opgesomd in de wervingsteksten een accurate weerspiegeling is van de tijdsgeest.

De tweede beperking heeft te maken met de verhouding tussen kosten voor reclame en het gemiddeld aantal genoemde eisen in wervingsteksten. Over het algemeen zijn de kosten voor advertenties gedaald sinds 1980, terwijl het aantal genoemde eisen zijn toegenomen. Dit betekent mogelijkerwijs dat de toename van het aantal eisen voortkomt uit de daling van de kosten, niet door een toename van het aantal eisen. Dit hebben we ondervangen in dit deelonderzoek door niet alleen naar absolute aantallen te kijken, maar ook de kansverdeling van eisen op een bepaald gebied mee te nemen in de analyse. Omgekeerd is er in 2010 een scherpe daling van het aantal eisen in de wervingsteksten. Dit heeft te maken met het feit dat er een goedkoper alternatief voor werving op de markt is verschenen: het internet (bv. Van den Broek & Verhoeven, 2009). Een vergelijkbare momentopname van het jaar 2015 bleek onmogelijk, aangezien wervingsteksten in dit jaar bijna altijd slechts een link naar een website noemden, waar informatie over de vacante positie beschikbaar wordt gesteld. Hoewel we weliswaar jaren hadden uit de periode waarin het Public Value Management dominant is, zou het een verrijking van dit deelonderzoek zijn geweest als er op vergelijkbare wijze een beeld geschetst had kunnen worden over 2015.

De laatste beperking is dat wij in dit onderzoek hebben gekeken naar expliciet genoemde eisen aan topmanagers in non-profit organisaties op verschillende momenten. Hoewel we geen bewijs hebben gevonden van of indicaties hebben voor verschillen tussen sectoren binnen het semipublieke domein, is het mogelijk dat er verschillen zijn. Het kleine aantal wervingsteksten uit de sector wonen maakt dat wij geen analyse kunnen doen om dit te bezien. In de literatuur wordt gesproken over non-profit organisaties (in de sectoren wonen, zorg, welzijn, en onderwijs), derhalve doen wij algemene conclusies voor non-profitorganisaties in het algemeen. Wij adviseren echter dat vervolgonderzoek het vraagstuk adresseert of en welke verschillen er zijn in de eisen die in verschillende sectoren worden gesteld. Ook kan vervolgonderzoek een nadere analyse maken van de verschillende sectoren in de non-profit sector en de profit sector om eventuele verschillen tussen profit en non-profit inzichtelijk te maken.

In dit deelonderzoek is gekozen voor de kwantitatieve analyse van woorden gebruikt

in wervingsteksten voor topmanagers in non-profit organisaties. Deze analyse zorgt voor inzicht in de ontwikkeling van bepaalde woorden, die wij gekoppeld hebben aan eisen aan topmanagers in non-profit organisaties. De kwalitatieve analyse van de wervingsteksten is hierbij buiten beschouwing gelaten. Deze kwalitatieve analyse zou een uitgebreider inzicht kunnen bieden in de veranderingen in de manier waarop bepaalde eisen worden omschreven en kan daarom onderwerp zijn van nader onderzoek. Wat ons bijvoorbeeld is opgevallen is het verloop van het woordgebruik van 'contactuele eigenschappen' naar 'communicatieve vaardigheden'. Indien bepaalde eisen door het veranderen van het woordgebruik onder een andere categorieën vallen, zal dit effect hebben op het relatieve belang van een categorie in een bepaald jaartal. Als deze trend doorzet, zal een bepaalde categorie langzaam verdwijnen, terwijl een andere vaak genoemd wordt. Er lijkt in onze analyses echter geen sprake te zijn van een dergelijke verschuiving. Er kan dus wel sprake zijn van verandering van woordgebruik, de analyse hiervan valt buiten de scope van dit deelonderzoek. Wij nemen echter niet aan dat dit invloed heeft op de conclusie van dit deelonderzoek, en het belang van bepaalde eisen in bepaalde jaren.

Een heel andere richting van vervolgonderzoek richt zich op de vraag hoe de genoemde eisen in wervingsteksten een rol spelen in het gehele selectieproces. Werving is immers een eerste stap in het selectieproces. Juist in de huidige tijd, waarin de besturing van de non-profit organisatie complex is, en de kosten van falend leiderschap hoog zijn, is het belangrijk om goede kennis te hebben van het gehele selectieproces (Jeong, 2011). Kennis, waarvan blijkt dat deze ontbreekt (bv. Keep & James, 2010; Ramsay & Scholarios, 1999). Het is daarom dat wij in deel II doorgaan met onderzoek naar het selectieproces in Nederlandse non-profit organisaties. Met dit onderzoek kan bovendien aandacht worden besteed aan de kritieken van Conger (Conger & Ready, 2004; Conger, 2010) op het gebruik van conceptuele beschrijvingen van competenties in werving. Dan komen deze kritieken in een breder daglicht te staan. In deel II zullen we zien dat het breed beschrijven van eisen een belangrijke functie heeft in het selectieproces, namelijk om aan de eisen nader invulling te kunnen geven gedurende het selectieproces. Zodoende worden kandidaten op voorhand niet uitgesloten, en kan men uit een brede(re) range van kandidaten een keuze maken.

OP ZOEK NAAR LEIDERSCHAP

DEEL II

Selectie op het topniveau: Case study onderzoek in vier non-profit organisaties

1 INTRODUCTIE

1.1 Inleiding

Professioneel bestuur en toezicht krijgen in de loop van de jaren '00 steeds verder vorm. De eindverantwoordelijkheid voor de besturing van non-profit organisaties is tegenwoordig belegd bij Raden van Bestuur. Dit betekent dat beleid, strategie en de realisatie van de (statutaire) doelstellingen de verantwoordelijkheden zijn van de Raad van Bestuur. Ook in dit deel refereren we aan topmanagers. Het toezicht op de topmanagers is belegd bij een toezichthouder, zoals een Raad van Toezicht of een Raad van Commissarissen.

Eén van de rollen van de toezichthouder is de werkgeversrol. Deze rol is cruciaal, omdat *'het één van de weinige rollen is waarin het interne toezicht niet 'met de handen op de rug' opereert, maar actief de rol heeft van zorg dragen voor een goede topstructuur van de instelling'* (Commissie Governance, Handhaving en Codes, 2013, p. 19). In de werkgeversrol heeft de toezichthouder onder meer de taak om de topmanager(s) te selecteren. Ondanks dat de kennis van instrumenten om informatie te verkrijgen van kandidaten is verbeterd, er betere strategieën worden gehanteerd en er meer stakeholders worden betrokken in het selectieproces op het topniveau, wordt geconstateerd dat er nog steeds sprake is van falende selectieprocessen (Hollenbeck, 2009; Jeong, 2011). Een oorzaak hiervoor is dat de complexiteit van het werk van topmanagers onvoldoende wordt geadresseerd in het selectieproces (Highhouse, 2002; Hollenbeck, 2009). Bij succesvolle selectie bestaat de informatievergaring uit een betere balans tussen informatie over harde en zachte kenmerken (Sessa et al., 1998).

Het selectieproces wordt ook wel een strategisch besluitvormingsproces genoemd. Dit impliceert dat sprake is van risico's en onzekerheden. Deze worden op het topniveau groter genoemd dan bij selectie op lagere niveaus (Vinkenburg et al., 2014). De mate waarin men in staat blijkt om de risico's en onzekerheden adequaat het hoofd te bieden zal de effectiviteit van het besluitvormingsproces bepalen. Een adequaat besluit kan genomen worden op basis van een zorgvuldige afweging van de verzamelde informatie over de kandidaten. Indien men hier niet goed mee omgaat, zijn er hoge kosten verbonden aan het falend leiderschap dat volgt (Jeong, 2011). Daarbovenop wordt het selectieproces op de voet gevolgd door verschillende belanghebbenden (Day & Sessa, 2003), waardoor ook de verantwoording over het proces van belang is. In dit proces dient men zorgvuldig om te gaan met de anonimiteit van de kandidaten en een voldoende mate van transparantie. Er wordt op verschillende momenten getracht het proces te objectiveren en volgens

rationele principes naar uitkomsten toe te werken. Dit is bijvoorbeeld het geval bij het opstellen van het functieprofiel (Board, 2012) en bij de verantwoording over het besluit voor een kandidaat (Day & Sessa, 2003). Gelijktijdig kent het selectieproces ook een belangrijke mate van subjectiviteit. Besluitvorming, en daarmee begrensde rationaliteit, blijkt immers een belangrijker rol in het proces te spelen dan statistische ‘rigor’ (Hollenbeck, 2009; Smith & Howard, 2009).

Al met al lijkt er sprake van een groot aantal samenhangende factoren van invloed in het selectieproces. In een wisselwerking van deze factoren, die te maken hebben met de organisatie, de omgeving, de kandidaten en de selecteurs, komt de selectie van een topmanager tot stand (Withers et al., 2012). In het vorige deel zagen we dat er steeds meer eisen gesteld worden aan topmanagers in non-profit organisaties. Op welke wijze krijgen deze eisen een plek in het selectieproces en hoe wordt beoordeeld in hoeverre kandidaten voldoen aan de eisen? Oftewel, hoe komen toezichhouders in Nederlandse non-profit organisaties tot de benoeming van een topmanager? Dit is in de kern de vraag die we stellen in het tweede deelonderzoek.

De start van het selectieproces is het ontstaan van een vacature. De redenen hiervoor zijn in de praktijk legio. Hierbij kunnen we denken aan veranderingen in de omgeving van de organisatie, in de organisatie of door natuurlijk verloop. Een toename van de complexiteit in de omgeving kan bijvoorbeeld vragen om een andere vorm van sturing, een meerhoofdig Raad van Bestuur in plaats van een directeur-bestuurder. Hetzelfde geldt wanneer een fusie de complexiteit van de organisatie verhoogt. Voorts kunnen we denken aan het verlopen van de termijn, een nieuwe carrièremogelijkheid of het disfunctioneren van (een zittende) topmanager. De fase voorafgaand aan het selectieproces laat zich dan ook typeren als een continue evaluatie van de mate waarin het bestuur passend is in de huidige situatie en voldoende geëquipeerd is voor de (verwachte) toekomst. Indien het besluit wordt genomen dat sprake is van een mismatch tussen het benodigde en de gewenste competenties, wordt het selectieproces gestart om de mismatch op te heffen. In het selectieproces dient de toezichthouder *‘de missie, visie, strategie en de prestaties van de instelling [te] verbinden aan het profiel van het bestuur (en de bestuurders) die gewenst en passend is/zijn’* (Commissie Governance, Handhaving en Codes, 2013, p. 19).

1.2 Onderzoeksvraag

Het ontbreekt tot op heden aan een kader om selectie (op het topniveau) te onderzoeken (Ramsay & Scholarios, 1999; Vinkenburg, et al., 2014; Derks & Grit, 2015). Er wordt bovendien een gebrek aan empirische gestoelde kennis over selectie op het topniveau geconstateerd (Vinkenburg et al., 2014; Derks & Grit, 2015). Selectie wordt dan ook een ernstig verwaarloosd onderwerp genoemd (Keep & James, 2010). Dit terwijl meer praktijkgericht onderzoek bij kan dragen aan de effectiviteit van de besluitvorming, en daarmee aan de kwaliteit van het leiderschap in organisaties

(Hollenbeck, 2009). Toch blijkt het in de praktijk vaak fout te gaan en wordt er wel gesproken van falende selectieprocessen op het topniveau (Sessa et al., 1998; Hollenbeck, 2009; Vinkenburg et al., 2014). Dit geldt niet alleen voor topmanagers in de private sector, het is in de afgelopen jaren ook in non-profit organisaties misgegaan (Goodijk, 2012; 2015; Gruis et al., 2014).

Er is een grote hoeveelheid factoren die invloed hebben op de uitkomst van het selectieproces. Deze factoren komen voort uit verschillende aspecten van selectie. Veel van de in dit deel beschreven perspectieven op selectie kennen een eigen onderzoekstraditie. Met ons onderzoek kunnen we aansluiten bij een van deze onderzoekstradities, of we kunnen kiezen voor een exploratief onderzoek waarbij selectie integratief wordt benaderd. Beide manieren van onderzoek worden door onderzoekers aanbevolen. De eerste onder meer door Posthuma, Morgeson en Campion (2002), de tweede onder meer door Hollenbeck (2009) en Vinkenburg et al. (2014). De oproep om de samenhang tussen de factoren beter te begrijpen is wat ons betreft het meest pregnant, hier ontbreekt een kennisbasis. Exploratie van de praktijk is gewenst om tot een beter begrip te komen hoe de factoren in de selectiepraktijk met elkaar samenhangen. Er zijn eerste pogingen gedaan om tot exploratieve (theoretische) modellen te komen (bv. Withers et al., 2012; Vinkenburg et al., 2014), waarbij men aangeeft dat de diverse deelaspecten in het selectieproces in samenhang aandacht dienen te krijgen in empirisch onderzoek. Hiertoe is het wenselijk gebruik te maken van een exploratief kader, waarin verschillende perspectieven op selectie samenkomen.

In het tweede deelonderzoek stellen we de volgende onderzoeksvraag:

Welke vormen van selectie van topmanagers in non-profit organisaties zijn in de praktijk zichtbaar?

Verschiedende aspecten in het selectieproces komen in dit deelonderzoek aan de orde. Dit hebben we gevat in een aantal sub-vragen:

- Welke fases worden doorlopen in het selectieproces?
- Welke opdrachten en eisen worden gesteld in het functieprofiel?
- Welke instrumenten worden gebruikt om informatie over kandidaten te vergaren?
- Welke betrokkenen zijn er in het selectieproces?
- Hoe worden eisen door betrokkenen in het proces gehanteerd?
- Hoe vindt oordeels- en besluitvorming plaats door de betrokkenen in het proces?

1.3 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk gaan we nader in op de methode van onderzoek. Daar beschrijven we de werkwijze van onze literatuurverkenning en de uitvoering van case study onderzoek bij selectieprocessen in vier non-profit organisaties. In hoofdstuk 3 behandelen we de literatuur. Hier gaan we nader in op het selectieproces, bijvoorbeeld welke stakeholders worden betrokken, welke instrumenten gebruikt worden en hoe besluitvorming vorm krijgt in selectieprocessen. In hoofdstuk 4 beschrijven we de resultaten van het case study onderzoek. Hier gaan we in op het selectieproces in de vier casussen. We sluiten in hoofdstuk 5 af met de conclusie en discussie.

2 METHODE VAN ONDERZOEK

2.1 Inleiding

Het beperkte empirisch materiaal dat de samenhang van de diverse aspecten van het selectieproces vastlegt, is de aanleiding om dit deelonderzoek aan te vangen. Wij willen grip krijgen op de (complexe) samenhang tussen diverse factoren die een rol spelen in het selectieproces in de praktijk. Hiermee sluiten we aan bij de notie van Hollenbeck (2009), die aangeeft dat onderzoek dichter tegen de selectiepraktijk georganiseerd moet worden. Door het exploratieve karakter van dit onderzoek ligt het voor de hand te kiezen voor kwalitatief onderzoek. Het draait er in dit kwalitatief onderzoek nadrukkelijk om de onderzochte context te begrijpen, samenhangen te vinden en thema's te vatten. Het gaat er om een beter begrip te krijgen van een bepaald fenomeen, in ons geval selectie van een topmanager in een non-profit organisatie. Om deze reden hanteren we een meer interpretatieve benadering (bv. Wester, 1995; Punch, 1998; Flick, 2007). Selectie vatten wij op als een conglomeraat van sociale interacties, die leiden tot een bepaalde uitkomst. Dit gebeurt op basis van representaties van de sociale werkelijkheid, die gebaseerd zijn op ervaringen, kennis, persoonlijkheid en de leefomgeving van individuen (Giddens, 1984; Sperber, 1996). Dit deelonderzoek richt zich op het begrijpen van de samenhang van de diverse aspecten die spelen bij selectie van een topmanager in een non-profit organisatie. Betekenisverlening aan de hand van 'sensitizing concepts' (cf. Weick, 1993; 2001) heeft daarmee een essentiële plek in dit deelonderzoek. Deze 'sensitizing concepts' zijn in eerste instantie gezien vanuit een verkenning van de literatuur. Deze verkenning heeft tot doel de belangrijke thema's te duiden, te bezien wat de cruciale onderwerpen zijn waar het onderzoek zich op dient te focussen. Het biedt zicht op de aspecten die belangrijk zijn bij het begrijpen van de werkelijkheid van betrokkenen bij het selectieproces. Begrip komt in dit deelonderzoek tot stand door bestudering van de empirie en het reconstrueren van het selectieproces zoals het zich heeft aangediend. De werkwijze van de literatuurverkenning beschrijven we in paragraaf 2.2. Vervolgens gaan we in paragraaf 2.3 in op de aanpak van het case study onderzoek, waarbij vier casussen diepgaand zijn onderzocht.

2.2 Literatuurverkenning

Het beginpunt van onze literatuurverkenning is het ontbreken van een kader, waarin de volledige samenhang tussen diverse aspecten van de selectiepraktijk wordt beschreven. Deze samenhang willen we bezien vanuit de praktijk van de betrokkenen in het selectieproces. Dit betekent dat de literatuurverkenning een goed beeld moet geven van de aspecten die voor selecteurs in de praktijk een rol kunnen

spelen. Sessa et al. (1998) maken inzichtelijk dat het selectieproces een sequentieel proces is, waarin verschillende fases elkaar opvolgen. Deze procesgerichte benadering biedt op een pragmatische wijze aanknopingspunten om de literatuur te zoeken en te systematiseren in onze literatuurverkenning. In navolging van het procesgerichte model van Sessa et al. (1998) behandelen we achtereenvolgens het definiëren van eisen, de werving van kandidaten, informatievergaring over kandidaten, en besluitvorming (individueel en groepsgewijs).

In deel I hebben we een literatuurverkenning uitgevoerd, specifiek gericht op de eisen die worden gesteld aan topmanagers in non-profitorganisaties. In dit tweede deel wordt gebruik gemaakt van deze literatuur. Deze wordt slechts beknopt besproken, we verwijzen naar hoofdstuk 3 in deel I voor de uitgebreide beschrijving van eisen aan topmanagers in non-profit organisaties.

De werving van kandidaten kan op verschillende manieren plaatsvinden, van openbaar (bijvoorbeeld in krant of op internet) tot het vragen van potentiële kandidaten binnen het eigen netwerk. Juist op het topniveau blijkt een steeds groter aandeel van de vacante posities ingevuld te worden door executive search bureaus (Gallagher & O'Leary, 2007; Beaverstock, Faulconbridge & Hall, 2009). Ook in de Nederlandse praktijk lijken executive search bureaus een belangrijke rol te spelen, daarom is ook gefocust op de rol die executive search bureaus kunnen spelen in het selectieproces.

De effectiviteit van informatievergaring is mede onderwerp van de literatuurverkenning in deel III. In dit deel richten we ons vooral op de verschillende instrumenten die gebruikt worden in selectie, wat er bekend is over de redenen waarom deze instrumenten al dan niet worden gebruikt en wat dit betekent voor het selectieproces.

Aan de hand van de informatie die selecteurs hebben vergaard moeten zij komen tot een besluit. In de literatuurverkenning hebben we gekeken naar deze besluitvorming vanuit een individueel en een groepsperspectief. Hier bespreken we onderwerpen als rationaliteit en begrensde rationaliteit (Simon, 1955), vooroordelen en intuïtie (bv. Miles & Sadler-Smith, 2014). Ook bezien we de rol van samenwerking tussen verschillende belanghebbenden in het proces, en welke aspecten een rol kunnen spelen in de samenwerking tussen deze belanghebbenden.

De literatuurverkenning bestaat uit een brede search op voornoemde thema's. Het doel van deze verkenning is om belangrijke aspecten te destilleren, die nader onderzocht worden in de casussen. Het geeft bovendien inzicht in de mogelijke overeenkomsten en verschillen tussen casussen. Het doel is dan ook niet om op elk thema een compleet overzicht te bieden van wat bekend is in de literatuur. Dit overzicht pretenderen we ook niet te geven.

Gedurende de literatuurverkenning hebben we getracht ons zo veel mogelijk te richten op selectie van topmanagers in non-profit organisaties. We maken gebruik van de overzichtswerken van Vinkenburg et al. (2014), Board (2012), Sessa et al. (1998), Derks en Grit (2015), Withers et al. (2012), Keep en James (2010), Posthuma et al. (2002) en Ramsay en Scholarios (1999). Daar waar mogelijk hebben we, naast meer theoretisch werk, ook getracht illustraties van de (Nederlandse) praktijk in non-profit organisaties te gebruiken. Dit soort onderzoek hebben we echter lang niet voor alle onderwerpen kunnen vinden. De literatuur over selectie is meer gericht op de profit organisatie, dan op de non-profit organisatie. Ook is het werk vooral gericht op de internationale setting, niet specifiek op de Nederlandse situatie. Het empirisch werk van Derks en Grit (2015) vormt hierop een belangrijke uitzondering. Daar waar we literatuur over de Nederlandse en/of de non-profit organisatie hebben gevonden, wordt dit nadrukkelijk benoemd.

Gedurende onze literatuurverkenning zijn we gestuit op enkele overzichtswerken, namelijk van Vinkenburg et al. (2014), Sessa et al. (1998), Derks en Grit (2015), en Withers et al. (2012). Deze werken geven we een aparte plek in de beschrijving van de literatuur, om zo zichtbaar te maken hoe andere onderzoekers eerder hebben gekeken naar de samenhangende factoren in het selectieproces op het topniveau.

2.3 Case study onderzoek in vier non-profit organisaties

In dit deelonderzoek maken we gebruik van case study onderzoek. Punch (1998) beschrijft de case study als een zeer gedetailleerd onderzoek naar een of enkele gevallen. Yin (2009) benoemt als definitie van een case study, verwijzend naar Schramm (1971):

“the essence of a case study, the central tendency among all types of case study, is that it tries to illuminate a decision or set of decisions: why they were taken, how they were implemented, and with what result”.

Het specifieke van case study onderzoek is het belang van het verzamelen van data om de situatie te beschrijven en te kunnen begrijpen (Woodside, 2010). Deze aanpak staat tegenover twee andere vormen van onderzoek in de sociale wetenschappen, te weten het experiment en vragenlijstonderzoek. Er wordt een aanzienlijke verdieping gezocht in de casus, of in enkele casussen. Dit is anders dan bij een vragenlijstonderzoek, waar aan de hand van kwantitatief onderzoek informatie wordt achterhaald over een groot aantal gevallen. De natuurlijke omgeving, of ‘de echtheid’ van de situatie staat centraal in case study onderzoek, in tegenstelling tot bijvoorbeeld bij het experiment. Bij het experiment tracht de onderzoeker vanuit een gecreëerde omgeving informatie te achterhalen.

In het selectieproces draait het om vele sociale interacties tussen verschillende

betrokkenen, die uiteindelijk leiden tot een bepaalde uitkomst. Het beschrijven en interpreteren van deze sociale interacties vraagt om het willen begrijpen van de handelwijze van betrokkenen. Woodside (2010) spreekt in dit kader van “diep understanding” van (op z’n minst gedeeltelijk) onbewuste denkprocessen, dat kan worden bereikt door betrokkenen op meerdere momenten te interviewen, of door meerdere betrokkenen te interviewen. In deze interviews is aandacht voor de beleving van de sociale interacties, door middel van ‘sensemaking’ (Weick, 1995, in Woodside, 2010). Dit is in dit deelonderzoek vormgegeven door te vragen naar 1) de stappen die zijn ondernomen, hoe betrokkenen handelen en doen, 2) of dit typische stappen zijn, 3) of dit ook zo zou moeten gaan en 4) welke stappen men idealiter neemt (cf. Woodside, 2010).

Een onderzoek dat gebaseerd is op deze principes komt het best tot z’n recht als er observatie kan plaatsvinden, betrokkenen gedurende het selectieproces kunnen worden geïnterviewd en om uitleg gevraagd kan worden over bepaalde keuzes of handelingen (Posthuma et al., 2002; Woodside, 2010). Het bleek in dit deelonderzoek echter niet mogelijk om medewerking te vinden voor deze methode. Het alternatief als observatie niet mogelijk is, is het interviewen van betrokkenen en het verzamelen van documenten, die te maken hebben met het onderwerp van onderzoek (Woodside, 2010). Deze methode is gekozen. Deze methode zorgt voor een zo compleet mogelijk totaalbeeld (dat wat de een vergeet, kan door de ander worden verteld). ‘Hindsight bias’ wordt gedeeltelijk opgevangen door te bezien of alle betrokkenen op dezelfde manier terugkijken op het proces. Reflectie geeft inzicht in onderliggende motieven en keuzes gedurende het proces en verrijken het begrip dat de onderzoeker heeft op het onderzochte onderwerp.

Er kan in case study onderzoek gekozen worden om één, of meerdere situaties te onderzoeken. Het is volgens Merriam (2002) meer van belang hoeveel men kan leren van een onderzochte situatie, dan de hoeveelheid die wordt bestudeerd. Het is echter wel van belang waarom de casus of de casussen worden gekozen. Er kan worden gekozen voor één interessante casus, die op zichzelf interessant is om te beschrijven. In een ander geval is het doel inzicht te bieden in een bepaald probleem (bv. Stake, 2005, in Merriam, 2009). Dan kiest men voor een instrumentele casus. Tot slot kan gekozen worden voor de collectieve case study aanpak, door Yin (2009) een multiple case study genoemd, waarbij door meerdere gevallen te onderzoeken het fenomeen beter kan worden begrepen.

De gekozen casussen moeten in ons geval inzicht bieden in hoe het selectieproces verloopt, welke keuzes hierin worden gemaakt en begrijpen hoe men tot de benoeming van een topmanager komt. Dit betekent dat we representatieve situaties zoeken, die illustratief zijn voor het onderwerp (Merriam, 2002). Dit in tegenstelling tot afwijkende situaties, die vaak worden gekozen om bepaalde hypotheses te toetsen, of extreme situaties, die worden gekozen bij exploratie van de reikwijdte van

een fenomeen of probleem. Met de gekozen aanpak gaan we enerzijds exploratief op zoek naar samenhang tussen bepaalde factoren, in ons geval in het selectieproces op het topniveau in non-profit organisaties. Anderzijds maken we de bovenliggende dynamiek in verschillende situaties zichtbaar, op basis waarvan we het fenomeen beter kunnen begrijpen en conclusies kunnen trekken over de samenhang in factoren.

Er dienen in de gekozen casussen zowel verschillen als overeenkomsten aanwezig te zijn, waarbij de overeenkomsten de overhand hebben. Zodoende leren we hoe het selectieproces in voorkomende gevallen verloopt. Wij hebben gekozen voor vier non-profit organisaties: één woningcorporatie, twee onderwijsinstellingen en één zorginstelling. Omwille van de anonimiteit wordt niet nader gerapporteerd in welke sectoren elk van de organisaties actief is. Drie van de vier organisaties hadden ten tijde van dit deelonderzoek een stabiele financiële positie. Bij twee organisaties was de strategie recent herijkt, terwijl dit een nadrukkelijke opdracht was voor de nieuwe bestuursvoorzitter bij één non-profit organisatie. De kwaliteit van dienstverlening werd bij drie van de vier organisaties als goed ervaren. In het kader van selectie is de betrokkenheid van stakeholders in het proces een essentieel onderscheidend kenmerk gebleken. In de vier casussen is een verschillende werkwijze gehanteerd wat betreft de mate waarin men stakeholders uit de organisatie betreft in het selectieproces.

2.3.1 Criteria voor beoordeling van case study onderzoek

De kwaliteit van kwalitatief onderzoek wordt veelal bepaald aan de hand van de criteria validiteit, betrouwbaarheid (ook wel geloofwaardigheid, Lincoln & Guba, 1985) en generaliseerbaarheid (Creswell, 2009; ook wel 'fittingness', Guba & Lincoln, 1981). We bespreken hierna de wijze waarop wij in dit deelonderzoek aan voornoemde criteria voldoen.

Allereerst hebben we in ons onderzoek blijk gegeven van zowel gestructureerdheid als van flexibiliteit (Flick, 2007). Dit moet vorm krijgen door een logische combinatie van onderzoeksobject, onderzoeksvragen en de reeds beschikbare kennis op het onderzoeksgebied. Bovendien moeten er goede voorbereidingen worden getroffen voor de uitvoering (structuur), terwijl bij de uitvoering zelf ook de mogelijkheid open moet blijven om af te wijken van de gekozen structuur. Een goed interview vraagt daarmee om in te kunnen gaan op een thema met andersoortige en verdiepende vragen of een link leggen naar andere terreinen die de respondent benoemt (creativiteit). Gelijktijdig dient men voldoende in staat te zijn aansluiting te vinden bij de gesprekspartners. Om aan de eisen te kunnen voldoen, is allereerst zicht verkregen op de verschillende aspecten van het selectieproces, door middel van de literatuurverkenning (zie hoofdstuk 3). Ook is literatuur bestudeerd over interviewtechnieken, zodat het interview voort kan bouwen op de antwoorden van de geïnterviewde, zonder dat strak wordt vastgehouden aan de leidraad. Deze manier

van interviews wordt responsief interviewen genoemd (Rubin & Rubin, 2011). Er is in deze methode respect voor de ervaringen en inzichten van de geïnterviewde, het interview wordt opgevat als een gezamenlijke ontdekkingstocht. De geïnterviewde wordt gezien als gesprekspartner. Een dergelijke methode past sterk bij het onderzoeksdoel, aangezien we de praktijk van de betrokkenen in het selectieproces centraal willen stellen. De interviewleidraad bood voldoende aanknopingspunten om antwoorden van de betrokkenen te krijgen. Tijdens het interview zijn buiten de vragen over de hoofdthema's vragen gesteld ter verduidelijking, om meer uitleg te krijgen, of voor het verkrijgen van meer diepgang in de antwoorden van de respondenten. Respect en vertrouwen bleken belangrijke aspecten tijdens de interviews. Dit bleek bijvoorbeeld doordat sommige onderwerpen in eerste instantie tijdens gesprekken werden vermeden, waarna de respondent er uit eigen beweging later in het gesprek toch meer informatie over gaf. Wij zien hierin dat het vertrouwen in de onderzoeker gedurende het gesprek toenam, waardoor men meer informatie durfde te delen. Over de kandidaten in het proces is door respondenten zeer beperkt informatie verschaft, aangezien er geheimhouding is afgesproken met de respondent, of omdat het volgens de respondent niet van vertrouwen spreekt jegens de kandidaten. Er is niet doorgevraagd op onderwerpen waar een respondent niet of beperkt op in wilde gaan.

Generaliseerbaarheid wordt door veel kwalitatief onderzoekers gezien als een criterium, voortkomend uit de positieve wetenschapstraditie en waaraan kwalitatief onderzoek niet kan voldoen (Guba & Lincoln, 1981; Lincoln & Guba, 1985). De specifieke context maakt dit vrijwel onmogelijk, hoewel wel wordt gezien dat bij overdraagbaarheid mogelijk is bij een vergelijkbare context. Om deze reden wordt eerder gesproken over 'fittingness' (Lincoln & Guba, 1985), oftewel de mate waarin de omstandigheden van de ene casus overeenkomen met de omstandigheden in de andere casus. Een manier om dit inzichtelijk te maken is door heldere en gedetailleerde beschrijvingen van de omstandigheden van de situaties (Goetz & LeCompte, 1984). Het wordt zo duidelijk welke overeenkomsten en welke verschillen er tussen casussen bestaan. Deze beschrijvingen zijn gemaakt en bovendien voorgelegd aan een vertegenwoordiger van de organisatie ter beoordeling en goedkeuring.

Betrouwbaarheid is bevorderd door betrokkenen niet lang na hun betrokkenheid te bevragen op het proces. Immers, hoe langer geleden het proces heeft plaatsgevonden, hoe moeilijker het voor betrokkenen is om een accuraat beeld te schetsen van de gebeurtenissen. Er zijn daarom casussen geselecteerd waarin het selectieproces niet langer dan twee jaar geleden heeft plaatsgevonden. Daarbovenop waarborgen we de betrouwbaarheid door triangulatie en member checking en rijke beschrijvingen van de data (Creswell, 2009).

Tot slot is er een duidelijk zichtbaar onderzoeksproces gehanteerd, waarin elke stap traceerbaar is, wat de geloofwaardigheid (Lincoln & Guba, 1985) en betrouwbaarheid

(Gomm, Hammersley & Foster, 2000) ten goede komt.

2.3.2 Het onderzoeken van de casussen

Er heeft voorafgaand aan de interviews een verkennend gesprek plaatsgevonden met de voorzitter van de Raad van Toezicht over het doel van het onderzoek en om een eerste beeld te verkrijgen van het selectieproces. Met de voorzitter is in dit gesprek tevens verkend welke documenten toegezonden konden worden, en met wie interviews gehouden diende te worden. In de casussen zijn tussen de vijf en vijftien betrokkenen bij het selectieproces geïnterviewd. Het betrof in elk geval de betrokken executive searchconsultant, de betrokken toezichthouders, de geleding die 'klanten' vertegenwoordigt en de geleding die medewerkers vertegenwoordigt. In sommige gevallen zijn daarbij ook leden van de Raad van Bestuur, stafdirecteuren en/of -medewerkers en lijndirecteuren geïnterviewd. Tijdens de interviews, die gemiddeld een uur in beslag namen, is ingegaan op het feitelijke proces en de eigen ervaringen gedurende en/of bij het proces. Ook de kwaliteit van en besluiten gedurende het proces zijn aan de orde gekomen. Gegeven de vertrouwelijkheid zijn bepaalde onderwerpen slechts op hoofdlijnen, niet diepgaand of niet besproken. Zo is over de linie slechts beperkt informatie gedeeld over de kandidaten in de selectieprocessen. Op hoofdlijnen is de invulling van de volgende stappen aan de orde gekomen tijdens de interviews (zie bijlage 2 voor de algemene interviewleidraad, stappen ontleend aan het procesmodel in Sessa et al., 1998):

- Algemene schets werving- en selectieproces;
- Aanleiding en start van het proces
- Executive search;
- Opstellen van het functieprofiel;
- Werving;
- Selectie: interviews en overige instrumenten;
- Keuzeprocessen en besluitvorming;
- Benoeming.

De interviews zijn vervolgens verbatim getranscribeerd. In de literatuur (Patton, 1980; Yin, 1981) over het doen van case study onderzoek is een discussie wat betreft de uitwerking van de interviews. Waar Patton (1980) belang hecht aan het totaal uitschrijven van de interviews in transcripten, wordt dit door Yin (1981) beschouwd als een te tijdrovende bezigheid. Ten behoeve van de betrouwbaarheid van dit deelonderzoek hebben we ervoor gekozen om de interviews wel uit te werken in transcripten.

Naast de interviews is ook gevraagd naar documenten op basis waarvan informatie uit de interviews geverifieerd kon worden. Er is naast de interviews ook gebruik

gemaakt van ter beschikking gestelde documenten. Oftewel, er heeft triangulatie plaatsgevonden. Triangulatie leidt tot een grote(re) mate van betrouwbaarheid van het onderzoek (Yin, 2009). In elk van de casussen heeft men in elk geval de volgende documenten ter beschikking gesteld:

- Functieprofiel
- Advies geledingen die medewerkers en 'klanten' vertegenwoordigen over het profiel
- Advies geleding die medewerkers vertegenwoordigt en indien van toepassing advies geleding die 'klanten' vertegenwoordigt over de te benoemen kandidaat
- Procedure beschrijving
- Wervingstekst (indien van toepassing)
- Berichtgeving over de benoeming

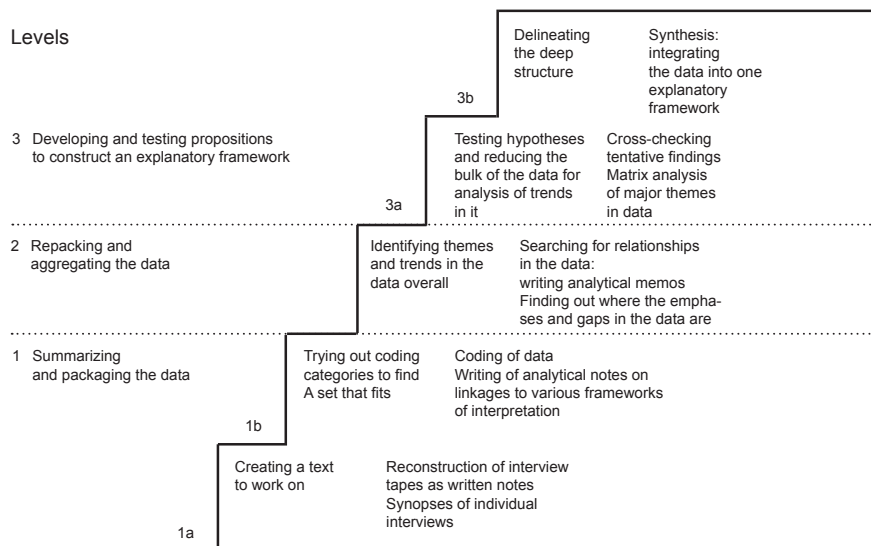
In sommige gevallen werden ook werkdocumenten gedeeld, zoals beoordelingsformulieren, indeling van de selectiecommissie, de gehanteerde vragenlijst tijdens de gesprekken met kandidaten en een beschrijving van de activiteiten die door de selectiecommissie is gedeeld met de volledige Raad van Toezicht na afloop van het selectieproces.

2.3.3 Analyse van de resultaten

De interviews en documenten zijn geanalyseerd met een vooraf opgesteld codeschema. De codes zijn gebaseerd op onze literatuurverkenning, waarin zowel empirisch (Sessa et al., 1998; Derks & Grit, 2015) als theoretisch (Vinkenburg et al., 2014; Withers et al., 2012) werk over de achtereenvolgende activiteiten in de selectieprocessen van topmanagers besproken is (zie hoofdstuk 3). Dit coderingsschema heeft een tweeledig doel. Allereerst is het bedoeld om een kader te hebben voor de beschrijving van de activiteiten, afwegingen en ervaren kwaliteit van elk van de gevallen. Tevens biedt het richting aan de toetsing van de praktijk aan de theorie.

De analyse heeft geleid tot een rapportage per casus. In deze casusbeschrijving wordt een gedetailleerde beschrijving per processtap gegeven, inzicht gegeven in de ervaren kwaliteit van, de communicatie tijdens en de metabesluitvorming over het proces en tot slot wordt het selectieproces beschreven vanuit elk van de stakeholders. Deze beschrijvingen zijn ter goedkeuring voorgelegd bij een vertegenwoordiger van de organisatie, die heeft beoordeeld de rapportage getrouw het proces in beeld heeft gebracht en in hoeverre de anonimiteit van de organisatie en de individuele betrokkenen gewaarborgd is. De goedgekeurde beschrijvingen zijn de basis voor de beschrijvingen en analyse. In bijlage 4 hebben we van één casus de integrale rapportage opgenomen.

De rapportages zijn in het licht van de niveaus van data-analyse bij case study onderzoek (Carney, 1990) een heldere beschrijving van de data, oftewel: niveau 1 (zie figuur 2.1). In hoofdstuk 4 wordt een summier beschrijving gegeven van elke casus.



Figuur 2.1 Niveaus van data-analyse bij case study onderzoek (naar Carney, 1990)

Op het tweede niveau van data-analyse is sprake van het aggregeren en herplaatsen van de data. In hoofdstuk 4 worden leidende thema's beschreven die in de casussen aanwezig zijn. We halen thema's naar voren die uit de literatuur zichtbaar zijn en thema's die uit de eerste analyse van de casussen blijken. Op elk van deze thema's wordt een beschrijving gegeven van elke casus en worden overeenkomsten en verschillen tussen casussen geduid. In het laatste deel van hoofdstuk 4 behandelen we enkele hypothesen op voorkomende samenhangen in de casussen (analyseniveau 3a). Het is niet mogelijk gebleken om tot een verklarend kader te komen (niveau 3b).

3 THEORIE: SELECTIE VANUIT HET PERSPEC- TIEF VAN DE BESLUITVORMER

3.1 Inleiding

Hollenbeck (2009) noemt selectie (op het topniveau) een strategisch besluitvormingsproces. Deze notie is het vertrekpunt voor deze literatuurverkenning. We kaderen het concept selectie af, er blijven perspectieven bewust buiten deze verkenning. Selectie bezien we in dit hoofdstuk als een besluit dat door personen vanuit de organisatie wordt genomen. Het selectieproces wordt niet bezien vanuit de kandidaat, die zich beraadt op het aannemen van de functie. Ons nadrukkelijke doel is om een overzicht te geven vanuit de besluitvormer in het selectieproces.

Het strategisch besluitvormingsproces veronderstelt een probleem dat met grote onzekerheid en risico's gepaard gaat (Jeong, 2011), waarbij meerdere oplossingsrichtingen bestaan, die elk in zichzelf veelal niet exact bepaald kunnen worden, waardoor oordeelsvorming en interpretatie veelal holistisch van aard zijn (cf. Noorderhaven, 1995). Papadakis, Lioukas en Chambers (1998) beschrijven verschillende aspecten die in het strategisch besluitvormingsproces in meer of mindere mate aanwezig zijn. Deze aspecten zijn de helderheid over het probleem en/of oplossing, een meer of minder centraal aangestuurde aanpak, meer of mindere mate van standaardisatie van het proces, en de rol die politiek kan spelen in de besluitvorming. Noorderhaven (1995) duidt het proces in enkele fases, namelijk bewustwording van het vraagstuk, het definiëren van oplossingsrichtingen, het beoordelen en besluiten over oplossingsrichtingen en het implementeren van de meest geschikt bevonden oplossingsrichting.

Waar Noorderhaven (1995) spreekt over een iteratief proces, wordt selectie veelal gezien als een sequentieel proces, waarin voornoemde stappen lineair worden doorlopen (Viswesvaran & Ones, 2010). In selectie is de eerste fase, de bewustwordingsfase, het achterhalen en beschrijven van de eisen die aan kandidaten gesteld dienen te worden. Hiertoe wordt een analyse van behoeftes vanuit de organisatie gedaan, een functie-analyse, waarbij veelal ook wordt gekeken naar de complementariteit met de andere leden van het team, en een beschrijving gegeven van de vereisten voor kandidaten (Sessa et al., 1998; Board, 2012). Vervolgens worden oplossingsrichtingen gezocht door middel van de werving. Deze werving is bedoeld om voldoende kandidaten aan te zoeken die mogelijk voldoen aan de gestelde eisen. Om te bezien of kandidaten voldoen aan de eisen wordt in de volgende fase informatie verzameld met behulp van diverse instrumenten. Aan de hand van deze

informatie kan worden beoordeeld in hoeverre kandidaten werkelijk voldoen aan de gestelde eisen. Na elke informatieverzameling vindt oordeels- en besluitvorming plaats, waarna tot slot in de laatste fase sprake van het besluit tot (voorgenomen) benoeming van de kandidaat die het best voldoet aan de eisen.

Aangezien het sequentieel model een goed handvat biedt voor de beschrijving van de verschillende perspectieven op selectie, komen de opeenvolgende fases in de hiernavolgende paragrafen aan de orde. In paragraaf 3.2 bespreken we het opstellen van het functieprofiel. In de daaropvolgende paragraaf 3.3 gaan we nader in op de werving van kandidaten en de rol van executive search. In de derde fase draait het om de informatievergaring over kandidaten. Dit beschrijven we in paragraaf 3.4. In de volgende twee paragrafen staat het besluitvormingsproces centraal, eerst vanuit het individueel perspectief (paragraaf 3.5), vervolgens bezien vanuit het groepsproces dat leidt tot een besluit (paragraaf 3.6). De toezichthouder maakt keuzes over de inrichting van het selectieproces. Deze zogenaamde metabesluitvorming (Kickert, 1979; Kickert & Van Gigh, 1993) staat centraal in paragraaf 3.7. In dit hoofdstuk bespreken we de literatuur over selectie in het algemeen, waar mogelijk specifiek voor het topniveau. Toch willen we naast deze meer algemene bespreking van selectie, nader ingaan op selectie op het topniveau. In paragraaf 3.8 bespreken we daarom de literatuur waarin selectie op het topniveau aan de orde komt. We sluiten het hoofdstuk af met een synopsis van de resultaten van de literatuurverkenning

3.2 Fase 1: Definiëren van de eisen aan kandidaten

Van oudsher is de literatuur in de HR-traditie gericht op de analyse van de benodigde competenties voor een juiste uitoefening van een functie (Wood & Payne, 1998). In deel I hebben we gezien welke eisen gesteld worden aan topmanagers in non-profitorganisaties. Hier hebben gezien dat een topmanager werkzaamheden hebben op het gebied van het bereiken van resultaten van de organisatie, van effectieve adaptatie aan de omgeving en van het bepalen van de richting van de organisatie. Om effectief uitvoering te geven aan de functie wordt van topmanagers steeds meer verwacht, er worden steeds meer eisen gesteld. In deze eisen komen zowel meer technische vaardigheden en competenties tot uitdrukking, als meer persoonlijke eigenschappen.

In de eerste fase van het proces draait het om het definiëren van opdrachten, competenties, ervaring en persoonlijkheid, die van belang worden gevonden van kandidaten om de functie van topmanager uit te voeren. In deel I hebben we ons specifiek gericht op de wervingstekst. Om tot deze wervingstekst te kunnen komen dient men volgens Sessa et al. (1998) een analyse te doen van de behoeftes van de organisatie en een analyse van de functie, waarbij veelal ook wordt gekeken naar de complementariteit met de andere leden van het team (Sessa et al., 1998; Board, 2012). Dit wordt vervolgens vastgelegd in een functieprofiel en/of een wervingstekst.

3.3 Fase 2: Werving van kandidaten

In de tweede fase start men het wervingsproces om voldoende kandidaten te werven die mogelijkterwijs voldoen aan de functie-eisen. Werving wordt in de literatuur soms gezien als een noodzakelijke randvoorwaarde in het proces (bv. Sessa et al., 1998), soms als een fase van het selectieproces, en soms wordt het gezien als een apart proces buiten de scope van het selectieproces (Newell, 2005). Wij zien werving als de tweede fase in het selectieproces.

Belangrijke manieren van werving zijn wervingsteksten in kranten, via een arbeidsbureau, interne kanalen, aanbevelingen en mond-op-mond (Kersley, Alpin, Forth, Bryson, Dix & Oxenbridge, 2006, in Keep & James, 2010). Tegenwoordig zijn ook social media een belangrijke manier. Aan de informele kanalen die op het topniveau worden bewandeld wordt veelal gerefereerd als 'old boys network' (bv. Saloner, 1985).

In de fase van werving kunnen ook executive search bureaus een rol spelen in het zoeken naar kandidaten. In het Amerikaanse bedrijfsleven wordt naar verwachting ongeveer 30% van de topposities vervuld met behulp van executive search (Khurana, 2000). In het Verenigd Koninkrijk wordt in de afgelopen 15 jaar een aanzienlijke stijging gezien in het gebruik van recruitment bureaus (Gallagher & O'Leary, 2007). De Nederlandse cijfers hebben wij niet gevonden, maar Beaverstock, Faulconbridge en Hall (2009) laten zien dat er in heel Europa een markt is ontstaan voor executive search. Executive searchbureaus hebben grote invloed als zij worden ingeschakeld in het wervingsproces (Khurana, 2000; Allen, 2003; Faulconbridge, Beaverstock, Hall & Hewitson, 2009). Werving via een executive searchbureau is dus belangrijk, maar er is gelijktijdig weinig over bekend (Khurana, 2000). Khurana (2000) presenteert op basis van het werk van Simmel (1950) twee benaderingen op de rol van executive search.

In de eerste benadering wordt het executive searchbureaus gezien als intermediair (Khurana, 2000). De centrale gedachte hierachter is dat risico's in het proces worden verminderd door executive searchbureaus, zij fungeren als buffer tussen de marktpartijen. Zowel de wervende organisatie als de aan te trekken topmanager zijn immers veelal op de hoogte van elkaars bestaan, maar gaan niet zonder tussenkomst van een executive searchbureau het selectieproces in. De activiteiten die deze bureaus gedurende het proces uit kunnen voeren liggen op drie terreinen (Khurana, 2000):

- Het coördineren van wervingsactiviteiten, het ontwikkelen van een wervingstekst en het voorstellen van mogelijke kandidaten;
- Het mediëren tussen kandidaten en de wervende instantie om geleidelijk commitment te creëren voor het proces en risico's weg te nemen;
- Het legitimeren van het zoekproces vanuit de optiek dat professionele standaarden zijn gehanteerd.

Voor het uitvoeren van deze activiteiten hebben executive searchbureaus een uitgebreid netwerk van kandidaten, heeft men kennis van en ervaring met het opstellen van wervingsteksten en zijn er mogelijkheden om onderdelen van het wervingsproces uit handen te nemen van hun opdrachtgever. Over de legitimatie van het zoekproces zijn de meningen verdeeld. Khurana (2000) beargumenteert dat legitimiteit ontstaat, doordat professionele standaarden worden gehanteerd, terwijl Britton, Clark en Ball (1992) aangeven dat hier maar in beperkte mate sprake van is, omdat de gedragscode voor executive searchbureaus beperkt en onsamenhangend is.

In de tweede benadering heeft executive search de rol van 'derde die profiteert'. Verschillende auteurs wijzen erop dat de middelen die een executive searchbureau ter beschikking heeft bijdragen aan informatie-asymmetrie (Britton et al., 1992; Allen, 2003). Machtsverhoudingen staan in deze benadering dan ook centraal (Khurana, 2000; Allen, 2003). De markt voor executive search wordt vanuit deze optiek gekenmerkt door loyaliteit, waarbij reputatie, eerdere ervaringen en het gunnen van opdrachten een belangrijke rol spelen. Faulconbridge et al. (2009) concluderen op basis van hun onderzoek dat hierdoor het gevaar bestaat dat executive searchbureaus bijdragen aan het ontstaan van zogenaamde 'new boys networks'. Deze bureaus bezitten volgens de auteurs immers het monopolie op het aanwijzen en plaatsen van talent. Succesvolle topmanagers worden niet alleen gezien als personen die toegevoegde waarde leveren voor de organisaties waarvoor zij werken, maar vooral als degenen die hun persoonlijke netwerk weten te ontwikkelen en onderhouden, zodat zij mogelijkheden creëren om carrière te kunnen maken (Ibarra & Hunter, 2007).

Ondanks het uit handen geven van bepaalde activiteiten aan een executive searchbureau, is en blijft de werving van kandidaten de verantwoordelijkheid van de opdrachtgever. De reden voor de inhuur van een executive searchbureau is daarom van belang. Als de opdrachtgever bijvoorbeeld vanuit tijdgebrek kiest voor de inschakeling van een executive searchbureau, kunnen opdrachtgever en executive searchbureau als partners in de werving en selectie optrekken, in een gezamenlijke zoektocht. Het is echter ook mogelijk dat een kennisgebrek een adequaat selectieproces in de weg staat en daarom gekozen wordt voor het in de hand nemen van een executive searchbureau. In dit geval is het executive searchbureau in staat om, zoals men in de tweede benadering suggereert, te profiteren van de beperkte kennis van hun opdrachtgever.

3.4 Fase 3: Informatievergaring over kandidaten

In de volgende fase gaat het erom dat er een besluit over de kandidaten komt. Om tot dit besluit te kunnen komen wordt informatie verzameld over de kandidaten middels diverse instrumenten. Onderzoek naar de voorspellende waarde van deze instrumenten is onderdeel van de psychometrische traditie. Vanaf de jaren '30 was

de dominante opvatting over verschillen in validiteit dat deze ontstaan door variaties in functies, oftewel, dat verschillen situationeel bepaald waren (Schmidt & Hunter, 1998). In de jaren '70 kwam men er echter langzaamaan achter dat deze verschillen vooral voortkwamen uit statistische en meetonvolkomenheden. De nieuwe meta-analyses maakten het mogelijk om over verschillende functies heen uitspraken te doen over de validiteit van de methodes. Vanwege de ontwikkeling van betere kwantitatieve technieken zijn de resultaten van de meta-analyse zeer robuust, er tekent zich een onderzoekstraditie af (bv. Katzell & Austin, 1992). In de loop van de jaren is er zeer veel onderzoek gedaan naar de validiteit van verschillende methodes en gehanteerde indicatoren (bv. Ghiselli, 1973; Reilly & Chao, 1982; Hunter en Hunter, 1984; Barrick & Mount, 1991; McDaniel, Whetzel, Schmidt, & Maurer, 1994; Mount & Barrick, 1995; Viswesvaran, Ones & Schmidt, 1996; Schmidt & Hunter, 1998; Judge & Bono, 2001; Highhouse, 2002; Dudley, Orvis, Lebiecki & Cortina, 2006). De eerste belangrijke meta-analyse over de voorspellers van werkprestaties is van Hunter & Hunter (1984). De meta-analyse die zij hebben gedaan omvatte duizenden onderzoeken. De belangrijkste voorspeller voor toekomstig functioneren, zo stellen zij, zijn de cognitieve capaciteiten van het individu. In navolgende meta-analyses en reviews komt dit steeds weer naar voren (bv. Schmidt & Hunter, 1998; Born, 2007; Martin, 2014). Bovendien blijkt dat naarmate de complexiteit van een functie toeneemt, het belang van de cognitieve capaciteiten van de kandidaat toeneemt, en daarmee ook het belang van de cognitieve capaciteitentest als voorspeller voor toekomstig succes toeneemt (Ones, Viswesvaran & Schmidt, 1993; Schmidt & Hunter, 1998; Schmidt & Hunter, 2004).

Interviews zijn een veelgebruikte vorm bij selectie van kandidaten. McDaniel, Whetzel, Schmidt, en Maurer (1994) hebben op basis van een uitgebreide meta-analyse de validiteit van interviews gemeten. Ongestructureerde functie gerelateerde interviews hebben een lagere voorspellende waarde dan gestructureerde interviews. Een specifieke vorm van het interview, namelijk het situationeel interview heeft een relatief grote voorspellende waarde voor toekomstig functioneren (McDaniel, Whetzel, Schmidt, & Maurer, 1994; Ingold, Kleinman, König, Melcher & Van Iddekinge, 2015). In dit type gestructureerd interview wordt kandidaten een set aan hypothetische werk gerelateerde situaties voorgelegd, en wordt gevraagd naar het handelen van de kandidaat in de genoemde situatie.

In selectie is het niet erg gebruikelijk om slechts gebruik te maken van één methode, maar worden meerdere methodes naast of na elkaar gebruikt. Een van de eerste meta-analyses waarbij ook gerapporteerd wordt over gecombineerde methodes is van Ones, Viswesvaran en Schmidt (1993). Zij beschrijven de validiteitsscores van de integriteitstoets, al dan niet gecombineerd met een cognitieve capaciteitentest. De integriteitstoets meet de lange termijn commitment aan een functie, het verantwoordelijkheidsbesef, de geneigdheid tot diefstal, de vijandigheid, de ethiek, de afhankelijkheid en de consistentie.

De integriteitstoets beziet aspecten van zorgvuldigheid (Ones, Viswesvaran & Schmidt, 1993) en emotionele stabiliteit en behaaglijkheid (Schmidt & Hunter, 1998). Het blijkt bovendien dat, anders dan wel gedacht wordt, de toets, hoewel ingevuld door de kandidaten zelf, qua voorspellingsvermogen niet vatbaar is voor bijvoorbeeld sociale wenselijkheid, 'faken' of andere onnauwkeurigheden. Ookeenzogenaamde 'worksampleness test', test op zorgvuldigheid en het gestructureerde interviews zijn een goede aanvulling op de cognitieve capaciteiten test (Schmidt & Hunter, 1998) en leiden tot een relatief hoge mate van voorspelbaarheid voor toekomstig functioneren.

In het geval van selectie op het topniveau is het meten van de persoonlijkheid minstens zo belangrijk als het meten van andersoortige kenmerken van kandidaten (Hollenbeck, 2009). Een instrument dat specifiek hiervoor gebruikt wordt is het individueel assessment (Highhouse, 2002). Highhouse definieert dit als een *'loosely defined set of procedures, similar to practices developed and performed in clinical and counseling settings, used to make recommendations for higher level hires'* (Highhouse, 2002, p. 363). Het individueel assessment wordt onderscheiden als een 'art', of kunst, in tegenstelling tot een wetenschap, omdat het ervan uitgaat dat de kandidaat als geheel wordt gezien en niet alleen diens vaardigheden of kenmerken. Het individueel assessment tracht een goede inschatting te maken van de effectiviteit van de topmanager in de situatie of context waarin hij zich zal gaan begeven. Er worden voorspellingen gedaan door het testen van de verbale kwaliteiten, inductief redeneren, situationele oordeelsvorming, management attitude en persoonlijkheid. De voorspellende waarde van gecombineerde methodes is relatief groot (Bentz, 1967, in Highhouse, 2002; Sparks, 1990, in Highhouse, 2002). Het lijkt er dus op dat het individueel assessment ook een zeer goede voorspeller is voor het toekomstig functioneren van topmanagers. Toch is er veel onenigheid over het belang en de wenselijkheid van het gebruik van het individueel assessment. Dit heeft waarschijnlijk te maken met het feit dat er geen 'hard oordeel' geveld wordt over kandidaten. Een belangrijke randvoorwaarde voor dit 'klinisch oordeel' is overigens dat vooraf een duidelijk beeld geschetst moet worden van de functie, omdat een algemeen model, waartegen een kandidaat wordt afgezet, niet volstaat.

3.5 Fase 4: Besluitvorming over kandidaten vanuit individueel perspectief

Op basis van de informatie over kandidaten, dienen de selecteurs tot een besluit te komen over de vraag welke kandidaat het best aan de gestelde eisen voldoet. Dit vraagstuk is onderwerp van studie in de besluitvormingstheorie. Lange tijd was in de besluitvormingstheorie het concept van de 'homo economicus' leidend: het individu dat behoeftes bevredigt op efficiënte wijze en op basis van rationele gronden. De meest bekende, uit dit concept voorkomende, prescriptieve theorie over besluitvorming is de 'expected utility theory' (EUT, Von Neumann

& Morgenstern, 2007). In deze theorie wordt verondersteld dat het doel van het individu nutsmaximalisatie is (Noorderhaven, 1995). De besluitvorming vindt plaats op basis van volledige informatie en duidelijkheid over het doel van het besluit. Ook veranderen de voorkeuren van het individu niet over de tijd en is het nut transitief. Dit laatste betekent dat er een bepalende volgorde is van de alternatieven ($A > B$, $B > C$, dan is $A > C$). Onder deze omstandigheden beschikt het individu over voldoende capaciteiten om op rationele gronden tot een besluit te komen. Er zijn geen risico's, geen onzekerheden en er is geen ambiguïteit. Mensen blijken echter slechts beperkt in staat om puur op rationele gronden tot besluiten te komen (bv. Simon, 1955; Tversky & Kahneman, 1974; Tiemeijer, Thomas & Prast, 2009; Poiesz, 2014). Dit geldt eens te meer bij besluiten onder onzekerheid (Tversky & Kahneman, 1974), besluiten met grote risico's (Kahneman & Tversky, 1979), en bij oordeelsvorming over andere mensen, zoals in het selectieproces (Board, 2012). In veel literatuur wordt wel verwezen naar Simon (1955), die het begrip "begrensde rationaliteit" introduceerde. Door begrensde rationaliteit worden niet oplossingen gevonden die maximaal nut hebben, maar er ontstaan 'satisficing', voldoende goede, oplossingen (Simon, 1972). Noorderhaven (1995) beschrijft dat bij rationele besluiten opgebouwde routines een belangrijke rol spelen, terwijl bij niet rationele besluitvorming een rol weggelegd is voor persoonlijke overtuigingen en principes en ondoordacht gedrag. Begrensde rationaliteit kan komen doordat de besluitvormer onvoldoende kennis heeft van het vraagstuk, of onvoldoende kennis kan hebben in de gegeven situatie. Een andere reden voor de begrensde rationaliteit van een individu is dat diens capaciteiten onvoldoende zijn om het vraagstuk op te lossen. Subjectiviteit, heuristieken en vooroordelen spelen in dit soort processen een belangrijke rol.

Subjectiviteit wordt veroorzaakt door emoties (Schwarz, 2000; Rivera, 2015) en leidt tot gevoelsmatige besluitvorming, aangeduid als "gut feeling" (Gaudine & Thorne, 2001; Miles & Sandler-Smith, 2014). Board (2012) verwijst in het kader van het selectieproces naar "thin slices" (Ambady & Rosenthal, 2001), en benoemt dat het expertiseniveau van invloed is op de kwaliteit van deze intuïtieve besluitvorming (cf. Dreyfus & Dreyfus, 1986). In het selectieproces blijkt intuïtieve besluitvorming het belangrijkste aanknopingspunt in de oordeelsvorming door selecteurs, dat nog eens versterkt wordt als het oordeel gedeeld kan worden met collega's (Miles & Sandler-Smith, 2014).

Ook heuristieken (bv. Tversky & Kahneman, 1974) spelen een rol bij besluitvorming in het selectieproces. Het gaat dan over:

- Overschatting van het eigen oordeel, dit niet aanpassen op basis van nieuwe informatie ('adjustment & anchoring');
- Slechts op basis van de beschikbare informatie tot een oordeel komen, niet op basis van de benodigde informatie ('availability');
- Illusie van validiteit door stereotypering ('representativeness').

Tot slot blijken enkele vooroordelen een rol te spelen in de besluitvorming in selectieprocessen. Hier gaat het om het zoeken naar bevestiging van het eigen oordeel, om het vasthouden aan het eigen oordeel, en om het toeschrijven van eigenschappen aan een kandidaat, ook als hier geen gronden voor zijn. Doordat dit soort aspecten een rol spelen in het selectieproces hebben de volgende factoren een positieve invloed op het oordeel van de selecteur:

- Impressiemanagement en vleierij door de kandidaat (Posthuma et al., 2002);
- Het opbouwen van rapport door middel van non-verbale communicatie (Schwarz, 2000; Niven, Totterdell & Holman, 2007);
- Een grote mate van gelijkenis tussen kandidaat en selecteur (Posthuma et al., 2002);
- Een positief beeld van de aanvaardbaarheid of 'fit' tussen kandidaat en functie (P-J fit, bv. Kristof-Brown, 2000; Lauver & Kristof-Brown, 2001), tussen kandidaat en organisatie (P-O fit, bv. Kristof, 1996; Cable & Judge, 1997; Westerman & Cyr, 2004; Piasentin & Chapman, 2006; 2007; Arthur, Bell, Villado & Doverspike, 2006) of tussen kandidaat en team (person-group fit, bv. Werbel & Johnson, 2001);
- Bepaalde positief beoordeelde uiterlijke kenmerken van de kandidaat, zoals uiterlijke schoonheid, demografische kenmerken als geslacht en ras, en handicap (Posthuma et al., 2002).

Waar selecteurs tot op heden veelal steunen op hun eigen oordeels- en besluitvormingsproces, zien we dat de ontwikkeling van kunstmatige intelligentie het mogelijk maakt om gebruik te maken van hulpmiddelen (Knegtman, 2017). In het selectieproces gaat het vooral om het verkrijgen van een grote hoeveelheid informatie (big data), over de eisen, de opdrachten, de karakteristieken van kandidaten, en de mate van succes na benoeming. Deze informatie kan gebruikt worden voor de analyse welke aspecten meer en welke minder van belang zijn voor het succesvol functioneren. Aan de hand van een algoritme kan deze informatie worden omgezet in een voorspellend model. Bij een nieuw selectieproces wordt informatie over kandidaten ingevoerd in dit model, waarna het model voorspelt welke kandidaat op basis van diens karakteristieken het meest succesvol zal zijn. Recent onderzoek (Kuncel, Klieger & Ones, 2014) laat zien dat een algoritme beter in staat is om te voorspellen of een kandidaat succesvol zal zijn in de functie. Dit geldt zowel voor posities op een lager niveau, als voor topmanagement posities. Kuncel, Klieger en Ones (2014) zien een belangrijke oorzaak in verkeerd gebruik van informatie door betrokkenen als zij zelf tot een oordeel komen. Zij pleiten ervoor om algoritmes als hulpmiddel te gebruiken bij selectieprocessen. Gelijktijdig lijkt volledig vertrouwen op kunstmatige intelligentie nog ver weg, aangezien selecteurs graag vertrouwen op hun eigen oordeel (Kuncel, Klieger & Ones, 2014).

3.6 Fase 4: Besluitvorming als resultante van een groepsproces

In de vorige paragraaf hebben we besluitvorming vanuit het individueel perspectief behandeld. In het selectieproces wordt het besluit echter meestal niet genomen door een individu, maar is het een resultante van een groepsproces. In deze paragraaf richten we ons volledig op het groepsproces, op de interactie tussen de betrokkenen in de besluitvorming. Er zijn hier twee theoretische stromingen te volgen: de literatuur over besluitvorming (bv. Noorderhaven, 1995) en de politicologische literatuur over macht en invloed (bv. Eisenhardt, 1997).

In de eerste stroming wordt vooral gekeken naar de kenmerken van de groep betrokkenen. Zo benoemt Noorderhaven (1995) dat groeps grootte en -structuur, cohesie en ontwikkelingsstadium invloed hebben op het besluitvormingsproces. Bantel en Jackson (1989) noemen in dit kader dat een meer gevarieerde set aan vaardigheden, kennis, kwaliteiten en perspectieven de effectiviteit van de besluitvorming verhoogt bij het oplossen van complexe, niet-routine problemen, zoals selectie.

Affectieve relaties dragen ook bij aan de effectiviteit van de samenwerking (Amason, 1996). Forbes en Milliken (1999) zien bijvoorbeeld dat de groeps grootte een positief effect heeft op het de mate van conflicten, en een negatief effect op het gebruik van aanwezige kennis en de cohesie van de groep. Het omgekeerde geldt voor de duur van samenwerking tussen betrokkenen. Affectieve relaties zijn een noodzakelijke voorwaarde voor goede samenwerking in de groep. Gelijktijdig zijn ook conflicten nodig ten behoeve van de kwaliteit van de uitkomst van het besluitvormingsproces in een groep. Er is bij besluitvorming in groepen dan ook sprake van een paradox (Amason & Schweiger, 1994): conflicten staan affectieve relaties in de weg, maar dragen wel bij aan de kwaliteit van het besluit, terwijl affectieve relaties de effectiviteit van de besluitvorming verlagen, maar de mate van conflict verminderen.

Het tweede perspectief op besluitvorming komt vanuit de politicologische literatuur over macht en invloed (Eisenhardt, 1997). Het politicologisch perspectief op strategische besluitvorming maakt inzichtelijk hoe emoties van de besluitvormer invloed hebben op de wijze waarop het besluit wordt neergezet (framing) en daarmee op de uitkomst (Elbanna & Child, 2007). De basispremissie in dit perspectief is dat elk individu eigen belangen nastreeft. Vanuit andere beelden van het probleem of van de juiste uitkomst gebruikt men invloed of macht om tot de gewenste uitkomst te komen (bv. Allison, 1971). Afhankelijk van machtsverhoudingen en het resultaat van conflictsituaties zullen andere besluiten zich als uitkomst aandienen binnen de groep. Eisenhardt, Kahwajy en Bourgeois (1997) benoemen dat hierbij veelal ook emoties een rol spelen, zoals vijandigheid of jaloezie. In de basis draait het echter vooral om politiek handelen (Eisenhardt & Bourgeois, 1988). Voorbeelden van dit handelen zijn coalitievorming, lobbyen, pogingen tot coöptatie, het achterhouden van relevante informatie en het overheersen van agenda's van anderen. Soms spelen

opportunisme en goede timing een rol in politieke besluitvorming (Eisenhardt & Zbaracki, 1992; Kaplan, 2008). Vanwege het ‘geheime’ karakter van politieke handelingen zien Eisenhardt en Burgeois (1988) dit als een contrast tegenover het uitoefenen van invloed. Bij het uitoefenen van invloed gaat het er immers om open communicatie. Dat politiek in de besluitvorming in organisaties een belangrijke rol speelt, wordt in verschillende casestudies zichtbaar gemaakt (bv. Allison, 1971; Pettigrew, 1973; Quinn, 1980; Eisenhardt & Bourgeois, 1989; Kaplan, 2008).

De wijze waarop voorgaande aspecten in selectieprocessen een rol (kunnen) spelen hebben wij niet in de literatuur aangetroffen. In de behandeling van de literatuur over selectie op het topniveau komen deze aspecten wel impliciet naar voren, vooral in het werk van Derks en Grit (2015). Hier komen we later op terug.

3.7 Besluitvorming over het selectieproces

Het selectieproces is geen op zichzelf staand proces, er zijn mensen die besluiten nemen over de invulling van het proces. Deze besluitvorming over besluitvorming, zogenaamde metabesluitvorming (bv. Kickert, 1979; Kickert & Van Gigh, 1993), gaat over de impliciete en expliciete keuzes die worden gemaakt over het proces. In dit deelonderzoek gaat metabesluitvorming om de besluiten omtrent de inrichting van het selectieproces, de keuze voor betrokkenen en de instrumenten om informatie mee te vergaren, in de meest brede zin. In het voorgaande gedeelte hebben we al gekeken naar de menselijke eigenschappen die als onderlegger voor besluitvorming bestaan. Uiteraard zullen deze eigenschappen, zoals begrensde rationaliteit, het gebruik van heuristieken en het hebben van vooroordelen, ook gelden voor de besluitvorming over proceskenmerken. Selectie op het topniveau wordt door sommigen gezien als een proces met een hoge mate van standaardisatie (bv. Derks & Grit, 2015), terwijl anderen juist spreken van een lage mate van standaardisatie (bv. Vinkenburg et al., 2014). Het is dan ook de vraag in hoeverre regels en procedures of gezamenlijke beelden de basis vormen voor de inrichting van het proces. Indien sprake is van standaardisatie, dan wordt een procedure gevolgd en worden de stappen netjes gevolgd. Het lijkt erop dat hiervan sprake is in het selectieproces, aangezien selectie als een sequentieel proces wordt gezien (Sessa et al., 1998). Indien echter sprake is van een beperkte mate van standaardisatie, dan zou ook sprake kunnen zijn van het zogenaamde garbage can model (Cohen, March & Olsen, 1972). In dit model wordt niet uitgegaan van een ordentelijke werkelijkheid, maar van een georganiseerde anarchie. Drie aspecten maken dat het besluitvormingsproces niet ordentelijk verloopt. Het eerste kenmerk is dat sprake is van problematische voorkeuren. In organisaties is het veelal onmogelijk om tot een georganiseerde set van preferenties te komen, veeleer is sprake van diverse ideeën. In tweede instantie stellen Cohen, March en Olsen (1972) dat de organisatieprocessen voor de leden binnen de organisatie niet duidelijk zijn. Dit bemoeilijkt zowel probleemanalyse als de evaluatie van oplossingsrichtingen. Leren vindt dan plaats op basis van

'trial and error'. Zo kan onvolledige kennis van de instrumenten leiden tot inzet van instrumenten op basis waarvan onvolledige of nietszeggende informatie over kandidaten wordt verzameld. Tot slot wordt fluïde participatie genoemd als kenmerk van de georganiseerde anarchie. Betrokkenen zijn op verschillende momenten in het proces in meer of mindere mate betrokken. Met het garbage can model laten Cohen, March en Olsen (1972) zien dat het proces van strategische besluitvorming niet sequentieel of iteratief hoeft te verlopen. Ook Kickert en Van Gigh (1993) stellen dat besluitvormingsprocessen, vooral als deze van hogere orde zijn, ondoorzichtig zijn en oplossingsrichtingen zich niet eenduidig tonen. Geluk en momentum spelen hierdoor evenals een gedegen proces een belangrijke rol in de besluitvorming (Eisenhardt, Kahwajy & Bourgeois, 1997). Het is de vraag in hoeverre een garbage can of sequentieel model bij selectieprocessen zichtbaar is. Op basis van conceptueel werk stellen Vinkenburg et al. (2014) dat er een grote variatie bestaat in de mate van standaardisatie in selectieprocessen, en dat op het topniveau weinig standaardisatie te verwachten is. Empirisch werk van Sessa et al. (1998) en Derks en Grit (2015) onderschrijven juist de conclusie van Viswesvaran en Ones (2010) dat het selectieproces sequentieel verloopt.

