



WAAROM MAKKELIJK DOEN ALS HET BETER KAN?

Werving en selectie van bestuurders in de zorg

Hoe kom je aan een goede bestuurder in de zorg? En welke selectiemethoden vergroten de kans op een geslaagde match? Onder de titel *It takes two to tango* doet dr. Christel Deckers onderzoek naar de ontwikkeling van de relatie tussen RvT en een nieuwe bestuurder, vanaf het eerste telefoontje tot en met het eerste aanstellingsjaar. Een presentatie van de resultaten tot nu toe.

Christel Deckers

Elke organisatie krijgt de bestuurder die zij verdient. Deze uitspraak is niet van mijzelf. Het is een aloud adagium dat in vele varianten gebruikt wordt. Zoals bijvoorbeeld 'Je krijgt het leiderschap dat je verdient' of 'Je krijgt de OR die je als bestuurder verdient.'*

Maar hoe kom je aan een goede bestuurder? En aan welke eisen moet die voldoen?

Bij het werven en selecteren van een nieuwe bestuurder speelt een Raad van Toezicht een belangrijke rol. Zij is immers de werkgever van de Raad van Bestuur. Voor een RvT is het aantrekken van een nieuwe bestuurder geen dagelijkse kost. In 47 procent van de vacatures op bestuursniveau neemt een RvT een werving- en selectiebureau in de arm. In 13 procent van de vacatures worden deze vervuld door interne doorstroming, zonder gebruikmaking van een werving- en selectiebureau (Bestuurders in beeld, NVZD 2000, 2005, 2010, 2015 i.s.m. Erasmus/Zorgbestuur).

Waarom onderzoek?

De aanleiding tot het doen van onderzoek was de behoefte om meer inzicht te krijgen in de ontwikkeling van de relatie tussen toezichthouder en (nieuwe) bestuurder, vanaf de start van het werving- en selectieproces tot en met het eerste aanstellingsjaar. De focus ligt op het eerste jaar, omdat hierin de verwachtingen van zowel de Raad van Toezicht als de nieuwe Raad van Bestuur tot ontwikkeling dienen te komen.

We zien dat met de komst van de Wet Normering Topinkomens 1 en 2 de instroom van onervaren bestuurders – niet eerder werkzaam in de zorg en zonder bestuurlijke ervaring – toeneemt (NVZD, 2007). Van elke bestuurder in de zorg wordt een topprestatie verwacht (Collin, 2010). Iedere bestuurder moet minimaal een teamspeler zijn, zowel kunnen consolideren als innoveren en daarnaast kunnen inspireren en coachend leiderschap vertonen (Bijlloos en Jansen, 2017). En deze opsomming is niet limitatief (Van der Scheer, 2013, Moen, 2016).

Bovendien kan een bestuurder pas na het eerste jaar deelnemen aan een accreditatietraject bij de NVZD (Nederlandse Vereniging van Bestuurders in de Zorg).

Tevens laat onderzoek zien dat Raden van Toezicht hun werkgeversrol op diverse manieren invullen (Grand Thornton, 2015). En ten slotte is er weinig literatuur te vinden over de relatie tussen bestuur en toezicht.

Drie perspectieven

Ik heb vijf werving- en selectiebureaus, alle voornamelijk werkzaam in de zorg, bevraagd hoe zij de werving en selectie van een nieuwe bestuurder ondersteunen en welke instrumenten zij daarbij inzetten om tot een goede match te komen tussen bestuurder en organisatie. (Zie de vragenlijst op pag. 49.)

De enquêteresultaten die ik hier bespreek, vormen tevens een onderdeel van mijn eerdergenoemde onderzoek, getiteld *It takes two to tango*. De ontwikkeling vanaf de start van het selectie- en wervingsproces tot en met het eerste aanstellingsjaar wordt vanuit een drietal perspectieven in kaart gebracht. Te weten de Raad van Toezicht, de nieuwbenoemde bestuurder (RvB) en het

werving- en selectiebureau (Eijck, van, E, 2018). Indien er sprake is van een meerhoofdig bestuur, dan wordt uiteraard een vierde perspectief van de collega-bestuurder meegenomen.

