

## PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/86793>

Please be advised that this information was generated on 2019-04-26 and may be subject to change.

# Transparantie in academische werving en selectie

Marieke van den Brink, Yvonne Benschop en Willy Jansen

Benoemingen van hoogleraren zijn cruciale gebeurtenissen in de reproductie van genderongelijkheid in academische organisaties (EU, 2008; Özbilgin & Healy, 2004). Het academische benoemingssysteem wordt vaak beschreven als een informeel, gesloten en ondoorzichtig besluitvormingsproces. De indruk bestaat dat er regelmatig in bekende (informele) netwerken wordt gezocht voor vervulling van een vacature en dat van tevoren bekend is wie benoemd wordt. Internationale studies benadrukken dat transparantie van evaluatieprocedures de kansen van vrouwelijke kandidaten vergroot (onder anderen Brouns & Addis, 2004; Husu, 2000; Ledwith & Manfredi, 2000; Martin, 1994; Rees, 2004). Deze studies beargumenteren dat *genderbias* voornamelijk voorkomt wanneer evaluaties gebaseerd zijn op vage criteria en het proces achter gesloten deuren plaatsvindt. Het verzoek van feministische onderzoekers om heldere en open procedures is grotendeels overgenomen in beleidsstukken van universiteiten, en transparantie wordt gezien als een van de sleutelinstrumenten om gendergelijkheid te vergroten. Het is echter opvallend dat we nauwelijks zicht hebben in het beleid dat universiteiten hanteren om deze transparantie na te streven en hoe deze voornemens in de praktijk uitwerken voor gendergelijkheid. Onvoldoende aandacht gaat bovendien uit naar de problematische implementatie van deze beleidsvoornemens, naar de betrokken actoren,

naar de micropolitiek en genderpraktijken die in het geding zijn, en de onbedoelde bijeffecten van transparantiebeleid.

Dit artikel richt zich op het concept transparantie als een middel om gendergelijkheid te bereiken en het analyseert de toepassing van dit beleid in academische benoemingsprocessen. Hiervoor hebben we meer inzicht nodig in de wijze waarop benoemingen plaatsvinden en welke rol gender- en machtsprocessen hierbij spelen. De vraagstelling luidt: hoe gaan Nederlandse universiteiten om met de roep om meer transparante benoemingen en hoe effectief is dit beleid voor het creëren van meer gendergelijkheid aan universiteiten? We maken gebruik van empirisch materiaal uit het onderzoek naar werving en selectie van hoogleraren (Van den Brink & Brouns, 2006; Van den Brink, 2010). Met deze analyse willen we de potentiële bijdrage van transparantie aan meer gendergelijkheid in benoemingen kritisch bekijken en aanbevelingen doen voor een mogelijk effectievere implementatie van dit begrip.

## Transparantie en gendergelijkheid

De meeste definities van het begrip transparantie zijn te vinden in de literatuur uit de politieke wetenschappen (Neyland, 2007; Siklos, 2003). Deze studies benadrukken dat overheidsinstellingen hun interne processen openbaar moeten maken voor externe partijen. Openheid betekent

dat procedures en beslissingen kritisch kunnen worden bekeken door organisatielieden, externe *stakeholders*, journalisten en andere geïnteresseerde burgers. Dit vergroot de objectiviteit en ontmoedigt corruptie, nepotisme en andere onethische praktijken (Svensson, 2007). Siklos (2003, p. 280) definieert transparantie als 'a function of the quantity, type and clarity of information provided to the public'. Transparantie gaat dus niet alleen om het beschikbaar stellen van informatie, maar ook over de wijze waarop deze informatie wordt gegeven. In dit artikel definiëren we praktijken als 'transparant' wanneer informatie beschikbaar is voor buitenstaanders, en wanneer deze informatie accuraat en begrijpelijk is. Op deze wijze kunnen organisaties rekenschap afleggen over acties, beleid en prestaties.

Feministisch onderzoek stelt groot belang in het vergroten van transparantie bij academische evaluaties. Deze studies stellen dat transparantie de kansen van vrouwen in promotiebeslissingen vergroot en genderbias vermindert (Brouns & Addis, 2004; Husu, 2000; Rees, 2004; Van Balen, 2001; Ziegler, 2001).<sup>1</sup> Internationaal onderzoek van Van Balen en Van Vianen (2002) geeft aanleiding om aan te nemen dat een gebrek aan transparantie in selectieprocedures kan leiden tot lagere successcores bij vrouwen. Een Nederlandse studie van Brouns en Spits (2001) naar selectieprocedures voor een prestigieuze onderzoekssubsidie toonde aan dat faculteiten met de meest geformaliseerde en transparante procedures dezelfde zijn als de faculteiten die procentueel de meeste vrouwen voordragen. Ook internationaal organisatieonderzoek laat zien dat de kansen van vrouwelijke sollicitanten toenemen naarmate criteria concreter zijn en procedures trans-

paranter (Martin, 1994; Nieva & Gutek, 1980; Teigen, 2002).

Transparantie wordt dus beschouwd als een sleutelinstrument voor het bereiken van meer gendergelijkheid in werving en selectie. Echter, bijna geen enkele studie biedt empirische aanknopingspunten ter verduidelijking van wat transparant beleid inhoudt en hoe dit in de praktijk uitwerkt. Voor maximale effectiviteit bij het behalen van meer gendergelijkheid is aandacht nodig voor de daadwerkelijke implementatie van deze beleidsvoornemens en de rol die micropolitiek hierin speelt. In deze studie analyseren we daarom de problemen die universiteiten hebben bij de implementatie van transparantiebeleid in verschillende stadia van het benoemingsproces van hoogleraren.