In elk geval wordt er gedurende het selectieproces informatie verzameld over kandidaten. Dit kan aan de hand van verschillende instrumenten, zoals hiervoor ook al aan de orde is geweest. Dit betekent dan ook dat toezichthouders besluiten moeten nemen over welke instrumenten men inzet in het proces. Kijken we naar de literatuur, dan blijkt dat betrokkenen bij selectieprocessen de nodige kennis van de selectie-instrumenten ontberen (Sessa et al., 1998; Rynes, Colbert & Brown, 2002; Zaccaro, 2010). Rynes, Colbert en Brown (2002) deden onderzoek onder een grote groep HR-professionals om erachter te komen in hoeverre wetenschappelijke kennis wordt toegepast bij selectie. Deze onderzoekers constateren een lacune tussen de beschikbare wetenschappelijke kennis en de gehanteerde heuristische modellen in de praktijk. De veronderstelling naar aanleiding van eerder onderzoek was dat HR-professionals wel degelijk de kennis in huis hebben, maar dat het ze ontbreekt aan een werkbaar model om deze kennis ook in de praktijk te brengen (Pfeffer & Sutton, 2000, in Rynes et al., 2002). Dit blijkt echter niet het geval te zijn. Sessa et al. (1998) komen op basis van onderzoek onder 494 topmanagers tot een vergelijkbare conclusie, de selecteurs blijken weinig ervaring te hebben met selectie en er wordt beperkt aandacht en tijd geïnvesteerd in het proces. Tot slot stelt ook Zaccaro (2010) vast dat selectie op het topniveau te vaak gebruik wordt gemaakt van selectie-instrumenten en selectie-eisen met lage voorspellende waarde en dat betere methodes veelal over het hoofd worden gezien. Highhouse (2008) wijt dit aan een verkeerd beeld van de effectiviteit van de verschillende instrumenten. Het is de vraag op basis van welke gronden toezichthouders besluiten om bepaalde instrumenten juist wel of juist niet te gebruiken bij selectie op het topniveau. In de praktijk op het lager niveau blijkt in elk geval dat het interview het meest wordt gebruikt als instrument om informatie over kandidaten te vergaren (McDaniel et al., 1994). Naast een gebrek aan kennis

over de instrumenten, worden ook andere verklaringen gegeven voor deze keuze. Tijdsdruk en de noodzaak om snel tot resultaten te komen worden bijvoorbeeld genoemd (Ryan & Tippins, 2004), net als de kosten en een grote tijdsinvestering voor kandidaten van niet-gekozen instrumenten, zoals assessments (Sessa et al., 1998; Jeong, 2011). Toch zegt het kostenplaatje niet alles, aangezien zowel gestructureerde interviews en cognitieve capaciteiten tests, net als ongestructureerde interviews, een relatief lage kosteninvestering met zich meebrengen. Mogelijkerwijs wordt voor het ongestructureerde interview gekozen, in tegenstelling tot andere relatief goedkopen instrumenten, doordat selecteurs kandidaten niet willen afschrikken door de procedure (Sessa et al., 1998) en dat men de validiteit van het interview overschat, omdat men geen rekening houdt met de eigen vooroordelen (Ramsay & Scholarios, 1999; Posthuma et al., 2002). Hoewel uit onderzoek blijkt dat kandidaten niet worden afgeschrikt door instrumenten, als gebleken is dat de voorspellende waarde hoog is (Born, 2007), lijkt het erop dat selecteurs liever het zekere voor het onzekere nemen.

Informatievergaring wordt gebruikt om onzekerheid over het besluit te reduceren. Het blijkt dat alleen al de formulering van het doel van het proces invloed heeft op de uitkomst. In dit licht gebruikt Kuhn (2015) de 'regulatory focus theory', de theorie die handelt over de percepties van mensen bij besluitvormingsprocessen, om de invloed van deze percepties op het besluitvormingsproces te duiden. Zij stelt dat de twee primaire oriëntaties leiden tot zeer uiteenlopende doelen, maar ook andersoortige invulling van het proces. Preventie is gericht op het vermijden van het aannemen van schadelijke medewerkers. Er zal bij de selecteurs vooral een neiging bestaan om informatie te zoeken over mogelijk nadelig gedrag, een preferentie voor de veiliger ogende kandidaat en er zal meer gebruik worden gemaakt van meer objectieve selectie-eisen en -instrumenten. Bij het zoeken naar de beste kandidaat aan de andere kant wordt informatie gezocht over mogelijke successen van de kandidaat, worden bijzondere kandidaten vaker geprefereerd en wordt vaker gebruik gemaakt van subjectieve en affectieve beoordelingen van kandidaten. Ook Born (2007) maakt onder verwijzing naar Shafir (1993) inzichtelijk dat selecteurs andere keuzes maken indien gevraagd wordt om ofwel de beste kandidaat te kiezen ofwel om de minste kandidaat af te wijzen. Graves en Karren (1992) zien dat er meer en minder effectieve strategieën van selecteurs kunnen worden onderscheiden. Deze auteurs concluderen dat meer effectieve selecteurs in staat zijn om functie-relevante criteria te onderscheiden en meer bewust op basis van deze criteria kandidaten te beoordelen.

Externe factoren spelen ook een belangrijke rol in het bepalen van het doel van het proces. Het samenspel tussen geld, tijd, uitkomst en heuristische modellen hieromtrent bepalen voor een groot deel de aanpak, werkwijze en gewenste richting. In plaats van het toepassen van één traditie, wordt door verschillende auteurs dan ook gepleit voor een exploratief kader, waarmee onderzoek naar selectie van personeel aansluit bij de bestaande praktijk (bv. Ramsay & Scholarios, 1999;

Hollenbeck, 2009; Keep & James, 2010; Withers et al., 2012; Vinkenburg et al., 2014). Alvorens we doorgaan met dit exploratief model, duiden we hierna allereerst nader hoe selectie op het topniveau verschilt van selectie op lagere niveaus.

3.8 Literatuur over selectie op het topniveau

Hollenbeck (2009) concludeert dat een verklarend en voorspellend kader voor onderzoek naar selectieprocessen op het topniveau noodzakelijk is, en dat hierin bovendien het strategisch besluitvormingsperspectief, zoals hiervoor beschreven, tot uitdrukking moet komen. Er blijkt weinig aandacht geweest te zijn voor een dergelijk kader, waarin verschillende perspectieven op selectie worden geïntegreerd (Ramsay & Scholarios, 1999; Keep & James, 2010; Derks & Grit, 2015). In voorgaande is de literatuur over selectie in meer algemene zin aangehaald en waar mogelijk aangevuld met literatuur specifiek over selectie op het topniveau. Dit hebben we gedaan om een zo breed mogelijk beeld van het selectieproces te verkrijgen. In deze paragraaf behandelen we de literatuur, specifiek over het selectieproces op het topniveau. Er zijn ons vier voorbeelden bekend, waarin selectie op het topniveau vanuit een integrale benadering is gezien. Twee van deze voorbeelden zijn theoretisch van aard, twee beschrijven tevens empirisch materiaal. Elk van deze voorbeelden licht een ander deel van het selectieproces op het topniveau uit. Aangezien de samenhang er niet volledig is, kiezen wij ervoor elk van de voorbeelden op zichzelf te bespreken. Hiermee bieden we een zo diepgaand mogelijke bespreking van aspecten die in selectie op het topniveau een rol (kunnen) spelen.

3.8.1 Vinkenburg, Jansen, Dries en Pepermans (2014)

Vinkenburg et al. (2014) bezien in navolging van de oproep van Hollenbeck (2009) de kenmerken van selectie van topmanagers. Zij komen tot enkele proposities waarin selectie op het topniveau wordt vergeleken met selectie op lagere niveaus. Het ontbreekt echter aan empirisch materiaal, de proposities zijn gebaseerd op literatuur, niet op de empirie.

Allereerst, zo stellen de auteurs, is op topmanagement niveau vaker sprake van relatieve, in tegenstelling tot absolute, selectie. Dit houdt in dat kandidaten voor de positie in veel mindere mate worden beoordeeld op basis van de eisen, bijvoorbeeld beschreven in het functieprofiel, maar veel vaker met elkaar. Bij selectie op lagere niveaus zal vaker sprake zijn van absolute werving, waarbij de eisen die voortkomen uit de functie meer van belang worden geacht en men kandidaten minder vaak tegen elkaar afweegt.

Ook zal er bij selectie op het topniveau sprake zijn van weinig geformaliseerde en gestandaardiseerde processen, in tegenstelling tot de hoge mate van formalisatie en standaardisatie bij selectie op lagere niveaus in de organisatie. Dit maakt overigens

ook dat selectie vaker gebaseerd wordt op prestaties in de sociale situaties die ontstaan in het selectieproces. Selectieprocessen zullen daarom ook effectiever zijn wanneer op een directe manier een vergelijk gemaakt kan worden tussen de kandidaten (Vinkenburg et al., 2014). Het kan wenselijk zijn om een dergelijke situatie te creëren, bijvoorbeeld door een opdracht te verstrekken. Dit betekent ook dat het besluitvormingsproces op het topniveau vatbaarder is voor begrensde rationaliteit (Simon, 1972), onderbuikgevoelens (Miles & Sadler-Smith, 2014), risico-aversie, decision bias, en homogene reproductie, wat vaker dan in het geval van selectie op lagere niveaus leidt tot negatieve uitkomsten (fraude, foute beoordelingen, discriminatie en mislukking).

De factoren op basis waarvan kandidaten mogen deelnemen aan het selectieproces op het topniveau zijn volgens Vinkenburg et al. (2014) niet gelijk aan de factoren die bepalen of de deelnemer ook benoemd wordt. Het deelnemen als kandidaat is gebaseerd op kennis en kwaliteiten van het individu ('human capital') en op basis van reputatie. Het succes, en dus de benoeming, van een deelnemer hangt echter af van sociaal en cultureel kapitaal, de mate waarin de kandidaat een positieve indruk weet achter te laten, zelfcontrole en het vermogen om op te vallen heeft (zie ook Posthuma et al., 2002).

Vanwege de genoemde karakteristieken noemen Vinkenburg et al. (2014) selectie op het topniveau efficiënter in termen van tijd en geld, maar minder effectief in termen van het resultaat, dan selectie op lagere niveaus.

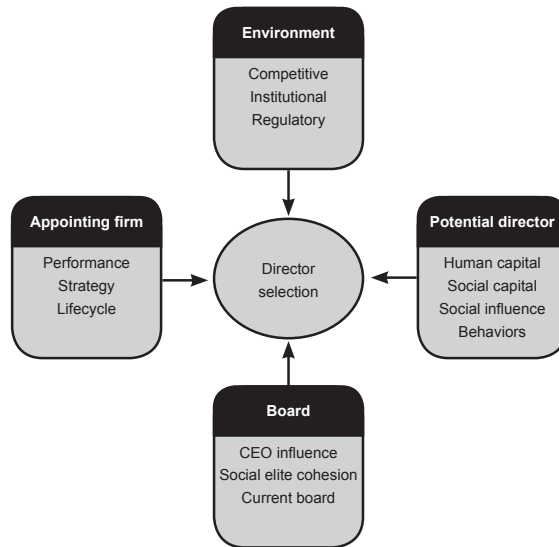
3.8.2 Withers, Hillman en Cannella (2012)

Op het niveau van 'board of directors' komen Withers, Hillman en Cannella (2012) met een overzicht van de literatuur. De 'board of directors' is een one-tier board, waarin uitvoerende en niet-uitvoerende leden van het bestuur de bestuurlijke verantwoordelijkheid dragen. De auteurs zien in de literatuur twee dominante perspectieven op selectie van deze topmanagers. De eerste is de rationeel-economische, waarbij selectie vooral gericht is op het belang van de organisatie. De uitgangspunten bij dit perspectief komen voort uit de 'resource dependency theory'. Het tweede perspectief beziet selectie als sociale processen tussen en met mensen, die invloed hebben op de uiteindelijke keuze. Vanuit dit perspectief worden vraagtekens gezet bij de mogelijkheid om rationele principes leidend te laten zijn in het selectieproces.

Vanuit het rationeel, economisch perspectief worden vraag- en aanbodzijde nader geduid. De aanbodzijde draait om de karakteristieken, kennis, vaardigheden en ervaring van kandidaten. Hiermee omvatten we zowel het menselijk kapitaal (technische kennis en vaardigheden) en sociaal kapitaal. Naast deze aspecten is men op zoek naar topmanagers met een goede reputatie. Onderzoek richt zich buiten deze onderwerpen ook op interne versus externe werving en op gelijke rechten,

bijvoorbeeld op het gebied van ras en geslacht. De vraagzijde wordt geduid aan de hand van karakteristieken van de vragende organisatie, bijvoorbeeld op het gebied van de resultaten, de omgeving waarin de organisatie opereert, gekozen strategie en fase in de levenscyclus.

Vanuit het sociaal perspectief wordt de vraagzijde vooral belicht vanuit karakteristieken van individuen. Dit betekent het sociaal kapitaal, reputatie van de zittende leden van de 'board' en de kennis, invloed en gedrag van deze leden relevant zijn. Omgekeerd staan vanuit het sociaal perspectief aan de aanbodzijde de karakteristieken van de organisatie centraal. Hier gaat het bijvoorbeeld over de invloed van de CEO en de cohesie van de 'sociale elite'. De markt kent ook een specifieke dynamiek, er wordt in de literatuur gesuggereerd dat de sociale contacten meer van belang zijn voor een benoeming dan de kennis van management. In figuur 3.1 zijn de besproken karakteristieken in het model opgenomen.



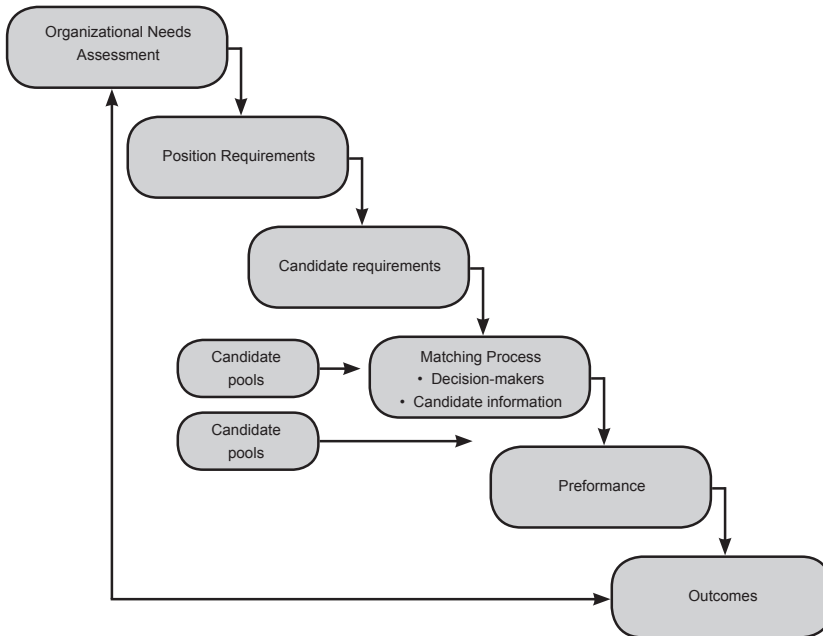
Figuur 3.1 Determinanten van 'director' selectie (Withers et al., 2012, p. 263)

De auteurs pleiten voor onderzoek dat meer integratief te werk gaat en geven aan dat een model als door hen ontwikkeld hierbij behulpzaam kan zijn. Withers et al. (2012) bevelen aan in onderzoek te focussen op het actuele selectieproces.

3.8.3 Sessa, Kaiser, Taylor en Campbell (1998)

Het onderzoek van Sessa et al. (1998) is gericht op de vraag hoe selectie in hedendaagse organisaties is georganiseerd, wanneer topmanagers al dan niet succesvol blijken, en welke factoren van invloed zijn op de keuze om intern of extern te werven voor

opvolging. De auteurs gaan vervolgens uit van het standaard procesmodel voor selectie (zie figuur 3.2).



Figuur 3.2 Procesgericht onderzoeksmodel (Sessa et al., 1998, p.3)

Het onderzoek heeft plaatsgevonden onder 494 topmanagers. Deze topmanagers definiëren het succes van topmanagers als volgt: de topmanager zorgt voor goede prestaties van de organisatie (door 79% van de respondenten genoemd), de topmanager zorgt voor een goede kwaliteit van de relaties (door 68% genoemd) en de topmanager zorgt voor 'bottom-line' prestaties (door 52% genoemd). Het minst vaak werd genoemd dat het uiteindelijke succes of falen van de topmanager bepaald wordt door de context van de omgeving waarin de organisatie acteert (door 28% genoemd). Het succes van de topmanager wordt bepaald door de mate waarin hij in staat is om resultaten te behalen en de mate waarin hij in staat is om betekenisvolle relaties aan te gaan. Een typisch verschil is zichtbaar in de opdracht die ten grondslag ligt bij succesvolle en niet-succesvolle topmanagers. Daar waar gevraagd wordt om verhoging van de productiviteit is vaker sprake van niet-succesvolle benoemingen (25,5% succesvol tegenover 35,5% niet-succesvol), net als bij fusies en overnames (6,0% succesvol tegenover 11,6% niet-succesvol). Er is vaker sprake van succesvolle benoemingen indien gevraagd werd naar het vaststellen of handhaven van waarden of ethische normen (10,7% succesvol tegenover 4,1% niet-succesvol), het oplossen van 'people problems' of een politieke situatie (8,7% succesvol tegenover 2,3% niet-succesvol). De onderzoekers keken ook naar het verschil tussen interne en externe benoemingen wat betreft de mate van succesvolle benoeming. Het blijkt dat

interne benoemingen vaker succesvol zijn dan externe benoemingen. Ook hebben de onderzoekers gekeken naar de eisen die gesteld worden bij succesvolle en niet-succesvolle topmanagers. Technische expertise, een veel genoemde eis bij selectie, blijkt slechts een hygiëne factor. Zowel bij succesvolle als bij niet-succesvolle topmanagers werd deze eis vaak genoemd. Bij externe benoemingen ligt de focus vaker op managementvaardigheden, hoewel naar voren komt dat deze eis vaker gerelateerd is aan niet-succesvolle benoemingen. Er is bij externe benoemingen vaker aandacht voor de klik met de organisatiecultuur, en dit leidt ook vaker tot succesvolle benoemingen. Indien een topmanager intern benoemd is, en wordt gezien als intelligent of als individu met veel technische expertise, dan wordt hij ook vaker gezien als succesvol. Bij een externe benoeming geldt het omgekeerde: indien deze topmanager gezien wordt als intelligent of als individu met veel technische expertise, dan wordt deze topmanager vaker gezien als niet-succesvol. Dit resultaat staat echter haaks op de feitelijke mate van succes. Een extern benoemde kandidaat is vaker succesvol dan een interne kandidaat indien hij of zij intelligent is of veel kennis heeft van het product. In andere gevallen is een interne kandidaat vaker succesvol gebleken.

Gedurende het proces waren betrokkenen vooral gericht op meetbare aspecten, zoals technische vaardigheden en eerdere ervaring. De beoordelingscriteria om een kandidaat te benoemen waren: beste 'fit' met de baan (door 43,6% genoemd), ervaring en kennis (door 36,1% genoemd) en de 'track record' (door 27,9% genoemd). Het minst vaak genoemd zijn reputatie (15,7%), waarden (16,4%) en het feit dat andere kandidaten niet voldeden (16,7%). Twee van deze aspecten blijken een relatie te vertonen met de mate van succes van de benoemde kandidaat. Daar waar men informatie tracht te verkrijgen over de 'fit' met de organisatie en over waarden blijkt dat de topmanagers vaker succesvol zijn. Andere voorname redenen die met succes samenhangen zijn interpersoonlijke karakteristieken. Politieke redenen voor de benoeming blijken vaker gerelateerd aan het niet-succesvol zijn van de benoemde kandidaat.

De meest gebruikte instrumenten blijken interviews en cv's, terwijl de minst gebruikte instrumenten voor informatievergaring assessments en testen zijn. Daar waar medewerkers en klanten betrokken zijn in het besluitvormingsproces, blijkt vaker sprake te zijn van succesvolle benoemingen. Deze betrokkenheid was er slechts in een beperkt aantal gevallen (< 10%).

3.8.4 Derks en Grit (2015)

Derks en Grit (2015) hebben verkennend onderzoek uitgevoerd naar de selectieprocessen van zorgbestuurders in Nederland. Hiertoe hebben zij literatuur over selectieprocessen bestudeerd en drie casussen diepgaand onderzocht aan de hand van een case study benadering. Met het onderzoek dragen Derks en Grit (2015)

bij aan inzicht in de wijze waarop het selectieproces op het topniveau wordt ingericht en bovendien tonen zij hoe betrokkenen de legitimiteit van de besluitvorming beoordelen.

De literatuurstudie richt zich eerst op besluitvormingsprocessen in brede zin. Het normatieve model wordt afgezet tegen een openeindmodel. Vanuit het normatieve model spelen rationele overwegingen een belangrijke rol, terwijl in het openeindmodel het besluitvormingsproces onvoorspelbaar en grillig wordt genoemd, zonder duidelijk begin, verloop of einde. Op basis van Koopman en Pool (1997) worden vier modellen van besluitvorming onderscheiden. In het arena-model is sprake van een hoge mate van flexibiliteit (weinig centralisatie) in de besluitvorming en van een hoge mate van formalisatie. In de arena werken diverse stakeholders, die elk andere belangen hebben, samen om tot een besluit te komen. De politieke component heeft een sterke invloed op de uitkomst van het besluitvormingsproces. In het openeind model is sprake van flexibiliteit (weinig centralisatie) en een lage mate van formalisatie. Er is sprake van een onvoorspelbaar, meer toevallig verloop van het besluitvormingsproces. Hieronder wordt bijvoorbeeld ook het garbage-can model (Cohen, March & Olsen, 1972) gevat. De andere twee modellen door Koopman en Pool (1997) beschreven gaan uit van een meer centralistische, beheersmatige vorm van besluitvorming. In het bureaucratische model is sprake van hoge mate van formalisatie en beheersing, waardoor vooral planning en control centraal staat. Het afwegen van verschillende opties vindt plaats op basis van vooraf opgestelde regels en protocollen. In het neo-rationele model is sprake van lage formalisatie, waardoor de aansturing plaatsvindt vanuit een of enkele personen.

Vanuit het tweede doel van het onderzoek, de beoordeling van de legitimiteit van het selectieproces, worden drie vormen van legitimiteit van het proces onderscheiden, namelijk input-, throughput- en outputlegitimiteit. De inputlegitimiteit is gericht op de vraag wie de besluiten in het proces neemt en mag nemen en draait dus om de democratische beginselen. De throughputlegitimiteit draait om de vraag hoe het proces ingericht moet worden en gaat daarmee mede over de gekozen instrumenten. De outputlegitimiteit gaat over de uitkomst van het proces. Derks en Grit (2015) gaat het in hun onderzoek *“zowel om de gemaakte keuzes als om hun legitimiteit in de ogen van belanghebbenden: is de uitkomst van het besluitvormingsproces gewenst, gepast en sluit het aan bij hun voorkeuren?”* (p. 24). Deze outputlegitimiteit sluit met deze definitie aan bij de drie onderscheiden vormen van legitimiteit door Suchman (1995). Immers, pragmatische legitimiteit draait om de vraag of het aansluit bij voorkeuren van belanghebbenden, morele legitimiteit draait om aansluiting bij morele overtuigingen, oftewel of het gewenst is voor belanghebbenden en cognitieve legitimiteit vraagt of de uitkomst gepast is. Derks en Grit (2015) maken geen onderscheid in verschillende vormen van outputlegitimiteit. Ten aanzien van de beslissers worden aspecten aangedragen als de formele positie, kennis en ervaring, gezag en onafhankelijkheid en de keuze voor het betrekken van andere

stakeholders in het proces. Ten aanzien van de inrichting van het proces noemen de auteurs de eenduidigheid en zichtbaarheid van de procedures, de opvolging van deze procedures, de weging en de compleetheid van argumenten. Tot slot noemen Derks en Grit (2015) dat de kwaliteit van de uitkomst wordt gezien vanuit de specifieke context van elke situatie, gebaseerd op de gewenste eigenschappen van de topmanager in die specifieke context.

Derks en Grit (2015) komen tot de conclusie dat er een veelvoorkomende inrichting van het proces bestaat, met als voornaamste argument: *“zo doen anderen het ook”* (p.97). Deze veelvoorkomende patronen in de besluitvorming bestaan volgens de auteurs uit *“de instelling van een selectiecommissie, het inhuren van een executive searcher, raadpleging van stakeholders, een grote mate van beslotenheid, het opstellen van een functieprofiel, veel voorkomende functievereisten, geen aanvullende assessments van kandidaten en het presenteren van slechts één kandidaat aan de stakeholders”* (p.97). Er lijkt een standaard te bestaan voor wat betreft de inrichting van het proces. Er ligt bij de selectie van topmanagers een sterke focus op outputlegitimiteit. Het centrale doel van het selectieproces is het vinden van een geschikte kandidaat. Een zekere mate van transparantie van het proces is vereist. Zo wordt throughputlegitimiteit nagestreefd. Desalniettemin wordt naast het openbaar werven ook via andere kanalen van het executive search bureau gezocht naar potentiële kandidaten. Het assessment wordt niet gebruikt als instrument. De Raad van Toezicht blijft in de lead bij de selectie, er wordt één kandidaat voorgedragen bij de stakeholders. Vanuit het perspectief van de inputlegitimiteit zou dit voor problemen kunnen zorgen, stakeholders willen immers liever meer dan minder inspraak in het proces. Dit wordt nog eens versterkt door het feit dat de leden van de selectiecommissie, leden van de Raad van Toezicht, relatief op afstand staan van de organisatie waarvoor zij de kandidaat selecteren.

Legitimiteit is volgens de auteurs een te complex verschijnsel om tot eenduidigheid te kunnen komen. Situationeel dient bepaald te worden wat nodig is, en wat wenselijk is op dat moment. Een bemoeilijkende factor is volgens de auteurs dat de Raad van Toezicht in de lead is, terwijl men niet gewend is om contacten te onderhouden met stakeholders in de organisatie. Meestentijds wordt een executive search consultant ingehuurd om de brugfunctie te vervullen en het proces te begeleiden. Dit lijkt te leiden tot standaardisering van het proces.

3.9 Afsluitend: Onderzoek naar selectieprocessen op het topniveau

In de eerste fase van het selectieproces staat het vaststellen en beschrijven van de eisen centraal. Het achterhalen van de behoeftes vanuit de organisatie en een gedegen functie-analyse worden van belang geacht voor een kwalitatief goed functieprofiel (Board, 2012). Van oudsher ligt hierbij de nadruk op het beschrijven van competenties (Wood & Payne, 1998; Keep & James, 2010), een objectieve wijze van

beschrijven van de eisen aan kandidaten. Recent benoemt Hollenbeck (2009) echter dat persoonlijkheid ook een belangrijke rol zou moeten spelen in de beoordeling van kandidaten. Juist de persoonlijkheid speelt immers een belangrijke rol in het slagen of falen van topmanagers (Sessa et al., 1998; Hollenbeck, 2009). De eisen ten aanzien van de persoonlijkheid dienen dan ook een plek te hebben in het functieprofiel.

In de tweede fase wordt op basis van het functieprofiel gestart met de werving van kandidaten. Hier is in toenemende mate een belangrijke rol weggelegd voor de executive search consultant (Khurana, 2000). Een motief hiertoe kan tijdgebrek zijn, en wordt gekozen voor een partner die activiteiten uit handen kan nemen. Hier gaat het vooral om een intermediaire rol van de consultant in coördinatie van activiteiten, ontwikkeling van het functieprofiel, de werving en begeleiding in het selectieproces. Anderzijds wordt kan ook gekozen worden voor ondersteuning door executive search vanwege een kennisgebrek. In dit geval is sprake van informatie-asymmetrie en is een goede uitkomst van het selectieproces in belangrijke mate afhankelijk van de kwaliteit van de consultant. In elk geval legitimeert het hanteren van een consultant het zoekproces, vanuit de optiek dat professionele standaarden zijn gehanteerd (bv. Derks & Grit, 2015).

Vervolgens wordt in meer of mindere mate informatie verzameld over kandidaten op basis waarvan besluiten kunnen worden genomen over kandidaten. Vanuit de psychometrische traditie is veel onderzoek gedaan naar de voorspellende waarde bij inzet van verschillende instrumenten. Cognitieve capaciteiten blijken de beste voorspeller voor toekomstig functioneren, vooral op het managementniveau (bv. Schidt & Hunter, 1998). Het blijkt dat men in de praktijk echter niet op basis van rationele gronden, de best mogelijke voorspellende waarde, tot de keuze van instrumenten komt (bv. McDaniel et al., 1994). Een mogelijke verklaring is een gebrek aan kennis (Rynes et al., 2002). Scholing en het gebruik maken van experts wordt om deze reden aanbevolen (Ryan & Tippins, 2004). Een andere verklaring is echter dat niet objectiviteit, maar subjectiviteit in de informatievergaring centraal staat (Ramsay & Scholarios, 1999). Het gebruik van interviews wordt verklaard vanuit de wenselijkheid voor de selecteurs om op basis van contact met kandidaten te komen tot interpersoonlijke beoordeling (Posthuma et al., 2002). Het individueel assessment wordt gezien als een goed alternatief, waarin ook informatie over de persoonlijkheid wordt verkregen en zodoende meegenomen kan worden in de besluitvorming. Het individueel assessment heeft een zeer hoge voorspellende waarde voor toekomstig functioneren (Highhouse, 2002).

In de laatste fase gaat het om besluitvorming over kandidaten. Vinkenburg et al. (2014) laten zien dat kandidaten in eerste instantie op basis van zogenaamde "threshold" criteria worden afgewezen. Deze kandidaten voldoen niet aan de harde criteria, bijvoorbeeld onvoldoende ervaring of bepaalde competenties waarover deze kandidaten niet beschikken. Hier lijkt in de eerste selectie van kandidaten

sprake van voornamelijk rationele argumenten om kandidaten af te wijzen. De kandidatenpoule die overblijft, daarover wordt veelal een oordeel gevormd op basis van het persoonlijk contact tijdens interviews. Besluitvorming in deze fase van het selectieproces is vooral subjectief. De mate van gelijkenis met de beoordelaars, uiterlijke kenmerken, communicatiestijl en emoties dragen bij aan een meer of minder positieve beoordeling. In veel gevallen zijn dit aspecten waar kandidaten zich beperkt bewust van zijn of waar zij geen invloed op uit kunnen oefenen. Er zijn echter ook beïnvloedingsmogelijkheden die een positieve invloed op de beoordeling hebben, zoals vleierij en zelfpromotie (Posthuma et al., 2002).

Al met al blijken mensen slechts beperkt in staat om puur op rationele gronden tot besluiten te komen (bv. Simon, 1955; Tversky & Kahneman, 1974; Tiemeijer, Thomas & Prast, 2009). Intuïtie blijkt een veel voorkomende beoordelingsstrategie (Miles & Sadler-Smith, 2014). Juist door de gerichtheid op de persoonlijkheid van kandidaten is in het selectieproces op het topniveau sprake van een grote mate van subjectiviteit (Vinkenburg et al., 2014). Vinkenburg et al. (2014) verwachten dat kandidaten voor de topositie vaker met elkaar worden vergeleken om tot een oordeel te komen, en minder vaak worden afgezet tegen de eisen beschreven in het functieprofiel. Het proces op topniveau is vatbaarder voor begrensde rationaliteit (Simon, 1972), onderbuikgevoelens (Miles & Sadler-Smith, 2014), risico-aversie, decision bias, en homogene reproductie, wat vaker dan bij selectie op lagere niveaus leidt tot negatieve uitkomsten. De selectie van topmanagers is efficiënter in termen van tijd en geld, maar minder effectief dan selectie van medewerkers op lagere niveaus (Vinkenburg et al., 2014).

Verskillende onderzoeken laten zien dat op het topniveau een beperkte rol is weggelegd voor stakeholders uit de organisatie, maar dat een afvaardiging van selecteurs wordt samengesteld uit het verantwoordelijke gremium, zoals de board of directors of de Raad van Toezicht (bv. Sessa et al., 1998; Derks & Grit, 2015). De leden die betrokken zijn zullen hun invloed uitoefenen door beelden over kandidaten met elkaar te delen. Daar waar mogelijk gaat die in goed overleg en wordt samen toegewerkt naar een bevredigend besluit. Er is hierbij sprake van wederzijdse beïnvloeding (bv. Shaw, 1981). Affectieve relaties dragen bij aan de effectiviteit van de samenwerking (Amason, 1996). Gelijktijdig is ook een bepaalde mate van conflict nodig. Er is bij besluitvorming in groepen dan ook sprake van een paradox (Amason & Schweiger, 1994): conflicten staan affectieve relaties in de weg, maar dragen wel bij aan de kwaliteit van het besluit, terwijl affectieve relaties de effectiviteit van de besluitvorming verlagen maar de mate van conflict verminderen. Men kan omgaan met conflict door samenwerking, maar ook door macht of door politiek (bv. Allison, 1971). Voorbeelden van dit handelen zijn coalitievorming (zie ook hierna), lobbyen, pogingen tot coöptatie, het achterhouden van relevante informatie en het overheersen van agenda's van anderen.

Benoeming hangt volgens Vinkenburg et al. (2014) af van sociaal en cultureel kapitaal, de mate waarin de kandidaat een positieve indruk weet achter te laten, zelfcontrole en het vermogen om op te vallen heeft. Withers et al. (2012) noemen in de afweging de combinatie van human capital (ervaring, technische expertise, vaardigheden) en sociaal kapitaal. Er wordt door de selecteurs vooral gebruik gemaakt van argumenten die de objectiviteit van het proces trachten te benadrukken, terwijl in de afweging juist de zachte aspecten van doorslaggevend belang lijken te zijn.

4 PRAKTIJK: RESULTATEN VAN HET CASE STUDY ONDERZOEK

4.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk hebben we verschillende aspecten van het selectieproces beschreven. Daarmee hebben we een kader geschetst, waarmee we dit case study onderzoek hebben onderzocht. Vier non-profit organisaties hebben als casus gefungeerd in onderhavig onderzoek. In de eerstvolgende twee paragrafen (4.2 en 4.3) beschrijven we de individuele casussen en wordt een beknopte weergave gegeven van de hoofdlijn van de selectieprocessen die in de organisaties hebben plaatsgevonden. In paragraaf 4.4 gaan we nader in op de selectieprocessen in de vier casussen. Hier bespreken we de overeenkomsten en de verschillen in elke fase van het selectieproces. In paragraaf 4.5 gaan we nogmaals in op de fasen in het selectieproces, maar verdiepen we onze analyse. In deze paragraaf staat het theoretisch kader uit het vorige hoofdstuk centraal in de beschrijving van elke fase in het selectieproces. Ten behoeve van de onherkenbaarheid van de individuele casussen laten we de namen van de casussen in deze analyse los. Waar het hier om draait is enkele belangrijke thema's vanuit literatuur en praktijk te duiden.

4.2 De vier casussen: Een eerste kennismaking

Elke non-profit organisatie heeft in verband met anonimiteit een fictieve naam gekregen, een naam gebaseerd op de omstandigheden waarin selectie heeft plaatsgevonden. De eerste casus draagt de naam Odysseus. In deze casus hebben de toezichthouders in de selectiecommissie hun verantwoordelijkheid genomen, en hierbij tegenslagen overwonnen, zoals Odysseus tijdens zijn reizen de moeilijkheden die hij tegenkomt trotseert op weg naar zijn thuisland Itaca. Odysseus is ten tijde van dit deelonderzoek een grote non-profit organisatie met een stabiele financiële situatie. Dit betekent een positieve exploitatie en geen grote risico's in de exploitatie of in de bedrijfsactiviteiten die de continuïteit van de organisatie in gevaar kunnen brengen. De kwaliteit van de dienstverlening is al jaren goed. De organisatiecultuur laat zich kenmerken als ambtelijk, als een combinatie tussen privaat en publiek. Ondernemendheid wordt belangrijk gevonden, het is een kernwaarde die gestimuleerd moet blijven worden in de organisatie. Gedurende het selectieproces besluit de Raad van Toezicht tot een aanpassing van het besturingsmodel. Er wordt een driehoofdige Raad van Bestuur ingesteld, waarin twee leden bij aanvang van het onderzochte selectieproces reeds zitting hebben.

De tweede organisatie heeft de naam 'Herakles' gekregen. Herakles is ten tijde van

dit deelonderzoek een grote non-profit organisatie met een groot verzorgingsgebied. De organisatie is ontstaan uit meerdere fusies. Zowel financieel als op het gebied van de kwaliteit van de dienstverlening staan de resultaten in de jaren voorafgaand aan het selectieproces onder druk. In de afgelopen jaren heeft ondernemendheid een belangrijke rol gespeeld in de strategie van Herakles. In die organisatie wordt een omslag noodzakelijk gezien, meer terug naar de kernopdracht. De onderlinge verhoudingen tussen de bestuurders en de cultuur in de organisatie blijken niet optimaal, omwille waarvan afscheid wordt genomen van de voorzitter. De analogie met Herakles zit hem in het feit dat er na de zaken die minder positief waren in de besturing van de organisatie, er een stevige herstructurering en veranderopdracht klaarligt voor de nieuwe voorzitter van de Raad van Bestuur, zoals Herakles enkele grootse opdrachten worden opgedragen door koning Eurystheus. Zo start het selectieproces voor de nieuwe bestuursvoorzitter. Er zijn op dat moment twee zittende leden in de Raad van Bestuur, die beiden vele jaren in die positie hebben gezeten.

De 'Bremer Stadsmuzikanten' is de naam van de derde casus. De toezichthouders kozen er in deze casus voor om gezamenlijk met vele belanghebbenden uit de organisatie op zoek te gaan naar een nieuwe bestuursvoorzitter. Samenwerkingszin staat centraal, zoals ook voor de dieren in het sprookje van de Bremer Stadsmuzikanten geldt. Ook de Bremer Stadsmuzikanten is ten tijde van dit deelonderzoek een grote non-profit organisatie met een groot geografisch verzorgingsgebied. De financiële situatie is gezond, de kwaliteit van de dienstverlening wordt als positief ervaren. Bremer Stadsmuzikanten is ontstaan uit meerdere fusies. In de afgelopen jaren heeft een grote strategische herijking plaatsgevonden. De uitvoering van deze strategie, het full service concept, blijkt volgens sommige betrokkenen in de praktijk lastig, omdat de organisatie complex is, veel locaties heeft en zich richt op verschillende klanten. Er is in de jaren voorafgaand aan het wervingsproces onrust op bestuurlijk niveau ontstaan. Ook in de organisatie werd deze onrust gevoeld en ervaren, wat ertoe heeft geleid dat men gefaseerd afscheid heeft genomen van de bestuurders. In twee fases worden eerst de voorzitter en vervolgens het lid geworven. In dit onderzoek gaat het om het selectieproces dat heeft geleid tot de benoeming van de nieuwe bestuursvoorzitter.

De laatste casus draagt de naam 'Salomon'. Ten tijde van dit deelonderzoek is Salomon een middelgrote non-profit organisatie en heeft net als de andere onderzochte organisaties een groot verzorgingsgebied. De relatieve kleinschaligheid van de locaties maakt dat er een informele werksfeer bestaat, en er veel persoonlijk contact is tussen medewerkers. De organisatie staat bekend als kwalitatief hoogwaardige dienstverlener. Na enkele jaren waarin de exploitatie negatief was, is de financiële huishouding ten tijde van het selectieproces op orde. Ook Salomon komt uit een periode van bestuurlijke onrust, zij het dat deze onrust door de zittende bestuursvoorzitter is gekeerd. Deze voorzitter heeft een heldere strategische

koers uitgezet voor de komende jaren. Nu de bestuursvoorzitter vertrekt, wordt het selectieproces ingezet. Er zijn geen andere leden in de Raad van Bestuur. De naam Salomon komt voort uit het twistpunt dat naar voren kwam gedurende het selectieproces. Hierbij kwam een van de leden van de benoemingadviescommissie met een wijs oordeel om de situatie te beslechten, zoals Salomon een wijs oordeel velde in de twist tussen twee vrouwen over het moederschap van de zuigeling van een van beiden.

4.3 Algemene beknopte schets van het selectieproces

In elk van de casussen worden de beschreven stadia sequentieel doorlopen zoals deze geïdentificeerd zijn door Sessa et al. (1998). Eerst wordt een analyse van de organisatie en de functie gemaakt. Dit wordt beschreven in een functieprofiel. Vervolgens worden kandidaten geworven op basis van dit profiel. Informatie wordt op verschillende wijze vergaard over kandidaten, waarna men besluit over het al dan niet benoemen van de kandidaat. Meerdere betrokkenen geven aan dat dit op zichzelf ook een vrij gebruikelijk proces is. Er wordt een start gemaakt met het opstellen van een functieprofiel. Hierin worden de belangrijkste opdrachten aan de nieuwe bestuursvoorzitter beschreven, net als de ervaring, kennis, vaardigheden en eigenschappen die kandidaten moeten bezitten. Ook wordt bij de start van het proces een executive searchbureau gezocht. De betrokkenheid van deze externe partij loopt enigszins uiteen, vooral als het gaat over de rol in de procesbegeleiding. Het executive searchbureau wordt in elk van de casussen gebruikt voor het zoeken naar kandidaten. Bij Herakles en Salomon heeft de consultant bovendien een groot aantal stakeholders gesproken, ten behoeve van het opstellen van het functieprofiel.

In het vervolg is de eerste zet aan het executive searchbureau, die op basis van diverse kanalen tracht een zo goed mogelijk kandidatenbestand voor te dragen aan de selectiecommissie. Nadat er zo'n drie tot vier kandidaten geselecteerd zijn uit de initiële lijst van zo'n vijf tot tien kandidaten, volgen een of meerdere interviewrondes. De wijze waarop deze interviews worden ingevuld, welke vragen worden gesteld en welke eisen worden gesteld, blijkt flink uiteen te lopen. Men vindt interviews het belangrijkste en meest voor de hand liggende instrument om te achterhalen wie de beste kandidaat is voor de organisatie. Na een gespreksronde volgt de oordeelsvorming, waarbij de betrokkenen de voor- en nadelen van de kandidaten bespreken. Deze besprekingen zijn volgens betrokkenen open en prettig. Na de gespreksrondes wordt in één casus een assessment afgenomen bij de laatst overgebleven kandidaat. In elke casus worden aan het eind van het proces referenties nagegaan van de kandidaat. Daarna vinden kennismakingsgesprekken en het arbeidsvoorwaardengesprek plaats. Na positieve uitkomsten van voorgaande, alsmede het (verplichte) positieve advies van diverse gremia is de benoeming van de kandidaat een feit. Bij drie van de vier organisaties is een kandidaat benoemd met jarenlange bestuurlijke ervaring. Bij Herakles is dit niet het geval en wordt gekozen

voor de kandidaat met politiek-bestuurlijke ervaring.

4.3.1 Gepercipieerde kwaliteit van het proces

De kwaliteit van het proces wordt door betrokkenen over de linie zeer positief beoordeeld. Een belangrijke eerste voorwaarde om tot een goede selectie te komen is een kwalitatief hoogwaardige kandidatenpoule. De consultants van de executive searchbureaus blijken goed in staat om een dergelijke kandidatenpoule te verzorgen, hoewel de betrokkenen bij Bremer Stadsmuzikanten aangeven dat men de kwaliteit vond tegenvallen.

Een tweede aspect van de beoordeling van de kwaliteit van het proces is gelegen in de onderlinge vertrouwen tussen de stakeholders. Zo blijkt dat dit vertrouwen op voorhand in twee casussen niet optimaal is, namelijk bij Odysseus en bij Bremer Stadsmuzikanten. Er wordt echter voor een zeer andere aanpak gekozen. Bij Odysseus is gekozen voor een traject waarin overige stakeholders de wettelijke taak hebben uitgevoerd, terwijl bij Bremer Stadsmuzikanten gekozen is voor een aanpak waarbij de stakeholders bij elke stap in het selectieproces een nadrukkelijke stem hebben gehad. Bij Salomon blijkt gedurende het proces het vertrouwen over en weer even weg te zijn, vanwege een verschil in inzicht tussen de leden van de Raad van Toezicht en de overige betrokkenen over de kandidaten. Bij Herakles is vooral wantrouwen binnen de geleding die medewerkers vertegenwoordigt, niet zozeer tussen Raad van Toezicht en belanghebbenden uit de organisatie.

Een laatste aspect ter beoordeling van de kwaliteit van het proces blijkt de communicatie. Daar waar de communicatie niet als open of duidelijk wordt ervaren, is men minder tevreden over de kwaliteit van het selectieproces. Openheid en duidelijkheid zijn dan ook belangrijke hygiënefactoren voor een positieve beoordeling van het proces. Het is niet zo dat alle betrokkenen in een proces een even grote waarde hieraan hechten, of de kwaliteit van de communicatie op een eenduidige wijze beoordelen. Zo is vooral bij Odysseus zichtbaar dat de medewerkers en de Raad van Toezicht de onderlinge communicatie zeer positief beoordelen, terwijl de klanten dit niet positief beoordelen. Betrokkenen spreken meestentijds uit dat zij die processtappen waar zij niet bij betrokken zijn niet of onvoldoende transparant vinden. De betrokken personen geven aan dat anonimiteit en bescherming van kandidaten belangrijke waarden zijn in de communicatie over het proces en dat dit de transparantie aantast.

In de casussen is informatie over het proces beperkt vastgelegd door de toezichthouder. De tijdsindeling van het selectieproces wordt veelal in het kader van werving opgesteld door het executive searchbureau. We stellen daarom dat noch wat betreft het proces, noch wat betreft de betrokkenheid van belanghebbenden, noch wat betreft de keuze voor de instrumenten is sprake van formalisatie. Deze

constatering komt overeen met wat Vinkenburg et al. (2014) en Derks en Grit (2015) eerder hebben benoemd over het selectieproces op het topniveau.

4.3.2 De benoeming

De benoemde kandidaten worden positief beschreven door de betrokkenen. Ook als een respondent minder positief was over bepaalde aspecten in het proces, wordt de benoemde kandidaat in elk van de casussen door alle respondenten achteraf positief gewaardeerd. Wel wordt hierbij soms het voorbehoud gemaakt dat men nog geen werkelijke resultaten heeft kunnen zien van de benoemde kandidaat, omdat deze nog niet lang genoeg werkzaam is in de organisatie ten tijde van het interview. Het volgende beeld komt naar voren van de vier benoemde kandidaten. Ten eerste heeft men de verwachting dat de kandidaten goed in staat zijn om de bestuurlijke rol waar te maken. De bestuurlijke ervaring in vergelijkbare grote of zelfs grotere organisaties van drie van de benoemde kandidaten en de politiek-bestuurlijke ervaring in de laatste casus geeft de betrokkenen dit vertrouwen. Bij Odysseus, Salomon en Bremer Stadsmuzikanten wordt daarbovenop ook benoemd dat de leidinggevende en/of bestuurlijke ervaring in de profit sector positief wordt bevonden.

Bij Odysseus is de complementariteit met de overige leden van de Raad van Bestuur expliciet genoemd, bij Salomon de verwachte aanvaardbaarheid in de regio. Deze complementariteit wordt bij Herakles juist gevonden in het feit dat men verwacht dat de benoemde kandidaat een goed tegenwicht is ten opzichte van de huidige cultuur in de organisatie. Daarbovenop wordt de combinatie van harde en zachte aspecten van de persoonlijke eigenschappen van de kandidaten benoemd door betrokkenen. Hierin lijken de harde aspecten een hygiënefactor, deze dienen aanwezig te zijn, terwijl de zachte aspecten vooral voor een positieve connotatie zorgen. Enerzijds worden hierbij woorden gebruikt als: zakelijk, krachtig, to-the-point en daadkracht, anderzijds gaat het om woorden als integer, verbindend, aimabel, vriendelijk, open, invoelend, dienend en eerlijk. Bij Salomon en Herakles wordt hier bovenop nog het netwerk van de benoemde kandidaat genoemd als positief. Bij Odysseus wordt nog genoemd dat het prettig is dat de benoemde kandidaat van buiten de regio komt, en bij Bremer Stadsmuzikanten wordt de benoemde kandidaat bovenop eerdergenoemde eigenschappen geprezen om diens analytische kwaliteiten.

4.4 Overeenkomsten en verschillen in het proces: Een beschrijving van de casussen

In de vorige paragraaf hebben we een korte beschrijving gegeven van de casussen. Er blijken overeenkomsten, maar ook verschillen in de casussen. Na de eerste, meer algemene beschrijving, hebben we per fase in het selectieproces een overkoepelende analyse gedaan van de belangrijke aspecten die in de literatuur naar voren komen.

Deze analyse beschrijven we hierna.

4.4.1 Aanzoeken executive searchbureau

Het aanzoeken van een executive searchbureau verloopt in alle casussen op vergelijkbare wijze. De leden van de Raad van Toezicht brainstormen over mogelijke bureaus, enkele bureaus worden uitgenodigd voor een presentatie van hun werkwijze en er wordt gekozen voor het bureau dat past bij de voorgenomen aanpak van de toezichthouders. Bij Odysseus wordt slechts één bureau uitgenodigd, omdat er specifiek een bureau gezocht wordt dat niet openbaar werft.

Het belangrijkste criterium is het vertrouwen dat toezichthouders hebben in de aanpak van het executive searchbureau. Men is vooral op zoek naar een bureau dat een goede, stevige kandidatenlijst kan aanleveren. Bij Salomon is men bovendien op zoek naar een bureau dat alle mogelijke wervingskanalen inzet en vooral ook een stevige ondersteuning biedt bij het proces. Ook bij Herakles en Bremer Stadsmuzikanten wordt een bureau gekozen dat alle kanalen van werving inzet en ondersteuning biedt bij het selectieproces. Bij Herakles ligt de nadruk van de opdracht voor het executive searchbureau bij het opstellen van het functieprofiel. Bij Odysseus is er geen noodzaak voor een bureau dat ondersteuning biedt bij het selectieproces, het gekozen bureau verzorgt deze ondersteuning niet.

4.4.2 Opstellen van het functieprofiel

Bij Salomon en Herakles heeft de consultant van het executive searchbureau een belangrijke rol in het opstellen van het functieprofiel. Er worden door de consultant gesprekken gevoerd met stakeholders van de organisatie om de opdrachten te bepalen, gevoel te krijgen voor de cultuur in de organisatie, en te bepalen welke eigenschappen, kennis, ervaring en vaardigheden op basis hiervan vereist zijn. Bij Bremer Stadsmuzikanten is het functieprofiel in een eerder stadium reeds opgesteld en heeft het executive searchbureau hierin geen expliciete rol gehad. Dit functieprofiel is echter ook met medewerking van een externe partij tot stand gekomen. Bij Odysseus heeft de consultant gesprekken met leden van de Raad van Toezicht en de Raad van Bestuur, om de organisatie niet verder te belasten. In alle situaties is sprake van een analyse van de behoeftes vanuit de organisatie, en dan de doorvertaling hiervan in de vereisten voor de positie, zoals onder meer door Sessa et al. (1998) en Board (2012) gesteld wordt.

In het functieprofiel lijkt volledigheid van belang. De functieprofielen in de vier casussen behelzen 5 à 10 pagina's. Met het grote aantal eisen dat gesteld wordt, lijkt alsof er sprake is van een duidelijk idee wat men wil. De grote hoeveelheid eisen maakt het echter ook mogelijk de vraag te stellen of er een kandidaat is die volledig kan voldoen aan alle gestelde eisen. Ofwel: is het profiel niet dusdanig

breed verwoord, dat in de volgende fase in elk geval geen kandidaten afvallen en gedurende het proces een nadere weging gegeven kan worden aan de eisen? De kritieken hieromtrent, die vooral door Conger (2010; Conger & Ready, 2004) worden verwoord, blijken gerechtvaardigd als we kijken naar de functieprofielen die men in de casussen heeft opgesteld.

Uit de verwoording van de opdrachten wordt duidelijk dat strategisch management, verandermanagement en externe communicatie/ de boegbeeld functie belangrijk worden gevonden. Dit is in lijn met onze bevindingen in deel I. Er zijn geen grote verschillen tussen de organisaties als het aankomt op wat een bestuurder dient te gaan doen. Er ligt echter wel een verschillend accent op elk van de opdrachten. Bij Herakles gaat het om de interne omslag en het externe mandaat. Bij Bremer Stadsmuzikanten ligt de nadruk op versterking van de interne processen en de samenhang in de organisatie. Bij Salomon ligt de nadruk op de uitvoering en de realisering van het strategisch beleid, met daarbij het borgen van een organisatie-omslag en het positioneren van de organisatie. Tot slot wordt bij Odysseus van de nieuwe bestuursvoorzitter algemene dagelijkse leiding en de boegbeeld functie verwacht.

De functieprofielen gaan vervolgens in op de eisen die gesteld worden aan de kandidaten. In de functieprofielen worden over de linie aspecten genoemd die te maken hebben met de achtergrond en opleiding van kandidaten, persoonskenmerken, communicatieve en samenwerkingsstijl, strategisch management en kennis van en ervaring met het primair proces. Geruime bestuurlijke en leidinggevende ervaring worden genoemd in elk van de functieprofielen. Een academisch werk- en denkniveau wordt in drie van de vier profielen expliciet benoemd, uit het laatste profiel kan worden opgemaakt dat hiervan sprake dient te zijn.

Hollenbeck (2009) draagt aan dat het wenselijk is om op het topniveau naast competenties ook ervaring en de persoonlijkheid te beoordelen in het selectieproces. Dergelijke eisen blijken in alle casussen ook in de functieprofielen te zijn opgenomen. Er worden diverse eisen op het gebied van de persoonlijkheid genoemd in elk van de profielen (zie tabel 4.1), zoals inlevingsvermogen, verbindend karakter, integer en maatschappelijk betrokken.

Tabel 4.1: Eisen op het gebied van persoonlijkheid genoemd in het functieprofiel

	Odysseus	Herakles	Salomon	Bremer Stadsmuzikanten
Inlevingsvermogen	X	X		X
Maatschappelijk betrokken	X		X	X
Verbindend	X	X	X	X
Integer		X	X	X
Charisma		X	X	
Ondernemend			X	X
Sociaal hart	X			X
Stabiel		X		
Moedig		X		
Consciëntieus			X	

Vinkenburg et al. (2014) benoemen dat ook de opdrachten aan topmanagers over de linie breed geformuleerd zullen zijn. Dit blijkt ook in deze casussen het geval. Het gaat dan onder meer over het ontwikkelen van de strategie, inzetten van veranderingsprocessen, bevorderen van het goede functioneren in de organisatie, het zijn van boegbeeld van de organisatie en de algemene dagelijkse leiding van de organisatie. Voorbeelden uit elk van de vier functieprofielen:

- *“Is zichtbaar, zowel intern als ook in regionaal en landelijk verband. Heeft een goed gevoel voor politieke en bestuurlijke verhoudingen”*
- *“Is laagdrempelig in benadering”*
- *“Moedig; durft bestaande structuren, gebruiken en gewoonten tegen het licht te houden en te veranderen waar nodig”*
- *“Is een stevige persoonlijkheid die daadkrachtig en besluitvaardig optreedt. Kan luisteren en is een persoon die in staat is zowel intern als extern de nodige verbindingen te leggen”*

Het is interessant om op te merken dat het aantal eisen dat in een functieprofiel genoemd is, een omgekeerde relatie heeft met de betrokkenheid van stakeholders in deze eerste fase. Indien met meer stakeholders gesproken is, worden er minder, maar bredere eisen genoemd in het functieprofiel.

4.4.3 Werving

Werving is het eerste moment dat de organisatie naar buiten treedt om aanbod te zoeken bij de vraag. In elk van de casussen wordt de werving verzorgd door de executive search consultant. Een executive searchbureau heeft in de regel drie mogelijkheden om kandidaten te werven voor een vacante positie. Allereerst is daar het adverteren via landelijke, regionale of digitale media. Bij Odysseus is nadrukkelijk gezocht naar een executive searchbureau die de werving niet op deze manier invult.

De executive searchbureaus hebben in de andere drie casussen wel gebruik gemaakt van deze vorm van werving. Er reageerden bij Bremer Stadsmuzikanten en Salomon zo'n 50 tot 60 kandidaten op de openbare advertentie. Bij Herakles waren er minder reacties, zo'n 10 kandidaten werden via deze weg geworven. De tweede en derde mogelijkheid van het executive searchbureau zijn gericht op netwerkactiviteiten. Het gaat om het searchen en vervolgens actief benaderen van potentiële kandidaten en het benaderen van potentiële kandidaten die 'in de kaartenbak' van het searchbureau zitten. De consultants in de vier casussen hebben van deze twee mogelijkheden gebruik gemaakt. In elk van de casussen worden op deze wijze nog eens tussen de 10 en 20 potentiële kandidaten uitgenodigd voor een gesprek met de consultant. In dit gesprek wordt door de consultant een eerste beeld verkregen van de kandidaat en wordt gezien in hoeverre de kandidaat in aanmerking kan komen in het selectieproces.

Er zijn in de verschillende casussen andere keuzes gemaakt omtrent de coördinatie van de selectieactiviteiten. Bij Odysseus vindt men deze begeleiding niet noodzakelijk. Bij Herakles en Bremer Stadsmuzikanten is de executive search consultant betrokken als procesbegeleider. In de laatste casus, bij Salomon, heeft de consultant de meest ingrijpende betrokkenheid in het proces gehad, onder meer door de voorbereiding van de benoemingsadviescommissie, de strikte tijdbewaking tijdens het gestructureerd interview en het opstellen van de beoordelingsformulieren.

De toezichthouders geven een belangrijk deel van het werk in de werving van kandidaten uit handen. De keuze voor de executive search consultant heeft te maken met het vertrouwen in de aanpak die wordt gepresenteerd aan de toezichthouder. De deskundigheid van de consultant legitimeert tevens het zoekproces, evenals het netwerk van potentiële kandidaten. Er wordt door verschillende betrokkenen genoemd dat men de verwachting heeft dat de executive search consultant meer kandidaten kan benaderen. De kandidatenpoule is hiermee groter en gevarieerder dan slechts via openbare werving. Er wordt bovendien door de toezichthouders in het selectieproces gezocht naar een partner die een belangrijke rol in het proces kan spelen en werkzaamheden uit handen kan nemen. Hiermee lijkt veeleer sprake te zijn van een op samenwerkingsgerichte benadering, dan dat sprake is van executive search als 'de derde die profiteert' (Khurana, 2000). De werkzaamheden die uit handen worden genomen, kunnen naar eigen zeggen bovendien kwalitatief beter worden uitgevoerd. Zo gezien stelt men dat de rol van de executive search consultant belangrijk is in de uitkomst van het selectieproces. Hieruit kunnen we afleiden dat de in de literatuur opgemerkte invloedrijke rol van executive search (Khurana, 2000; Gallagher & O'Leary, 2007) ook geldt in de non-profit sector.

4.4.4 Selectie

Het selectieproces behelst in elk van de casussen meerdere beslismomenten, op basis van informatie die wordt verzameld aan de hand van verschillende instrumenten. In tabel 4.2 zijn de instrumenten opgenomen op basis waarvan informatie is verzameld in elk van de casussen.

Tabel 4.2: Informatieverzameling in de vier casussen

Casus	Eerste selectie executive search	Longlist naar shortlist	Brief en cv selectie	Speed-dates	Eerste gespreksronde	Tweede gespreksronde	Presentatie-opdracht	Assessment
Odysseus	x	x			x			
Salomon			x	x	x	x	x	
Herakles	x	x			x	x	x	
Bremer Stadsmuzikanten	x	x			x	x	x	x

In drie casussen wordt door de consultant een longlist voorgelegd aan de leden van de selectiecommissie. De leden van de Raad van Toezicht in deze casussen kiezen ervoor om de eerste selectie door het executive searchbureau te laten verzorgen. De consultants noemen diverse eisen waarop zij in deze eerste selectie letten. Zo stelt de consultant bij Bremer Stadsmuzikanten dat bestuurlijke ervaring, gevoel voor verhoudingen in een grote complexe organisatie en leiding kunnen geven aan veranderingsprocessen centraal stonden in diens oordeel van de kandidaten. Bij Odysseus en Herakles worden harde eisen als bestuurlijke ervaring en een inschatting van de zachte eisen, die eveneens van belang zijn, gewogen in het oordeel van de consultant.

De leden van de selectiecommissie krijgen na deze selectie door de consultant van het executive searchbureau een longlist voorgelegd met de vijf tot tien potentiële kandidaten voor de gespreksvoering. Eén van de consultants benoemt nadrukkelijk dat het hierbij de taak is om een gevarieerde kandidatenpoule aan te leveren, zodat de leden van de selectiecommissie een 'echte keuze' hebben. Deze longlist bestaat uit vijf tot tien kandidaten, die potentieel benoembaar zijn. De leden van de selectiecommissie brengen deze eerste selectie van de consultant in deze drie casussen terug tot drie tot vier kandidaten, die vervolgens de gespreksrondes in mogen. De leden van de selectiecommissie beoordelen hiertoe de cv's en motivatiebrieven van de kandidaten en laten zich informeren door de executive searchconsultant, die een professioneel oordeel deelt met de selectiecommissie. Het voornaamste wat men tracht te achterhalen is of de kandidaat voldoende bagage heeft voor de functie en of diens persoonlijkheid mogelijk kan aansluiten bij de organisatie en in de samenwerking. De leden van de selectiecommissie van Salomon laten zich geen enkele activiteit volledig uit handen nemen door het executive searchbureau.

Ook de eerste beoordeling van de cv's en motivatiebrieven van alle kandidaten nemen zij op zich en maken een keuze voor tien potentiële kandidaten. Deze kandidaten worden uitgenodigd voor een eerste selectiegesprek, de zogenaamde speeddates. Deze speeddates zijn korte gesprekken van maximaal een half uur met de uitgenodigde kandidaten, om een eerste inschatting te maken van geschiktheid en aanvaardbaarheid. Het belangrijkste doel van de speeddates is om het papieren beeld om te zetten in een werkelijk beeld. Dit is ook het doel van de gespreksrondes in de andere casussen, zo noemen betrokkenen.

De gespreksronde(s) zijn in meer of mindere mate gestructureerd, worden in meer of mindere mate begeleid, en er zijn in meer of mindere mate andere geledingen uit de organisatie bij betrokken. Bij Odysseus is sprake van één gespreksronde met drie kandidaten. Er is sprake van ongestructureerde interviews, de beide leden van de selectiecommissie hebben niet vooraf een checklist opgesteld van onderwerpen die met elk van de kandidaten wordt besproken. Er worden in de gesprekken ook persoonlijke aspecten bevraagd, waaronder hobby's. Op basis van deze gespreksronde zijn de leden van de selectiecommissie unaniem het meest positief over de benoemde kandidaat.

Bij Salomon worden gesprekken met kandidaten gehouden door een benoemingsadviescommissie, samen met de selectiecommissie, in twee rondes. Deze zijn goed begeleid door de consultant van het executive searchbureau. Voorafgaand aan de eerste gespreksronde is een gestructureerde leidraad opgesteld, de consultant stuurt tijdens de gesprekken sterk op het aan de orde komen van elk van de onderwerpen in de leidraad. De interviews worden volgens de STAR-methodiek gehouden. Dit betekent dat de kandidaten gevraagd wordt naar een specifieke situatie, waarin een bepaalde taak diende te worden uitgevoerd, welke acties de kandidaat in dit geval heeft uitgevoerd en welke resultaten hiermee zijn geboekt. Op basis van een checklist komen de leden van de commissies eerst eigenstandig tot een oordeel over elk van de kandidaten. Deze oordelen worden vervolgens plenair besproken. Twee kandidaten worden uitgenodigd voor de tweede gespreksronde. Over welke kandidaten was eerst onenigheid tussen leden van de selectie- en de benoemingsadviescommissie. Er wordt besloten geen kandidaten uit te nodigen waar een van beide gremia geen vertrouwen in heeft. Eén volgens de benoemingsadviescommissie geschikte kandidaat wordt zodoende niet uitgenodigd voor de tweede ronde. Een andere kandidaat, waarover de benoemingsadviescommissie twijfels heeft, wordt zodoende wel uitgenodigd. De tweede gespreksronde bestaat uit een semigestructureerd interview, en wordt vooral gebruikt om enkele thema's uit het eerste gesprek nader te bespreken. Wederom vindt eerst een individuele beoordeling van de kandidaten plaats, die vervolgens plenair wordt besproken. Men is unaniem het meest positief over de benoemde kandidaat.

Bij Herakles worden de gesprekken met kandidaten gevoerd door de selectiecommissie, samen met een adviseur vanuit de Raad van Bestuur. In de eerste ronde wordt gebruikt gemaakt van het zogenaamde criteriumgericht interview, op basis van de STAR-methodiek. Hier wordt omtrent bepaalde criteria gevraagd naar eerdere ervaringen en resultaten. Er is een checklist opgesteld van vragen die men aan de orde wil hebben. Er wordt echter niet zo stevig gestuurd in de gesprekken als bij Salomon. De oordeelsvorming vindt eerst individueel, vervolgens plenair plaats. Er worden twee complementaire kandidaten uitgenodigd voor de tweede ronde. Er is op dat moment twijfel of de niet-benoemde kandidaat nog moest worden uitgenodigd voor het tweede gesprek, maar er wordt besloten dat dit wenselijk is. In de tweede gespreksronde draait het gesprek grotendeels om de presentatie van de kandidaten, waarover later meer. De selectiecommissie heeft een voorkeur voor de benoemde kandidaat, maar besluit beide kandidaten voor te dragen bij de benoemingsadviescommissies, die hierdoor in de gelegenheid zijn ook tot een afweging te komen, in plaats van een beoordeling van één kandidaat.

Bij Bremer Stadsmuzikanten zijn afgevaardigden vanuit diverse geledingen in de organisatie betrokken bij de gesprekken. Er vindt een voorbereiding plaats voorafgaand aan elk van de gespreksrondes, om te bepalen welke onderwerpen aan bod moeten komen en wie welk onderwerp bevroegd. Er is derhalve net als bij Herakles sprake van semigestructureerde interviews. Ook wordt gebruik gemaakt van het criteriumgericht interview op basis van de STAR-methodiek. De beoordeling van kandidaten vindt hier niet plaats op basis van een checklist, ieder lid van de selectiecommissie komt op basis van eigen criteria tot een oordeel over de kandidaten. Deze oordelen worden plenair besproken. Twee kandidaten worden uitgenodigd voor de tweede gespreksronde, maar een van beide trekt zich terug uit de procedure. Er vindt daarom met één kandidaat een tweede gesprek plaats. In dit tweede gesprek ligt de nadruk op de presentatie van de kandidaat, op basis waarvan aanvullende vragen door de selectiecommissie worden gesteld.

Er worden diverse eisen genoemd die in de besluitvorming een rol hebben gespeeld om kandidaten al dan niet toe te laten tot de gespreksronde(s). Geen van de eisen is in elk van de casussen genoemd. Wel komt in elk van de casussen naar voren dat het vooral van belang is om te achterhalen in hoeverre een kandidaat de zwaarte van de functie aan zal kunnen. Hiertoe wordt gekeken naar diens kwalificaties en de zwaarte van de huidige functie. Anderzijds wordt gezien in hoeverre de persoonlijkheid van de kandidaat mogelijk aansluit bij de organisatie en bij de zittende leden van de Raad van Bestuur. Hier wordt gekeken naar de persoonlijkheid van de kandidaat. Er wordt bijvoorbeeld gekeken naar het verbindend vermogen van kandidaten en de mate waarin een kandidaat de organisatie kan representeren.

Met betrokkenen is ook besproken welke criteria specifiek gewogen zijn in de gesprekken met de kandidaten. In elk van de casussen wordt door de respondenten

de 'klik in de interactie' met de kandidaat als een belangrijk criterium genoemd, op basis waarvan men positief dan wel negatief oordeelt over een kandidaat. Deze klik heeft bijvoorbeeld te maken met 'persoonlijke waarden' en met het maken van verbinding in het gesprek. Volgens de betrokkenen is klik moeilijk te achterhalen bij de beoordeling van cv's en motivatiebrieven, de gespreksrondes zijn hiervoor echter uitermate geschikt. Mede daarom vindt men gesprekken een goed instrument om de kwaliteit van kandidaten te achterhalen. In de beoordeling op basis van de gesprekken is de persoonlijkheid van de kandidaat ook leidend. Er ontstaat naast een papieren beeld ook een werkelijk beeld van de kandidaat en er kan worden achterhaald in hoeverre de kandidaat verbindend, authentiek, integer, gedegen en analytisch is. Hierbij wordt menigmaal aangegeven dat het niet makkelijk is om dit te concretiseren of hard te maken, er wordt veelal verwezen naar 'een onderbuikgevoel', 'intuïtie' of naar de eigen ervaring op basis waarvan dergelijke aspecten goed ingeschat kunnen worden. De mate van affiniteit met het primair proces en het bestuurlijk profiel zijn andere aspecten die in elk van de vier casussen genoemd zijn als belangrijke criteria die tijdens de gesprekken met kandidaten worden gezien. Het bestuurlijk profiel draait bijvoorbeeld om 'power', 'daadkracht', 'charisma', 'gedegenheid' en 'deskundigheid'. De congruentie tussen de papieren beeld en het werkelijke beeld van de kandidaat wordt bij Odysseus en bij Bremer Stadsmuzikanten bovendien als belangrijk criterium genoemd. Bij Herakles en Bremer Stadsmuzikanten is ook expliciet benoemd dat in de gespreksvoering nadrukkelijk gelet is op de kwaliteiten van kandidaten op het gebied van netwerken.

In drie casussen wordt een presentatie-opdracht gegeven aan kandidaten. Bij Salomon werd deze opdracht voorafgaand aan de eerste gespreksronde verstrekt, bij Herakles en bij Bremer Stadsmuzikanten voorafgaand aan de tweede gespreksronde. De verstrekte opdracht verschilde in de drie casussen qua uitleg en omvang. Bij Salomon werd de kandidaten verzocht om een korte presentatie te verzorgen: een toespraak voor het personeel, waarin wordt teruggekeken op de eerste paar maanden in dienst en vooruitgekeken naar de komende periode. Bij Bremer Stadsmuzikanten en bij Herakles ging het om een presentatie van de strategie voor de komende jaren, inclusief een aanpak van de voorliggende vraagstukken. Bij deze organisaties waren de leden van de selectiecommissie beiden zeer positief te spreken over de presentaties van de benoemde kandidaten. De benoemde kandidaten lieten meer creativiteit en meer verbinding met de organisatie zien in hun presentaties. Beide kandidaten hadden zich ook beter dan de andere kandidaat voorbereid, er was sprake van een meer gedegen aanpak van de opdracht. Bij Salomon werd ook benoemd dat de benoemde kandidaat zich zeer gedegen had voorbereid op de opdracht. Dit werd in eerste instantie niet door alle selecteurs positief beoordeeld, maar achteraf wel.

Na de gespreksrondes vinden in elk van de casussen gesprekken plaats met geledingen vanuit de organisatie. Bij Odysseus wordt een adviesgesprek zowel

met medewerker- als met geleding die 'klanten' vertegenwoordigt gevoerd. Beide gremia zijn in eerste instantie minder positief over de kandidaat. Vanuit de geleding die medewerkers vertegenwoordigt wordt het dienend, verbindend leiderschap niet krachtig genoeg bevonden. Er volgt een tweede gesprek, waarna een positief advies over de kandidaat volgt. De geleding die 'klanten' vertegenwoordigt spreekt direct een positief advies uit over de kandidaat, maar heeft twijfels over de mate waarin de kandidaat betrokken is bij de klanten en het primair proces. Bij Salomon en Herakles vindt dit gesprek plaats met de geleding die medewerkers vertegenwoordigt, niet met de geleding die 'klanten' vertegenwoordigt. Bij Herakles was sprake van gesprekken met twee kandidaten. Naast de geleding die medewerkers vertegenwoordigt, vindt eenzelfde gesprek plaats met lijndirecteuren, die ook een oordeel mogen geven over de beide kandidaten. Beide gremia koppelen hun oordeel over de kandidaten terug in de vorm van voor- en nadelen van het benoemen van beide kandidaten. In beide casussen blijkt echter over de linie en in meerderheid een voorkeur te bestaan voor de benoemde kandidaat. Bij Salomon volgt na een positief gesprek met de beoogde kandidaat een positief advies van de geleding die medewerkers vertegenwoordigt. Bij Bremer Stadsmuzikanten volgt een positief advies van de geleding die 'klanten' vertegenwoordigt, omdat men de beoogde kandidaat empathisch en sterk betrokken vindt.

