

WAAR ZIJN DE Verenigingso

TEKST ROB THIJSE

Veel verenigingen willen ondernemend zijn maar maken het zichzelf erg lastig. Een vereniging is immers een organisatie waar een collectief van ondernemers een manager aanstuurt.

#21 Iemand vertelde me dat er ooit, in de verre jaren zeventig, serieus onderzoek is gedaan naar wat 'echte' ondernemers zijn, of er iets in hun karaktertrekken was wat ze tot ondernemer maakte. Het resultaat was teleurstellend. Er bleek geen echte factor boven alle andere factoren uit te steken. Ondernemers zijn mensen als u en ik. Er was maar één factor die er iets uitsprong: gemiddeld konden de ondernemers iets minder goed dan anderen met gezag omgaan. Het was niet zo dat ze het niet wilden, maar ze wisten gewoon niet zo goed hoe dat moest.

Dat levert een interessant uitgangspunt op voor verenigingsmanagers (de nieuwe naam voor wat vroeger secretaris heette). Zij kunnen haast per definitie geen 'echte' brancheondernemers zijn. Zij moeten bij voortdurende rekening houden met het gezag van hun leden en hun bestuur. En met name dat bestuur is vaak veel meer aanwezig en vraagt veel meer aandacht dan vergelijkbare gezagslagen in ondernemingen. Zo, die zit. U kunt roepen dat u onderneemt, beste manager, u kunt zeggen dat u een ondernemende vereniging leidt, u kunt er een heel VM-congres mee vullen, maar u

bent per definitie geen echte ondernemer. Dus dan blijft het waarschijnlijk toch een beetje bij woorden, er zal niet veel van terechtkomen van die ondernemende brancheorganisatie.

En geef toe, de praktijk van de gemiddelde verenigingsmanager komt meer neer op managen dan op ondernemen. Het managen van de bestuurlijke processen, het managen van de PA en de PR en de PZ, het managen van de bestuursuitjes, het managen van de ledenvergadering en ga zo maar door.

MANAGEN EN ONDERNEMEN

Met managen bedoel ik hier het ordelijk regelen van iets, meestal iets bekends waar al allerlei hulpmiddelen en methoden voor zijn, in boeken, via cursussen, via adviseurs, noem maar op. De manager schept er plezier in om de dingen goed te regelen en vindt het fijn als het precies zo loopt als hij had gepland. Stel, het is een ijscomanager, dan weet hij hoe je ijs moet maken, hoe je het moet bewaren, hoe je het moet vervoeren, welke smaken er zijn en welke het best verkopen met welk wafeltje, welke route

Ondernemers?

je moet lopen en bij welke buitentemperatuur. Hij heeft daarvoor geleerd, hij heeft daar een diploma in gehaald, en hij doet dat heel gedisciplineerd.

Ondernemers zijn mensen die steeds iets anders willen, die zich gaan vervelen als het ordelijk loopt, die nieuwsgierig zijn naar het onbekende. (NB: ik vind dus, in afwijking van het onderzoek uit het begin, dat er wel degelijk meer is dat een ondernemer typeert). Hij vindt het fijn als de boel in beweging is, hij leeft bij actie en snel reageren op zijn gevoel. Stel, het is een ijscovoorbeeld, dan weet hij welke ijscoverkopers die voor hem werken goed verkopen, hoe hij die moet prikkelen om nog meer te verkopen, welke nieuwe smaken 'in de lucht hangen'. En hij is bezig – met het oog op de klimaatveranderingen op grond waarvan hij ruime financiering voor elkaar heeft gekregen – een aan-huisleveringssysteem op te zetten in een innovatieve zelfkoelende verpakking.

Het zal duidelijk zijn dat ondernemer en manager het niet vanzelf goed met elkaar kunnen vinden. Want die inno-

vatieve zelfkoelende verpakking is helemaal niet bedrijfszeker, gaat allerlei consequenties hebben voor de tot nu toe gebruikte ijscokarretjes en de functieprofielen van de verkopers, en het is bovendien helemaal niet zeker dat die klimaatveranderingen doorgaan.

ONDERNEMENDE VERENIGING

In het ijscovoorbeeld gaat het over één ondernemer die zonodig meerdere managers kan aansturen. Maar als je, zoals in een branchevereniging, meerdere ondernemers hebt (en allemaal ondernemer in iets anders, niet in het 'verenigingsondernemen'), en één manager, dan wordt die laatste zeker gek. Of hij gaat zich terugtrekken op formaliteiten en procedures, om zich te beschermen. In een positiever geval, waarin het ook nog zaak is dat manager en bestuur het goed met elkaar kunnen vinden, vindt het verenigingsondernemen plaats in een diffuus gebied tussen hen in, in een wederzijds spel van geven en nemen. Maar daar wordt het niet dynamischer van, of duidelijker.

Verenigingsmanagers kunnen haast per definitie geen 'echte' brancheondernemers zijn. Zij moeten bij voortduring rekening houden met het gezag van hun leden en hun bestuur

Hoogstens oordelen alle betrokken dat dit het hoogst haalbare is.

Op dit moment is het scenariodenken erg in zwang bij verenigingen. Het kan best helpen om waar er een diffuus gebied zit tussen bestuur en directeur het ondernemen te organiseren, in de zin van het kiezen voor nieuwe wegen, het zien van kansen. Maar het is in feite een managementinstrument. En dus ook geen vervanging voor de ondernemer.