### **Aanpak en methoden**

Ons theoretisch raamwerk wordt gevormd door het sociaalconstructivistisch feminisme (Lorber, 2005), dat zowel organisaties als gender als sociale processen beschouwt en interactie verbindt met institutionele structuren en culturele symbolen (Martin, 2006; Van den Brink & Stobbe, 2009). Vanuit deze epistemologische traditie gebruiken we de term genderpraktijken, die refereert aan complexe, meerlagige, alledaagse sociale praktijken van het maken van onderscheid tussen mannen en vrouwen, mannelijkheid en vrouwelijkheid (Benschop, 2007). Gender is een belangrijk onderdeel van organisatiepraktijken en dus ook van het werven en selecteren van academisch personeel. De verstrengeling tussen machtsprocessen en benoemingspraktijken is in dit onderzoek zichtbaar gemaakt door het concept micropolitiek: processen waarin individuen en groepen formele en informele macht gebruiken om

hun belangen of die van de organisatie te behartigen (Morley, 2006). Wij beschouwen academische benoemingen als een politiek proces waarin onderhandelingen plaatsvinden tussen verschillende actoren met diverse belangen.

In dit onderzoek zijn kwantitatieve en kwalitatieve data gecombineerd. De nadruk in deze studie ligt echter op de kwalitatieve data, omdat we inzicht willen krijgen in de dagelijkse praktijken van benoemingsprocessen waarin gender en micropolitieke processen een rol spelen. Dit zijn processen die zich moeilijk laten vormen in vragenlijsten aangezien ze in hoge mate verborgen zijn en als vanzelfsprekend worden beschouwd (Hirsch & Gellner, 2001; Walsh, 1998). De studie bestond uit drie deelstudies. De eerste studie omvat een inhoudsanalyse van 971 benoemingsrapporten van zeven Nederlandse universiteiten. Gegevens zijn verzameld omtrent de samenstelling van de benoemingsadviescommissie, evenals gegevens omtrent het type werving. Ten tweede zijn de officiële benoemingsprotocollen van universiteiten geanalyseerd, zodat een analyse kon worden gemaakt van het beleid op papier en de daadwerkelijke implementatie. In de derde fase zijn 64 interviews gehouden met leden van benoemingsadviescommissies. Alle geïnterviewden hebben een beschrijving gegeven van hun ervaringen in het benoemingsproces met betrekking tot de implementatie van de transparantiemaatregelen inzake de wijze van rekruteren (open versus gesloten), het informele zoekproces, de selectiecriteria en de samenstelling van de commissie. Deze data hebben inzicht gegeven in de wijze waarop belangrijke beleidsvoornemens op het gebied van transparantie in de praktijk worden vormgegeven.

## Formele praktijken van transparantie: protocollen

Beleidsmakers aan Nederlandse universiteiten hebben zich gebogen over het vraagstuk hoe processen aan universiteiten, en dan met name benoemingen, transparanter kunnen worden gemaakt. Een moeilijkheid hierbij is het privacyissue: het vergroten van de transparantie vraagt het openbaar maken van informatie over commissieleden, kandidaten en het besluitvormingsproces, terwijl tegelijkertijd rekening gehouden moet worden met de privacy van betrokkenen. Dit betekent dat in Nederland geen sprake is van volledige transparantie zoals eerder omschreven, maar van beperkte transparantie: slechts een kleine groep behorend tot een wetenschappelijke elite heeft toegang tot de informatie over benoemingen. In plaats van volledige openheid kiezen universiteiten voor het formaliseren van benoemingen door het instellen van werving- en selectieprotocollen. Deze protocollen bieden richtlijnen en checklists voor de te volgen procedure en geven aan welke stappen betrokkenen moeten volgen.

Onze analyse laat zien dat er in deze protocollen vier momenten zijn waarop universiteiten aandacht schenken aan transparantie. Op de eerste plaats geven de protocollen het belang aan van een divers samengestelde commissie zodat verschillende groepen vertegenwoordigd zijn. Ten tweede benadrukken de protocollen het belang van open werving: er dient geadverteerd te worden, zodat potentiële kandidaten op de hoogte worden gesteld van de vacature en de mogelijkheid hebben om te solliciteren. Commissies hebben toestemming van de decaan of het universiteitsbestuur nodig, wanneer zij afwijken van deze regel. Op de derde plaats benadrukken de

protocollen het belang van een duidelijke profielschets en van eenduidige criteria om de kandidaten te beoordelen. Selectiecriteria beschrijven de kwaliteiten, kennis en ervaring die nodig zijn voor de positie en vormen de basis voor het selectiegesprek, de evaluatie en het opstellen van de shortlist. Een vierde punt is het opstellen van een uitgebreid benoemingsrapport. De protocollen vereisen een informatief en duidelijk rapport waarin het proces en de beslissing duidelijk wordt gemaakt aan het universiteitsbestuur.

Slechts enkele protocollen bevatten referenties naar gendergelijkheid, zoals het expliciet zoeken naar vrouwelijke kandidaten en het opnemen van ten minste één vrouwelijk lid in de benoemingscommissie. Vier Nederlandse universiteiten hebben een protocol voor genderneutrale werving en selectie ontwikkeld; een checklist om commissies te wijzen op gendergerelateerde zaken tijdens de selectie. Elke commissie is verplicht om deze checklist in te vullen en te retourneren aan het universiteitsbestuur.

In de volgende paragraaf wordt geanalyseerd in welke mate deze vier transparantiemaatregelen in de benoemingspraktijk worden geïmplementeerd.

### Transparantie in de praktijk

In deze paragraaf analyseren we vier fasen in het benoemingsproces om te inventariseren hoe normen van transparantie en gendergelijkheid in universiteiten worden gerealiseerd.