Tot slot worden in alle casussen referenties ingewonnen over de laatst overgebleven kandidaten. Daarbovenop wordt bij Bremer Stadsmuzikanten een assessment afgenomen bij de laatste kandidaat. Er vinden aan het eind van het proces geen bijzonderheden plaats, de beoogde kandidaten worden in elk van de casussen benoemd.

Bij succesvolle selectie bestaat de informatievergaring uit een betere balans tussen informatie over harde en zachte kenmerken (Sessa et al., 1998). Er wordt in elke casus expliciet gekozen voor een mix aan instrumenten waarmee beide type kenmerken aan de orde komen. Desgevraagd geven betrokkenen aan dat men niet meer instrumenten nodig heeft om tot een goed oordeel te komen. Persoonlijkheids- of intelligentietesten zijn niet nodig. De persoonlijkheidstest niet, omdat men al een goed beeld heeft van de kandidaat. De intelligentietest niet omdat de kandidaten de ervaring hebben om de functie uit te kunnen voeren en men veronderstelt dat kandidaten niet op die positie terecht waren gekomen zonder voldoende intelligentie. Ook een assessment vinden de meeste leden van de selectiecommissies niet noodzakelijk. Er komt meestentijds geen aanvullende informatie uit naar voren. Bij Bremer Stadsmuzikanten is het assessment ontwikkelingsgericht, en niet gericht op de selectie per se.

Een goed oordeel komt volgens vele betrokkenen tot stand na het zien, spreken en ervaren van de kandidaten. De papieren werkelijkheid moet worden omgezet in een feitelijk beeld van een kandidaat. Het kunnen horen en zien van een kandidaat maakt

dat de leden van de selectiecommissie vertrouwen krijgen in hun eigen oordeel. Een veelgenoemd argument is dat de kandidaat in de functie ook veel interactie met derden zal hebben en gesprekken daarmee een goed beeld geven van de wijze waarop de kandidaat in de functie zal handelen.

4.4.5 Besluitvorming, gezien vanuit individueel perspectief

In de literatuur wordt een onderscheid gemaakt tussen rationele en beperkt rationele besluitvorming (bv. Simon, 1955). Rationele besluitvorming is gebaseerd op de gedachte dat sprake dient te zijn van nutsmaximalisatie. Het proces dat gevolgd wordt is het toewijzen van nut en belang aan de attributen van een alternatief en vervolgens de alternatieven te wegen op basis van totale waarde die is toegekend (bv. Noorderhaven, 1995).

In de initiële besluitvorming op basis van cv en motivatiebrief lijkt nog het meest sprake te zijn van rationaliteit en het hanteren van objectieve maatstaven voor de beoordeling, weliswaar op basis van een subjectief toegewezen nut (bv. Savage, 1954). Er wordt in dit besluit een relatief groot belang gehecht aan de harde eisen van de functie. De kandidaten worden op deze eisen gewogen en er wordt besloten of ze al dan niet worden uitgenodigd voor de gespreksronde. Het wordt echter niet geëxpliciteerd dat het besluitvormingsproces ook zo gestructureerd heeft plaatsgevonden. Er wordt bovendien niet gewerkt met een lijst van criteria waarop kandidaten gescoord worden. Of men houdt zich niet volledig aan de eigen criteria, zoals bij Herakles bijvoorbeeld een kandidaat zonder bestuurlijke ervaring in een lijnorganisatie wel wordt uitgenodigd voor de gespreksronde.

Het hanteren van objectieve maatstaven aan de hand van een rationeel besluitvormingsproces wordt in het geval van Salomon betracht na de gespreksrondes. Hiertoe heeft de consultant van het executive search bureau een beoordelingsformulier opgesteld met de eisen die voortvloeien uit het functieprofiel. Aan de hand van dit beoordelingsformulier zijn kandidaten beoordeeld en onderling vergeleken.

Vinkenburg et al. (2014) verwachten in het selectieproces op het topniveau dat de eisen die op voorhand worden gesteld geen grote rol spelen in de beoordeling van kandidaten. Veeleer worden kandidaten met elkaar vergeleken en wordt op basis van dat vergelijk een besluit genomen welke kandidaat benoemd moet worden. Zoals we hierna meer nadrukkelijk zullen zien, is dit inderdaad het geval.

De keuze voor de instrumenten wijst in de richting van het willen vellen van een eigen oordeel op basis van persoonlijk contact met de kandidaten. Dit sluit aan bij de noties dat interpersoonlijk contact een belangrijk aspect is in de besluitvorming bij selectie (Ramsay & Scholarios, 1999, Posthuma et al., 2002; McDaniel et al.,

1994). Hiermee is de besluitvorming ook vatbaar voor subjectiviteit, gevoelsmatige besluiten, heuristieken en vooroordelen (bv. Posthuma et al., 2002; Gaudine & Thorne, 2001; Board, 2012; Miles & Sandler-Smith, 2014; Vinkenburg et al., 2014). Dit blijkt bijvoorbeeld ook uit het feit dat veel betrokkenen aangeven dat het lastig is om het initiële beeld, dat zich opdringt bij binnenkomst van de kandidaat aan de kant te leggen en een aanpassing te doen in het oordeel. Vooroordelen en heuristieken spelen derhalve een belangrijke rol in de besluitvorming, in dit voorbeeld onder meer de heuristiek ‘aanpassen en ankeren’ (Tversky & Kahneman, 1974) en de ‘attributie’ bias (Board, 2012). Dat er sprake is van attributie blijkt overigens ook uit de oordeelsvorming over kandidaten. Hierin wordt congruentie tussen verbaal en non-verbaal gedrag als criterium genoemd. Attributie speelt een belangrijke rol bij non-verbaal gedrag (bv. Posthuma et al., 2002). Bij Odysseus wordt door de leden van de selectiecommissie bijvoorbeeld gesteld dat zij op basis van de eerste momenten in het gesprek een adequaat oordeel kunnen vellen over de mate waarin de kandidaat over bestuurlijke kwaliteiten beschikt. Zoals door Board (2012) uitgelegd aan de hand van het expertise model (Dreyfus & Dreyfus, 1986) zijn deze selecteurs naar eigen zeggen in staat om op basis van beperkte informatie tot een adequaat besluit te komen. Aangezien in de casussen over het algemeen weinig informatie is gedeeld over de niet-benoemde kandidaten is het buiten deze constatering niet mogelijk om in te gaan op de feitelijke heuristieken en vooroordelen die mogelijk een rol hebben gespeeld in het besluitvormingsproces. We hebben hierover onvoldoende informatie van de geïnterviewden gekregen. Ook valt het niet op te maken uit de documentatie die is ontvangen.

Intuïtie en onderbuikgevoel worden door verschillende selecteurs genoemd als de belangrijkste onderlegger voor hun oordeel over de kandidaten, zoals eerder geconstateerd is door Miles en Sandler-Smith (2014). Betrokkenen benoemen dit zelf expliciet, en het blijkt bovendien uit voorbeelden die worden gegeven over de oordeelsvorming. Men ervaart met name bij de benoemde kandidaten dat sprake is van bestuurlijke kwaliteiten, op basis van de antwoorden op vragen, op basis van houding of op basis van persoonlijke karakteristieken. In elk van de casussen wordt door de respondenten de ‘klik in de interactie’ met de kandidaat als een belangrijk criterium genoemd, op basis waarvan men positief dan wel negatief oordeelt over een kandidaat. Deze klik heeft bijvoorbeeld te maken met ‘persoonlijke waarden’ en met het maken van verbinding in het gesprek. Klik is moeilijk te achterhalen bij de beoordeling van cv’s en motivatiebrieven, de gespreksrondes zijn hiervoor echter uitermate geschikt. Mede daarom vindt men gesprekken een goed instrument om de kwaliteit van kandidaten te achterhalen.

Men vindt in elke casus dat er voldoende informatie is verzameld over kandidaten om tot een besluit te kunnen komen, terwijl het de vraag is of andersoortige informatie niet een belangrijke rol had kunnen spelen in de besluitvorming. Hierbij valt te denken aan informatie over de intelligentie van de kandidaten of informatie

over persoonlijkheidskenmerken. Dergelijke informatie heeft immers een grote voorspellende waarde over toekomstig functioneren (bv. Schmidt & Hunter, 1998). Een ander aspect dat een belangrijke rol speelt bij de beoordeling is de gelijkenis tussen selecteurs en kandidaat. Ethniciteit, geslacht en attitude worden hierbij in de literatuur genoemd (Jewson & Mason, 1986; Posthuma et al., 2002). Elk van de vier benoemde kandidaten is van het mannelijk geslacht en blank. De leden van de selectiecommissies zijn, met uitzondering van Odysseus, qua geslacht gemengd. Alle leden van de selectiecommissies zijn blank. De leden van de selectiecommissies hebben leidinggevende, bestuurlijke en/of (politiek-)bestuurlijke ervaring. Het is echter op basis van de verkregen informatie niet te duiden of de achtergrond en/of attitude van deze selecteurs een specifieke rol heeft gespeeld in de besluitvorming over kandidaten.

Tot slot wordt in de literatuur benoemd dat aanvaardbaarheid van de persoon met de organisatie, in het team en met de functie belangrijke aspecten zijn bij de oordeelsvorming over kandidaten (bv. Kristof, 1996; Kristof-Brown, 2000; Werbel & Johnson, 2001). Bij Odysseus wordt expliciet benoemd dat de kandidaat moet passen in het team. Bij Bremer Stadsmuzikanten en Herakles wordt dit meer impliciet benoemd als complementariteit, en als klik met de andere bestuurders. Bij Salomon speelt het vraagstuk van passen in het team niet, aangezien de voorzitter van de Raad van Bestuur (op termijn) ook de enige bestuurder is. Het passen in de organisatie komt tot uitdrukking in de beoordeling van de mate van affiniteit met het primair proces. Er moet op enige wijze volgens de leden van de selectiecommissie blijken dat de kandidaat een achtergrond heeft in of zicht heeft op de ontwikkelingen in de sector. Hoewel door sommige betrokkenen wordt benoemd dat het noodzakelijk is dat ervaring is opgedaan in een organisatie in de sector, noemen anderen dat een toezichthoudende functie in de sector ook voldoende is. De aanvaardbaarheid van de kandidaat bij de functie komt in alle gevallen tot uitdrukking in criteria die zich richten op het bestuurlijk profiel. Hierbij draait het bijvoorbeeld om 'power', 'daadkracht', 'charisma', 'gedegenheid' en 'deskundigheid'. Hierop is nadrukkelijk gelet in de gespreksvoering. Bij Herakles en Bremer Stadsmuzikanten is ook expliciet benoemd dat in de gespreksvoering bovendien nadrukkelijk gelet is op de kwaliteiten van kandidaten op het gebied van netwerken.

4.4.6 Besluitvorming, gezien als resultante van een groepsproces

Door Derks en Grit (2015) wordt op basis van de literatuur benoemd dat de mate van centralisatie van het besluitvormingsproces als een onderscheidende factor gezien kan worden. In de door hen onderzochte casussen zien zij echter dat er weinig onderscheid kan worden waargenomen. In elk van de casussen die zij onderzochten was sprake van centralistische aansturing, met beperkte inbreng van stakeholders in het selectieproces. Heel anders is dit in de door ons onderzochte casussen. Er is

in de vier casussen een verschillende mate van betrokkenheid zichtbaar van elk van de belangrijkste stakeholders in het proces. In tabel 4.3 wordt aangegeven welke stakeholders bij welke organisaties betrokken zijn geweest.

Tabel 4.3: Betrokkenen in werving en selectie in de vier casussen

Betrokkenen	Odysseus	Salomon	Herakles	Bremer Stadsmuzikanten
Raad van Toezicht	selectiecommissie	selectiecommissie	selectiecommissie	selectiecommissie
Raad van Bestuur	input consultant	t/m eerste selectie	selectiecommissie	was er niet
Medewerkers	advies eindkandidaat	BAC	laatste ronde	selectiecommissie
Klanten	advies profiel en eindkandidaat	advies profiel	geen	selectiecommissie
Directeuren	geen	BAC	laatste ronde	selectiecommissie
Staf	geen	BAC	geen	selectiecommissie

In alle gevallen was er voor belanghebbenden uit de organisatie de mogelijkheid om invloed uit te oefenen in het selectieproces. Dit is overigens ook een wettelijke verplichting in de meeste sectoren waar het gaat om adviesrecht op het functieprofiel en adviesrecht ten aanzien van de voorgedragen kandidaat. Bij Odysseus is gekozen om deze invloed te laten uitoefenen door belanghebbenden, in de andere gevallen zien we een oplopende mate van invloed die in de oordeels- en besluitvorming wordt gespeeld. In de eerdere analyse is hier nader op ingegaan. In alle gevallen kiest men ervoor de voorgestelde wijzigingen van het functieprofiel over te nemen in het definitieve functieprofiel. Ook geven alle betrokken personen uit de Raden van Toezicht aan dat men het wenselijk acht dat de betrokkenen uit de organisatie zich positief uitlaten over de voorgedragen kandidaat, oftewel, dat er invloed uitgeoefend kan worden door belanghebbenden uit de organisatie. In de literatuur rondom het groepsproces wordt in dit kader aangegeven dat cohesie en affectieve relaties hebben een belangrijke rol in de mate waarin deze invloed aangewend wordt en tot welk resultaat deze invloed leidt (bv. Amason & Schweiger, 1994). Het blijkt niet op alle momenten in het proces mogelijk om positieve affectieve relaties te behouden, er ontstaan conflicten omdat er soms andere beelden zijn van wenselijke eigenschappen en daarmee de wenselijkheid van enkele kandidaten. In dergelijke gevallen kunnen drie verschillende mechanismes optreden die moeten leiden tot conflictresolutie: samenwerking, uitoefening van de machtspositie en het bedrijven van politiek (bv. Eisenhardt, 1997).

Samenwerking vindt plaats bij Bremer Stadsmuzikanten en bij Odysseus. Bij Bremer Stadsmuzikanten is deze samenwerking duidelijk gedurende het gehele proces. Er vindt op basis van de informatie in een bepaalde fase (brief en cv/ interview) een gesprek plaats dat wordt geleid door de voorzitter van de Raad van Toezicht. Hier worden alle betrokkenen uitgenodigd om hun mening te kunnen geven

over de kandidaten. De omgangsvorm van de voorzitter wordt geprezen door de betrokkenen, er is een open sfeer, waarin men gezamenlijk naar een besluit toewerkt. Bij Odysseus zoekt de selectiecommissie naar een gedegen oplossing samen met de OR. Na een initieel negatief beeld op de kandidaat van de OR wordt de oplossing gevonden in een tweede gesprek tussen de OR en de kandidaat. De selectiecommissie stelt zich coöperatief op en denkt mee in de richting van een oplossing om samen met de OR tot een gezamenlijk positief oordeel te kunnen komen. Na het ingezette tweede gesprek geeft de OR een positief advies op het voorgenomen besluit tot benoeming van deze kandidaat.

Uitoefening van de machtspositie gebeurt bij Salomon en bij Odysseus. Dit is eerder in de beschrijvingen al aan de orde gekomen. Bij Salomon in de richting van de benoemingsadviescommissie, bij Odysseus richting geleding die 'klanten' vertegenwoordigt. De leden van de selectiecommissie beroepen zich in beide casussen op het feit dat zij de eindverantwoordelijkheid dragen voor de benoeming, aangezien de Raad van Toezicht als werkgever van de benoemde kandidaat zal optreden. Om deze reden wordt het oordeel van de selectiecommissie gevolgd.

Politiek wordt bedreven bij Herakles. Hier strijden de leden van de geleding die medewerkers vertegenwoordigt vanuit de twee sectoren om hun eigen oordeel te laten prevaleren. Ook hierover is eerder gerapporteerd. Het woord nemen in gesprekken, het voorzitterschap claimen, de discussie in het kader van de oordeelsvorming trachten een bepaalde richting in te manoeuvreren en anderen op basis hiervan proberen te overtuigen; dit soort tactieken worden uit de kast gehaald om richting te geven aan de oordeelsvorming. Elk van de betrokkenen weegt de informatie op basis van de eigen criteria, in plaats van gezamenlijk gedragen criteria. Er vindt een stemming plaats, die uiteindelijk in het voordeel uitvalt voor de benoemde kandidaat.

4.4.7 Besluitvorming over het selectieproces

De toezichthouders maken besluiten over de invulling van het selectieproces, bijvoorbeeld als het gaat over de fases die worden doorlopen, de instrumenten die worden ingezet, en de personen die worden betrokken in het selectieproces. Deze metabesluitvorming (Kickert, 1979; Kickert & Van Gigh, 1993) vindt meestentijds bij aanvang van het selectieproces plaats. Een eerste belangrijk metabesluit in onderzochte casussen is dat externe werving noodzakelijk is. In elk van de casussen wordt een noodzaak ervaren om extern te werven, omdat interne kandidaten niet over voldoende capaciteiten beschikken, of omdat men de capaciteiten van de interne kandidaten wil afzetten tegen de capaciteiten van externe kandidaten. Een tweede besluit in alle casussen is dat er gedurende het proces gebruik gemaakt wordt van een executive searchbureau. De betrokkenen geven hiervoor verschillende redenen op. De belangrijkste, die in elk van de casussen wordt genoemd, is dat het

executivesearchbureau een wezenlijke bijdrage kan leveren aan het kandidatenbestand en dat hierin de meerwaarde van een executive searchbureau zit. Men is ook erg tevreden over de kandidatenpoule, behalve bij Bremer Stadsmuzikanten. Een kwalitatief goede kandidatenpoule leidt tot een makkelijker selectieproces, er is dan echt iets te kiezen, zo stellen diverse betrokkenen. De consultant van het executive searchbureau levert in meer of mindere mate ondersteuning bij het selectieproces. Bij Odysseus is gekozen voor een bureau dat zich specifiek niet bezighoudt met deze ondersteuning. Dit staat diametraal tegenover de casus Salomon, waar de consultant een sturende rol heeft gehad in (de voorbereiding op en de invulling van) de gespreksvoering en in de beoordeling na afloop van de gesprekken met kandidaten, door middel van het opstellen van een scoreformulier en het leiden van de discussie over de kandidaten. Ook heeft de consultant bij Salomon een belangrijke adviserende rol gehad in de betrokkenheid van stakeholders uit de organisatie. In de twee andere casussen, Herakles en Bremer Stadsmuzikanten, zien we ook een duidelijke ondersteunende rol van de consultant in het proces, maar beperkter dan bij Salomon. Bij Bremer Stadsmuzikanten is de consultant vooral procesbegeleider, die nauwelijks adviseert over aanpak, instrumenten of betrokkenheid van stakeholders. Volgens de betrokken consultant bij Bremer Stadsmuzikanten was dit een gegeven, waarmee de consultant rekening diende te houden. Bij Herakles heeft de consultant een zeer belangrijke rol vervuld in het spreken met stakeholders, om op basis van de gesprekken en documentatie een functieprofiel op te stellen. Betrokkenen zijn erg positief over de kwaliteit van het document. Het volgende metabesluit gaat over de betrokkenheid van stakeholders in het proces. Hier zijn uiteenlopende aanpakken in de casussen zichtbaar, net als bij de betrokkenheid van het executive searchbureau. Bij Bremer Stadsmuzikanten wordt gekozen voor de grootst mogelijke betrokkenheid van stakeholders. Naast vier leden van de Raad van Toezicht nemen twee staffunctionarissen, twee directeurs, en twee leden vanuit zowel de geleding die medewerkers als die klanten vertegenwoordigt, zitting in de selectiecommissie. Deze leden hebben allemaal vanaf de eerste selectie op basis van cv en motivatiebrief een stem in het selectieproces. Bij Odysseus wordt gekozen voor een aanpak, waarbij twee leden van de Raad van Toezicht de verantwoordelijkheid nemen voor het selectieproces. Nadat zij de beste kandidaat hebben geselecteerd, volgen gesprekken van deze kandidaat met een afvaardiging van medewerkers en klanten, die hiermee een adviesfunctie vervullen. In de andere twee casussen zien we wederom tussenvormen. Bij Salomon heeft de Raad van Toezicht gekozen voor een selectiecommissie en een benoemingsadviescommissie. De selectiecommissie draagt in de eerste fase zorg voor de selectie door enkele kandidaten te selecteren op basis van cv en motivatiebrieven en vervolgens speeddates. De laatste twee gespreksrondes worden gevoerd door de benoemingsadviescommissie en de selectiecommissie. De leden van de geleding die medewerkers vertegenwoordigt en directeurs hebben bij Herakles één gespreksronde met twee door de selectiecommissie geselecteerde

kandidaten, op basis waarvan deze afvaardigingen een oordeel communiceren aan de selectiecommissie. De selectiecommissie heeft hiervoor een selectieronde op basis van cv en motivatiebrief en twee gespreksrondes met kandidaten. Een laatste metabesluit gaat over de informatievergadering. Hierover geeft men in elke casus aan dat gespreksvoering een uitermate geschikt instrument is om informatie over kandidaten te achterhalen. De gespreksvoering dient er vooral toe, de tot dan toe beschikbare informatie te toetsen en het karakter en de persoonlijkheid van de kandidaat te achterhalen. De geschiktheid die is gebleken uit de beoordeling van het cv en de motivatiebrief, wordt getoetst in het gesprek door te vragen naar voorbeelden uit de werkpraktijk en bijvoorbeeld door presentatie-opdrachten. Alleen bij Odysseus heeft men deze opdracht niet laten uitvoeren door kandidaten. Hier werden naast werk gerelateerde vragen ook vragen gesteld over de persoon en niet werk gerelateerde zaken als hobby's. Er is niet specifiek naar gevraagd, maar de klik met de cultuur van de organisatie was wel een belangrijk onderdeel dat via gespreksvoering achterhaald kon worden. Psychologische tests of een assessment hebben volgens de meeste respondenten veelal geen toegevoegde waarde. Alleen bij Bremer Stadsmuzikanten heeft aan het eind van het proces een assessment plaatsgevonden. Dit stond echter veeleer in het teken van ontwikkeling, het had in principe niet tot doel de selectie te beïnvloeden. In de andere casussen is geen gebruik gemaakt van psychologische tests of assessments. In elk van de casussen zijn referenties ingewonnen bij voormalig werkgevers. Soms wordt dit verzorgd door de consultant van het executive searchbureau, soms doet een van de leden van de Raad van Toezicht in de selectiecommissie dit. Er volgen uit het referentieonderzoek overigens geen bijzonderheden in de casussen, de geselecteerde kandidaten worden uiteindelijk ook benoemd.

Wat we opmaken uit de besluiten over het selectieproces is dat sprake is van een grote mate van standaardisatie. De fasering, de betrokkenheid van executive search, de gehanteerde instrumenten zijn in de vier casussen vergelijkbaar. Het enige waar men op een andere wijze mee omgaat, is de mate van betrokkenheid van stakeholders uit de organisatie, hoewel we hier ook zien dat in meer of mindere mate sprake is van betrokkenheid. Wij zien hiermee evenals Derks en Grit (2015) ook een redelijke mate van standaardisatie van het proces. Wij verwerpen de stelling van Vinkenburg et al. (2014) dat bij selectie op het topniveau beperkt sprake is van gestandaardiseerde processen, in elk geval voor wat betreft selectie op het topniveau in non-profit organisaties in Nederland. Het is een gebruikelijke werkwijze waarvoor men kiest, 'dit is hoe het gaat'. In die zin kunnen we het selectieproces zien als een gewoonte (cf. Noorderhaven, 1995). Wat vooral opvalt is dat de toezichthouders geen alternatieve handelswijze hebben onderzocht, men vindt de gekozen aanpak een goede. Ook valt op dat executive search consultants, behalve bij Salomon, geen advies geven over het proces.

Standaardisatie heeft overigens ook te maken met de vraag in hoeverre men

gedurende het proces ingrijpt op eerder genomen besluiten. Een gestandaardiseerd proces heeft geen bijsturing nodig, men is er immers al van overtuigd dat de standaard aanpak de meest gewenste is. Dit is zichtbaar in de metabesluitvorming. In de onderzochte casussen wordt het overgrote deel van de metabesluiten genomen bij de start van het proces. Er vindt nauwelijks bijsturing op het proces plaats. Dit lijkt echter niet vanwege een gebrek aan kennis te zijn, maar vanwege een gebrek aan noodzaak, men is ervan overtuigd dat het proces gedegen en adequaat is ingericht.

4.5 Exploratie van samenhang in de casuïstiek

In dit deelonderzoek hebben we betrokkenen gevraagd inzicht te geven in de selectiepraktijk van topmanagers in non-profitorganisaties. Allereerst zijn er casusbeschrijvingen opgesteld, waarin we per casus de vormgeving van het selectieproces hebben beschreven. Vervolgens hebben we in de voorgaande paragrafen deze praktijken nader beschreven en de overeenkomsten en verschillen in de casussen geduid. In deze paragraaf gaan we in op trends en samenhangen die uit de data opgehaald kunnen worden. Zoals aangegeven kunnen trends en samenhangen worden opgehaald door belangrijke thema's in de data in een matrix analyse te verbinden (Carney, 1990). In dit deelonderzoek hebben we gekozen voor het verbinden van de thema's die we in de beschrijving van de literatuur hebben gehanteerd. Achtereenvolgens beschrijven we in deze paragraaf zodoende de eisen die gedurende het selectieproces worden benoemd en gehanteerd, het effect van de rol van het executive searchbureau op de uitkomsten van een selectieproces, de wijze waarop vertrouwen (of het ontbreken ervan) invloed heeft in het selectieproces, de samenhang tussen wat selecteurs willen weten en hoe ze daar in het selectieproces achter komen, en de wijze waarop de keuze voor kandidaten wordt gemaakt en verantwoord.

Om de beschrijvingen van deze samenhangen in de casussen op een goede manier vorm te geven en bovendien recht te doen aan de anonimiteit kiezen we ervoor om de thema's leidend te laten zijn in de beschrijving. Waar mogelijk gebruiken we individuele casuïstiek ter illustratie van het thema.

4.5.1 Beschrijven en gebruiken van eisen aan kandidaten

In de eerste stappen van het selectieproces worden een grote hoeveelheid eisen geformuleerd in de functieprofielen. Deze grote hoeveelheid eisen blijken gedurende het selectieproces echter een beperkte rol te spelen. In de eerste selectieronde worden cv's en motivatiebrieven beoordeeld. Op dat moment wordt een inschatting gemaakt van de mate waarin een kandidaat geschikt én aanvaardbaar is voor de functie. Dit gebeurt aan de hand van een zeer select aantal eisen. In deze eerste beoordeling is het oordeel van betrokkenen gebaseerd op de zwaarte van de huidige

functie, de kwalificaties van de kandidaat en (de inschatting van) de persoonlijkheid van de kandidaat. Het functieprofiel wordt bij de beoordeling van deze aspecten impliciet gehanteerd. De beschikbare informatie over de kandidaten wordt niet afgezet tegen de veelheid van eisen die in het functieprofiel zijn benoemd. Deze eisen lijken te worden geïntegreerd tot een beeld van 'de ideale bestuurder'. De kandidaten worden tegen dit beeld afgezet en beoordeeld. Op eenzelfde manier vindt de oordeelsvorming na afloop van gesprekken met de kandidaten plaats. De belangrijkste eisen die gesteld worden zijn gezag/ het hebben van een stevige persoonlijkheid, verbindend vermogen, integriteit, en de klik die in de interactie ontstaat tussen betrokkenen en de kandidaat.

Al met al lijkt er wel een duidelijke balans te bestaan tussen de harde, meer objectieve, en zachte, meer subjectieve eisen die aan kandidaten gesteld worden. De harde eisen zijn hierbij vooral beschreven in het functieprofiel. Deze harde eisen hebben ook een belangrijke rol in de eerste beoordeling van kandidaten op basis van cv en motivatiebrief. Ook worden de harde, meer objectieve eisen gebruikt bij de verantwoording over kandidaten. De subjectieve eisen krijgen meer aandacht in het persoonlijk contact met kandidaten, dus in de gespreksvoering en bij de presentatie-opdracht. Gedurende het gehele selectieproces blijkt een rol weggelegd voor zowel de objectieve eisen, als de subjectieve eisen. Elk krijgt gedurende het proces echter een ander gewicht.

We hebben vervolgens gezien of er een relatie bestaat tussen de eisen die worden gesteld aan de kandidaten en de mate van betrokkenheid van diverse stakeholders in het proces. Er lijkt geen relatie te bestaan tussen de eisen die worden benoemd in het functieprofiel, in het proces of in de verschillende selectierondes. Het is echter wel opvallend dat bij een grotere betrokkenheid van de stakeholders er een bestuurder is benoemd die uit de sector zelf afkomstig is. De benoemde kandidaat bij Salomon en Bremer Stadsmuzikanten hebben reeds bestuurlijke ervaring in de sector. Bij Odysseus en Herakles, waar de betrokkenheid van stakeholders lager is dan bij de andere twee casussen, is sprake van een benoeming van een kandidaat van buiten de sector. Volgens betrokkenen hebben deze kandidaten wel affiniteit met de sector.

4.5.2 Betrokkenheid van en vertrouwen in stakeholders bij het selectieproces

De betrokkenheid van stakeholders bij het selectieproces laat grote verschillen zien. We zien hierbij dat bijvoorbeeld door Bremer Stadsmuzikanten wordt gekozen voor een proces, waarin vanuit verschillende gremia personen worden betrokken, terwijl bijvoorbeeld bij Odysseus wordt gekozen voor het inrichten van een proces waarin stakeholders worden betrokken volgens de wettelijke (minimum) richtlijnen. Het lijkt erop dat de onderlinge relaties en vertrouwen tussen Raad van Toezicht/ selectiecommissie en stakeholders invloed hebben op de eisen die gesteld worden in het selectieproces.

Tabel 4.4: Relaties tussen Raad van Toezicht en stakeholders betrokken bij selectieproces

Betrokkenen	Odysseus	Salomon	Herakles	Bremer Stadsmuzikanten
Raad van Bestuur	Vertrouwen	Vertrouwen	Vertrouwen	N.v.t.
Medewerkers	Vertrouwen	Wantrouwen	Vertrouwen	Wantrouwen
Klanten	Wantrouwen	Niet betrokken	Niet betrokken	Wantrouwen
Directeuren	N.v.t.	Wantrouwen	Vertrouwen	Wantrouwen
Staf	N.v.t.	Vertrouwen	Vertrouwen	Wantrouwen

In tabel 4.4 laten we zien hoe de relaties en betrokkenheid in de verschillende casussen eruitzien in het selectieproces. We constateren geen relatie tussen het vertrouwen tussen de diverse betrokkenen en de gecommuniceerde eisen gedurende het selectieproces. We kunnen dus bijvoorbeeld niet stellen dat alleen als er vertrouwen is tussen partijen gezocht wordt naar een kandidaat die resultaatgericht is. In één specifieke situatie lijkt het verbindend vermogen een belangrijke rol te spelen bij de benoeming, namelijk als er wantrouwen bestaat tussen klanten en Raad van Toezicht en de geleding die 'klanten' vertegenwoordigt betrokken is in het selectieproces. Dit zien we terug bij Odysseus en bij Bremer Stadsmuzikanten. Bij Odysseus en bij Bremer Stadsmuzikanten is verbindend vermogen een kernaspect en wordt dit aspect ook nadrukkelijk genoemd als een kernkwaliteit van de benoemde bestuursvoorzitter. In een andere situatie zien we juist dat het wenselijk wordt gevonden dat de kandidaat uit de eigen sector afkomstig is. Dit is het geval in de casussen waar geleding die medewerkers vertegenwoordigt, directeuren en staf gedurende het selectieproces worden betrokken. Dit is het geval bij Salomon en bij Bremer Stadsmuzikanten. Bij Bremer Stadsmuzikanten en bij Salomon wordt nadrukkelijk een kandidaat benoemd met ervaring in de sector, terwijl bij Odysseus en Herakles een externe kandidaat wordt benoemd. Wantrouwen vanuit diverse geledingen lijkt dus te leiden tot de wens een meer zekere keuze te maken en dit wordt afgeleid uit de mate van verbindend vermogen en/of bestuurlijke ervaring binnen de sector.

4.5.3 Het vormgeven van het selectieproces

Het selectieproces kent een sequentieel verloop, waarbij de verschillende processtappen netjes gevolgd worden. Dit geldt vooral als we naar de hoofdlijnen van het proces kijken, maar ook als we kijken naar de mate van standaardisatie van het proces. Bij de start van het proces worden bovendien de meeste belangrijke besluiten omtrent het proces genomen: er wordt een executive search bureau betrokken, de rollen van stakeholders uit de organisatie worden bepaald, er wordt bepaald hoe informatie over kandidaten wordt achterhaald en hoe men tot besluitvorming komt. De meeste van de processtappen worden aan de voorkant van het proces afgestemd met de executive search consultant.

Het blijkt echter in elk van de casussen noodzakelijk af te wijken van het vooraf bepaalde proces. Zo komt men bij Odysseus tot het besluit om het besturingsmodel aan te passen en een hernieuwd selectieproces in te zetten. Als de geleding die medewerkers vertegenwoordigt in het selectieproces dat volgt niet overtuigd is van de kandidaat wordt geen negatief advies gegeven, maar wordt gezamenlijk met hen door de selectiecommissie gezocht naar een oplossing om tot een positief advies te kunnen komen. Bij Herakles vervangt men na de voorbereidende activiteiten een van de leden voor een ander lid uit de Raad van Toezicht. Men tracht hiermee te voorzien in een bredere samenstelling van expertise in de selectiecommissie. Ook wordt gedurende het proces besloten dat de benoemingsadviescommissies niet met één, maar met twee kandidaten een gesprek voeren. Bij Salomon is eerder al duidelijk beschreven hoe het conflict tussen leden van de selectie- en benoemingsadviescommissie is opgelost. Bij Bremer Stadsmuzikanten trekt een van de twee laatst overgebleven kandidaten zich terug. In elke casus dient men om te gaan met dat wat niet volgens het vooraf geobjectiveerd proces loopt.

Naast de vormgeving van het proces willen we hier ook stilstaan bij de objectiviteit en subjectiviteit in de doelen die men met het selectieproces wil behalen. Het onderscheid dat Derks en Grit (2015) maken tussen input-, throughput- en outputlegitimiteit is interessant, omdat hiermee de doelen van het proces naast elkaar komen te staan. De inputlegitimiteit is gericht op de vraag wie de besluiten in het proces neemt en mag nemen en draait dus om de democratische beginselen. De throughputlegitimiteit draait om de vraag hoe het proces ingericht moet worden en gaat daarmee mede over de gekozen instrumenten. De outputlegitimiteit gaat over de uitkomst van het proces. Nadruk op output past sterk bij de HR-traditie (bv. Board, 2012), nadruk op throughput legt de nadruk op proceskenmerken (bv. Sessa et al., 1998) en nadruk op inputlegitimiteit legt nadruk op de betrokkenen, mogelijkwerwijs vanuit politiek en macht (bv. Eisenhardt, Kahwajy & Bourgeois, 1997) of vanuit het groepsproces (bv. Noorderhaven, 1995).

In voorgaande zijn de thema's waarover de legitimiteit gaat reeds beschreven. Het is dan ook niet de bedoeling om dit hier te herhalen. Veeleer gaat het om een beschrijving van (de afwegingen ten aanzien van) de uitruil tussen de verschillende vormen van legitimiteit. Bij Odysseus kiezen de twee leden van de Raad van Toezicht voor het eigenstandig selecteren van de in hun ogen beste kandidaat. Het eerste gedeelte van het selectieproces is daarmee gericht op de outputlegitimiteit, waarvan de twee leden aangeven dat zij het best in staat zijn om deze selectie te doen. Vervolgens komt de inputlegitimiteit centraal te staan. De voorzitter benadrukt de noodzaak dat de geledingen die klanten en medewerkers vertegenwoordigen positief adviseren over de voorgedragen kandidaat. De verschillen in de omgangsvormen tussen enerzijds leden van de selectiecommissie en anderzijds de leden van de geledingen die klanten en medewerkers vertegenwoordigen worden hier duidelijk. Vanuit het vertrouwen dat er bestaat tussen leden van de selectiecommissie en de geleding

die medewerkers vertegenwoordigt ontstaat dialoog over (de eisen ten aanzien van) de kandidaat. Er wordt in goed overleg gezocht naar een goede invulling van het proces zodat de leden van de geleding die medewerkers vertegenwoordigt zich ervan kunnen overtuigen dat de voorgedragen kandidaat benoemd kan worden. Het wantrouwen tussen selectiecommissie en geleding die 'klanten' vertegenwoordigt leidt tot kritische noten vanuit de geleding die 'klanten' vertegenwoordigt over de voorgedragen kandidaat. Er komt hier geen dialoog tot stand. De geleding die 'klanten' vertegenwoordigt heeft er echter weinig belang bij om negatief te adviseren over de kandidaat, die op veel punten volgens hen een goede keuze is. Elk van de betrokken stakeholders heeft uiteindelijk de output legitimiteit voorop staan. Tijdens de interviews geven betrokkenen aan dat er wellicht verschil is van inzicht in wat een goede keuze voor de organisatie is. De leden van de selectiecommissie stellen echter duidelijk dat uiteindelijk de Raad van Toezicht de verantwoordelijkheid draagt voor de benoemde kandidaat en derhalve het veto heeft op wat een goede uitkomst van het proces behelst. De geleding die 'klanten' vertegenwoordigt spreekt uit dat men vraagtekens heeft bij het proces, aangezien zij er geen zicht op hebben. De geleding die medewerkers vertegenwoordigt is tevreden over het proces. Alle betrokkenen hebben zich in de interviews positief uitgesproken over de kandidaat, nu deze eenmaal aangesteld en werkzaam is binnen de organisatie.

Bij Herakles wordt bij de start van het proces vooral aandacht besteed aan de input- en outputlegitimiteit. Naar aanleiding van de problemen die er in de organisatie zijn ontstaan heeft de Raad van Toezicht afscheid genomen van de voorzitter. Het is gewenst een goed beeld van de organisatie, de cultuur en de opdrachten te krijgen, zodat de werving op basis van een gedegen functieprofiel ingezet kan worden. Dit betekent niet zozeer dat stakeholders van binnen en buiten de organisatie mee beslissen, maar wel mede bepalen welk profiel en welke opdracht de komend voorzitter krijgt. Op basis van het door de executive search consultant opgestelde functieprofiel neemt de selectiecommissie in het vervolg van het proces de verantwoordelijkheid voor de selectie. Aan het eind van het selectieproces besluit men om niet één kandidaat voor te dragen, maar twee kandidaten. Hiermee wordt inspraak georganiseerd op de benoeming. Alle betrokkenen bij Herakles hebben zich positief uitgelaten over het proces, alsmede over de uitkomst van het proces. In het proces blijkt binnen de geleding die medewerkers vertegenwoordigt enig wantrouwen te bestaan, waardoor de gespreksvoering met de twee kandidaten en de oordeelsvorming op basis hiervan gepolitiseerd is.

Bij Salomon wordt een gedegen en heldere procesbeschrijving gemaakt. Het kunnen communiceren van de eisen aan belanghebbenden leidt tot versterking van de throughputlegitimiteit. Bovendien leidt het bij het terugkijken op het proces tot een meer gestructureerde evaluatie. Het behalen van de deadlines leidt ook tot throughputlegitimiteit. Aan de voorkant wordt inputlegitimiteit gerealiseerd door inspraak te organiseren op het functieprofiel. Gedurende het proces wordt

bovendien inputlegitimiteit gerealiseerd door afgevaardigden vanuit de organisatie in de benoemingsadviescommissie. De outputlegitimiteit wordt door alle betrokkenen van belang geacht. Salomon dankt zijn fictieve naam aan de duidelijke tegenstrijdigheid tussen input- en outputlegitimiteit zichtbaar is. Inputlegitimiteit leidt immers tot betrokkenheid vanuit de organisatie, en daarmee mogelijk ook tot andere denkbeelden over de juiste output van het proces. De afweging van de benoemingsadviescommissie bleek na afloop van de eerste gespreksronde anders dan van de selectiecommissie. Deze tegenstrijdigheid is opgelost door de keuze voor kandidaten die in de ogen van beiden goed waren. In de ogen van beide partijen geen maximale, maar wel een optimale oplossing. Aan het eind van het proces zijn alle betrokkenen overtuigd van de kwaliteiten van de benoemde kandidaat.

De Bremer Stadsmuzikanten kent de grootste mate van betrokkenheid van stakeholders in het proces. Hoewel het door betrokkenen niet expliciet benoemd is, is de inputlegitimiteit hiermee een belangrijk doel van het proces. Op voorhand is er een situatie ontstaan waarin er wantrouwen is tegenover de Raad van Bestuur en de Raad van Toezicht vanuit de organisatie. Het lijkt erop dat het selectieproces gebruikt is om dit wantrouwen om te buigen naar vertrouwen, door middel van inspraak gedurende het gehele selectieproces. De eisen aan de kandidaat zijn tot stand gekomen met input vanuit de organisatie, vanuit alle geledingen hebben afgevaardigden zitting gehad in de selectiecommissie. Met deze betrokkenheid wordt tevens het proces en de output gelegitimeerd. De afgevaardigden kijken allen met een goed gevoel terug op de besluitvorming, net als op de uitkomst van het proces.

In elk van de casussen zien we dus het belang van elk van de drie vormen van legitimiteit terugkomen. Er worden echter verschillende keuzes gemaakt, op basis van het prevaleren van bepaalde doelen of op basis van denkbeelden over de gewenste vormgeving van het proces. Het lijkt erop dat men tracht op basis van objectiviteit te komen tot besluiten over het selectieproces. Daar waar nodig wordt de situatie geanalyseerd en komt men tot een helder vervolg. Gelijktijdig merken we op dat de wijze waarop het proces wordt ingericht en dat de beoordeling van het belang van de verschillende vormen van legitimiteit subjectief is en afhankelijk van de beelden van de leden van de selectiecommissie.

4.5.4 Eisen en afwegingen in het selectieproces

Hebben betrokkenen het idee dat sprake is van een rationeel proces, dat gebaseerd is op objectieve maatstaven en argumenten, of is sprake van subjectieve maatstaven in een proces dat vooral gebaseerd is op intuïtie? Geen van beide prototypische beschrijvingen zal recht doen aan de werkelijkheid. Het is hier ons doel om te duiden in welke fases van het proces meer en in welke minder sprake is van objectieve dan wel subjectieve maatstaven.

In de eerste fase van het proces wordt vooral op basis van gedegen informatie uit de organisatie een objectieve beschrijving gemaakt van de organisatie, de opdrachten en de eisen die aan kandidaten worden gesteld. Er wordt een grote hoeveelheid eisen in het functieprofiel beschreven, vooral competenties. Juist deze aspecten zijn objectief en meetbaar. Gelijktijdig is het echter ook de vraag, zoals we eerder benoemden, of de grote hoeveelheid eisen een adequate beschrijving geeft van de functie. Het lijkt er immers ook op dat men op voorhand geen potentiële kandidaten wil mislopen en derhalve een brede beschrijving geeft van de functie en functie-eisen.

De beschrijvingen zijn breed geformuleerd. Hierdoor krijgt de inkleuring van het profiel later in het proces vorm. Allereerst wordt door de consultant van het executive search bureau, die het functieprofiel als onderlegger voor de gesprekken met kandidaten gebruikt. Dit draagt ten dele bij aan de objectiviteit van het proces, aangezien de geformuleerde eisen impliciet gevolgd worden door de consultants. Gelijktijdig wordt door elk van de consultants desgevraagd ook aangegeven dat de beoordeling van kandidaten op basis van gesprekken een subjectief karakter heeft. Gezien de ervaring in de werving, kan gesteld worden dat executive search consultants een goede intuïtie hebben voor de eisen die opdrachtgevers aan kandidaten stellen (cf. Dreyfus & Dreyfus, 1986) en derhalve een goede kandidatenpoule weten aan te leveren. Dit is elk van de casussen het geval, hoewel men bij de Bremer Stadsmuzikanten wel enige bedenkingen heeft of er niet meer kwalitatief goede kandidaten gevonden hadden kunnen worden.

De eerste selectie vindt plaats op basis van harde criteria. Er wordt ook in deze fase getracht om keuzes te objectiveren, aan de hand van meetbare maatstaven, zoals bestuurlijke ervaring en (een inschatting van) de zwaarte van de huidige functie van de kandidaat. Er wordt op harde eisen, en daarmee relatief objectieve maatstaven tot drie à vier geschikte kandidaten gekomen. Vanaf het moment dat de selectie hier is aanbeland, volgt de fase van oordeels- en besluitvorming die gebaseerd is op subjectieve maatstaven. De overgebleven kandidaten worden beoordeeld op de klik die men ervaart, complementariteit, de inschatting die men maakt van de persoonlijkheid van de kandidaat en op basis van intuïtie. De subjectiviteit die hiermee gepaard kan gaan wordt in het volgende statement over de beoordeling van een kandidaat duidelijk: *“dan kijk je naar wat je dan individueel gescoord hebt, en dan zeg je van, als je ziet wat je daar allemaal gescoord hebt, dan zou je niet moeten twijfelen, want dan zit ie toch aan de voldoende kant. Maar je gevoel zegt, het is hem toch niet, of nog niet helemaal.”* Men tracht de gespreksvoering te objectiveren door de vragen te baseren op de competenties die in het functieprofiel zijn beschreven, door gestructureerde interviews, en door het hanteren van het criteriumgericht interview volgens de STAR-methodiek. Er is echter ook aangegeven dat objectivering door een zeer strak georganiseerd gestructureerd interview als een (te) strak keurslijf voelt. Een andere vorm van objectivering van het proces vindt plaats door andere geleidingen invloed te laten uitoefenen in het proces. Juist hierdoor wordt zichtbaar hoe subjectief de

oordeelsvorming over kandidaten in feite is. Er treden in elk van de casussen in meer of mindere mate situaties op, waarin verschillende stakeholders het niet eens zijn over ofwel het beeld van een goed bestuurder, of het beeld van een bepaalde kandidaat.

In de verantwoording over de benoemde kandidaat zien we een mix van harde en zachte aspecten en wordt benadrukt dat de benoemde kandidaat zowel geschikt is voor de functie, wat vooral blijkt uit diens ervaring en aanwezige competenties, als passend als persoon bij de organisatie, wat blijkt uit zowel competenties als karaktereigenschappen van de benoemde kandidaat. Er wordt in de verantwoording dus vooral benadrukt op welke wijze de benoemde kandidaat aansluit bij het vooraf gestelde profiel. Hiermee lijkt het erop dat men de objectiviteit in het proces tracht te benadrukken.

Wij maken uit voorgaande analyse op dat op voorhand de wens bestaat om de functie tot in grote details te beschrijven, waar echter geen opvolging aan wordt gegeven in het vervolg van het proces. Er wordt een groot aantal eisen vermeld in elk van de functieprofielen. Deze volgen veelal op een gedegen analyse van de functie, en het functieprofiel geeft daarmee een adequate beschrijving van de functie-inhoud en -zwaarte. Er wordt echter meestentijds slechts impliciet gebruik gemaakt van het functieprofiel bij de beoordeling van kandidaten. Dit maakt enerzijds dat subjectiviteit een belangrijk onderdeel vormt van de uiteindelijke oordeelsvorming over kandidaten. Anderzijds neemt het belang van goede meetinstrumenten toe, om deze subjectiviteit te beperken. Bij Salomon bijvoorbeeld is hiervoor heel nadrukkelijk gekozen door een sterk gestructureerd interview en beoordelingsformulieren die gebaseerd zijn op het functieprofiel. Een dergelijk proces is meer geformaliseerd en meer rationeel gedreven. Dit leidt tot grotere objectiviteit van het besluitvormingsproces, net als duidelijkere navolgbaarheid van het keuzeproces. Omgekeerd geldt dat de subjectiviteit in de besluitvorming bij Odysseus relatief het hoogst is.

Als we terugpakken op de verwachting van Vinkenburg et al. (2014), dan blijkt het niet zo zwart-wit dat kandidaten gedurende het proces slechts met elkaar worden vergeleken. Er kan echter ook niet gesteld worden dat de eisen in het functieprofiel leidend zijn bij de beoordeling van kandidaten. Men betracht een zekere mate van objectiviteit, terwijl het inherent aan het proces is dat subjectiviteit een belangrijke component is.

5 CONCLUSIE EN DISCUSSIE

5.1 Inleiding

In deel II hebben we het selectieproces in vier non-profit organisaties in Nederland beschreven en nader geanalyseerd. Deze beschrijving en analyse van selectieprocessen op het topniveau (in non-profit organisaties) is een van de eerste empirische bijdragen op dit gebied. Naast de meer algemene literatuur op het gebied van selectie en op het gebied van oordeels- en besluitvorming hebben we gebruik kunnen maken van verkennend empirisch werk over selectie op het topniveau van Derks en Grit (2015) en Sessa et al. (1998), naast enkele conceptuele literatuur, waarin kaders zijn beschreven voor onderzoek naar selectie op het topniveau, namelijk van Vinkenburg et al. (2014) en Withers et al. (2012). In dit hoofdstuk komen we in de volgende paragraaf terug op onze deelvragen om uiteindelijk tot beantwoording van de onderzoeksvraag te komen. De deelvragen die we met dit onderzoek hebben beantwoord zijn:

- Welke fases worden doorlopen in het selectieproces?
- Welke opdrachten en eisen worden gesteld in het functieprofiel?
- Welke instrumenten worden gebruikt om informatie over kandidaten te vergaren?
- Welke betrokkenen zijn er in het selectieproces?
- Hoe worden eisen door betrokkenen in het proces gehanteerd?
- Hoe vindt oordeels- en besluitvorming plaats door de betrokkenen in het proces?

In paragraaf 5.3 bediscussiëren we de bevindingen in dit hoofdstuk. We bezien dan tevens wat wetenschap en praktijk kunnen leren van de bevindingen van dit deelonderzoek.

5.2 Conclusie

Net als eerder werk (Sessa et al., 1998; Derks & Grit, 2015) vinden ook wij in dit deelonderzoek duidelijk een vergelijkbare globale aanpak van het proces. Er wordt gestart met het aanzoeken van een executive searchbureau en het opstellen van een functieprofiel. In alle casussen werd hiertoe door een externe gesproken met (meer of minder) stakeholders binnen en in één casus ook buiten de organisatie. Werving vindt plaats door het executive searchbureau, een goede kandidatenpoule wordt ervaren als een noodzakelijke voorwaarde voor een goede uitkomst. Met drie tot vier kandidaten volgen een of meerdere interviewrondes. Aan het eind van

het proces worden referenties genomen van de kandidaat. Een en ander is in geen van de casussen op voorhand duidelijk vastgelegd of geformaliseerd. Wel wordt in sommige gevallen een processchema opgesteld bij de start van het selectieproces. De veronderstelling van Vinkenburg et al. (2014) dat bij selectie op het topniveau sprake is van weinig gestandaardiseerde processen, wordt voor non-profit organisaties ontkracht door dit deelonderzoek. Het volgen van de gebruikelijk route, is de meest genoemde oorzaak voor de keuze van dit standaard proces en heeft vooral te maken met de ervaring en beeldvorming van de leden van de selectiecommissie. In drie van de vier gevallen heeft de executive search consultant bovendien een belangrijke inbreng waar het de vormgeving van het selectieproces betreft. Wel blijft staan dat sprake is van weinig formalisatie van het selectieproces, zoals Vinkenburg et al. (2014) veronderstellen.

Er is een belangrijke opmerking te plaatsen bij de gekozen aanpak in de casussen. In elke casus heeft men namelijk een executive search consultant betrokken bij het selectieproces. Dit lijkt ook de meest gangbare praktijk te zijn in Nederlandse non-profit organisaties. Er is daardoor sprake van overeenkomende omstandigheden met veel voorkomende gevallen in de praktijk. Hoewel we geen grote afwijkingen verwachten van de algemene lijn, zoals we dit in onze casebeschrijvingen optekenen, kunnen we niet uitsluiten dat het selectieproces anders ingericht of uitgevoerd wordt als er geen executive search consultant wordt betrokken.

In verschillende fases wordt op een andere manier omgegaan met de eisen aan kandidaten. In het functieprofiel lijkt volledigheid van belang. De functieprofielen behelzen 5 tot 10 pagina's, waarin veel en veel diverse opdrachten en eisen worden beschreven. Uit de verwoording van de opdrachten wordt duidelijk dat strategisch management, verandermanagement en externe communicatie/ de boegbeeld functie belangrijk zijn. De eisen die worden gesteld hebben te maken met de achtergrond en opleiding van kandidaten, persoonskenmerken, communicatieve en samenwerkingsstijl, strategisch management en kennis van en ervaring met het primair proces. Geruime bestuurlijke en leidinggevende ervaring worden genoemd in elk van de functieprofielen. In de eerste selectieronde richten selecteurs zich vooral op het maken van de juiste inschatting of een kandidaat de functie aankan. Hiertoe wordt gekeken naar diens kwalificaties en de zwaarte van de huidige functie. Ook wordt gezien in hoeverre de persoonlijkheid van de kandidaat aansluit bij de organisatie en bij de zittende leden van de Raad van Bestuur. In het vervolg van de selectie, als selecteurs en kandidaten elkaar ook ontmoeten, wordt door de respondenten de 'klik in de interactie' met de kandidaat van belang, op basis waarvan men positief dan wel negatief oordeelt over een kandidaat. Deze klik heeft bijvoorbeeld te maken met 'persoonlijke waarden' en met het maken van verbinding in het gesprek.

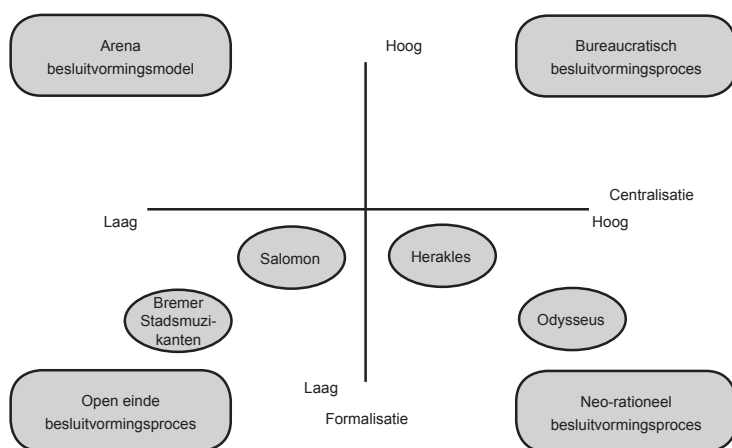
In de functieprofielen worden veel eisen aan de kandidaten beschreven, waar in het

vervolg van het proces geen opvolging aan wordt gegeven, zo blijkt dus. Er wordt bovendien slechts impliciet gebruik gemaakt van het functieprofiel bij de beoordeling van kandidaten. Er wordt een beeld gevormd van de vereisten en dit vormt de basis voor de beoordeling. Dit maakt enerzijds dat subjectiviteit een belangrijk onderdeel vormt van de uiteindelijke oordeels- en besluitvorming. Anderzijds neemt het belang van goede meetinstrumenten toe, om deze subjectiviteit te beperken. Wat betreft de beoordeling van de kandidaten blijkt het in elk geval niet zo zwart-wit als Vinkenburg et al. (2014) stellen, er is naast het vergelijken tussen kandidaten ook sprake van een het vergelijken met het opgestelde functieprofiel.

De beoordeling van de kandidaten gebeurt middels een trapsgewijs proces, waarbij een eerste inschatting van de kwalificaties wordt gemaakt op basis van cv en motivatiebrief. In de gespreksvoering wordt vervolgens het beeld van de kandidaten nader ingevuld, qua geschiktheid, maar vooral ook qua persoonlijkheid. Routine is een belangrijk argument voor de keuze van deze instrumenten, zoals we eerder al noemden. Deze handelswijze sluit ook aan bij de verklaring van Posthuma et al. (2002), de selecteurs willen eigenstandig hun (initiële) oordeel vellen. De voorspellende waarde van de instrumenten wordt niet genoemd als argument voor de keuze. De invulling van de gespreksvoering met kandidaten blijkt uiteen te lopen. Bij Salomon was sprake van een gestructureerd interview, voorgesteld en mede voorbereid door de executive search consultant. Bij Herakles en Bremer Stadsmuzikanten is gekozen voor een criteriumgericht interview, semigestructureerd. Ook hier was een consultant betrokken bij de begeleiding van dit deel van het proces. Bij Odysseus is sprake van een ongestructureerd interview, en is geen consultant betrokken bij dit deel van het proces. Gelijktijdig wordt zichtbaar dat de betrokkenen bij Salomon hun oordeel veeleer baseerden op de tweede gespreksronde, die minder gestructureerd was. Het eerste gesprek was volgens sommige van de betrokkenen in dat proces geforceerd, er was onvoldoende ruimte om de dialoog aan te gaan. Dit lijkt overigens voor alle belanghebbenden een belangrijke voorwaarde om een goed gevoel te hebben bij de waarde van een instrument. Er lijkt daarmee een belangrijke affectieve component in de beoordeling te zitten. Dit heeft te maken met het kunnen opbouwen van rapport tijdens het interview. Indien dit beter lukt, is de beleving van de kwaliteit van het interview beter.

De betrokkenheid van stakeholders is een ander aspect waar we nader op in zijn gegaan in onze analyse. In de door Derks en Grit (2015) onderzochte casussen, ook in de non-profit sector, zien zij weinig onderscheid. Het selectieproces wordt in elk van de casussen centralistisch aangestuurd, met beperkte inbreng van stakeholders. Heel anders is dit in de door ons onderzochte casussen. Er is in de vier casussen een verschillende mate van betrokkenheid zichtbaar van elk van de belangrijkste stakeholders in het proces. In elke casus wordt de geleding die medewerkers vertegenwoordigt betrokken bij de besluitvorming voor kandidaten, en in drie van de vier ook de geleding die 'klanten' vertegenwoordigt. In sommige

casussen worden ook medewerkers uit de organisatie betrokken. Bij Herakles en Salomon hebben de zittende topmanagers een rol in het selectieproces en in de besluitvorming. Inputlegitimiteit wordt in elke casus van belang geacht, maar er worden verschillende keuzes gemaakt, op basis van het prevaleren van bepaalde doelen of op basis van denkbeelden over de gewenste vormgeving van het proces. Dit leidt tot de volgende relatieve positionering van de casussen in het model over besluitvorming van Koopman en Pool (1997):



Figuur 5.1 Relatieve positionering van de casussen in het besluitvormingsmodel van Koopman en Pool (1997)

We constateren de hoogste mate van centralisatie bij Odysseus. Ook bij Herakles kunnen we spreken van een hoge mate van centralisatie. Aangezien in beide casussen weinig sprake is van formalisatie, wordt duidelijk dat in deze gevallen sprake is van besluitvorming op basis van het neo-rationele model. In de beide andere casussen wordt een grotere inspraak georganiseerd en is dus sprake van decentrale besluitvorming. Bij Salomon en Bremer Stadsmuzikanten is sprake van besluitvorming vanuit het open-eind model. Er is sprake van een onvoorspelbaar, meer toevallig verloop van het besluitvormingsproces.

In onze analyse hebben we in navolging van Derks en Grit (2015) verschillende vormen van de legitimiteit nader gezien. Een nadruk op outputlegitimiteit past sterk bij de HR-traditie (Board, 2012) en draait vooral om de karakteristieken en eigenschappen van de benoemde kandidaat. Throughputlegitimiteit legt de nadruk op proceskenmerken (Sessa et al., 1998) en bij inputlegitimiteit ligt de nadruk op de betrokkenen, vanuit politiek en macht (Eisenhardt, Kahwajy & Bourgeois, 1997) of vanuit het groepsproces (Noorderhaven, 1995). Elk van de drie vormen van

legitimiteit krijgt nadruk op verschillende momenten in het proces. Zo zien we de betrokkenheid van stakeholders bij de start van het proces duidelijk. Hier is input gewenst ten aanzien van het functieprofiel. In het selectieproces is sprake van meer of mindere mate van invloed van stakeholders in de verschillende casussen. Aan het eind staat de inputlegitimiteit wederom centraal, vanwege het adviesrecht ten aanzien van de voorgedragen kandidaat. De beoordeling van het proces (throughputlegitimiteit) heeft vooral te maken met de openheid en duidelijkheid van de communicatie in het proces door de selecteurs. Dit zijn belangrijke hygiënefactoren. Een tweede aspect van de beoordeling van de kwaliteit van het proces is gelegen in de onderlinge vertrouwen tussen de stakeholders. Ook als een respondent minder positief was over bepaalde aspecten in het proces, de benoemde kandidaat wordt in elk van de casussen door alle respondenten positief gewaardeerd. De outputlegitimiteit is daarmee hoog. Verschillende vormen van legitimiteit lijken op elkaar in te werken. Dit zien we op twee manieren terug. Indien er vanuit klanten wantrouwen is, en zij een rol hebben in het proces (al is het de wettelijk verplichte taak), wordt het verbindend vermogen van de topmanager een belangrijker eis in de benoeming. Een tweede manier zien we bij de betrokkenheid van medewerkers uit de organisatie. In de onderzochte casussen wordt een topmanager benoemd uit de sector zelf, daar waar de geleding die medewerkers vertegenwoordigt, directeuren en/of staf gedurende het selectieproces zijn betrokken.

Intuïtie blijkt een veel voorkomende beoordelingsstrategie in de onderzochte casussen, zoals eerder ook bleek uit onderzoek van Miles & Sadler-Smith (2014). Er ontstaat in de interviews naast een papieren beeld ook een werkelijk beeld van de kandidaat en er kan worden achterhaald in hoeverre de kandidaat verbindend, authentiek, integer, gedegen en analytisch is. Hierbij wordt menigmaal aangegeven dat het niet makkelijk is om dit te concretiseren of hard te maken, er wordt veelal verwezen naar 'een onderbuikgevoel', 'intuïtie' of naar de eigen ervaring op basis waarvan dergelijke aspecten goed ingeschat kunnen worden. Er wordt niet gekozen voor het inwinnen van (aanvullende) informatie met behulp van andere instrumenten, zoals intelligentie- of persoonlijkheidstesten. Omdat onderbuikgevoel en intuïtie genoemd worden als belangrijke beoordelingsstrategie, zal sprake zijn van stereotypering en is het aannemelijk dat men eerder geneigd is kandidaten te selecteren die op de selecteurs lijken (Gladwell, 2005) en men minder snel vrouwelijke kandidaten (Moss-Racusin, Dovidio, Bresscoll, Graham & Handelsman, 2012; Lanaj & Hollenbeck, 2015) en kandidaten met een migratieachtergrond (Jewson & Mason, 1986) zal selecteren. Dit wordt onderkend door sommige betrokkenen, waarbij gelijktijdig ook wordt aangegeven dat het lastig is om het initiële oordeel aan te passen. Hoewel dit niet duidelijk naar voren is gekomen, is het mogelijk dat in (semi- en ongestructureerde) interviews gezocht wordt naar informatie die het eigen oordeel bevestigt. Dit wordt echter niet duidelijk in de onderzochte casussen.

De bestuurlijke ervaring in vergelijkbare grote of zelfs grotere organisaties van

drie van de benoemde kandidaten en de politiek-bestuurlijke ervaring in de laatste geeft de betrokkenen vertrouwen in de benoemde kandidaat. Complementariteit is nadrukkelijk genoemd als positief aspect: bij Odysseus met de overige leden van de Raad van Bestuur, bij Salomon met de omgeving, bij Herakles met de organisatiecultuur. Bij Bremer Stadsmuzikanten vindt men de complementariteit in de Raad van Bestuur ook relevant, het selectieproces van het lid Raad van Bestuur is hierop gericht. In alle casussen wordt daarnaast ten aanzien van de benoemde kandidaat genoemd dat sprake is van een goede combinatie van harde en zachte aspecten. Hierin lijken de harde aspecten een hygiënefactor, deze dienen aanwezig te zijn, terwijl de zachte aspecten vooral een positieve connotatie hebben. Enerzijds worden hierbij woorden gebruikt als: zakelijk, krachtig, to-the-point en daadkracht, anderzijds gaat het om woorden als verbindend, aimabel, vriendelijk, open, invoelend, dienend en eerlijk. De genoemde positieve eigenschappen van de geselecteerde kandidaten lijken te bevestigen dat kandidaten op basis van een combinatie van human capital (ervaring, technische expertise, vaardigheden) en sociaal kapitaal worden verkozen, zoals Withers et al. (2012) stellen. In hoeverre dit tevens afhangt van de mate waarin kandidaten een positieve indruk weten achter te laten, zelfcontrole hebben en weten op te vallen gedurende het proces, zoals Vinkenburg et al. (2014) aanvullend benoemen, is onduidelijk. Een indicatie hiervoor is de positieve beoordeling van de gedegen en creatieve inbreng in de presentatie-opdracht van de benoemde kandidaten bij Herakles en Bremer Stadsmuzikanten. Interessant is om in dit kader verder nog op te merken dat de betrokkenheid van overige stakeholders in de gespreksvoering een invloed lijkt te hebben op de beoordeling van kandidaten. Daar waar deze betrokkenheid groter is, wordt een kandidaat benoemd uit de sector, namelijk bij Salomon en Bremer Stadsmuzikanten. Bij Odysseus en Herakles wordt gekozen voor kandidaten van buiten de sector, echter wel met bewezen affiniteit met de sector.

5.3 Discussie

In deze discussie staan we stil bij het overmatig vertrouwen in eigen handelen van betrokkenen bij het selectieproces en gaan we in op de wijze waarop in het selectieproces gezorgd wordt voor legitimiteit in de buitenwereld. We bespreken praktische tips voor betrokkenen in de praktijk en gaan tot slot in op mogelijk vervolgonderzoek.

5.3.1 Overmatig vertrouwen in het eigen handelen

Selectie op het topniveau zou afwijken van selectie op lagere niveaus, zo stellen Vinkenburg et al. (2014). Er is immers sprake van een grotere mate van complexiteit en hogere risico's, een grotere mate van zichtbaarheid en weinig vaststaande regels voor adequate besluitvorming. Toch zien we dat de invulling van het selectieproces

op het topniveau niet wezenlijk afwijkt van selectie op lagere niveaus. Dezelfde instrumenten worden (sequentieel) ingezet, interviews vormen de kern om een besluit op te baseren. Juist omdat sprake is van hoge risico's en de kosten van een niet-succesvol selectieproces hoog zijn (Jeong, 2011), is het belangrijk dat het selectieproces zorgvuldig wordt ingevuld en verricht. Het mag van de toezichthouders, die hiervoor verantwoordelijk zijn, verwacht worden dat zij hierover nadenken en een adequaat besluitvormingsproces inrichten. Een besluitvormingsproces waarin men op basis van adequate maatstaven tot een besluit komt. Het is ons gebleken dat men over de linie gebruik maakt van een vergelijkbare aanpak van het proces. Het selectieproces is voor betrokkenen een herkenbaar proces, men heeft ook de ervaring dat dergelijke processen op lagere niveaus via de gebruikelijke stappen wordt doorlopen. Het feit dat dit eerder ook wordt geconstateerd (bv. Sessa et al., 1998; Derks & Grit, 2015) wijst er voor ons op dat selectie als een routinematig proces wordt gezien. Giddens (1984) noemt 'routinisatie' een belangrijk psychologisch mechanisme, waarmee een gevoel van vertrouwen wordt gecreëerd. Men herkent het proces als zodanig en men heeft zodoende vertrouwen in de handelwijze. Dit blijkt ook uit de analyse van de interviews, men heeft vertrouwen in het proces, er worden geen vraagtekens gesteld over de vormgeving van het proces. Het volgen van de gebruikelijk route, is de meest genoemde oorzaak voor de keuze van dit standaard proces en heeft vooral te maken met de ervaring en beeldvorming van de leden van de selectiecommissie. Er wordt bovendien gedurende het proces slechts zeer beperkt afgeweken van het vastgestelde proces. Er lijkt hier sprake van een zichzelf versterkend effect van 'routinisatie'. Men gebruikt kennis, die men veelal heeft opgebouwd in eerdere ervaringen met selectie, niet per se met selectie op het topniveau. Doordat men deze kennis inzet bij de besluiten over de vormgeving van het selectieproces, vindt het proces op het topniveau op vergelijkbare wijze plaats als op lagere niveaus. Doordat het proces wordt herkend, heeft men vertrouwen in het proces als zodanig, en daarmee, zo blijkt uit zowel de literatuur als de resultaten uit dit deelonderzoek, ook in de uitkomst van het proces.

Bij de start van het proces wordt op basis van een adequate analyse tot een breed functieprofiel gekomen. Er worden veel, misschien zelfs wel te veel, eisen benoemd. Het is positief dat zowel harde als zachte aspecten genoemd worden in de profielen, omdat dit volgens Sessa et al. (1998) vaker leidt tot succesvolle benoemingen.

Intuïtie en onderbuikgevoel blijken in de besluitvorming vervolgens een cruciale rol te spelen, zo stellen Miles en Sadler-Smith (2014) en wordt duidelijk uit dit deelonderzoek. Het zijn vooral subjectieve maatstaven die een rol spelen gedurende het selectieproces.

De keuze voor de gehanteerde instrumenten gedurende het selectieproces is ook gebaseerd op routine, op het feit dat de inzet van deze instrumenten gebruikelijk is bij selectie. De voorspellende waarde van de instrumenten wordt niet genoemd als

argument voor deze keuze. Men tracht aan de hand van de gekozen instrumenten eerst een beeld te verkrijgen van de geschiktheid van kandidaten en vervolgens van de aanvaardbaarheid. De beoordeling van geschiktheid heeft een grotere nadruk in de eerste fase, wanneer men op basis van cv en motivatiebrief tot een keuze moet komen. Er wordt tevens een beeld gevormd van de mate waarin de kandidaat passend kan zijn. In de interviews is het omgekeerde het geval. Hier krijgt de aanvaardbaarheid de nadruk en beziet men vooral de persoonlijkheid van de kandidaat, maar beziet men tevens of de eerder gemaakte beoordeling van de geschiktheid ook blijkt uit de antwoorden van de kandidaat. Om tot een vertrouwenwekkend oordeel te kunnen komen, vindt men de interviews noodzakelijk.

Een belangrijke verklaring voor deze handelswijze is dat men vertrouwen heeft in het eigen handelen. Er wordt door betrokkenen nauwelijks bewust stilgestaan bij de vraag op welke wijze men tot het beste besluit kan komen. Geen van de betrokkenen geeft bijvoorbeeld aan dat nagedacht is over de voorspellende waarde van gehanteerde instrumenten. Men acht zichzelf goed in staat om tot een gedegen besluit te komen. Daartoe vindt men het interview met kandidaten het belangrijkste instrument, selecteurs willen eigenstandig hun oordeel vellen op basis van persoonlijk contact (cf. Posthuma et al., 2002). Het interview heeft een meerwaarde, omdat kan worden beoordeeld of men rapport kan opbouwen, of de kandidaat in staat is verbindend te zijn in het gesprek. Intuïtie of onderbuikgevoelens worden daarbij het belangrijkste gevonden voor het besluit. Nu wordt wel gesteld dat experts in staat zijn om op basis van intuïtie tot gedegen besluiten te komen (bv. Board, 2012). Echter, slechts de betrokken executive searchconsultants zijn in de casussen op deze manier als experts aan te merken. Andere betrokkenen zijn op het topniveau geen experts, in sommige gevallen wel op lagere niveaus. Sommige betrokkenen zien zichzelf echter wel als experts, met jarenlange ervaring in selectie. Aangezien er veel wordt gesproken over falende selectieprocessen (cf. Hollenbeck, 2009), zien wij hierin vooral het overschatten van eigen kunnen.

5.3.2 Legitimiteit voor de buitenwereld

Legitimiteit is het handelen van instellingen in overeenstemming met de verwachtingen, ideeën en belangen van de belanghebbenden en met de gedeelde normatieve en morele kaders van dit publiek (Suchman, 1995). Verschillende bronnen kunnen leiden tot legitimiteit. Initieel zien we in het selectieproces dat vooral de toezichthouder deskundig is en daarom in staat zou moeten zijn om een kwalitatief goed besluit te nemen (cf. Derks & Grit, 2015). In de vormgeving van het selectieproces speelt een zichzelf versterkend effect van 'routinisatie' een belangrijke rol. Men doet wat verwacht wordt, zodat alle belanghebbenden vertrouwen hebben in het proces en daarmee ook in de uitkomst van het proces. Een routinematig proces draagt bij aan het vertrouwen dat belanghebbenden hebben in het proces en in de uitkomst van het proces. Er is in dat geval vertrouwen in de deskundigheid van de

toezichthouder om goede bestuurders aan te stellen. Dit vertrouwen blijft bestaan tot het moment dat de uitkomst veelvuldig negatief uitpakt. Hiervan lijkt sprake gedurende de jaren '00, als blijkt dat sommige non-profit organisaties te ver van hun kernopdracht afdrijven en het toezicht op bestuurders van deze organisaties tekort schiet (Goodijk, 2015). De diverse misstanden die zich hebben voorgedaan bij non-profit organisaties in onderwijs, zorg, welzijn en wonen, maakt dat de overheid het primaat op de maatschappelijke ordening in de afgelopen jaren naar zich toetrekt. Als we hierbij specifiek kijken naar het onderwerp van dit deelonderzoek, selectie van topmanagers, blijkt dat de overheid tegenwoordig zowel op inhoudelijk als op procedureel gebied eisen stelt. Na diverse incidenten staat de legitimiteit van het selectieproces onder druk (bv. Goodijk, 2015) en wordt gezocht naar andere bronnen van legitimiteit.