Betere methoden, betere match

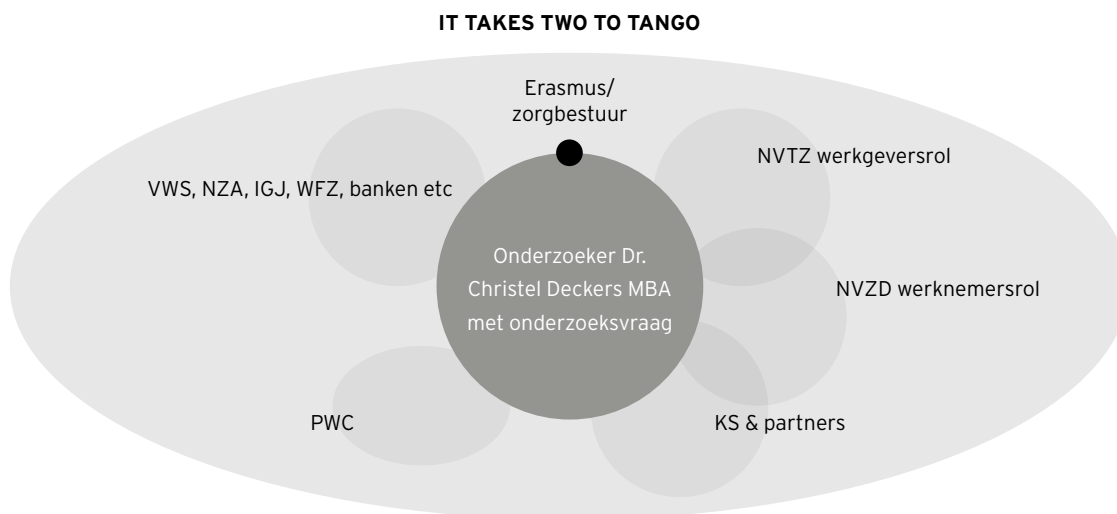
Een feitelijke beschrijving van de werving- en selectieprocedure en de daarbij te nemen stappen, vanaf het moment van een vacaturestelling tot en met de benoeming, heeft prof. dr. Lidewey van der Sluis uitgebreid beschreven in haar boek *Het selectieproces – Van opdracht tot voordracht* (2017).

Voor wie meer specifieke informatie over werving en selectie van zorgbestuurders wil lezen, raad ik het boek *Een zorgbestuurder benoemen, een gewaagde beslissing* aan, van Maartje Derks en Kor Grit (2017).

Mijn stelling is dat met behulp van moderne methoden en technieken die wetenschappelijk bewezen effectief zijn, er een betere match tot stand kan worden gebracht tussen vacature en kandidaat en dus tussen organisatie en bestuurder.

Dit geldt onder meer voor het gebruik maken van:

1. Gestructureerde interviews: het gebruik van derge-



NVZD, de Nederlandse Vereniging voor Bestuurders in de Zorg

K staat voor werving en selectiebureaus

PWC: afdeling Kunstmatige Intelligentie is betrokken

VWS, NZA, IGJ en WFZ zijn betrokken bij kwaliteit en functioneren van bestuurders in de zorg

DE VRAGENLIJST W&S ZORGBESTUURDER

Beschrijf de procedure vanaf het eerste telefoontje: ga jij op zoek naar kandidaten of komen kandidaten naar jou toe?

1. Beschrijf de procedure tot en met het eerste jaar dat de benoemde bestuurder werkzaam is. Dit in verband met het feit dat sommige W&S-bureaus kosteloos een nieuwe bestuurder gaan werven, mocht de benoemde bestuurder binnen één jaar (moeten) vertrekken.
2. Welke fasen kun je in de W&S-procedure onderscheiden? (Organisatieschets, profielschets, matching, nazorg & coaching.)
3. Van welke wetenschappelijke methoden maak je in de procedure gebruik?
Denk aan assessments, gestructureerde vragenlijsten, methoden zoals ODC.
4. Waarom maak je wel of waarom maak je geen gebruik van de onder vraag 3 genoemde wetenschappelijke methoden?*
5. Bij welke bijeenkomsten c.q. gesprekken zit je er wel/niet bij.
Licht toe waarom wel of waarom niet?