#### *Samenstelling selectiecommissie*

De protocollen geven richtlijnen voor de samenstelling van de benoemingsadviescommissie (BAC) om een evenwichtige samenstelling te verzekeren met betrekking tot de functie, positie en sekse van de

leden. Expliciet wordt bovendien vermeld dat ten minste één vrouwelijk lid moet worden opgenomen in de commissie. Onze data laten zien dat in negen procent van de benoemingen geen commissie is geïnstalleerd vanwege de noodzaak voor een 'snelle benoeming'. In de gevallen dat er wel een commissie wordt ingesteld, geven respondenten aan dat er sprake kan zijn van 'strategisch handelen' in commissies, of dat de benoemingscommissie puur decoratief is:

Het was een interne kandidaat die al gespot was, zelf een profiel had geschreven en dat was naar de commissie gestuurd. In dat profiel waren de belangrijkste politieke en strategische beslissingen al genomen. En dan is het een kwestie van het toevoegen van het cv. Van deze specifieke kandidaat was ik totaal niet onder de indruk, maar de beslissing was al genomen. Het was duidelijk dat dit ging gebeuren, mijn mening ging daar niets meer aan veranderen (interview medische wetenschappen, vrouw).

Zulke 'decoratieve' benoemingsprocedures komen vooral voor wanneer de keuze voor de te benoemen kandidaat al is gemaakt. Ondanks dat andere commissieleden dit realiseren, wordt dit vaak oogluikend toegestaan. Loyaliteit aan de voorzitter of andere sleutelfiguren die de benoeming steunen, is voldoende reden om de beoogde beslissing te accorderen. Dit suggereert ook dat micropolitieke processen een rol kunnen spelen bij de samenstelling van de commissie. De voorzitter kan strategisch bepaalde leden selecteren waarvan hij of zij zeker is dat zij de 'voorgekookte' benoeming steunen. Sommige commissieleden reflecteerden op deze strategische coalities in hun opmerkingen 'niet tegen de baas ingaan', 'een gunst doen', 'loyaliteit', en 'de juiste mensen op de positie krijgen'.

Sommige voorzitters van benoemingsadviescommissies gebruikten woorden zoals 'begeleiden', 'beïnvloeden', 'controleren' en zelfs 'manipuleren' om te laten zien dat er ruimte bestaat om te manoeuvreren in het besluitvormingsproces.

Als ik een kandidaat zie waarvan ik denk 'dat is een hele goeie, vind ik heel goed', dan kan je als voorzitter het zo manipuleren dat die kandidaat het wordt. Dat is zo. Het is een kwestie van wie tegen wie je afzet, hoe je het gesprek ingaat, op welk moment je ineens heel positieve dingen gaat roepen. Dat is het. Dat is zo. (bètawetenschappen, man).

Deze respondent is overtuigd dat hij zijn favoriete kandidaat kan helpen in de procedure door via strategische manoeuvres andere commissieleden te overtuigen. Het lijkt erop dat de voorzitter een reële kans heeft om de uitkomst van het proces te beïnvloeden, met name wanneer hij of zij een directe link heeft met de decaan of het universiteitsbestuur.

### *Genderpraktijken in de samenstelling van de benoemingsadviescommissie*

In de protocollen bestaan formele regels over de samenstelling van de commissie en het aantal vrouwelijke commissieleden. Onze data laten zien dat deze regels in de praktijk nauwelijks worden nagevolgd; maar liefst 44 procent van de benoemingscommissies (tussen 1999-2003)

bestond volledig uit mannen. De meerderheid van de benoemingsrapporten maakt niet duidelijk waarom er geen vrouw in de commissie is opgenomen. De vraag is of de ondervertegenwoordiging van vrouwen in de commissies effect heeft op benoemingen en kansen van mannen en vrouwen. Bovendien blijkt een significant verschil tussen de seksen ( $p < 0,001$ ); 54 procent van de mannen werd voorgedragen door een commissie waarin één of meer vrouwen zitting hadden; voor vrouwen is dit 75 procent. Tabel 1 laat zien dat de kans groter is dat vrouwen worden benoemd wanneer er meer vrouwen in een commissie zitten. Het percentage loopt van 7 procent, 14 procent, 22 procent en 22 procent voor commissies met respectievelijk nul, één, twee en drie of meer vrouwen.

De regel om ten minste één vrouwelijk commissielid op te nemen, lijkt dus zinvol. Het is echter niet duidelijk of de kansen voor vrouwelijke kandidaten direct worden bewerkstelligd door het aantal vrouwen in de commissie. De beschikbaarheid van vrouwelijke kandidaten kan een intervenierende variabele zijn voor deze relatie.

Naast de positieve effecten van de maatregel voor gendergelijkheid, geeft de meerderheid van de commissieleden (m/v) aan dat de aanwezigheid van vrouwen een andere sfeer creëert in de commissie, zowel voor mannelijke als vrouwelijke kandidaten. De sfeer zou minder competitief zijn,

**Tabel 1: Overzicht aantal vrouwelijke leden in commissie naar aantal voorgedragen m/v**

	0	1	2	3>	
Man	305 (93%)	235 (86%)	102 (78%)	18 (78%)	660 (100%)
Vrouw	24 (7%)	37 (14%)	29 (22%)	5 (22%)	95 (100%)
Totaal	329 (100%)	272 (100%)	131 (100%)	23 (100%)	755 (100%)

Bron: Dossieronderzoek 755 dossiers

meer op consensus gericht en vrouwelijke leden zouden meer aandacht hebben voor sociale en persoonlijke kenmerken, niet slechts 'publicaties tellen' en bovendien rekening houden met de levenssituatie van een kandidaat. Dit argument is dus in lijn met de statistische uitkomst dat vrouwen betere kansen hebben in een divers samengestelde commissie.