Dit zien we in verschillende mate terugkomen in onze casussen, waar een verschillende mate van (gewenste) betrokkenheid zichtbaar is van elk van de belangrijkste stakeholders in het proces. Dit is anders dan eerder werd geconstateerd door Derks en Grit (2015). In hun casussen zagen zij weinig onderscheid, het selectieproces werd centralistisch aangestuurd, met beperkte inbreng van stakeholders. Inputlegitimiteit wordt in elke casus van belang geacht, maar er worden in elke casus verschillende keuzes gemaakt. Hier lijkt sprake van een verschuiving van de denkbeelden over inspraak en openheid in het proces een belangrijke rol te spelen. In het inleidend hoofdstuk benoemden we al dat de aandacht vanuit de overheid uitgaat naar openheid, transparantie en betrokkenheid van stakeholders in het proces. Kellerman (2012) ziet hierin een bredere maatschappelijke ontwikkeling, waarbij men in het algemeen minder vertrouwen heeft in autoriteiten. Deze ontwikkeling lijkt zichtbaar in de gewenste betrokkenheid van belanghebbenden in de casussen. Waar Derks en Grit (2015) zien dat er beperkt sprake is van betrokkenheid, zien we in enkele van onze casussen een grotere betrokkenheid. De centralistische aanpak van het selectieproces wordt losgelaten en er worden nieuwe modellen verkend, waarin de inspraak en betrokkenheid van belangrijke stakeholders uit de organisatie wordt vergroot. De minimale betrokkenheid bij het functieprofiel en bij het oordeel over de te benoemen kandidaat is gesanctioneerd. Hier gaat een belangrijke invloed uit van de regels. De mate waarin men besluit tot grotere betrokkenheid is afhankelijk van de beeldvorming hieromtrent. Het gaat feitelijk om verwachtingen van de effectiviteit van het proces. Bij Odysseus acht men het niet wenselijk om de verantwoordelijkheid uit handen te geven, terwijl men bij Bremer Stadsmuzikanten verwacht dat dit een positief effect heeft op de mate waarin de gekozen kandidaat gedragen wordt in de organisatie. Bij Herakles en Salomon zien we een tussenpositie wat betreft inspraak.

We zien derhalve twee bewegingen. Allereerst dat men tracht belanghebbenden een grotere invloed te geven in het selectieproces. Dit is een beweging in een richting waarbij democratische beginselen de bron voor legitimiteit vormen. Hierin zien we bovendien een beweging van institutioneel gezag naar collectieve zeggenschap

(cf. Bokhorst, 2014). Dit is het meest duidelijk zichtbaar in onze casus De Bremer Stadsmuzikanten. Een andere beweging is er eentje, waarin het institutioneel gezag behouden blijft, maar waarin de geïnformeerde van belanghebbenden vergroot wordt. Toezichthouders in alle casussen geven aan dat dit belangrijk is voor de legitimiteit van het proces.

In beide bewegingen zien we een belangrijke ontwikkeling naar meer transparantie en openheid in het selectieproces. Dit past in de ontwikkeling naar meer openheid en transparantie in besluitvorming in algemene zin (cf. Kellerman, 2012). Op veel gebieden is zichtbaar dat individuen minder vertrouwen hebben in autoriteiten. Hieraan verbonden is dat men ook geen vertrouwen hebben in de besluiten die deze autoriteiten nemen (Kellerman, 2012). De oorzaak voor het wegvallen van dit vertrouwen wordt wel gevonden in het ontstaan van ‘gezichtloze’ systemen (Giddens, 1990). Men ziet nog slechts de uitkomsten van de besluitvorming, maar heeft geen directe relatie met de personen die betrokken zijn geweest bij deze besluiten. Het lijkt ons zeer wel mogelijk dat de combinatie tussen enerzijds de misstanden op het topniveau (bv. Goodijk, 2012; 2015) en anderzijds het wegvallen van de sociale interactie tussen besluitvormer en belanghebbenden, leiden tot het ontstaan van een groter wantrouwen. In onze casussen zagen we dit ook terugkomen. De eisen op het gebied van integriteit en verbindend vermogen worden juist door het afgezwakte vertrouwen in het bestuur van non-profit organisaties maatschappelijk gezien meer van belang. Dit is eens te meer het geval indien er vanuit belanghebbenden in de organisatie wantrouwen is tegenover het bestuur. Het is de toezichthouders duidelijk dat vertrouwen, zowel vanuit de maatschappij, als vanuit de eigen organisatie essentieel is. Het organiseren van inspraak is een vorm die hiertoe wordt gekozen. Daar waar feitelijke inspraak niet mogelijk of wenselijk is, wordt in elk geval getracht open en transparant te communiceren over het proces. In lijn met de heersende opvattingen lijkt het voor selecteurs ongewenst om de zichtbaarheid van de activiteiten in het proces te verkleinen.

We zien in onze casussen verschillende opvattingen als het aankomt op de wenselijkheid om belanghebbenden uit de organisatie te betrekken in het selectieproces. Het beeld van de toezichthouders op de wenselijkheid van de betrokkenheid van belanghebbenden in het selectieproces hangt samen met het beeld van de gewenste discretionaire ruimte. Men acht een bepaalde mate van discretionaire ruimte gewenst om voldoende mate garanties voor een vertrouwelijk en vertrouwenwekkend proces voor kandidaten te geven. Men geeft aan dat het zeer van belang is om prudent om te gaan met informatie over de kandidaten, de privacy van de kandidaten is essentieel. Om deze reden heeft men slechts beperkt informatie gedeeld over de kandidaten. “Als een kandidaat het niet wordt, moet deze ook in de eigen organisatie kunnen blijven functioneren.” Dit wordt bemoeilijkt als bekend wordt dat een kandidaat de organisatie wil verlaten. Discreet omgaan met de informatie over kandidaten is derhalve cruciaal in het selectieproces. Dit betekent

ook dat belanghebbenden uit de organisatie waar het selectieproces plaatsvindt niet tot in detail geïnformeerd kunnen worden over het proces. En in sommige gevallen vindt men zelfs dat het onwenselijk is om belanghebbenden uit de organisatie meer dan noodzakelijk te betrekken. Er is discretionaire ruimte nodig ten behoeve van een effectief proces. Zonder deze ruimte zal de kwaliteit van de kandidatenpoule in het geding komen, zo is de redenering.

Tot slot willen we nog één andere bron van legitimiteit benoemen. Het feit dat de toezichthouder niet altijd meer gezien wordt als deskundig, is wellicht een oorzaak om te zoeken naar een andere deskundige, de executive search consultant. Het betrekken van een executive search consultant draagt bij aan de legitimiteit van het selectieproces, vanwege de professionele standaard die men daarmee hanteert. De executive search consultant heeft veel ervaring met selectie op het topniveau en draagt daarmee bij aan een gedegen selectieproces. Hier willen we echter ook een kanttekening bij maken. De mate waarin een executive search consultant kan bijdragen (ten positieve of ten negatieve) is afhankelijk van de rol die hem of haar wordt toebedeeld door de toezichthouder. Waar de ene toezichthouder sterk vasthoudt aan de eigen verantwoordelijkheid, ziet de ander een belangrijke rol in de bijdrage van de consultant in de vormgeving van het proces en de invulling van de interviews. Hierin kunnen executive search consultants een eigen positie innemen, en hun eigen deskundigheid inzetten in het gehele selectieproces. Hiermee kunnen zij hun verantwoordelijkheid uitdragen voor de non-profit sector als geheel. Op dit moment zien niet alle executive search consultants hun rol op dit gebied, maar laten deze verantwoordelijkheid bij de toezichthouder.

De kwaliteit van het selectieproces wordt mede bepaald door de mate waarin toezichthouders in staat blijken om risico's en onzekerheden adequaat het hoofd te bieden. Het selectieproces draagt een belangrijke mate van subjectiviteit in zich, hoewel men ook tracht om de oordeels- en besluitvorming te objectiveren en te rationaliseren (bv. Day & Sessa, 2003; Keep & James, 2010; Board, 2012). Juist de betrokkenheid van meerdere belanghebbenden draagt bij aan de kwaliteit van de besluitvorming. Enerzijds biedt het een mogelijkheid om in het selectieproces reflectiemomenten met elkaar in te bouwen om te bezien of men niet overmatig vertrouwen heeft in het proces, in de instrumenten en gekozen werkwijze. Hiermee kunnen belangrijke risico's inzichtelijk worden gemaakt. Anderzijds biedt het de mogelijkheid onzekerheid te verkleinen, doordat op voorhand legitimiteit bij betrokkenen is ontstaan voor de uitkomst. Er wordt gezegd gewerkt aan outcomelegitimiteit. Deze vorm van legitimiteit wordt niet benoemd door Derks en Grit (2015) als zij het hebben over de verschillende vormen van legitimiteit, maar zoals non-profit organisaties worden beoordeeld op zowel output als outcome (cf. Moore, 2003), kunnen we ook het selectieproces op deze manier beoordelen. Waar outputlegitimiteit de nadruk legt op de feitelijke karakteristieken van de kandidaat, gaat het volgens ons bij outcomelegitimiteit om de resultaten die de kandidaat kan

bereiken in de organisatie, oftewel de mate waarin een kandidaat succesvol kan zijn. In voorgaande beschrijven we in feite manieren van de toezichthouder om een grotere outcomelegitimiteit te bereiken, om met behulp van het selectieproces zorg te dragen voor de juiste omstandigheden voor de kandidaat om bij benoeming ook succesvol te zijn. Outcomelegitimiteit hangt zodoende nauw samen met andere vormen van legitimiteit. Outcomelegitimiteit van het selectieproces is in feite de kern van de werkgeversrol van de toezichthouder. Immers, het functioneren van topmanagers wordt beoordeeld op basis van de mate waarin hij in staat is om de opdrachten voor de organisatie waar te maken. Gedurende het selectieproces lijkt er wel degelijk impliciet te worden nagedacht door toezichthouders over outcomelegitimiteit, maar in de interviews is het niet expliciet als zodanig naar voren gekomen. In onze casussen hebben we de betrokkenen wel gevraagd naar de uitkomst, in hoeverre zij verwachten dat de benoemde kandidaat succesvol zal zijn. Betrokkenen in alle casussen zijn achteraf positief hierover. Of dit in de casussen wordt ingegeven door hindsight bias is niet te zeggen. Een grotere nadruk op outcomelegitimiteit vraagt wel van toezichthouders om de eigen discretionaire ruimte bij selectieprocessen te verkleinen, ten gunste van andere betrokkenen. Het vraagt van toezichthouders een steviger sturende rol, om de belangen van alle stakeholders te bedienen en in het selectieproces een adequate plaats te geven. Dit wordt nog eens versterkt indien betrokkenen (klanten, medewerkers én toezichthouders) weinig tot geen ervaring hebben met selectie op het topniveau.

5.3.3 Toekomstig onderzoek

Met dit deelonderzoek hebben we een bijdrage geleverd aan de empirisch gestoelde kennis over het selectieproces op het topniveau. Hier werd een hiaat in kennis geconstateerd (Vinkenburg et al., 2014; Derks & Grit, 2015). Dit deelonderzoek werpt enkele interessante nieuwe vragen op, er is nog steeds veel terrein te winnen als het gaat om het verkrijgen van meer inzicht in het selectieproces op het topniveau.

In dit deelonderzoek zijn representatieve casussen geselecteerd en hebben wij vele samenhangende factoren, op een aantal thema's verkend. De gekozen casussen bieden ons hiermee inzicht in hoe het selectieproces in voorkomende gevallen verloopt. Er zijn geen afwijkende casussen onderzocht, waarmee een toets is gedaan of in zo'n situatie bijvoorbeeld andere eisen worden gesteld of andere stakeholders betrokken. We weten nu bijvoorbeeld dat in voorkomende gevallen gekozen wordt voor een routinematige aanpak, waarbij dezelfde fases worden doorlopen en op grote lijnen ook dezelfde selectie-instrumenten. Het is interessant om te bezien in welke gevallen afgeweken wordt van deze aanpak, waarom er wordt afgeweken, en welke invloed dit heeft op andere aspecten in het selectieproces. Ook hebben we gezien dat selecteurs vrijwel allemaal aangeven dat intuïtie een belangrijke rol speelt in het besluitvormingsproces. Ook hier kan bezien worden of er afwijkende gevallen

bekend zijn, en wat dit betekent voor de vormgeving van het selectieproces.

In de conclusie bespreken wij enkele interessante relaties, die we in deze casussen hebben kunnen vinden. Het is interessant om die relaties nader te toetsen, om zo duidelijk te krijgen in hoeverre deze relaties algemeen geldend zijn in de selectie van topmanagers in non-profit organisaties. Zo hebben we bijvoorbeeld gevonden dat wantrouwen in een organisatie leidt tot de keuze voor een bestuurder met een verbindende persoonlijkheid. En hebben we gezien dat indien er meer betrokkenheid is van stakeholders uit de organisatie er een bestuurder wordt gekozen die uit de sector zelf afkomstig is, terwijl dit in de andere gevallen niet zo is. We hebben in onze casussen twee voorbeelden gevonden waarin de procedurele aspecten in het selectieproces een samenhang vertonen met inhoudelijke aspecten. Beide zijn de moeite waard om in vervolgonderzoek nader onder de loep te nemen. Allereerst is het ons gebleken dat indien er vanuit klanten wantrouwen is het verbindend vermogen van de kandidaat een belangrijker eis is in de benoeming. Ten tweede blijkt dat daar waar een grotere betrokkenheid bestaat van stakeholders uit de organisatie, er een bestuurder wordt benoemd uit de sector zelf.

Hollenbeck (2009) pleit voor onderzoek dat duidelijker gericht is op de selectiepraktijk. In de psychometrische literatuur (bv. Schmidt & Hunter, 1998; Highhouse, 2002; Dudley, Orvis, Lebiecki & Cortina, 2006; Martin, 2014) wordt gezien welke voorspellende waarde uitgaat van één instrument, of er wordt een combinatie gemaakt tussen een cognitieve capaciteitentest en andere instrumenten. De praktijk is gebaat bij onderzoek dat de voorspellende waarde onderzoekt van de instrumenten, zoals deze in de praktijk worden ingezet. Het is nu immers niet duidelijk in welke mate men met behulp van de gekozen instrumenten een goede voorspelling heeft kunnen doen van het toekomstig functioneren van de kandidaten. Om deze reden doen we ook geen uitspraken over de effectiviteit of efficiëntie van proces. Uiteindelijk tracht men op basis van de inzet van diverse instrumenten tot een zo goed mogelijk beeld van een kandidaat te komen. Er blijkt echter beperkt kennis te zijn van de voorspellende waarde van de inzet van deze gecombineerde inzet van instrumenten, waarmee men een totaalbeeld probeert te krijgen van kandidaten (Highhouse, 2002). Het is wenselijk om het psychometrisch onderzoek dichter tegen de selectiepraktijk aan te organiseren en onderzoek hierop te concentreren.

Een derde richting waarin vervolgonderzoek gedaan kan worden is rond de onderliggende mechanismes in selectie. In dit deelonderzoek hebben we ons vooral gericht op het handelend perspectief van betrokkenen. Wat doe je, wat gebeurt er? Waar slechts beperkt aandacht voor is geweest zijn de achterliggende motieven voor bepaalde keuzes in het proces, of ten aanzien van de keuzes voor bepaalde kandidaten. De betrokkenen geven slechts beperkt informatie over de kandidaten. Hierdoor was het in dit deelonderzoek weliswaar beperkt mogelijk om onderliggende mechanismes inzichtelijk te maken (vooroordelen, heuristieken, intuïtie), maar niet

hoe deze mechanismes werken en waarom ze al dan niet optreden op verschillende momenten in het proces. Ook hier kan vervolgonderzoek een rol spelen.

Tot slot kan vervolgonderzoek een rol spelen in het duidelijker expliciteren van de criteria die bij selectie gehanteerd worden. De genoemde eisen in de functieprofielen worden vooral impliciet gebruikt in het selectieproces. In dit deelonderzoek hebben we aandacht besteed aan wat selecteurs hierover zelf benoemen. Het is echter bekend dat mensen hun eigen voorkeuren weliswaar kunnen uitspreken, maar dat in keuzegedrag deze voorkeuren veelal niet leidend blijken in de werkelijke keuzes (Green & Srinivasan, 1978; Rao, 2014). We willen daarom in deel III inzicht verkrijgen in de weging van enkele belangrijke selectiecriteria.

OP ZOEK NAAR LEIDERSCHAP

DEEL III

Selectie van topmanagers in non-profit organisaties:
Conjoint analyse van criteria bij selectie

1 INTRODUCTIE

1.1 Inleiding

Topmanagers hebben een cruciale invloed hebben op het functioneren van organisaties (bv. Sessa et al., 1998; Wasserman, Anand & Nohria, 2010; Lorsch, 2010; Froelich, McGee & Rathge, 2011; Branch, Hanushek & Rivkin, 2012; Derks & Grit, 2015). Om deze reden is een goed besluitvormingsproces tijdens het selectieproces cruciaal: de toezichthouder besluit hiermee over de toekomstige besturing van de organisatie. In dit laatste deel staat deze besluitvorming centraal.

In deel II zagen we dat initiële eisen, die staan beschreven in het functieprofiel gedurende het selectieproces niet allemaal expliciet worden gebruikt om kandidaten op te beoordelen. Er ligt bij de beoordeling van cv's en motivatiebrieven vooral een nadruk op het achterhalen in hoeverre een kandidaat de zwaarte van de functie aan zal kunnen. Er wordt dan bijvoorbeeld gelet op de zwaarte van de huidige functie en diens kwalificaties. Gedurende de gespreksrondes komt meer nadruk te liggen op de persoonlijkheid van kandidaten en wordt gezien in hoeverre de kandidaat aanvaardbaar is in de organisatie. Bij het eindoordeel wordt 'klik in de interactie' als belangrijke eis genoemd. Er wordt genoemd dat het niet makkelijk is om te concretiseren of hard te maken wat nu maakt dat deze klik in de interactie ontstaat, men verwijst naar 'een onderbuikgevoel' of 'intuïtie', zoals eerder ook geconstateerd door Miles en Sandler-Smith (2014).

Er worden zowel harde, meer objectieve, als zachte, meer subjectieve eisen gebruikt bij de besluitvorming over kandidaten. De harde eisen lijken een hygiënefactor, deze dienen aanwezig te zijn, terwijl de zachte eisen vooral voor een positieve connotatie zorgen. Enerzijds worden benoemde kandidaten beschreven met woorden als: zakelijk, krachtig, to-the-point en daadkracht, anderzijds met woorden als integer, verbindend, aimabel, vriendelijk, open, invoelend, dienend en eerlijk.

In deel II hebben we de betrokkenen bij selectieprocessen laten beschrijven welke eisen zij hebben gebruikt voor de beoordeling van de kandidaten en wat zij in deze beoordeling zelf belangrijk vinden. Het is echter bekend dat mensen hun eigen voorkeuren weliswaar kunnen uitspreken, maar dat in keuzegedrag deze voorkeuren veelal niet leidend blijken in de werkelijke keuzes (Green & Srinivasan, 1978; Rao, 2014). We mogen daarom niet zonder meer aannemen dat de benoemde eisen ook werkelijk worden gebruikt bij de beoordeling van kandidaten. Tevens hebben we aan de hand van deel II niet kunnen achterhalen welke weging betrokkenen hanteren voor de verschillende selectie-eisen. Een methodiek die specifiek is ontwikkeld om hierachter te komen, en die we in dit deel III daarom gebruiken, is de conjoint

analyse. In dit type onderzoek probeert men de voorkeuren van respondenten te achterhalen, niet door er direct naar te vragen, maar door keuzemogelijkheden (bij marketing veelal verschillende producten) voor te leggen. Door meerdere malen deze keuzemogelijkheden voor te leggen is het mogelijk te voorspellen welke aspecten het meest en welke aspecten het minst invloed hebben op de keuze van respondenten. Al in de jaren '70 werd de conjoint analyse ingezet om wenselijke en onwenselijke eigenschappen door consumenten te laten onderscheiden (Green, Wind & Claycamp, 1975).

1.2 Onderzoeksvraag

We willen in het derde deelonderzoek inzicht verkrijgen in de weging van enkele belangrijke selectiecriteria door gebruik te maken van integrale beschrijvingen. In dit deelonderzoek spreken we in het vervolg over criteria, als we het hebben over deze eisen die gebruikt worden voor de beoordeling van kandidaten. Een criterium definiëren we hiermee als een eis op basis waarvan een beoordeling plaatsvindt. Dit laatste deelonderzoek gaat daarmee over de besluitvorming over de benoeming van een topmanager door toezichthouders in non-profit organisaties. We willen achterhalen hoe criteria worden gewogen. De onderzoeksvraag luidt dan ook:

Hoe worden de selectiecriteria voor topmanagers door toezichthouders van non-profit organisaties gewogen in de besluitvorming over de benoeming van een topmanager?

1.3 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 behandelen we de literatuurverkenning en de conjoint analyse. We beschrijven waarom we kiezen voor deze specifieke methode en hoe we deze hebben uitgevoerd. In het daaropvolgende hoofdstuk gaan we nader in op de literatuur op het gebied van selectiecriteria en komen tot een overzicht van de criteria die meegenomen worden in het deelonderzoek. In hoofdstuk 4 beschrijven we de resultaten van de conjoint analyse. Hier gaan we in op de weging van selectiecriteria van de respondenten. We sluiten in hoofdstuk 5 af met de conclusie en discussie.

2 Methode van onderzoek

2.1 Inleiding

Het onderzoek draait om het verkrijgen van inzicht in de weging van verschillende selectiecriteria bij het vellen van een eindoordeel bij de selectie van topmanagers. De eerste stap in een onderzoek waarbij dit doel centraal staat, is om te achterhalen welke selectiecriteria (in onderzoek attributen genoemd) meegenomen worden in de beoordeling (Ryan & Farrar, 2000). Het is hierbij wenselijk om gebruik te maken van relevante, herkenbare, realistische en onafhankelijke attributen. Om dit te bereiken wordt geadviseerd literatuur te bestuderen en waar mogelijk in de praktijk onderzoek uit te voeren naar de attributen die meegenomen dienen te worden. In ons geval hebben we in deel I en deel II literatuur bestudeerd ten aanzien van topmanagement in non-profit organisaties en ten aanzien van selectieprocessen van topmanagers in non-profit organisaties. In deze delen I en II hebben we bovendien onderzocht welke eisen belangrijk worden geacht gedurende het selectieproces. We kunnen op basis van literatuur en empirisch materiaal enkele selectiecriteria destilleren, die we meenemen in dit laatste deelonderzoek. Hierna bespreken we in paragraaf 2.2 de werkwijze van de literatuurverkenning ten behoeve van dit deel III. De inhoudelijke bespreking van de selectiecriteria die we in ons deelonderzoek meenemen is te vinden in hoofdstuk 3, waar we de literatuur over selectiecriteria behandelen.

In dit hoofdstuk bespreken we vervolgens de opzet en uitvoering van de conjoint analyse. We beschrijven de keuze voor dit instrument en de wijze van uitvoering. Ook gaan we nader in op de verzamelde data en de analyse ervan.

2.2 Literatuurverkenning

Zoals ook in de voorgaande delen hebben we een literatuurverkenning uitgevoerd, waarmee we een overzicht verschaffen van de kennisbasis over het onderwerp van onderzoek. In dit deel staan selectiecriteria centraal. Wij zijn specifiek geïnteresseerd in gehanteerde selectiecriteria op het topniveau in non-profit organisaties, de voorspellende waarde van de criteria en de mate waarin het gebruik van deze criteria tot succesvolle benoemingen leidt.

De literatuur over selectiecriteria en diens voorspellende waarde is te vinden binnen de psychometrische traditie. In deel II hebben we hier al aan gerefereerd. In de literatuurverkenning is een overzicht gemaakt van het onderzoek binnen deze traditie, de meta-analyses die meer recent zijn uitgevoerd en de reviews

van de literatuur. Hunter en Hunter (1998; 2004) en Martin (2014) bieden het belangrijkste aanknopingspunt voor verdere bestudering van de literatuur binnen de psychometrische traditie.

In tweede instantie zijn we geïnteresseerd in selectiecriteria, die in de praktijk van selectie op het topniveau in non-profit organisaties al dan niet gebruikt worden en daarbij (mogelijk) succesvol zijn. Hier bieden Sessa et al. (1998) het aanknopingspunt. Zij bieden inzicht in de gehanteerde criteria op het topniveau, binnen profit organisaties. We hebben de literatuur en uitkomsten uit deel II gebruikt ter aanvulling van de literatuur op dit gebied.

Met de gekozen aanpak hebben we een duidelijk beeld gekregen van de selectiecriteria die gehanteerd (kunnen) worden bij selectie van de topmanager in non-profit organisaties. Dit biedt een goede basis, die als input heeft gediend voor de keuzesets die zijn voorgelegd in de conjoint analyse. Deze methode, en de wijze waarop wij deze hebben gehanteerd, wordt uitgelegd in de volgende paragraaf.

2.3 Conjoint analyse

De uitvoering van een conjoint analysis volgt een aantal opeenvolgende stadia (Green, Wind & Claycamp, 1975; Green & Srinivasan, 1978; Ryan & Farrar, 2000). Na een uitleg van deze stadia, beschrijven we de wijze waarop wij elk stadium hebben ingevuld in dit deelonderzoek.

De eerste stap in een conjoint analyse is om te achterhalen welke attributen meegenomen moeten worden in het onderzoek. Deze attributen zijn in dit deelonderzoek de selectiecriteria op basis waarvan selecteurs zich in hun keuze baseren. In dit deelonderzoek hebben we deze selectiecriteria op basis van de literatuur en de resultaten van de eerdere deelonderzoeken gebaseerd.

De tweede stap is om te benoemen op welk niveau de attributen worden gewogen. Gaat het om een beschrijving, om een onderscheid tussen hoog en laag of is het wellicht wenselijk en mogelijk om een interval of ratio schaal te gebruiken?

De volgende vraag draait om de methode van dataverzameling. Worden alle keuzemogelijkheden meegenomen, of wordt gekozen voor een subset? En wordt hierbij gebruik gemaakt van rating, ranking of een paarsgewijze keuze?

De vierde stap is het bepalen op welke wijze de profielen worden voorgelegd aan de respondenten. Hier kan het gaan om een verbale of tekstuele beschrijving, een visuele stimulus, of bijvoorbeeld miniaturen in 3d.

In de laatste stap staat de data-analyse centraal. Hier draait het ook om de vraag op welk niveau de afhankelijke variabele gemeten wordt en hoe deze geanalyseerd wordt.

2.3.1 Invulling van het onderzoek naar selectiecriteria bij selectie van top-managers

In het algemeen wordt geadviseerd dat de attributen die worden meegenomen relevant, herkenbaar, realistisch en onafhankelijk zijn. Het is juist daarom dat men adviseert om eerst onderzoek uit te voeren naar de karakteristieken van de potentiële attributen en op basis hiervan tot de keuze te komen voor de attributen die men meeneemt in het onderzoek. In ons geval zijn er twee onderzoeken voorafgegaan, op basis waarvan wij een gedegen keuze hebben kunnen maken. Aan het eind van hoofdstuk 3 bespreken we de zeven selectiecriteria die we in dit deelonderzoek hebben meegenomen. De keuze voor deze zeven is gebaseerd op een combinatie van literatuur en de resultaten van eerdere deelonderzoeken. De selectiecriteria die worden meegenomen in het onderzoek zijn de criteria waarop variatie zichtbaar is in de casussen bij de benoemde kandidaten, of criteria die in de ene fase belangrijker worden gevonden dan in een andere fase.

Er worden twee methodes onderscheiden ten aanzien van de profielen die worden voorgelegd aan respondenten: two-factor at a time en full profile methode (Green & Srinivasan, 1978). In het eerste geval worden attributen uit het volledige profiel gehaald en paarsgewijs voorgelegd. Vervolgens kan in de analyse blijken hoe de diverse attributen bijdragen aan het totale verwachte nut van een product. In het tweede geval worden volledig beschreven profielen voorgelegd aan respondenten. De variatie op de attributen maakt het mogelijk om de bijdrage van de diverse attributen aan het totale verwachte nut van een product te bepalen. Vanwege het realiteitsgehalte van de tweede methode, kiezen wij voor de full profile methode. Hierbinnen zijn wederom keuzes te maken. Er wordt in de literatuur (bv. Carrol & Green, 1995) een onderscheid gemaakt tussen het voorleggen van de complete set van profielen of het voorleggen van een deel van de profielen. Aangezien voor elke eigenschap drie niveaus worden onderscheiden, komen we tot een totaal van 2187 potentiële profielen (namelijk 3^7). In een full concept evaluatie worden alle profielen tegen elkaar afgezet en worden alle mogelijke keuzes aan respondenten voorgelegd. Dit wordt gedaan bij een kleine hoeveelheid keuzes. Indien er sprake is van een groot aantal keuzes, zoals in dit deelonderzoek, wordt gekozen voor een 'fractional factorial design'. Hiermee wordt een keuzeset gemaakt die behapbaar is om voor te leggen bij respondenten. Dit betekent dat er een aantal profielen worden uitgekozen. Deze keuzemogelijkheden zijn optimaal gebalanceerd, zodat uit de keuze van respondenten maximaal informatie over de attributen kan worden achterhaald. Ofwel, de variatie in de keuzemogelijkheden die wel worden voorgelegd aan respondenten, zorgt er nog steeds voor dat de te meten effecten werkelijk gemeten kunnen worden. Dit wordt ook wel een 'orthogonal design' genoemd. Aan de hand van een statistische procedure is een set van 18 profielen naar voren gekomen, waarin deze variatie in voldoende mate aanwezig is. Deze profielen zijn in bijlage 4 opgenomen.

De laatste vraag rondom de dataverzameling gaat over de wijze waarop profielen door respondenten dienen te worden beoordeeld. Het is bijvoorbeeld mogelijk om te vragen naar een rating van elk individueel profiel, bijvoorbeeld op basis van een rapportcijfer 1-10. Een tweede mogelijkheid is de verschillende profielen te rangschikken van minst naar meest gewenst. Een laatste mogelijkheid, waarvoor wij gekozen hebben in dit deelonderzoek, is de paarsgewijze vergelijking. Hierbij worden steeds twee profielen aangeboden en wordt de respondent gevraagd de meest wenselijke profiel te kiezen. De werkwijze sluit aan bij de werkelijkheid, waar de finale besluitvorming van selecteurs meestal ook gebaseerd is op een vergelijking van twee overgebleven kandidaten.

De beschrijving van het profiel kan op verschillende wijze plaatsvinden, namelijk door visuele, verbale of tekstuele stimuli. In dit deelonderzoek willen we de attributen duidelijk maken, waardoor visuele stimuli vervallen. In vergelijking tot verbale stimuli leiden tekstuele stimuli vooral tot het goed kunnen overwegen van elk van de aspecten. Het vraagt minder cognitieve inspanning om op basis hiervan tot een keuze te komen. Er wordt dan ook gekozen voor een tekstuele stimulus. Er worden twee werkwijzen onderscheiden. Het is allereerst mogelijk om een profiel voor te leggen, waarbij het niveau wordt aangeduid bij elke attribuut. Een andere vorm, waar wij voor hebben gekozen is het opstellen van een vignette. Een vignette is een kort verhaal, ter introductie van een probleem (Jeffries & Maeder, 2005). We starten de enquête daarom met een beschrijving van de organisatie en het voorliggende vraagstuk. Vervolgens worden de oplossingsrichtingen ook verhaalsgewijs, als vignette, beschreven (zie bijlage 4). Een dergelijke aanpak sluit het meest direct aan bij de selectiepraktijk. De 18 profielen worden paarsgewijs voorgelegd bij respondenten. Het blijkt dat tussen de 9 en 16 keuzesets behapbaar zijn voor respondenten (Pearmain, Swanson, Kroes & Bradley, 1991). Dit betekent dat niet alle keuzesets worden voorgelegd aan respondenten, maar dat gekozen wordt voor een aanpak, waarbij de keuzesets rouleren over de respondenten, de zogenaamde computer gerandomiseerde methode (Rao, 2014). Er worden op deze manier 9 keuzesets aan respondenten voorgelegd, waarbij elk profiel slechts eenmaal wordt gebruikt.

2.3.2 Uitvoering van het onderzoek naar selectiecriteria bij selectie van top-managers

De respondenten zijn leden van de Raad van Toezicht/ Raad van Commissarissen van non-profit organisaties in de sectoren zorg, onderwijs en wonen. Het verkrijgen van respons is verzorgd vanuit de koepelorganisaties voor toezichthouders (VTW, Vereniging voor Toezichthouders van Woningcorporaties, NVTZ, Nederlands Vereniging voor Toezichthouders in de Zorg en de VTOI, de Vereniging voor Toezichthouders van Onderwijsinstellingen), het netwerk van TIAS School for Business and Society en het netwerk van Vanderkruis, partner in executive search.

Deze kanalen zijn gebruikt om toezichthouders het verzoek tot medewerking aan het onderzoek te versturen.

De vragenlijst is zodanig opgebouwd, dat het respondenten vrij stond om vragen al dan niet in te vullen. Zodoende zijn er bijvoorbeeld respondenten die niet alle keuzesets hebben ingevuld. Deze hebben we buiten de analyses gehouden. In het vervolg van dit hoofdstuk bespreken we analyses naar sector, geslacht, rol binnen de Raad van Toezicht en leeftijd. Sommige respondenten hebben de vragen hierover niet ingevuld. De respondenten zijn meegenomen in de totale analyses en in de deelanalyse waarover zij informatie hebben verstrekt. Hierdoor kunnen opgetelde aantallen per analyse van elkaar verschillen.

Het bepalen van de noodzakelijke respons wordt beschreven door De Bekker-Grob, Donkers, Jonker en Stolk (2015, onder verwijzing naar Johnson & Orme, 2003). Als algemene stelregel wordt benoemd dat de respons gelijk is aan:

$$N > 500c/(t*a)$$

waarbij 'c' staat voor het hoogste aantal niveaus voor elk van de attributen, 't' het aantal keuzesets en 'a' het aantal alternatieven per keuzeset. Op basis van onze minimum komen we zo tot een benodigde respons van minimaal 83. Omdat we een analyse willen maken van drie sectoren afzonderlijk (onderwijs, zorg en welzijn, en wonen) dient de dataset minimaal te bestaan uit 3 maal 83, ofwel 249, records. Er hebben uiteindelijk 79 respondenten de volledige negen keuzesets ingevuld. De antwoorden van de respondenten die niet de volledige negen keuzesets hebben ingevuld zijn verwijderd uit de dataset. We komen hiermee op een totaal van 1422 records, ruim voldoende voor onze analyses.

Enkele toezichthouders hebben moeite met het invullen van de vragenlijst, zo geven zij aan in hun reactie aan de onderzoeker. De keuzesets blijken voor deze toezichthouders onvoldoende herkenbaar. Men zou in het geval van de voorliggende keuze beide kandidaten afwijzen en doorzoeken naar een betere kandidaat. Een dergelijke mogelijkheid is niet ingebouwd in het onderzoek. Gezien de respons set lijkt het erop dat een behoorlijke hoeveelheid toezichthouders een vergelijkbare reactie hadden op de keuzesets en vroegtijdig gestopt zijn met het invullen van de vragenlijst. Hierop hebben we niet geanticipeerd. Het was ons op voorhand duidelijk dat bepaalde profielen geen voorkeur genieten. Voor het experiment was het echter niet noodzakelijk de keuzesets realistisch te maken. Het experiment is ook niet bedoeld om te achterhalen wat een goede kandidaat is, en wat niet. Het is bedoeld om het belang van selectiecriteria te achterhalen. Ook de keuze uit twee kwaden, zeggend, maakt inzichtelijk welke selectiecriteria meer en welke minder van belang zijn. Het experiment is daartoe wetenschappelijk opgezet om kans uit te sluiten en er is gekozen voor een orthogonaal design. Dit blijkt op voorhand wellicht onvoldoende duidelijk gemaakt bij de uitleg voor de vragenlijst. Mede hierdoor is

de respons tegengevallen. Desalniettemin blijkt de respons, zoals hiervoor duidelijk is gemaakt, voldoende om onze analyses op te baseren.

De dataset is opgebouwd naar respondent, keuzeset, alternatief, y-waarde en x-variabelen (zie voorbeeld tabel 2.8, naar Rao, 2014, p. 158). De y-waarde staat in de dataset voor de keuze van de respondent, wel of niet het profiel gekozen. De x-variabelen zijn de waardes van de 7 selectiecriteria behorende bij het keuzeprofiel.

Tabel 2.1 Opbouw van de dataset

Respondent	Keuzeset	Alternatief	y-waarde (y=1 indien gekozen, anders 0)	X-variabelen (X1,..., X7)
1	1	9	0	X91...X97
	1	3	1	X31...X37
	2	4	1	X41...X47
	2	7	0	X71...X77
	...	...	...	...
2	1	8	0	X81...X87
	1	6	1	X61...X67
...	...	...	...	...
79	9	14	1	X141...X147
79	9	18	0	X181...X187

Elke respondent heeft 9 keuzesets voorgelegd gekregen, waarbij elk van de 18 profielen eenmaal genoemd is. Derhalve bestaat de dataset uit 18 rijen per respondent, waarbij 9 profielen een y-waarde van 1 hebben en 9 profielen een waarde van 0. In onze analyse zijn we geïnteresseerd in de vraag of bepaalde x-variabelen meer of minder belangrijk zijn geweest in de keuze van onze respondenten. De gebruikelijke analysetechniek om dit te achterhalen is logistische regressie (Morgan & Teachman, 1988). In ons geval is sprake van nomiale logistische regressie, omdat de afhankelijke variabele dichotoom is (wel/niet gekozen). In veel conjoint analyse onderzoek wordt gebruikt gemaakt van multinomiale logistische regressie, omdat sprake is van meer dan twee waardes voor de afhankelijke variabele (Rao, 2014).

In de analyse hebben we aan de hand van nomiale logistische regressie bepaald wat het relatieve belang is van de selectiecriteria. Bij de nomiale logistische regressie wordt de kans op een uitkomst bepaald aan de hand van de waardes (ook wel 'part-worths' genoemd in conjoint analyse onderzoek, bv. Green & Srinivasan, 1978) van de onafhankelijke variabelen. In dit deelonderzoek gaat het dan om de kans dat een kandidaat al dan niet wordt gekozen, op basis van de gepresenteerde selectiecriteria. De uitkomst van deze analysetechniek is een beta-waarde (β) voor elke onafhankelijke variabele, de gehanteerde selectiecriteria. Deze β 's van elk van de selectiecriteria geven het relatieve gewicht van het criterium aan.

De analyse van de data kan plaatsvinden op individueel niveau, of op geaggregeerd niveau. Op het individueel niveau wordt aan de hand van de keuzeset bepaald welke profielen de voorkeur hebben bij een individuele respondent. Op geaggregeerd niveau worden uitspraken gedaan over het relatieve belang van bepaalde criteria. Dit laatste trachten we te achterhalen, dus kiezen we ervoor om de analyse van de data op geaggregeerd niveau te laten plaatsvinden, en daarbij bovendien ook per sector, per rol binnen de Raad van Toezicht, naar leeftijd en naar geslacht. Per analyse bepalen we of sprake is van significante resultaten.

In conjoint analyse worden de β 's van de onafhankelijke variabelen gebruikt om het totale nut van verschillende keuzemogelijkheden te bepalen (Rao, 2014). Deze laatste stap hebben wij in dit deelonderzoek niet uitgevoerd. Onze onderzoeksvraag draait immers niet om het achterhalen van het meest gewenste profiel, maar om tot een uitspraak te komen over het relatieve belang van de selectiecriteria (de β 's). De laatste stap in conjoint analyse heeft voor dit deelonderzoek geen toegevoegde waarde.

3 THEORIE: SELECTIECRITERIA VOOR TOPMANAGERS

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven we de literatuur op het gebied van besluitvorming bij selectie. Dit theoretisch hoofdstuk heeft tot doel inzicht te bieden in de belangrijkste criteria die gebruikt (kunnen) worden in de selectie van kandidaten voor een topmanagement positie door toezichthouders. We kijken hierbij naar twee onderzoeksrichtingen. Allereerst gaan we nader in op wat bekend is over de voorspellende waarde van verschillende instrumenten en criteria. Vanuit de psychometrische literatuur ligt de nadruk op deze voorspellende waarde en wordt aangegeven dat criteria met de hoogste voorspellende waarde gebruikt moeten worden bij de beoordeling van kandidaten (bv. Schmidt & Hunter, 1998; 2004).

Vervolgens gaan we in paragraaf 3.3 nader in op wat bekend is over succesvolle en niet-succesvolle benoemingen van topmanagers. Hiervoor kijken we naar de empirische studie van Sessa et al. (1998). Hiermee willen we vanuit eerder onderzoek bezien welke criteria gebruikt zouden moeten worden om tot een positieve uitkomst te komen. Ook kijken we hier naar de meest gebruikte criteria bij selectie in de praktijk. Dit maakt duidelijk niet alleen welke criteria idealiter gebruikt moeten worden, maar ook welke feitelijk gebruikt worden bij selectie.

Aan het eind van dit hoofdstuk maken we in paragraaf 3.4 de balans op en benoemen de criteria die in dit deelonderzoek zijn meegenomen in de profielen die zijn voorgelegd aan respondenten.

3.2 De voorspellende waarde van criteria en meetinstrumenten

Bij de selectie van kandidaten kan gebruik worden gemaakt van verschillende instrumenten, die in meer of mindere mate informatie geven of een kandidaat in de functie goede prestaties zal leveren. Zo kan bijvoorbeeld gebruik worden gemaakt van cognitieve capaciteitentests, van een analyse van het cv van de kandidaat of van interviews. Het nut van het inzetten van dergelijke instrumenten is het verkrijgen van meer zekerheid over het toekomstig functioneren van de kandidaat. Niet elk van de instrumenten heeft een even grote voorspellende waarde. Twee aspecten zijn van belang bij het meten van de voorspellende waarde van verschillende methodes en moeten onder meer volgens Hunter en Hunter (1984) worden onderscheiden: de methode van meting en hetgeen gemeten wordt. De voorspellende waarde van bijvoorbeeld cognitieve capaciteiten is voor het toekomstig functioneren hoog

(Hunter & Hunter, 1984; Schmidt & Hunter, 1998; 2004), maar als een test deze capaciteiten niet voldoende meet, dan zal de validiteit van deze test niet hoog zijn. Vanaf de jaren '30 was de dominante opvatting over verschillen in validiteit vooral dat deze ontstaan door variaties in functies, oftewel situationeel bepaald (Schmidt & Hunter, 1998). In de jaren '70 kwam men er echter langzaamaan achter dat deze verschillen vooral voortkwamen uit statistische en meetonvolkomenheden. De nieuwe meta-analyses maakten het mogelijk om over verschillende functies heen uitspraken te doen over de validiteit van de methodes. Vanwege de ontwikkeling van betere kwantitatieve technieken zijn de resultaten van de meta-analyse zeer robuust. In de opvolgende meta-analyses en reviews van de literatuur wordt het gebruikelijk om niet alleen de validiteit te bepalen van één meetinstrument, maar ook van gecombineerd gebruik van instrumenten. In selectie is het immers gebruikelijk meerdere instrumenten naast of na elkaar te gebruiken. In de loop van de jaren is er zeer veel onderzoek gedaan naar de validiteit van verschillende instrumenten.

De eerste belangrijke meta-analyse over de voorspellers van werkprestaties is van Hunter en Hunter (1984). De belangrijkste voorspeller voor toekomstig functioneren, zo stellen zij vast, zijn de cognitieve capaciteiten van het individu. Barrick en Mount (1991) leggen vervolgens als eerste de relatie tussen de 'Big Five', een classificatie van de vijf dimensies van persoonlijkheid en het functioneren van een persoon in een functie. Deze vijf dimensies vereisen allereerst een korte uitleg. 'Agreeableness', in het Nederlands veelal vertaald als verdraagzaamheid of behaaglijkheid behelst aspecten als flexibiliteit, tolerantie, hoffelijkheid, teerhartigheid en vergevingsgezindheid. 'Extraversion', extraversie in het Nederlands gaat over de mate waarin een persoon sociaal, spraakzaam, assertief en actief is en de mate waarin iemand zich voegt naar de groep. Emotionele stabiliteit, de derde dimensie, is gericht op de aspecten waarin iemand zich al dan niet angstig, depressief, boos, onzeker of beschaamd voelt. De vierde dimensie is 'Conscientiousness', wat wij vertalen met zorgvuldigheid. Deze dimensie richt zich op betrouwbaarheid (voorzichtig, grondig, verantwoordelijk, georganiseerd en planvaardig zijn) en doorzettingsvermogen (doorzetten, resultaatgerichtheid en hardwerkend). Tot slot is de vijfde dimensie gericht op de mate waarin iemand openstaat voor nieuwe ervaringen en wordt gemeten aan de hand van kenmerken als artistiekeit, originaliteit, nieuwsgierigheid en de mate van fantasie (zie ook Goldberg, 1990). Barrick en Mount (1991) concluderen dat zorgvuldigheid een sterke relatie heeft met het toekomstig functioneren. Ashton (1998) komt op basis van onderzoek naar de samenhang tussen integer gedrag en persoonlijkheid tot de conclusie dat het gebruik van 'narrow traits', ofwel de individuele aspecten die met de Big Five samengevoegd worden tot elk van de vijf dimensies van de persoonlijkheid, de optimale voorspellingen voor toekomstig functioneren soms ten goede kan komen. Verschillende onderzoekers hebben sindsdien onderzoek gedaan naar de voorspellende waarde van 'narrow traits' tegenover de dimensiebenadering. Dudley, Orvis, Lebiecki en Cortina (2006) verwijzen naar Hogan en Roberts (1996), Mount en Barrick (1995), en Ones en

Viswesvaran (1996) en stellen dat de brede benadering een betere voorspeller is voor het overall functioneren. Zorgvuldigheid blijkt van de vijf dimensies de belangrijkste voorspeller voor toekomstig functioneren.

Na de eerste grote analyse van de voorspellende waarde van diverse instrumenten van Hunter en Hunter (1984) volgden verschillende auteurs met nieuwe meta-analyses, waar de statistische en meetonvolkomenheden steeds minder groot waren. Een van de eerste meta-analyses waarbij ook gerapporteerd wordt over gecombineerde methodes is van Ones, Viswesvaran en Schmidt (1993). Ones, Viswesvaran en Schmidt (1993) beschrijven de integriteitstoets als een goede voorspeller voor contraproductief gedrag en als voorspeller voor het algemeen functioneren. De verwachting was dat integriteitstoetsen zeer verschillende constructen meten, waaronder lange termijn commitment aan een functie, verantwoordelijkheidsbesef, geneigdheid tot diefstal, vijandigheid, ethiek, afhankelijkheid en consistentie, maar het blijkt dat de tests stuk voor stuk een vergelijkbaar construct bezien, namelijk de persoonlijkheidsstructuur (Schmidt & Hunter, 1998). De integriteitstoets beziet deze structuur op aspecten voor zorgvuldigheid (Ones, Viswesvaran & Schmidt, 1993), emotionele stabiliteit en behaaglijkheid (Schmidt & Hunter, 1998). Ook blijkt de toets, hoewel ingevuld door de kandidaten zelf, qua voorspellingsvermogen niet vatbaar voor bijvoorbeeld sociale wenselijkheid, faken of een andere wijze van onnauwkeurigheid.

Schmidt en Hunter (1998) beschrijven de stand van zaken na 85 jaar onderzoek naar selectie instrumenten. De beste voorspeller voor toekomstig functioneren is intelligentie. Sterker nog, bij toenemende complexiteit is de voorspellende waarde hoger (zie ook Ones, Viswesvaran & Schmidt, 1993; Schmidt & Hunter, 2004). De 'work sample test' (die slechts geschikt is bij eerdere ervaringen in dezelfde functie), de integriteitstoets, de test op zorgvuldigheid en gestructureerde interviews blijken een goede aanvulling op de cognitieve capaciteiten test. De hoogste voorspellende waarde voor toekomstig functioneren die in de literatuur naar voren komt is de combinatie van intelligentietoets, persoonlijkheidstest en interestetest (Martin, 2014) of intelligentietest en integriteitstoets (Ones, Viswesvaran & Schmidt, 1993; Schmidt & Hunter, 2004).

Highhouse (2002) heeft kritiek op de psychometrische traditie, omdat men niet uitgaat van datgeen dat belangrijk is bij de selectie van topmanagers, namelijk de persoonlijke karakteristieken. Topmanagers falen niet vanwege technische, maar vanwege 'persoonlijke' fouten. Het alternatief voor selectie dat Highhouse (2002) voorstelt is het individueel assessment. Hij definieert dit als een 'loosely defined set of procedures, similar to practices developed and performed in clinical and counseling settings, used to make recommendations for higher level hires' (Highhouse, 2002, p. 363). Het individueel assessment wordt onderscheiden als een 'art', of kunst, in tegenstelling tot een wetenschap, omdat het ervan uitgaat dat de kandidaat als

geheel wordt gezien en niet alleen diens vaardigheden of kenmerken. Onderzoek naar voorspellende waarde van deze methodiek is sterk verouderd, maar laat een positief beeld zien. Sparks (1990, in Highhouse, 2002)) en Bentz (1967, in Highhouse, 2002) tonen aan dat de voorspellende waarde vergelijkbaar is met de best mogelijke voorspellers in psychometrisch onderzoek.

3.3 Criteria bij succesvolle en niet-succesvolle selectie

Sessa et al. (1998) deden onderzoek naar selectie van topmanagers. In hun onderzoek keken ze onder meer naar relaties tussen kenmerken van het selectieproces en de mate waarin de benoemde kandidaat succesvol is. Hieruit komt naar voren dat waar men informatie tracht te verkrijgen over de 'fit' met de organisatie en over waarden van de kandidaat, de benoemde kandidaat vaker succesvol is. Politieke redenen voor de benoeming blijken vaker gerelateerd aan het niet-succesvol zijn van de benoemde kandidaat.

Ook bekeken Sessa et al. (1998) welke verschillen zichtbaar zijn in de eisen die gesteld worden en de mate van succes bij interne en bij externe benoemingen (zie tabel 3.1). In het algemeen blijkt vaker sprake van een succesvolle interne benoeming. Er is bij externe benoemingen vaker aandacht voor de klik met de organisatiecultuur, wat tevens vaker leidt tot succesvolle benoemingen. Indien een topmanager intern benoemd is, en wordt gezien als intelligent of als individu met veel technische expertise, dan wordt hij ook vaker gezien als succesvol. Bij een externe benoeming geldt het omgekeerde: indien deze topmanager gezien wordt als intelligent of als individu met veel technische expertise, dan wordt deze topmanager vaker gezien als niet-succesvol. Dit resultaat staat echter haaks op de feitelijke mate van succes, zoals blijkt uit tabel 3.1. Een extern benoemde kandidaat is vaker succesvol dan een interne kandidaat indien hij of zij intelligent is of veel kennis heeft van het product. In andere gevallen is een interne kandidaat vaker succesvol gebleken.

Tabel 3.1 Succes van benoemingen bij diverse eisen (Sessa et al., 1998, p. 30-33)

Eis	Succesvol intern (%)	Succesvol extern (%)
Intensieve ervaring in een bepaald vakgebied	59,3	42,6
Klik met de organisatiecultuur	80,0	52,8
Flexibiliteit/ aanpassingsvermogen	61,1	37,9
Kennis van de functie	61,1	31,6
Intelligentie	44,8	66,7
Kennis van het product	28,6	50,0

Sessa et al. (1998) hadden in hun onderzoek tot slot ook aandacht voor relatie tussen de mate van succes van benoemde kandidaten en de genoemde eisen bij de selectie van de kandidaten (zie tabel 3.2).

Tabel 3.2 Succesvolle en niet-succesvolle benoemingen (Sessa et al., 1998)

Eisen	Genoemd (% van totaal)	Waarvan succesvol (% van genoemd)	Waarvan niet-succesvol (% van genoemd)
Managementvaardigheden	42,6	36,9	47,6
Interpersoonlijke vaardigheden	39,2	46,3	32,9
Ethiek	17,9	23,5	12,9
Energie/ gedrevenheid/ toewijding	16,6	8,1	2,9
Een klik met de organisatiecultuur	16,0	20,8	11,8
Creativiteit	15,0	19,5	11,2

In de tabel wordt in de eerste kolom zichtbaar hoe vaak een bepaalde eis genoemd is in de functiebeschrijvingen. Hieruit komt naar voren dat managementvaardigheden het vaakst genoemd worden als eis aan kandidaten, gevolgd door interpersoonlijke eigenschappen en ethiek. In de kolommen hierachter wordt duidelijk hoe vaak een gekozen kandidaat succesvol is, indien de eis genoemd werd in de functiebeschrijving. Dit maakt duidelijk dat managementvaardigheden weliswaar vaak genoemd worden, maar dat er meer niet-succesvolle dan succesvolle benoemingen zijn wanneer managementvaardigheden als eis worden gesteld. Voor andere genoemde competenties geldt het omgekeerde. Als interpersoonlijke vaardigheden, ethiek, energie, klik met de organisatiecultuur en creativiteit worden genoemd als eis in de functiebeschrijvingen is vaker sprake van succesvolle dan van niet-succesvolle benoemingen.

In het onderzoek van Sessa et al. (1998) zien we een mix van objectieve geschiktheidscriteria en subjectieve aanvaardbaarheidscriteria. In de praktijk wordt het interview het vaakst gebruikt als instrument in selectie (bv. McDaniel et al., 1994; Board, 2012). In het interview speelt een grote mate van subjectiviteit in de oordeelsvorming van de selecteur, veroorzaakt door de interactie tussen interviewer en kandidaat (Rivera, 2015). Miles en Sadler-Smith (2014) deden onderzoek onder selecteurs en bevroegen hen naar hun beoordelingsstrategie van kandidaten. Uit dit onderzoek blijkt dat intuïtieve oordeelsvorming, ook wel aangeduid als onderbuikgevoelens, het belangrijkste aanknopingspunt is voor de besluitvorming in het selectieproces. Het is zelfs zo dat als de intuïtie gedeeld kon worden met een collega, het vertrouwen in het oordeel toenam.

Sessa et al. (1998) bevroegen selecteurs op hun redenen voor benoeming van een kandidaat. De meest genoemde reden blijkt de beste 'fit' met de functie. Dit zagen we eerder ook in de casussen in deel II. Over de linie blijken zij echter ook op objectieve aspecten te letten. De beoordelingscriteria om een kandidaat te benoemen waren: beste 'fit' met de functie (door 43,6% genoemd), ervaring en kennis (door 36,1% genoemd) en de 'track record' (door 27,9% genoemd). Het minst vaak genoemd zijn reputatie (15,7%), waarden (16,4%) en het feit dat andere kandidaten niet voldeden (16,7%).

3.4 Tot besluit: Criteria bij de selectie van topmanagers in non-profit organisaties

In verschillende fases van het selectieproces blijken andere selectiecriteria op de voorgrond te staan. Dit leidt via een getrappt proces tot de benoeming van één kandidaat. In deel II hebben we gezien dat zowel objectieve als subjectieve maatstaven een rol spelen in het selectieproces. In dit hoofdstuk hebben we de literatuur besproken, waarin verschillende criteria worden benoemd die gebruikt (kunnen) worden bij selectie van topmanagers in non-profit organisaties. Eerst bespraken we de psychometrische literatuur, waarin het vooral gaat over welke criteria gebruikt zouden moeten worden. Daarna gingen we in op de literatuur over de praktijk en welke criteria daar een rol blijken te hebben. In deze paragraaf maken we de verbinding tussen enerzijds de literatuur, en anderzijds de praktijk. We willen criteria meenemen, waarvan uit de literatuur blijkt dat deze relevant zijn. Gelijktijdig willen we deze zodanig verwoorden, dat de criteria het best aansluiten bij terminologie uit de praktijk.

In de psychometrische literatuur (bv. Schmidt & Hunter, 1998; Highhouse, 2002; Dudley, Orvis, Lebiecki & Cortina, 2006; Martin, 2014) ligt de nadruk op meetbare, objectieve criteria, op het voorspellend vermogen van criteria en instrumenten. Vanuit deze stroming zien we twee criteria met een belangrijke voorspellende waarde op het toekomstig functioneren van topmanagers, namelijk intelligentie en zorgvuldigheid (bv. Schmidt & Hunter, 1998; Martin, 2014). Deze criteria zouden een rol moeten hebben in selectie. Gelijktijdig weten we uit de resultaten van deelonderzoek 2 dat men aangeeft dat men niet expliciet heeft gelet op deze maatstaven. Het is opmerkelijk dat criteria waar vanuit de psychometrische literatuur veel onderzoek naar is gedaan, deze in de praktijk geen expliciete aandacht krijgen van toezichthouders. Nu zou het wel eens kunnen dat men niet specifiek gelet heeft op deze criteria, maar dat men deze eigenlijk wel belangrijk vindt in de afweging. Daarom nemen we deze twee criteria mee in dit deelonderzoek.

Vervolgens hebben we besproken welke criteria bij succesvolle en niet-succesvolle benoemingen zijn gebruikt. Het eerder onderzoek van Sessa et al. (1998) laat zien dat als selecteurs letten op interpersoonlijke vaardigheden, er vaker sprake is van succesvolle benoemingen. In deel II kwamen interpersoonlijke vaardigheden op twee manieren terug in de interviews, namelijk als communicatieve vaardigheden en als verbindend vermogen. Deze criteria lichten elk een ander facet uit van de door Sessa et al. (1998) benoemde interpersoonlijke vaardigheden. Verbindend vermogen hangt nauw samen met wat Hollenbeck (2009) de persoonlijkheid van de topmanager noemt. Communicatieve vaardigheden is het meer objectief criterium dat ook vaak in wervingsteksten wordt genoemd als belangrijke geschiktheidseis voor topmanager, zoals we hebben gezien in deel I. We nemen in dit deelonderzoek daarom deze twee criteria mee om te bezien in hoeverre interpersoonlijke vaardigheden een rol spelen

als criterium bij de selectie van een topmanager.

Sessa et al. (1998) noemen enkele aspecten, die vooral van belang blijken bij externe benoemingen. Aangezien we in deelonderzoek 2 hebben gezien dat er veelal sprake is van externe benoemingen, gaan we in dit deelonderzoek ook uit van externe benoemingen. De aspecten die bij externe benoemingen vaker tot succes leiden, zijn de aspecten die we in dit deelonderzoek willen meenemen. Ook hier zou de selecteur immers op moeten letten. Externe benoemingen zijn vaker succesvol als gelet is op intelligentie, op de klik met de organisatiecultuur, en op de kennis van het product (Sessa et al., 1998). Kennis van het product wordt in deelonderzoek 2 genoemd onder de noemer 'affiniteit met de sector'. Er is vooral aangegeven dat kandidaten gevoel moeten hebben bij de sector en moeten weten welke belangrijke thema's er spelen voor de organisatie. Wij nemen dit aspect daarom in dit deelonderzoek mee onder de noemer 'affiniteit met de sector'.

Klik met de organisatiecultuur wordt volgens selecteurs in deelonderzoek 2 vooral beoordeeld aan de hand van de klik die men heeft met de kandidaat in de gesprekken. In dit hoofdstuk hebben we in dit kader gekeken naar intuïtie en onderbuikgevoelens, die hierbij een rol spelen (Miles & Sadler-Smith, 2014). Intuïtie en onderbuikgevoelens komen voort uit persoonlijk contact met kandidaten, dat in de selectiegesprekken naar voren kan komen (bv. McDaniel et al., 1994). In deel II werd dit criterium verwoord als een goede klik met de kandidaat in de selectiegesprekken. Om deze reden nemen we het criterium klik met de organisatiecultuur in dit derde deelonderzoek mee onder de noemer 'klik tijdens de gesprekken'.

Een criterium die aan het begin van een selectieproces in het kader van geschiktheid veel aandacht krijgt is ervaring. Ervaring in een vergelijkbare functie wordt door selecteurs in deel II gezien als een belangrijke hygiënefactor. Dit moet aanwezig zijn, zo stelt men. Gelijktijdig zien we in het onderzoek van Sessa et al. (1998) dat kennis van de functie, een andere verwoording voor ervaring, wel bij interne benoemingen vaak leidt tot succes, maar in veel mindere mate bij externe benoemingen. Juist omdat dit criterium in de praktijk veel genoemd is, willen we dit aspect meenemen in dit deelonderzoek.

Samengevat komen we hiermee tot de volgende zeven selectiecriteria:

1. Intelligentie (Schmidt & Hunter, 1998)
2. Zorgvuldigheid (Schmidt & Hunter, 1998)
3. Verbindend vermogen (Sessa et al., 1998)
4. Communicatieve vaardigheden (Sessa et al., 1998)
5. Bestuurlijke ervaring (Sessa et al., 1998)
6. Affiniteit met de sector (Sessa et al., 1998)
7. Klik tijdens de gesprekken (Miles & Sandler-Smith, 2014)

4 PRAKTIJK: HET BELANG VAN DIVERSE SELECTIECRITERIA

4.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk hebben we de literatuur op het gebied van selectiecriteria beschreven. Op basis van deze literatuur en de resultaten van het deelonderzoek dat in deel II wordt beschreven, zijn we tot zeven selectiecriteria gekomen. Er zijn profielen geschetst, die vervolgens paarsgewijs zijn voorgelegd aan toezichthouders van non-profit organisaties in de sectoren wonen, zorg en welzijn, en onderwijs. Op basis van de keuzes die toezichthouders hebben gemaakt, beschrijven we in dit hoofdstuk het belang dat zij toekennen aan de onderzochte criteria. Dit doen we aan de hand van de resultaten van de conjoint analyse. In de volgende paragraaf gaan we nader in op deze resultaten. De analyse van de data in de conjoint analyse kan op individueel niveau, of op geaggregeerd niveau. Wij willen op een geaggregeerd niveau achterhalen wat het relatieve belang is van de verschillende selectiecriteria. De resultaten zijn daarom eerst op het hoogste aggregatieniveau geanalyseerd. Vervolgens hebben we gekeken of bepaalde kenmerken van de toezichthouders van invloed zijn op de resultaten, namelijk sector, rol in de Raad van Toezicht, geslacht, en leeftijd.

4.2 Analyse van de resultaten

In deze paragraaf gaan we in op het belang van de onderzochte selectiecriteria. In tabel 4.1 worden de β -waardes beschreven. Hoe hoger deze waarde, hoe meer belang selecteurs hechten aan het selectie criterium. Ook zien we in de tabel of sprake is van significante resultaten.

Tabel 4.1 Beta-waardes selectiecriteria, voor de totale populatie (N=1422)

(y-waarde=1, n = 1422)	β	Std. error	Sig.	Wald
Intercept	-5,695	0,510	0,00	124,916
Klik	0,665	0,083	0,00	64,257
Communicatie	0,571	0,081	0,00	49,285
Verbindend vermogen	0,526	0,074	0,00	50,171
Intelligentie	0,48	0,075	0,00	40,632
Zorgvuldigheid	0,402	0,085	0,00	22,316
Sector	0,392	0,087	0,00	20,451
Ervaring	-0,07	0,076	0,356	0,851

Over de gehele populatie bezien blijkt de klik met de kandidaat het belangrijkste criterium voor de keuze van de respondenten (zie tabel 4.1). De hierop volgende belangrijkste criteria zijn communicatieve vaardigheden en verbindend vermogen. Op basis van onze analyse zien we voorts dat respondenten geen eigenstandig belang hechten aan het selectiecriterium ervaring. In de multivariate afweging worden de andere selectiecriteria belangrijker gevonden.

Vervolgens hebben we in onze analyse bezien of er verschillen tussen toezichthouders bestaan, op basis van sector, rol in de Raad van Toezicht, geslacht en leeftijd.

In deel I hebben we de literatuur over non-profit organisaties behandeld. Aangezien er veel overeenkomsten zijn tussen deze organisaties in de verschillende sectoren, zoals in ontstaansgeschiedenis en aansturing, verwachten we geen verschillen in de weging van de selectiecriteria door toezichthouders. Gelijktijdig is het natuurlijk mogelijk dat er verschillen zijn in deze weging, doordat er ook verschillen zijn tussen de sectoren. Zo worden de sectoren onderwijs, zorg en welzijn bijvoorbeeld meer gefinancierd vanuit overheidsmiddelen dan de sector wonen. In tabel 4.2 zijn de resultaten van de analyse of er belangrijke verschillen bestaan tussen de respondenten uit de sectoren onderwijs, zorg en welzijn, en wonen. Er blijken inderdaad geen statistisch significante verschillen tussen sectoren.

Tabel 4.2 Beta-waardes selectiecriteria, invloed van sector (N=1116)

(y-waarde=0, n = 1296)	β	Std. error	Sig.	Wald
Intercept	-6,322	0,651	0,00	94,400
Klik	0,717	0,096	0,00	55,292
Communicatie	0,617	0,094	0,00	42,916
Verbindend vermogen	0,624	0,086	0,00	52,687
Intelligentie	0,504	0,087	0,00	33,726
Zorgvuldigheid	0,437	0,098	0,00	19,919
Sector	0,382	0,099	0,00	14,976
Ervaring	0,010	0,087	0,909	0,013
Sector onderwijs	0,00	0,216	1,000	0,000
Sector zorg en welzijn	0,00	0,190	1,000	0,000
Sector woningcorporatie	0,00	0,230	1,000	0,000

We hebben ook gekeken naar verschillen in het belang van de criteria naar gelang de rol van de respondenten. We onderscheiden de rol van voorzitter, lid van de remuneratiecommissie en overige leden (zie tabel 4.3). Als respondenten in meerdere rollen actief zijn, zijn zij in de analyses meegenomen in elk van de door hen genoemde toezichthoudende rollen.

Uit onderzoek blijkt dat selecteurs weinig kennis hebben van het selectieproces (bv. Rynes et al., 2002; Sessa et al., 1998). Desalniettemin is het mogelijk dat er wel

verschillen zijn in het kennisniveau. Leden van de remuneratiecommissie krijgen immers veelal om hun expertise op het gebied van HR zitting in deze commissie. Het mag dan ook verwacht worden dat deze leden meer kennis van en ervaring met het selectieproces hebben. Dit zou ook kunnen leiden tot een andere weging van de belangen. We verwachten van deze leden dat zij een relatief groter belang hechten aan objectieve criteria als intelligentie en zorgvuldigheid. Er blijken echter geen statistisch significante verschillen bij het onderscheid tussen de verschillende rollen.

Tabel 4.3 Beta-waardes selectiecriteria, invloed van verschillende rollen (N=1260)

(y-waarde=0, n = 1296)	β	Std. error	Sig.	Wald
Intercept	-6,576	0,606	0,00	117,783
Klik	0,750	0,092	0,00	66,696
Communicatie	0,623	0,090	0,00	48,197
Verbindend vermogen	0,627	0,082	0,00	59,083
Intelligentie	0,565	0,083	0,00	46,654
Zorgvuldigheid	0,443	0,094	0,00	22,457
Sector	0,418	0,093	0,00	19,980
Ervaring	-0,02	0,082	0,976	0,001
Rol voorzitter	0,00	0,140	1,000	0,000
Rol remuneratie	0,00	0,133	1,000	0,000
Rol overig	0,00	0,141	1,000	0,000

Vervolgens hebben we een onderscheid gemaakt tussen mannelijke en vrouwelijke respondenten (zie tabel 4.4). De literatuur laat zien dat mannen en vrouwen op veel onderdelen in keuzeprocessen niet van elkaar verschillen (bv. Van den Bos, Homberg & De Visser, 2013; Lauriola, Panno, Levin & Lejuez, 2014), maar wel op de mate waarin zij zich aanpassen op risico's (Van den Bos, Homberg & De Visser, 2013). Onder verwijzing naar Andreano en Cahill (2009) en Cahill (2006), benoemen Van den Bos, Homberg en De Visser (2013) als mogelijke verklaring het verschil in de activiteit in de linker- en rechterhersenhelft, wat leidt tot een grotere focus op details (vaker bij vrouwen) of op globale informatie (vaker bij mannen). Een dergelijk verschil in hersenactiviteit bij besluitvorming zou mogelijk ook kunnen leiden tot verschillen in de criteria waarop men kandidaten in het selectieproces beoordeeld. Hier hadden we op voorhand interessante verschillen verwacht. Kijken we naar de resultaten van dit deelonderzoek, dan blijkt niet dat mannen en vrouwen andere criteria hanteren bij de selectie van de topmanager. Het model is niet statistisch significant gebleken. Dit betekent ook dat diversiteit naar geslacht niet zal leiden tot een andere wijze van beoordelen van kandidaten voor een topmanagement functie.

Tabel 4.4 Beta-waardes selectiecriteria, invloed van geslacht (N=1296)

(y-waarde=0, n = 1296)	β	Std. error	Sig.	Wald
Intercept	-6,577	0,587	0,00	125,618
Klik	0,746	0,090	0,00	67,942
Communicatie	0,646	0,089	0,00	53,174
Verbindend vermogen	0,618	0,080	0,00	59,117
Intelligentie	0,553	0,081	0,00	46,173
Zorgvuldigheid	0,455	0,092	0,00	24,426
Sector	0,409	0,092	0,00	19,756
Ervaring	-0,03	0,081	0,972	0,001
Geslacht man	0,00	0,125	1,000	0,000
Geslacht vrouw	0	-	-	-

Tot slot hebben we gezien welke invloed leeftijd heeft op de weging van selectiecriteria. Om te bepalen of leeftijd een invloed heeft op de selectiecriteria hebben we verschillende leeftijdscategorieën gebruikt (zie tabel 4.5). De eerste categorie zijn de relatief jonge en beginnend toezichthouders. Er is gekozen om de grens voor deze categorie te stellen op 50 jaar. Toezicht houden vraagt een bepaalde mate van ervaring en deskundigheid, die jonge mensen veelal ontberen. Men begint veelal niet voor het 40^e levensjaar aan een toezichthoudende functie. De periode tot 50 jaar is de periode waarin men carrière maakt en ervaring opdoet met toezicht houden. Vanaf dat moment is het waarschijnlijk dat een toezichthouder een positie heeft verkregen. De middelste categorie bestaat derhalve uit toezichthouders in de leeftijd tussen 50 en 65 jaar. De laatste categorie bestaat uit toezichthouders boven de 65 jaar. Vanaf dit moment is het waarschijnlijk dat men in de afbouw is van de carrière of reeds gestopt is. We waren benieuwd of binnen deze categorieën andere selectiecriteria van belang zijn in het keuzegedrag. Naarmate respondenten ouder zijn, blijkt bijvoorbeeld dat zij bereid zijn meer risico's te nemen (Lauriola, Panno, Levin & Lejuez, 2014). Een dergelijk verschil zou mogelijk ook effect kunnen hebben op de van belang geachte criteria, zo was onze verwachting. Dit blijkt niet het geval, ook hier is sprake van niet-significante verschillen tussen respondenten uit de verschillende leeftijdscategorieën.