6. Zit je bij het moment(en) van besluitvorming?
Wanneer wel/niet? Wie bepaalt dat en op basis waarvan?
7. Door wie en hoe worden de kandidaten geïnformeerd?
Zowel de afgewezen als de te benoemen kandidaat.
8. Hoe kom je van een longlist tot een shortlist: wat zijn de criteria?
9. Wie bepaalt die criteria en op basis waarvan?
10. Wat kun je zeggen over uitbesteden W&S: welke delen betreft het?
11. Positieve/negatieve ervaringen: aub toelichten.
12. Wat zijn de voorspellers voor succes/falen van een nieuwe bestuurder?
Als voorbeeld: ervaring in de sector, ervaring als bestuurder et cetera.
13. Welke overwegingen spelen een rol bij het voorstellen van een onervaren kandidaat als bestuurder?
14. Hoe vult de RvT haar werkgeversrol in bij W&S?

**Welke functionaris(sen) en omstandigheden c.q. factoren bepalen dat?*

lijke interviews vergroot de onderlinge vergelijkbaarheid tussen de verschillende kandidaten.

2. Het inzetten van een IQ-test.

Deze stelling wordt onderbouwd door onder andere onderzoek van Farr, J.L., Tippins, N., T. (editors), (2010) *Handbook of Employee Selection*, Routledge Taylor & Francis group New York en door hoogleraar personeelspsychologie Marise Born (2012) in haar onderzoek

binnen de gerechtelijke macht. Uit onder meer deze onderzoeken komt naar voren dat door de inzet van interviews en een IQ-test de matching tussen organisatie en bestuurder verbeterd wordt. Bovendien is een IQ-test de beste voorspeller voor succes.

Aan tien bestuurders in de zorg heb ik gevraagd hoe zij tegenover de hantering van deze instrumenten in een werving & selectieprocedure staan. Ik heb dezelfde

WAAROM GEEN LAAGHANGEND FRUIT PLUKKEN EN LEREN VAN ELKAAR, IN PLAATS VAN TIJD EN ENERGIE TE BESTEDEN AAN HET OPNIEUW UITVINDEN VAN HET WIEL?

vraag gesteld aan tien toezichthouders en ten slotte ook aan vijf werving- en selectiebureaus.

Een eerste conclusie is dat alle drie de partijen niet op de hoogte zijn van het feit dat het gebruik van dergelijke methoden, met bewezen meerwaarde, bijdraagt aan het vergroten van de succesfactor voor een nieuwe bestuurder.

De resultaten uitgesplitst naar functionaris:

1. De bestuurders in spe: zij hebben geen bezwaar tegen het gebruik van gestructureerde interviews. Dat voorkomt, zoals ze zelf aangeven, dat 'een gesprek alle kanten opgaat behalve over de inhoud zelf'. Dat maakt dat de bestuurder in spe 'een beter beeld krijgt van de organisatie waar hij bestuurder kan worden'. 'De deelnemers vanuit de RvT kunnen allemaal aan het woord komen in plaats van één vragensteller die domineert.' 'Het geeft een beeld van een goed voorbereide RvT, en dat vind ik belangrijk,' aldus een van de bestuurders.

Wat de inzet van een IQ-test betreft, ligt het beeld voor de toekomstige bestuurders anders: 'Voor mij is van belang in welke fase van de procedure een IQ-test wordt ingezet.' 'Ik zou beledigd zijn; je mag immers van een bestuurder in spe een bepaald opleidingsniveau verwachten.' 'In mijn werkervaring weerspiegelt zich ook mijn IQ.' 'Doet EQ er dan niet toe?'

