

In de werkgeversrol is de werving en selectie van een bestuurder een sleutelaangelegenheid. Morris Oosterling deed hier uitgebreid onderzoek naar in non-profit organisaties (Oosterling, 2019). Toezichthouders blijken het zich te gemakkelijk te maken, vanuit de veronderstelling dat bestuurders net zo geselecteerd kunnen worden als managers en dat bestuurders zich al bewezen hebben, waardoor een scherpe selectie niet meer nodig wordt geacht. Als de selectie slaagt, lijkt er eerder sprake van geluk dan van wijsheid.

Om de kwaliteit van de selectie te verhogen en betere bestuurders te benoemen, bepleiten **Morris Oosterling** en **Theo Camps** verplichte verantwoording over het selectieproces door de Raad van Toezicht.

GRONDIGER ZOEKEN NAAR JUISTE BESTUURDER

DRIELUIK

2

Het selecteren van goede bestuurders is de eerste stap naar goed bestuur. Iets wat helaas vaak misgaat binnen non-profit organisaties, met alle gevolgen van dien (Goodijk, 2012). Omdat gedegen kennis op dit terrein ontbreekt, is er op voorhand geen antwoord te geven op de vraag of sprake is van incidenten die in de media breed worden uitgemeten, of dat het gaat om een structureel probleem. Het verkrijgen van meer kennis is daartoe een belangrijke stap en was het startpunt voor het onderzoek (Oosterling 2019).

Er zijn drie deelonderzoeken uitgevoerd om het selectieproces nader te beschouwen.

- In het eerste deelonderzoek stond de werving van kandidaten centraal. De conclusie hieruit was dat er sprake is van steeds meer en meer uiteenlopende eisen die bij het selectieproces aan kandidaten worden gesteld. We zien hier een sterke samenhang met de opvattingen over de aansturing van non-profit organisaties. In de jaren tachtig, waarin sprake was van Traditioneel Publiek Management, zagen we vooral een op de organisatie gerichte rol waarin het organiseren van de werkprocessen centraal stond. In de jaren negentig kreeg de bestuurder een belangrijke rol in het formuleren van de publieke waarde en de

strategie, onder invloed van het New Public Management (NPM). Recent zagen we onder invloed van het Public Governance dat een rol wordt verwacht van de bestuurder in het contact met externe stakeholders. Deze ontwikkeling, waarin niet alleen meer maar ook meer diverse eisen worden gesteld aan bestuurders van non-profit organisaties, houdt een risico in, namelijk dat de vele eisen uiteindelijk geen expliciete rol meer spelen in het selectieproces. Dat leidt mogelijk tot subjectiviteit. Dit was mede het onderwerp in het tweede deelonderzoek.

- In dat deelonderzoek stond de wijze waarop deze functieprofielen in de praktijk worden gebruikt centraal, evenals hoe het selectieproces er in non-profit organisaties uitziet. Uit dit casuïstisch onderzoek kwam naar voren dat het selectieproces op hoofdlijnen op een vergelijkbare wijze wordt aangepakt. Er wordt gestart met het zoeken van een executive search- of selectiebureau en het opstellen van een functieprofiel. Er worden enkele kandidaten in een of meerdere gespreksrondes bevraagd, en de beste kandidaat wordt voorgedragen voor benoeming. Selectie wordt als een routinematig proces gezien. 'Dit is een gebruikelijke aanpak en dit zijn de gebruikelijke instrumenten', zo is de argumen-

tatie. De voorspellende waarde van de instrumenten wordt niet genoemd als argument voor de gemaakte keuzes en het proces is niet altijd vastgelegd of geformaliseerd.

Het belangrijkste criterium bij de selectie blijkt 'de klik' met de kandidaat. Na het verkrijgen van een beeld op basis van cv en brief wordt in de gesprekken achterhaald of een kandidaat naar het oordeel van de toezichthouders past bij de organisatie. Dit komt neer op het verkrijgen van een indruk van zijn of haar verbindend vermogen, authenticiteit, integriteit, gedegenheid en analytisch vermogen. Veelal is het oordeel niet hard te maken, maar komt men desalniettemin tot de conclusie dat men de goede kandidaat kan selecteren op basis van dit gesprek. Er wordt verwezen naar intuïtie en 'onderbuikgevoel'.