Tabel 4.5 Beta-waardes selectiecriteria, invloed van verschillende leeftijdscategorieën (N=1170)

(y-waarde=0, n = 1296)	β	Std. error	Sig.	Wald
Intercept	-6,525	0,622	0,00	110,092
Klik	0,741	0,095	0,00	60,858
Communicatie	0,604	0,093	0,00	42,384
Verbindend vermogen	0,634	0,085	0,00	56,275
Intelligentie	0,551	0,086	0,00	41,428
Zorgvuldigheid	0,445	0,097	0,00	12,137
Sector	0,409	0,097	0,00	17,843
Ervaring	0,013	0,085	0,876	0,025
Leeftijd <50 jaar	0,00	0,212	1,000	0,000
Leeftijd > 50 jaar, < 65 jaar	0,00	0,157	1,000	0,000
Leeftijd > 65 jaar	0	-	-	-

5 CONCLUSIE EN DISCUSSIE

5.1 Conclusie

In de literatuur wordt verwezen naar twee doelen van selectie. Enerzijds dient een kandidaat te voldoen aan de eisen die worden gesteld in het functieprofiel. De kandidaat is in dit geval geschikt voor de functie. Anderzijds is ook aanvaardbaarheid een belangrijk doel. In dit geval gaat het erom dat de kandidaat passend is, of een juiste 'fit' heeft, met de organisatie of met het team. Het selecteren van een kandidaat met de juiste competenties is essentieel, omdat dit van invloed is op het functioneren van de organisatie (bv. Sessa et al., 1998; Wasserman, Anand & Nohria, 2010; Lorsch, 2010; Froelich, McGee & Rathge, 2011; Branch, Hanushek & Rivkin, 2012; Derks & Grit, 2015).

Het is belangrijk dat selecteurs zorgvuldig afwegen of een kandidaat geschikt en aanvaardbaar is. Hiertoe kunnen zij verschillende criteria hanteren. In hoofdstuk 3 zijn we gekomen tot een lijst van zeven selectiecriteria die van belang worden geacht in literatuur en praktijk.

Intelligentie en zorgvuldigheid hebben een relatief grote voorspellende waarde (Schmidt & Hunter, 1998) en zouden daarom een belangrijke rol moeten spelen als criterium bij selectie. Interpersoonlijke vaardigheden zijn vaardigheden, die een belangrijke rol spelen bij het succes van een topmanager (Sessa et al., 1998). In deel II werden deze vaardigheden verwoord als verbindend vermogen en communicatieve vaardigheden. Bestuurlijke ervaring en affiniteit met de sector zijn de meer objectieve criteria, die ook in de literatuur naar voren komen als criteria met een hoge voorspellende waarde voor toekomstig functioneren. Tot slot blijkt uit de literatuur en uit de cases in deel II dat selecteurs het belangrijk vinden om een 'klik' te ervaren tijdens de gesprekken met kandidaten. Dit blijkt in de praktijk een belangrijk selectie criterium. Samenvattend zijn de volgende criteria meegenomen in dit deelonderzoek:

1. Intelligentie (Schmidt & Hunter, 1998)
2. Zorgvuldigheid (Schmidt & Hunter, 1998)
3. Verbindend vermogen (Sessa et al., 1998)
4. Communicatieve vaardigheden (Sessa et al., 1998)
5. Bestuurlijke ervaring (Sessa et al., 1998)
6. Affiniteit met de sector (Sessa et al., 1998)
7. Klik tijdens de gesprekken (Miles & Sandler-Smith, 2014)

Deze selectiecriteria krijgen gedurende het selectieproces meer of minder nadruk, al

naar gelang de fase van het selectieproces, zo bleek uit het casuïstisch onderzoek in deel II. In de casussen kwam duidelijk naar voren dat de meer objectieve criteria bij de beoordeling van cv's en motivatiebrieven een rol spelen. Er wordt dan gekeken naar de sector waar de kandidaat vandaan komt en de ervaring die de kandidaat meebrengt. In de gespreksvoering worden juist meer subjectieve selectiecriteria gehanteerd, zoals klik, communicatieve vaardigheden en verbindend vermogen. In dit derde deelonderzoek hebben we achterhaald hoe deze criteria gewogen worden in de besluitvorming over de benoeming van een topmanager in een non-profit organisatie. De onderzoeksvraag die we hiermee beantwoorden is:

Hoe worden de selectiecriteria voor topmanagers door toezichthouders van non-profit organisaties gewogen in de besluitvorming over de benoeming van een topmanager?

Het is bekend dat mensen hun eigen voorkeuren weliswaar kunnen uitspreken, maar dat in keuzegedrag deze voorkeuren veelal niet leidend blijken in de werkelijke keuzes (Green & Srinivasan, 1978; Rao, 2014). Om de weging van de criteria te achterhalen hebben we daarom integrale beschrijvingen voorgelegd aan toezichthouders, om zo te bezien waar de preferentie van respondenten ligt. Aan de hand van de conjoint analyse zijn de resultaten geanalyseerd.

Er wordt door respondenten geen eigenstandig belang gegeven aan bestuurlijke ervaring. In de multivariate afweging worden de andere selectiecriteria belangrijker gevonden. Het maakt hierdoor voor de selecteurs niet uit of een kandidaat bestuurlijke, leidinggevende, of politiek-bestuurlijke ervaring heeft opgedaan. Zoals de uitkomsten van het casuïstisch onderzoek reeds deden vermoeden, blijkt dat vooral subjectieve selectiecriteria het meest van belang worden gevonden. Klik in de interactie met de kandidaat, communicatieve vaardigheden, en verbindend vermogen hebben de hoogste β -waardes. Ook wordt duidelijk dat de objectieve selectiecriteria, intelligentie, zorgvuldigheid, ervaring en sector, de kleinste rol spelen in de selectie van een topmanager. Er blijken geen verschillen bij verschillende uitsplitsingen, bijvoorbeeld in rol binnen de Raad van Toezicht, sector, leeftijdscategorie, en geslacht.

5.2 Discussie

De uitkomsten van dit derde deelonderzoek duiden erop dat men in de besluitvorming over kandidaten vooral de sociale kant van de functie vooropstelt. Klik, communicatie en verbindend vermogen draaien immers allen om de interactie tussen kandidaat en andere personen. Er wordt hiermee uitdrukking gegeven aan het feit dat de toekomstige werkzaamheden van de kandidaat vooral sociaal van aard zijn. Men sluit duidelijk aan bij de notie van Hollenbeck (2009) dat het wenselijk is om naast competenties ook naar de persoonlijkheid van kandidaten te kijken in het selectieproces.

Gelijktijdig zien we dat intelligentie en zorgvuldigheid, de twee criteria met de beste voorspellende waarde, ook van belang worden gevonden in de besluitvorming over kandidaten. Er lijkt hiermee dan ook dat selecteurs aandacht hebben voor zowel harde als zachte maatstaven bij selectie. Dit leidt volgens Sessa et al. (1998) vaker tot succesvolle benoemingen.

Wij zien echter wel een belangrijke tegenwerping tegen de conclusie dat deze weging door onze respondenten zal leiden tot succesvolle benoemingen. Het belangrijkste criterium wordt 'klik in de gesprekken' gevonden, zoals we eerder ook zagen in de cases in deel II. Selecteurs beoordelen kandidaten daarmee het meest op basis van een subjectief criterium. Enerzijds wordt gesteld dat mensen in staat zijn op basis van dit subjectieve criterium tot goede besluiten te komen (Ambady & Rosenthal, 2001). Anderzijds blijkt dat vooroordelen de besluitvorming negatief kunnen beïnvloeden (bv. Posthuma et al., 2002). Men spreekt juist hierdoor over falende selectieprocessen. Het is belangrijk dat selecteurs zich hier uitermate van bewust zijn, en in het proces ook waarborgen inbouwen om deze vooroordelen in elk geval inzichtelijk te maken en te voorkomen. Indien dit potentiële probleem onvoldoende wordt ingezien, bestaat het gevaar van niet-succesvolle benoemingen (bv. Keep & James, 2010; Ramsay & Scholarios, 1999).

Klik in de interactie werpt nog een beperking op als selectiecriterium. Vanuit het oogpunt dat de functie van topmanager vooral veel vraagt van de sociale kant van de kandidaat, kan gelet worden op de klik in de interactie. Echter, in de interviews die we deden in deel II werd klik in de interactie soms gelijkgetrokken met klik met de cultuur van de organisatie. Het is zeer de vraag of deze redenering opgaat als de selecteurs slechts beperkt een binding hebben met de organisatie, zoals toezichthouders in non-profit organisaties. Een juiste inschatting maken van de heersende cultuur en van de klik van de topmanager met die heersende cultuur is dan lastig.

Daarom pleiten we wederom voor reflectie van toezichthouders op de invulling van het selectieproces (met welke instrumenten kan ik welke criteria beoordelen) en op de te beoordelen criteria. Intelligentie en zorgvuldigheid bijvoorbeeld zijn te testen, en in veel mindere mate inzichtelijk te maken in een interview met een kandidaat. Klik in het selectiegesprek, verbindend vermogen en communicatieve vaardigheden daarentegen zijn wel goed uit een interview op te maken. Men dient zich hierbij bewust te zijn dat de klik in de interactie niet hetzelfde is als de klik met de organisatiecultuur. Van de klik met de organisatiecultuur wordt gezegd dat deze vaker leidt tot succesvolle benoemingen, terwijl dit voor de klik in het selectiegesprek niet per se geldt. Ook dient men zich bewust te zijn dat van het gevaar dat vooroordelen een belangrijke rol spelen in de besluitvorming.

Een belangrijke beperking van dit onderzoek is dat gebruik is gemaakt van een beperkte set van criteria. Mogelijkerwijs worden door toezichthouder nog andere,

niet benoemde en in dit onderzoek gehanteerde selectiecriteria ook van belang gevonden in hun besluitvorming over kandidaten. Als er in het selectieproces aandacht is voor ethiek bijvoorbeeld, is ook vaker sprake van succesvolle benoemingen (Sessa et al., 1998). Aangezien dit criterium niet in deel II is genoemd, hebben we dit criterium hier in deel III niet meegenomen. Dit zou wel kunnen in vervolgonderzoek. Zo ook zouden bijvoorbeeld flexibiliteit/ aanpassingsvermogen en managementvaardigheden als selectiecriteria meegenomen kunnen worden in vervolgonderzoek.

Verder hebben we in het onderzoek bij het voorleggen van keuzes aan de respondenten niet specifiek gemaakt, in welke fase informatie is achterhaald. Het feit dat er een keuze wordt voorgelegd tussen twee kandidaten maakt het duidelijk dat het gaat om de besluitvorming voor benoeming. In deel II zagen we dat in verschillende fases andere selectiecriteria een rol spelen bij de besluitvorming. Nader onderzoek kan gericht zijn op de weging van de selectiecriteria in verschillende fases van het selectieproces.

OP ZOEK NAAR LEIDERSCHAP

DEEL IV

Het einde van de zoektocht

1 HET EINDE VAN DE ZOEKTOCHT

1.1 Inleiding

In dit proefschrift hebben we diverse facetten van selectie van topmanagers in non-profit organisaties in de sectoren onderwijs, zorg, welzijn en wonen onderzocht. Welke belangrijke opdrachten moet een topmanager in een non-profit organisatie uitvoeren? Welke competenties moet een kandidaat bezitten om in aanmerking te komen voor een benoeming? Hoe wordt een topmanager geselecteerd in een non-profit organisatie? En op basis van welke criteria wordt men beoordeeld? Deze vragen zijn in drie delen aan bod gekomen.

In dit laatste deel maken we de balans op van de zoektocht en kijken naar de verbinding tussen literatuur en empirie. Daartoe gaan we in paragraaf 1.2 nogmaals kort in op de resultaten vanuit de drie deelonderzoeken. In paragraaf 1.3 komt de discussie aan de orde. Hier zetten we de onderzoeksresultaten in perspectief. Tot slot komen we in paragraaf 1.4 aanbevelingen voor onderzoek en praktijk.

1.2 Resultaten van de drie deelonderzoeken

Topmanagers hebben een cruciale invloed op het functioneren van organisaties, ook in non-profitorganisaties (Moore, 2013). Een goed selectieproces is daarom cruciaal: de toezichthouder besluit hiermee over de toekomstige besturing van de organisatie. Falen van het topmanagement blijkt zowel in profit als in non-profit organisaties echter regelmatig voor te komen (Sessa et al., 1998; Goodijk, 2012). Op voorhand heeft men uiteraard positieve verwachtingen van de aangetrokken kandidaat, maar achteraf kan blijken dat sprake is van disfunctioneren (Ruderman & Ohlott, 1990). In het Amerikaanse bedrijfsleven wordt ook opgemerkt dat er een grote groep topmanagers faalt, maar dat de oorzaken daarvoor niet bekend zijn (Sessa et al., 1998). Voor een deel wordt falend leiderschap doorgeschoven naar “falende selectieprocessen” (Hollenbeck, 2009). Met dit onderzoek hebben we bijgedragen aan het vergroten van kennis over selectieprocessen van topmanagers in non-profit organisaties.

De eerste stap van het selectieproces is een goed beeld verkrijgen van de functie, en dit vast te leggen in een functieprofiel (bv. Board, 2012). Een functieprofiel is voor posities op het topniveau gebaseerd op een analyse van de behoeftes van de organisatie, een analyse van de werkzaamheden in de functie en een doorvertaling hiervan in competenties die kandidaten nodig hebben voor het adequaat uitoefenen van de functie (Sessa et al., 1998).

In het verleden werd in veel gevallen voor de werving van kandidaten vervolgens gebruik gemaakt van een afgeleide van dit functieprofiel, namelijk een wervingstekst. In het eerste deelonderzoek hebben we gebruik gemaakt van deze afgeleide van het functieprofiel. Vanuit een historisch perspectief hebben we gekeken naar de veranderende eisen voor topmanagers in non-profit organisaties. Hierbij is ook de samenhang met de opvattingen over de aansturing van deze organisaties meegenomen. De opvattingen over de aansturing van de naoorlogse non-profit organisaties zijn aan verandering onderhevig. Om erachter te komen in hoeverre de vereisten aan topmanagers in non-profit organisaties zijn veranderd, hebben we een content analyse gedaan van 363 wervingsteksten uit de periode 1980-2010. Deze wervingsteksten zijn verzameld in het Nationaal Archief van de Koninklijke Bibliotheek. De content analyse laat zien dat er zowel sprake is van constante opdrachten en eisen aan topmanagers in non-profit organisaties, als van duidelijke ontwikkelingen in de tijd. Van een topmanager in een non-profit organisatie wordt te allen tijde verwacht dat hij leidinggeeft, contact heeft met medewerkers en goed kan communiceren. Ook beleid(sontwikkeling) blijkt in alle periodes een belangrijke opdracht voor topmanagers.

Buiten deze vereisten, die constant van belang worden gevonden, zijn er ook vereisten die op bepaalde momenten meer van belang worden geacht. In de jaren '80 zien we een grote mate van overheidsbemoeienis. In deze periode blijkt het organiseren van werkprocessen van belang, naast eerdergenoemde vereisten. In de jaren '90 wordt marktgerichte denken een centraal aspect in de wervingsteksten voor de aansturing van non-profit organisaties. Daarnaast komen dan ook prestatieafspraken meer centraal te staan in de aansturing van de non-profit organisaties (Lipsky & Smith, 1993; O'flynn, 2007). De nadruk van de leiding komt in de jaren '90 ook meer te liggen op de kwaliteit van de contractonderhandelingsactiviteiten. In deze periode zien we daarmee het belang van strategisch management en transformationeel leiderschap ontstaan. Vanaf de eeuwwisseling komt de meervoudigheid van waarden meer centraal te staan (Moore, 1995; O'Flynn, 2007). Voor de legitimiteit zijn de non-profit organisaties afhankelijk van een groot aantal stakeholders; er wordt derhalve verwacht van de organisaties dat zij open en transparant met deze stakeholders communiceren en dat aan hen verantwoording wordt afgelegd (Bossert, 2003). De topmanager heeft mede hierdoor te maken met complexe aansturingsmechanismes, een veeleisende overheid en niet zonder meer eenduidige doelen (Commissie Maatschappelijk Verantwoord bestuur en toezicht in de semipublieke sector, 2013). In deze periode, waarin het Public Value Management de dominante opvatting over de aansturing is, blijven strategisch management en transformationeel leiderschap van belang. Daarbovenop wordt bovendien verwacht van topmanagers dat zij (publiek) ondernemerschap laten zien. Op basis van ons eerste deelonderzoek kunnen we concluderen dat er een toenemend aantal eisen wordt gesteld aan topmanagers in non-profit organisaties. Ook uit de literatuurstudie wordt duidelijk dat er een groot aantal eisen kunnen worden

geformuleerd voor het uitoefenen van de functie van topmanager in een non-profit organisatie. In veel non-profit organisaties is het bestuur geprofessionaliseerd, en is sprake van een meerhoofdige Raad van Bestuur. Er wordt tegenwoordig een boegbeeld verwacht, die de afstemming met externe belanghebbenden verzorgd. Ook richting de organisatie wordt het nodige verwacht van de topmanagers. Innovatie en veranderingsprocessen faciliteren enerzijds, anderzijds het motiveren en inspireren van medewerkers in de organisatie. Enkele kernwoorden die wij in de literatuur terugvinden: charismatisch, resultaatgericht, verbindend, inspirerend, authentiek, organisatiesensitief, daadkrachtig, analytisch. Deze woorden vinden we ook grotendeels terug in de functieprofielen in deelonderzoek 2. In het tweede empirische onderzoek hebben we vier casussen geselecteerd om het selectieproces in deze gevallen diepgaand te onderzoeken. We hebben betrokken geïnterviewd en documenten geanalyseerd. Er is een gebrek geconstateerd aan empirisch gestoelde kennis over selectie op het topniveau (Vinkenburg et al., 2014; Derks & Grit, 2015). Met dit onderzoek dragen we bij aan dergelijke empirische kennis. Dit meer op de praktijk gericht onderzoek kan daarmee bovendien bijdragen aan de kwaliteit van de besluitvorming, en daarmee aan de kwaliteit van het leiderschap in organisaties, zo stelt Hollenbeck (2009).

De functieprofielen van de vier non-profitorganisaties binnen dit onderzoek zijn zeer volledig en behelzen 5 á 10 pagina's. Het beeld zoals uit de literatuur is gedestilleerd komt overeen met de beschrijving in deze vier functieprofielen. De belangrijkste opdrachten die we uit de functieprofielen opmaken zijn de boegbeeldfunctie, strategisch management en organisatie(-ontwikkeling). Ten behoeve hiervan wordt van kandidaten verwacht dat zij beschikken over geruime bestuurlijke en leidinggevende ervaring en een academisch werk- en denkniveau. De eigenschappen en competenties die de kandidaten hiertoe dienen te bezitten zijn onder meer besluitvaardigheid, betrouwbaarheid, gedrevenheid, verantwoordelijkheidsgevoel, en verbindend vermogen. In de kern, zo kunnen we dus zowel uit literatuur als functieprofielen opmaken, is voor de topmanager in een non-profit organisatie heden ten dage zowel gevoel voor omgeving, als voor de organisatie, en voor de mensen binnen de organisatie belangrijk. In het verlengde van deelonderzoek 1 concluderen wij dat er bij de start van het selectieproces hoge verwachtingen zijn ten aanzien van de kandidaten die zich bij de organisaties melden.

In deelonderzoek 2 waren wij geïnteresseerd in de wijze waarop deze verwachtingen een plek hebben in het vervolg van het selectieproces. Het blijkt dat veel van de eisen uit het functieprofiel niet expliciet worden meegenomen door betrokkenen. Het is afhankelijk van de organisatie welke eisen nadruk krijgen. Over de linie echter, dient een bestuurder, in de ogen van de betrokkenen, betrouwbaar te zijn, moet hij verbindingen aan kunnen gaan, affiniteit hebben met het primair proces en een boegbeeldfunctie kunnen vervullen. De vraag of kandidaten aan de noodzakelijke

voorwaarden voldoen wordt beantwoord in een trapsgewijs proces. Allereerst tracht men een inschatting te maken op basis van het cv en de motivatiebrief. Hier wordt vooral nadruk gelegd op de “harde eisen”, zoals eerdere ervaring en werk- en denkniveau. Er wordt bovendien een inschatting gemaakt van de mate waarin een kandidaat voldoet aan de overige gestelde eisen. Enkele kandidaten worden uitgenodigd voor één of meerdere interviews. Tijdens deze interviews wordt het beeld van de kandidaat nader ingevuld, zowel qua geschiktheid als qua persoonlijkheid. De wijze waarop dit aangepakt wordt verschilt per organisatie, van een zeer gestructureerd interview bij Salomon, tot een ongestructureerd interview bij Odysseus. In de gesprekken tracht men te achterhalen in hoeverre de kandidaten verbindend, authentiek, integer, gedegen en analytisch zijn. Hierbij wordt menigmaal aangegeven dat het niet makkelijk is om dit te concretiseren of hard te maken, er wordt veelal verwezen naar ‘een onderbuikgevoel’ of naar de eigen ervaring op basis waarvan dergelijke aspecten goed ingeschat kunnen worden. In elk geval blijkt dat men op basis van intuïtie kandidaten beoordeelt. Dit bleek eerder ook uit onderzoek van Miles en Sadler-Smith (2014). Het blijkt dat de betrokkenheid van overige stakeholders uit de organisatie invloed heeft op de beoordeling van kandidaten. Bij een grotere betrokkenheid, zoals bij Bremer Stadsmuzikanten en Salomon, wordt een kandidaat benoemd afkomstig uit de sector, terwijl bij een minder grote betrokkenheid, zoals bij Odysseus en Herakles wordt gekozen voor een kandidaat van buiten de sector.

In elk van de gevallen geven betrokkenen aan vertrouwen te hebben in de benoemde kandidaat. Naast de (politiek-)bestuurlijke ervaring wordt complementariteit expliciet als positief aspect genoemd van de benoemde kandidaten. Deze complementariteit kan echter verschillende betekenis hebben. Bij Odysseus en Bremer Stadsmuzikanten gaat het dan over complementariteit met de overige leden van de Raad van Bestuur, bij Salomon met de omgeving, bij Herakles met de organisatiecultuur.

In de onderzochte casussen zijn voor zowel de harde als de zachte aspecten van de topmanager aandacht gedurende het proces. Hierin lijken de harde aspecten een hygiënefactor, deze dienen aanwezig te zijn, terwijl de zachte aspecten vooral een positieve connotatie hebben. Enerzijds worden over benoemde kandidaten woorden gebruikt als: zakelijk, krachtig, to-the-point en daadkracht, anderzijds worden als: verbindend, aimabel, vriendelijk, open, invoelend, dienend en eerlijk. Deze eigenschappen van de benoemde kandidaten lijken te bevestigen dat kandidaten op basis van een combinatie van human capital (ervaring, technische expertise, vaardigheden) en sociaal kapitaal worden verkozen, zoals Withers et al. (2012) stellen. Diverse auteurs benoemen het belang van een goede combinatie van harde en zachte aspecten van topmanagers voor het succesvol functioneren van benoemde kandidaten (bv. Sessa et al., 1998; Zaccaro, 2007; Hollenbeck, 2009).

De conclusie van deelonderzoek 2 is dat objectiviteit en subjectiviteit in het selectieproces naast elkaar staan. Objectiviteit wordt vooral gezocht aan het begin van het proces, bij het opstellen van het functieprofiel. Er wordt een grote hoeveelheid eisen in het functieprofiel beschreven, vooral competenties. Juist deze aspecten zijn objectief en meetbaar. Gelijktijdig is het echter ook de vraag of de grote hoeveelheid eisen een adequate beschrijving geeft van de functie. Het feit dat de beschrijvingen breed geformuleerd zijn, betekent dat de inkleuring van het profiel later in het proces vorm krijgt. Er wordt gedurende het vervolg van het selectieproces een holistisch beeld gevormd van kandidaten en dit vormt de basis voor de beoordeling, zo maken we op uit de interviews met betrokkenen. Dit maakt dat subjectiviteit een belangrijk onderdeel vormt van de uiteindelijke oordeelsvorming over kandidaten. Door alle betrokkenen wordt echter aangegeven, dat het op basis van de eigen inschatting wel mogelijk is om te weten of iemand geschikt en passend is. In de verantwoording over de benoemde kandidaat zien we een mix van harde en zachte aspecten en wordt benadrukt dat de benoemde kandidaat zowel geschikt is voor de functie, wat vooral blijkt uit diens ervaring en aanwezige competenties, als passend als persoon bij de organisatie, wat blijkt uit zowel competenties als karaktereigenschappen van de benoemde kandidaat. Er wordt in de verantwoording dus vooral benadrukt op welke wijze de benoemde kandidaat aansluit bij het vooraf gestelde profiel. Hiermee lijkt het erop dat men de objectiviteit in het proces tracht te benadrukken.

Ondanks deze legitimatie achteraf door middel van objectieve verantwoording in de laatste fase van het selectieproces, was het met deelonderzoek 2 beperkt mogelijk zicht te krijgen op de weging van verschillende selectiecriteria. Men weet het relatieve belang van de gehanteerde criteria niet te expliciteren, het is impliciete kennis van betrokkenen (bv. Giddens, 1984). In het laatste empirische deelonderzoek zijn we nader ingegaan op het besluitvormingsproces en hebben we het relatieve belang van enkele selectiecriteria achterhaald. De keuze voor de selectiecriteria is gebaseerd op de resultaten van de eerste twee deelonderzoeken. Klik, ervaring, sector, verbindend vermogen, communicatieve vaardigheden, intelligentie en zorgvuldigheid zijn meegenomen als criteria. We waren vooral benieuwd welk belang de objectieve criteria sector en ervaring, waarop meer nadruk wordt gelegd aan het begin van een selectieproces, hebben ten opzichte van de meer subjectieve criteria, zoals verbindend vermogen, communicatieve vaardigheden en klik, die een belangrijke rol spelen bij beoordeling van kandidaten op basis van gespreksvoering. Ook waren we benieuwd in hoeverre intelligentie en zorgvuldigheid, twee criteria die in de literatuur worden benoemd als belangrijke voorspellers voor toekomstig functioneren, een rol spelen op moment dat deze expliciet benoemd worden. Het blijkt uit het derde deelonderzoek dat elk van de objectieve en subjectieve criteria een eigenstandig belang wordt gegeven, behalve bestuurlijke ervaring. In de multivariate afweging worden de andere selectiecriteria belangrijker gevonden. Het maakt hierdoor voor de selecteurs niet uit of een kandidaat bestuurlijke, leidinggevende, of politiek-bestuurlijke ervaring heeft opgedaan. De subjectieve

criteria, en dan vooral klik in de interactie met de kandidaat, wordt een groter belang toegekend dan de objectieve criteria. Sessa et al. (1998) benoemen dat indien men aandacht heeft in het selectieproces voor zowel harde als zachte aspecten in het selectieproces, dat men het vaakst tot succesvolle benoemingen komt. Uit het derde deelonderzoek maken we op dat toezichthouders deze combinatie trachten te bewerkstelligen. Kennis van het product (in ons deelonderzoek als sector meegenomen) en intelligentie zijn twee criteria die bij externe benoemingen een positieve bijdrage leveren aan een succesvolle benoeming (Sessa et al., 1998). Hiervoor zou in het selectieproces dan ook aandacht moeten zijn. Dit blijkt in beperkte mate het geval te zijn. In ons onderzoek hebben we hierbij gekeken of er verschillen bestaan tussen verschillende respondenten, in geslacht, leeftijd, rol van de toezichthouder, en in verschillende sectoren. Er zijn geen significante verschillen, zo blijkt uit onze analyse.

1.3 Discussie

De drie deelonderzoeken bieden elk op eigen wijze inzicht in de praktijk van selectie van topmanagers in non-profit organisaties. Hierna bediscussiëren we de uitkomsten van het onderzoek. We willen hierbij ingaan op de 'routinisatie' die in het proces optreedt en hiermee samenhangend de effectiviteit van het selectieproces. Vervolgens willen we kijken naar de generaliseerbaarheid van dit onderzoek in non-profit organisaties. We bespreken daartoe de overeenkomsten en verschillen tussen selectie in private, publieke en non-profit organisaties. Tot slot gaan we nader in op twee ontwikkelingen, die mogelijk een grote invloed gaan spelen in de selectiepraktijk.

1.3.1 'Routinisatie' van het selectieproces

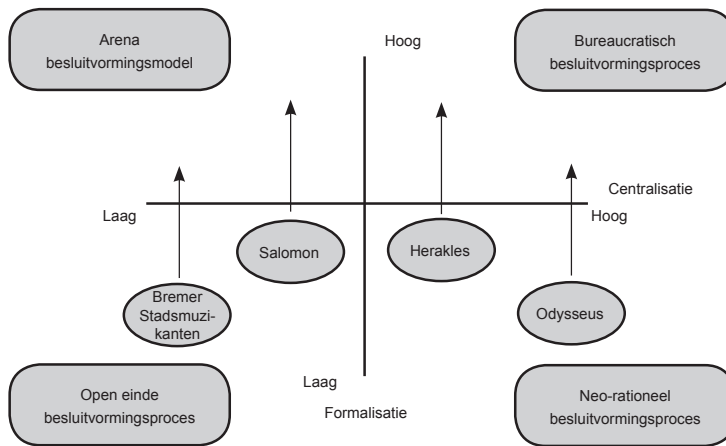
Uit het onderzoek blijkt dat men over de linie gebruik maakt van een vergelijkbare aanpak van het proces. Het is voor betrokkenen een zeer gebruikelijk proces, men heeft ook de ervaring dat dergelijke processen via deze gebruikelijke stappen wordt doorlopen. Het feit dat dit eerder ook wordt geconstateerd (bv. Sessa et al., 1998; Derks & Grit, 2015) wijst er voor ons op dat selectie als een routinematig proces wordt gezien. Giddens (1984) noemt 'routinisatie' een belangrijk psychologisch mechanisme, waarmee een gevoel van vertrouwen wordt gecreëerd. Men herkent het proces als zodanig en men heeft zodoende vertrouwen in de handelwijze. Dit blijkt ook uit de analyse van de interviews, men heeft vertrouwen in het proces, er worden desgevraagd geen vraagtekens gesteld over de vormgeving van het proces. Het volgen van de gebruikelijk route, is de meest genoemde oorzaak voor de keuze van dit standaard proces en heeft vooral te maken met de ervaring en beeldvorming van de leden van de selectiecommissie. Er wordt bovendien gedurende het proces slechts zeer beperkt afgeweken van het vastgestelde proces. Er lijkt hier sprake van

een zichzelf versterkend effect van 'routinisatie'. Men doet wat er verwacht wordt, zowel de buitenwereld als betrokkenen kunnen daarmee vertrouwen hebben in het proces. Selectie lijkt op deze manier op een ingesloten gedragspatroon. Gelijktijdig stellen we vast dat het proces in geen van de gevallen op voorhand duidelijk vastgelegd of geformaliseerd is.

De mate van centralisatie is een tweede procedureel aspect, waar we hier nader op willen inzoomen. Er is in de vier casussen een verschillende mate van (gewenste) betrokkenheid zichtbaar van elk van de belangrijkste stakeholders in het proces. Dit is anders dan eerder werd geconstateerd door Derks en Grit (2015). In hun casussen zagen zij weinig onderscheid, het selectieproces werd centralistisch aangestuurd, met beperkte inbreng van stakeholders. Inputlegitimiteit wordt in elk van de onderzochte casussen in deelonderzoek 2 van belang geacht, maar er worden verschillende keuzes in gemaakt. Hier lijkt sprake van een verschuiving van de denkbeelden over inspraak en openheid in het proces. In het inleidend deel benoemden we al dat de aandacht vanuit de overheid uitgaat naar openheid, transparantie en betrokkenheid van stakeholders in het proces. Kellerman (2012) ziet hierin een bredere maatschappelijke ontwikkeling, waarbij men in het algemeen minder vertrouwen heeft in autoriteiten. Deze ontwikkeling lijkt zichtbaar in de gewenste betrokkenheid van belanghebbenden in de casussen. Waar Derks en Grit (2015) zien dat er beperkt sprake is van betrokkenheid, zien we in enkele van onze casussen een grotere betrokkenheid. De centralistische aanpak van het selectieproces wordt losgelaten en er worden nieuwe modellen verkend, waarin de inspraak en betrokkenheid van belangrijke stakeholders uit de organisatie wordt vergroot. De minimale betrokkenheid bij het functieprofiel en bij het oordeel over de te benoemen kandidaat is gesanctioneerd. Hier gaat een belangrijke invloed uit van de regels. De mate waarin men besluit tot grotere betrokkenheid is afhankelijk van de beeldvorming hieromtrent. Het gaat feitelijk om verwachtingen van de effectiviteit van het proces. Bij Odysseus acht men het niet wenselijk om de verantwoordelijkheid uit handen te geven, terwijl men bij Bremer Stadsmuzikanten verwacht dat dit een positief effect heeft op de mate waarin de gekozen kandidaat gedragen wordt in de organisatie. Bij Herakles en Salomon zien we een tussenpositie wat betreft inspraak.

Op basis van de mate van formalisatie en centralisatie duiden we in deel II de besluitvormingsmodellen bij Odysseus en Herakles als neo-rationeel en bij Salomon en Bremer Stadsmuzikanten als open-eind. Op basis van onze analyse in de vorige paragraaf denken we dat de mate van formalisatie niet de bepalende factor is voor de classificatie, die wij eerder baseerden op Koopman en Pool (1997). Het lijkt er namelijk op dat er weliswaar geen sprake is van formalisatie in de zin van het vastleggen van het proces, maar wel degelijk in de zin van een vastomlijnde vorm om het selectieproces uit te voeren. Routinevorming heeft in selectie een evenzo grote, of zelfs grotere, invloed op de vaste omlijning van het proces als formalisatie. Formalisatie duiden we dan ook als geëxpliciteerde routinevorming. In selectieprocessen op het topniveau

blijkt dat de routinevorming niet is geëxpliciteerd, maar wel degelijk aanwezig. Aangezien in alle gevallen sprake is van routinevorming, verschuiven we de positie van de gevallen in het model van Koopman en Pool (1997) van niet geformaliseerd naar geformaliseerd. Hiermee scharen we de besluitvorming in het selectieproces van Odysseus en Herakles onder het bureaucratisch model, en het selectieproces bij Salomon en Bremer Stadsmuzikanten onder het arena-model (zie figuur 1.1).



Figuur 1.1 Verschuiving van de relatieve positionering van de casussen in het besluitvormingsmodel van Koopman en Pool (1997)

De keuze voor instrumenten door betrokkenen is ook gebaseerd op routine, op het feit dat de inzet van deze instrumenten gebruikelijk is bij selectie. De voorspellende waarde van de instrumenten wordt niet genoemd als argument voor deze keuze. Men tracht aan de hand van de gekozen instrumenten eerst een beeld te verkrijgen van de geschiktheid van kandidaten en vervolgens van de passendheid. De beoordeling van geschiktheid heeft een grotere nadruk in de eerste fase, wanneer men op basis van cv en motivatiebrief tot een keuze moet komen. Er wordt tevens een beeld gevormd van de mate waarin de kandidaat passend kan zijn. In de interviews is het omgekeerde het geval. Hier krijgt de passendheid de nadruk en beziet men vooral de persoonlijkheid van de kandidaat, maar beziet men tevens of de eerder gemaakte beoordeling van de geschiktheid ook blijkt uit de antwoorden van de kandidaat. Om tot een vertrouwenwekkend oordeel te kunnen komen, vindt men de interviews noodzakelijk.

Men gebruikt 'praktische kennis' (Giddens, 1984), die impliciet aanwezig is. Door het gebruik van deze kennis vindt reproductie plaats en vormt zich een routine. Veelal zijn actoren zich niet of beperkt bewust van de achterliggende kennis die

men hiertoe gebruikt. In de deelonderzoeken hebben we getracht deze praktische kennis in het selectieproces expliciet te maken. In deelonderzoek 1 hebben we gekozen voor wervingsteksten, waarin deze kennis is neergeslagen. Het is gebleken dat betrokkenen breder gedragen opvattingen over de aansturing van non-profit organisaties meenemen en daarmee hieruit voortvloeiende opdrachten en eisen kenbaar maken in wervingsteksten. In deelonderzoek 2 hebben we betrokkenen gevraagd naar deze praktische kennis, op basis waarvan men tot keuzes komt binnen het selectieproces. Het is ons gebleken dat betrokkenen in selectieprocessen zich hiervan beperkt bewust zijn, blijkens reacties als “dat gaat gewoon zo”, of “zo zijn we dat gewend”. In de eerste fase lijkt volledigheid een belangrijke eis in het proces, aangezien men functieprofielen opstelt van 5 tot 10 pagina’s. Vervolgens blijkt dat men lang niet alle eisen gedurende het selectieproces meeneemt. Uit deelonderzoek 2 komt naar voren dat sprake is van een cultureel-cognitieve component, naast de sanctionering vanuit de wetgeving, bij de vormgeving van het selectieproces. De sanctionering heeft betrekking op het betrekken van belanghebbenden minimaal op de wettelijk verplichte momenten. De cultureel-cognitieve component heeft te maken met de inzet van de instrumenten en de vormgeving van het proces.

1.3.2 Effectiviteit van het selectieproces in non-profit organisaties

Er wordt wel gesproken van falende selectieprocessen op het topniveau (Sessa et al., 1998; Hollenbeck, 2009; Vinkenburg et al., 2014). Dit geldt niet alleen voor topmanagers in de private sector, het is in de afgelopen jaren ook in non-profit organisaties misgegaan (Goodijk, 2012; 2015; Gruis et al., 2014). Kijken we naar de uitkomsten van dit onderzoek, en de discussie hierop in de voorgaande subparagraaf, dan blijkt sprake van overmatig vertrouwen, waarbij de selecteurs zelf het geloof hebben dat de benoemingen adequaat hebben plaatsgevonden. Dit geloof wordt nog eens versterkt doordat de omgeving vertrouwen heeft in het gekozen, routinematige proces.

De combinatie van een routinematig proces en het hanteren van een beperkt aantal criteria, gebaseerd op eigen beeldvorming, brengt een fundamentele beperking in het selectieproces met zich mee. Men houdt in het selectieproces namelijk onvoldoende rekening met de eigen vooroordelen in de besluitvorming (zie ook Highhouse, 2011). Vele selecteurs zijn ervan overtuigd dat zij in staat zijn om aan de hand van objectieve maatstaven te komen tot de benoeming van de meest geschikte en aanvaardbare kandidaat. Veelal wordt gezegd dat de persoonlijkheid een doorslaggevende factor is, meestal verpakt als zijnde ‘klik met de persoon’. Dit geeft een positief gevoel. Persoonlijkheid op zichzelf, is echter een factor met beperkte voorspellende waarde voor succes (Judge, Piccolo, Kosalka, 2009). Bovendien blijkt uit diverse onderzoeken dat men vooroordelen heeft en dat dit een negatieve rol speelt bij de benoeming van vrouwen (bv. Moss-Racusin et al., 2012; Lanaj & Hollenbeck, 2015) en personen met een migratieachtergrond (bv. Jewson & Mason, 1986). Gladwell (2005) verwijst

in dit kader naar de voorkeur voor lange, blanke mannen in topposities. Juist de huidige vormgeving van het selectieproces, en het gebrek aan kritische reflectie hierop, dragen bij aan de reproductie van ongelijke kansen om in topposities terecht te komen. Ander onderzoek laat zien dat (overmatig) narcistische persoonlijkheden op deze manier vaker in topmanagement posities terecht komen (Grijalva, Harms, Newman, Gaddis & Fraley, 2015). De auteurs noemen hierbij expliciet dat een te hoge mate van narcisme schadelijk is voor de effectiviteit van de leider. Waar we in deelonderzoek 2 concludeerden dat men aandacht heeft voor outcomelegitimiteit, in die zin dat men op zoek is naar manieren om de omstandigheden voor succes te vergroten, zien we hier tegelijkertijd dat de outcome van het selectieproces suboptimaal is.

Zowel in het belang van gelijke kansen, als in het belang van de effectiviteit van de besluitvorming is kritische reflectie door toezichthouders noodzakelijk. Deze reflectie gaat allereerst over de eisen aan kandidaten. Er wordt nu een veelheid van eisen gesteld in het functieprofiel, vooral voor de volledigheid en om goede kandidaten op voorhand niet uit te sluiten. Hiermee krijgt de feitelijke invulling van de eisen pas vorm op moment dat men informatie krijgt over kandidaten. Dit vergroot de invloed van vooroordelen, doordat men eigen interpretaties kan geven aan de eisen. Ook dient men duidelijker voor zichzelf inzichtelijk te maken hoe een kandidaat aansluit op het profiel. Als men duidelijk zicht heeft op de eisen, kan ook de aansluiting gevonden worden bij dit profiel. Dan is men beter in staat om op basis van objectieve maatstaven, die men op voorhand heeft bedacht, tot een oordeel te komen van een kandidaat, in plaats van op subjectieve maatstaven als intuïtie en onderbuikgevoel. De relatie tussen outputlegitimiteit (voldoen aan de eisen) en de outcomelegitimiteit (verwachting dat de benoemde kandidaat de opdrachten succesvol kan uitvoeren) wordt op deze manier explicieter gewogen in het selectieproces.

Ook dient gereflecteerd te worden op de instrumenten die worden ingezet. Op dit moment worden instrumenten ingezet omdat dit gebruikelijk is. Als men duidelijker voor ogen heeft welke informatie men wil achterhalen, en met welke reden, is men beter in staat te bepalen of een te kiezen instrument hierop aansluit. Het is een mythe dat men zichzelf al heeft bewezen op een positie en daarom niet meer onderworpen hoeft te worden aan intelligentie-, persoonlijkheids- of integriteitstesten (Highhouse & Brooks, 2018). Hier dient bovendien aandacht te zijn voor de aansluiting tussen de gestelde eisen, en de te behalen opdrachten voor de organisatie. Wil men bijvoorbeeld achterhalen in hoeverre kandidaten integer zijn, dan kan men dat beter niet doen aan de hand van een interview, maar aan de hand van een integriteitstoets. Door kritisch te zijn op deze aansluiting neemt is sprake van een effectiever selectieproces, en betere kwaliteit van de vergaarde informatie. Dit zorgt voor betere kwaliteit van de uitkomst van het selectieproces, zowel in termen van output als van outcome.

1.3.3 Selectie van topmanagers in publieke, private en non-profit organisaties

In dit onderzoek hebben we ervoor gekozen specifiek in te gaan op de selectie van topmanagers in non-profit organisaties. We willen stilstaan bij de vraag of selectie van topmanagers in non-profit organisaties wezenlijk verschilt van selectie van topmanagers in private en publieke organisaties. In onze literatuurverkenning hebben we veelal gebruik gemaakt van literatuur over privaat leiderschap. Hoewel het lijkt of topmanagers in private, publieke en non-profit organisaties op vergelijkbare wijze hun functie invullen, en de drie rollen (resultaten bereiken, mandaat verkrijgen, richting geven) worden ingevuld, is er wellicht sprake van een andere verdeling in het belang van de drie rollen. In een recente review van de literatuur over publiek leiderschap (Vogel & Masal, 2015) komt bijvoorbeeld naar voren dat in vergelijking met leiders in private organisaties het waarschijnlijker is dat publieke leiders participatief gedrag laten zien. Het onderzoek benadrukt bovendien dat ethiek in het leiderschap en het dienen van publieke belangen belangrijke thema's zijn in publiek leiderschap, die niet in dezelfde mate opgaan voor private organisaties. We richten ons in de beantwoording van de vraag of er verschillen bestaan in de selectie van topmanagers in de non-profit, publieke en private organisatie eerst op de inhoudelijke aspecten van de selectie, en vervolgens op de procedurele aspecten.

De non-profit organisatie is enerzijds een taakorganisatie met een publieke opdracht, maar heeft gelijktijdig ook kenmerken van een marktorganisatie binnen het private domein (Camps, 2006). De non-profit organisatie heeft kenmerken van zowel de private als de publieke organisatie en wordt daarom ook wel hybride organisatie genoemd (Brandsen, 2006). Dit is ook zichtbaar als we kijken naar de definitie van de non-profit organisatie, die we eerder in deel I gaven: een non-profit organisatie is een private onderneming opererend met de opdracht publieke belangen te behartigen en algemeen geldende diensten te leveren. De organisatie is in hoge mate publiek gefinancierd, maar heeft tevens eigen inkomstenbronnen buiten de overheid (hybride) om en pakt meer maatschappelijke problemen op dan formeel strikt noodzakelijk is vanuit de publieke taak, omdat men een eigen strategie en maatschappelijke missie heeft en een eigen governance structuur en autonomie met zowel horizontale als verticale verantwoordingsmechanismes (kenmerken ontleend aan Mouwen, 2004; De Waal, 2005; CBMO, 2008; Botter, 2010). In de verantwoording dient de non-profit organisatie zich te verantwoorden naar verschillende belanghebbenden. Er is daarmee sprake van een dubbel legitimatiekader, die alleen de non-profit organisatie kent (Camps, 2006).

De non-profit organisatie verschilt van de private en van de publieke organisatie, hoewel sprake is van convergentie in de aansturing van private, non-profit en publieke organisaties (Camps, 2006). De convergentie tussen private en non-profit organisaties is bijvoorbeeld zichtbaar in de afweging tussen sociale doelstellingen en financiële resultaten (Emerson, 2003). Zowel profit als non-profit organisaties

dienen afwegingen te maken tussen deze twee (tegengestelde) doelen, maar kennen een ander afwegingskader. Waar voor de profit organisatie geldt dat de financiële resultaten leidend zijn en sociale doelstellingen daartoe kunnen bijdragen, geldt voor de non-profit organisatie het omgekeerde. Voor de non-profit organisatie geldt dat een doorgeschoten streven naar efficiëntie mogelijkwerijs (en misschien zelfs redelijkerwijs) leidt tot het verkleinen van de behartiging van de publieke belangen. Omgekeerd kan een te sterke focus op de behartiging van publieke belangen leiden tot een onwenselijke of zelfs onhoudbare financiële positie. Daarnaast heeft de non-profit organisatie te maken met zowel 'upstream' als 'downstream' klanten. Dit is een belangrijk aspect van de non-profit organisatie, een aspect dat in de profit sector niet zal spelen. De non-profit onderscheidt zich van de publieke organisatie door de vrijheid die de organisatie heeft om eigenstandige keuzes te maken in dit spanningsveld, en daarbij bovendien tot een zelfgekozen strategie en maatschappelijke missie te komen.

In deel I hebben we laten zien dat een topmanager in een non-profit organisatie drie rollen vervult. Allereerst draagt de topmanager zorg voor mandaat voor het uitoefenen van de (maatschappelijke) opdracht. Ten tweede geeft hij binnen de kaders van het mandaat de richting aan, door het bepalen van de missie, de strategie en het beleid. Tot slot draagt de topmanager zorg voor adequate organisatieprocessen, zodat de organisatie de (maatschappelijke) opdracht effectief en efficiënt uitvoert (Moore, 1995).

De publieke organisatie heeft per definitie te maken met de sturende rol van de overheid en heeft niet, zoals de non-profit organisatie, de mogelijkheid om een eigen strategie en maatschappelijke missie te bepalen. Hieruit volgt dat een topmanager in een publieke organisatie geen rol heeft in het richting geven aan de organisatie, zoals de topmanager in de non-profit organisatie. Van taakorganisaties wordt verwacht dat zij binnen de wettelijke context tot goede resultaten komen (Lipsky, 1980). Dit betekent dat topmanagers dienen te reageren op de politieke richting. De rol van de topmanagers is vooral gericht op het beheersen van de beleidsvrijheid op de werkvloer, om te zorgen voor overeenstemming met de bedoelingen van de beleidsmakers. Zij moeten in staat zijn om de bedoelingen van de wetgever te vertalen naar de werkvloer en ervoor te zorgen dat de medewerkers op de werkvloer zich verhouden tot deze bedoelingen. Ofwel, topmanagers in publieke organisaties dienen wel bedreven te zijn in het organiseren van werkprocessen. Ook dienen zij continu het mandaat vanuit de politiek op te halen voor de uitvoering van de maatschappelijke taak.

Private organisaties daarentegen geven eigenstandig vorm aan missie, strategie en beleid. In private organisaties bestaat het werk van de topmanager daarom wel voor een belangrijk deel uit het geven van richting aan de organisatie. Net als geldt voor de andere organisaties is ook in de private organisatie een belangrijke rol weggelegd

in het vormgeven van de organisatieprocessen, zodat de organisatie effectief en efficiënt de missie tot uitvoering brengt. De private organisatie heeft, in vergelijking met de publieke en non-profit organisatie, in mindere mate te maken met (een grote hoeveelheid) belanghebbenden waar men rekening mee dient te houden. Ofwel, het ophalen van het mandaat voor de missie van de organisatie bestaat binnen de private organisatie initieel uit het zorgdragen voor voldoende klanten om bestaansrecht te behouden. Hierin zien we recent echter een belangrijke convergerende lijn, waarbij ook in private organisatie sprake is van vermenging van “business and society” (Camps, 2006). Met dit feit wordt ook het belang van het ophalen van een breder mandaat bij een grotere groep belanghebbenden steeds meer van belang voor topmanagers in private organisaties. Het is daarmee de vraag of het houdbaar is om te veronderstellen dat er wel degelijk grote verschillen bestaan in de rollen van topmanagers in private en non-profit organisaties.

Uit voorgaande inhoudelijke analyse van de invulling van het leiderschap in publieke, private en non-profit organisaties, volgt dat het waarschijnlijk is dat andere kennis, vaardigheden, eigenschappen en persoonlijkheidskenmerken nadruk krijgen in het selectieproces in de verschillende type organisaties.

Het is vervolgens de vraag of sprake is van een ander type selectieproces. In onze literatuurverkenning omtrent het selectieproces hebben we gebruik gemaakt van literatuur over selectie (op het topniveau) in zowel private organisaties als non-profit organisaties, waarbij het merendeel van de literatuur gericht is op private organisaties. Desalniettemin vinden we in ons onderzoek in non-profit organisaties vergelijkbare resultaten als in de literatuur over private organisaties werd geconstateerd. Hiermee lijkt naar voren te komen dat er weinig verschillen zijn in de vormgeving en besluitvorming in selectieprocessen in private en non-profit organisaties. Het is zeer waarschijnlijk dat ditzelfde geldt voor het selectieproces in publieke organisaties, aangezien ook hier mensen aan de basis staan van de besluiten over de vormgeving van het selectieproces en zij met grote waarschijnlijkheid dezelfde opvattingen hebben over selectie. Samenvattend verwachten we dat het selectieproces van topmanagers in publieke, private en non-profit organisaties inhoudelijk een ander accent heeft, maar dat de vormgeving en invulling van het proces vergelijkbaar zal zijn. Er zijn mogelijkheden voor verbetering hiervan. De aanbevelingen in de volgende paragraaf zijn dus niet alleen bedoeld voor toezichthouders in non-profit organisaties, maar ook voor selecteurs in profit en publieke organisaties.

1.3.4 Ontwikkelingen in het selectieproces

In de deelonderzoeken is op verschillende manieren gekeken naar de huidige stand van zaken in het selectieproces op het topniveau in non-profit organisaties in Nederland. We hebben inzichtelijk gemaakt welke eisen worden gesteld, hoe deze eisen in het selectieproces een rol hebben en welke criteria worden gehanteerd bij de afweging om een kandidaat te selecteren. Hierbij hebben we gekozen om

de huidige selectiepraktijk als uitgangspunt te nemen. We zien echter ook twee belangrijke ontwikkelingen, die deze praktijk in de toekomst mogelijk sterk kunnen beïnvloeden.

Allereerst zien we het neurologisch perspectief op leiderschap steeds vaker terugkomen in onderzoek (Dinh, Lord, Gardner, Meuser, Liden & Hu, 2014). Men krijgt een steeds beter beeld van de werking van de hersenen, bijvoorbeeld bij het nemen van beslissingen (Schwartz, Thomson & Kleiner, 2016). Gezien topmanagers veel besluiten nemen over de organisatie, is dit inzicht van wezenlijk belang. Duidelijkheid over relaties tussen de werking van hersenfuncties en (effectiviteit van) gedrag maakt dat dit niet alleen achteraf bepaald kan worden, maar ook vooraf voorspeld door te bezien hoe de hersenfuncties van potentiële topmanagers werken. Onderzoek laat zien dat de executieve functies hierbij een belangrijke voorspeller zijn (Ramachandran, 2011). Hoewel de werking van de hersenen geen 'black box' meer is (Butler, O'broin, Lee & Senior, 2016), is ook nog geen sprake van uitgekristalliseerde verbanden. Het is interessant om de ontwikkelingen op dit gebied te blijven volgen en de implicaties voor selectie van topmanagers te (blijven) duiden.

De tweede ontwikkeling is het gebruik van algoritmes als hulpmiddel in het selectieproces. In deel II hebben we de literatuur over dit onderwerp besproken. We zien dat kunstmatige intelligentie in de selectiepraktijk een steeds belangrijkere plaats inneemt. Bovendien wordt duidelijk dat de voortgaande ontwikkelingen op dit gebied ervoor zorgen dat algoritmes beter in staat zijn om het toekomstig functioneren van kandidaten te bepalen dan mensen dat zijn (Kuncel, Klieger & Ones, 2014). In de praktijk zijn veel selecteurs echter huiverig voor het gebruik van algoritmes, zo wordt bijvoorbeeld duidelijk uit een ingezonden brief van Van Luijk (2017) in het NRC. Van Luijk (2017) stelt dat het gebruik van algoritmes leidt tot het klonen van bestaande werknemers, omdat het algoritme achterom en niet vooruit zou kijken. Dit is ongewenst, zo stelt hij. We moeten ons echter realiseren dat een algoritme een hulpmiddel is in het selectieproces. De informatie die moet worden beoordeeld en de mate waarin deze moet worden meegewogen wordt bepaald door mensen, door de selecteurs. Dit betekent dat als alleen gekeken wordt naar de gewenste karakteristieken die in het verleden belangrijk waren, maar niet in het heden of in de toekomst, er ook kandidaten worden geselecteerd, die bij dit beeld van het verleden passen. Het zal niet uitmaken of men kandidaten interviewt, intelligentietesten afneemt of algoritmes gebruikt, kandidaten worden op deze basis beoordeeld. Het is zodoende niet het algoritme dat tot behoudzucht leidt, maar de mens die het algoritme maakt en gebruikt. Hier kunnen we wederom terugpakken op onze opmerkingen over outcomelegitimiteit. Het is interessant om in onderzoek en praktijk te zoeken naar manieren om de outcomelegitimiteit te vergroten, zoals het gebruik van algoritmes, zodat benoemde kandidaten succesvol zullen zijn in hun toppositie. Uit onderzoek blijkt nu al dat algoritmes hierbij van grote waarde kunnen zijn (Kuncel, Klieger & Ones, 2014).

In het verlengde zien we dat de behoudzucht in de selectiepraktijk vooral voortkomt uit het hiervoor genoemde patroon van 'routinisatie'. Hoewel algoritmes een belangrijke rol kunnen spelen in het selectieproces, worden ze relatief weinig ingezet. Ook in de casussen in ons deelonderzoek is op geen enkele wijze gesproken over het gebruik van algoritmes, of over andersoortige nieuwe instrumenten in het selectieproces, zoals bijvoorbeeld video cv's, video interviewing of werving via social media. Het hiervoor genoemde patroon van 'routinisatie' leidt tot behoudzucht, omdat mensen geneigd zijn vast te houden aan het bekende. Het gaat op dit moment te ver om volledig te vertrouwen op de uitkomsten van algoritmes, maar het experimenteren en als hulpmiddel inzetten van algoritmes draagt bij aan de kwaliteit van de uitkomst van het selectieproces (vergelijk Kuncel, Klieger & Ones, 2014). Wij zien daarom juist een belangrijke toekomst voor het gebruik van algoritmes in de selectiepraktijk, ook op het topniveau (in non-profit organisaties). Het is interessant om de ontwikkeling van kunstmatige intelligentie te blijven volgen en hierbij vooral te kijken naar de positieve effecten ervan op de kwaliteit van de besluitvorming.

1.4 Aanbevelingen voor praktijk en voor vervolgonderzoek

Aan het eind van de zoektocht willen we stilstaan bij de vraag: wat kunnen we met dit onderzoek? In deze laatste paragraaf geven we antwoord op deze vragen en sluiten we af met aanbevelingen voor de praktijk en voor vervolgonderzoek.

Met het onderzoek hebben we inzicht geboden in de afwegingen die selecteurs impliciet maken, zowel in de vormgeving van het proces, als in de inhoudelijke besluitvorming gedurende het proces. Het onderzoek biedt aanknopingspunten voor reflectie op de (impliciete) praktische kennis die men hanteert om tot keuzes te komen. Reflectie draagt bij aan het meer bewust vormgeven van het selectieproces. Wij denken dat deze reflectie hard nodig is. Op dit moment wordt het selectieproces op het topniveau routinematig ingezet en worden impliciete maatstaven gehanteerd om tot de benoeming van een kandidaat te komen. Veel van de leden van de selectiecommissie uit de Raad van Toezicht hebben zelf veel ervaring met selectieprocessen op lagere niveaus en zijn veelal werkzaam als directeur of bestuurder in publieke, private of non-profitorganisaties. Er is sprake van 'routinisatie' van de vormgeving van het selectieproces. Daarbovenop denkt men goed in staat te zijn om een beoordeling te doen van de benodigde instrumenten om de kwaliteiten van kandidaten te beoordelen. Ook hiermee wordt het selectieproces eerder een routinematig dan een strategisch besluit. Dit is gevaarlijk, omdat juist dan subjectiviteit, onderbuikgevoel en intuïtie een belangrijke rol spelen en er wellicht onvoldoende sprake is van een kritische reflectie op de eigen oordeelsvorming (vergelijk Highhouse, 2011). Hier is sprake van zelfoverschatting. Deze zelfoverschatting leidt tot een te grote focus op factoren met een beperkte voorspellende waarde voor succes. Factoren die bovendien een negatieve rol spelen

bij de benoeming van vrouwen (bv. Moss-Racusin et al., 2012; Lanaj & Hollenbeck, 2015) en personen met een migratieachtergrond (bv. Jewson & Mason, 1986). Gladwell (2005) verwijst in dit kader naar de voorkeur voor lange, blanke mannen in topposities. Juist de huidige vormgeving van het selectieproces, en het gebrek aan kritische reflectie hierop, dragen bij aan de reproductie van ongelijke kansen om in topposities terecht te komen. Kritische reflectie kan ontstaan, wanneer men niet slechts vertrouwd op de kennis en ervaring die men uit eerdere selectieprocessen (op een lager niveau) meeneemt.

Rynes et al. (2002) maken inzichtelijk dat het selecteurs ontbreekt aan kennis op het gebied van selectie-instrumenten. Ryan en Tippins (2004) adviseren selecteurs zich te laten scholen en professionele hulp in te schakelen bij selectie. Uit deelonderzoek 2 is het ons gebleken dat deze professionele hulp in non-profit organisaties wordt ingeschakeld, in de vorm van een executive searchbureau. Het is belangrijk dat de geboden hulp door deze bureaus aansluit bij de ondersteuningsbehoefte van de organisatie. Sommige betrokkenen hebben hierover aangegeven dat dit achteraf niet geheel het geval is gebleken. Verbetering op dit gebied is dus mogelijk. Raden van Toezicht dienen dan vooral goed na te denken over wat zij nodig hebben aan procesbegeleiding, werving, maar vooral ook advisering over (het gebruik van) instrumenten in het proces.

Tot slot willen we benoemen dat de recente aandacht voor de zachte aspecten van het handelen een positieve aanvulling is op de aandacht voor de harde aspecten. Integriteit, zelfreflectie en eerlijkheid bijvoorbeeld, zijn aspecten die eerder niet werden verwacht op het topniveau, terwijl deze aspecten nu wel genoemd worden in de functieprofielen. Dit is positief. Op dit moment wordt er, behalve in de interviews, echter niet expliciet gezocht naar mogelijkheden om deze aspecten te onderzoeken bij kandidaten. Er zijn voldoende instrumenten en deze blijken een goede voorspellende waarde te hebben (bv. Schmidt & Hunter, 1998). Ons laatste advies aan selecteurs is dan ook om dergelijke instrumenten te hanteren, om zo incidenten zoals in het verleden (bv. Goodijk, 2012; 2015) zo goed als mogelijk trachten te voorkomen.

Met ons onderzoek hebben we een bijdrage willen leveren aan kennis over het selectieproces op het topniveau. Hier werd een hiaat in kennis geconstateerd (Vinkenburg et al., 2014; Derks & Grit, 2015). Hiermee hebben we bovendien inzicht willen bieden in het beeld van selecteurs op topmanagers in non-profit organisaties, op basis van de eisen aan en criteria voor topmanagers in non-profit organisaties (Hollenbeck, 2009). Ons onderzoek werpt enkele interessante nieuwe vragen op, er is nog steeds veel terrein te winnen als het gaat om het verkrijgen van meer inzicht in het selectieproces op het topniveau.

Hollenbeck (2009) pleit voor onderzoek dat duidelijker gericht is op de selectiepraktijk. Uiteindelijk tracht men op basis van de inzet van diverse instrumenten tot een zo

goed mogelijk beeld van een kandidaat te komen. Er blijkt echter beperkt kennis te zijn van de voorspellende waarde van de inzet van deze gecombineerde inzet van instrumenten, waarmee men een totaalbeeld probeert te krijgen van kandidaten (Highhouse, 2002). Het is wenselijk om het psychometrisch onderzoek dichter tegen de selectiepraktijk aan te organiseren en onderzoek hierop te concentreren. Een ontwikkeling die recent overigens ook door onderzoekers uit het veld wordt benoemd als essentiële stap om impact te hebben in de praktijk (Levashina, Hartwell, Morgeson & Campion, 2014; Rotolo et al., 2018; Slade, 2015).

Een tweede richting waarin vervolgonderzoek gedaan kan worden is rond de onderliggende mechanismes in selectie. In ons onderzoek hebben we ons vooral gericht op het handelend perspectief van betrokkenen. Wat doe je, wat gebeurt er? Waar slechts beperkt aandacht voor is geweest zijn de achterliggende motieven voor bepaalde keuzes in het proces, of ten aanzien van de keuzes voor bepaalde kandidaten. De betrokkenen geven slechts beperkt informatie over de kandidaten. Hierdoor was het in ons onderzoek weliswaar beperkt mogelijk om onderliggende mechanismes inzichtelijk te maken (vooroordelen, heuristieken, intuïtie), maar niet hoe deze mechanismes werken en waarom ze al dan niet optreden op verschillende momenten in het proces. Ook hier kan vervolgonderzoek een rol spelen.

Vele samenhangende factoren, op een aantal thema's zijn verkend en wij hebben een nadere analyse gedaan van samenhangende factoren. Het is interessant om die relaties, die wij in dit onderzoek hebben vastgesteld nader te toetsen. Zo hebben we bijvoorbeeld gevonden dat wantrouwen in een organisatie leidt tot de keuze voor een bestuurder met een verbindende persoonlijkheid. En hebben we gezien dat indien er meer betrokkenheid is van stakeholders uit de organisatie er een bestuurder wordt gekozen die uit de sector zelf afkomstig is, terwijl dit in de andere gevallen niet zo is.

We hebben in onze casussen twee voorbeelden gevonden waarin de procedurele aspecten in het selectieproces een samenhang vertonen met inhoudelijke aspecten. Beide zijn de moeite waard om in vervolgonderzoek nader onder de loep te nemen. Allereerst is het ons gebleken dat indien er vanuit klanten wantrouwen is het verbindend vermogen van de kandidaat een belangrijker eis is in de benoeming. Ten tweede blijkt dat daar waar een grotere betrokkenheid bestaat van stakeholders uit de organisatie, er een bestuurder wordt benoemd uit de sector zelf.

Uiteraard dient vervolgonderzoek tot slot ook nader in te gaan op de rol van intuïtie in het selectieproces. Het is gebleken dat de klik in de interactie het belangrijkste criterium is, waarop kandidaten gekozen worden. Onderbuikgevoel en intuïtie van de selecteurs bij een kandidaat spelen hierin een cruciale rol. Het is de vraag of selecteurs in staat zijn om op basis van deze criteria tot succesvolle benoemingen te komen. Enerzijds kan beargumenteerd worden dat dit het geval is. De onderbouwing hierbij is dat de selecteurs door hun ervaring met selectie (op lagere niveaus) aangemerkt kunnen worden als experts (cf. Dreyfus & Dreyfus, 1986). Anderzijds

blijkt dat veel selectieprocessen op het topniveau niet succesvol zijn (Hollenbeck, 2009), waaruit we kunnen opmaken dat selecteurs niet in staat zijn om op basis van intuïtie tot een goede keuze te komen. Het is interessant als vervolgonderzoek hier meer inzicht in biedt. Ook kan hier dan aandacht zijn voor het gebruik van andere voorspellers en instrumenten, zoals kunstmatige intelligentie.

LITERATUURLIJST

Adriaanse, W. & Wieringen, F. van (2007) Beroepsvorming van toezichthouders in MBO, HBO en WO. Amsterdam: Max Goote Kenniscentrum voor beroepsonderwijs en Volwasseneneducatie.

Allen, J. (2003). *Lost Geographies of Power*. Oxford: Blackwell.

Allison, G. T. (1971). *The essence of decision: Explaining the Cuban missile crisis*. Boston: Little, Brown.

Amason, A. C. & Schweiger, D. M. (1994). Resolving the paradox of conflict, strategic decision making and organizational performance. *International Journal of Conflict Management*, 5, p. 239-253.

Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of management journal*, 39 (1), p. 123-148.

Ambady, N., & Rosenthal, R. (1992). Thin slices of expressive behavior as predictors of interpersonal consequences: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 111(2), p. 256.

Andreano, J.M., & Cahill, L. (2009) Sex influences on the neurobiology of learning and memory. *Learning and Memory*, 16, p. 248-266.

Ansell, C. & Gash, A (2007). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research*, 18, p. 543-571.

Arthur, W., Bell, S.T., Villado, A.J. & Doverspike, D. (2006). The Use of Person–Organization Fit in Employment Decision Making: An Assessment of Its Criterion-Related Validity. *Journal of Applied Psychology*, 91, 4, p. 786-801.

Ashton, M. C. (1998). Personality and job performance: The importance of narrow traits. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19 (3), p. 289-303.

Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current theories, research, and future directions. *Annual review of psychology*, 60, p. 421-449.

Bantel, K. A. & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10, p. 107-112.

Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: a meta-analysis. *Personnel psychology*, 44, 1, p. 1-26.

Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.

Bauman, R. P., Jackson, P., & Lawrence, J. T. (1997). *From promise to performance*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Beaverstock, J.V., Faulconbridge, J.R., & Hall, S.J.E. (2009). Professionalization, legitimization and the creation of executive search markets in Europe. *Journal of Economic Geography* (10), p. 825-843.

Bekker-Grob, E. W. de, Donkers, B., Jonker, M. F., & Stolk, E. A. (2015). Sample size requirements for discrete-choice experiments in healthcare: a practical guide. *The Patient-Patient-Centered Outcomes Research*, 8 (5), p. 373-384. Bennis, W.G. (1989). *On becoming a leader*. New York: Addison Wesley.

Bennis, W.G., & Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for taking charge*. New York: Harper & Row.

- Bentz, V.J. (1967). The Sears experience in the investigation, description, and prediction of executive behavior. In Wickert FR, McFarland DE (Eds.). *Measuring executive effectiveness*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Berelson, B. (1952). *Content analysis in communication research*. Glencoe, IL: Free Press.
- Bergenhenegouwen, G., & Mooijman, E. (2010) Strategisch opleiden en leren in organisaties. 4e druk. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.
- Berger, L.P. & Luckmann, T. (1967). *The Social Construction of Reality*. New York: Anchor Books.
- Birnbaum, R. (1988) How colleges work. The Cybernetics of Academic Organization and Leadership. San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Board, D. (2012). Choosing Leaders and Choosing to Lead. Science, Politics and Intuition in Executive Selection. Farnham/Burlington: Gower Publishing.
- Boer, N.I., Stam, A.J., & Kock, J. de (2011). *Waardig organiseren! Een pleidooi voor een passende balans tussen excelleren, ethiek en engagement*. Artikel gelezen via: http://caudexintervent.nl/dynamic/media/94/documents/artikelen/waardig_organiseren_artikel.pdf.
- Bokhorst, A. M. (2014). *Bronnen van legitimiteit: Over de zoektocht van de wetgever naar zeggenschap en gezag*. Den Haag: Boom juridische uitgever.
- Boote, D.N. & Beile, P. (2005). Scholars before researchers: On the centrality of the dissertation literature review in research preparation. *Educational Researcher* 34 (6), pp. 3-15.
- Born, M. (2007). *Vruchten van selectie. Oratie*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Bos, R. van den, Homberg, J., & Visser, L. de (2013). A critical review of sex differences in decision-making tasks: Focus on the Iowa Gambling Task. *Behavioral Brain Research*, 238, p. 95-108.
- Bossert, J. (2003) Public Governance. Leidraad voor goed bestuur en management. Oratie, Breukelen: Universiteit Nyenrode.
- Botter, F. M. P. (2010). *Maatschappelijke ondernemingen: Naar een andere benadering van maatschappelijk ondernemen*. Delft: Eburon
- Bovens, M. (2005) Publieke verantwoording: Een analysekader. In: Bakker, W. & Yesilkagit, K. (red.) *Publieke verantwoording. Regimes van inzicht en rekenschap bij de uitvoering van publieke taken*. Amsterdam: Boom.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. New York, Chichester, Brisbane, Toronto, Singapore: John Wiley & Sons.
- Branch, F., Hanushek, E.A., & Rivkin, S.G. (2012). Estimating the effect of leaders on public sector productivity: the case of school principals. Cambridge: National Bureau of economic research.
- Brandsen, T. (2006). Doordringen tot de kern: een organisatiesociologisch perspectief op hybriditeit. In: Brandsen, T., Donk van de W., & Kenis, P. (red.). *Meervoudig bestuur, publieke dienstverlening door hybride organisaties*. Den Haag: Uitgeverij Lemma.
- Brandsen, T., Donk van de W., & Kenis, P. (2006). *Meervoudig bestuur, publieke dienstverlening door hybride organisaties*. Den Haag: Uitgeverij Lemma.
- Britton, L. C., Clark, T. A. R., & Ball, D. F. (1992). Executive search and selection: imperfect theory or intractable industry?. *Service Industries Journal*, 12 (2), p. 238-250.
- Broek, L. van den, & Verhoeven, H. (2009). *Alles over werven & selecteren. Een compleet overzicht voor recruiters en selecteurs*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.

- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York. Harper & Row.
- Butler, M. J., O'Broin, H. L., Lee, N., & Senior, C. (2016). How organizational cognitive neuroscience can deepen understanding of managerial decision-making: A review of the recent literature and future directions. *International Journal of Management Reviews*, 18(4), p. 542-559.
- Cable, D.M., & Judge, T.A. (1997). Interviewers' Perceptions of Person-Organization Fit and Organizational Selection Decisions. *Journal of Applied Psychology*, 82, 4, p. 546-561.
- Cahill, L. (2006). Why sex matters for neuroscience. *Nature Reviews Neuroscience*, 7, p. 477-484.
- Camp, T. (2013). Raak schieten vergt voortdurend oefening. In: Biermann, W. (red.). *Krachtige signalen. Beschouwingen over het voortgezet onderwijs*. Amsterdam: VO-Raad.
- Camps, T. (2006). Leiderschap en hybriditeit. In: Brandsen, T., Donk van de W., & Kenis, P. (red.). *Meervoudig bestuur, publieke dienstverlening door hybride organisaties*. (p. 373-386). Den Haag: Uitgeverij Lemma.
- Camps, T. (2012). *Dansende leiders op de punt van een naald. Over leiderschap in maatschappelijke ondernemingen*. Utrecht: Vanderkruis, partner in executive search.
- Carney, T.F. (1990). *Collaborative inquiry methodology*. Windsor, Ontario, Canada: University of Windsor, Division for Instructional Development.
- Carpenter, M. A., Geletkanycz, M. A., & Sanders, W. G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of management*, 30 (6), p. 749-778.
- Carroll, J. D., & Green, P. E. (1995). Guest editorial: Psychometric methods in marketing research: Part I, conjoint analysis. *Journal of marketing Research*, 32 (4), p. 385-391.
- CBMO (2008). *Centrum voor het Bestuur van de Maatschappelijke Onderneming*. TiasNimbas Business School.
- Chan, A. (2005). Authentic leadership measurement and development: Challenges and suggestions. In: Gardner, W.L., Avolio, B.J., & Walumbwa, F.O. (red.). *Authentic leadership theory and practice: Origins, effects, and development*. (p. 227-251). Oxford: Elsevier Science.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A garbage can model of organizational choice. *Administrative science quarterly*, p. 1-25.
- Commissie Governance, Handhaving en Codes (2013). *Voldoende... En nu naar goed! De praktijk van goed bestuur in het mbo. Evaluatie van de code 'Goed bestuur in de bve-sector'*. Eindrapport. Commissie Governance, Handhaving en Codes in opdracht van de MBO Raad en het Platform Raden van Toezicht mbo, september 2013.
- Commissie Maatschappelijk Verantwoord bestuur en toezicht in de semipublieke sector (2013). *Een lastig gesprek. Advies Commissie Behoorlijk Bestuur*. September 2013.
- Conger, J.A. & Ready, D.A. (2004). Rethinking Leadership Competencies. *Leader to Leader*, 32, 41-47.
- Conger, J.A. (2010) Leadership Development Interventions: Ensuring a Return on the Investment. In: Nohria, N., Khurana, R. (Red) (2010). *Handbook of leadership theory and practice*, A Harvard business school centennial colloquium. Cambridge: Harvard Business Press.
- Cools, K. (2014). *Gandhi in Governance. Oratie*. Tilburg: Prisma Print Tilburg University.
- Creswell, J.W. (2009). *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Los Angeles: Sage.