2. Het algemene beeld van de RvT's: 'Wij hebben geen behoefte aan het gebruik van gestructureerde

interviews: we hebben veel ervaring met het voeren van gesprekken en veel levens- en werkervaring, zodat we prima in staat zijn om W&S-gesprekken te voeren.' RvT's kunnen zich voorstellen dat dit voor andere gremia, zoals bijvoorbeeld een OR, CCR of managementteam, anders ligt.

Wat de IQ-test betreft geven RvT's aan 'dat de W&S-bureaus dit niet aanbieden.' 'Wij, als RvT, vinden het niet nodig want het gaat ons om de klik en de werker-
varing.' 'We kunnen het uitstekend zonder een dergelijke test.' 'De resultaten van zo'n test zijn beperkt houdbaar.' 'Moeten we dan iemand kiezen met het hoogste IQ? En is dat dan de beste bestuurder?'

3. De W&S-bureaus: zij bieden geen concrete ondersteuning bij het inregelen van gestructureerde interviews. De bureaus geven aan 'dat er geen vraag naar is vanuit de opdrachtgever, de RvT.' Een IQ-test wordt niet aangeboden omdat 'er geen vraag naar is vanuit de opdrachtgevers en ook niet vanuit de kandidaten.' 'We doen dit alleen op managementniveau als onderdeel van een selectie- of ontwikkelassessment.'

Een bureau neemt de kandidaten soms wel de zogenaamde Odin Development Compass test (ODC) af. Deze test onderzoekt wat voor type leider je bent. Een ander bureau geeft aan wel bezig te zijn met het nader verkennen van de inzet van instrumenten, anders dan interviews, bij de W&S van bestuurders. Wellicht helpt de druk op de arbeidsmarkt de werving- en selectiebureaus zich meer te onderscheiden in hun producten en diensten met behulp van de inzet van instrumenten die hun wetenschappelijke waarde reeds bewezen hebben, maar hun weg nog zoeken naar de bestuurderssearch.

Naar aanleiding van deze conclusies heb ik de bureaus gevraagd of zij in het vervolg wel dergelijke instrumenten gaan aanbieden, nu zij kennis hebben genomen van de positieve resultaten hiervan.

Een andere vraag die hierbij onmiddellijk opkomt, is waarom wetenschappelijk bewezen methoden en technieken niet (of niet vaker) worden toegepast, terwijl bijvoorbeeld een IQ-test als onderdeel van een selectie- of ontwikkelassessment wel geregeld wordt ingezet bij de werving en selectie van functionarissen



op directie- en managementniveau.

Op deze vragen ontving ik de volgende antwoorden:

- Een bureau gaf aan nader te gaan onderzoeken wat ze kunnen leren van de wetenschap op het terrein van W&S-instrumenten. Met andere woorden: hoe kunnen zij de succesrate van hun werk vergroten.
- Een tweede bureau gaf aan meer te zien in het coachen, het zogenaamde schaduwmanagement, in het eerste jaar van de aanstelling van de nieuwe bestuurder.
- Een ander bureau gaf aan dat zij zich met de inzet van wetenschappelijke methoden en techniek wil gaan onderscheiden in de drukke markt van werving en selectie van bestuurders.
- En weer een ander bureau gaf aan de focus te leggen op het ontdekken van talent en dat klaar te stomen voor een bestuurderspositie, waardoor de succesrate mogelijk ook vergroot kan worden.

Leren van elkaar

Waarom geen laaghangend fruit plukken en leren van elkaar, in plaats van tijd en energie te besteden aan het opnieuw uitvinden van het wiel?

Dat kunnen we ons immers niet permitteren, want door elke mismatch ontstaat schade aan de desbetreffende organisatie, de RvT en ten slotte ook aan de bestuurder zelf. Nog even los van de kosten die daarmee gemoeid zijn.

Als volgende stap wil ik dan ook onderzoeken op welke wijze de matching feitelijk tot stand is gekomen. Dit ga ik doen aan de hand van het volgen van een casus van het eerste telefoontje tot en met het eerste jaar van de benoeming van een nieuwe bestuurder. Ik observeer hoe het contact tussen de werkgever (RvT) en werknemer (RvB) vorm en inhoud krijgt en of er gedurende het traject voorspellers in taalgebruik te ontdekken zijn, die iets zeggen over het mogelijke succes. Tegelijkertijd loopt het onderzoek naar het toepassen van wetenschappelijk bewezen instrumenten in de werving en selectie van bestuurders gewoon door.