Het feit dat de – wetenschappelijk gezien (Schmidt & Hunter, 1998) – goede voorspellers voor succes, zoals intelligentie en de persoonlijkheidstrekk 'zorgvuldigheid', niet genoemd worden als selectiecriteria, terwijl slechte voorspellers voor succes zoals een klik met de kandidaat, wel worden genoemd, roept de vraag op welke criteria men daadwerkelijk in de praktijk gebruikt. Deze vraag vormde de basis voor het derde en laatste deelonderzoek.

- In het laatste deelonderzoek werd het belang van diverse selectiecriteria gewogen. Hiertoe werden

profielen opgesteld die door toezichthouders zijn beoordeeld. Ook uit dit deelonderzoek bleek de klik met de kandidaat het belangrijkste criterium voor de keuze van toezichthouders. De hierop volgende belangrijkste criteria waren communicatieve vaardigheden en verbindend vermogen. De uitkomsten van het derde deelonderzoek bevestigden het beeld dat uit het casuïstisch onderzoek naar voren kwam: toezichthouders richten zich in hun selectie vooral op criteria die te maken hebben met de sociale kant van de functie.

Overmatig zelfvertrouwen, gebrekkig reflectievermogen?

Met een beter begrip van het selectieproces is de logische vervolgvraag wat we hieruit kunnen concluderen en leren. Kort door de bocht luidt het antwoord: toezichthouders hebben alle mogelijkheden tot zorgvuldige selectie, maar laten dit na.

- In de eerste plaats wordt het selectieproces te routinematig ingezet. Het is alsof een ritueel proces wordt doorlopen. Toezichthouders hebben zelf vaak ervaring met selectieprocessen op lagere functie-niveaus en denken niet goed na over andere, mogelijk betere, alternatieven voor informatievergaring over bestuurders. Er wordt eenvoudigweg verondersteld dat kandidaten zich voldoende hebben bewezen en dat andersoortige instrumenten dus niet ingezet hoeven worden. Dit blijkt echter een mythe: dergelijke instrumenten hebben ook een meerwaarde bij selectie op het topniveau (Highhouse & Brooks, 2018, Schmidt & Hunter, 1998). Bovendien blijken algoritmes beter in staat tot de selectie van succesvolle kandidaten dan selecteurs. Er wordt voor gepleit deze algoritmes² aanvullend in te zetten in het selectieproces (Kuncel, Klieger & Ones, 2014).
- Ten tweede spelen de eisen die worden gesteld in het functieprofiel geen expliciete rol in het selectieproces. Juist doordat er in het functieprofiel veel verschillende eisen worden genoemd, biedt het functieprofiel onvoldoende houvast en ontstaat de mogelijkheid dat verschillende kandidaten aan

Tabel 1 Beta-waardes selectiecriteria (N=1422)

	β	Sig.
Klik met de kandidaat	0,665	0,00
Communicatieve vaardigheden	0,571	0,00
Verbindend vermogen	0,526	0,00
Intelligentie	0,48	0,00
Zorgvuldigheid	0,402	0,00
Ervaring in de sector	0,392	0,00
Bestuurlijke ervaring	-0,07	0,356

Hierboven zijn de resultaten van dit onderzoek (de β -waardes) zichtbaar. Hoe hoger de β -waarde, hoe meer belang selecteurs hechten aan het selectie criterium. Het belang van diverse selectiecriteria is gewogen door middel van een conjoint analyse¹.

‘Toezichthouders hebben alle mogelijkheden tot zorgvuldige selectie, maar laten dit na’

★★

verschillende eisen voldoen. In dat geval geeft het functieprofiel onvoldoende richting aan de evaluatie van individuele kandidaten en is het moeilijker om tot een gedegen afweging te komen. De vele eisen leiden zodoende tot meer ruimte voor subjectiviteit en daarmee eerder tot suboptimale uitkomsten. De klik met de kandidaten, intuïtie en onderbuikgevoel zijn sleutelwoorden in het afwegingsproces. De verantwoording dat een kandidaat ‘zo goed past in het profiel’ is daarmee vooral voor de Bühne en niet het resultaat van een gedegen afweging.