De meest fundamentele aanpak (die overigens waarschijnlijk ook nodig is om in het model van de Seven measures of succes' van de ASAE van 'good' naar 'great' te gaan) is echter om het verenigingsondernemen duidelijk onder te brengen bij één persoon in de organisatie. Dat kan soms de voorzitter zijn, waarschijnlijk de beste vorm bij een vereniging met een kleine staf aan medewerkers. Maar het kan, zeker wanneer de omvang het toelaat om een aparte manager te hebben, ook heel goed de directeur zijn. Een directeur die veel initiatief kan nemen, een ruim mandaat heeft en liefst gestuurd wordt op resultaat. Die als taak heeft de vereniging te ontwikkelen en op mogelijke toekomstontwikkelingen in te spelen: te ondernemen. Door het duidelijk onder te brengen, is het ook beter controleerbaar.

Een zuivere vorm van de directeur als ondernemer heeft grote branchevereniging Y. Hij weet het ledental te verdubbelen bij gelijkblijvende omvang van het secretariaat, laat op de factuur aan de leden zien wat de organisatie dat jaar voor ze heeft verdiend, en laat onder meer in kaart brengen wat de – te grote – marges zijn van grote toeleveranciers van de leden. Hij onderneemt zelf en geeft zijn leden inzichten en instrumenten om zelf te ondernemen.

BESTURENDE ONDERNEMERS

Het is dan wel nodig dat ook het bestuur zich op de bijpassende manier gedraagt. 'Besturen op afstand' is een beetje een afgekloven term geworden, met daarbij soms een negatieve technocratische uitleg: afstand wordt dan vertaald naar kil, niet betrokken. En dat kan niet bij ondernemersverenigingen. Maar in de goede betekenis (afstand houden van het dagelijks werk van de directeur, niet bemoeien met zijn personeel, wel meedenken met alle betrokkenheid die je maar wilt, een goed plan helpen maken en duidelijke doelen afspreken, en als de – realistische – doelen worden gehaald tevreden achterover leunen) is er niets mis met besturen op afstand. Besturen is dan eigenlijk helemaal niet zo'n drukke baan, het betekent vooral veel dingen niet doen.

Helaas komt het ook voor dat bestuurders graag veel doen en zich overal mee bemoeien. Ze beweren het tegenovergestelde, maar de feiten spreken voor zich. Simpele agenda-analyses van bestuursvergaderingen zoals Peter Tack die onder meer toepast, laten haarscherp zien dat besturen veel tijd besteden aan andere dingen dan waar ze zich toe zouden moeten beperken. Aan tactiek, aan personeelsproblemen, aan lobbykwesties, soms aan het schrijven van een brief. En veel te weinig toekomen aan de hoofdlijnen,

aan de strategie, aan het beoordelen van de resultaten. Na de professionalisering van de bureaus is er nu behoefte aan professionalisering van besturen, zodat ondernemers kunnen leren wat voor ander gedrag besturen van ze vraagt. Gelukkig zie je daar al voorbeelden van, zoals bij KHN en de KNJV die bestuursacademies opzetten.

In de zeer gerenommeerde koepelorganisatie X vroeg ik aan bestuurders of ze het fijn zouden vinden als ik een methode voor ze wist waarmee dezelfde resultaten werden geboekt maar die henzelf veel minder bestuurstijd zou kosten. In veel verenigingen met ondernemers in het bestuur wordt op die vraag weliswaar ongelovig, maar zeer positief gereageerd: "laat maar eens horen meneer Thijssse, dat lijkt me wel wat". In vereniging X was de – overigens heel eerlijke – reactie: "dat zou ik niet leuk vinden, ik vind het fijn om veel tijd in dit bestuur door te brengen." De directeur van die vereniging, een zeer hardwerkend en gedreven persoon, is dan ook al zijn tijd en energie kwijt aan het tevreden stellen van het bestuur. Waardoor hij niet toekomt aan het goed leiden van het omvangrijke secretariaat, laat staan aan ondernemen. Jammer.

SIMPEL LEF

Afrondend wil ik graag het volgende stellen: het is mooi dat de verzakelijking en modernisering die door verenigingsland trekt er toe heeft geleid dat de benaming secretaris is vervangen door branchemanager, maar er is ook behoefte aan verenigingsondernemers. Dat is meer dan een naam, dat is een wezenlijk andere rol. Maar wel één die zeer veel kan opleveren, in de eerste plaats voor de leden. Dat vraagt bepaalde persoonlijkheden in die functie, maar vooral een bepaald type bestuur. En het werkt eigenlijk alleen als beiden, directeur en bestuur, het hier over eens zijn, en beiden willen leren hoe hier mee om te gaan.

Let wel, het gaat over stevige en fundamentele, maar in wezen simpele keuzes. Die vragen vooral nuchterheid en lef. Dat kan leiden tot een 'great' vereniging. ←

Rob Thijssse is directeur van Thijssse Advies (www.thijssse.nl).

- 📄 ONDERNEMENDE VERENIGING
- 📄 MANAGER VERSUS ONDERNEMER
- 📄 KOPPELEN AAN PERSOON/FUNCTIE
- 📄 RESULTAATGESTUURD
- 📄 PROFESSIONEEL BESTUUR