Ik kom er in een volgende publicatie graag op terug.

*<https://www.managementsite.nl/leiderschap-verdienen/>

Over de auteur

Dr. Christel M.H.A. Deckers promoveerde aan de Business School of Economics in Nijmegen en is als onderzoeker verbonden aan het Erasmus Centrum voor Zorgbestuur. In het dagelijks leven is zij al ruim 20 jaar werkzaam als interim bestuurder en adviseur in en om de zorg. Daarnaast is zij toezichthouder bij diverse zorginstellingen waaronder het Maxima Medisch Centrum, het Trimbos-instituut en in het primair onderwijs.

Tevens is zij ambassadeur voor de NVTZ voor de regio Noord-Holland en NIAZ-auditor. Ze schrijft recensies voor Managementboek.nl over onder meer de thema's governance, advies en coaching. info@Christeldeckers.nl, www.christeldeckers.nl



Literatuur

- Audenaert, M., De waardeketen van werkrelaties, prestaties en welzijn op het werk Een concreet fasemodel, Tijdschrift voor HRM 10 2014, pp 1-20.
- Bijloos, S. (2019), Building a license to lead, hoe zorgbestuurders bouwen aan draagvlak om te besturen. Proefschrift Rotterdam, Erasmus University.
- Bijloos, S., Jansen, R.T.J.M., (2017), Geen toekomst zonder draagvlak. M&C 1 2017 pp. 83-87.
- Boer, de M., (2018) Compassionate executive officer (FD, 22-12-2018).
- Born, M. Ph. (2012) Het selecteren van rechters: oude en nieuwe methoden: Rechtstreeks 4/2012, pp 17-26.
- Butter, R, Gedrag en organisatie, NIP, 27, 2014 pp 290-304.
- Collin, J. (2010), Good to great, Amsterdam Business Contact.
- Derks, M., Grit, K. (2017), Een zorgbestuurder benoemen, een gewaagde beslissing, Rotterdam Erasmus Centrum voor Zorgbestuur.
- DEV, organisatieadviseurs (2017), Pijlers voor toezicht, het samenspel tussen raad van toezicht en raad van bestuur, Utrecht, DeV.
- Dubbelman, C., Heegsma, R. (2018), Waarderend toezicht, een vernieuwende kijk op de praktijk van bestuur en toezicht, Amsterdam Mediawerf.
- Dijk van, G.M. (2018), Game of Thrones, regels en bedoelingen. Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar Publiek Leiderschap aan de School of Business and Economics van de Vrije Universiteit Amsterdam op 21 maart 2018.
- Dijk van, G.M. (2014), Organisatie ecologie: eenvoud in complexi-

teit. Rede uitgesproken bij de openbare aanvaarding van het ambt van hoogleraar Organisatie Ecologie aan de Tilburg University op 21 maart 2014.

Dijk van G.M. en Peters, F., Organisaties als levende systemen. HRM Handboek Aflevering 56, november 2011 2/9 – 1.2.

Dijk van T., (2017), The impact of Basel III en Solvency II on healthcare organizations in The Netherlands. Rotterdam Master Thesis iBMG.

Dinjens, P., (2018), onder redactie van, Goede raad voor commissarissen. Eenentwintig inzichten voor toezichthouders en bestuurders, Amsterdam Mediawerf.

Eijck, van E., (2018), Bestemming Boardroom, over zoeken en gevonden worden, Boom Amsterdam.

Farr, J.L., Tippins, N., T. (editors), (2010) Handbook of Employee Selection, Routledge Taylor & Francis group New York.

Fry, H. (2019), Algoritmes aan de macht. Hoe blijf je menselijk in een geautomatiseerde wereld? Amsterdam De Geus.

Goodijk, R. (2017), Strategisch partnerschap. Wat is wijsheid. Over bestuur en toezicht in het semipubliek domein, Assen Koninklijke van Gorcum.