- Een belangrijk onderwerp van beoordeling is de moraliteit van de kandidaten. Integriteit en eerlijkheid worden in dit kader regelmatig in functieprofielen benoemd. In het selectieproces worden deze onderwerpen soms in de interviews besproken. Het blijkt echter dat het niet goed mogelijk is om integriteit of eerlijkheid in een interview of simulatie te achterhalen (Posthuma, Morgeson & Campion, 2002; Grant & Mayer, 2009). Een integriteitstoets, die hiervoor specifiek ontwikkeld is en een hoge voorspellende waarde voor toekomstig functioneren heeft (Schmidt & Hunter, 1998) wordt in de praktijk veelal niet ingezet. Omdat de moraliteit van bestuurders in de afgelopen jaren een steeds belangrijker factor is geworden, zou het goed zijn wanneer deze verbetermogelijkheden worden benut.

De belangrijkste conclusie is dat er sprake is van zelfoverschatting van het eigen oordeelsvermogen door de toezichthouders. Zowel door de huidige vormgeving van de selectieprocessen in non-profit organisaties, als door het gebrek aan kritische reflectie op deze vormgeving worden suboptimale keuzes gemaakt. Er is dus sprake van een structureel probleem bij de selectie van bestuurders voor non-profit organisaties. Als het goed gaat, is er eerder sprake van geluk dan van wijsheid.

Verplichte verantwoording

Van toezichthouders in non-profit organisaties wordt verwacht dat zij de vier governance rollen adequaat invullen. In de toezichtrol is het controlerende karakter van de toezichthouder vooral zichtbaar en staat de juiste benadering van de belangrijkste risico's centraal. Het beperken van belangrijke risico's begint echter bij het aanstellen van de juiste bestuurder. Verantwoording over het selectieproces is een manier om risico's te beperken, omdat dit toezichthouders dwingt na te denken over de keuzes die men in het selectieproces maakt.

Dat er niet expliciet wordt nagedacht over het selectieproces is aan de hand van het onderzoek duidelijk gemaakt. Het is niet aannemelijk dat toezichthouders en executive search consultants zonder meer worden overtuigd van het belang om andere keuzes te maken in het selectieproces. Deckers (2019) laat zien dat geen van beide partijen hiertoe genegen is, terwijl dit wel gewenst c.q. noodzakelijk is om het risico op disfunctioneren te minimaliseren. Daarom pleiten wij voor verplichte verantwoording over het selectieproces. In de praktijk zien we hier al voorbeelden van, zoals woningcorporaties die een weergave van het proces aan de Algemene Leden Vergadering sturen, of andere organisaties die na afloop hun stakeholders informeren over de wijze waarop het selectieproces is doorlopen. Gelijktijdig zien we ook dat de eerdergenoemde zwaktes in het proces onvoldoende worden geadresseerd. Daarom doen we een voorstel voor de thema's waarover bij voorkeur verantwoording moet worden afgelegd bij de selectie van bestuurders. Dit voorstel kan overigens even goed voor de selectie van toezichthouders worden benut.

- Bij de verantwoording over de vormgeving van het selectieproces staan de keuzes centraal evenals de



vraag welke bijdrage die keuzes leveren aan de effectiviteit van het selectieproces. Verplichte verantwoording dwingt om meer expliciet na te denken over deze keuzes.

- Uit onderzoek weten we dat interne opvolging veel vaker tot succes leidt dan externe benoemingen (Sessa, Kaiser, Taylor & Campbell, 1998). Heeft de toezichthouder een opvolgingsbeleid opgesteld? Waarom heeft dit niet geleid tot interne opvolging, maar maakt men de keuze voor externe werving?
- De Raad dient zich te vergewissen van de mate waarin een kandidaat bij de organisatie past. Aangezien toezichthouders een afstand hebben tot de organisatie, zijn zij niet het meest aangewezen gremium om die inschatting te maken. Wij pleiten niet voor een algehele invoering van de *fit-en-proper* test, zoals in de woningcorporatiesector, maar wel voor meer inzicht in de wijze waarop de Raad zich op de hoogte heeft gesteld wat de organisatie op dit moment vraagt en hoe de kandidaat bij die vraag past. Het betrekken van

stakeholders komt de uitkomst van het selectieproces in het algemeen ten goede (Sessa et al., 1998). Het openbare functieprofiel kan dan beter toegespitst worden op de kern van de bestuursopdracht voor de komende jaren en de daaruit volgende eisen. Ook bij het voeren van selectiegesprekken is het verstandig om het oordeel van stakeholders uit de organisatie te betrekken.

