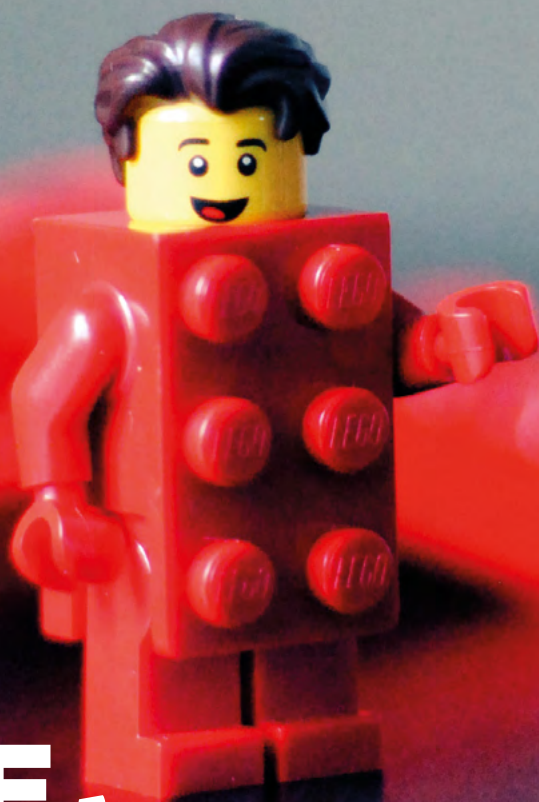


17 GOVERNANCE

Kunnen we verenigingsbesturen beter laten functioneren?

tekst Jules Lejeune, Paul de Ruijter en Bianca Rootsaert



DE DRIE *archetypen* BINNEN HET BESTUUR

Nederland verdient een nieuw en vooral eigen model voor het besturen van verenigingen, gebaseerd op horizontaal leiderschap en samenwerking vanuit verschillende rollen.

Een vereniging heeft vaak verschillende typen mensen binnen het bestuur, elk met hun eigen drijfveren en inbreng van kennis en ervaring. Grofweg kunnen we ze indelen in drie typen: de ondernemer, de manager en de bestuurder. Als we kunnen herkennen wat hen drijft, kunnen we er ook voor zorgen dat deze drie meest voorkomende rollen elkaar aanvullen en versterken in het bestuur en niet in de weg zitten. Een eerste aanzet voor een overzichtelijk en handzaam model om besturen efficiënter te maken.

Ideaalplaatje | Een bestuursvergadering op een dinsdagavond ergens in het midden van het land. Het belooft een zware vergadering te worden: het conceptbeleidsplan en bijbehorende begroting voor de komende meerjarentermijn moeten worden vastgesteld. De directeur heeft de uit verschillende invalshoeken verzamelde input samengevat in een handzame beleidsnotitie die met de agenda is meegestuurd. Er is gezorgd voor goede catering en iedereen is op

tijd. De bestuursleden hebben zich goed voorbereid.

Een ondernemend bestuurslid reageert als eerste en draagt een aantal andere kansen aan die zich door de invloed van technische innovatie voordoen. Een ander bestuurslid, gewend om te managen scant snel of dat wel of niet kan, bijvoorbeeld vanuit het oogpunt van capaciteitsplanning of regelgeving. Weer een ander bestuurslid, een ervaren bestuurder, beoordeelt het langetermijneffect en schat deze op waarde voor de organisatie. De voorzitter formuleert vervolgens de aangenomen aanpassingen kort en helder en na een aantal andere wijzigingen wordt het plan – futureproof – binnen de tijd die op de agenda is ingeschat, aangenomen. Het plan zal tijdens de komende ALV in beknopte vorm aan de leden worden voorgelegd ter goedkeuring.

Bent u bestuurslid? Herkent u deze situatie? Of gaat bij u in uw bestuur niet altijd alles op rolletjes? Dan verkeert u helaas in goed gezelschap. De praktijk is doorgaans weerbarstig.