Naar de mening van sommige andere mannelijke en vrouwelijke leden is de aanwezigheid van een vrouw daarentegen geen garantie voor een meer 'vrouwvriendelijke' commissie. Sommige vrouwelijke commissieleden zouden zelfs kritischer zijn op vrouwelijke kandidaten. Of de aanwezigheid van vrouwelijke commissieleden invloed heeft op de kansen van vrouwelijke kandidaten blijkt afhankelijk van de wijze waarop vrouwelijke commissieleden zich opstellen en van de invloed die zij kunnen uitoefenen. Echter, een divers samengestelde commissie in termen van functie, positie en gender vergroot de transparantie van de commissie en verkleint de kansen op een groep 'old boys' die beslissingen neemt op basis van kloongedrag.

## Werving

Alle protocollen benadrukken het belang van open werving voor een transparant en eerlijk proces. Het afwijken hiervan is slechts toegestaan in 'exceptionele gevallen', al wordt uit de protocollen niet duidelijk wanneer hiervan sprake is. Het lijkt er bovendien op dat dit soort 'exceptionele' gevallen regelmatig voorkomt. Uit het onderzoek blijkt dat de meerderheid van de hoogleraren (64 procent) wordt geworven in gesloten procedures. Bij een gesloten procedure worden kandidaten geworven via (in)formele netwerken door zogenaamde scouts (Van den Brink, 2007). Dit hoge

percentage gesloten benoemingen laat zien dat universiteiten in hoge mate afwijken van het formele beleid, ondanks het belang van open werving voor de transparantie. Er bestaat een discrepantie tussen de officiële standaard van 'open werving' en de dagelijkse praktijk. Beleidsmakers en bestuurders waren daarom ook verbaasd toen zij geconfronteerd werden met dit hoge percentage gesloten benoemingen.

De meerderheid van de commissieleden beschreef een open procedure wanneer er gevraagd werd naar de wijze waarop een hoogleraarbenoeming normaliter plaatsvond. Echter, wanneer de interviewer vroeg om een beschrijving van de laatste procedure waarin de respondent betrokken was geweest, kwamen er antwoorden als 'ja, dat was een heel ander verhaal', 'dat was geen standaard procedure', en 'we moesten het anders organiseren'. Deze gesloten benoemingen komen echter zo vaak voor, dat ze eerder de regel dan de afwijking vormen.

In principe werven we altijd open, maar in feite maken we vaak één-op-één afspraken (interview, sociale wetenschappen, man).

Op het moment dat je open gaat werven, het gaat toch om de snelheid waarmee je iemand te pakken kunt krijgen. Als je weet dat iemand geïnteresseerd is in de organisatie, moet je 'm proberen zo snel mogelijk binnen te halen. Dan moet je niet eerst een procedure beginnen van een advertentie of brieven. Dan loop je continu het risico dat iemand je voor is (interview, medische wetenschappen, vrouw).

Deze citaten illustreren dat commissieleden vaak noodzakelijkerwijs uitzonderingen toestaan op het gesloten systeem, vooral omdat ze een kandidaat op het oog hebben. Een paar commissieleden ver-



trouwen de interviewer toe dat zij voldoende mogelijkheden zagen om buiten de protocollen om te handelen. Parallel aan de open werving wordt reeds gescout en worden er gesprekken gevoerd met deskundigen uit het veld. We zien hier voorbeelden van micropolitiek binnen het wervingsproces, aangezien het profiel hierbij soms wordt toegeschreven naar een kandidaat die eigenlijk al min of meer voorgedragen is voordat de commissie bij elkaar is geweest. Dit heeft tot gevolg dat kandidaten in de reguliere procedure (die formeel solliciteren) reeds een achterstand hebben of buiten beschouwing worden gelaten.

### *Genderpraktijken in het wervingsproces*

Het gesloten wervingsproces is – in tegenstelling tot de verwachting op basis van bestaand onderzoek – niet nadelig voor vrouwen. Vrouwen worden iets vaker benoemd in open procedures, maar dit verschil is niet significant. Wel zien we dat vrouwen die benoemd worden via gesloten procedures, vaker benoemd worden op de minder invloedrijke persoonlijke leerstoelen (Van den Brink & Brouns, 2006). In de reguliere procedures voor kernhoogleraren heeft het scouten bovendien een uitsluitend effect en wordt, met name vrouwelijk, talent vaak over het hoofd gezien (Van den Brink, 2007). Uit enkele interviews blijkt dat scouts minder vanzelfsprekend vrouwelijke kandidaten in overweging nemen. Vrouwen zijn ondervertegenwoordigd op scout-posities vanwege hun ondervertegenwoordiging op invloedrijke posities in de wetenschap. De combinatie van de riante oververtegenwoordiging van mannelijke scouts en het feit dat deze netwerken van mannen vrij homogeen zijn (Ibarra, 1997), zorgt ervoor dat vrouwen in mindere mate worden voorgedragen voor een hoogleraarpositie. Het feit dat mannen in

hun eigen (mannelijke) netwerken zoeken, heeft vooral te maken met de macht der gewoonte ('het is altijd zo geweest') en met onzekerheidsreductie; ze weten wat ze van een man kunnen verwachten. De 'reguliere' procedures laten dus onbewuste, maar sterke genderpraktijken zien in de vorm van mannelijke, homosociale netwerken en supportsystemen die zorgen voor de reproductie van genderongelijkheid aan de universiteit.

### **Selectie**

De meeste protocollen geven een overzicht van belangrijke selectiecriteria: onderzoekskwaliteit, succes bij het binnenhalen van fondsen, ervaring op het gebied van onderwijs, management en bestuurlijke taken en soms praktijkervaring en bijdrage aan het maatschappelijk debat.