Gramsbergen-Hoogland, Y. & Molen van der H. (2017), Gesprekken in organisaties, Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten.

Grand Thornton (2015 e.v.), Commissarissen benchmark onderzoek, GT Amsterdam.

Huibregtsen, M. (2017), Management made simple. Ideas of a former McKinsey Partner: Hoofddorp Bakas.

Jansen, R.T.J.M. (2017) Het zekere voor het onzekere. Tweebenig besturen in de zorg. Rede uitgesproken bij de openbare aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar vanwege de NVZD: Rotterdam Erasmus.

Kaats, E., Opheij, W. (2008), Bestuurders zijn van betekenis. Allianties en netwerken vanuit bestuurlijk perspectief: Maarssen Read business.

Kolkman, D., Taalgebruik op de bedrijfswebsite lijkt groei te voorspellen (FD, 17-12-2018).

Lückeraath-Rovers, M. onder redactie van o.a. (2017), Jaarboek Corporate Governance: Deventer Wolters Kluwer.

Midden, van A., Janssen, J. Aalbers, R., Essen van, M. (2018), 4.000 Kilometer door het zorglandschap. Gesprekken met bestuurders over vastgoed, efficiëntie en innovatie: Nieuwegein Beaufort.

Moen, J. (2016), Hectiek in de bestuurskamer: Houten Bohn Staf-leu van Loghum.

Nauta, A. (2012) Tango op de werkvloer, Een nieuwe kijk op arbeidsrelaties: Assen Van Gorcum.

NVTZ, Governance code 2017.

NVZD (2007), Gedagscode voor de goede bestuurder: Utrecht NVZD.

Ooijen van, M. (2013), Toezichtsdynamica. Een exploratief kwalitatief onderzoek naar het functioneren van Raden van Toezicht in de gezondheidszorg: Tilburg University.

Oosterling, M. (2019), Op zoek naar leiderschap. De top in non-profit organisaties gezien vanuit selectie. Proefschrift Tilburg University.

Pink, D., H., (2018), Het juiste moment. De wetenschap achter timing: Amsterdam Business Contact.

Redactie: Nijssen, M., Beekman, A., Hoogendijk, W., Eikelenboom, P., Balkom van T., The playing captain. Liber amicorum voor Willem van Tilburg (2007): Utrecht de Tijdstroom.

Sass, M., D., Liao-Troth, M., A., Wonder, B., D., Determining Person-Organization Fit for Healthcare CEOs, Nonprofit Management & leadership, vol. 22, no. 2, winter 2011, pp191-2016.

Scheer van, W. (2013), Onder zorgbestuurders. Omgaan met bestuurlijke ambiguïteit in de zorg: Amsterdam Reed business.

Sitskoorn, M., (2019) Hersenhack, update je brein. Amsterdam, Prometheus.

Sjollem, S. (2019) Kunnen AI en personeelspsychologie van elkaar leren? Gepubliceerd op *Innovatief in Werk* (<https://www.innovatiefinwerk.nl>).

Sluis van der, L.E.G. (2017), Het selectieproces: van opdracht tot voordracht: Alphen aan den Rijn Vakmedianet.

Twist, M. (2018), Woorden wisselen, Werken aan een hertaling van besturen, organiseren en adviseren, Deventer Management Impact. Veerbeek, M., de Lange J., Spierenburg, M., Minkman, M., Pot AM., Willemse, B., Ontwikkelen van een instrument om de 'zachte' factoren van samenwerking binnen dementienetwerken te meten, *Bijblijven* 2015, pp 1-8.

Verschure, S. (2017), Jazz in verpleeghuiszorg, complexity science: Thesis Erasmus Rotterdam.

Zutterman, T. (2008) Gesproken attributies en impressiemanagement tijdens selectie-interviews: De impact op de interviewer. Scriptie neergelegd tot het behalen van de graad Licentiaat in de Psychologie, Optie Bedrijfspsychologie en Personeelsbeleid. Faculteit Psychologie en Pedagogische Wetenschappen, Universiteit Gent.