Kenmerken rollen in het bestuur

DE ONDERNEMER

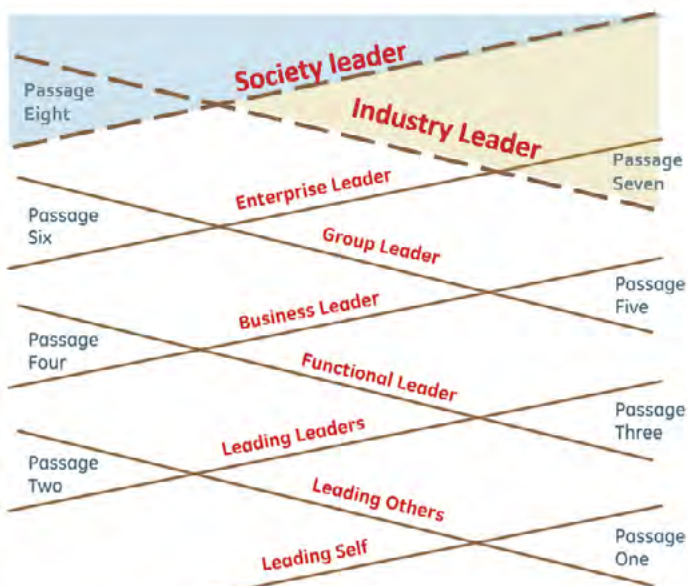
Creatief
Impulsief

DE MANAGER

Details
Toetsen

DE BESTUURDER

Het perspectief
Relaties



Aangevulde Leadership Pipeline, vrij naar Charan, Drotter & Noel

Horizontaal leiderschap | Een geolied bestuur dat goed kan besturen is belangrijk om de klus te kunnen klaren. Anders dan in het bedrijfsleven kenmerkt het bestuur van een vereniging of stichting zich door het ontbreken van een duidelijke vorm van formele hiërarchie. Bij de meeste organisaties hebben alle leden van het bestuur van een stichting of vereniging immers gelijk stemrecht. Bepaalde taken zijn weliswaar specifiek benoemd, zoals de voorzitter, de secretaris of de penningmeester, maar de stem van alle bestuurders telt even zwaar als het erop aankomt. Ook de voorzitter is lid van het bestuur en kent soms alleen een bijzonder recht bij het staken der stemmen. Platter dan dit krijg je een samenwerkingsverband niet, in ieder geval komt dit in het bedrijfsleven nauwelijks voor.

Het platte organisatie-model aan de ene kant en de dringende maatschappelijke belangen aan de andere kant vragen van een bestuur excellent teamwork. Om bestuursleden die kennis inbrengen en die tegelijkertijd bereid zijn om te zoeken naar het beste compromis.

Hiërarchische modellen | In het bedrijfsleven bestaan veel modellen om teams te laten reflecteren op de samenwerking en de eigen rol daar in. Modellen zoals Mayers Briggs, het Enneagram of de Leadership Pipeline. Modellen die erop gericht zijn om begrip te hebben voor verschillen en om die juist op waarde te schatten. Voor veel besturen, vaak onbe-

zoldigd, is er niet heel veel tijd om dergelijke processen goed te bestuderen. Een heidag per jaar zorgt vaak niet voor veel verdieping.

Een misschien groter probleem is dat binnen het bedrijfsleven het hiërarchische model vaak dominant is. De Leadership Pipeline-methode van Steven Drotter e.a. bijvoorbeeld gaat uit van zes stappen die leiders in 'corporate' organisaties hebben af te leggen om het van inkomend medewerker te schoppen tot de top van de onderneming. Je kunt dus niet het Leadership Pipeline-model voor bedrijfs- en belangenorganisaties eenvoudig 'verlengen' met stappen zeven en acht, respectievelijk het leiden van de industrie en het leiden van de maatschappij.

Eigen model | In de praktijk van verenigingen is er geen hiërarchie in het bestuur, is bestuursopvolging geen langetermijnproces, en bestuursverkiezingen zijn niet voorbehouden aan CEO's van grote ondernemingen. Het bedrijfsleven leidt dus maar ten dele op voor het bestuur van maatschappelijke organisaties. Leiders in het bedrijfsleven die maatschappelijk opereren zullen naast hiërarchisch ook horizontaal moeten kunnen werken. In ons werk voor besturen komen we veel bestuurders tegen die in hoge mate gekwalificeerd zijn en beschikken over de juiste kennis en kunde, maar in een vrijwilligersbestuur zijn er ook nog andere competenties die belangrijk zijn. Van minstens zo groot belang is hoe bestuursleden op elkaar zijn ingespeeld en in welke rolverdeling. Een bestuur dat niet weet hoe samen te werken vertraagt de organisatie, zorgt voor een te lange doorlooptijd van besluitvorming of een slechte verhouding met de directie. En ten slotte is er niet veel tijd beschikbaar voor analyse en training. Kortom, verenigingsbesturen vragen een eigen model.

Drie archetypen in verenigingsbesturen | In een sterk vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid kan worden gesteld dat vaak drie typen vertegenwoordigd zijn in besturen: de ondernemer, de manager en de bestuurder. De ondernemer is gewend kansen te benutten, daartoe risi-

PERSONA'S



Persona: de ondernemer

Jan (1963)

- Tweede generatie DGA industrieel familiebedrijf (150 medewerkers)
- HTS Werktuigbouwkunde, sinds begin jaren '90 in familiebedrijf
- Getrouwd, 3 kinderen, studeren of zijn het huis uit
- In bestuur branchevereniging sinds 2003
- Persoonlijk betrokken, hart voor de sector, maakt x-aantal dagen per maand vrij voor 'onze club'
- Bereid om eigen netwerk en middelen in te zetten voor bereiken
- verenigingsdoelstellingen
- Directief bestuurder ('doener')
- Opportunistisch ingesteld > aandacht voor kansen en ondernemerschap
- Grote aandacht voor persoonlijk netwerken (vermenging van zakelijke en privécontacten)
- Vereniging en secretariaat is uitvoeringsorgaan van ondernemersbelangen