- Bovendien dient inzichtelijk gemaakt te worden hoe het functieprofiel leidt tot selectiecriteria en hoe kandidaten op basis van deze selectiecriteria worden beoordeeld. Naast gesprekken kan een intelligentie- of integriteitstoets hierbij helpend zijn (Deckers, 2019). Deze toetsen laten minder ruimte voor intuïtie en onderbuikgevoel, wat de kwaliteit van de besluitvorming ten goede komt.
- Tot slot blijft het wenselijk inzicht te bieden in de mate waarin de benoemde kandidaat in het functieprofiel past, en inhoudelijk en onderbouwd te beargumenteren waarom men juist deze kandidaat heeft benoemd.

‘Er is sprake van een structureel probleem bij de selectie van bestuurders voor non-profit organisaties. Als het goed gaat, is er eerder sprake van geluk dan van wijsheid’

‘Overschatting van het eigen oordeelsvermogen en een gebrek aan kritische reflectie leiden tot suboptimale keuzes’

★★

Conclusie

Toezichthouders in de non-profit sector kunnen de keuze van een nieuwe bestuurder aanmerkelijk verbeteren door scherper te profileren, een gericht (en daarmee niet-routineus) selectieproces in te richten met inbreng van stakeholders en gebruik te maken van de juiste selectie-instrumenten. Verantwoording van dit alles leidt niet alleen tot een betere uitvoering van de selectie, maar vooral tot een gelukkiger keuze bij de benoeming van een nieuwe bestuurder.

Literatuur

- Bijloos, S. (2019). *Building a licence to lead. Hoe zorgbestuurders bouwen aan draagvlak om te besturen*. Rotterdam: Optima Grafische Vormgeving.
- Deckers, C. (2019). Waarom makkelijk doen als het beter kan? Werving en selectie van bestuurders in de zorg. *Goed Bestuur & Toezicht*, 3, 47-52.
- Goodijk, R. (2012). *Falend toezicht in semipublieke organisaties? Zoeken naar verklaringen*. Assen: Van Gorcum.
- Highhouse, S., & Brooks, M. (2018). *Straight Talk About Selecting for Upper Management*. Geraadpleegd op: www.researchgate.net/publication/324803496-Straight_Talk_About_Selecting_for_Upper_Management.
- Kuncel, N. R., Klieger, D. M., & Ones, D. S. (2014). In hiring, algorithms beat instinct. *Harvard Business Review*, 92(5), 32.
- Oosterling, M. (2019). *Op zoek naar leiderschap. De top in non-profit organisaties gezien vanuit selectie*. Alblasterdam: Ridderprint.
- 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.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theo-

retical implications of 85 years of research findings. *Psychological bulletin*, 124(2), 262.

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.

Noten

1. In de conjoint analyse worden verschillende keuzes voorgelegd aan respondenten, met het verzoek de beste keuze te selecteren. De keuzes bestonden in ons onderzoek uit bestuurdersprofielen, waarbij variatie bestond op diverse selectiecriteria. Hiermee wordt achterhaald hoe zwaar selectiecriteria wegen bij de afweging van de keuze.
2. Dit betekent concreet dat het besluitvormingsproces op basis van de verkregen informatie (bijvoorbeeld uit cv of uit interviews) niet alleen door selecteurs, maar ook door algoritmes wordt gedaan. De uitkomst van de besluitvorming door de algoritmes kan worden meegewogen in de finale besluitvorming door de selecteurs.

Over de auteurs

Dr. Morris Oosterling promoveerde aan Tilburg University. Tegenwoordig is hij onderzoeker en adviseur bij Aizen Wetenschap in Bedrijf.

Prof. dr. **Theo Camps** is hoogleraar organisatiekunde en bestuurskunde (TIAS School for Business and Society van de Universiteit van Tilburg). Sedert 2017 tevens bestuursvoorzitter van het ondernemingspensioenfonds van Rabobank.