Benoemingsrapporten laten zien dat kandidaten op de shortlist meestal voldoen aan de minimumeisen in de profielschets. Echter, commissieleden geven aan dat het moeilijk is om een beslissing te nemen tussen kandidaten die op het eerste gezicht van hetzelfde niveau zijn. Er kunnen subtiele, maar significante verschillen zijn: de ene vrouwelijke kandidaat is een ervaren wetenschapper die vaak in het buitenland is, een andere mannelijke kandidaat is een aanstormend talent, maar heeft weinig managementervaring en de derde kandidaat (man) is niet helemaal thuis in het vakgebied, maar heeft een indrukwekkend cv als het gaat om het binnenhalen van tweede en derde geldstromen. De officiële criteria geven hier niet voldoende richting om de beslissing op te baseren. In deze fase zijn de criteria vaak impliciet of worden beschreven in vage termen, zoals commissieleden die praten over kandidaten met 'een sterke visie', 'wist waar het veld heen-



ging', 'creatief is', 'een bepaald niveau van ambitie', 'een excellente reputatie', 'een internationale topper'. De data laten zien dat commissieleden hun beslissingen baseren op meerdere criteria – en op interpretaties van die criteria – en dat deze beslissingen worden gekenmerkt door verwarring, tegenstelling en zelfs conflict.

Het gebrek aan transparante criteria is een uitstekende basis voor micropolitiek. Het lijkt erop dat deze fase dan ook het meest geschikt is om via manipulatie kandidaten te laten sneuvelen of juist te laten overleven. Omdat de criteria flexibel zijn en afhankelijk van de context, is het mogelijk om ze strategisch in te zetten. Dit kan gebeuren wanneer commissieleden hun voorkeur wijzigingen op basis van nieuwe informatie, maar ook als resultaat van een machtsspel.

R: Natuurlijk, ik heb commissieleden gezien die zo'n interview manipuleren ... hmm ... dit is lastig vanwege privacy ... Een van de leden was door zijn team naar voren geschoven om een bepaald resultaat te behalen. Zij [dat specifieke team] wilde absoluut niet verder met kandidaat A.

I: *Waarom niet?*

R: Ik ben er niet zeker van, maar ik vermoed dat het afdelingshoofd met deze persoon had samengewerkt, en ze waren niet bepaald vrienden, snap je. Maar als het afdelingshoofd in de commissie had plaatsgenomen was het te *obvious* geweest, dan was het teveel opgevallen. Het moest natuurlijk geen achterdocht veroorzaken (alfawetenschappen, man).

In dit voorbeeld werd een lid aan de commissie toegevoegd door het afdelingshoofd om de benoeming van kandidaat A te voorkomen. Het commissielid werd geïnstru-

eerd om de kandidaat de pas af te snijden, aangezien de benoeming van kandidaat A gezien werd als een bedreiging van de machtspositie van het afdelingshoofd. Vervolgens hebben we gevraagd op welke wijze dit commissielid de rest van de commissie heeft gemanipuleerd.

Voor mij was het vrij duidelijk; hij [het commissielid] heeft ingebracht dat hij [de kandidaat] geen inspirerende docent was. Maar hij had genoeg publicaties. En de onderwijscomponent was echt niet zo belangrijk. Het werd gewoon tegen hem gebruikt.

Door de kwaliteiten van de ongewenste kandidaat te devalueren of de kwaliteiten van de gewenste kandidaten te overdrijven, kunnen commissieleden een benoeming manipuleren, of tenminste beïnvloeden. Tijdens deze fase is het ontzettend moeilijk om kandidaten objectief met elkaar te vergelijken, aangezien er geen standaardcriteria zijn op basis waarvan ze vergeleken kunnen worden. We kunnen concluderen dat een nieuwe hoogleraar wordt geselecteerd aan de hand van meritocratische principes en objectiveerbare criteria, die zijn ingebed in een meer subtiel en plooibaar proces rond personen, criteria en reputaties.

### *Genderpraktijken in het selectieproces*

De protocollen bevatten geen maatregelen die aandacht besteden aan genderstereotypen in de selectiefase. Alleen universiteiten met protocollen voor genderneutrale werking en selectie geven richtlijnen voor de wijze waarop criteria worden geformuleerd en gehanteerd. Maar zelfs deze universiteiten slaan in de praktijk nauwelijks acht op deze protocollen, waardoor micropolitiek de vrije hand heeft. Wanneer criteria niet bij voorbaat duidelijk geformuleerd zijn,

bestaat er meer onderhandelingsruimte over wat de doorslaggevende criteria zijn en over wat excellentie is. Hierdoor bestaat er meer kans dat criteria anders worden toegepast op mannen en vrouwen, omdat genderstereotypen zijn vervlochten met percepties van kwaliteit (Greenwald et al., 2002; Valian, 1998).

In de benoemingsrapporten en interviews, wordt vaak genoemd dat vrouwen de competitie verliezen vanwege een gebrek aan *track record* of minder ‘excellent zijn’. De rapporten geven voorbeelden van hoe de kwaliteiten van vrouwelijke kandidaten ter discussie worden gesteld. Een vrouw op de shortlist werd afgewezen vanwege het feit dat ‘de commissie haar profielschrift als adequaat, maar zeker niet ‘excellent’ had beoordeeld. Vervolgens werd een man benoemd die zijn profielschrift niet had afgerond (in praktijkdisciplines komt dit nog voor), wat duidelijk neigt naar dubbele standaarden.

Vrouwelijke kandidaten worden enkel benoemd wanneer ze zonder twijfel ‘excellent’ zijn, zoals het volgende citaat illustreert:

Vrouwen die hoogleraar willen worden in het bijzonder, moeten nog steeds meer presenteren dan mannen. [...] Het heeft allemaal te maken met beeldvorming. De essentie is dat vrouwen, hoe dan ook, meer problemen tegenkomen en zich altijd weer moeten bewijzen. En echt lukken wil het nooit (alfawetenschappen, vrouw).