Persona: De bestuurder

Albert (1955)

- Oud-directeur en p.v. DG bij ministerie
- Studeerde politicologie en bestuurskunde
- Sinds vertrek 5 jaar geleden actief als beleidsadviseur en interimmanager
- Groot maatschappelijk netwerk in politiek en bedrijfsleven
- Op basis van reputatie veel gevraagd als commissaris en onafhankelijk voorzitter (en als 'deuren-opener')
- Veel aandacht voor bestuurlijke routine en procedures
- Weinig directe binding met (achterban) vereniging, waardoor vooral 'ambtelijke relatie'
- Verenigingsagenda versus persoonlijke agenda
- Leunt sterk op voeding door directie vereniging



Persona: De manager

Francine (1983)

- Divisiemanager bij internationale hotelketen
- Hogere Hotelschool
- Tweeverdienersgezin, 2 schoolgaande kinderen, ouders werken beide in deeltijd
- Volgde vorig jaar haar voorgangster op als bestuurslid bij de branchevereniging
- Wordt door werkgever x-aantal uren p.j. vrijgemaakt voor bestuur, rest is voor eigen rekening
- Verantwoording verschuldigd aan eigen leidinggevende over verenigingsbesluiten
- Afwachtend/defensief ingesteld tenzij zelf in control van specifieke kwestie > aandacht voor risicobeheersing, 'accountability' en leren
- Netwerken vooral online, weinig interesse in sociale verenigingsactiviteiten binnen eigen tijd
- Vereniging als instrument ondernemingsbelangen ('zij van de vereniging')



co's te nemen en zelfstandig beslissingen te nemen. Als bestuurder kunnen die kwaliteiten goed van pas komen in organisaties die 'eens flink opgeschud' moeten worden, maar tegelijkertijd zijn non-profitorganisaties vaak risicomijdend en kunnen zij qua democratische besluitvorming stroperig zijn.

De manager is gewend om dagelijks processen en aan te sturen en leiding te geven aan professionals. In de vereniging draait het daarentegen om vrijwilligers die schaarse vrije tijd opofferen voor een gezamenlijk doel dat vaak ondergeschikt is aan hun primaire dagelijkse activiteit.

De bestuurder draagt verantwoording voor het collectief en voor de formalisering en uitvoering van gezamenlijke besluiten waarin alle belanghebbenden zich kunnen herkennen.

In een ideaal bestuur zoals hiervoor beschreven zijn de drie 'persona's' in een goed evenwicht vertegenwoordigd. Het type ondernemer zet eens flink de ramen open, de manager kijkt of het wel kan of hoe je het moet organiseren, en de bestuurder toetst aan de lange termijn en de omgeving. Maar in de praktijk loopt de ondernemer het risico gezien te worden als disruptief, de manager als een interngerichte zeurkous en de bestuurder, wat weet die nu echt af van de praktijk van de sector? Als voorzitter of directeur is het belangrijk om de balans te vinden tussen de drie rollen in het bestuur. Individuele bestuursleden moeten zich er bewust van zijn dat ze in een bepaald team een bepaald type worden of in ieder geval een sterke voorkeursrol ontwikkelen. En dat die rol in hun eigen werk of in een ander bestuur best een andere zou kunnen zijn.

Vervolg | De drie archetypen verdienen nadere bestudering en uitwerking. Daarbij staat een aantal onderwerpen centraal:

- hoe vinden we de juiste balans tussen de drie type bestuurders;
- de dynamische omstandigheden die van invloed zijn op de rolverdeling binnen besturen (rolvastheid versus rolwisseling);
- de rol van de professionele directie bij het verbinden van de drie rollen;
- de hiërarchische, 'verticale' benadering van leiderschapsontwikkeling bij bedrijven versus de netwerkgerichte, 'horizontale' omstandigheden binnen vrijwilligersorganisaties;
- het verzoenen van informele relaties en formele regels binnen verenigingen ('perfect matches' versus het creëren van 'driekoppige monsters').



De vereniging heeft behoefte aan een nieuwe structuur die simpel en doeltreffend is. Zo kunnen we ervoor zorgen dat deze organisaties beter beleid kunnen maken, sneller kunnen besluiten, een betere onderlinge verhouding bestuur-directie tot stand kunnen brengen en zo hun maatschappelijke of gemeenschappelijke taak kunnen uitvoeren die belangrijk is binnen het maatschappelijk speelveld.

We wensen het iedere bestuurder toe, dat hij op tijd de vergaderruimte uitloopt op die ene dinsdagavond en op het parkeerterrein zoekend naar zijn auto denkt: zo, dat was een goede vergadering! **Wordt vervolgd** ←

Jules Lejeune, Lejeune Association Management. Paul de Ruijter, De Ruijter Strategie. Bianca Rootsaert, Bureau Bergson.

Dit artikel is gebaseerd op een inspiratiesessie van het Bestuurderscentrum.nl die onlangs plaatsvond bij Lejeune Association Management.