

Toezichtdynamica (4): er zijn andere profielen van toezichthouders nodig

Hoewel het al jaren een verbeterpunt is voor Raden van Toezicht lukt het nog steeds maar zeer beperkt om het aantal vrouwen in toezichthoudende organen te laten toenemen. De huidige stand van zaken is dat ongeveer 30% van het aantal toezichthouders vrouw is. Dat geldt overigens voor diverse sectoren in het publieke domein, niet alleen voor de gezondheidszorg. Als we proberen erachter te komen waar dit aan ligt, dan wordt vaak gesteld dat er onvoldoende vrouwen solliciteren of dat het moeilijk is om voldoende geschikte kandidaten te vinden. De stelling in mijn proefschrift Toezichtdynamica is dat een en ander vooral ermee te maken heeft dat de huidige functieprofielen onvolledig zijn. Er wordt verkeerd gezocht en geselecteerd!

Als we kijken naar functie-eisen voor toezichthouders, dan komt het nog veel voor dat met name kennis, bestuurlijke ervaring en relevant netwerk de belangrijkste criteria zijn. Als je de vacatures in de Raad van Toezicht op basis van deze profielen invult, ligt het voor de hand dat er meer mannen dan vrouwen geschikt worden gevonden. Naast het feit dat er doorgaans meer mannen dan vrouwen op deze vacatures solliciteren, heeft dit te maken met het feit dat de genoemde eigenschappen meer 'masculien' dan 'feminien' zijn. Ze passen veel meer in de Angelsaksische planning & control gedachte, dan bij de meer Rijnlandse ideeën over sturen op vertrouwen, open communicatie, sturen op de onderlinge relaties (groepsdynamiek), et cetera.

De toezichthouders die zijn geïnterviewd in het kader van mijn promotieonderzoek geven nagenoeg zonder uitzondering aan dat ze het belangrijk vinden dat er vrouwen in de Raad van Toezicht zitten. Meestal wordt als belangrijkste reden hiervoor gegeven dat dit van belang is vanwege het afspiegelingsprincipe: in zorgorganisaties werken doorgaans veel meer vrouwen dan mannen. Om die reden zou het goed zijn als dit ook tot uitdrukking komt in de bemensing van Raden van Toezicht. Helaas kijken de geïnterviewden minder naar de inhoud – de competenties die wenselijk zijn voor Raden van Toezicht. Sterker nog, dezelfde geïnterviewde toezichthouders geven ook aan dat het in de praktijk heel moeilijk is om geschikte vrouwen te vinden en dat uiteindelijk 'de inhoud' toch belangrijker is dan de vraag of iemand vrouw is. Wat mij betreft wringt hier de schoen. Het is uiteraard van belang dat er vooral naar de inhoud wordt gekeken. Ook alle geïnterviewde vrouwelijke toezichthouders willen niet uitgekozen worden omdat ze vrouw zijn en gaan er ook niet vanuit dat dit een reden is geweest voor hun benoeming. Ze vrezen doorgaans ook dat ze als excuus-Truus worden gebruikt of dat 'vrouw zijn' sec als criterium voor een selectie gaat gelden.

Waar het om gaat is dat voor een evenwichtige invulling van een Raad van Toezicht de doorgaans als feminien aangeduide competenties zoals oog voor groepsdynamica, informele verhoudingen, wijze van communiceren et cetera veel belangrijker zijn dan nu uit de profielen en de selectieprocessen blijkt. Kortom, het gaat bij de werving en selectie van toezichthouders zeker om de inhoud, maar er wordt te vaak naar een te beperkte inhoud gekeken. Het advies is dus om de bovenstaande feminiene eigenschappen een belangrijkere plek te geven in de profielen en aldus op inhoud te gaan selecteren. Een tweede punt is dat vrouwen die in een Raad van Toezicht zitten sneller dan nu uitgenodigd zouden moeten worden om voorzitter te worden. Ook op die manier wordt gemiddeld genomen het gewicht van de feminiene competenties groter, tenzij de betreffende vrouw een mannetjesputter is uiteraard.

Marc van Ooijen