Deze respondent benadrukt de dubbele standaarden in de evaluatie van mannelijke en vrouwelijke kandidaten. Heersende opvattingen over gender beïnvloeden de perceptie van het gedrag van mannen en vrouwen (Valian, 1998) en de kwaliteiten van vrouwen worden vaak anders beoor-

deeld. Stereotype opvattingen over excellente wetenschappers en over mannelijkheid/vrouwelijkheid kunnen leiden tot een onderbenutting van vrouwelijk talent (zogenoemde *false negative*), maar ook tot een overbenutting van mannelijk talent (zogenoemde *false positive*). Er verschijnt steeds meer onderzoek, dat erkent dat excellentie, zoals dit in de academische context wordt gemeten en beoordeeld, vervlochten is met genderstereotypen en dat deze constructie van excellentie mannen structureel bevoordeelt (Asiemburg & Harrington, 1988; Bailyn, 2003; Deem, 2009; Valian, 1998).

### Nominatie en verslaglegging

De laatste sectie van de protocollen heeft betrekking op de benoemingsrapporten met de nominatie die ter goedkeuring voorgelegd worden aan het universiteitsbestuur. De meeste protocollen bevatten een lijst met items die moeten worden opgenomen in het rapport, zoals de profielschets, brieven van de zusterfaculteiten, het verslag van de commissievergaderingen, de cv's van de voorgedragen kandidaten, de nominatie van de decaan en, in sommige gevallen, brieven van referenten.

Uit onze analyse van 971 benoemingsrapporten blijkt dat de rapporten enorm variëren in omvang en stijl. Sommige rapporten beschrijven de evaluatie van diverse kandidaten in detail, terwijl andere slechts informatie geven van de persoon die ‘duidelijk de meest geschikte kandidaat was’. Veel rapporten bevatten slechts enkele items van de voorgeschreven lijst en lijken geschreven op basis van routine. De kwaliteiten in de profielschets worden simpelweg herhaald bij de nominatie van de kandidaat zonder een duidelijke argumentatie waarom deze persoon het meest geschikt zou zijn. De competenties of kwaliteiten

waarop deze geschiktheid is gebaseerd, worden nauwelijks toegelicht. Sommige respondenten benadrukken de rol van een goede verslaglegging en het afleggen van rekenschap over gemaakte keuzes:

Stel er zijn twee kandidaten; er is één goeie en één slechte. Maar die slechte wil je hebben om wat voor reden dan ook. Dan is het helemaal niet ingewikkeld om een brief zo te schrijven dat die slechte kandidaat de beste kandidaat was die je hebt gezien. [...] Wat je ziet is meestal een verhaal voor één kandidaat. Dat is raar. [...] Als ik vraag aan mensen in zo'n eerste gesprek waar ze zo'n briefselectie op baseren, van 'waarom valt deze nou af en waarom die niet?', dan zijn er heel vaak mensen die zeggen van 'ja, nou, ja... ik weet het niet, maar als ik het zo lees, dan...Nee, dat leek me helemaal niks'. Als harde criteria geen rol spelen of niet geëxpliciteerd worden dan ben ik bang dat heel veel kandidaten buiten de boot vallen. Niet alleen vrouwen, hoor. Maar dat gewoon, gegeven het feit dat je niet goed achteraf kan vertellen van 'dit is de reden waarom ik dat gedaan heb' (natuurwetenschappen, man).

Deze respondent benadrukt het belang van rekenschap afleggen voor gemaakte keuzen tijdens het benoemingsproces. Volgens hem neemt de kans op beslissingen gebaseerd op 'onderbuikgevoelens' af naarmate commissieleden rekenschap moeten afleggen voor gemaakte keuzes. Uit het onderzoek blijkt dat met name bij Gezondheid en Techniek de rapporten kort zijn en weinig informatie bevatten over het aantal vrouwelijke kandidaten en de redenen waarom een kandidaat is benoemd. Dit geldt met name voor de benoemingen met gesloten procedures waar één of enkele kandidaten bij betrokken zijn.

### *Genderpraktijken in de nominatie en verslaglegging*

*Accountability* – verantwoording moeten afleggen voor het proces en de uitkomsten van selectieprocessen – zou volgens diverse onderzoekers van invloed kunnen zijn op de kansen van vrouwen (Brouns & Spits, 2001; Van Balen, 2001; Van Balen & Van Vianen, 2002). Foschi (1995) heeft aanwijzingen dat de successcore voor vrouwen kan toenemen wanneer beoordelaars rekenschap moeten afleggen van de gemaakte keuzes. Bij sommige universiteiten benadrukken de protocollen dat het belangrijk is om aan te geven waarom er geen vrouwelijke kandidaten zijn genomineerd, maar deze vraag wordt volgens decanen nauwelijks beantwoord.

Vier universiteiten hebben geëxperimenteerd met protocollen voor genderneutrale werving en selectie. Geen enkele universiteit heeft deze protocollen behoorlijk geëvalueerd, zodat het niet duidelijk is of ze ook daadwerkelijk worden nageleefd. Bovendien is de meerderheid van de commissieleden niet erg enthousiast over de introductie van dit type protocollen of checklists voor genderneutrale werving en selectie, aangezien zulke maatregelen zouden leiden tot meer bureaucratie en mogelijk zelfs tot een schending van de autonomie. De weerzin tegen bureaucratie is eveneens sterk, wanneer het gaat om beleid dat te maken heeft met gendergelijkheid.

Dat is niet de manier waarop het gaat. En het eindigt allemaal in hopeloze bureaucratie waardoor we weer wat regels moeten toepassen of uit moeten leggen waarom we dit wel of niet gedaan hebben. Echt, het systeem regelt zichzelf en dat werkt prima. Anderen moeten zich er niet zo mee bemoeien (sociale wetenschappen, man).

Wanneer protocollen slechts richtlijnen blijven die niet in de praktijk worden gehanteerd, kunnen we spreken van een ‘papieren tijgerin’. Aangezien er geen sancties staan op het niet naleven van protocollen, kunnen faculteiten hun oude handelingswijze zonder problemen laten voortbestaan.

