

An aerial photograph of a green lawn with a grid of yellow square pits. The pits are arranged in a regular pattern, creating a visual rhythm across the grass. The lighting is bright, casting soft shadows within the pits.

Besturen op hoofdlijnen TEKST ROB THIJSE
HOE DOE JE DAT?

Een bestuur van een vereniging dat dezer dagen niet op afstand bestuurt, telt niet meer mee. Toch blijven er mensen die afstand tot de uitvoering verwarren met afstand tot de vereniging. Inmiddels is er genoeg praktijkervaring om met voorbeelden te laten zien hoe wel en hoe niet te werk te gaan als bestuurder op afstand.

Zoek de verschillen tussen deze voorzitters:

VOORZITTER 1

#18 De voorzitter glimlachte: de vergadering liep gesmeerd. Sinds ze hadden gekozen voor besturen op afstand ging het allemaal veel gestroomlijnder. Er was een aparte secretaris voor het bestuurswerk, naast de directeur van het secretariaat, en die zorgde voor een gedetailleerde voorbereiding. Alle stukken waren keurig genummerd en voorzien van oplegvellen met de concept-beslissingen. De secretaris en de directeur hadden dat allemaal tot in detail doorgenomen en zonnodig voorzien van een discussienota, als het niet direct helder was of als de standpunten uiteen liepen. Zo garandeerden zij dat het bestuur over alles kon meepraten, tot in detail op de hoogte was, terwijl ze zich niet met de dagelijkse uitvoering hoefden te bemoeien. Het was nog steeds hard werken om op tijd door de bestuursvergaderingen heen te komen, maar vorige keer was het toch in een halve dag gelukt, terwijl er 23 punten op de agenda stonden: dat was pas buffelen geweest! Zolang iedereen zich gedisciplineerd opstelde, de stukken gelezen had en geen vervelende vragen stelde, ging het prima zo. Aan die discipline ontbrak het nog wel enigszins, laatst had een bestuurslid gewoon gezegd dat hij niets had gelezen omdat hij daar geen zin in had. Dat deed hij nooit. Hoe deed die man dat dan in zijn eigen bedrijf (bepaald geen klein bedrijf) kon je je afvragen. Maar ach, nog een half jaar en dan was zijn zittingstermijn afgelopen. Er stond al een jonge ambitieuze jurist klaar om zijn zetel in te nemen. Die deed niet anders dan stukken lezen.

VOORZITTER 2

De voorzitter glimlachte: het leven was mooi. De zon scheen, de witte wijn was lekker koel en in korte broek was toch beter dan in een pak met schoenen, sokken en een stropdas. Het gras was

gemaaid door de tuinman en zijn huisje in Frankrijk stond er weer prima bij. Sinds ze hadden gekozen voor besturen op afstand waren de dingen op hun plek gevallen.

Hij wist nog goed hoe druk hij het daarvoor had, en toch steeds het gevoel hield dat hij tekortschoot. Steeds op weg, naar Brussel, naar Oost-Europa, naar Ierland. Op ledenbezoek in Nederland, en steeds vaker naar kantoor. Want die tien man daar (goede mensen, capabel, hardwerkend) hadden ook steeds meer aandacht nodig. Er zat wel een leidinggevende, maar als restant van een fusie was de situatie ontstaan dat vijf van de tien direct aangestuurd werden door de voorzitter. En de leidinggevende kon niet met iedereen even goed overweg. Dus zeiden medebestuurders dat de voorzitter er misschien nog meer leiding aan moest geven met een cursus timemanagement kwam dat wel goed. Of hij zou het kunnen overlaten aan een van de bestuursleden als die er tijd voor kon vrijmaken. Toen had de voorzitter het gevoel gekregen dat ze verkeerd bezig waren. Hij had maar eens gepraat met iemand. Die zei zomaar tegen hem: Jij bent intelligent, maar ook lui en slordig. Dat past prima bij een voorzitter, die moet zelf niet hard werken. Vervolgens had een ander de volgende vraag gesteld: 'Noem de drie belangrijkste dingen die jij moet regelen'.