- Cuban, L. (2004) *The blackboard and the bottom line: why schools can't be businesses*. Cambridge, Londen: Harvard University Press.
- Daft, R. L. (1999). *Leadership: Theory and practice*. Orlando, FL: Dryden Press
- Dahling, J. J., Whitaker, B. G., & Levy, P. E. (2009). The development and validation of a new Machiavellian scale. *Journal of Management*, 35, p. 219–257.
- Day, D., & Sessa, V. (2003). Accounting for Choice: How Committees Justify Executive Selection Decisions. *The Psychologist-Manager Journal*, 6 (2), 79-96.
- Derks, M., & Grit, K. (2015). *Een zorgbestuurder benoemen. Een gewaagde beslissing*. Rotterdam: Erasmus Centrum voor Zorgbestuur.
- Dijk, G. van (2014). *Organisatie ecologie: eenvoud in complexiteit*. Tilburg: PrismaPrint, Tilburg University.
- Dijk, G. van, & Oosterling, M. (2012). Waardenloos Leiderschap, de dubbele moraal voor publieke managers. *PM (Public Mission)*, 5 (8), 30-31.
- Dinh, J. E., Lord, R. G., Gardner, W. L., Meuser, J. D., Liden, R. C., & Hu, J. (2014). Leadership theory and research in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives. *The Leadership Quarterly*, 25(1), p. 36-62.
- Dreyfus, H. L., & Dreyfus, S. E. (1986). Mind over machine: the power of human intuition and experience in the age of computers.
- Dudley, N. M., Orvis, K. A., Lebiecki, J. E., & Cortina, J. M. (2006). A meta-analytic investigation of conscientiousness in the prediction of job performance: examining the intercorrelations and the incremental validity of narrow traits. *Journal of Applied Psychology*, 91, 1, p. 40.
- Eisenhardt, K. M. & Bourgeois, L. J. (1988). Politics of strategic decision making in high- velocity environments: Toward a midrange theory. *Academy of Management Journal*, 31, p. 737-770.
- Eisenhardt, K. M. & Zbaracki, M.J. (1992). Strategic decision making. *Strategic Management Journal*, 13, p. 17-37.
- Eisenhardt, K. M., Kahwajy, J. L., & Bourgeois, L. J. (1997). How management teams can have a good fight. *Harvard business review*, 75, p. 77-86.
- Eisenhardt, K.M. (1997). Strategic Decisions and all that Jazz. *Business Strategy Review*, 8 (3), p. 1-3.
- Elbanna, S., & Child, J. (2007). Influences on strategic decision effectiveness: Development and test of an integrative model. *Strategic Management Journal*, 28, 431-453.
- Elo, S., & Kyngäs, S.H. (2008). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing*, 62 (1), 107–115.
- Emerson, J. (2003). The blended value proposition: Integrating social and financial returns. *California management review*, 45 (4), p. 35-51.
- Fama, E.F. & Jensen, M.C. (1983). Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics*, 26 (2), 301-325.
- Faulconbridge, J. R., Beaverstock, J. V., Hall, S., & Hewitson, A. (2009). The 'war for talent': the gatekeeper role of executive search firms in elite labour markets. *Geoforum*, 40 (5), p. 800-808.
- Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Flick, U. (2007). *Designing qualitative research*. Los Angeles, CA: Sage Publications.

- Fombrun, C., Tichy, N., & Devanna, M. (1984). *Strategic Human Resource Management*. New York: John Wiley.
- Forbes, D. P., & Milliken, F. J. (1999). Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups. *Academy of management review*, 24 (3), p. 489-505.
- Frissen, P. (2007). *De staat van verschil*. Amsterdam: Van Gennip.
- Froelich, K., McKee, G., & Rathge, R. (2011). Succession planning in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 22(1), 3-20.
- Fung, A. (2004) *Empowered participation. Reinventing urban democracy*. Princeton/Oxford: Princeton University Press.
- Gallagher, N., & O'Leary, D. (2007). *Recruitment 2020, How recruitment is changing and why it matters*. Demos: London. Geraadpleegd op: <http://www.demos.co.uk/files/Recruitment%202020%20-%20web.pdf>.
- Gaudine, A., & Thorne, L. (2001). Emotion and ethical decision-making in organizations. *Journal of Business Ethics*, 31(2), 175-187.
- Ghiselli, E. E. (1973). The validity of aptitude tests in personnel selection. *Personnel Psychology*, 26, 4, p. 461-477.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration*. Cambridge, Malden, MA: Polity Press.
- Giddens, A. (1990). *The Consequences of Modernity*. Cambridge, Malden, MA: Polity Press.
- Gladwell, M. (2005). *Intuïtie. De kracht van denken zonder erbij na te denken*. Amsterdam/ Antwerpen: Uitgeverij Business Contact.
- Goetz, J., & LeCompte, M. (1984). *Ethnography and qualitative design in educational research*. New York: Academic Press.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative "description of personality": the big-five factor structure. *Journal of personality and social psychology*, 59 (6), p. 1216-1229.
- Goleman, D. (2004) What makes a leader.
Artikel gelezen via <http://hbr.org/2004/01/what-makes-a-leader/ar/1> op 9 december 2013.
- Gomm, R., Hammersley, M., & Foster, P. (2000) *Case Study Method*. London, Thousand Oaks, New Delhi: Sage Publications.
- Goodijk, R. (2012). *Falend toezicht in semipublieke organisaties? Zoeken naar verklaringen*. Assen: Van Gorcum.
- Goodijk, R. (2015). *Van afvinken naar aanspreekbaarheid. Over deugdelijke governance in de semipublieke sector*. Oratie. Vrije Universiteit Amsterdam.
- Graneheim, U.H. & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*, 24, 105-112.
- Graves, L. M., & Karren, R. J. (1992). Interviewer decision processes and effectiveness: an experimental policy-capturing investigation. *Personnel Psychology*, 45 (2), p. 313-340.
- Green, P. E., & Srinivasan, V. (1978). Conjoint analysis in consumer research: issues and outlook. *Journal of consumer research*, 5 (2), p. 103-123.

- Green, P. E., Wind, Y., & Claycamp, H. J. (1975). Brand-features congruence mapping. *Journal of Marketing Research*, 12 (3), p. 306-313.
- Greenleaf, R.K. (1970). *The servant as leader*. Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Greenleaf, R.K. (1972). *The institution as servant*. Westfield: The Greenleaf Center for Servant Leadership.
- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.
- Grijalva, E., Harms, P. D., Newman, D. A., Gaddis, B. H., & Fraley, R. C. (2015). Narcissism and leadership: A meta-analytic review of linear and nonlinear relationships. *Personnel Psychology*, 68(1), p. 1-47.
- Grinwis, P. (1990). *Onbevangen ontmoeten. Adviseren bij besturen*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Gruis, V., Gerrichhauzen, L. G., Koolma, H. M., & Schaar, J. (2014). Van lef en lof naar schade en schande. Case study van ontspoord leiderschap in Nederlandse corporatiesector.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1981). *Effective evaluation: Improving the usefulness of evaluation results through responsive and naturalistic approaches*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Hartog, D. N. den, Caley, A., & Dewe, P. (2007). Recruiting leaders: an analysis of leadership advertisements. *Human resource management journal*, 17 (1), p. 58-75.
- Harwood, T.G. & Garry, T. (2003). An overview of content analysis. *The Marketing Review*, 3, 479-498.
- Heifetz, R. A., Linsky, M., & Grashow, A. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- Heifetz, R.A. (1994). *Leadership without easy answers*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hersey, P., & Blanchard, K.H. (1969). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Highhouse, S. (2002) Assessing the candidate as a whole: a historical and critical analysis of individual psychological assessment for personnel decision making. *Personnel Pshychology*, 2002, 55, p. 363-396.
- Highhouse, S. (2008). Stubborn reliance on intuition and subjectivity in employee selection. *Industrial and Organizational Psychology*, 1 (3), p. 333-342.
- Highhouse, S. (2011). Stubborn reliance on intuition and subjectivity in employee selection. *Industrial and Organizational Psychology-Perspectives on Science and Practice*, 1(3), p. 333-342.
- Highhouse, S., & Brooks, M. (2018). *Straight Talk About Selecting for Upper Management*. Geraadpleegd op: https://www.researchgate.net/publication/324803496_Straight_Talk_About_Selecting_for_Upper_Management.
- Hirschmann, A.O. (1970). *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hirschmann, A.O. (1980). "Exit, Voice, and Loyalty": Further Reflections and a Survey of Recent Contributions. *The Milbank Memorial Fund Quarterly. Health and Society*, 58 (3), p. 430-453
- Hogan, J., & Roberts, B. W. (1996). Issues and non-issues in the fidelity- bandwidth trade-off. *Journal of Organizational Behavior*, 17, p. 627- 637.

- Hogan, R., Curphy, G. J., & Hogan, J. (1994). What we know about leadership: Effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49, p. 493–504.
- Hollenbeck, G. (2009). Executive Selection – What’s right... and What’s wrong. *Industrial and Organizational Psychology*, 2, 130-143.
- Holsti, O.R. (1969). *Content analysis for the social sciences and humanities*, Addison-Wesley Pub. Co.
- Hood, C. (1991) A Public Management for all Seasons? *Public Administration*, 69 (1), 3-19.
- Hooge, E.H., Burns, T. & Wilkoszewski, H. (2012). Looking beyond the numbers: stakeholders and multiple school accountability. OECD Education Working Papers, No 85. Parij.
- House, R. J., & Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23, p. 409–473.
- House, R.J. (1971). A path-goal theory of leadership effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 13, p. 321-328.
- House, R.J., & Dessler, G. (1974). The path-goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests. In: Hunt, J., Larson, L. (red.). *Contingency approaches in leadership*. (p. 29-52). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- House, R.J., & Mitchell, R.R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3, p. 81-97.
- Hsieh H.-F. & Shannon S. (2005) Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15, 1277–1288.
- Hunter, J. E., & Hunter, R. F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological bulletin*, 96(1), 72.
- Ibarra, H., & Hunter, M. (2007). How leaders create and use networks. *MTI FOUNDATION DAY*, 35 (1), p. 101.
- Ingersoll, R. M. (2003). *Is there really a teacher shortage?*. Center for the Study of Teaching and Policy.
- Ingold, P. V., Kleinmann, M., König, C. J., & Melchers, K. G. (2015). Shall we continue or stop disapproving of self-presentation? Evidence on impression management and faking in a selection context and their relation to job performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(3), 420-432002E
- Jeffries, C., & Maeder, D. W. (2005). Using vignettes to build and assess teacher understanding of instructional strategies. *Professional Educator*, 27, p. 17-28.
- Jeong, S. (2011). Analytical Rigor in Executive Selection. *Workforce Solutions Review Online*, August/September 2011, 1-5.
- Jewson, N., & Mason, D. (1986). The theory and practice of equal opportunities policies: liberal and radical approaches. *The Sociological Review*, 34(2), 307-334.
- Johnson R, & Orme B. (2003). *Getting the most from CBC*. Sequim: Sawtooth Software Research Paper Series, Sawtooth Software.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of applied Psychology*, 86, 1, p. 80.

- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A review and theoretical extension of the leader trait paradigm. *The leadership quarterly*, 20(6), p. 855-875.
- Judge, T.A., Bono, J.E., Ilies, R. & Gerhardt, M.W. (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 765–780.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica: Journal of the econometric society*, 263-291.
- Kaplan, S. (2008). Framing contests: Strategy-making under uncertainty. *Organization Science*, 19 (5), 729–752.
- Katz, R. L. (1955). Skills of an effective administrator. *Harvard business review*, 33 (1), p. 33-42.
- Katzell, R. A., & Austin, J. T. (1992). From then to now: The development of industrial-organizational psychology in the United States. *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 803.
- Keep, E., & James, S. (2010). *Recruitment and Selection - The Great Neglected Topic*. Skope Research Paper No. 88, February 2010.
- Kellerman, B. (2012) *The End of Leadership*. New York: Harper Business.
- Kelly, G., Mulgan, G., & Muers, S. (2002). Creating public value: An analytical framework for public service reform. London: Cabinet Office Strategy Unit.
- Kersley, B., Alpin, B., Forth, J., Bryson, A., Bewley, H., Dix, G., & Oxenbridge, S. (2006). *Inside the Workplace: Findings from the 2004 Workplace Employment Relations Survey*. London: Routledge.
- Kezar, A. (2004). What is more important to effective governance: Relationships, trust, and leadership, or structures and formal processes?. *New directions for higher education*, 2004 (127), p. 35-46.
- Khurana, R. (2000). *Three-party exchanges: The case of executive search firms and CEO search*. Harvard Business School Working Paper.
- Kickert, W.J.M. (1979). *Organization of decision-making. A system-theoretical approach*. Amsterdam, New York, Oxford: North-Holland Publishing Company.
- Kickert, W.J.M., & Gigh, J.P. van (1993) A metasytem approach to organisational decision-making. In: Gigh, J.P. van (eds.). *Decision making about decision making: Metamodel and Metasystems*. Cambridge, Mass/ Tunbridge Wells, Kent: Abacus Press.
- Kilburg, R.R., & Donahue, M.D. (2011). Toward a “grand unifying theory” of leadership: Implications for consulting psychology. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 63 (1), p. 6-25.
- Kirkpatrick, S.A., & Locke, E.A. (1991). Leadership: Do traits matter? *The Executive*, 5, p. 48-60.
- Knegtmans, R. (2017). Mensenwerk, met hulp van computers. Werving & Selectie/ aflevering 4: Hoe algoritmes HR veranderen. *Elsevier Weekblad*. Geraadpleegd op <https://www.elsevierweekblad.nl/economie/achtergrond/2017/08/mensenwerk-met-hulp-van-computers-100631w>.
- Kooiman, J., Bavinck, M., Chuenpagdee, R., Mahon, R., & Pullin, R. (2008) Interactive Governance and Governability: An introduction. *The Journal of Transdisciplinary Environmental Studies*. Vol. 7, no. 1.
- Koopman, P., & Pool, J. 1997. *Management en besluitvorming in organisaties: een strategisch perspectief*. Assen: Van Gorcum.
- Kotter, J.P. (1990). *A force for change: how leadership differs from management*. New York: Free Press.
- Krippendorff, K. (1980) *Content analysis: an introduction to it's methodology*. Newbury Park, CA: Sage.

- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*, 49, 1, p. 1-49.
- Kristof-Brown, A.L. (2000). Perceived Applicant Fit: Distinguishing between Recruiters' Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit. *Personnel Psychology*, 53, p. 643-671.
- Kuhn, K. M. (2015). Selecting the good vs. rejecting the bad: Regulatory focus effects on staffing decision making. *Human Resource Management*, 54, 1, p. 131-150.
- Kuncel, N. R., Klieger, D. M., & Ones, D. S. (2014). In hiring, algorithms beat instinct. *Harvard Business Review*, 92(5), p. 32-32.
- Lanaj, K., & Hollenbeck, J. R. (2015). Leadership over-emergence in self-managing teams: The role of gender and countervailing biases. *Academy of Management Journal*, 58(5), p. 1476-1494.
- Lauriano, M., Panno, A., Levin, I.P., & Lejuez, C.W. (2014). Individual Differences in Risky Decision Making: A Meta-analysis of Sensation Seeking and Impulsivity with the Balloon Analogue Risk Task. *Journal of Behavioral Decision Making*, 27, 1, p. 20-36.
- Lauver, K. J., & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit. *Journal of vocational behavior*, 59, 3, p. 454-470.
- Le Deist, F. D., & Winterton, J. (2005). What is competence?. *Human resource development international*, 8 (1), p. 27-46.
- Levashina, J., Hartwell, C. J., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2014). The structured employment interview: Narrative and quantitative review of the research literature. *Personnel Psychology*, 67 (1), p. 241-293.
- Lincoln, Y.S., & Guba, E.G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverley Hills, CA: Sage.
- Lipsky, M. (1980). *Street-level Bureaucracy; Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York: Russel Sage Foundation.
- Lipsky, M., & Smith, S. (1993). *Nonprofits for hire. The Welfare State in the Age of Contracting*. Cambridge: Harvard University Press.
- Lombard, M., Snyder-Duch, J. & Campanella Bracken, C. (2002). Content Analysis in Mass Communication. Assessment and Reporting of Inter coder Reliability. *Human Communication Research*, 28 (4), 587-604.
- Lombardo, M. M., & McCauley, C. D. (1988). *The dynamics of management derailment* (No. 34). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Lord, R.G., DeVader, C.L. & Alliger, G.M. (1986). A meta-analysis of the relation between personality traits and leadership perceptions: An application of validity generalization procedures. *Journal of Applied Psychology*, 71, p. 402-410.
- Lorsch, J. (2010) A Contingency Theory of Leadership. In: Nohria, N., Khurana, R. (Red) (2010). *Handbook of leadership theory and practice*, A Harvard business school centennial colloquium. Cambridge: Harvard Business Press.
- Lückerath-Rovers, M. (2014). *Bouwstenen van High Performing Boards*. Tilburg: Tilburg University Press.
- Luijk, F. van (2017). *Algoritmes leiden tot behoudzucht en conservatisme*. Geraadpleegd op: <https://www.nrc.nl/nieuws/2017/08/01/werving-via-algoritmes-algoritmes-leiden-tot-behoudzucht-en-conservatisme-12319294-a1568491>.
- Mann, R.D. (1959). A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56, p. 241-270.

- Martin, W. (2014). *The Problem with Using Personality Tests for Hiring*. Brighton: Harvard Business Publishing.
Geraadpleegd op: <https://hbr.org/2014/08/the-problem-with-using-personality-tests-for-hiring>.
- McClelland, D.C. (1993) The concept of competence.
In: Spencer, L.M., Spencer, S.M., *Competence at Work*. New York: J. Wiley and Sons.
- McDaniel, M., Whetzel, D., Schmidt, F., & Maurer, S. (1994). The Validity of Employment Interviews: A Comprehensive Review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 79 (4), 599-616.
- McKevitt, D. (1998). *Managing Core Public Services*. Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell.
- Merriam, S. B. (2009). Qualitative case study research. In: Merriam, S.B., Tisdell, E.J. (Eds.). *Qualitative research: A guide to design and implementation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Merriam, S.B. (2002) *Qualitative Research in Practice. Examples for Discussion and Analysis*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Meyer, C. B., & Stensaker, I. G. (2006). Developing capacity for change. *Journal of Change Management*, 6 (2), p. 217-231.
- Miles, A., & Sadler-Smith, E. (2014). "With recruitment I always feel I need to listen to my gut": the role of intuition in employee selection. *Personnel Review*, 43, 4, p. 606-627.
- Mitrani, A., Dalziel, M., & Fitt, D. (1995). *Competency based human resource management. Value driven strategies for recruitment, development and reward*. London: Kogen Page.
- Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value. Strategic Management in Government*. Cambridge/London: Harvard University Press.
- Moore, M. H. (2003). *The Public Value Scorecard: A Rejoinder and an Alternative to "Strategic Performance Measurement and Management in Non-Profit Organizations" by Robert Kaplan*. The Hauser Center for Nonprofit Organizations, The Kennedy School of Government, Harvard University May 2003, Working Paper 18.
- Moore, M. H. (2013) *Recognizing Public Value*. USA: Harvard University Press.
- Morgan, S.P., & Teachman, J.D. (1988). Logistic Regression: Description, Examples and Comparisons. *Journal of Marriage and Family*, 50 (4), p. 929-936.
- Morse, G. (2004). Executive Psychopaths. *Harvard Business Review*, October 2004, p. 20-22.
- Moss-Racusin, C. A., Dovidio, J. F., Brescoll, V. L., Graham, M. J., & Handelsman, J. (2012). Science faculty's subtle gender biases favor male students. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 109 (41), p. 16474-16479.
- Mount, M. K., & Barrick, M. R. (1995). The Big Five personality dimensions: Implications for research and practice in human resources management. *Research in personnel and human resources management*, 13, 3, p. 153-200.
- Mouwen, C. A. M. (2004). *Strategische planning*. Assen: Uitgeverij Van Gorcum.
- Mouwen, C.A.M. (2002). *Strategie tussen markt, overheid en burger*. Oratie, Universiteit van Tilburg.
- Mouwen, C.A.M. (2011). *Handboek Strategisch Management voor de non-profit organisatie*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Mumford, M. D., Zaccaro, S. J., Harding, F. D., Jacobs, T. O., & Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11 (1), p. 11-35.

Mumford, T.V., Campion, M.A., & Morgeson, F.P. (2006) Situational Judgment in Work Teams: A Team Role Typology. In: Weekley, J.A., Ployhart, R.E. (Eds). *Situational Judgment Tests: Theory, Measurement, and Application*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Newell, S. (2005). Recruitment and selection. *Managing human resources: personnel management in transition*, 115-147.

Nieuwenhuis, L., Coenen, J., Fouarge, D., Harms, T., & Oosterling, M. (2012). *De creatie van publieke waarde in het middelbaar beroepsonderwijs*. PROO Review Studie.

Niven, K., Totterdell, P., & Holman, D. (2007). Changing moods and influencing people: the use and effects of emotional influence behaviours at HMP Grendon. *Prison Service Journal*, 173, p. 39-45.

Nohria, N., & Khurana, R. (2010). Advancing Leadership theory and practice. In: Nohria, N., Khurana, R. (Eds.). *Handbook of leadership theory and practice, A Harvard business school centennial colloquium*. Cambridge: Harvard Business Press.

Noorderhaven, N. (1995). *Strategic Decision making*. Workingham; England, Reading; MA, Amsterdam: Addison-Wesley Publishing Company.

Northouse, P. G. (1997). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Northouse, P.G. (2013). *Leadership: Theory and Practice*. LA: Sage.

O'Flynn, J. (2007). From New Public Management to Public Value: Approachatic Change and Managerial Implications. *The Australian Journal of Public Administration*, 66 (3), 353–366.

Ones, D. S., Viswesvaran, C., & Schmidt, F. L. (1993). Comprehensive meta-analysis of integrity test validities: Findings and implications for personnel selection and theories of job performance. *Journal of applied psychology*, 78, 4, p. 679.

Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing Government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Oude Vrielink, M., Schillemans, T., Brandsen, T. & Hout, E. van (2009). Horizontale verantwoording in de praktijk: een empirisch onderzoek in de sectoren wonen, zorg en onderwijs. *Bestuurskunde*, 18 (4), p. 80-91.

Owen, D., & Davidson, J. (2009). Hubris syndrome: An acquired personality disorder? A study of US Presidents and UK Prime Ministers over the last 100 years. *Brain*, 132 (5), p. 1396-1406.

Papadakis, V.M., Lioukas, S., & Chambers, D. (1998). Strategic Decision-making Processes: The Role of Management and Context. *Strategic Management Journal*, 19, p. 115-147.

Patton, M.Q. (1980). *Qualitative Evaluation Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1980.

Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of research in personality*, 36 (6), p. 556-563.

Pearmain, D., Swanson, J., Kroes, E., & Bradley, M., (1991). *Stated Preference Techniques: a Guide to Practice*. 2nd edition. Steer Davis Gleave and Hague Consulting Group.

Pestoff, V. A. (1992). Third sector and co-operative services—An alternative to privatization. *Journal of consumer policy*, 15 (1), 21-45.

Pettigrew, A. M. (1973). *Politics of Organizational Decision-Making*. London: Tavistock.

Pfeffer, J., & Sutton, R. (2000). *The knowing-doing gap*. Boston: Harvard Business School Press.

- Piasentin, K. A., & Chapman, D. S. (2006). Subjective person–organization fit: Bridging the gap between conceptualization and measurement. *Journal of Vocational Behavior*, 69(2), 202-221.
- Poiesz, T.B.C. (2014). *Redesigning Psychology. In Search of the DNA of Behavior*. Den Haag: Eleven International Publishing.
- Porter, M. E. (1979). *How competitive forces shape strategy*. p. 137-145.
- Porter, M.E., & Kramer, M.R. (2011). The Big Idea: Creating Shared Value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*. Geraadpleegd op: <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>.
- Posthuma, R. A., Morgeson, F. P., & Campion, M. A. (2002). Beyond employment interview validity: A comprehensive narrative review of recent research and trends over time. *Personnel Psychology*, 55(1), 1-81.
- Punch, K.F. (1998). *Introduction to social research: quantitative and qualitative approaches*. London: SAGE Publications.
- Putters, K. (2009) Besturen met duivelselastiek. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam, Instituut Beleid & Management Gezondheidszorg.
- Quinn, J. B. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood, IL.: Irwin Professional Publishing.
- Ramchandran, K. (2011). *The Neuropsychological correlates of Leadership Effectiveness*. PhD Thesis. University of Iowa. <http://ir.uiowa.edu/etd/1064>.
- Ramsay, H., & Scholarios, D. (1999). Selective decisions: challenging orthodox analyses of the hiring process. *IMJR*, March 1999, 63-89.
- Rao, V.R. (2014). *Applied Conjoint Analysis*. Heidelberg, New York, Dordrecht, London: Springer.
- Reilly, R. R., & Chao, G. T. (1982). Validity and Fairness of some alternative employee selection procedures 1. *Personnel Psychology*, 35, 1, p. 1-62.
- Rivera, L. A. (2015). Go with Your Gut: Emotion and Evaluation in Job Interviews. *American journal of sociology*, 120 (5), p. 1339-1389.
- Rotolo, C.T., Church, A.H., Adler, S., Smither, J.W., Colquitt, A.L., Shull, A.C., Paul, K.B., & Foster, G. (2018). Putting an End to Bad Talent Management: A Call to Action for the Field of Industrial and Organizational Psychology. *Industrial and Organizational Psychology*, 11(2), p. 176–219.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2011). *Qualitative interviewing: The art of hearing data*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ruderman, M., & Ohlott, P.J. (1990) Traps and pitfalls in the Judgement of Executive Potential. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Ryan, A. M., & Tippins, N. T. (2004). Attracting and selecting: What psychological research tells us. *Human Resource Management*, 43(4), 305-318.
- Ryan, M., & Farrar, S. (2000). Using conjoint analysis to elicit preferences for health care. *BMJ: British Medical Journal*, 320 (7248), p. 1530-1533.
- Rynes, S. L., Colbert, A. E., & Brown, K. G. (2002). HR professionals' beliefs about effective human resource practices: Correspondence between research and practice. *Human Resource Management*, 41(2), 149-174.
- Saloner, G. (1985). Old boy networks as screening mechanisms. *Journal of Labor Economics*, 3 (3), p. 255-267.

- Savage, L.J. (1954). *The foundations of statistics*. New York: Wiley.
- Schermerhorn, J.R. (2001). *Management. Sixth Edition*. New York, Chichester, Weinheim, Brisbane, Singapore, Toronto: John Wiley & Sons, Inc.
- Schillemans, T., Brandsen, T. Hout, E. van, & Oude Vrielink, M. (2008). *Horizontale verantwoording bij maatschappelijke ondernemingen. Een verkenning in opdracht van het Platform Maatschappelijke Ondernemingen*. Delft: PMO.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. (2004). General mental ability in the world of work: occupational attainment and job performance. *Journal of personality and social psychology*, 86 (1), p. 162.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological bulletin*, 124(2), 262.
- Schramm, W. (1971). *Notes on Case Studies of Instructional Media Projects*. Stanford University, California.
- Schwartz, J., Thomson, J., & Kleiner, A. (2016). The Neuroscience of Strategic Leadership Research shows how leaders can take the high road less traveled. *Strategy+business*. Geraadpleegd op: <https://www.strategy-business.com/media/file/The-Neuroscience-of-Strategic-Leadership.pdf>.
- Schwarz, N. (2000). Emotion, cognition, and decision making. *Cognition & Emotion*, 14(4), 433-440.
- Sessa, V.I., Kaiser, R., Taylor, J.K., & Campbell, R.J. (1998). *Executive selection: A research report on what works and what doesn't*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Shafir, E. (1993). Choosing versus rejecting: Why some options are both better and worse than others. *Memory & cognition*, 21 (4), p. 546-556.
- Shaw, M. E. (1981). *Group dynamics: Psychology of small groups (3rd ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Simmel, G. (1950). *The sociology of Georg Simmel* (KH Wolff, Trans). Glencoe, IL: Free.
- Simon, H. A. (1972). Theories of bounded rationality. *Decision and organization*, 1, 1, p. 161-176.
- Simon, H.A. (1955) A behavioral model of rational choice. *Quarterly Journal of Economics*. 69, 99-118.
- Slade, J.M. (2015). *An Evidence-Based Determination of Whether Effective Leadership Competencies are Universal and Transferable*. Doctoral Thesis. Minneapolis, Minnesota: Walden University.
- Smith, A. B., & Howard, A. (2009). Executive selection as a strategic business decision. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(2), 144-150.
- Sparks, C.P. (1990). Testing for management potential. In Clark KE, Clark MB (Eds.). *Measures of leadership*. West Orange, NJ: Leadership Library of America.
- Spencer, L.M., & Spencer, S.M. (1993) *Competence at Work*. New York: J. Wiley and Sons.
- Sperber, D. (1996) *Explaining Culture. A naturalistic approach*. Oxford/ Cambridge: Blackwell Publishers.
- Stake, R. (2005). Qualitative case studies. In: Denzin, N., Lincoln, Y. (Eds). *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage Publication
- Stellinga, B. (2012). *Dertig jaar privatisering, verzelfstandiging en marktwerking*. Den Haag/ Amsterdam: WRR/ Amsterdam University Press.
- Stemler, S. (2001). An overview of content analysis. *Practical assessment, research & evaluation*, 7 (17), p. 137-146.

- Stogdill, R.M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*, 25, p. 35-71.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Stoker, G. (2006). Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance? *The American Review of Public Administration*, 36 (1), 41-57.
- Stoker, J.I., Garretsen, H., & Spreeuwers, L.J. (2016). The Facial Appearance of CEOs: Faces Signal Selection but Not Performance. *PLoS ONE* 11, 7, e0159950. doi:10.1371/journal.pone.0159950.
- Strikwerda, J. (2004) Policy Governance: Bestuur en Toezicht voor instellingen voor hoger onderwijs. *Tijdschrift voor Hoger Onderwijs & Management*, 11(3): 15-21.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of management review*, 20 (3), p. 571-610.
- Tiemeijer, W.L. (2009). Slotbeschouwing. In: Tiemeijer, W.L., Thomas, C.A., & Prast, H.M. (red.). *De menselijke beslisser. Over de psychologie van keuze en gedrag*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Toolsema, B. (2003) Werken met competenties. Naar een instrument voor de identificatie van competenties. Enschede: Printpartners Ipskamp.
- Tops, P. (2007). *Kennis van de Frontlinie. Rede bij installatie tot lid CvB*. Apeldoorn: Politieacademie.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Heuristics and biases: Judgement under uncertainty. *Science*, 185, p. 1124-1130.
- Vink, R. (2011) *Horizontale verantwoording door kennisgemeenschappen. Literatuurstudie*. Tilburg: IVA Beleidsonderzoek en Advies.
- Vink, R., Roman, B., & Vermeulen, M. (2012). *Ruimte voor vertrouwen. Essay over de professionele ruimte*. Den Haag: Zestor.
- Vinkenburg, C. J., Jansen, P. G., Dries, N., & Pepermans, R. (2014). Arena A Critical Conceptual Framework of Top Management Selection. *Group & Organization Management*, 39 (1), 33-68.
- Viswesvaran, C. & Ones, D.S. (2010) Employee selection in times of change. In: Hodgkinson, G.P. & Ford, J.K. (Eds.) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 2010, volume 25. Wiley-Blackwell.
- Viswesvaran, C., Ones, D. S., & Schmidt, F. L. (1996). Comparative analysis of the reliability of job performance ratings. *Journal of applied psychology*, 81, 5, p. 557.
- Vogel, R., & Masal, D. (2015). Public leadership: A review of the literature and framework for future research. *Public Management Review*, 17 (8), p. 1165-1189.
- Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (2007). *Theory of games and economic behavior, 60th anniversary commemorative edition*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Vugt, M. van, & Ahuja, A. (2011). *Naturally selected: The evolutionary science of leadership*. New York: HarperBusiness.
- Waal, S.P.M. de (2005). *Visie op een publiek bestel met maatschappelijke ondernemingen*. Verkregen van <https://www.publicspace.nl/wp-content/uploads/visie-op-een-publiek-bestel-met-maatschappelijke-ondernemingen-2004.pdf>.
- Wasserman, N., Anand, B., & Nohria, N. (2010). When Does Leadership Matter? A Contingent Opportunities View of CEO Leadership. In: Nohria, N., Khurana, R. (Red) (2010). *Handbook of leadership theory and practice, A Harvard business school centennial colloquium*. Cambridge: Harvard Business Press.

- Weber, R.P. (1990). *Basic Content Analysis*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Weick, K. (1993). Sensemaking in organizations: small structures with large consequences. In J. Keith Murnigham (ed.), *Social Psychology in Organizations: Advances in Theory and Research*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications, Inc.
- Weick, K.E. (2001) *Making sense of the organization*. Malden, MA: Blackwell Publishing.
- Weijers, R. (2011) *Dienen en Deugen. Kracht & Kwetsbaarheid van topbestuurders*. Amsterdam: Mediawerf.
- Werbil, J. D., & Johnson, D. J. (2001). The use of person-group fit for employment selection: A missing link in person-environment fit. *Human Resource Management*, 40(3), 227-240.
- Wester, F. (1995). *Strategieën voor kwalitatief onderzoek. 3e druk*. Bussum: Coutinho.
- Westerman, J. W., & Cyr, L. A. (2004). An integrative analysis of person-organization fit theories. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(3), 252-261.
- Withers, M. C., Hillman, A. J., & Cannella, A. A. (2012). A multidisciplinary review of the director selection literature. *Journal of Management*, 38(1), 243-277.
- Wood, R., & Payne, T. (1998) *Competency-based Recruitment and Selection. A Practical Guide*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Woodside, A.G. (2010). *Case Study Research. Theory, Methods, Practice*. Bingley, UK: Emerald Group Publishing Limited.
- Wrigley, L., & McKeivitt, D. (1994) Professional Ethics, Government Agenda and Differential Information. In: McKeivitt, D., Lawton, A. (ed.) *Public Sector Management. Theory, critique & practice*. London: Sage Publications.
- WRR (2012) *Publieke zaken in de marktsamenleving*. Den Haag: WRR.
- WRR. (2014). *Van tweeluik naar driehoeken*. Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods. essential guide to qualitative methods in organizational research. Fourth edition*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Yin, R.K. (1981). The Case Study Crisis: Some Answers. *Administrative Science Quarterly*, 26 (1), March 1981.
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations, 7th edition*. Upper Saddle River: Pearson.
- Yukl, G., & Fleet, D. D. van (1992). Theory and research on leadership in organizations. In: Dunnette, M.D. & Hough, L. M. (Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Zaccaro, S. J. (2010). The search for executive talent. *New York: SHRM Foundation*.
- Zaccaro, S.J. (2007). Trait-Based Perspectives of Leadership. *American Psychologist*, 62 (1), 6-16.
- Zaccaro, S.J., Kemp, C., & Bader, P. (2004). Leader traits and attributes. In: Antonakis, J., Cianciolo, A.T. & Sternberg, R.J. (Eds.). *The nature of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.

NAWOORD

Het moet inmiddels zo'n negen jaar geleden zijn dat het zaadje in mijn hoofd werd geplant. "Jij moet echt nog eens promoveren," zei Sietske Waslander tegen me. We werkten samen aan een onderzoeksproject over maatwerk in het beroepsonderwijs, ELEO. Na mijn studie economie ben ik het beleidsonderzoek ingegaan, bij IVA, en ik begon me net te realiseren dat het op deze manier werken in onderzoeksprojecten goed bij me paste. Het was de "middle road", zagezegd. Hiermee bedoel ik dat het werk een goede balans had tussen wetenschap en praktijk. Ik heb mezelf altijd teveel een doener gevonden om "echt de wetenschap" in te gaan, maar te veel denker om "met de poten in de klei te staan". Bovendien, dacht ik op dat moment, "wetenschap is alleen voor echt hele slimme mensen".

Met het afronden van dit proefschrift mag ik mij tot de "echt hele slimme mensen" rekenen. Ik heb geleerd dat slim zijn niet het enige is dat uiteindelijk leidt tot de afronding van een promotieonderzoek, en eigenlijk zelfs van secundair belang is. Doorzettingsvermogen blijkt de belangrijkste karaktereigenschap die een promovendus moet bezitten. Het vermogen om de eigen sterktes, en de eigen onvolkomenheden ten volle te ervaren, ermee te werken, te ontwikkelen en geheel eigenstandig iets nieuws in de wereld durven zetten. Elke stap kost kracht en energie, en leidt tot zelftwijfel. Ik heb geen promovendus gehoord die niet ook op enig moment in een staat van existentiële zelftwijfel terecht kwam. Ik ben af en toe het spoor ook bijster geweest, heb de moed verloren, maar volharding leidt uiteindelijk tot resultaat.

In de afgelopen jaren heb ik veel geleerd, voor en over mezelf, in werk en privé. In dit nawoord wil ik terugkijken op de persoonlijke omstandigheden, waaronder ik nu tot afronding van mijn proefschrift ben gekomen. In mijn werk bij TIAS heb ik tijdens de graduation days als pedel het cortège mogen voorgaan. Tijdens de laatste uitreiking hoorde ik één van de academic directors zeggen dat het volgen van een opleiding bij TIAS veel van een student vraagt en het daarom van belang is dat hij of zij zich volledig kan focussen op die studie. Hetzelfde geldt voor een promotieonderzoek, lijkt me. Die vlieger ging voor mij niet op. In zes jaar kan er veel gebeuren. In de vier jaren dat ik bij TIAS werkte is er weinig stabiliteit geweest in mijn leven. Ik ben een relatie begonnen en deze is ook weer geëindigd, ik ben verschillende keren verhuisd, mijn vader, Kees, en een goede vriend, Edwin, zijn overleden. In de tussentijd heb ik naast mijn promoveren ook nog geprobeerd een eigen onderneming in stand te houden. In totaliteit bleek het me gewoon te veel. Chantal, in deze periode heb jij het duidelijk ervaren hoe groot mijn worsteling is geweest, zowel in mijn promotie als persoonlijk. Het is een zware en vaak ook eenzame periode in mijn leven geweest. Ook al zijn we niet meer samen, ik ben je

dankbaar voor je optimisme en vertrouwen, dat niet vanzelfsprekend voor me was. Ook wil ik je bedanken voor alle tijd die je hebt besteed aan het meelesen en -denken en alle gesprekken over werk en leven.

De laatste twee jaren staan voor mij voor kracht, het vinden van stabiliteit, en vertrouwen in mijn eigen kunnen en weten. Ik ben gaan focussen, ik heb geleerd dat ik niet alles moet willen, maar dat ik keuzes moet maken en daar volledig voor moet gaan. In deze fase ben jij, Vera, mijn grote steun en mijn liefde. Ook al heb je niet direct bijgedragen aan de afronding van dit proefschrift, indirect ben je erg belangrijk en bepalend geweest voor het resultaat. Dankzij en met jou vind ik mijn rust, mijn vertrouwen in mezelf. Ik kijk uit naar een mooi leven samen.

Hanneke, Hans, elke keer als ik me beklaagde over de moeilijkheden die ik tegenkwam, stonden jullie voor me klaar. Jullie hebben achter me gestaan en ik weet dat jullie trots op mij zijn. Die steun doet goed. Joris, ook jij bent een belangrijk onderdeel geweest van de steun die ik nodig heb gehad om tot afronding te kunnen komen. Bedankt voor onze goede gesprekken, mooie discussies en je steun. Mijn presentaties zijn er in de loop van de tijd op vooruit gegaan, dankzij jouw advies: "mand".

Marc, zonder jou zou ik niet staan waar ik nu sta. Toen ik net uit de collegebanken kwam en solliciteerde bij IVA, zag jij volgens mij potentie die ik zelf nog niet zag. Toen ik de overstap maakte van onderzoek naar de praktijk kwam ik bij je binnenlopen om dit te vertellen. "Godverdomme, jij ongelooflijke klojo", of woorden van gelijke strekking, was het eerste wat je zei, maar je gunde het me wel, je afscheidsspeech was vol lof. Ik ben blij dat we contact hielden en ik je na minder dan een jaar vroeg of je nog een plek voor me wist. Er waren problemen bij Amarantis ontstaan en de reorganisatie die volgde maakte dat ik moest vertrekken. Tijdens een borrel was het snel bedacht. Bij TIAS, toen nog TiasNimbis, zochten ze een promovendus binnen een nieuwe leerstoel, de Vanderkruijs leerstoel 'Leiderschap in maatschappelijke ondernemingen'. Enige tijd later kon ik ook werkelijk aan de slag en werd je mijn promotor. Na deze periode in de wetenschap te hebben gewerkt, heb ik nu weer de overstap gemaakt naar de praktijk. Ook deze stap naar Prins Heerlijk heb jij mede mogelijk gemaakt. Marc, je bent een verbinder, waar ik veel van mijn huidige ervaring aan te danken heb. Jij hebt steeds weer het vertrouwen in mijn kennis en kunde, ook als ik dat zelf niet zo had. Marc, bedankt voor je steun, je vertrouwen en je hulp.

Theo, eerlijk gezegd ben ik gewoon geïmponeerd door jou. Met jouw carrière, jouw kennis, jouw charisma, en jouw werklust ben je een groots voorbeeld. Je had vertrouwen in mij, en je geloofde erin dat ik aan het eind van de rit met een goed verhaal zou komen. Ik was er zelf niet zo van overtuigd dat het de goede kant op ging. Dat de stappen die ik zette überhaupt in de juiste richting waren. Ik hoopte dat je me richting en structuur zou geven. Achteraf ben ik blij dat je dit niet hebt

gedaan. Ik kan nu zeggen dat het resultaat echt mijn eigen verdienste is, en dat ik er trots op ben. Je begeleiding was positief ingestoken. Elke keer gingen we zitten, benoemde je de positieve aspecten en kwam je vooral steeds met veel nieuwe ideeën en gedachtes. Bedankt voor je inspirerende begeleiding, voor je goede adviezen.

Verschillende organisaties ben ik dank verschuldigd. Allereerst Vanderkruijs, partner in executive search, voor het instellen van de leerstoel. Vanderkruijs heeft met deze leerstoel een bijdrage geleverd aan de verdere ontwikkeling van wetenschappelijk onderzoek op het gebied van leiderschap en selectie. Ik heb dankzij Vanderkruijs de kans gekregen hieraan bij te dragen. Verder wil ik de organisaties danken die een financiële bijdrage hebben geleverd aan het onderzoek binnen de leerstoel. Door de bijdrages van het Prins Bernard Cultuurfonds, Stichting Porticus en het Ministerie van OC&W werd het mogelijk het onderzoek uit te voeren.

Mijn leerproces in mijn promotieonderzoek heeft synchroon gelopen met mijn persoonlijke ontwikkeling. Ik ben dankbaar voor alle kansen en mogelijkheden die ik heb gekregen en het pad dat ik tot op heden heb bewandeld. Ik ben trots op wat ik heb bereikt. Nu sluit dit hoofdstuk in mijn leven en ga ik vol vertrouwen op naar nieuwe mogelijkheden en uitdagingen. Ik hoop mijn hele leven te kunnen blijven leren en groeien, en anderen te inspireren om hetzelfde te doen.

Morris, Drunen, 2019.

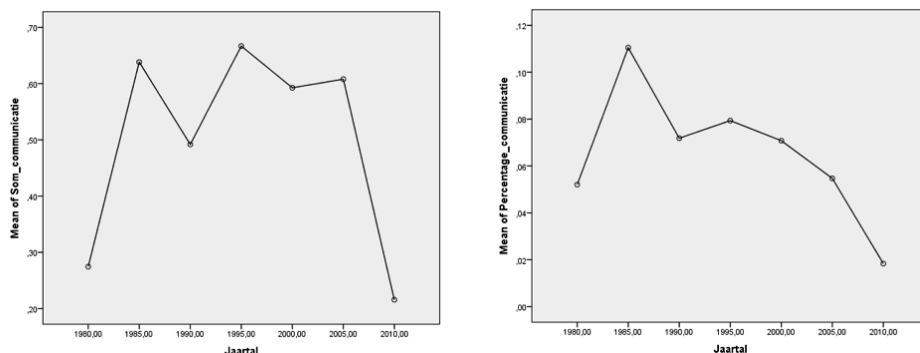
BIJLAGE 1

ANALYSE DEELONDERZOEK 1

Per hoofdcategorie hebben we getoetst in hoeverre sprake is van significante verschillen tussen de jaren. De resultaten van deze toetsing bespreken we hierna.

Communicatie

In onderstaande grafieken worden de ontwikkelingen weergegeven van het gemiddeld aantal woorden in en het gemiddeld aandeel van de hoofdcategorie 'communicatie'.



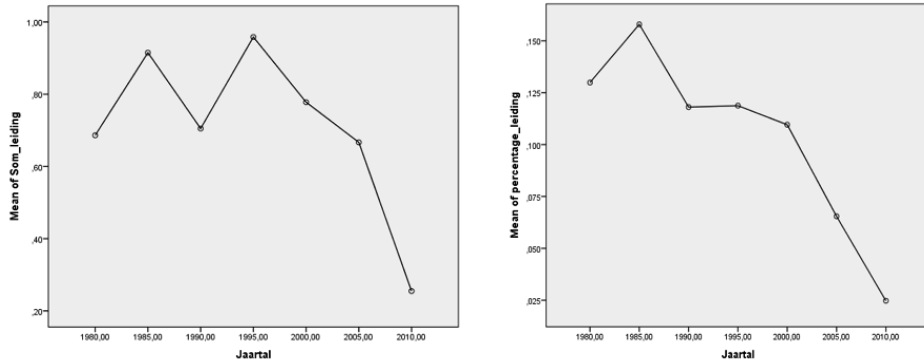
Figuur 1 Gemiddeld aantal maal dat hoofdcategorie 'communicatie' voorkomt in wervingsteksten en aandeel van hoofdcategorie 'communicatie'

Uit de analyse van de absolute aantallen blijkt dat in 1980 en 2010 significant minder vaak sprake is van eisen op het gebied van communicatie dan in andere jaren. Ook is er in een wervingstekst in 2010 een significant lagere kans op een eis gericht op communicatie. Op basis van de analyse van het aandeel blijkt voorts dat sprake is van een significant hoger gemiddelde in 1985 in vergelijking tot de andere jaren. In 2010 is sprake van een significant lager aandeel van eisen in de hoofdcategorie 'communicatie'.

Concluderend stellen we dat communicatie onder zowel het Traditioneel Publiek Management, het New Public Management als het Public Value Management van belang is voor topmanagers in non-profit organisaties.

Leidinggeven

De ontwikkelingen van het gemiddeld aantal woorden in en het gemiddeld aandeel van de hoofdcategorie 'leidinggeven' worden in onderstaande grafieken weergegeven.



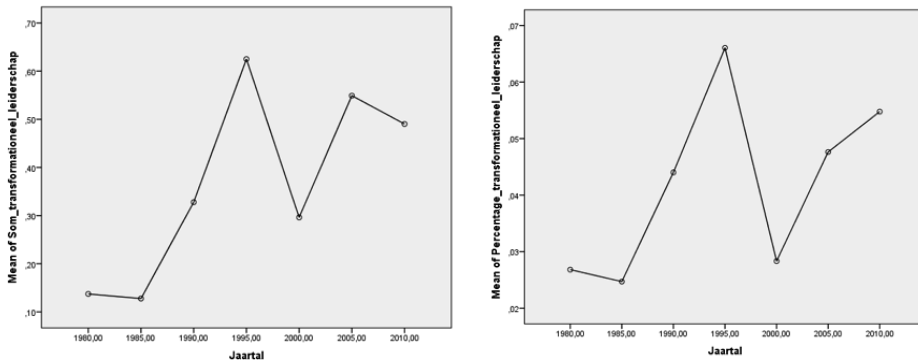
Figuur 2 Gemiddeld aantal maal dat hoofdcategorie 'leidinggeven' voorkomt in wervingsteksten en aandeel van hoofdcategorie 'leidinggeven'

In de jaren tot en met 1995 is sprake van een wisselend beeld wat betreft de eisen op het gebied van leidinggeven. Dit wil zeggen dat er zowel een opgaande als een dalende trend zichtbaar is in deze periode. Vanaf 1995 is er echter een duidelijk dalende trend zichtbaar in het aantal eisen in deze hoofdcategorie. Uit de analyse van de absolute aantallen blijkt dat in 2010 significant minder vaak sprake is van eisen op het gebied van leidinggeven dan in andere jaren. In 2005 en 2010 blijkt sprake van een significant lager aandeel van eisen op dit gebied dan in 1980 en 1985. Uit de statistische analyse van de kansverdeling blijkt dat er in de jaren 1985 tot 2000 de grootste kans is op een eis op het gebied van leidinggeven, een grote kans in 1980 en 2005 en een significant minder grote kans in 2010.

Er tekent zich in eisen en opdrachten dus een tegengesteld beeld op. Het aantal eisen dat op het gebied van leidinggeven genoemd wordt, wordt in de loop van de tijd kleiner. Gelijktijdig neemt het aantal maal dat leidinggeven als opdracht genoemd wordt toe. Er lijkt sprake van een substitutie effect. Of er worden eisen op dit gebied genoemd, of een opdracht geformuleerd. Dit betekent echter wel dat leidinggeven vaak genoemd wordt in alle periodes. We concluderen dan ook dat leidinggeven in alle periodes van belang wordt geacht voor topmanagers in non-profit organisaties.

Transformationeel leiderschap

Het gemiddeld aantal maal dat hoofdcategorie 'transformationeel leiderschap' voorkomt in wervingsteksten over de jaren en aandeel van hoofdcategorie 'transformationeel leiderschap' wordt in onderstaande grafieken zichtbaar gemaakt.



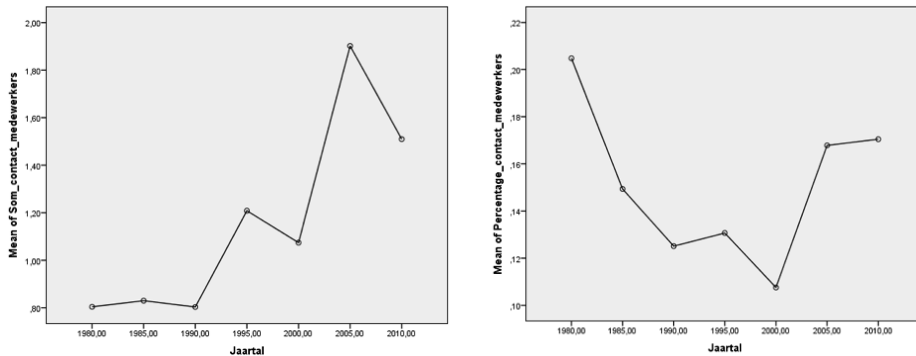
Figuur 3 Gemiddeld aantal maal dat hoofdcategorie 'transformationeel leiderschap' voorkomt in wervingsteksten over de jaren en aandeel van hoofdcategorie 'transformationeel leiderschap'

Uit de grafiek over de absolute aantallen, blijkt dat er in wisselende mate gevraagd wordt naar eisen op het gebied van transformationeel leiderschap. Uit de analyse blijkt dat in 1980 en 1985 significant minder vaak sprake is van eisen op het gebied van transformationeel leiderschap dan in de jaren 1995, 2005 en 2010. Het aandeel van eisen in de hoofdcategorie transformationeel leiderschap verschilt niet significant tussen de jaren. In 1980 en 1985 is er significant kleinere kans zichtbaar op een wervingstekst waarin een eis gesteld wordt die te maken heeft met transformationeel leiderschap. Voor de overige jaartallen zijn de verschillen op dit gebied niet significant.

Uit de analyses over de eisen lijkt het erop dat transformationeel leiderschap pas vanaf 1990 aan belang toeneemt. We concluderen daarom dat transformationeel leiderschap van belang wordt geacht in de periodes waarin New Public Management en Public Value Management dominant was.

Contact met medewerkers

In onderstaande grafieken worden de ontwikkelingen inzichtelijk van het gemiddeld aantal woorden in en het gemiddeld aandeel van de hoofdcategorie 'contact met medewerkers'.



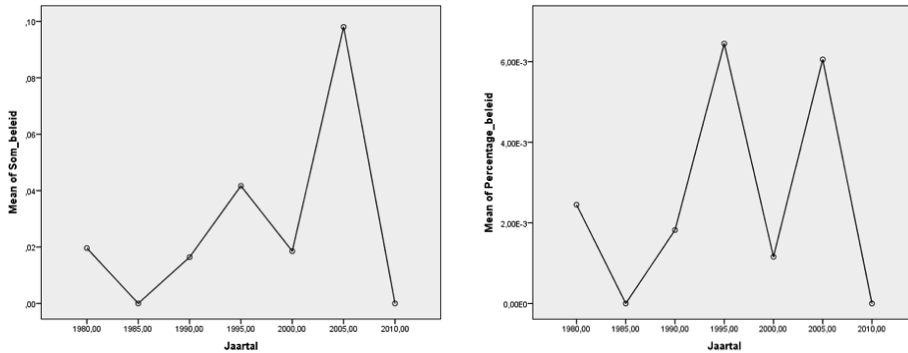
Figuur 4 Gemiddeld aantal maal dat hoofdcategorie 'contact met medewerkers' voorkomt in wervingsteksten en aandeel van hoofdcategorie 'contact met medewerkers'

Over de linie blijkt dat eisen op het gebied van contact met medewerkers vaak genoemd worden in de wervingsteksten. Uit de statistische analyse van de absolute aantallen blijkt dat in 2005 significant vaker sprake is van eisen op dit gebied van contact met medewerkers dan in de jaren voor 2005. In 1980, 1985 en 1990 worden het minst aantal eisen genoemd in de wervingsteksten. Ten aanzien van het aandeel van eisen in deze hoofdcategorie vormt zich een ander beeld. Daarin zien we over de linie een dalende trend tot en met 2000, waarna het aandeel van eisen in deze hoofdcategorie wederom toenemen. Uit de statistische analyse maken we op dat in 2000 sprake is van een significant lager aandeel, terwijl in 1980 sprake is van een significant hoger aandeel dan in andere jaartallen. De resultaten van de logistische regressie ten aanzien van de kans op een eis in een wervingstekst blijkt niet significant. Hierover kunnen we dan ook geen uitspraken doen.

Het aantal eisen op het gebied van contact met medewerkers is in alle jaren hoog. Hoewel in sommige jaren hoger en op andere lager is, blijft het belang van deze hoofdcategorie duidelijk zichtbaar. We stellen concluderend dan ook dat contact met medewerkers in alle periodes van belang wordt geacht.

Beleid(sontwikkeling)

De ontwikkelingen van het gemiddeld aantal woorden in en het gemiddeld aandeel van de hoofdcategorie 'beleid(sontwikkeling)' worden in onderstaande grafieken weergegeven.



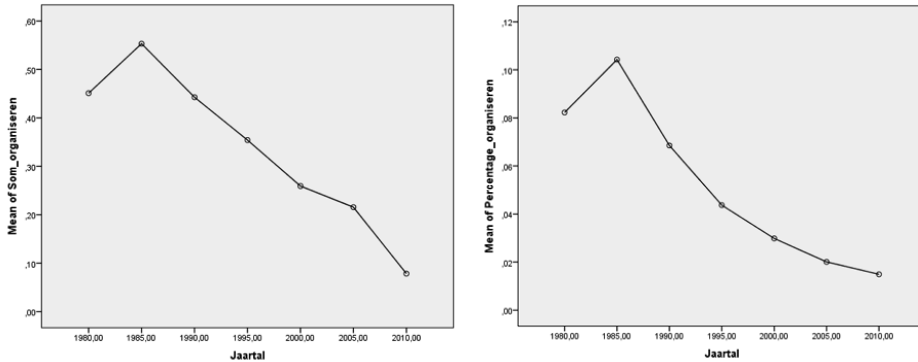
Figuur 5 Gemiddeld aantal maal dat hoofdcategorie 'beleid(sontwikkeling)' voorkomt in wervingsteksten en aandeel van hoofdcategorie 'beleid(sontwikkeling)'

De eisen op het gebied van beleid(sontwikkeling) worden niet vaak genoemd in wervingsteksten in geen van de jaren. Uit de analyse van de absolute aantallen blijkt dat in 2005 significant meer eisen worden genoemd dan in 1985 en 2010. De statistische analyse van de kansverdeling over de jaren blijkt niet significant. Er blijken geen significante verschillen in het aandeel van deze hoofdcategorie.

Eerder lieten we zien dat als opdracht beleidsontwikkeling in alle jaren wel belangrijk wordt geacht. Het blijkt uit deze aanvullende analyse van de eisen echter dat hier geen nadere eisen aan worden gesteld. Desalniettemin achten wij het belang van beleid(sontwikkeling) op basis van het vermelden van de opdracht aan topmanagers in non-profit organisaties voldoende om te stellen dat beleid(sontwikkeling) in alle periodes van belang is.

Organiseren

Het gemiddeld aantal maal dat hoofdcategorie 'organiseren' voorkomt in wervingsteksten over de jaren en aandeel van hoofdcategorie 'organiseren' wordt in onderstaande grafieken zichtbaar gemaakt.



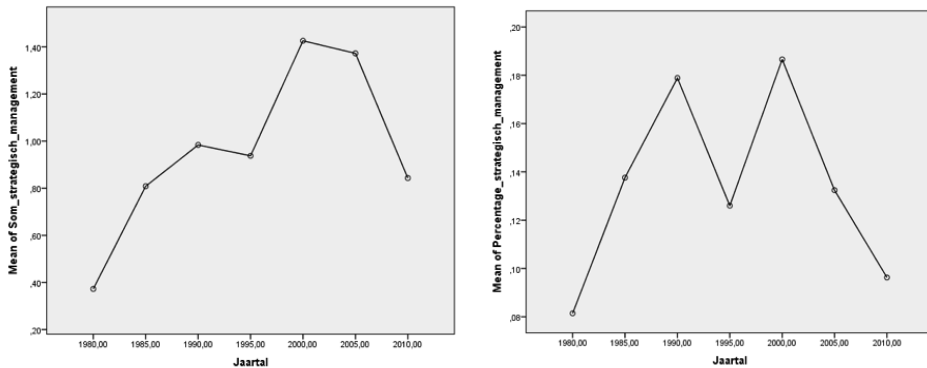
Figuur 6 Gemiddeld aantal maal dat hoofdcategorie 'organiseren' voorkomt in wervingsteksten en aandeel van hoofdcategorie 'organiseren'

Vanaf 1985 is zowel wat betreft het aandeel als wat betreft de absolute aantallen een daling zichtbaar in de eisen in de hoofdcategorie 'organiseren'. De statistische analyse van de absolute aantallen laat zien dat het aantal eisen in 1980 tot en met 1995 significant hoger is dan in 2010. Er worden significant minder eisen gesteld in de jaren 2000, 2005 en 2010 op het gebied van 'organiseren' dan in het jaar 1985. Er is een tweedeling zichtbaar als het gaat om het aandeel. Het aandeel is in 1980, 1985 en 1990 namelijk significant hoger dan in 2000, 2005 en 2010. Het blijkt dat de grootste kans bestaat op een wervingstekst waarin organiseren als eis genoemd wordt het grootst is in de jaren 1980, 1985 en 1990, relatief vaak tot en met 2005 en veel minder groot in 2010.

We stellen dan ook dat organiseren als hoofdcategorie van belang wordt geacht in de periodes waarin het Traditioneel Publiek Management en het New Public Management dominant was.

Strategisch management

In onderstaande grafieken worden de ontwikkelingen inzichtelijk van het gemiddeld aantal woorden in en het gemiddeld aandeel van de hoofdcategorie 'strategisch management'.



Figuur 7 Gemiddeld aantal maal dat hoofdcategorie 'strategisch management' voorkomt in wervingsteksten en aandeel van hoofdcategorie 'strategisch management'

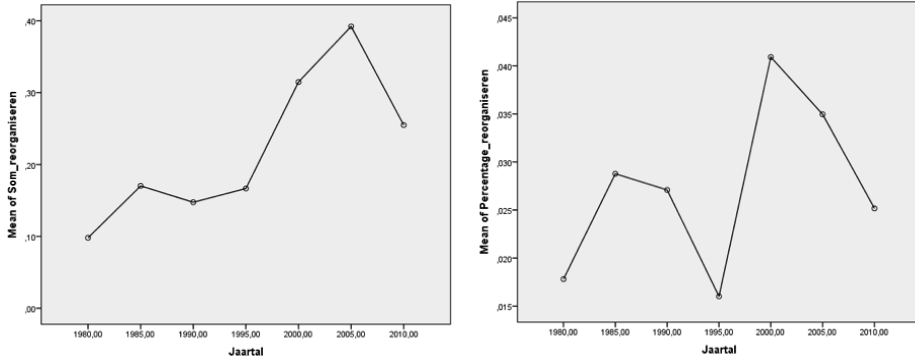
Op basis van de statistische analyse van het aandeel blijkt dat er sprake is van een significant hoger gemiddelde in 1990 en 2000 in vergelijking tot het jaar 1980. Kijken we naar de absolute aantallen, dan zien we over de linie een toename van het gemiddeld aantal woorden tot 2000, waarna een dalende trend wordt ingezet. Het gemiddeld aantal woorden in wervingsteksten uit 1980 blijkt significant lager dan in wervingsteksten uit 1990, 2000 en 2005. Het aantal in 2000 is significant hoger dan in 1980 en 1985. Het aandeel van de hoofdcategorie 'strategisch management' blijkt in 1990 en 2000 significant hoger dan in 1980.

Uit de logistische regressie wordt bovendien duidelijk dat in 1980 een significant lagere kans bestaat op het voorkomen van woorden gericht op 'strategisch management', terwijl in 1990, 1995 en 2000 een statistisch hogere kans te verwachten is. Voor andere jaren zijn de uitkomsten niet-significant.

Het wordt uit de analyses duidelijk dat de hoofdcategorie 'strategisch management' van minder groot belang is in de jaren 1980 en 1985, terwijl een groter belang heeft in 1990, 1995, 2000. Bovendien wordt de opdracht strategisch management significant vaker genoemd in het jaar 2005. Op basis hiervan komen wij tot de conclusie dat in de periodes van het 'New Public Management' en 'Public Value Management' sprake is van een groot belang van 'strategisch management'.

Reorganiseren

De ontwikkelingen van het gemiddeld aantal woorden in en het gemiddeld aandeel van de hoofdcategorie 'reorganiseren' worden in onderstaande grafieken weergegeven.



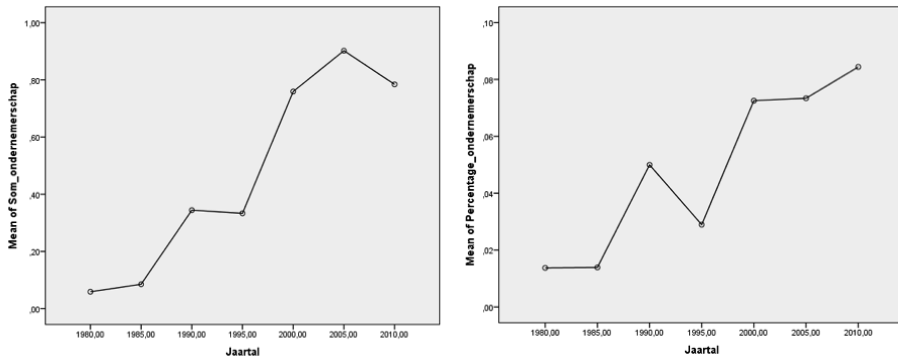
Figuur 8 Gemiddeld aantal maal dat hoofdcategorie 'reorganiseren' voorkomt in wervingsteksten en aandeel van dat hoofdcategorie 'reorganiseren'

Het absolute aantal eisen in de hoofdcategorie 'reorganiseren' neemt over de linie tot en met 2005 toe, waarna een daling zichtbaar is in 2010. Statistisch is het aantal eisen in 2005 significant hoger dan in 1980. Er zijn geen significante verschillen te constateren tussen de jaren wat betreft het aandeel van de hoofdcategorie 'reorganiseren'. Er is een statistisch kleinere kans dat eisen op het gebied van reorganiseren worden vermeld in wervingsteksten uit 1980 en uit 2010. Voor de overige jaren blijken de resultaten van de logistische regressie niet significant.

We kunnen op basis van de statistische analyse niet concluderen dat reorganiseren in een bepaalde periode meer van belang is dan in andere periodes.

(Publiek) ondernemerschap

In onderstaande grafieken worden de ontwikkelingen inzichtelijk van het gemiddeld aantal woorden in en het gemiddeld aandeel van de hoofdcategorie '(publiek) ondernemerschap'.



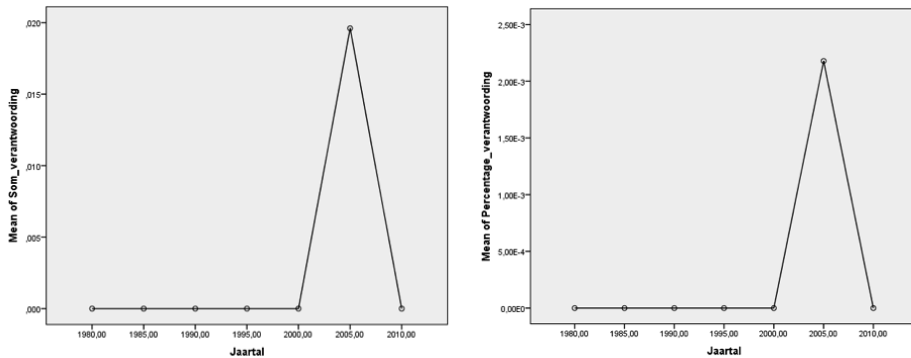
Figuur 9 Gemiddeld aantal maal dat hoofdcategorie '(publiek) ondernemerschap' voorkomt in wervingsteksten en aandeel van hoofdcategorie '(publiek) ondernemerschap'

Het aantal eisen in de hoofdcategorie '(publiek) ondernemerschap' neemt vanaf 1980 over de linie toe tot en met 2005, waarna een lichte daling te zien is. Statistisch is een duidelijke tweedeling zichtbaar. Het aantal eisen is significant hoger vanaf 2000, in vergelijking tot de jaren daarvoor. Een vergelijkbaar beeld ontstaat als we kijken naar het aandeel van de hoofdcategorie '(publiek) ondernemerschap'. In 1980 en 1985 is sprake van een significant lager aandeel dan in 2000, 2005 en 2010. Uit de kansverdeling blijkt dat er een statistisch kleinere kans is dat een wervingstekst in de jaren 1980 tot en met 1995 een eis op het gebied van (publiek) ondernemerschap vermeld wordt. De resultaten voor de jaren 2000, 2005 en 2010 zijn niet significant.

Op basis van voorgaande analyse kunnen we concluderen dat het belang van (publiek) ondernemerschap groot is in de periode waarin het 'Public Value Management' dominant is.

Verantwoording

Het gemiddeld aantal maal dat hoofdcategorie 'verantwoording' voorkomt in wervingsteksten over de jaren en aandeel van hoofdcategorie 'verantwoording' wordt in onderstaande grafieken zichtbaar gemaakt.



Figuur 10 Gemiddeld aantal maal dat hoofdcategorie 'verantwoording' voorkomt in wervingsteksten en aandeel van hoofdcategorie 'verantwoording'

De eisen op het gebied van verantwoording worden niet vaak genoemd in wervingsteksten in geen van de jaren. De statistische analyse van de kansverdeling over de jaren blijkt dan ook niet significant. Verder blijkt er in de absolute aantallen en in het aandeel geen significant verschil tussen de jaren.

Aangezien ook het aantal maal dat verantwoording als opdracht genoemd wordt minimaal is, stellen we concluderend vast dat verantwoording in geen van de periodes van belang wordt geacht.

BIJLAGE 2

VOORBEELD WERVINGSTEKST DEELONDERZOEK 1

Onderstaand een wervingstekst uit 1995:

Voorzitter College van Bestuur m/v

HES, De Hogeschool voor Economische Studies (HES) Rotterdam, in 1966 opgericht op initiatief van het bedrijfsleven, was het eerste HEAO in Nederland. Na de fusiegolf in de jaren tachtig is de HES monosectoraal gebleven. Zij telt nu ruim 4.000 studenten, verdeeld over zeven opleidingen. Hieronder een Engelstalige opleiding commerciële economie, die als International School of Economics Rotterdam (ISER) grote bekendheid geniet. De banden met het bedrijfsleven en gemeente zijn hecht. De HES speelt met succes in op de dynamische opleidingsbehoeften die mede samenhangen met de positie van Rotterdam als mainport. Internationale oriëntatie, logistiek, informatica en brede samenwerking met andere onderwijsinstellingen vormen speerpunten in het beleid. Dankzij alerte afstemming op maatschappelijke ontwikkelingen beschikt de HES over ruime mogelijkheden voor onderwijs- en stageprojecten. Mede gezien de sterke groei van de HES is in 1994 een werkgroep ingesteld met de opdracht een lange termijn visie en de daarbij passende organisatiestructuur te ontwikkelen. Dit voorjaar zijn de belangrijkste voorstellen door de bestuursorganen geaccordeerd. Bij de uitwerking ervan zal de nieuwe voorzitter nauw zijn betrokken.

Uw taken: Als voorzitter van het College van Bestuur bent u binnen de huidige taakverdeling speciaal belast met financiën, huisvesting, automatisering en internationale betrekkingen. U geeft motiverend en stimulerend leiding aan het reeds in gang gezette proces van organisatieverandering. In uw netwerkcontacten met overheden, onderwijsinstellingen en bedrijfsleven behartigt u de belangen van de HES op zowel korte als lange termijn.

Uw profiel: U bent een ondernemende, initiatiefrijke manager met ervaring in het sturen van vernaderingsprocessen in een professionele organisatie. U zet een heldere koers uit en weet met stijl en gevoel voor sfeer anderen te bewegen die aan te houden. U beschikt over een relevant netwerk, bestuurlijke ervaring, aantoonbare affiniteit met onderwijs, financieel-economisch inzicht en kennis van informatietechnologie. Uw persoonlijkheid, communicatieve vaardigheden en talenkennis stellen u in staat ook naar buiten de grenzen de rol van ambassadeur te vervullen. U bent uiteraard bereid u in de regio Rotterdam te vestigen.

Uw honorering: Max. € 165.000,- bruto per jaar (schaal 16/17)

Uw kandidatuur: Het stichtingsbestuur van de HES laat zich in deze procedure, waarvan een assessment-center deel kan uitmaken, begeleiden door Van der Kruijs Managementselectie. Zend uw curriculum vitae met korte toelichting voor 14 november aan onderstaand adres. Voor nadere informatie over functie en/of procedure kunt u contact opnemen met ...

BIJLAGE 3

INTERVIEWLEIDRAAD DEELONDERZOEK 2

Recent bent u benaderd voor een interview in het kader van mijn onderzoek. In dit onderzoek wil ik achterhalen wat de bepalende factoren zijn bij de benoeming van bestuurders van maatschappelijke ondernemingen. U bent bij een recente benoeming betrokken geweest en ik wil ik u daarover graag bevragen.

Graag wil ik, voor we beginnen, duidelijk maken dat ik vertrouwelijkheid uiterst serieus neem. Informatie die u met mij deelt is in interne en externe publicaties niet herleidbaar tot uw individu of tot uw organisatie. Hiervoor heb ik ook een door de voorzitter van de Raad van Toezicht getekende privacyverklaring bij me. Juist om niks te missen neem ik de gesprekken die ik voer op, voor de wetenschappelijke kwaliteit. Naast ikzelf, hebben slechts mijn beide promotoren, ook toegang tot de geluidsbestanden van de gesprekken. Mijn bevindingen zal ik terugkoppelen richting Raad van Toezicht. Het gaat daarbij niet om een evaluatie, en ik zal ook geen individuele meningen doorgeven.