## De politiek van protocollen

Dit artikel heeft laten zien welke problemen er verbonden zijn met het vergroten van transparantie in verschillende stadia van het werving- en selectieproces van hoogleraren aan Nederlandse universiteiten. Hoewel er voldoende goede argumenten zijn voor transparantie in werving en selectie, hebben we laten zien dat de pogingen van universiteiten om transparantie te vergroten slechts gering effect heeft gehad. We moeten dan ook concluderen dat geen enkele benoemingsprocedure – inclusief open procedures – volledig transparant is. Dit heeft te maken met de volgende drie factoren.

De eerste factor heeft te maken met het feit dat Nederlandse universiteiten vanwege privacybescherming hebben gekozen voor protocollen om transparantie te vergroten in plaats van daadwerkelijk openheid bieden in procedures. Slechts een beperkte groep academici heeft toegang tot deze informatie, zodat hooguit sprake is van begrensde transparantie. In andere Europese landen is de transparantie van academische benoemingen bij wet vastgelegd, waardoor procedures openbaar zijn. Zo kunnen de betrokkenen (maar ook buitenstaanders) achteraf de beslissingen van de commissie controleren en nagaan op welke basis de beslissingen zijn genomen (Hearn, 2003). Dit verhoogt in grote mate de *accountability* van de commissieleden

en de mogelijkheid van betrokken actoren om later bezwaar aan te tekenen.

De tweede factor die transparantie en gendergelijkheid verhindert, heeft te maken met de gebrekkige implementatie van de protocollen. Zulke implementatieproblemen zijn inherent aan beleid voor gendergelijkheid (Benschop & Verloo, 2006). In alle fasen van het benoemingsproces zijn micropolitieke processen te herkennen, die haaks staan op de uitgangspunten van de protocollen. De interviews bevatten verschillende voorbeelden van politieke spelletjes en losse interpretaties van de regels en richtlijnen. Deze worden vrij eenvoudig terzijde geschoven wanneer snelle beslissingen gemaakt moeten worden om een ‘excellente’ kandidaat te behouden. Het hoge percentage gesloten benoemingen (64 procent) wijkt af van het formele beleid dat uitgaat van open werving. Tevens bestond bijna de helft van de commissies (44 procent) alleen uit mannen, terwijl uit het hier gepresenteerde onderzoek blijkt dat in commissies met vrouwelijke leden ook meer vrouwelijke hoogleraren worden benoemd. De gebrekkige naleving van de werving- en selectieprotocollen kan worden verklaard uit de weerstand tegen meer bureaucratie, het beroep op het meritocratische principe en het gebrek aan consequenties vanuit het universiteitsbestuur wanneer het beleid niet wordt nageleefd. In de meest extreme gevallen werken deze beleidsmaatregelen zelfs contraproductief; commissieleden gebruiken micropolitieke technieken en strategieën om transparantie te ‘faken’, terwijl ze het systeem naar hun hand zetten. Bovendien blijven de protocollen een papieren tijgerin wanneer universiteitsbesturen geen druk uitoefenen op de naleving van de protocollen.

Naast het feit dat beleidsmaatregelen inzake transparantie en gendergelijkheid

nauwelijks worden geïmplementeerd, kunnen, op de derde plaats, sommige elementen in het wervingsproces moeilijk geformaliseerd of transparant gemaakt worden. Micropolitiek is de realiteit: iedere speler in het proces heeft een eigen agenda, die kan interfereren met het doel om openheid te creëren en de procedures te formaliseren. Het academische veld is een politieke arena waarin micropolitieke processen afbreuk doen aan de goede pogingen om genderpraktijken bloot te leggen en gendergelijkheid te realiseren. Standaardisering van het proces in protocollen en richtlijnen kan niet voorkomen dat commissieleden in een academisch-politieke omgeving beslissingen moeten nemen.

De pogingen zouden echter wel meer vruchten afwerpen wanneer commissieleden meer rekenschap moeten afleggen in de benoemingsrapporten voor de genomen beslissingen. Genderpraktijken en micropolitiek zijn niet te voorkomen, maar krijgen minder ruimte wanneer commissieleden moeten expliciteren op welke gronden besluiten zijn genomen en waarom vrouwelijke kandidaten zijn afgevallen gedurende het proces. Ook moeten meer consequenties worden genomen wanneer de protocollen door de betrokkenen niet op de juiste wijze worden uitgevoerd. Decanen moeten helder communiceren dat procedures waarin gesloten geworven wordt, waarin homogeen samengestelde commissies bestaan en waarin onvolledige benoemingsrapporten worden ingediend, niet worden goedgekeurd en doorgestuurd naar het College van Bestuur. Dit vergt de betrokkenheid en consequentie van decanen en voorzitters van commissies. Tot slot moet er beter nagedacht worden door beleidsmakers op welke wijze gendergelijkheid wordt geoperationaliseerd in transparantiebeleid. We hebben opgemerkt dat ex-

pliciete referenties aan gender nauwelijks voorkomen en dat wanneer dit gebeurt, het specifiek over vrouwen gaat. De protocollen zijn voornamelijk gebaseerd op de toename van het aantal vrouwelijke kandidaten in de wervingsfase of in de commissie. Hoewel een toename van vrouwen kan bijdragen aan meer gendergelijkheid, is het niet gericht om de genderpraktijken in reguliere organisatiepraktijken aan te tonen (Verloo & Lombardo, 2007) en faalt het om masculiene normen te onderkennen en te veranderen. Structurele aandacht voor dubbele standaarden tijdens selectie en de rol van informele netwerken is op termijn effectiever.

#### Noot

- 1 Zie Van den Brink, 2010 voor een uitgebreid overzicht van literatuur inzake de relatie tussen kansen van vrouwen en transparante selectiepraktijken.