Het antwoord was dat de organisatie heldere doelen heeft, dat er mensen zijn om die doelen te realiseren, en dat de leden het gevoel hebben dat de organisatie er voor hen is. Toen was het balletje gaan rollen had hij zijn werkwijze omgegooid, een strategie vastgesteld, aan de leidinggevende de volledige leiding gedelegeerd, bezocht hij nog meer leden dan vroeger, en dat alles in de helft van de tijd.

Het werd nu echt warm: tijd om de schaduw op te zoeken.

VERSCHILLEN GEVONDEN?

Deze twee voorzitters zijn levensechte voorbeelden uit mijn adviespraktijk van 'besturen op afstand', of 'besturen op hoofdlijnen' zoals



VALKUIL: HARDE WERKERS

Zeer wijdverbreid is nog steeds de gewoonte onder (mkb) bestuurders, om te pogen alles in de vereniging onder controle te houden door heel veel te willen weten en zich met alles te bemoeien (in hun eigen onderneming doen ze dat immers ook, met goede gevolgen). Zij worden steeds dieper alle zaken ingezogen, worden steeds meer medeverantwoordelijk, krijgen het steeds drukker. Sommigen vinden dat heerlijk, vooral als ze in hun eigen bedrijf steeds minder te doen hebben, en nu met ministers moeten praten en andere interessante dingen kunnen doen. Maar een feit is dat de mensen die ervoor betaald worden om de dingen professioneel te doen, op halve kracht functioneren – en dat voor dat dure geld. Helemaal goed onder controle kun je ze toch niet krijgen, zeker als het goede mensen zijn (en ze met veel zijn).

Je werkt je als bestuurder een slag in de rondte, en komt in dezelfde vicieuze cirkel terecht als voorzitter 2. En als je dan niet lui bent, maar een harde werker (wat meestal het geval is), verzin je de hulpmiddelen van voorzitter 1, om het toch onder controle te houden. Waarmee je de organisatie steeds verder het bureaucratische pad op helpt en de route gaat waar echte ondernemers je niet meer volgen. Dat was niet de bedoeling, maar wordt wel het resultaat. En dat is waar het om gaat, resultaat.

het ook wel wordt genoemd. Beiden zijn tevreden, dus dat is goed. Maar de tweede voorzitter heeft het beter begrepen dan de eerste, denk ik.

MISVERSTANDEN

De afgelopen jaren is besturen op afstand meer en meer in zwang geraakt. In mijn praktijk was Koninklijk Horeca Nederland in 1997 de eerste vereniging die daar openlijk voor koos. In die tijd hoorde je nog vaak het bekende kritische geluid: 'Besturen op afstand is voor bedrijven, dat past niet bij verenigingen, de besturen van verenigingen moeten juist dichtbij hun leden staan, en goed luisteren naar wat ze willen'. Dat geluid hoor je steeds minder. Als je deze dagen niet op afstand bestuurt, tel je niet mee. Maar daarmee is de misvatting die in dat kritische geluid zat niet weg. Nog onlangs zei een bestuurslid tegen mij: "Wij hebben besturen op afstand vertaald als afstand houden tegenover elkaar als bestuursleden."

De andere term: 'besturen op hoofdlijnen', werd en wordt ook nogal eens negatief uitgelegd, geassocieerd met desinteresse, alsof het bestuur niet geïnteresseerd is in de details (die voor individuele leden vaak zeer relevant kunnen zijn) en te losjes, slordig en zakelijk te werk gaat.

De misvatting is dat 'op afstand' of 'op hoofdlijnen' gelijk gesteld wordt aan 'afstandelijk' en ongeïnteresseerd. Maar dat is heel wat anders. Afstandelijk (koud, kil, alleen rationeel) besturen zal bij de meeste verenigingen inderdaad niet succesvol zijn, de band met de leden is wat de vereniging bijzonder maakt. Als je het met een bedrijf wilt vergelijken, dan toch met een bedrijf waar de klanten abonnee zijn, in principe voor de eeuwigheid. Moderner is het om de vereniging te vergelijken met een 'webcommunity', een gemeenschap die elkaar treft op het internet en daar een doel, een visie, informatie, een belang deelt. Maar dan hechter.