<overhandig formulier, geef de tijd om formulier te lezen>

Is het akkoord om de opname te starten?

Allereerst kort mijn achtergrond en ervaring. In het dagelijks leven ben ik promovendus bij TIAS, en houd ik me bezig met dit onderzoek en ben ik zelfstandig praktijkgericht onderzoeker in het onderwijs. Daarvoor ben ik als auditor bedrijfsvoering bij Amarantis geweest en beleidsonderzoeker bij IVA, een onderzoeksinstituut gelieerd aan de Universiteit van Tilburg. Sinds 2010 ben ik toezichthouder bij een schoolorganisatie, waar ik op dit moment ook betrokken ben bij de werving van een nieuwe bestuurder. Om te beginnen wil ik u vragen naar uw achtergrond en of u hierbij wilt aangeven hoeveel ervaring u heeft met werving en selectie.

Ik heb verschillende achtergronddocumenten doorgenomen, ter voorbereiding op dit interview. Voor zover ik heb kunnen lezen was u betrokken bij Klopt dit?

ALGEMEEN

Kunt u mij iets meer vertellen over de voorgeschiedenis voorafgaand aan de werving van <benoemde kandidaat>?

BETROKKENHEID EXECUTIVE SEARCH

- Hoe bent u tot de keuze gekomen?
- Welke redenen, of meerwaarde, waren er voor deze betrokkenheid?
- * Zijn kosten en baten tegen elkaar afgezet?

VOORBEREIDING WERVING

- Op welke wijze is de BAC benoemd?
- Om welke redenen is gekozen voor deze leden in de BAC?
- Wat was uw rol en meerwaarde in de BAC?

FUNCTIEPROFIEL

- Kunt u meer vertellen over de totstandkoming van de profielschets?
 - Met welke gremia is hierover gesproken? Waarom deze?
 - Wat was uw eigen beeld van de toekomstige opdracht voor de voorzitter?
- Op welke wijze speelden systeeminvloeden, zoals de governancecode of de WNT, een rol in het opstellen van de profielschets?
- Welke eigenschappen waren volgens u noodzakelijk, welke wenselijk en welke absoluut onwenselijk voor de nieuwe bestuurder?
 - In hoeverre geeft het functieprofiel een realistisch en adequaat beeld om kandidaten op te beoordelen?

WERVING

- In mijn documenten heb ik ook een wervingstekst gezien, wat betekent dat sprake was van externe werving. In hoeverre heeft u voorafgaand interne werving overwogen?
- Op dit thema doorgaand, er wordt openheid en transparantie verlangd van maatschappelijke ondernemingen. In hoeverre is dit een aandachtspunt geweest in de werving?
- Er volgen vele reacties, sommige op basis van de advertentie, anderen uit het netwerk, hoeveel kandidaten waren er in totaal, hoeveel uit de ene, hoeveel uit de andere koker?
- U bent van een longlist gekomen tot een shortlist. Op basis van welke criteria heeft deze eerste schifting van kandidaten plaatsgevonden?
 - Had u hiervoor bv. ook scoreformulieren?
 - Kunt u van elk van de vier kandidaten een beschrijving/ schets geven?

INFORMATIEVERGARING EN OORDEELSVORMING

- Op welke wijze ging u verder in het proces met de overgebleven kandidaten?
- Heeft u andere dan de gehanteerde methodes overwogen en zo ja, welke?
- Op basis waarvan bent u tot de keuze voor kandidaten in de laatste ronde gesprekken gekomen?
 - Had u hiervoor bv. ook scoreformulieren?

TWEEDE GESPREK EN BENOEMING

- Hoe luidde uw analyse van de kandidaten?
- Op welke wijze heeft u in uw eigen analyse van de kandidaten continu een relatie gelegd met het organisatie- en functieprofiel?

TOT SLOT

- Op welke wijze speelden systeeminvloeden, zoals meerdere governancecodes, beeldvorming t.a.v. zorgbestuurders, of de WNT, een rol in het opstellen van de profielschets/ bij de beoordeling van kandidaten?
- Algemene evaluatie procedure: wat ging goed, wat ging minder goed?
- Zijn er nog aspecten die u graag wilt delen, waar we het niet eerder over hebben gehad?

BIJLAGE 4

VOORBEELDRAPPORTAGE DEELONDERZOEK 2

Hieronder de integrale tekst over de casus Herakles. Deze tekst is voorgelegd aan de contactpersoon in de organisatie en akkoord bevonden. Onze analyse is gebaseerd op deze tekst, naast de teksten over de andere drie casussen.

1 EEN EERSTE INDRUK

1.1 Inleiding

Non-profit organisatie *Herakles* laat zich kenmerken als een grote non-profit organisatie. De organisatie kent een groot geografisch verzorgingsgebied. De organisatie heeft een christelijke signatuur. Vanuit deze signatuur worden waarden belangrijk gevonden, waaronder bijvoorbeeld zingeving en respect. De organisatie is ontstaan uit diverse fusies, waarvan de laatste niet lang voor het werving- en selectieproces heeft plaatsgevonden.

De bestuurders van de gefuseerde organisaties hadden allen de wens om het primair proces nabij de maatschappij te organiseren en daartoe ook ondernemend te zijn. Ondernemendheid heeft altijd een belangrijke rol gespeeld in de strategie van de non-profit organisatie. Om deze reden zijn er, naast de verschillende sectoren die samengekomen zijn, ook veel vele publiek-private samenwerkingen.

Enkele jaren geleden heeft de grootste en meest wezenlijke fusie plaatsgevonden tussen twee non-profit organisaties, die beiden primair proces verzorgen in een andere sector. Nadat deze twee grote non-profit organisaties met elkaar fuseren, wordt de organisatie geleid door een vierhoofdige Raad van Bestuur. De fusie werd gevoed door de verwachting synergiewinst te boeken. De focus in de organisatie ligt na de fusie echter niet op onderlinge samenwerking en er is dan ook weinig sprake van onderlinge samenwerking, zo wordt gesteld. Ook wordt door betrokkenen bij het werving- en selectieproces aangegeven dat de gewenste schaalvoordelen onvoldoende benut zijn en dat sprake is van inefficiency in de organisatie. Zowel financieel als op het gebied van de kwaliteit van de dienstverlening staan de resultaten in de jaren voorafgaand aan het werving- en selectieproces onder druk.

De besturingsfilosofie is sterk decentraal, waarbij het team als de belangrijkste onderdeel in de organisatie wordt gezien. Er is dan ook sprake van een platte organisatie. In de besturing is enerzijds sprake van een matrix-structuur, anderzijds

is sprake van meer hiërarchische, integrale leiding door directies. Met één onderdeel van de organisatie zijn aparte afspraken gemaakt over de besturing. De afspraken die bij de fusie zijn afgesproken zijn geformaliseerd in een directiestatuut.

De besturingsfilosofie leidt tot ongewenste effecten in de organisatie, zo blijkt uit de gesprekken met betrokkenen. Er is op directieniveau een dubbele bezetting gerealiseerd, zodat men gezamenlijk tot een optimaal positief resultaat kan komen. In de praktijk leidde dit ertoe dat er onvoldoende zicht op de verantwoordelijkheidsverdeling bestond. Deze problematiek speelt ook op het niveau van de Raad van Bestuur, veroorzaakt doordat er tussen de leden van de Raad van Bestuur geen specifieke portefeuille- (en daarmee verantwoordelijkheids-) verdeling is afgesproken. De onduidelijkheid over de verantwoordelijkheid leidt tevens tot een politieke en weinig transparante cultuur binnen non-profit organisatie *Herakles*, zo wordt opgemerkt tijdens de gesprekken.

De cultuur wordt door verschillende betrokkenen ook “familiair” genoemd, hoewel daarbij wordt aangegeven dat deze term niet door iedereen in de organisatie wordt gewaardeerd. De informele omgang zorgt voor een grote uitwisseling van informatie. Gelijktijdig is de vastlegging van de besluitvorming en de opvolging na de uitwisseling van informatie onvoldoende ontwikkeld. De cultuur wordt om deze reden ook omschreven als weinig formeel. Dit houdt echter ook in dat de cultuur weinig professioneel is. Eén van de betrokkenen noemt de organisatie “een verwaarloosde organisatie”. In positieve zin wordt dit ook wel omschreven als “duizend bloemen bloeien.”

1.2 Startsituatie

Enkele jaren voor het werving- en selectieproces is een kentering zichtbaar in het denken over het maatschappelijk ondernemerschap, iets wat op dat moment bij non-profit organisatie *Herakles* sterk ontwikkeld is. “*Non-profit organisatie Herakles* was heel maatschappelijk betrokken, had een positieve naam daarin” (in cursief de naam van de organisatie vervangen door de fictieve naam). Onder invloed van de kentering in het denken, in combinatie met het onder druk staan van de resultaten, stelt de Raad van Toezicht vast dat een grootse verandering plaats dient te vinden, dat de organisatie zich meer dient te gaan richten op de kern van het bestaan van de organisatie, namelijk op het primair proces.

Voorafgaand aan het werving- en selectieproces ontstaan er steeds meer botsingen tussen de twee leden en de voorzitter van de Raad van Bestuur. Er is een gebrek aan coördinatie en er is geen portefeuillevetdeling, wat ervoor zorgt dat zowel richting organisatie als richting Raad van Toezicht onduidelijkheid heerst. Door één van de leden van de selectiecommissie wordt aangegeven dat dit ook in vergaderingen duidelijk is: “er was geen portefeuillevetdeling, dus wij wisten als Raad van Toezicht

voortdurend niet wie wij aan moesten spreken en het was in een vergadering ook altijd maar afwachten wie het woord zou nemen op welke portefeuille.” Er ontstaat binnen de Raad van Bestuur een onwerkbaar situatie, er is gebrek aan eenheid van beleid, er is een transitie noodzakelijk. Dit alles vraagt om een ander type bestuurder. Er wordt in goed overleg tussen de Raad van Toezicht en de voorzitter van de Raad van Bestuur gezamenlijk besloten om afscheid te nemen. Hierna wordt het werving- en selectieproces gestart. De Raad van Toezicht realiseert zich op dat moment goed dat het noodzakelijk is om goede begeleiding en ondersteuning van het proces te organiseren, vanwege de perikelen die zich in het voortraject hebben voorgedaan en de uitwerking in de organisatie door de Raad van Toezicht niet volledig kan worden voorzien bij de start van het werving- en selectieproces.

1.3 Algemene (beknopte) schets van het proces

De Raad van Toezicht besluit in gezamenlijkheid met de voorzitter van de Raad van Bestuur dat diens aftreden binnen de Raad van Bestuur gewenst is. Er ontstaat hierdoor een vacature, die relatief snel ingevuld dient te worden. Voorafgaand aan het besluit tot externe werving is overwogen of interne kandidaten in aanmerking konden komen voor de positie van voorzitter van de Raad van Bestuur. Er wordt besloten dat eventuele interne kandidaten in de procedure mee kunnen dingen naar de positie, maar dat niet op voorhand sprake zal zijn van een interne benoeming.

Vervolgens wordt allereerst door de Raad van Toezicht een executive searchbureau gezocht. Nadat enkele executive searchbureaus een presentatie hebben gegeven, wordt gekozen voor het bureau waarvan men het meest vertrouwen heeft in de voorgestelde aanpak. De beoordeling werd verzorgd door de voorzitter van de Raad van Toezicht, twee leden van de commissie gericht op het primair proces, en een lid van de Raad van Bestuur was betrokken als adviseur. De bestuurssecretaris heeft gedurende het gehele proces een ondersteunende rol richting de selectiecommissie. De consultant start met het voeren van vele gesprekken met interne en externe stakeholders om een adequaat beeld te verkrijgen van de organisatie en van de belangrijke opdrachten voor de nieuwe voorzitter van de Raad van Bestuur. Er is door de consultant gesproken met leden van de Raad van Toezicht, de Raad van Bestuur, de directies uit beide sectoren, de staforganisatie en enkele stakeholders uit de omgeving. Mede op basis van deze gesprekken, en documentatie verstrekt door de Raad van Toezicht, stelt de consultant een functieprofiel op. Dit functieprofiel is uitgebreid in de beschrijving van de organisatie, de opdrachten en de eisen die gesteld worden aan kandidaten. Dit wordt ook door de betrokkenen als zodanig benoemd.

Aan de hand van het functieprofiel, nadat het definitief is vastgesteld, vindt de werving van kandidaten plaats. Er wordt een wervingstekst verspreid in diverse (landelijke en regionale) dagbladen en via internet. Bovendien wordt het netwerk

van het executive searchbureau aangewend om potentiële kandidaten te werven. De longlist, opgesteld door de consultant, wordt besproken met de selectiecommissie, bestaande uit drie leden van de Raad van Toezicht, en een lid van de Raad van Bestuur (als adviseur). Vier kandidaten worden uitgenodigd voor de eerste gespreksronde. Deze gesprekken zijn “vrij breed en wat algemener”, terwijl de tweede gespreksronde met twee overgebleven kandidaten meer specifiek is, en waar een opdracht aan de kandidaten wordt gegeven, het houden van een presentatie over de koers van non-profit organisatie *Herakles*.

Hoewel de selectiecommissie een (lichte) voorkeur heeft voor één van beide kandidaten, wordt een gesprek tussen de twee ingestelde benoemingsadviescommissies en beide kandidaten gearrangeerd. De te benoemen kandidaat dient draagvlak te hebben in de organisatie en het is derhalve wenselijk om in de besluitvorming ook het oordeel van een representatie uit de organisatie mee te kunnen nemen.

Bij de gesprekken tussen benoemingsadviescommissies, één vanuit de geleding die medewerkers vertegenwoordigt en één vanuit de directie, is het lid van de Raad van Bestuur aanwezig, om de consistentie en congruentie in de gespreksvoering te bewaken. Beide benoemingsadviescommissies adviseren de selectiecommissie over hun bevindingen. Dit advies bestaat uit een opsomming van zowel de positieve als de aandachtspunten van beide kandidaten. Uit beide terugkoppelingen blijkt een (lichte) voorkeur voor de benoemde kandidaat, waarvoor ook de selectiecommissie eerder al een voorkeur heeft.

Aan het eind van het proces wordt door de consultant van het executive searchbureau referenties genomen van de kandidaat, vindt een kennismakingsgesprek plaats tussen de kandidaat en de gehele Raad van Toezicht en vindt het arbeidsvoorwaardengesprek plaats. Na positieve uitkomsten van voorgaande, alsmede het positieve advies van alle gremia is de benoeming van de kandidaat een feit. Alle betrokkenen spreken zich positief uit over de benoemde kandidaat.

2 GEDETAILEERDE BESCHRIJVING PER PROCESSTAP

2.1 Inleiding

Non-profit organisatie *Herakles* kent een roerige tijd voorafgaand aan het werving- en selectieproces. Op hoofdlijnen is het proces beschreven in het voorgaande hoofdstuk. Er zijn gedegen stappen gezet en de betrokkenen spreken van een goede uitkomst van het proces. In dit hoofdstuk beschrijven we de details van elke stap in het proces. We hanteren daarbij de verschillende processtappen voor de beschrijving.

2.2 Aanzoeken executive searchbureau

Eén van de leden van de voorbereidingscommissie benoemt specifiek goede ervaringen te hebben met ondersteuning van de werving en selectie, net als enkele andere leden van de Raad van Toezicht, derhalve wordt besloten dat de Raad van Toezicht zich ook in dit proces laat ondersteunen. De belangrijkste argumentatie hiertoe is dat een executive searchbureau helpt om een breed gedragen profielschets op te stellen en de search naar potentiële kandidaten op zich neemt. Juist vanwege de roerige tijd voorafgaand aan het werving- en selectieproces is het volgens de leden van de voorbereidingscommissie wenselijk om ondersteuning van een executive searchbureau te verkrijgen. Bovendien kan de consultant van het executive searchbureau de opinies en beelden uit de organisatie ophalen in het kader van het opstellen van het functieprofiel.

Er wordt binnen de Raad van Toezicht gezien welke bureaus mogelijk benaderd kunnen worden. Vervolgens worden drie bureaus uitgenodigd offerte uit te brengen en hun aanpak te presenteren voor de voorbereidingscommissie. In deze commissie zitten drie leden van de Raad van Toezicht. Zij worden bijgestaan voor advies door een lid van de Raad van Bestuur. De bestuurssecretaris ondersteunt de voorbereidings- en de selectiecommissie gedurende het proces.

Er wordt een gedegen afweging gemaakt van de drie bureaus. Hoewel redelijk vergelijkbaar qua aanpak, heeft men bij de drie consultants een ander beeld bij de mate waarin de uitvoering gedegen en op maat zal plaatsvinden. Eén bureau noemt men “toch iets te licht om dit aan te kunnen,” bij het andere heeft men het gevoel één van de velen te zijn. Bij de consultant van het bureau dat verkozen is, heeft men unaniem een goed gevoel. Deze consultant heeft het meest aandacht voor het creëren van draagvlak voor het functieprofiel, had zich het meest gedegen voorbereid op de presentatie van de aanpak en liet tevens zien dat de consultant “echt snapte wat ons probleem was.” De prijs speelde geen essentiële rol in de besluitvorming rond het aanzoeken van het executive searchbureau.

2.3 Het opstellen van het functieprofiel

Zoals duidelijk is geworden uit het vorige hoofdstuk, was sprake van een bewogen periode voorafgaand aan het werving- en selectieproces. Om tot een gedegen profielschets te komen, was het volgens de consultant van het executive searchbureau noodzakelijk dat er voldoende gesprekken gevoerd zouden worden in de organisatie, om zo enerzijds een precies beeld te hebben van de opdrachten voor de nieuwe voorzitter en anderzijds draagvlak te creëren voor het opgestelde functieprofiel. Wat al vanaf de start duidelijk is, is dat de nieuwe voorzitter op verschillende terreinen een transitie in gang dient te zetten. Allereerst vanwege de omslag in het denken over non-profit organisaties, zo wordt door verschillende betrokkenen opgemerkt,

maar anderzijds ook vanwege de externe druk, vanwege de financiële resultaten en de kwaliteit van de dienstverlening, en vanuit de noodzaak tot heldere, duidelijke en eenduidige besturing van de interne organisatie.

De consultant van het executive searchbureau voert een vijftiental gesprekken met interne en externe belanghebbenden om tot een duidelijk functieprofiel te komen. Hiertoe behoren, zo wordt in documentatie ter voorbereiding op het proces beschreven, de bestuurders, vertegenwoordigers van de medezeggenschapsraden, directeuren vanuit beide sectoren en enkele externe stakeholders. Hoewel er in de voorbereidende documentatie over deze gremia is gesproken, wordt in het verslag van de voorzitter van de Raad van Toezicht over het werving- en selectieproces niet gesproken over de vertegenwoordigers van de medezeggenschapsraden. Deze vertegenwoordigers geven in het gesprek met de onderzoeker aan geen gesprek te hebben gevoerd met de consultant. Zij zijn betrokken geraakt op moment dat het functieprofiel aan hen werd voorgelegd voor advies.

Het was volgens de leden van de voorbereidingscommissie essentieel dat er verschillende geluiden uit de organisatie opgehaald zouden worden door de consultant. Om een goed beeld te verkrijgen vraagt de consultant hier ook om, het is volgens de consultant wenselijk personen uit de organisatie te spreken die kritisch zijn, maar ook enkelen die positief zijn, zodat er een goed en volledig beeld kan ontstaan van (de besturing van) de organisatie. Hiertoe heeft de voorbereidingscommissie het adviserend lid van de Raad van Bestuur verzocht om een lijst aan te leveren met personen met wie gesproken kan worden. De leden van de voorbereidingscommissie spreken waarderend over de rol dat het lid van de Raad van Bestuur in dit deel van het proces speelde. Naast de gesprekken heeft de consultant van het executive searchbureau zich ook kunnen laten informeren door een groot aantal documenten die aan de consultant ter beschikking is gesteld. “Er lag inmiddels natuurlijk ook wat.”

Het functieprofiel behelst “een overzicht van de ontwikkeling waarin *non-profit organisatie Herakles* zich bevindt, een schets van de organisatievorm, een definiëring van de belangrijkste bestuurlijke opdrachten voor de komende jaren, een functiebeschrijving van de Raad van Bestuur, inzonderheid van de voorzitter, een profiel van de voorzitter en de arbeidsvoorwaarden” (in cursief de naam van de organisatie vervangen door de fictieve naam). Naar aanleiding van gesprekken tussen medezeggenschap en Raad van Toezicht worden er nog aanvullingen in het functieprofiel gedaan.

Het functieprofiel is volgens betrokkenen een goede beschrijving geworden van de opgaven waar de organisatie voor staat en de eisen die dit stelt van de nieuwe bestuurder. “Het was ook meer een beschrijvend profiel dan dat werkelijk sprake was van een functieprofiel met competenties, hoewel deze er uiteraard ook wel in stonden.” Het profiel wordt, na een positief advies van de medezeggenschapsorganen door de Raad van Toezicht vastgesteld.

2.3.1 Criteria en opdracht

Het functieprofiel beschrijft diverse opdrachten aan de nieuwe voorzitter. Allereerst is het gewenst dat non-profit organisatie als netwerkorganisatie gaat fungeren. Het ontvlechten van publiek-private activiteiten dient te worden gecontinueerd, net als het afstoten van diverse (voorheen publiek-private) activiteiten. Dit wordt ook wel aangeduid als “terug naar de core business.” Ten tweede dient er zorg te worden gedragen voor behoud en realisatie van verbetering van de kwaliteit van het primair proces, alsmede verbetering van de financiële positie. De matrixstructuur, zoals gebruikelijk was in de besturing van een deel van de organisatie, dient mogelijk te worden herzien, zodat de verantwoordelijkheidsverdeling helder kan worden en blijven. Er wordt gesproken met directeuren om de verantwoordelijkheidsverdeling helder te krijgen, bevoegdheden te verdelen en rolvastheid te bevorderen; het management is voor de dagelijkse aansturing, het bestuur bestuurt op hoofdlijnen. De synergie tussen de organisatieonderdelen is ten tijde van de werving en selectie niet optimaal, het gevoel van verbondenheid en de samenwerking tussen de sectoren kan beter. Hiertoe dient de omslag naar een professionele organisatie gerealiseerd te worden, waarin verdergaande synergie tussen de organisatieonderdelen wordt gerealiseerd en de serviceorganisatie in het teken staat van ondersteuning aan het primair proces. Tot slot is het gewenst om de ondernemende instelling van de medewerkers te behouden.

Om deze diverse opdrachten te realiseren wordt in het functieprofiel een beschrijving gegeven van de vereisten voor de Raad van Bestuur als geheel, en specifiek het profiel van de voorzitter. Binnen de gehele Raad van Bestuur is een zeer ruime bestuurlijke ervaring noodzakelijk, net als een strategische visie en de vaardigheden deze visie te kunnen vertalen in (business)plannen en samenwerkingsafspraken met regionale netwerkpartners. Bovendien wordt van de Raad van Bestuur als geheel verwacht dat men een visie heeft op portfoliomanagement en ruime ervaring met verandermanagement. De kwaliteit van het primair proces dient geborgd en waar nodig verbeterd te worden, de Raad van Bestuur staat voor een goed dienstverlening. De leden van de Raad van Bestuur zijn in staat relaties op te bouwen en te onderhouden, zowel intern als extern, waarbij ook specifiek de relatie met de medezeggenschapsorganen wordt genoemd.

Met de komst van de nieuwe bestuursvoorzitter zal sprake zijn van een portefeuillevreiding tussen de zittende leden van de Raad van Bestuur en de nieuwe voorzitter. Hoewel sprake zal zijn van een collegiaal bestuur, draagt de voorzitter in formele zin de eindverantwoordelijkheid. Vanuit deze eindverantwoordelijkheid wordt van de nieuwe voorzitter verwacht dat deze kan zorgen voor verbinding, de collegialiteit bewaakt en zorgdraagt voor een goed functionerend team. De voorzitter is eindverantwoordelijk voor de strategie en de externe contacten. Ook zal de voorzitter de realisatie van het interne veranderingsproces aansturen.

De volgende eisen worden in het functieprofiel gesteld aan de bestuursvoorzitter:

- Eindverantwoordelijke, bestuurlijke ervaring in een grote maatschappelijke onderneming;
- Kennis van en aantoonbare affiniteit met het primair proces, specifiek vanuit één van de sectoren;
- Boegbeeld, zichtbaar in en buiten de organisatie en bij voorkeur al bekend met de belangrijkste stakeholders in de regio;
- Strategische oriëntatie met een goed gevoel voor portfoliomanagement, de inrichting van de organisatie, de financiële bedrijfsvoering, risicomanagement en kwaliteit van primair proces;
- Persoonlijk gezag en in staat bij stakende stemmen knopen door te hakken;
- Ruime ervaring als verandermanager in een complexe organisatie en in staat transitieprocessen te leiden. Onderschrijft de nu ingezette veranderingen en is in staat deze verder uit te voeren;
- Visionair met een duidelijk toekomstbeeld van *Non-profit organisatie Herakles*. Richtinggevend, ontwikkelt strategie, vertaalt deze naar plannen en beschikt over daadwerkelijke en aantoonbare realisatiedrang en implementatiekracht;
- Een goede politiek-bestuurlijke antenne;
- Stabiël en consistent en in hoge mate beschikkend over verbindend vermogen;
- Moedig; durft bestaande structuren, gebruiken en gewoonten tegen het licht te houden en te veranderen waar nodig;
- Onderschrijft de christelijke identiteit en de waarden van *Non-profit organisatie Herakles* en voelt zich daarbij thuis (in cursief de naam van de organisatie vervangen door de fictieve naam).

In de gesprekken met de betrokkenen is nadrukkelijk gevraagd naar de opdrachten en eisen die men op voorhand stelt aan de nieuwe voorzitter van de Raad van Bestuur. Vanuit de geleding die medewerkers vertegenwoordigt wordt aangegeven dat “het iemand moest zijn die stevig verbaal” is, vooral ook om goed tegenwicht te kunnen bieden tegen de twee zittende bestuursleden. Ook wordt door deze leden van de medezeggenschap benoemd dat leiderschapskwaliteiten noodzakelijk zijn, vooral ook in het kader van het kunnen aansturen en aanspreken van de directies binnen de non-profit organisatie. Tot slot wordt ook nog genoemd dat tijdigheid en volledigheid van de informatievoorziening van belang wordt geacht.

De leden van de medezeggenschap uit de sector waar specifieke affiniteit voor wordt gevraagd, vinden het wenselijk dat de nieuwe voorzitter oog heeft voor of afkomstig is uit deze sector. De adviseur uit de Raad van Bestuur acht het ook wenselijk dat de nieuwe voorzitter oog heeft voor deze sector en van daaruit ook wezenlijke verbindingen aan kan gaan met regionale belanghebbenden. Volgens de adviseur uit de Raad van Bestuur heeft de nieuwe voorzitter een boegbeeld functie. Dit wordt

ook onderstreept door meerdere leden van de selectiecommissie.

Gezien de complexiteit van de organisatie wordt door meerdere leden van de selectiecommissie benoemd dat gevoel voor de verhoudingen en van daaruit veranderingen kunnen realiseren van cruciaal belang is. Dit vraagt om het kunnen creëren van draagvlak, maar ook om doorzettingskracht. Er wordt op voorhand de verwachting uitgesproken dat het noodzakelijk is dat kandidaten zich bewezen hebben op dit gebied en dus eerdere ervaringen opgedaan hebben met voorgaande, ofwel (verander)managementervaring en bestuurlijke ervaring zijn op voorhand eisen die aan de kandidaten gesteld worden.

Diverse betrokkenen uit verschillende gremia zien bovendien de professionalisering van de cultuur, in het verlengde van de veranderaanpak, als een cruciale opdracht voor de nieuwe bestuursvoorzitter. Er gaat hiermee een voorbeeldfunctie uit van de nieuwe bestuursvoorzitter en derhalve zijn “eerlijkheid, en oprechtheid en moraliteit” van cruciaal belang in de organisatie, de voorzitter heeft als opdracht dit te realiseren. Door leden van beide benoemingsadviescommissies wordt meer de nadruk gelegd op de cultuur in de organisatie, terwijl de leden van de selectiecommissie en het adviserend lid van de Raad van Bestuur daarbovenop ook de professionalisering van de bestuurscultuur en het besturingsmodel noemen. Desgevraagd geeft het adviserend bestuurslid hieromtrent aan dat samenwerkingsgerichtheid en het van onbesproken gedrag zijn, essentiële eisen zijn die aan de nieuwe voorzitter gesteld worden.

Enkele leden van de selectiecommissie en de consultant van het executive searchbureau noemen tot slot het doorzetten van de scheiding van de publiek-private samenwerking en het herstructureren van de organisatie.

2.3.2 Gebruik van het profiel gedurende het proces

Betrokkenen bij het proces beschrijven het functieprofiel als zeer volledig en een goede beschrijving van de organisatie, van de opdrachten voor de komende jaren en van de competenties die van de nieuwe bestuursvoorzitter verwacht worden. De consultant heeft dit snel en adequaat voor elkaar gekregen, zo stellen de leden van de voorbereidingscommissie. Juist omdat het functieprofiel een adequate beschrijving is, heeft het ook meerwaarde in het vervolg van het proces. Verschillende betrokkenen geven aan dat het proces vlot en soepel is verlopen, juist omdat aan de voorkant duidelijk was wat men verwacht van de kandidaten.

Het functieprofiel is dus een onderlegger geweest bij de werving en in de eerste selectie door het executive searchbureau. Door de gesprekken en analyse van de aangeleverde documenten ten behoeve van het opstellen van het profiel heeft de consultant een goed beeld verkregen van de organisatie en wat van potentiële kandidaten wordt verwacht. In de gespreksvoering van de selectiecommissie is

gebruik gemaakt van het functieprofiel. Het is voorafgaand aan de gesprekken doorgenomen, en vragen tijdens de gesprekken met kandidaten zijn mede op het profiel gebaseerd. In de besluitvorming speelt het hierdoor impliciet een rol; het is niet expliciet doorgenomen ten behoeve van de beoordeling van individuele kandidaten. Hetzelfde is het functieprofiel door de meeste leden van beide benoemingsadviescommissies gebruikt. Eén van de leden van één van de adviescommissies geeft echter aan zich er “ook niet zo heel veel van aangetrokken” te hebben.

Eén van de leden van de Raad van Toezicht benoemt het functieprofiel gebruikt te hebben voor de beoordeling van de voorgedragen kandidaat, bij de besluitvorming over de voorgenomen benoeming van de eindkandidaat. De informatie over de kandidaat heeft dit lid van de voorbereidingscommissie afgewogen op de verschillende aspecten in het profiel en is op basis van deze analyse gekomen tot de conclusie dat sprake is van een goede keuze.

2.4 Werving

Werving is het eerste moment dat de organisatie naar buiten treedt om aanbod te zoeken bij de vraag. Een executive searchbureau heeft in de regel drie mogelijkheden om kandidaten te werven voor een vacante positie. Allereerst is daar het adverteren via landelijke, regionale of digitale media. Aan de hand van het functieprofiel is een advertentietekst opgesteld, die in een regionaal en twee landelijke dagbladen is verspreid. Bovendien is gebruik gemaakt van het verspreiden van het functieprofiel via diverse digitale kanalen.

De tweede en derde mogelijkheid zijn gericht op netwerkactiviteiten van het searchbureau. Het gaat om het searchen en vervolgens actief benaderen van potentiële kandidaten en het benaderen van potentiële kandidaten die ‘in de kaartenbak’ van het searchbureau zitten. Er is de leden van de Raad van Toezicht ook actief verzocht om de namen van potentiële kandidaten aan de consultant mede te delen, zodat deze actief benaderd konden worden. Of hiervan ook gebruik is gemaakt, is niet medegedeeld. De activiteiten van de consultant van het executive searchbureau leveren positieve resultaten op. In totaal hebben tien potentiële kandidaten gereageerd op de advertentie. Onder deze kandidaten was één van beide eindkandidaten. Acht kandidaten hadden actief het executive searchbureau benaderd, maar vervolgens besloten niet te solliciteren. Voorts heeft de consultant zelf tien mensen benaderd, die uiteindelijk geen interesse hadden voor de functie. Aan het eind heeft de consultant tien kandidaten, inclusief de benoemde kandidaat, uitgenodigd op het bureau en uitgebreid gesproken. Tussentijds heeft executive search consultant contact onderhouden met de voorzitter van de Raad van Toezicht om zich ervan te vergewissen dat de voor te stellen kandidaten niet op voorhand al niet voldeden aan de verwachtingen van de selectiecommissie.

Er wordt een lijst van tien kandidaten voorgelegd aan de selectiecommissie. Vanaf dit moment heeft één van de leden van de Raad van Toezicht plaatsgemaakt voor een ander lid. Hiermee wordt ook financiële expertise toegevoegd in de selectiecommissie, naast kennis van het primair proces en bestuurlijke kennis en ervaring. De leden van de selectiecommissie stellen dat de kwaliteit van de voorgestelde kandidaten, over het algemeen, goed was. De kandidaten zijn door de consultant mondeling toegelicht, ter vergadering, dus er is niet van tevoren informatie over de kandidaten aan de leden van de selectiecommissie toegestuurd. Dit is van belang in het kader van de vertrouwelijkheid. De consultant heeft eigenstandig een voorkeur aangegeven in de tien voorgestelde kandidaten en presenteert derhalve de kandidaten in toenemende mate van gedetailleerdheid. De prioriteitenstelling van de consultant wordt door de selectiecommissie gevolgd, er worden vier kandidaten uitgenodigd voor de eerste ronde selectiegesprekken.

2.5 Selectie

Ondersteuning bij de gesprekken met de vier uitgenodigde kandidaten vindt plaats door de consultant van het executive searchbureau, advisering over de kandidaten door een lid van de Raad van Bestuur. Overigens geeft het adviserend lid van de Raad van Bestuur aan dat geen specifiek onderscheid is gemaakt tussen diens rol als adviseur en de rol van de leden van de selectiecommissie; het lid van de Raad van Bestuur heeft derhalve het beeld een volwaardige en betekenisvolle rol gespeeld te hebben in het selectieproces. Dit wordt onderstreept door de leden van de selectiecommissie. Twee kandidaten worden geselecteerd voor een tweede gespreksronde met de selectiecommissie. Tijdens dit tweede gesprek wordt de kandidaten gevraagd om een presentatie voor te bereiden. Beide kandidaten worden vervolgens ook voorgedragen bij twee benoemingsadviescommissies, die ook een gesprek voeren met beide kandidaten. Tot slot worden referenties ingewonnen en een kandidaat voorgedragen voor benoeming.

2.5.1 Van longlist naar shortlist

De consultant van het executive searchbureau presenteert na de werving een eerste selectie van tien potentiële kandidaten. In deze presentatie aan de leden van de selectiecommissie en het adviserend lid van de Raad van Bestuur heeft de consultant een eigen voorkeur aangegeven, door de kandidaten te behandelen in oplopende mate van gedetailleerdheid.

Na goed overleg en discussie wordt het advies van de consultant overgenomen en worden vier kandidaten uitgenodigd voor de eerste gespreksronde. De kwaliteit van de gepresenteerde potentiële kandidaten geeft de leden van de selectiecommissie en de adviseur uit de Raad van Bestuur vertrouwen in het vervolg van het proces.

De adviseur uit de Raad van Bestuur stelt: “ik had op dat moment het gevoel van, wie het ook wordt, dit traject gaat gewoon succesvol afgerond worden, omdat je de meeste mensen kende ik ook wel iets meer dan alleen op basis van hun cv, dus dat scheelt wel.”

Het wordt duidelijk dat enkele kandidaten zijn afgefallen vanwege hun reputatie bij de leden van de selectiecommissie of de adviseur. In sommige gevallen gaat het dan om de persoonlijkheid van de potentiële kandidaat, in andere gevallen om de mate ervaring. Bij de vier kandidaten is ook een interne kandidaat. Na een uitgebreid gesprek met deze potentiële kandidaat was de consultant van het executive searchbureau tot de conclusie gekomen dat deze kandidaat in het profiel past en voldoende bestuurlijke ervaring heeft en geschikt is voor de functie. Ondanks twijfels over de karaktereigenschappen van deze kandidaat, is ervoor gekozen deze kandidaat op basis van diens cv en het advies van de consultant uit te nodigen voor de eerste gespreksronde.

Het feit dat een andere kandidaat niet aan de strikte eisen voldeed, deze kandidaat had geen managementervaring, is de consultant reden om bij de voorzitter van de Raad van Toezicht te informeren naar diens oordeel over de mogelijkheid van de benoeming. De voorzitter adviseerde deze kandidaat wel voor te dragen. Aan het eind van het proces is deze kandidaat benoemd.

2.5.2 Gespreksvoering selectiecommissie

De selectiecommissie heeft, samen met de adviseur uit de Raad van Bestuur, twee gespreksrondes met kandidaten. In de eerste ronde zijn vier kandidaten uitgenodigd. Alle gesprekken, dus zowel de twee gespreksrondes van de selectiecommissie, als de adviesgesprekken van de benoemingsadviescommissies vinden plaats in een hotel in de omgeving van de hoofdlocatie van non-profit organisatie *Herakles*. Van de vier kandidaten in de eerste gespreksronde worden er twee geselecteerd om door te gaan naar de tweede gespreksronde.

De eerste gespreksronde wordt voorbereid door de leden van de selectiecommissie. Er is een uitwisseling per mail over de vragen die gesteld gaan worden en over de verdeling van de rollen. Er wordt gebruik gemaakt van een criteriumgericht interview, aan de hand van de STAR-methodiek. Dit betekent dat de kandidaten gevraagd wordt naar een situatie en taak, bijvoorbeeld een onwenselijke situatie (situatie) waarin verandering door de kandidaat in gang gezet moest worden (taak), wat de kandidaat hierin heeft gedaan (actie), en welke effecten dit heeft gehad (resultaat). Het uitgangspunt bij de bevraging is het functieprofiel, waarin de belangrijke opdrachten voor de nieuwe bestuurder zijn verwoord, zo wordt gesteld door leden van de selectiecommissie. In de oordeelsvorming naar aanleiding van het eerste gesprek is, zoals uit voorgaande beschrijving al enigszins blijkt, gekeken

naar een combinatie van ervaring en verbindend vermogen, ook wel authenticiteit genoemd. Er wordt door verschillende leden van de selectiecommissie gezien dat in het selectieproces sprake is van “iets intuïtiefs” in de oordeelsvorming. Verschillende leden van de selectiecommissie geven dan ook aan dat “bij twijfel, niet doen” een belangrijk credo is in werving- en selectieprocessen.

Over één van de vier kandidaten was voorafgaand aan het eerste gesprek al twijfel over diens bestuurlijke kracht. Na afloop van de gespreksronde was het voor de selectiecommissie duidelijk dat deze kandidaat onvoldoende ervaring en daarmee stevigheid meebracht om voor de positie van voorzitter van de Raad van Bestuur van non-profit organisatie *Herakles* in aanmerking te kunnen komen. Ook over de interne kandidaat was op voorhand twijfel bij enkele leden van de selectiecommissie. Deze twijfel ging over diens persoonlijkheid, en de mate waarin de kandidaat in staat is om verbindingen in de organisatie aan te gaan, niet over diens bestuurlijke ervaring. Het gesprek met de interne kandidaat verloopt minder positief dan verwacht, waardoor de leden van de selectiecommissie tot de conclusie komen dat ook deze kandidaat moet afvallen. Na afloop van de eerste ronde was volgens één van de leden van de selectiecommissie duidelijk dat er twee zeer van elkaar verschillende, benoembare kandidaten overbleven om door te gaan naar de tweede gespreksronde. Na afloop van de eerste ronde is echter wel gesproken over de noodzaak om wel of geen tweede kandidaat uit te nodigen. Eén van beide kandidaten leek namelijk beter aan te sluiten bij de veranderopdrachten waar de organisatie voor stond dan de andere kandidaat. Er wordt echter besloten om beide kandidaten uit te nodigen voor de tweede gespreksronde.

In de tweede gespreksronde wordt allereerst een presentatie gegeven door de kandidaten naar aanleiding van een hen voorgelegde opdracht betreffende de toekomst van non-profit organisatie *Herakles* en hun rol hierin. Het vervolg van het gesprek draaide om het gezamenlijk bespreken van de presentatie. Na afloop van de tweede gespreksronde hebben de leden van de selectiecommissie een duidelijke voorkeur voor één van beide kandidaten. Vooral diens presentatie wordt door de commissieleden geprezen. Deze kandidaat had zich meer gedegen voorbereid, was in diens aanpak creatiever, liet duidelijk blijken te snappen voor welke opgaves de organisatie stond en gaf meer blijk van een duidelijke betrokkenheid bij de organisatie. Zo wordt over deze kandidaat gezegd: “Het proces dat hij daarin beschreef en de fasering die hij daarin aangebracht, ja dat was gewoon, daar hebben we niet over gediscussieerd, want het kan natuurlijk op 10 manieren anders, maar zijn presentatie was daarin gewoon sterk.” De andere kandidaat volgde meer de gebruikelijke route, zo stellen de leden van de selectiecommissie. De leden hebben allen de voorkeur voor de ene boven de andere kandidaat. Beide kandidaten worden echter eerst voorgedragen aan twee benoemingsadviescommissie, om ook het oordeel vanuit de organisatie mee te kunnen wegen in het eindoordeel.

De criteria zijn in eerste instantie duidelijk geformuleerd in het functieprofiel. Er lijkt echter gedurende het selectieproces een verschuiving plaats te vinden in de mate waarin bepaalde criteria worden gewogen. Tijdens de gesprekken met de betrokkenen zijn de criteria op basis waarvan kandidaten zijn beoordeeld impliciet en expliciet onderwerp van gesprek geweest. De volgende criteria zijn door leden van de selectiecommissie genoemd:

- “Kennis van en affiniteit met het primair proces”, meer specifiek van de sector die niet in de Raad van Bestuur vertegenwoordigd is;
- Kennis van financiën;
- Een “maatschappelijk profiel”; “brede maatschappelijke ervaring in wat meer complexe organisaties”;
- Een boegbeeld kunnen zijn;
- “Een netwerk in de regio, dat bleek bleek tijdens de sollicitatieprocedure toch wel een belangrijke rol te gaan spelen”;
- Inlevend vermogen en betrokkenheid;
- Motivatie;
- Persoonlijkheid, charisma en inspiratie;
- De klik tussen de zittende bestuurders en de nieuwe voorzitter;
- Bestuurlijke ervaring;
- Levensbeschouwelijke identiteit: “dan moet je een appèl kunnen doen op de kernwaarden van de instelling, die kernwaarden moeten ook iets voor je betekenen”.

Er is slechts beperkt informatie over de kandidaten gedeeld door de leden van de selectiecommissie. Desalniettemin is op hoofdlijnen wel een kort vergelijk te maken tussen de kandidaten, vooral van de laatste twee kandidaten. De eerste kandidaat die na de eerste gespreksronde afviel was een mannelijke directeur van een kleinere organisatie in een andere regio dan de regio waar non-profit organisatie *Herakles* actief is. De tweede afgefallen kandidaat in de eerste ronde was de interne kandidaat. Deze kandidaat had vele jaren leidinggevende en bestuurlijke eindverantwoordelijke functies bekleed in de sector. De kandidaat is, zo blijkt ook uit gesprekken met leden van de benoemingsadviescommissie, vrij dominant en sturend. De leden van de selectiecommissie hebben op voorhand bij deze kandidaat twijfels over diens capaciteiten om verbindingen aan te gaan in de organisatie. In het gesprek met deze kandidaat worden de twijfels van de commissieleden niet weggenomen, waardoor de interne kandidaat afvalt.

Over de twee overgebleven kandidaten heeft men meer informatie gedeeld, omdat men over beide meer aan de weet is gekomen door de tweede gespreksronde en waarschijnlijk ook omdat de afweging tussen deze beide belangrijker was, één van beide zou immers de nieuwe bestuursvoorzitter worden. De benoemde kandidaat wordt op vele dimensies positiever ingeschat door de leden van de selectiecommissie

dan de andere kandidaat. Zo stelt men vast dat gebleken is dat diens motivatie sterker was dan van de andere kandidaat. Dit blijkt uit het feit dat de kandidaat zichzelf gemeld heeft en niet gevraagd is, en uit de meer gedegen voorbereiding van deze kandidaat voor de presentatie-opdracht. Van deze kandidaat wordt tevens benoemd dat deze zich het meest inhoudelijk heeft gepresenteerd, terwijl deze kandidaat geen achtergrond of ervaring had in (de aansturing van) een non-profit organisatie. Zoals één van de leden van de selectiecommissie opmerkte, het belang dat wordt gehecht aan bepaalde criteria verschuiven als men kennis maakt met de kandidaten, dan wordt er toch meer een afweging tussen kandidaten gemaakt. De benoemde kandidaat heeft een politiek-bestuurlijke achtergrond. Vanuit dienshoedanigheid als politicus heeft deze man ook een breed netwerk in de regio van de non-profit organisatie, maar ook in de landelijke politiek. Als politicus brengt deze kandidaat veel bestuurlijke ervaring en kan de kandidaat, meer dan de andere kandidaat, als een boegbeeld in de regio worden gepresenteerd. Hij komt "aimabel", "vriendelijk", "open" en "prettig" over, maar gelijktijdig ook "zakelijk", "to-the-point" en heeft een "krachtige persoonlijkheid." De leden van de selectiecommissie verwachten een heldere, duidelijke koers van deze kandidaat. Deze verwachting is gestoeld op het charisma en de inspiratie die deze man tentoonspreidt. Bovendien wordt nog gezegd dat deze man uitstraalde veel energie te bezitten. Het nadeel van deze kandidaat is dat hij slechts toezichhoudende en geen managementervaring heeft in een non-profit organisatie. De meeste leden van de selectiecommissie kenden de kandidaat of hadden ook eerdere (werkgerelateerde) ervaringen met hem gehad. Hoewel men enerzijds gecharmeerd is van diens persoonlijkheid, vragen verschillende leden van de selectiecommissie zich voorafgaand aan de gespreksvoering af of het gemis aan lijnervaring, en in het verlengde daarvan het waar kunnen maken van de beweringen die de man doet, niet een te grote belemmering vormen voor de benoeming. Op basis van de gesprekken en de presentatie laat men de twijfels hierover varen.

De laatst overgebleven niet-benoemde kandidaat is ook man, met vele jaren eindverantwoordelijke leidinggevende en bestuurlijke ervaring in een aanpalende sector. Over deze kandidaat wordt eveneens gezegd dat hij "prettig" is, en "sympathiek" overkomt, en dat men bovendien merkt dat hij vanuit diens positie heel duidelijk weet waarover hij spreekt als hij het over veranderingen in de organisatie heeft. Anderzijds zijn er bij de leden van de selectiecommissie en bij een groot deel van de benoemingsadviescommissies twijfels over de vraag of deze kandidaat de gewenste veranderingen in gang kan zetten. Hij lijkt te veel uit te gaan van de bestaande situatie en wil onvoldoende krachtdadig en eigenstandig een koers uitzetten. Hij "presenteerde zich als beschouwender, afstandelijker", hij had "intellectueel veel niveau", maar gelijktijdig was hij had niet de creativiteit en straalde niet erg de vernieuwing uit, zo wordt ook gesteld.

2.5.3 Gespreksvoering benoemingsadviescommissie

De eerste benoemingsadviescommissie bestaat uit in totaal vijf personen die een vertegenwoordiging vormen van de geleding die medewerkers vertegenwoordigt uit beide sectoren. De tweede benoemingsadviescommissie bestaat uit vier directeuren uit beide sectoren. De directeuren zijn gevraagd door de adviseur van de selectiecommissie uit de Raad van Bestuur.

In de gesprekken van de benoemingsadviescommissies heeft het adviserend lid van de Raad van Bestuur, een toehoordersrol. Hierover zegt de adviseur zelf dat op een enkel moment een vraag verduidelijkt is voor de kandidaat. Zowel leden van de selectiecommissie als de adviseur noemen diens betrokkenheid gewenst, om te kunnen bezien in hoeverre beide kandidaten een consistent en congruent beeld vertoonden in de gesprekken met de benoemingsadviescommissies in vergelijking met de eerdere gesprekken met de selectiecommissie. Verschillende directeuren noemen in eerste instantie enige twijfel te hebben over het feit dat een adviserend lid van de Raad van Bestuur deze rol opneemt, maar geven vervolgens aan geen problemen te hebben ervaren bij diens aanwezigheid.

Het advies van beide benoemingsadviescommissies wordt schriftelijk gedeeld met de selectiecommissie. In deze schrijvens wordt een opsomming gegeven van de voor- en nadelen van benoeming van beide kandidaten. De directeuren houden in hun advies duidelijk vast aan de eisen zoals gesteld in het functieprofiel, het advies van de geleding die medewerkers vertegenwoordigt is hierin minder strikt. De directeuren onthouden zich van een advies voor één van beide kandidaten, de vertegenwoordiging van de medezeggenschap communiceert de verhouding bij de stemming voor beide kandidaten. Drie leden stemmen voor benoeming van de benoemde kandidaat, twee leden voor de benoeming van de niet-benoemde kandidaat. Op voorhand was beschrijven van voor- en nadelen als zodanig in de procedure opgenomen, hoewel op dat moment nog over kandidaat en niet over kandidaten werd gesproken: "De adviescommissies toetsen de mate waarin de kandidaat voldoet aan het profiel voor de functie." Uit de gesprekken met de leden van de benoemingsadviescommissies blijkt dat deze wijze van terugkoppeling aan de selectiecommissie als zodanig niet bij alle leden bekend was.

Ook in de gesprekken van de onderzoeker met de leden van de benoemingsadviescommissies zijn de gehanteerde criteria tijdens de gesprekken met de kandidaten impliciet of expliciet aan de orde geweest. Hieruit blijkt dat men tracht te bezien in hoeverre de kandidaat de belangen van de eigen situatie zal behartigen. Vanuit de ene sector wordt aangegeven dat het dan gaat over affiniteit met de eigen sector, en in hoeverre sprake is van een krachtige leider, die voldoende tegenwicht kan bieden tegen de beide leden van de Raad van Bestuur. Deze vertegenwoordigers van de medezeggenschap hanteren in het verlengde hiervan criteria als "afpraak is afspraak" en dat de kandidaat "goed duidelijk zijn mening kon weergeven". Tot

slot vinden deze leden van de benoemingsadviescommissie het wenselijk dat de nieuwe bestuursvoorzitter flexibel en analytisch sterk is. Twee leden uit de andere sector achten het wenselijk dat de nieuwe bestuursvoorzitter evenzogoed affiniteit heeft met hun sector en dat deze er zorg voor draagt dat er meer middelen aan het primair proces toegewezen kunnen worden. Gezien de complexiteit van de organisatie achten deze leden van de benoemingsadviescommissie het wenselijk dat er sprake is van voldoende bestuurlijke ervaring. Het laatste lid van de benoemingsadviescommissie is afkomstig uit het onderdeel waarmee andere afspraken gemaakt zijn. Het was voor deze persoon vooral van belang te bezien in hoeverre de kandidaten die situatie wensten te continueren. Daarnaast noemt deze persoon dat de kandidaat “echt leiding kan geven en boven de partijen kan staan”, waarvoor duidelijkheid en strakke lijnen noodzakelijk zijn. Tot slot wenst dit lid van de benoemingsadviescommissie dat de kandidaat zowel intern als extern orde op zaken gaat stellen.

Vier vertegenwoordigers van de geleding die medewerkers vertegenwoordigt in de benoemingsadviescommissie bereiden de gesprekken gezamenlijk voor. Er worden afspraken gemaakt over de verdeling van de rollen tijdens de gesprekken en er wordt uitgewisseld over de vragen die gesteld gaan worden. De twee leden uit de ene sector benoemen specifiek de leiding te hebben genomen hierin, door de consultant van het executive searchbureau op afstand te houden en zelf de voorzittersrol tijdens de gesprekken op te pakken. Vlak voor het eerste gesprek ontmoeten de vier vertegenwoordigers het laatste lid van de commissie en zijn verbaasd over diens aanwezigheid. De vertegenwoordigers vanuit de sector zien hierin ook direct een probleem voor wat betreft de meerderheid van stemmen bij de beoordeling van kandidaten. In het vervolg, zowel in de gespreksvoering met kandidaten als in de oordeels- en besluitvorming, wordt gebruik gemaakt van de opgeëiste voorzittersrol in de benoemingsadviescommissie. Het laatste lid was niet voorbereid op de gesprekken met de kandidaten en noemt het niet netjes van de andere vertegenwoordigers dat hij door hen niet uitgenodigd was voor de voorbereidingssessie. Er wordt besloten om het gesprek met de eerste kandidaat een kwartier uit te stellen, om het laatste lid in de gelegenheid te stellen de profielschets te bekijken en diens vragen voor te bereiden. In het gesprek met de kandidaat neemt de laatste vertegenwoordiger van de geleding die medewerkers vertegenwoordigt direct het woord en begint met vragen naar hoe de kandidaat om zal gaan met de andersoortige situatie van diens school. Ook in het gesprek met de andere kandidaat zorgt dit lid van de benoemingsadviescommissie ervoor dat deze vraag gesteld wordt.

In de oordeelsvorming neemt de voorzitter een leidende rol in het gesprek over wat de organisatie op dit moment nodig heeft en benadrukt hierbij de eisen die vanuit diens perspectief wenselijk zijn en benadrukt ook dat de benoemde kandidaat beter aan deze eisen voldoet dan de niet-benoemde kandidaat. In de eerste stemronde

staken de stemmen, doordat het lid van de commissie die zich op het laatste moment meldde zich onthield van stemming. Na enige overtuigingskracht van de voorzitter en een verlengd gesprek over beide kandidaten stemt dit lid voor de benoemde kandidaat. Alle leden van de benoemingsadviescommissie benoemen dat de wijze waarop tijdens de beoordeling met elkaar gesproken werd prettig was, er was een open sfeer, alle argumenten konden over tafel komen. Er is niet expliciet gebruik gemaakt van het functieprofiel in de oordeelsvorming, maar wel impliciet, zo wordt gesteld. Ieder lid had eigen aantekeningen, met plussen en minnen van beide kandidaten, die tijdens de oordeelsvorming besproken werden.

Zoals uit voorgaande blijkt worden beide kandidaten vanuit verschillende perspectieven beoordeeld, waardoor de voorkeuren voor de kandidaten ook uiteenlopen. De leden uit de ene sector zien vooral dat de benoemde kandidaat voldoende bestuurlijke ervaring inbrengt, flexibel is en zich snel dossiers eigen kan maken. De niet-benoemde kandidaat wordt door hen gezien als “een vader figuur”, die minder strak en minder direct communiceert dan de benoemde kandidaat. De benoemde kandidaat acht men beter in staat richting te geven aan de verandering, doordat deze kordater en krachtadiger communiceert over diens ideeën hieromtrent. De vertegenwoordiger van het onderdeel met aparte afspraken bemerkt dat de benoemde kandidaat meer zelfstandigheid toekent in diens situatie, zolang hierover goede afspraken gemaakt worden dan de niet-benoemde kandidaat. Bovendien benoemt deze vertegenwoordiger dat de benoemde kandidaat meer dan de niet-benoemde kandidaat “ook echt leiding kan geven aan de Raad van Bestuur, die laat niet over zich lopen.” Bovendien had de benoemde kandidaat een steviger netwerk in de regio. Het feit dat de niet-benoemde kandidaat stevigere ervaring met het primair proces meebracht wordt minder van belang geacht, vooral omdat het wenselijk is dit te delegeren lager in de organisatie. De twee vertegenwoordigers vanuit de andere sector bezien dezelfde criteria en verkrijgen over de kandidaten dezelfde informatie als de overige leden van de benoemingsadviescommissie, maar beoordelen deze criteria vanuit hun positie omgekeerd. Zij zien vooral dat de niet-benoemde kandidaat “meer een wetenschapper” is, die zeer zinnige uitspraken deed over de wijze waarop veranderingen in de organisatie tot stand gebracht kunnen worden. Van de benoemde kandidaat vinden zij dat deze hieromtrent te kort door de bocht gaat: “die ramt wel door.” Het feit dat de niet-benoemde kandidaat een stevige primair procesachtergrond had, in eindverantwoordelijke leidinggevende en bestuurlijke posities, werd door deze leden in de benoemingsadviescommissie positief beoordeeld.

In de tweede benoemingsadviescommissie worden door de directeurs ook diverse criteria genoemd waarop specifiek gelet is bij de twee kandidaten. Allereerst wordt het belang van de veranderopdracht genoemd, bijvoorbeeld: “eigenlijk moest er gewoon een interimbestuurder komen, laat ik het zo zeggen.” Dit vraagt volgens de leden van deze benoemingsadviescommissie ook leiderschap, wat bijvoorbeeld

wordt omschreven als “ruggegraat, stevigheid, daadkracht.” De openheid van communicatie wordt tevens van belang geacht. Hiermee wordt dus ook belang gehecht aan de wijze waarop de nieuwe bestuursvoorzitter leiding zal gaan geven aan de directeuren. Naast op de inhoud wordt bijvoorbeeld ook op de congruentie tussen verbale en non-verbale communicatie gelet. Dit kan immers iets zeggen over de betrouwbaarheid van een kandidaat, zo stelt één van de leden van deze benoemingsadviescommissie.

Ook de directeuren bereiden de gesprekken met de kandidaten direct voorafgaand aan de gesprekken voor. Eén van hen noemt dat gebruik gemaakt is van de STAR-methodiek, waarbij gewaakt is om aan beide kandidaten vergelijkbare vragen te stellen. Zodoende kon een zo goed mogelijk vergelijkbaar beeld verkregen worden van beide kandidaten. Ook worden procedurele afspraken gemaakt, onder meer over wie het gesprek opent en wie welke vragen stelt. De vragen vanuit deze selectiecommissie staan in het verlengde van de criteria die van belang worden gevonden. Zo is gevraagd naar de wijze waarop de kandidaat invulling wil geven aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de organisatie, aan de veranderopdracht en hoe diens stijl van leidinggeven hierin bijdraagt.

Ten aanzien van de maatschappelijke verantwoordelijkheid blijkt de benoemde kandidaat beter in staat dit in een breder perspectief te plaatsen, wat positief wordt bevonden door deze benoemingsadviescommissie. Eén lid van de commissie ziet duidelijk een verschil in de stijl van communiceren, waarbij de benoemde kandidaat duidelijker het initiatief neemt, terwijl de niet-benoemde kandidaat meer reageerde op vragen. De benoemde kandidaat communiceert open, maar ook zakelijk. Ten aanzien van de besturing van de organisatie zet de benoemde kandidaat een steviger beeld neer, waarbij de kandidaat stelt dat eindverantwoordelijkheid een belangrijk aspect is om tot goede resultaten te komen. De niet-benoemde kandidaat laat hierin een minder stevig beeld zien en zegt de veranderingen meer te laten afhangen van situationele omstandigheden. Over de niet-benoemde kandidaat wordt aangegeven dat hij een schitterend cv heeft, hiermee dus zeker gekwalificeerd is voor de functie, maar in mindere mate de persoonlijkheid lijkt te hebben die de veranderopdracht van non-profit organisatie *Herakles* kan uitvoeren. Het feit dat de benoemde kandidaat een politiek-bestuurlijke achtergrond heeft, is zowel een voordeel als een nadeel in vergelijking tot de niet-benoemde kandidaat. Enerzijds heeft de kandidaat een groot netwerk, dat positief gewaardeerd wordt door de benoemingsadviescommissie. Anderzijds wordt ook gezien dat wellicht sparake kan zijn van een cultuurskloof, waarbij de vraag gesteld wordt of de kandidaat “niet te snel wil.” Een positief aspect van de benoemde kandidaat is dat deze strategisch sterk is. De niet-benoemde kandidaat wordt vooral geprezen om diens visie op het primair proces, en het feit dat deze kandidaat een stevige bestuurlijke ervaring in een grote, complexe non-profit organisatie heeft. Nadelen van deze kandidaat worden vooral gezien in het ontbreken van een relevant netwerk voor non-profit organisatie *Herakles*, en het feit

dat deze kandidaat minder stevig is en bij verandering meer uitgaat van de kracht van de organisatie. De directeuren zien dat dit naar alle waarschijnlijkheid niet de gewenste verandering teweeg zal brengen in de situatie van de organisatie.

Elk lid van deze benoemingsadviescommissie heeft eigen aantekeningen op basis waarvan men de discussie met elkaar aangaat over het advies voor de ene of de andere kandidaat. Het uitbrengen van een advies voor de ene of voor de andere kandidaat wordt al snel losgelaten ten faveure van een opsomming van plussen en minnen van beide kandidaten. In de discussie wordt nogmaals benadrukt dat sprake dient te zijn van een kandidaat die in staat is verandering in de organisatie teweeg te brengen. Hoewel er niet specifiek een advies voor één van beide kandidaten wordt gegeven, geven meerdere leden van de benoemingsadviescommissie aan dat de voorkeur voor de benoemde kandidaat wel blijkt uit het opgestelde document.

2.5.4 Andere instrumenten

Bij de start van het werving- en selectieproces wordt de mogelijkheid in de procedure opgenomen dat bij kandidaten een assessment wordt afgenomen. Na de gespreksrondes en de adviezen van beide benoemingsadviescommissies wordt door de selectiecommissie afgezien van het afnemen van dit assessment. Hierover merken verschillende leden van de selectiecommissie op dat het benoemen van de bestuursvoorzitter een eigen verantwoordelijkheid is van de selectiecommissie en dat men aan de hand van de gespreksvoering voldoende informatie over de kandidaten heeft opgehaald. Verschillende leden van de selectiecommissie benoemen overigens in het verleden negatieve ervaringen te hebben gehad met assessments.

Tijdens de gespreksvoering is gebruik gemaakt van een presentatie-opdracht. In de presentatie dienden de kandidaten in te gaan op hun specifieke aanpak bij de veranderopgaven waar non-profit organisatie *Herakles* voor staat, om op basis hiervan een beeld te schetsen van waar de organisatie over 5 tot 10 jaar staat. De casus is voorgedragen door het adviserend lid van de Raad van Bestuur, in samenspraak met de consultant van het executive searchbureau. Het doel van een dergelijke casus, zo komt uit de gesprekken met betrokkenen naar voren, is vooral om zicht te krijgen op (de scherpte van) de analyse, de creativiteit waarmee men de beperkte informatie gebruikt om tot deze analyse te komen, de haalbaarheid van de gevolgde aanpak, maar ook de kracht van de verandering. Zoals in voorgaande al beschreven is, heeft men op deze aspecten een goede afweging kunnen maken van de kracht en de zwakte van beide kandidaten. Er is daarbij bovendien gelet op de mate waarin de opdracht is voorbereid door de kandidaten. De benoemde kandidaat was beter voorbereid dan de niet-benoemde kandidaat.

Aan het eind van het werving- en selectieproces zijn referenties genomen van de voorgedragen kandidaat. De referentiecheck bleek een belangrijke stap in het

werving- en selectieproces. Gedurende het proces kwam enige informatie over de benoemde kandidaat boven tafel, waar goed naar geïnformeerd diende te worden. De consultant van het searchbureau heeft goed onderzoek verricht en men is tot de conclusie gekomen dat er geen beperkingen bleken om de kandidaat te benoemen.

De verwachting dat samenwerking binnen de Raad van Bestuur goed zou kunnen gaan verlopen is gedurende het proces door de adviseur uit de Raad van Bestuur gezien. Hiermee is al een eerste inschatting van de samenwerking gemaakt. Desalniettemin is het wenselijk alvorens over te gaan op benoeming om heel specifiek in te gaan op de klik tussen de kandidaat en de zittende leden van de Raad van Bestuur. Hierover is gesproken tijdens een zogenaamd klik-gesprek. Dit gesprek had een positieve uitkomst.

2.6 De benoeming

Uit de gespreksrondes met kandidaten, de adviezen van de benoemingsadviescommissies en de referenties maakt de selectiecommissie een balans op. Hoewel er geen sprake is van eindverantwoordelijke bestuurlijke ervaring in een non-profit organisatie, is er een voorkeur voor de kandidaat met het politiek-bestuurlijke profiel. De selectiecommissie verantwoordt de keuze voor deze kandidaat in een rapportage over het proces richting de voltallige Raad van Toezicht. Hierin wordt de voorgedragen persoon omschreven als “dynamische, gemotiveerde en kundige kandidaat die met inzicht en daadkracht en met een scherp gevoel voor bestuurlijke en menselijke verhoudingen de komende jaren leiding kan geven aan de veranderingen.” Deze kandidaat is een boegbeeld, heeft een prettige, zakelijke stijl van communiceren, beschikt over daadkracht en een relevant netwerk, is analytisch sterk en heeft het “vermogen zeer snel accurate dossierkennis op te bouwen.” Ten behoeve van draagvlak voor de benoeming worden beide voorzitters van de medezeggenschapsorganen die betrokken waren in de benoemingsadviescommissie benaderd door de voorzitter van de Raad van Toezicht om te bezien of de keuze voor de voorgenenen kandidaat draagvlak heeft. Dit is het geval. Sterker nog, de leden van de benoemingsadviescommissie noemen in het gesprek dat de benoemde kandidaat achteraf een goede keuze blijkt.

In het verkennend gesprek met één van de leden van de voorbereidingscommissie komt naar voren dat dit lid van de Raad van Toezicht er in eerste instantie nog enige scepsis heeft over de voorgenomen benoeming. Hiertoe heeft het lid het functieprofiel naast de informatie over de kandidaat gelegd en kwam al snel tot de conclusie dat er sprake is van een zeer logische en goede keuze. De kandidaat wordt voorgedragen voor benoeming, er vindt een kennismakingsgesprek met de Raad van Toezicht en een arbeidsvoorwaardengesprek plaats en vervolgens wordt de voorgedragen kandidaat benoemd.

3 HET PROCES NADER BEZIEN

3.1 Inleiding

In het voorgaande hoofdstuk hebben we de stappen in het proces nader omschreven en hebben we laten zien wie wat heeft bijgedragen aan het proces om uiteindelijk tot de benoeming te komen. De betrokkenen bij het proces is ook gevraagd naar hun perceptie op de kwaliteit van het proces. Indirect zijn er tijdens de gesprekken tevens uitlatingen gedaan die een indruk geven van de kwaliteit van het proces of van de wijze waarop men tijdens het proces met elkaar is omgegaan. Deze belangrijke aspecten in het proces worden in dit hoofdstuk nader beschreven. Dit doen we in respectievelijk paragraaf 4.2 en 4.3. In paragraaf 4.4 gaan we nader in op de impliciete en expliciete keuzes die door de Raad van Toezicht is gemaakt in het proces. Dit noemen wij metabesluitvorming, omdat sprake is van besluitvorming over een proces dat tot doel heeft een besluit te nemen over de benoeming van een kandidaat. Het gaat bij deze metabesluitvorming om vragen omtrent de betrokkenen en de instrumenten om informatie te vergaren, in de meest brede zin.

3.2 De kwaliteit van het proces

De leden van de selectiecommissie benadrukken in het werving- en selectieproces voor de nieuwe voorzitter van non-profit organisatie *Herakles* vooral de rol van de consultant van het executive searchbureau. De consultant heeft een belangrijke rol gespeeld bij het opstellen van het functieprofiel en bij de werving van kandidaten. Het was voor de Raad van Toezicht op voorhand zeer van belang om goede externe begeleiding te verkrijgen, gezien de staat van de organisatie bij de aanvang van het werving- en selectieproces. De externe begeleiding was noodzakelijk om een goed beeld te verkrijgen van (de sentimenten in) de organisatie. De leden van de selectiecommissie, maar ook enkele leden van de benoemingsadviescommissie prijzen de kwaliteit en de volledigheid van het opgestelde functieprofiel. Gelijktijdig is er echter ook een lid van de benoemingsadviescommissie die kritisch is op het feit dat de consultant niet eigenstandig een functieprofiel heeft opgesteld. De cultuur in de organisatie was volgens dit lid dusdanig dat de informatie uit de organisatie niet maatgevend kon zijn voor het functieprofiel. "We hadden dus vrij scherp in beeld wat voor persoon we zochten, ja dat vind ik wel een grote plus," aldus één van de leden van de selectiecommissie. De kwaliteit van het functieprofiel draagt volgens de leden van de selectiecommissie bij aan de werving van goede kandidaten. Ook de consultant stelt dat het mogelijk was op basis van het functieprofiel goede kandidaten voor te dragen bij de selectiecommissie. De consultant stelt echter ook vast dat de christelijke signatuur van de organisatie de werving wel bemoeilijkte. De kwaliteit van de voorgedragen kandidaten wordt door de selectiecommissie als positief ervaren. Uiteindelijk volgt men de argumentatie van de consultant en gaat

met vier kandidaten de gespreksrondes in.

Een ander positief aspect van het proces dat door verschillende leden van de selectiecommissie is benoemd, is het feit dat het strakke tijdschema gehaald is. Dit was mogelijk door goede werkafspraken en betrokkenheid en bereikbaarheid van de betrokkenen. Vooral het contact tussen de consultant en de voorzitter van de Raad van Toezicht, tevens lid van de selectiecommissie was goed.

De leden van de benoemingsadviescommissies zijn positief over de eigen betrokkenheid. Het feit dat er in het proces een rol voor hen was weggelegd heeft men als prettig ervaren. Hierbij hebben diverse leden echter wel een kanttekening, namelijk dat men had gewenst dat de eigen betrokkenheid op bepaalde momenten groter zou zijn geweest. Zo noemen enkele leden uit de medezeggenschap dat men liever een actieve bijdrage had gehad in het opstellen van het functieprofiel. Er is door de consultant van het executive searchbureau met diverse gremia gesproken om tot het functieprofiel te komen, maar de geleding die medewerkers vertegenwoordigt kon pas achteraf reageren. “Ondanks dat je nog je inbreng kan hebben, heb je het gevoel dat het beperkt is.” Op voorhand was in de procedure overigens wel voorzien in een gesprek tussen de consultant van het executive searchbureau en personen uit de medezeggenschap. Gedurende het proces lijkt dit losgelaten te zijn. Eén van de directeuren stelt dat hun rol in de loop van het proces groter is geworden. Initieel was voorzien in een adviesgesprek met één kandidaat. Deze directeur spreekt uit dat het goed is dat er een mogelijkheid was om meerdere kandidaten te spreken en ook werkelijk een advies te kunnen geven ten aanzien van twee kandidaten.

Verskillende leden van de benoemingsadviescommissie vanuit de medezeggenschap spreken uit de aanwezigheid van het lid van de Raad van Bestuur als minder prettig te hebben ervaren. De argumentatie is volgens hen logisch en valide, maar men had liever een andere functionaris gehad in de rol die nu door het lid van de Raad van Bestuur is vervuld. Anderzijds geven zij ook aan geen enkele hinder te hebben ervaren aan de aanwezigheid van het lid van de Raad van Bestuur.

3.3 Communicatie en omgang tijdens het proces

De voorzitter van de Raad van Toezicht is een belangrijke schakel in de communicatie met diverse gremia. Gedurende het proces heeft de voorzitter een rol gehad in de communicatie met de consultant van het executive searchbureau, de interne kandidaat en de benoemingsadviescommissies, naast uiteraard de communicatie binnen de selectiecommissie.

De communicatie tussen de voorzitter van de Raad van Toezicht en de consultant van het executive searchbureau wordt als prettig ervaren door beiden. Zowel consultant als voorzitter van de Raad van Toezicht noemen de bereikbaarheid en het contact met

elkaar goed. Hiervoor werd al genoemd dat dit heeft bijgedragen aan het behalen van het strakke tijdschema. Op de momenten dat het nodig was heeft contact plaats kunnen vinden tussen voorzitter en consultant, bijvoorbeeld over de wenselijkheid van het voordragen van een kandidaat met een politiek-bestuurlijke achtergrond op de longlist. Andere leden van de selectiecommissie en ook de adviseur uit de Raad van Bestuur zijn positief over de communicatiestijl van de consultant.

De voorzitter van de Raad van Toezicht heeft ook in de richting van de interne kandidaat een belangrijke rol gehad in de communicatie. In dit geval is het, meer nog dan met externe kandidaten, van belang om de ervoor te zorgen dat de verhoudingen goed blijven, men moet immers ook bij de afwijzing van een dergelijke kandidaat gezamenlijk met elkaar kunnen blijven samenwerken. Er is gedurende het proces daarom op verschillende momenten contact geweest tussen de voorzitter en de interne kandidaat, waarbij de voorzitter de argumentatie voor de bepaalde besluiten heeft uitgelegd aan de interne kandidaat. De voorzitter benoemt dat de interne kandidaat zich op basis van de uitleg kon vinden in de benoeming van de externe kandidaat.