#### Literatuur

- Asienberg, N. & M. Harrington (1988). *Women of academe. Outsiders in the sacred grove*. Amherst: University of Massachusetts Press.
- Balen, van B. (2001). *Vrouwen in de wetenschappelijke arena. Sociale sluiting in de universiteit*. Amsterdam: Het Spinhuis.
- Balen, Van B. & A. van Vianen (2002). Old boys networks in de academie. Sociale sluiting in universiteiten. *Tijdschrift voor Genderstudies*, 5(1), 18-27.
- Bailyn, L. (2003). Academic careers and gender equity. Lessons learned from MIT. *Gender, Work and organization*, 10(2), 137-153.
- Benschop, Y. (2007). *Van lippendienst tot tegengas. Een kritische benadering van gender in organisatieverandering. Inaugurele rede door Prof. dr. Yvonne Benschop*. Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen.
- Benschop, Y. & M. Verloo (2006). Sisyphus' sisters. Can gender mainstreaming escape the genderedness of organizations? *Journal of Gender Studies*, 15, 19-33.

- Brink, M. van den (2007). Poortwachters van de wetenschap. Een genderanalyse van de wervingspraktijken voor hoogleraren aan Nederlandse universiteiten. *Tijdschrift voor Genderstudies*, 10(3), 8-20.
- Brink, M. van den (2010). *Gender practices in recruitment and selection of professors in the Netherlands*. Amsterdam: Pallas Publications.
- Brink, M. van den & M. Brouns (2006). *Gender & excellence. Een landelijk onderzoek naar benoemingsprocedures van hoogleraren*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- Brink, M. van den & L. Stobbe (2009). Doing gender in academic education. The paradox of visibility. *Gender, Work & Organization*, 16(4), 451-470.
- Brouns, M. & J. Spits (2001). Toegang tot de top. Onderzoek naar selectie kandidaten KNAW-fellowships Rijksuniversiteit Groningen ronde 1996 tot en met 2000. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Brouns, M. & E. Addis (2004). Synthesis report on the workshop. In *Gender and excellence in the making*. Brussels: European Commission.
- Deem, R. (2009). Leading and managing contemporary UK universities. Do excellence and meritocracy still prevail over diversity? *Higher Education Policy*, 22(1), 3-17.
- EU (2008). *Mapping the maze. Getting more women to the top in research*. Brussels: DG-research, European Commission.
- Foschi, M. (1995). Assessing job applicants. The relative effects of gender, academic record, and decision type, *Small Group Research*, 26(3), 328-352.
- Greenwald, A., M.R. Banaji, L.A. Rudman, S.D. Farnham, B.A. Nosek, D.S. Mellott (2002). A unified theory of implicit attitudes, stereotypes, self-esteem, and self-concept, *Psychological Review*, 109(1), 3-25.
- Hearn, J. (2003). Organization violations in practice: a case study in a university setting, *Culture and Organization*, 9(4), 253-273.
- Hirsch, E. & D. Gellner (2001). *Inside organizations. Anthropologists at work*. Oxford: Berg.
- Husu, L. (2000). Gender discrimination in the promised land of gender equality, *Higher Education in Europe*, 25(2), 221-228.
- Ibarra, H. (1997). Paving an alternative route. Gender differences in managerial networks, *Social Psychology Quarterly*, 60(1), 91-102.
- Ledwith, S. & S. Manfredi (2000). Balancing gender in higher education, *The European Journal of Women's Studies*, 7(1), 7-33.
- Lorber, J. (2005). *Gender inequality, feminist theories and politics*. Los Angeles: Roxbury Publishing Company.
- Martin, J. (1994). The organization of exclusion. Institutionalization of sex inequality, gendered faculty jobs and gendered knowledge in organizational theory and research, *Organization*, 1(2), 401-431.
- Martin, P. (2006). Practising gender at work. Further thoughts on reflexivity, *Gender, Work and Organization*, 13(3), 254-276.
- Morley, L. (2006). Hidden transcripts. The micropolitics of gender in commonwealth universities, *Women's Studies International Forum*, 29, 543-551.
- Neyland, D. (2007). Achieving transparency. The visible, invisible and divisible in academic accountability networks, *Organization*, 14(4), 499-516.
- Nieva, V. & B. Gutek (1980). Sex effects on evaluation, *The Academy of Management Review*, 5(2), 267-276.
- Özbilgin, M. & G. Healy (2004). The gendered nature of career development of university professors: the case of Turkey, *Journal of Vocational Behavior*, 64(2), 358-371.
- Rees, T. (2004). Measuring excellence in scientific research. The UK research assessment exercise. In *Gender and Excellence in the Making* (pp. 117-123). Brussels: European Commission.
- Siklos, P. (2003). Assessing the impact of changes in transparency and accountability at the Bank of Canada, *Canadian Public Policy*, 29(3), 279-299.
- Svensson, G. (2007). Legal requirements for transparency in appointments and promotions in Swedish higher education institutes, *International Journal of Public Sector Management*, 20(2), 118-133.



- Teigen, M. (2002). The suitable few. Managerial recruitment practices in the Norwegian state bureaucracy, *Scandinavian Journal of Management*, 18, 197-215.
- Valian, V. (1998). *Why so slow: the advancement of women*. Cambridge: MIT Press.
- Verloo, M. & E. Lombardo (2007). Contested gender equality and policy variety in Europe. Introducing a critical frame analysis approach. In M. Verloo (Ed.), *Multiple meanings of gender equality*. Budapest: Central European University Press
- Walsh, D. (1998). Doing ethnography. In C. Seale (Ed.), *Researching society and culture*. Thousand Oaks: Sage.
- Ziegler, B. (2001). Some remarks on gender equality in higher education in Switzerland, *International Journal of Sociology and Social Policy*, 21(1/2), 44-49.