Kortom, besturen op afstand – zoals ik het maar even blijf noemen – is weliswaar veel populairder dan een aantal jaren geleden, maar zowel in de betekenis van de term als in de praktijk zit nog veel kans op verwarring en is er ruimte voor zeer verschillende invullingen (zie de twee voorzitters uit het begin van dit artikel). Voor je het

MISSCHIEEN MOETEN WE HET ANDERS NOEMEN: BESTUREN OP DOELEN, OF BESTUREN OP RICHTING OF STRATEGISCH BESTUREN

weet gaat er iemand roepen dat het maar eens afgelopen moet zijn met dat vermaledijde besturen op afstand, 'omdat het niet werkt', of 'omdat de leden ertegen zijn'. En dat zou jammer zijn.

VOORWAARDE

Besturen bestaat bij de gratie van twee andere begrippen: managen en ondernemen. Zoals ik eerder in VM uitgebreider uiteen heb gezet, is managen het ordelijk en zo efficiënt mogelijk leidinggeven aan uitvoering van afgesproken taken. En ondernemen het creatief leidinggeven aan de manager, het nemen van nieuwe initiatieven, het pakken van kansen voor de vereniging op de korte termijn. Pas als het managen en het ondernemen in de vereniging is neergelegd bij de juiste personen (bijvoorbeeld respectievelijk een projectmanager, en de directeur van het werkapparaat), kan en moet er bestuurd worden, 'op afstand'.

Want pas als er voldoende en capabele mensen zijn die ervoor betaald worden om dag in dag uit werk te verzetten voor de vereniging, komt de vraag aan de orde hoe je daar het beste greep op houdt. Dat is de taak die het bestuur immers heeft namens de leden, om te zorgen dat het apparaat de juiste dingen doet voor die leden (gecontroleerd door de Algemene Ledenvergadering of Ledenraad).

DRIE LESSEN

De remedie is in principe zeer eenvoudig, al kan het lastig zijn om het in het juiste licht te zien (enige hulp van buiten kan daarbij goede diensten bewijzen).

LES 1

Realiseer je dat besturen iets anders is dan ondernemen. Je bent er als bestuurder om te besturen.

LES 2

Een bestuurder moet een strategie voor de langere termijn hebben, of op zijn minst doelen: als je de organisatie stuurt op doelen (output), hoef je je niet druk te maken over hoe die doelen gehaald worden, daar zijn anderen voor. Je hoeft het slechts te volgen (op

afstand, op hoofdlijnen) en creatief mee te denken, en de ondernemer te vervangen als de doelen niet gehaald worden. Juist omdat je de enige bent die dat laatste kan, moet je enige afstand houden. Het gaat om het resultaat.

LES 3

Als het bestuur die doelen niet (helder) stelt, doet niemand het. Het vraagt enig lef, maar juist in tijden van een crisis moet er iemand zijn die de brand niet zelf blust (daar zijn anderen voor) maar nadenkt over het nieuwe pand dat er moet komen. En of er nog wel een nieuw pand moet komen.

Ik denk dat besturen op afstand (of op hoofdlijnen) nu meer nodig is dan ooit. Misschien moeten we het anders noemen: besturen op doelen, of besturen op richting of strategisch besturen (ook al is strategie een prachtig woord waar veel aan wordt verdiend door externen maar dat meestal weinig inhoud heeft). Als we maar snappen wat het is en waarom het nodig is. En inzien dat het niet altijd verkeerd is om lui en slordig te zijn, als je maar wel slim bent. ←

Rob Thijsse is directeur van Thijsse Advies.



Er zijn enkele hardnekkige misverstanden over besturen op afstand en er is in de praktijk nogal wat ruimte voor variatie. In dit artikel geeft Thijsse adviezen, voorbeelden en lessen om goed te besturen.

De bestuursrol kan niemand anders nemen en is juist in tijden van crisis en problemen bij uitstek van belang.