Vooraf na het ontvangen van de adviezen van de benoemingsadviescommissies was het voor de voorzitter van de Raad van Toezicht van belang contact te hebben met de leden uit de medezeggenschap. Gezien de wens om draagvlak te verkrijgen voor de te benoemen kandidaat moest de voorzitter immers weten in hoeverre de leden die voor de andere kandidaat stemden zich zouden kunnen vinden in een mogelijke benoeming van de andere kandidaat. Er bleken geen belemmeringen, zo stelt de voorzitter, waarna de benoeming kon plaatsvinden.

Er zijn echter ook enkele kanttekeningen geplaatst bij de communicatie in het werving- en selectieproces. Zo wordt er gedurende het proces aanvullende informatie verstrekt over één van de kandidaten, informatie die tot dan toe niet was gedeeld. Dit noemt één van de leden van de benoemingsadviescommissies bevreemdend. Er wordt door één van de directeuren genoemd dat zij de Raad van Toezicht hebben verzocht het gesprek aan te gaan over het functieprofiel. Er was door de consultant weliswaar met enkele directeuren gesproken, andere directeuren wilden ook met de Raad van Toezicht spreken over het opgestelde functieprofiel, om er zo ook over gehoord te worden. Er is vervolgens met de directeuren gesproken en het functieprofiel is vastgesteld. De communicatie over de te volgen procedure is ook niet altijd even duidelijk geweest. Dit wordt door enkele leden van de benoemingsadviescommissies expliciet benoemd, anderen beschrijven dit impliciet. Een voorbeeld hiervan is dat het op voorhand beschreven was dat van de benoemingsadviescommissies werd verwacht dat zij een advies met positieve en negatieve aspecten terugkoppelen aan de selectiecommissie, maar de leden van deze benoemingsadviescommissies zeggen dat zij hier zelf voor hebben gekozen en dat dit niet op voorhand duidelijk was. Een ander voorbeeld is het lid

van de medezeggenschap die onvoldoende geïnformeerd wordt over de procedure, waardoor het gesprek met de kandidaten een kwartier moet worden verschoven, om dit lid de gelegenheid te geven om zich voor de gesprekken voor te bereiden. Gelijktijdig zijn er ook leden van de benoemingsadviescommissies die aangeven dat de communicatie over de procedure wel goed is verlopen en dat sprake is van een prettige omgang met de Raad van Toezicht.

In de gesprekken met de leden van de benoemingsadviescommissie vanuit de medezeggenschap blijkt strijd tussen de leden uit beide sectoren: “daar zit wel een beetje een strijd in.” Zo wordt voorafgaand aan de gesprekken met de kandidaten vanuit beide sectoren eigenstandig bepaald wat men van belang vindt. Tijdens de gesprekken met de kandidaten en tijdens de oordeelsvorming over de kandidaten nemen de leden vanuit beide sectoren hun positie in, en wordt door de voorzitter gebruik gemaakt van diens positie om het gesprek in de gewenste richting te sturen. Over en weer heeft men het beeld dat sprake is van andere belangen en andere denkbeelden. Gelet op de stemming in het advies over beide kandidaten lijkt dit beeld accuraat.

De communicatie in de organisatie na afloop van de benoeming verloopt volgens verschillende betrokkenen goed. “Er is altijd commentaar,” zo stelt één van de leden van de benoemingsadviescommissies. In de organisatie was al duidelijk dat de benoemde kandidaat gesolliciteerd had en men verwachtte ook dat deze kandidaat benoemd zou worden. Eén van de leden van de benoemingsadviescommissie wordt hier ook op aangesproken. Dit lid geeft aan hierop uitleg te geven over de gevolgde procedure, waarbij het lid nadrukkelijk benoemt dat de selectiecommissie uiteindelijk gaat over de benoeming.

3.4 Metabesluitvorming

Het gaat bij metabesluitvorming om de besluitvorming omtrent de betrokkenen en de instrumenten om informatie te vergaren, in de meest brede zin. De meeste van de besluiten die hieromtrent worden gemaakt, worden bij de start van een proces gemaakt. Hierbij kan gedacht worden aan het besluit extern en niet intern te werven, het al dan niet een executive searchbureau inschakelen, het al dan niet een benoemingsadviescommissie instellen, welke instrumenten worden gebruikt om kandidaten te werven en op welke wijze men informatie wil verkrijgen over de kandidaten om uiteindelijk tot de benoeming te komen. Maar gedurende het proces kan ook blijken dat er in het proces bijsturing nodig is. Op dergelijke momenten wordt overlegd om bepaalde processtappen te veranderen, of andere personen te betrekken in het proces.

Een eerste belangrijke stap is om te bezien of externe werving en selectie noodzakelijk is. Desgevraagd geven de leden van de selectiecommissie aan dat er gesproken

is over de wenselijkheid om de interne kandidaat als voorzitter van de Raad van Bestuur te benoemen. Er wordt besloten om de interne kandidaat niet op voorhand te benoemen, maar de mogelijkheid te bieden zich als kandidaat in het proces deel te nemen.

Ten aanzien van het externe proces dat volgt is de eerste stap dat door de Raad van Toezicht een executive searchbureau wordt gezocht. Dit is een belangrijk metabesluit, omdat in dit geval de consultant veel werk uit handen heeft genomen van de selectiecommissie. Het is de consultant die een kwalitatief hoogwaardig functieprofiel opstelt en de werving en eerste selectie van de kandidaten verzorgd. Gelijktijdig heeft de consultant ook een rol om te bezien in hoeverre de interne kandidaat draagvlak heeft in de organisatie.

Een tweede belangrijk metabesluit bij de start van het werving- en selectieproces is het samenstellen van de voorbereidingscommissie (later selectiecommissie) en het betrekken van de adviseur uit de Raad van Bestuur. In eerste instantie wordt de voorbereidingscommissie gevormd door de voorzitter van de Raad van Toezicht en twee leden van de primair procescommissie. Later wordt één van deze leden vervangen door een lid van de auditcommissie, zodat gedurende het selectieproces zowel kennis met het primair proces als financiële kennis vertegenwoordigd is in de commissie. Er wordt besloten om een adviseur vanuit de Raad van Bestuur aan te stellen. Deze adviseur had mede tot taak het proces te begeleiden.

Vervolgens komt de vraag aan de orde welke gremia men op welke wijze wil betrekken in de procedure. In het geval van non-profit organisatie *Herakles* besluit de voorbereidingscommissie in samenspraak met de consultant van het executive searchbureau dat aan het eind van het selectieproces twee benoemingsadviescommissies ruimte te bieden om over één kandidaat een oordeel te vellen. Later, gedurende het werving- en selectieproces wordt deze betrokkenheid vergroot, doordat niet één maar twee kandidaten aan beide benoemingsadviescommissies ter advies worden voorgedragen. Het is niet geheel duidelijk of de inbreng van verschillende directeuren bij de leden van de selectiecommissie tot dit besluit heeft geleid, of dat hiertoe eigenstandig besloten is. De leden van de selectiecommissie stellen in elk geval vast dat sprake is van twee zeer benoembare kandidaten, die beiden een non-profit organisatie kunnen aansturen. Het is echter wenselijk om een nieuwe bestuursvoorzitter te benoemen die gedragen is door de organisatie, en de benoemingsadviescommissies twee kandidaten voordragen kan daartoe bijdragen. De eerste benoemingsadviescommissie bestaat uit lijndirecteuren, de tweede commissie uit leden vanuit de medezeggenschap van beide sectoren. Hiermee wordt impliciet de keuze gemaakt om de staforganisatie en klanten geen oordeel uit te laten spreken in het selectieproces.

De directeuren worden gevraagd door het adviserend lid van de Raad van Bestuur om zitting te nemen in de benoemingsadviescommissie. Hiermee was de invloed

van de Raad van Toezicht beperkt. Leden van de selectiecommissie merken op dat het adviserend lid van de Raad van Bestuur goede begeleiding heeft geboden bij het totstandkomen van deze benoemingsadviescommissie. Eén van de leden van de benoemingsadviescommissie merkt echter op dat één van de gevraagde directeurs eigenstandig heeft besloten om niet in de commissie zitting te nemen, vanwege persoonlijke banden met één van de kandidaten. De medezeggenschapsleden geven aan eigenstandig te zijn gekomen tot de personen die uiteindelijk zitting hebben genomen in de benoemingsadviescommissie. Vanuit één van de sectoren noemen de leden van deze benoemingsadviescommissie dat de vertegenwoordiging vanuit deze sector onvoldoende was, omdat eigenlijk elke stichting een eigen afvaardiging behoort te hebben in de adviescommissie. In beide benoemingsadviescommissies is door de selectiecommissie gezien of er sprake was van een evenredige verdeling van leden vanuit beide sectoren.

Ten aanzien van de keuze voor de informatievergaring wordt duidelijk dat de leden van de selectiecommissie vanuit hun ervaringen met werving en selectie de voorkeur geven aan gespreksvoering, het criteriumgericht interview, en het assessment veelal niet prefereren. Eén van de leden van de selectiecommissie noemt de benoeming een verantwoordelijkheid van de selectiecommissie, die achter de eigen keuze moet staan en zich niet moet willen verschuilen achter de aanbevelingen vanuit een assessment. Er is gekozen om geen assessment te laten uitvoeren.

4 EEN BESCHRIJVING PER BETROKKENE: DOELEN, WENSEN EN BEELDEN

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk presenteren we kort de betrokkenen in het werving- en selectieproces bij non-profit organisatie *Herakles*. Wij gaan hier vooral in op de achtergrond van betrokkenen en beschrijven de uitspraken die gedaan zijn omtrent wat meer in het algemeen wenselijk en onwenselijk is in een werving- en selectieproces.

4.2 Betrokkene: voorbereidings- en selectiecommissie

De leden van de voorbereidings- en selectiecommissie geven aan veel ervaring te hebben met werving en selectie. De voorzitter van de Raad van Toezicht heeft veel bestuurlijke ervaring opgedaan als bestuurder van een non-profit organisatie. Een lid heeft veel leidinggevende ervaring in de private sector. De andere leden van de Raad van Toezicht, waarvan beide zitting hadden in de voorbereidingscommissie, en één van beide in de selectiecommissie hebben beide leidinggevende ervaring in de sector. Eén van hen benoemt over werving en selectie: “de belangrijkste strategische

beslissing is het aannemen van de goede mensen, dus daar heb ik ook altijd behoorlijk wat tijd in gestopt.” Ook de andere leden van de commissies noemen dat werving en selectie van een bestuurder een belangrijk proces is, waarin zorgvuldigheid geboden is. Men vindt het om deze reden belangrijk dat er een gedegen functieprofiel ontwikkeld wordt. Er wordt een executive searchbureau aangetrokken om dit te gaan doen. Het belang dat er een goede kandidaat wordt benoemd, in combinatie met kennis van de markt worden als belangrijke argumenten aangedragen voor deze externe begeleiding. Bovendien wordt gezegd dat het wenselijk is dat een externe de gespreksvoering in de organisatie te laten uitvoeren. Het draagvlak voor de interne kandidaat kan hiermee getoetst worden.

Verskillende leden van de selectiecommissie benadrukken de eigen verantwoordelijkheid in het proces. Er worden weliswaar diverse hulpmiddelen gebruikt om de juiste informatie van de kandidaten te verkrijgen, aan het eind van de rit dient de selectiecommissie met vertrouwen een eindoordeel te kunnen geven en tot een kandidaat komen. Het functieprofiel helpt bij het bezien wat de afspraken zijn over wat belangrijk gevonden wordt. Desalniettemin geeft één van de leden van de selectiecommissie aan dat de eisen in de loop van het proces, vooral als deze aan personen gekoppeld worden, kunnen gaan schuiven. Er zit volgens dit lid van de selectiecommissie in de oordeelsvorming over kandidaten “ook iets intuïtiefs bij.” Een eerste indruk van een persoon, net als diens presentatie- en communicatiestijl, is volgens verschillende van de commissieleden dan ook essentieel in de beoordeling van een kandidaat. In het verlengde hiervan wordt door drie van de leden van de voorbereidings- en selectiecommissies expliciet aangegeven dat “bij twijfel, niet doen” een belangrijk uitgangspunt voor hen is. Eén van de leden van de selectiecommissie merkt voorts op dat “als je ervan overtuigd bent dat iemand goed is, een geschikte man of vrouw is, dat anderen dat in een selectieproces dat meestal ook wel zien.”

De leden van de voorbereidings- en selectiecommissie zien vooral het belang van de veranderopdracht. Dit belang staat voorop voor hen als het gaat om het aantrekken van de volgende bestuursvoorzitter. In het verlengde van deze opdracht, die veelomvattend is, worden bestuurlijke ervaring en visie op verandertrajecten als belangrijke eisen genoemd waarop kandidaten beoordeeld worden. Tevens wordt door de leden gelet op de krachtdadigheid en de leiderschapsstijl van de kandidaten, omdat deze als nieuwe bestuursvoorzitter een goed tegenwicht moest kunnen bieden aan de zittende leden van de Raad van Bestuur.

Aan het eind van het proces was voorzien in de mogelijkheid om een assessment te laten uitvoeren, maar er is aan het eind van het proces besloten dit niet te doen. Men vond dat er voldoende informatie over de kandidaat beschikbaar was, er was geen twijfel over het feit dat de eindkandidaat benoemd moest worden. De leden van de commissies stellen dat een assessment over het algemeen geen meerwaarde

heeft. “De opbrengst daarvan was of nietszeggend, of was toch achteraf, werd geloopenstraft door de praktijk, dus ik, dat speelde ook wel mee, dat ik er zelf geen goede erva-, nee, geen overtuigende ervaringen mee had.”

Er wordt positief geoordeeld over het proces, vooral ook omdat de uitkomst van het proces positief is. Het feit dat er een goede en gedegen profielschets is opgesteld heeft bijgedragen aan het positieve resultaat, aldus verschillende commissieleden. Alle leden van de selectiecommissie kenden de benoemde kandidaat vanuit diens politiek-bestuurlijke loopbaan.

4.3 Betrokkene: de adviseur uit de Raad van Bestuur

De twee leden van de Raad van Bestuur hebben beide vele jaren leidinggevende en bestuurlijke ervaring in een bepaalde sector. Beide zijn sinds enkele jaren, vanaf de fusie van de twee non-profit organisaties, lid van de Raad van Bestuur van non-profit organisatie *Herakles*. Aangezien de Raad van Toezicht noodzaak ziet in een adviseur vanuit de Raad van Bestuur, wordt één van beide leden van de Raad van Bestuur als zodanig aangewezen.

Deze adviseur is gedurende het gehele proces betrokken. Allereerst in ondersteunende zin bij de selectie van het executive searchbureau, vervolgens in het selectieproces als volwaardig gesprekspartner van de leden van de selectiecommissie en tot slot in observerende zin bij de gesprekken van de benoemingsadviescommissies.

De rol van de adviseur is vooral gelegen om te beoordelen in hoeverre sprake zou zijn van een goede samenwerkingsrelatie met de kandidaten. Door de adviseur aanwezig te laten zijn bij de gesprekken met kandidaten was het mogelijk om over en weer vertrouwd te raken met elkaar, aldus één van de leden van de selectiecommissie.

Vervolgens was de betrokkenheid van het bestuurslid gelegen in de aanwezigheid bij de gesprekken van de benoemingsadviescommissies. Hoewel het bestuurslid geen enkel probleem zag of ervaarde in deze aanwezigheid, waren de directeurs in één van beide benoemingsadviescommissies enigszins wantrouwend over diens aanwezigheid.

Het lid van de Raad van Bestuur is positief over de consultant van het executive searchbureau, over de gedegen voorbereiding in het proces en de kwaliteit van de kandidaten in de eerste gespreksronde. Ook het lid van de Raad van Bestuur kende de kandidaat vanuit diens politiek-bestuurlijke loopbaan.

4.4 Betrokkene: de directeurs

De drie geïnterviewde directeurs geven allen aan veel ervaring te hebben met werving en selectie. Zij hebben jarenlange leidinggevende ervaring in de sector.

De directeuren delen veel informatie over de staat van de organisatie voorafgaand aan het werving- en selectieproces. Eén van hen noemt de organisatie een “verwaarloosde organisatie”, een ander merkt meer impliciet op dat een dergelijke term van toepassing is op de organisatie. Men is verbaasd over de wijze waarop de Raad van Bestuur voorafgaand aan het vertrek van de voorzitter met elkaar en met externe stakeholders omgaat.

De directeuren spreken uit het van belang te vinden om het gesprek met de kandidaten goed voor te bereiden, vragen aan beide kandidaten vergelijkbaar te laten zijn en gebruik te maken van het criteriumgericht interview. Men tracht op deze wijze zo goed als mogelijk een vergelijk te kunnen maken van beide kandidaten. De directeuren achten de ondersteuning door een executive searchbureau wenselijk en men spreekt uit de bijdrage van de consultant als waardevol te hebben ervaren. Minder prettig vonden de directeuren het feit dat het lid van de Raad van Bestuur aanwezig was bij de gesprekken die de benoemingsadviescommissie had met de kandidaten. Gelijktijdig vinden de directeuren de toetsing van de consistentie en de congruentie van de kandidaten positief en heeft men geen last ervaren van de aanwezigheid van het lid van de Raad van Bestuur.

Eén van de directeuren geeft aan dat er onvoldoende duidelijkheid werd gegeven over het proces. Bovendien geeft deze directeur aan dat de betrokkenheid in het proces pas laat plaatsvindt. Deze directeur was liever eerder en meer betrokken geweest bij het proces. Enkele ander leden van deze benoemingsadviescommissie stelt dat de Raad van Toezicht onvoldoende regie heeft gevoerd. Hierdoor was er meer ruimte voor betrokkenen om eigenstandig invulling te geven aan het proces dan gewenst in de staat waarin de organisatie zich volgens deze directeur bevond ten tijde van het werving- en selectieproces. Alle directeuren zijn positief over het feit dat men met twee kandidaten een gesprek heeft kunnen voeren en op basis hiervan een oordeel heeft kunnen vellen.

Men vindt de onderlinge contacten binnen de benoemingsadviescommissie goed, er wordt een open discussie gevoerd en er is voldoende ruimte voor individuele meningen. Er wordt besloten tot een terugkoppeling met voor- en nadelen van beide kandidaten. Hiermee wordt niet een direct oordeel uitgesproken voor één van beide kandidaten, hoewel het er wel in te lezen valt, zo stelt één van de leden.

De leden van deze benoemingsadviescommissie zijn tevreden over de uitkomst van het proces en hebben positieve eerste ervaringen met de benoemde kandidaat. Eén van de leden had echter de verwachting dat de besluitvorming (nog) sneller zou zijn dan het geval is.

4.5 Betrokkene: medezeggenschap medewerkers en klanten

Uit de documentatie en de gesprekken met betrokkenen blijkt op geen enkele wijze dat de geleding die 'klanten' vertegenwoordigt op enigerwijze betrokken is geweest in het werving- en selectieproces. Er is zelfs geen advies op het functieprofiel gevraagd aan de klantenmedezeggenschap. De leden van de benoemingsadviescommissie vanuit één van de sectoren zijn hierover kritisch en noemen dit als kritiekpunt op het proces.

De geleding die medewerkers vertegenwoordigt heeft inspraak aan het eind van het proces in de hoedanigheid van een benoemingsadviescommissie waarin leden van de medezeggenschap vanuit beide sectoren vertegenwoordigd zijn. De leden vanuit beide sectoren hebben zichzelf binnen de eigen geleding naar voren geschoven en zitten zodoende zonder last of ruggespraak. Men geeft echter aan de eigen belangen te willen behartigen. Er is een wisselende mate van ervaring met werving en selectie bij de leden.

De leden van de medezeggenschap zijn in de gesprekken met de kandidaten vooral op zoek naar de mate waarin de kandidaten de eigen belangen het best kan vertegenwoordigen. De eisen op basis waarvan beide kandidaten worden gewogen zijn vergelijkbaar: een stevige leider, die goed sturing kan geven aan de noodzakelijke veranderingen binnen non-profit organisatie *Herakles*. De wijze waarop men de kandidaten echter beoordeelt op deze criteria verschilt echter. Dit heeft te maken met de gewenste leiderschapsstijl, zo wordt door meerdere betrokkenen benoemd.

De leden vanuit de ene sector zijn tevreden over de communicatie en betrokkenheid in het proces, vanuit de andere sector is dit in mindere mate het geval. Hier hekelt men bijvoorbeeld het feit dat er pas nadat het functieprofiel was opgesteld inspraak is gevraagd van de medezeggenschap.

Alle betrokkenen vanuit de medezeggenschap zijn positief over het feit dat men met twee kandidaten een gesprek heeft kunnen voeren en op basis hiervan een oordeel heeft kunnen vellen. Dit deel van het proces wordt positief ervaren. Een kritiekpunt was het feit dat één van de leden van de benoemingsadviescommissie niet goed geïnformeerd was over de procedure en de andere leden er niet van op de hoogte waren dat deze persoon in de benoemingsadviescommissie zitting had.

Ook de leden van de benoemingsadviescommissie vanuit de medezeggenschap zijn tevreden over de benoemde kandidaat. Achteraf denken de leden die een voorkeur voor de andere kandidaat hadden dat de benoemde kandidaat achteraf een betere keuze is geweest.

4.6 Betrokkene: de consultant van het executive searchbureau

De betrokken consultant van het executive search heeft vele jaren ervaring in de werving- en selectiebranche. De consultant is de laatste jaren betrokken bij de search voor functies op directie, bestuurlijk en toezichthoudend niveau.

Ten aanzien van het profiel is het in het geval van non-profit organisatie *Herakles* volgens de consultant wenselijk om zowel personen uit de organisatie te spreken die positief zijn over de huidige situatie, als personen die dit niet zijn. In het functieprofiel is het zodoende mogelijk een goed beeld te schetsen van de staat van de organisatie. Dit is de consultant volgens betrokkenen bij het werving- en selectieproces goed gelukt.

Op voorhand was de consultant niet zeker over het voordragen van een kandidaat met een politiek-bestuurlijke achtergrond. Na overleg met de voorzitter van de Raad van Toezicht is besloten om deze (benoemde) kandidaat wel voor te dragen op de longlist.

Het werving- en selectieproces wordt op een volgens de consultant van het executive searchbureau vrij gebruikelijke wijze ingevuld: er wordt een longlist opgesteld door de consultant van het executive searchbureau, in twee gespreksrondes worden kandidaten beoordeeld door de selectiecommissie en tot slot worden twee kandidaten voorgedragen aan twee benoemingsadviescommissies.

De consultant stelt ten aanzien van de informatievergaring geen voorkeur te hebben voor het gebruik van assessments. Het searchbureau werkt met een integriteitsverklaring van kandidaten, die aan de voorkant wordt gevraagd. Een dergelijke verklaring helpt om geen verrassingen aan het eind van het proces te hebben, als de referenties worden ingewonnen. Hoewel de kandidaten van goede kwaliteit waren, stelt de consultant vast dat de christelijke signatuur van non-profit organisatie *Herakles* een belemmering vormde om meer goede kandidaten te werven.

5 ANALYSE EN CONCLUSIE: NAAR DE BEÏNVLOEDENDE FACTOREN IN HET PROCES

De betrokkenen van non-profit organisatie *Herakles* zijn achteraf gezien allen tevreden over de benoemde kandidaat. De eerste ervaringen met de nieuwe bestuursvoorzitter zijn positief, de voorzitter lijkt de veranderingen die noodzakelijk zijn ook werkelijk in gang te (gaan) zetten. In dit laatste hoofdstuk beschrijven we onze analyse van de meer en minder bepalende factoren tijdens het proces om tot een (voorlopige) conclusie te komen welke factoren een belangrijke invloed hebben gehad in het proces bij non-profit organisatie *Herakles*.

In onze analyse bekijken we de samenhang tussen de organisatie, de eisen die gesteld worden aan de kandidaten, de wijze waarop het wervingstekst gebruikt is in de selectie, de instrumenten die gebruikt zijn om informatie over de kandidaten te achterhalen, de metabesluitvorming en het beeld van verschillende gremia op de benoemde kandidaat.

De aanleiding en startsituatie heeft een zeer bepalende invloed op het proces en op het profiel. Er is sprake van een organisatie waar verschillende veranderingen noodzakelijk zijn. Uit de gesprekken met betrokkenen komt het beeld naar voren van een organisatie met zeer betrokken medewerkers, die in goede sfeer met elkaar omgaan. Er wordt dan ook wel gesproken van een familiecultuur. Het wordt duidelijk dat afspraken veelal onvoldoende worden vastgelegd, verantwoordelijkheden soms worden ontlopen. Daarbovenop staan zowel de financiële als de kwaliteit van de dienstverlening onder druk, waardoor de organisatie onder verscherpt toezicht staan bij de Inspectie van het Primair proces. Het besturen van een grote, complexe organisatie, met een dergelijke achtergrond vraagt om de nodige competenties, er worden dan ook hoge eisen gesteld aan de kandidaten. Bestuurlijke en (verander) managementervaring worden essentieel genoemd, net als leiderschapskwaliteiten, strategische kwaliteiten, persoonlijk gezag, kennis en kunde op het gebied van primair proces, financiën en organisatie, boegbeeld kunnen zijn van de organisatie en verbindend vermogen.

Een tweede belangrijke invloed komt van de consultant van het executive searchbureau, deze heeft een belangrijke rol gespeeld in het proces. Allereerst doordat de consultant door te spreken met vele interne en externe stakeholders van de organisatie een profielschets heeft opgesteld. De consultant heeft door deze gesprekken met stakeholders een goed beeld verkregen van de organisatie, waardoor er volgens de betrokkenen ook een kwalitatief goed, duidelijk en uitgebreid functieprofiel is opgesteld. Vervolgens heeft de consultant op basis van het opgestelde functieprofiel de werving en eerste selectie verzorgd. Er is sprake van een grote mate van vertrouwen in de consultant, zo blijkt uit de gesprekken met de leden van de selectiecommissie. Dit vertrouwen is gebaseerd op de kwaliteit van

het functieprofiel en de kwaliteit van de gepresenteerde kandidaten op de longlist.

De eerste selectie vindt plaats op basis van de cv's, aangevuld met informatie die de consultant over de kandidaten heeft verkregen door gesprekken met de kandidaten. In deze eerste selectie staan de harde criteria centraal. Dit zijn de hygiënefactoren, waarna de gespreksvoering in het teken staat van het vormen van een goed beeld van de kandidaten, die allen aan de harde criteria voldoen. Gespreksvoering wordt als belangrijkste instrument ingezet om aanvullende informatie over de kandidaten te vergaren. Het is ook de informatie uit de gespreksvoering die leidend is in het eindoordeel over de kandidaten. Er wordt wel aangegeven dat sprake is van een criteriumgericht interview aan de hand van de STAR-methode in de eerste ronde. Dit betekent dat er sprake is van een gestructureerd interview. In de tweede gespreksronde is sprake van een ongestructureerd interview. Aan dit gesprek gaat echter een presentatie vooraf, een opdracht die de kandidaten dienen voor te bereiden. In de presentatie dienen de kandidaten in te gaan op de wijze waarop zij de veranderopdrachten gaan verwezenlijken en welke resultaten hun aanpak heeft. Dit kan gezien worden als een manier om zicht te krijgen op de wijze waarop een kandidaat de werkzaamheden in de nieuwe functie gaat uitvoeren. Het is echter slechts een beperkt deel van het totaal aan werkzaamheden van een bestuursvoorzitter. Na de selectie van de selectiecommissie worden twee kandidaten voorgesteld aan de benoemingsadviescommissie. Ook hier wordt aan de hand van vraaggesprekken informatie over de kandidaten opgehaald, nu door directeuren en leden van de medezeggenschap. Tot slot heeft een zogenaamd 'klik'-gesprek plaatsgevonden tussen een lid van de Raad van Bestuur en de voorgedragen kandidaat.

De leden van de selectiecommissie en de benoemingsadviescommissie zijn ervan overtuigd dat door gespreksvoering voldoende informatie kan worden achterhaald over de kwaliteiten van de kandidaten. Hoewel dit het meest gehanteerde instrument is in de selectie van 'executives', gaat er ook een sterke mate van subjectiviteit van uit.

Het feit dat er twee kandidaten zijn voorgedragen aan de benoemingsadviescommissies is zowel door de vertegenwoordigers van de medezeggenschap, als door de directeuren positief ontvangen. Dit maakt dat men zich in het proces serieus genomen voelt, in plaats van "excuustruus." In de laatste fase van het proces zijn de uitgebrachte adviezen door beide benoemingsadviescommissies in lijn met de oordeelsvorming van de leden van de selectiecommissie. Dit maakt de besluitvorming op basis van de adviezen door de selectiecommissie eenduidig.

Het wordt uit de gesprekken met de medezeggenschapsorganen zeer duidelijk dat politiek en machtsverhoudingen in grote mate een rol spelen in de wijze waarop met elkaar wordt omgegaan, dus ook in het werving- en selectieproces. Hoewel dit niet een grote rol heeft gespeeld in het werving- en selectieproces is het wel typerend voor de organisatie.

Nogmaals in het kort zijn de bepalende factoren in deze procedure:

- Bestuurlijke wisselingen en onrust in de organisatie: bepalend voor het inhoudelijk profiel (verbindende, stevige, op verandering gerichte bestuurder);
- Informatievergaring: Informatie uit gesprekken is volgens alle betrokkenen voldoende om een goed beeld te verkrijgen van de kandidaten;
- Proces: de consultant van het executive searchbureau heeft een wezenlijke rol gespeeld in de eerste selectie van kandidaten; de kwaliteit van deze kandidaten wordt positief ervaren;
- Oordeels- en besluitvorming: alle gremia komen tot een eenduidig beeld van de kandidaten; dit maakt het voorgenomen besluit tot benoeming een makkelijk besluit voor de selectiecommissie.

BIJLAGE 5

BESCHRIJVING VRAGENLIJST EN BESTUURDERS- PROFIELEN DEELONDERZOEK 3

DE VRAGENLIJST

Probeer u zich in te leven in de volgende situatie:

Als toezichthouder bent u betrokken bij de selectie van de nieuwe bestuursvoorzitter van een grote non-profit organisatie in de sector waar u op dit moment zelf toezicht houdt. De financiële situatie is goed, de kwaliteit van de dienstverlening wordt door klanten goed gewaardeerd.

De nieuwe bestuursvoorzitter dient deze organisatie de komende jaren op voortvarende manier te gaan leiden. U heeft uitgebreid cv's en motivatiebrieven van kandidaten beoordeeld, er hebben gesprekken plaatsgevonden. U heeft zelfs een intelligentie- en een persoonlijkheidstest laten uitvoeren. Nu komt het aan op het definitieve oordeel over de twee overgebleven kandidaten.

U krijgt nu steeds een keuze uit twee kandidaten voorgelegd. Kunt u bij elke keuze aangeven welk van de twee kandidaten volgens u als bestuursvoorzitter aan dient te treden?

EXPERIMENTELE CONDITIES BESTUURDERSPROFIELEN

1	Bestuurlijke ervaring	1	Reeds bestuurlijke ervaring
		2	Leidinggevend (doorgroei naar bestuursfunctie)
		3	Geen (bv. politieke carrière)
2	Verbindend, empathisch vermogen	1	Sterk ontwikkeld
		2	Gemiddeld ontwikkeld
		3	Zwak ontwikkeld
3	Klik in de interactie tijdens gesprekken	1	'Spiegelbeeld'
		2	Acceptabel
		3	'Er klopt iets niet'
4	Communicatieve vaardigheden	1	Sterk ontwikkeld
		2	Gemiddeld ontwikkeld
		3	Zwak ontwikkeld
5	Affiniteit met de sector	1	In de sector werkzaam
		2	Zijdelings met de sector te maken (bv. in toezichthoudersfunctie)
		3	Geen aantoonbare affiniteit
6	Intelligentie	1	Zeer intelligent
		2	Gemiddeld intelligent
		3	Matig intelligent
7	Zorgvuldigheid	1	Sterk
		2	Gemiddeld
		3	Zwak

TOT SLOT ENKELE VRAGEN OVER DE RESPONDENT:

- 1 Wat is uw geslacht?
 - 0 Man
 - 0 Vrouw
- 2 Wat is uw leeftijd?
- 3 In welke sector bent u werkzaam?
- 4 In welke sector houdt u toezicht?
 - 0 Onderwijs:
 - PO
 - VO
 - Mbo
 - Ho
 - 0 Zorg:
 - Cure
 - Care
 - 0 Woningcorporatie
- 5 Wat is uw rol binnen de Raad van Toezicht/ Raad van Commissarissen?
 - 0 Voorzitter
 - 0 Voorzitter/ lid remuneratiecommissie
 - 0 Voorzitter/ lid auditcommissie
 - 0 Voorzitter/ lid commissie rondom primair proces organisatie
 - 0 Algemeen lid/ anders
- 6 Wat is uw hoogst genoten onderwijs?
 - 0 Basisonderwijs
 - 0 Voortgezet onderwijs (v(m)bo, mavo, havo, vwo, gymnasium, hbs)
 - 0 Mbo
 - 0 Hbo
 - 0 Universitair/ post-academisch
- 7 In hoeverre heeft u ervaring met toezicht van non-profit organisaties?
 - 0 Zeer veel
 - 0 Veel
 - 0 Neutraal

- 0 Weinig
- 0 (Bijna) geen
- 8 In hoeverre heeft u ervaring met werving en selectie van bestuurders van non-profit organisaties?
- 0 Zeer veel
- 0 Veel
- 0 Neutraal
- 0 Weinig
- 0 (Bijna) geen
- 9 In hoeverre kon u zich de voorgelegde situaties in dit onderzoek voorstellen?
- 0 Zeer goed
- 0 Goed
- 0 Gemiddeld
- 0 Matig
- 0 Nauwelijks tot niet
- 10 In hoeverre zou u ten opzichte van uw eerdere keuzes meer of minder van de volgende eigenschappen willen zien, indien sprake was van een slechte i.p.v. een goede financiële situatie:

		Veel minder	Veel meer	Niet meer, niet minder	Meer	Veel meer
1	Bestuurlijke ervaring					
2	Verbindend, empathisch vermogen					
3	Klik in de interactie tijdens gesprekken					
4	Communicatieve vaardig- heden					
5	Affiniteit met de sector					
6	Intelligentie					
7	Zorgvuldigheid					

- 11 In hoeverre zou u ten opzichte van uw eerdere keuzes meer of minder van de volgende eigenschappen willen zien, indien sprake was van een slechte i.p.v. een goede kwaliteit van dienstverlening?

		Veel minder	Veel meer	Niet meer, niet minder	Meer	Veel meer
1	Bestuurlijke ervaring					
2	Verbindend, empathisch vermogen					
3	Klik in de interactie tijdens gesprekken					
4	Communicatieve vaardigheden					
5	Affiniteit met de sector					
6	Intelligentie					
7	Zorgvuldigheid					

De bestuurdersprofielen

Profiel 1

U heeft een goed gevoel na het gesprek, er is een goede klik met de kandidaat ontstaan. De kandidaat beschikt niet over bestuurlijke ervaring in formele zin, maar heeft politiek-bestuurlijke ervaring opgedaan. Het verbindend, empathisch vermogen is zwak ontwikkeld. De communicatieve vaardigheden van de kandidaat zijn dan ook sterk ontwikkeld. De kandidaat heeft een toezichthoudende functie binnen de sector uitgeoefend. Uit de testen maakt u op dat de kandidaat gemiddeld intelligent en gemiddeld consciëntieus is.

Profiel 2

U heeft een goed gevoel na het gesprek, er is een goede klik met de kandidaat ontstaan. De kandidaat beschikt reeds over bestuurlijke ervaring, die bovendien is opgedaan binnen de sector. Het verbindend, empathisch vermogen van de kandidaat is sterk ontwikkeld, net als de communicatieve vaardigheden. Uit de testen maakt u op dat de kandidaat zeer intelligent is en erg consciëntieus.

Profiel 3

U heeft een goed gevoel na het gesprek, er is een goede klik met de kandidaat ontstaan. De kandidaat beschikt niet over bestuurlijke ervaring in formele zin, maar heeft politiek-bestuurlijke ervaring opgedaan. De portefeuilles zijn sterk verbonden aan de sector waarin de organisatie actief is. Het verbindend, empathisch vermogen is gemiddeld ontwikkeld. De communicatieve vaardigheden van de kandidaat zijn

zwak ontwikkeld. Uit de testen maakt u op dat de kandidaat zeer intelligent is, maar weinig consciëntieus.

Profiel 4

U heeft een goed gevoel na het gesprek, er is een goede klik met de kandidaat ontstaan. De kandidaat beschikt over leidinggevende ervaring, opgedaan in een andere sector. De kandidaat heeft geen aantoonbare affiniteit met de sector. Het verbindend, empatisch vermogen van de kandidaat is sterk ontwikkeld. De communicatieve vaardigheden zijn gemiddeld ontwikkeld. Uit de testen maakt u op dat de kandidaat gemiddeld intelligent en weinig consciëntieus is.

Profiel 5

U heeft een oké gevoel na het gesprek, er is een acceptabele klik met de kandidaat ontstaan. De kandidaat beschikt niet over bestuurlijke ervaring in formele zin, maar heeft politiek-bestuurlijke ervaring opgedaan. Er is geen aantoonbare affiniteit met de sector. Het verbindend, empatisch vermogen van de kandidaat is sterk ontwikkeld. De communicatieve vaardigheden van de kandidaat zijn gemiddeld ontwikkeld. Uit de testen maakt u op dat de kandidaat zeer intelligent is, en gemiddeld consciëntieus.

Profiel 6

U heeft een oké gevoel na het gesprek, er is een acceptabele klik met de kandidaat ontstaan. De kandidaat beschikt reeds over bestuurlijke ervaring, die bovendien is opgedaan binnen de sector. De kandidaat heeft een zwak ontwikkeld verbindend, empatisch vermogen. De communicatieve vaardigheden van de kandidaat zijn gemiddeld ontwikkeld. Uit de testen maakt u op dat de kandidaat gemiddeld intelligent is, maar erg consciëntieus.

Profiel 7

U heeft een goed gevoel na het gesprek, er is een goede klik met de kandidaat ontstaan. De kandidaat beschikt over leidinggevende ervaring, opgedaan in een andere sector. De kandidaat heeft geen aantoonbare affiniteit met de sector. Het verbindend, empatisch vermogen van de kandidaat is zwak ontwikkeld. Ook de communicatieve vaardigheden van de kandidaat zijn zwak ontwikkeld. Uit de testen maakt u op dat de kandidaat matig intelligent is, maar wel zeer consciëntieus.

Profiel 8

U heeft een oké gevoel na het gesprek, er is een acceptabele klik met de kandidaat ontstaan. De kandidaat beschikt niet over bestuurlijke ervaring in formele zin, maar heeft politiek-bestuurlijke ervaring opgedaan. Er is geen aantoonbare affiniteit met de sector. Het verbindend, empatisch vermogen van de kandidaat is gemiddeld

ontwikkeld. De communicatieve vaardigheden van de kandidaat zijn sterk ontwikkeld. Uit de testen maakt u op dat de kandidaat matig intelligent is, maar wel zeer consciëntieus.

Profiel 9

U heeft een oké gevoel na het gesprek, er is een acceptabele klik met de kandidaat ontstaan. De kandidaat beschikt reeds over bestuurlijke ervaring, opgedaan in een andere sector. De kandidaat heeft echter wel toezichthoudende ervaring binnen de sector. Het verbindend, empatisch vermogen van de kandidaat is sterk ontwikkeld. De communicatieve vaardigheden van de kandidaat zijn zwak ontwikkeld. Uit de testen maakt u op dat de kandidaat matig intelligent en weinig consciëntieus is.

Profiel 10

U heeft geen goed gevoel na het gesprek, er is geen klik met de kandidaat ontstaan. De kandidaat beschikt reeds over bestuurlijke ervaring, opgedaan in een andere sector. De kandidaat heeft geen aantoonbare affiniteit met de sector. Het verbindend, empatisch vermogen van de kandidaat is gemiddeld ontwikkeld. De communicatieve vaardigheden van de kandidaat zijn sterk ontwikkeld. Uit de testen maakt u op dat de kandidaat gemiddeld intelligent en weinig consciëntieus is.

Profiel 11

U heeft geen goed gevoel na het gesprek, er is geen klik met de kandidaat ontstaan. De kandidaat beschikt niet over bestuurlijke ervaring in formele zin, maar heeft politiek-bestuurlijke ervaring opgedaan. De portefeuilles zijn sterk verbonden aan de sector waarin de organisatie actief is. Het verbindend, empatisch vermogen van de kandidaat is zwak ontwikkeld. De communicatieve vaardigheden zijn gemiddeld ontwikkeld. Uit de testen maakt u op dat de kandidaat matig intelligent en weinig consciëntieus is.

Profiel 12

U heeft geen goed gevoel na het gesprek, er is geen klik met de kandidaat ontstaan. De kandidaat beschikt over leidinggevende ervaring, die bovendien is opgedaan binnen de sector. Het verbindend, empatisch vermogen van de kandidaat is sterk ontwikkeld, net als de communicatieve vaardigheden. Uit de testen maakt u op dat de kandidaat matig intelligent en gemiddeld consciëntieus is.

Profiel 13

U heeft geen goed gevoel na het gesprek, er is geen klik met de kandidaat ontstaan. De kandidaat beschikt reeds over bestuurlijke ervaring, opgedaan in een andere sector. De kandidaat heeft geen aantoonbare affiniteit met de sector. Het verbindend

vermogen van de kandidaat is zwak ontwikkeld, net als de communicatieve vaardigheden. Uit de testen maakt u op dat de kandidaat zeer intelligent en gemiddeld consciëntieus is.

Profiel 14

U heeft geen goed gevoel na het gesprek, er is geen klik met de kandidaat ontstaan. De kandidaat beschikt niet over bestuurlijke ervaring in formele zin, maar heeft politiek-bestuurlijke ervaring opgedaan. De kandidaat heeft een toezichthoudende functie binnen de sector uitgeoefend. Het verbindend, empatisch vermogen van de kandidaat is sterk ontwikkeld. De communicatieve vaardigheden zijn zwak ontwikkeld. Uit de testen maakt u op dat de kandidaat gemiddeld intelligent en zeer consciëntieus is.

Profiel 15

U heeft geen goed gevoel na het gesprek, er is geen klik met de kandidaat ontstaan. De kandidaat beschikt over leidinggevende ervaring, opgedaan in een andere sector. De kandidaat heeft een toezichthoudende functie binnen de sector uitgeoefend. Het verbindend, empatisch vermogen van de kandidaat is gemiddeld ontwikkeld, net als de communicatieve vaardigheden. Uit de testen maakt u op dat de kandidaat zeer intelligent en erg consciëntieus is.

Profiel 16

U heeft een goed gevoel na het gesprek, er is een goede klik met de kandidaat ontstaan. De kandidaat beschikt reeds over bestuurlijke ervaring, opgedaan in een andere sector. De kandidaat heeft een toezichthoudende functie binnen de sector uitgeoefend. Het verbindend, empatisch vermogen van de kandidaat is gemiddeld ontwikkeld, net als diens communicatieve vaardigheden. Uit de testen maakt u op dat de kandidaat matig intelligent en gemiddeld consciëntieus is.

Profiel 17

U heeft een oké gevoel na het gesprek, er is een acceptabele klik met de kandidaat ontstaan. De kandidaat beschikt over leidinggevende ervaring, die bovendien is opgedaan binnen de sector. Het verbindend, empatisch vermogen van de kandidaat is gemiddeld ontwikkeld, de communicatieve vaardigheden zijn zwak ontwikkeld. Uit de testen kunt u opmaken dat de kandidaat gemiddeld intelligent en gemiddeld consciëntieus is.

Profiel 18

U heeft een oké gevoel na het gesprek, er is een acceptabele klik met de kandidaat ontstaan. De kandidaat beschikt over leidinggevende ervaring, opgedaan in een

andere sector. De kandidaat heeft een toezichthoudende functie binnen de sector uitgeoefend. Het verbindend, empatisch vermogen van de kandidaat is zwak ontwikkeld, de communicatieve vaardigheden sterk ontwikkeld. Uit de testen kunt u opmaken dat de kandidaat zeer intelligent is, maar weinig consciëntieus.

SAMENVATTING

In dit proefschrift staat het selectieproces van topmanagers in non-profit organisaties centraal. Als we spreken over topmanagers dan doelen we op de personen die verantwoordelijk zijn voor de resultaten van de organisatie. Aan de hand van drie deelonderzoeken hebben we het selectieproces, en de eisen en criteria die gesteld worden aan topmanagers in non-profit organisaties onderzocht.

Deelonderzoek 1

Het doel van het eerste deelonderzoek is om de eisen aan topmanagers in non-profit organisaties in een historisch perspectief te plaatsen. Vanuit de literatuur bezien we allereerst de eisen die tegenwoordig worden gesteld aan topmanagers in non-profit organisaties. Onze verwachting is dat door de veranderingen in de aansturing van non-profit organisaties, de hedendaagse eisen aan topmanagers weleens anders kunnen zijn dan die in het verleden werden gesteld. De onderzoeksvraag die in deelonderzoek 1 centraal staat is: in hoeverre veranderen de opdrachten en eisen aan topmanagers in non-profit organisaties in samenhang met de opvattingen over de aansturing van deze organisaties?

We hebben dit onderzocht door in zeven jaren (eens per vijf jaar, in de periode 1980-2010) wervingsteksten te verzamelen en te analyseren. Het voordeel van deze methode is dat de eisen op papier zijn vastgelegd en dus opgehaald kunnen worden uit archieven. Ten behoeve van de analyse van de wervingsteksten is gebruik gemaakt van content analyse. Dit is een techniek om inferenties te trekken door het objectief en systematisch identificeren van karakteristieken van communicatieboodschappen.

Nederlandse non-profit organisaties in de sectoren onderwijs, zorg, welzijn en wonen kennen een lange, rijke historie. Ze kennen grotendeels hun oorsprong in het particulier initiatief (bv. Camps, 2012; Nieuwenhuis, Coenen, Fouarge, Harms & Oosterling, 2012), en zijn begonnen als verzuilde verenigingen (WRR, 2014). Gelijktijdig met de ontzuiling en schaalvergroting in de jaren '70 verliezen de non-profit organisaties hun traditionele lokale draagvlak. Deze ontwikkelingen dragen zorg voor het ontstaan van nationale, collectieve voorzieningen in onderwijs, zorg, welzijn en wonen. Tot en met de jaren '80 is sprake van deze sterke overheidssturing, waarbij de overheid 'als hoeder van het maatschappelijk belang' eisen voorschrijft ten aanzien van de dienstverlening van de organisaties. Uit onze analyse van de wervingsteksten blijkt dat in deze periode het organiseren van werkprocessen een specifieke eis is die wordt gesteld aan topmanagers in non-profitorganisaties.

Vanaf de jaren '80 is een kanteling zichtbaar. De aansturing door de overheid neemt af, zelfregulering dient toe te nemen. De privatisering van voormalige

overheidsorganisaties gaat met deze beweging gepaard (bv. Stellinga, 2012). In deze periode was tevens sprake van de omvorming van verenigingen in stichtingen (WRR, 2014), waardoor mogelijkheden ontstonden voor schaalvergroting en professioneel bestuur. In deze periode wordt strategisch management vaker als eis genoemd. Ook blijkt dat transformationeel leiderschap aan belang wint in deze periode.

Vanaf de jaren '00 komt er meer aandacht voor de waarneming dat non-profit organisaties een zekere meervoudigheid van waarden kennen. Er wordt verwacht van non-profit organisaties dat zij open en transparant met deze stakeholders communiceren en verantwoording aan hen afleggen (Bossert, 2003). Gelijktijdig blijkt uit onze analyse van de wervingsteksten niet dat men eisen op het gebied van verantwoording stelt aan topmanagers. Wel worden vaak eisen genoemd rondom strategisch management, transformationeel leiderschap en op het gebied van (publiek) ondernemerschap.

Het blijkt dat de genoemde ontwikkeling in de opvattingen over de aansturing van non-profit organisaties heeft geleid tot veranderende eisen aan topmanagers in deze organisaties, zoals we hiervoor beschreven. Er zijn echter ook enkele overkoepelende eisen die in alle periodes worden gesteld aan topmanagers in non-profit organisaties. Zo wordt van een topmanager in een non-profit organisatie verwacht dat hij leiding geeft, contact heeft met medewerkers en goed kan communiceren.

Als we de eisen die worden gesteld aan topmanagers in non-profit organisaties nader analyseren, wordt duidelijk dat het niet gaat om opeenvolgende eisen die volgen uit de verschillende opvattingen over de aansturing van non-profit organisaties. Veeleer is sprake van een toename van het aantal eisen dat wordt genoemd in de opeenvolgende jaren. Deze toename blijkt een opeenstapeling van eisen, wat betekent dat er sprake is van steeds meer verwachtingen van de topmanagers in non-profit organisaties.

Deelonderzoek 2

In het tweede deelonderzoek staat het selectieproces centraal. Er is slechts beperkt exploratief onderzoek gedaan naar selectieprocessen (op het topniveau) (bv. Ramsay & Scholarios, 1999; Vinkenburg et al., 2014; Derks & Grit, 2015). Er wordt bovendien een gebrek aan empirische gestoelde kennis over selectie op het topniveau geconstateerd (Vinkenburg et al., 2014; Derks & Grit, 2015). Selectie wordt daarom ook wel 'the great neglected topic', een ernstig verwaarloosd onderwerp, genoemd (Keep & James, 2010). Al met al lijkt er sprake van een groot aantal samenhangende factoren van invloed in het selectieproces. In een wisselwerking van deze factoren, die te maken hebben met de organisatie, de omgeving, de kandidaten en de selecteurs, komt de selectie van een topmanager tot stand (Withers et al., 2012). Hollenbeck (2009) roept op om onderzoek dichter tegen de selectiepraktijk aan te organiseren. In het tweede deel bezien we selectie vanuit verschillende invalshoeken, en laten

we vervolgens zien hoe het selectieproces in de praktijk vorm krijgt. In het tweede deelonderzoek stellen we daartoe de volgende onderzoeksvraag: welke vormen van selectie van topmanagers in non-profit organisaties zijn in de praktijk zichtbaar?

Exploratief, kwalitatief onderzoek ligt voor de hand, er is immers geen theoretische basis om een kader toetsend te onderzoeken. Het draait er in dit kwalitatief onderzoek nadrukkelijk om de onderzochte context te begrijpen, samenhangen te vatten en thema's te onderscheiden. Het gaat er vooral om een beter begrip te krijgen van een bepaald fenomeen, in ons geval selectie van een topmanager in een non-profit organisatie. Er is gebruik gemaakt van de case study methode, waarbij vier casussen diepgaand zijn onderzocht. De vier casussen krijgen op basis van specifieke omstandigheden een fictieve naam: Odysseus, Herakles, Bremer Stadsmuzikanten en Salomon. Betrokken personen zijn geïnterviewd en relevante documenten zijn bestudeerd.

Eisen aan topmanagers worden allereerst gevat in een uitgebreid functieprofiel. In de onderzochte casussen beslaat het functieprofiel zo'n 5 à 10 pagina's. Uit de verwoording van de opdrachten wordt duidelijk dat strategisch management, verandermanagement en externe communicatie/ de boegbeeld functie belangrijk worden gevonden. Ten behoeve van het uitvoeren van deze opdrachten wordt van kandidaten verwacht dat zij beschikken over geruime bestuurlijke en leidinggevende ervaring en een academisch werk- en denkniveau, zo kan uit de functieprofielen worden opgemaakt. In alle vier functieprofielen wordt bovendien aangegeven dat kennis van en/of ervaring met het primair proces een vereiste is, en in drie van de vier profielen wordt bovendien bedrijfsvoering en/of financiën als vereiste genoemd. Ook vaardigheden op het gebied van samenwerking en communicatie worden vaak genoemd, net als eigenschappen op het gebied van handelend vermogen en omgaan met de positie. Op het moment dat de betrokkenen bij het proces gevraagd wordt welke eisen van belang zijn bij de beoordeling van kandidaten in de gesprekken die met de kandidaten gevoerd worden, dan blijken eigenschappen op het gebied van het handelend vermogen het vaakst genoemd te worden, gevolgd door eigenschappen gericht op het omgaan met anderen.

In de functieprofielen worden veel eisen aan de kandidaten beschreven, waar in het vervolg van het proces geen opvolging aan wordt gegeven. Er wordt meestentijds slechts impliciet gebruik gemaakt van het functieprofiel bij de beoordeling van kandidaten. Er wordt een beeld gevormd van de vereisten en dit vormt de basis voor de beoordeling. Dit maakt enerzijds dat subjectiviteit en beeldvorming van kandidaten een belangrijk onderdeel vormt van de uiteindelijke oordeels- en besluitvorming.

De beoordeling van de kandidaten gebeurt middels een trapsgewijs proces, waarbij een eerste inschatting van de kwalificaties wordt gemaakt op basis van cv en motivatiebrief. In de gespreksvoering wordt vervolgens het beeld van de kandidaten

nader ingevuld, qua geschiktheid, maar vooral ook qua persoonlijkheid. Routine is een belangrijk argument voor de keuze van deze instrumenten, zoals we eerder al noemden. Deze handelswijze sluit ook aan bij de verklaring van Posthuma et al. (2002), de selecteurs willen eigenstandig hun (initiële) oordeel vellen. De voorspellende waarde van de instrumenten wordt niet genoemd als argument voor de keuze. De invulling van de gespreksvoering met kandidaten blijkt uiteen te lopen. Bij Salomon was sprake van een gestructureerd interview, voorgesteld en mede voorbereid door de executive search consultant. Bij Herakles en Bremer Stadsmuzikanten is gekozen voor een criteriumgericht interview, semigestructureerd. Ook hier was een consultant betrokken bij de begeleiding van dit deel van het proces. Bij Odysseus is sprake van een ongestructureerd interview, en is geen consultant betrokken bij dit deel van het proces. Gelijktijdig wordt zichtbaar dat de betrokkenen bij Salomon hun oordeel veeleer baseerden op de tweede gespreksronde, die minder gestructureerd was. Het eerste gesprek was volgens sommige van de betrokkenen in dat proces geforceerd, er was onvoldoende ruimte om de dialoog aan te gaan. Dit lijkt overigens voor alle belanghebbenden een belangrijke voorwaarde om een goed gevoel te hebben bij de waarde van een instrument. Zo gezien lijkt er een belangrijke affectieve component, die te maken heeft met het al dan niet kunnen opbouwen van rapport, en die invloed heeft op de beleving van de kwaliteit van het interview.

Intuïtie blijkt een veel voorkomende beoordelingsstrategie in de onderzochte casussen, zoals eerder ook bleek uit onderzoek van Miles & Sadler-Smith (2014). Er ontstaat in de interviews naast een papieren beeld ook een werkelijk beeld van de kandidaat en er kan worden achterhaald in hoeverre de kandidaat verbindend, authentiek, integer, gedegen en analytisch is. Hierbij wordt menigmaal aangegeven dat het niet makkelijk is om dit te concretiseren of hard te maken, er wordt veelal verwezen naar 'een onderbuikgevoel', 'intuïtie' of naar de eigen ervaring op basis waarvan dergelijke aspecten goed ingeschat kunnen worden. Heuristieken en vooroordelen spelen een belangrijke rol bij de besluitvorming. Er is sprake van een afwegingsproces, waarbij niet gekozen wordt voor het inwinnen van informatie uit intelligentie- of persoonlijkheidstesten. Hiermee wordt deze informatie niet meegenomen, terwijl dit wel relevante informatie is voor de beoordeling van het toekomstig functioneren. Omdat onderbuikgevoel en intuïtie genoemd worden als belangrijke beoordelingsstrategie, zal sprake zijn van stereotypering. Dit wordt ook onderkend door sommige betrokkenen, waarbij gelijktijdig ook wordt aangegeven dat het lastig is om het initiële oordeel aan te passen. Hoewel dit niet duidelijk naar voren is gekomen, is het mogelijk dat in (semi- en ongestructureerde) interviews gezocht wordt naar informatie die het eigen oordeel bevestigt.

De bestuurlijke ervaring in vergelijkbare grote of zelfs grotere organisaties van drie van de benoemde kandidaten en de politiek-bestuurlijke ervaring in de laatste geeft de betrokkenen vertrouwen in de benoemde kandidaat. Complementariteit is nadrukkelijk genoemd als positief aspect: bij Odysseus met de overige leden

van de Raad van Bestuur, bij Salomon met de omgeving, bij Herakles met de organisatiecultuur. Bij Bremer Stadsmuzikanten vindt men de complementariteit in de Raad van Bestuur ook relevant, het selectieproces van het lid Raad van Bestuur is hierop gericht. In alle gevallen wordt daarnaast ten aanzien van de benoemde kandidaat genoemd dat sprake is van een goede combinatie van harde en zachte aspecten. Hierin lijken de harde aspecten een hygiënefactor, deze dienen aanwezig te zijn, terwijl de zachte aspecten vooral een positieve connotatie hebben. Enerzijds worden hierbij woorden gebruikt als: zakelijk, krachtig, to-the-point en daadkracht, anderzijds gaat het om woorden als verbindend, aimabel, vriendelijk, open, invoelend, dienend en eerlijk. De benoemde positieve eigenschappen van de benoemde kandidaten lijken te bevestigen dat kandidaten op basis van een combinatie van human capital (ervaring, technische expertise, vaardigheden) en sociaal kapitaal worden verkozen, zoals Withers et al. (2012) stellen. In hoeverre dit tevens afhangt van de mate waarin kandidaten een positieve indruk weten achter te laten, zelfcontrole hebben en weten op te vallen gedurende het proces, zoals Vinkenburg et al. (2014) aanvullend benoemen, is onduidelijk. Een indicatie hiervoor is de positieve beoordeling van de gedegen en creatieve inbreng in de presentatie-opdracht van de benoemde kandidaten bij Herakles en Bremer Stadsmuzikanten.

Net als eerder werk (Sessa et al., 1998; Derks & Grit, 2015) vinden ook wij in ons onderzoek duidelijk een vergelijkbare globale aanpak van het proces. Er wordt gestart met het aanzoeken van een executive searchbureau en het opstellen van een functieprofiel. In alle gevallen werd hiertoe door een externe gesproken met (meer of minder) stakeholders binnen en in één geval ook buiten de organisatie. Werving vindt plaats door het executive searchbureau, een goede kandidatenpoule wordt ervaren als een noodzakelijke voorwaarde voor een goede uitkomst. Met drie tot vier kandidaten volgen één of meerdere interviewrondes. Aan het eind van het proces worden referenties genomen van de kandidaat. Eén en ander is in geen van de casussen op voorhand duidelijk vastgelegd of geformaliseerd. Wel wordt bij de start in sommige gevallen een processchema opgesteld bij de start van het selectieproces. De veronderstelling van Vinkenburg et al. (2014) dat bij selectie op het topniveau sprake is van weinig gestandaardiseerde en geformaliseerde processen, blijkt dus ten dele te worden ontkracht door ons onderzoek. Het volgen van de gebruikelijk route, is de meest genoemde oorzaak voor de keuze van dit standaard proces en heeft vooral te maken met de ervaring en beeldvorming van de leden van de selectiecommissie.

Deelonderzoek 3

In het laatste deelonderzoek gaan we nader in op het besluitvormingsproces dat aan het eind van een selectieproces plaatsheeft. Het is ons gebleken dat in functieprofielen tegenwoordig veel eisen worden genoemd waaraan kandidaten moeten voldoen, terwijl deze eisen gedurende het selectieproces lang niet altijd expliciet worden

gehanteerd. Veeleer worden kandidaten gedurende het selectieproces beoordeeld op basis van intuïtie (bv. Miles & Sadler-Smith, 2014). In het tweede deelonderzoek hebben we niet achterhaald hoe elk van de van belang geachte beoordelingscriteria worden gewogen in de besluitvorming. Inzicht in deze weging is echter wel gewenst en is onderwerp in het laatste deelonderzoek. De onderzoeksvraag is dan ook: hoe worden de selectiecriteria voor topmanagers door toezichthouders van non-profit organisaties gewogen in de besluitvorming over de benoeming van een topmanager?

Het is bekend dat mensen hun eigen voorkeuren weliswaar kunnen uitspreken, maar dat in keuzegedrag deze voorkeuren veelal niet leidend blijken in werkelijke keuzes. Om deze reden is het wenselijk om niet te vragen naar voorkeuren ten aanzien van individuele attributen, maar een integrale beschrijving voor te leggen en te bezien waar de preferentie van respondenten ligt. Dit is het werkveld van conjoint analysis, waarmee uit de integrale keuzes bezien kan worden hoe men producten, diensten of personen op individuele aspecten beoordeelt. Het relatieve belang van de attributen, in ons geval selectiecriteria, wordt zo achterhaald. Er zijn 18 bestuurdersprofielen opgesteld, waarin variatie is opgenomen op de volgende zeven selectiecriteria:

1. Bestuurlijke ervaring
2. Verbindend vermogen
3. Klik tijdens de gesprekken
4. Communicatieve vaardigheden
5. Affiniteit met de sector
6. Intelligentie
7. Zorgvuldigheid

Er hebben 79 respondenten de volledige keuzesets ingevuld. Drie criteria spelen de belangrijkste rol in de selectie, namelijk klik in de interactie met de kandidaat, communicatieve vaardigheden, en verbindend vermogen. Deze criteria hebben overall de hoogste β -waardes. Ook de overige criteria spelen een rol in de afweging van kandidaten, behalve ervaring. In de multivariate afweging worden de andere selectiecriteria belangrijker gevonden. Het maakt hierdoor voor de selecteurs niet uit of een kandidaat bestuurlijke, leidinggevende, of politiek-bestuurlijke ervaring heeft opgedaan.

De uitkomsten van ons onderzoek duiden erop dat men in de besluitvorming over kandidaten vooral de sociale kant van de functie voorop stelt. Klik, communicatie en verbindend vermogen draaien immers allen om de interactie tussen kandidaat en andere personen. Enerzijds wordt hiermee uitdrukking gegeven aan het feit dat men criteria hanteert die gericht zijn op de toekomstige werkzaamheden van de kandidaat. Men sluit duidelijk aan bij de notie van Hollenbeck (2009) dat het wenselijk is om naast competenties ook naar de persoonlijkheid van kandidaten te kijken in het selectieproces. Hiermee lijkt men gericht op maatstaven om een adequaat oordeel te vellen over de kandidaat. Gelijktijdig zijn dit echter wel de

minst objectieve maatstaven. Vooral de klik in de interactie heeft een hoge mate van subjectiviteit in zich. Bovendien is het de vraag of de klik in de interactie een goede voorspeller is voor het succes van de kandidaat.

Conclusie en discussie

Topmanagers hebben een cruciale invloed op het functioneren van organisaties, ook in non-profitorganisaties (Moore, 2013). Een goed selectieproces is daarom cruciaal: de toezichthouder besluit hiermee over de toekomstige besturing van de organisatie. Falen van het topmanagement blijkt echter regelmatig voor te komen (Sessa et al., 1998; Goodijk, 2012). Na diverse incidenten in non-profit organisaties staat de legitimiteit van het selectieproces onder druk (bv. Goodijk, 2015). Een belangrijke vraag is dan ook: hoe kunnen we ervoor zorgen dat selectie bijdraagt aan de kans dat topmanagers succesvol zullen zijn? Het vergroten van kennis over selectieprocessen is in elk geval één manier om hieraan bij te dragen.

De drie deelonderzoeken bieden elk op eigen wijze inzicht in de praktijk van selectie van topmanagers in non-profitorganisaties. De eerste stap van het selectieproces is een goed beeld verkrijgen van de functie, en dit vast te leggen in een functieprofiel (bv. Board, 2012). Het historisch perspectief in deelonderzoek 1 is belangrijk geweest om erachter te komen dat de vereisten in de loop van de tijd steeds uitgebreider zijn geworden. Het gaat niet slechts om een verandering, maar om een cumulatie van eisen. Gelijktijdig maken we uit deelonderzoek 1 op dat het beeld van selecteurs wordt beïnvloed door de heersende opvattingen over de aansturing van non-profit organisaties. In deelonderzoek 2 waren wij onder meer geïnteresseerd in de wijze waarop eisen een plek hebben in het vervolg van het selectieproces. Het blijkt dat veel van de eisen uit het functieprofiel niet expliciet worden meegenomen door betrokkenen. Gedurende het selectieproces wordt slechts een beperkte set van criteria gehanteerd. Het belang van deze criteria hebben we gewogen in deelonderzoek 3. Dan blijkt dat selecteurs vooral de sociale aspecten van de functie van belang vinden.

Uit het onderzoek blijkt dat men over de linie gebruik maakt van een vergelijkbare aanpak van het proces. Het is voor betrokkenen een zeer gebruikelijk proces, men heeft ook de ervaring dat dergelijke processen via deze gebruikelijke stappen wordt doorlopen. Het feit dat dit eerder ook wordt geconstateerd (bv. Sessa et al., 1998; Derks & Grit, 2015) wijst er voor ons op dat selectie als een routinematig proces wordt gezien. Giddens (1984) noemt 'routinisatie' een belangrijk psychologisch mechanisme, waarmee een gevoel van vertrouwen wordt gecreëerd. Men herkent het proces als zodanig en men heeft zodoende vertrouwen in de handelwijze. De keuze voor instrumenten door betrokkenen is ook gebaseerd op routine, op het feit dat de inzet van deze instrumenten gebruikelijk is bij selectie. De voorspellende waarde van de instrumenten wordt niet genoemd als argument voor deze keuze.

De combinatie van een routinematig proces en het hanteren van een beperkt aantal

criteria, gebaseerd op eigen beeldvorming, brengt een fundamentele beperking in het selectieproces met zich mee. Men houdt in het selectieproces namelijk onvoldoende rekening met de eigen heuristieken en vooroordelen in de besluitvorming. Vele selecteurs zijn ervan overtuigd dat zij in staat zijn om aan de hand van objectieve maatstaven te komen tot de benoeming van de meest geschikte en passende kandidaat. Het blijkt echter uit diverse onderzoeken dat men vooroordelen heeft en dat dit een negatieve rol speelt bij de benoeming van vrouwen (bv. Moss-Racusin et al., 2012) en personen met een migratieachtergrond (bv. Jewson & Mason, 1986). Gladwell (2005) verwijst in dit kader naar de voorkeur voor lange, blanke mannen in topposities. Juist de huidige vormgeving van het selectieproces, en het gebrek aan kritische reflectie hierop, dragen bij aan de reproductie van ongelijke kansen om in topposities terecht te komen. Waar we in deelonderzoek 2 concludeerden dat men aandacht heeft voor outcomelegitimiteit, in die zin dat men op zoek is naar manieren om de omstandigheden voor succes te vergroten, zien we hier tegelijkertijd dat de outcome van het selectieproces suboptimaal is.

Zowel in het belang van gelijke kansen, als in het belang van de effectiviteit van de besluitvorming is kritische reflectie door toezichthouders noodzakelijk. Deze reflectie gaat allereerst over de eisen aan kandidaten. Er wordt nu een veelheid van eisen gesteld in het functieprofiel, vooral voor de volledigheid en om goede kandidaten op voorhand niet uit te sluiten. Hiermee krijgt de feitelijke invulling van de eisen pas vorm op moment dat men informatie krijgt over kandidaten. Dit vergroot de invloed van vooroordelen, doordat men eigen interpretaties kan geven aan de eisen. Ook dient men duidelijker voor zichzelf inzichtelijk te maken hoe een kandidaat aansluit op het profiel. Als men duidelijk zicht heeft op de eisen, kan ook de aansluiting gevonden worden bij dit profiel. Dan is men beter in staat om op basis van objectieve maatstaven, die men op voorhand heeft bedacht, tot een oordeel te komen van een kandidaat, in plaats van op subjectieve maatstaven als intuïtie en onderbuikgevoel. De relatie tussen outputlegitimiteit (voldoen aan de eisen) en de outcomelegitimiteit (verwachting dat de benoemde kandidaat de opdrachten succesvol kan uitvoeren) wordt op deze manier explicieter gewogen in het selectieproces.

Ook dient gereflecteerd te worden op de instrumenten die worden ingezet. Op dit moment worden instrumenten ingezet omdat dit gebruikelijk is. Als men duidelijker voor ogen heeft welke informatie men wil achterhalen, en met welke reden, is men beter in staat te bepalen of een te kiezen instrument hierop aansluit. Het is een mythe dat men zichzelf al heeft bewezen op een positie en daarom niet meer onderworpen hoeft te worden aan intelligentie-, persoonlijkheids- of integriteitstesten (Highhouse & Brooks, 2018). Hier dient bovendien aandacht te zijn voor de aansluiting tussen de gestelde eisen, en de te behalen opdrachten voor de organisatie. Wil men bijvoorbeeld achterhalen in hoeverre kandidaten integer zijn, dan kan men dat beter niet doen aan de hand van een interview, maar aan de hand van een integriteitstoets. Door kritisch te zijn op deze aansluiting neemt is sprake van een effectiever selectieproces,

en betere kwaliteit van de vergaarde informatie. Dit zorgt voor betere kwaliteit van de uitkomst van het selectieproces, zowel in termen van output als van outcome.

Rynes et al. (2002) maken inzichtelijk dat het selecteurs ontbreekt aan kennis op het gebied van selectie-instrumenten. Ryan en Tippins (2004) adviseren selecteurs zich te laten scholen en professionele hulp in te schakelen bij selectie. Uit deelonderzoek 2 is het ons gebleken dat deze professionele hulp in non-profit organisaties wordt ingeschakeld, in de vorm van een executive searchbureau. Het is belangrijk dat de geboden hulp door deze bureaus aansluit bij de ondersteuningsbehoefte van de organisatie. Sommige betrokkenen hebben hierover aangegeven dat dit achteraf niet geheel het geval is gebleken. Verbetering op dit gebied is dus mogelijk. Raden van Toezicht dienen dan vooral goed na te denken over wat zij nodig hebben aan procesbegeleiding, werving, maar vooral ook advisering over (het gebruik van) instrumenten in het proces.

Twee ontwikkelingen die invloed kunnen hebben op het selectieproces zijn interessant om te blijven volgen, namelijk het neurologisch perspectief op leiderschap en het gebruik van algoritmes als hulpmiddel in het selectieproces. Men krijgt een steeds beter beeld van de werking van de hersenen, bijvoorbeeld bij het nemen van beslissingen (Schwartz, Thomson & Kleiner, 2016). Gezien topmanagers veel besluiten nemen over de organisatie, is dit inzicht van wezenlijk belang. Duidelijkheid over relaties tussen de werking van hersenfuncties en (effectiviteit van) gedrag maakt dat dit niet alleen achteraf bepaald kan worden, maar ook vooraf voorspeld door te bezien hoe de hersenfuncties van potentiële topmanagers werken. Het is interessant om de ontwikkelingen op dit gebied te blijven volgen en de implicaties voor selectie van topmanagers te (blijven) duiden.

De tweede ontwikkeling is het gebruik van algoritmes als hulpmiddel in het selectieproces. In het verlengde zien we dat de behoudzucht in de selectiepraktijk vooral voortkomt uit het hiervoor genoemde patroon van 'routinisatie'. Hoewel algoritmes een belangrijke rol kunnen spelen in het selectieproces, worden ze relatief weinig ingezet. Ook in de casussen in ons deelonderzoek is op geen enkele wijze gesproken over het gebruik van algoritmes, of over andersoortige nieuwe instrumenten in het selectieproces, zoals bijvoorbeeld video cv's, video interviewing of werving via social media. Het hiervoor genoemde patroon van 'routinisatie' leidt tot behoudzucht, omdat mensen geneigd zijn vast te houden aan het bekende. Het gaat op dit moment te ver om volledig te vertrouwen op de uitkomsten van algoritmes, maar het experimenteren en als hulpmiddel inzetten van algoritmes draagt bij aan de kwaliteit van de uitkomst van het selectieproces (vergelijk Kuncel, Klieger & Ones, 2014). Wij zien daarom juist een belangrijke toekomst voor het gebruik van algoritmes in de selectiepraktijk, ook op het topniveau (in non-profit organisaties). Het is interessant om de ontwikkeling van kunstmatige intelligentie te blijven volgen en hierbij vooral te kijken naar de positieve effecten ervan op de kwaliteit van de besluitvorming.

