

VERNIEUWEN VAN BESTUREN

HOE PAK JE DAT AAN?

TEKST ROB THIJSE

Besturen zijn de baas over de vereniging, namens de leden(raad). Dat waren ze altijd al, en dat moeten ze ook blijven. Maar dat is de kouwe, kale formele buitenkant. De warme, rijkversierde invulling verschilt enorm per vereniging en per bestuur. Hoe krijg je daar beweging in?

STRATEGIE EN UITVOERING

In vereniging A richt het bestuur zich op het formuleren van de strategie en delegeert in principe de uitvoering van de strategie aan de directeur, zoals het hoort. Maar in de praktijk is de voorzitter erg druk met de uitvoering van een deel van de strategie. De bestuursleden zijn sterk verbonden aan onderdelen van de organisatie en dus ook aan de uitvoering van de strategie voor die onderdelen. Het apparaat is voorzien van een omvangrijke top, met sterk strategisch geïnteresseerde, inhoudelijke mensen. Dus lopen uitvoering en strategie (die ook nog erg ruim is omschreven) aardig door elkaar. Iedereen is daar de baas, en dus niemand. De directeur slaagt er langzaam, met heel hard werken, wel in meer focus in het geheel te brengen, maar dat kan natuurlijk veel makkelijker.

TE VEEL BAZEN

In vereniging B richten de vijf bestuursleden zich op vijf eigen onderverenigingen / secties. Maar ze zijn wel formeel de baas over het collectief. In dat collectief zit al het personeel en de directeur. De directeur richt zich op beheren (want hij doet het toch nooit goed voor alle vijf), en de voorzitter let met hem vooral op de centen. Het personeel gaat de eigen gang, zich zo goed mogelijk richtend naar de eigen taak, voor het collectief of een ondervereniging, naar believen kiezend wat op een bepaald moment het beste uitkomt. Ook hier: te veel bazen, en daardoor in de praktijk geen baas.

VECHTBESTUUR

Vereniging C heeft een sterk politieke taak en cultuur. Het bestuur wil verandering en de vereniging vernieuwen. Een werkgroep wordt aan het werk gezet. Die brengt veel ideeën voor het voetlicht. Onder andere dat een bestuur van twintig man wel wat veel is, en terug kan naar vijf. Daar schrikt het bestuur zo van dat men (natuurlijk) een politieke agenda vermoedt en in de aanval gaat tegen deze werkgroep. Het gevolg is dat er nu echt een politieke agenda ontstaat. De werkgroep stelt zich voltallig verkiesbaar en wordt waarschijnlijk binnenkort verkozen. Dan ontstaat een vechtbestuur van twintig leden. De werkorganisatie vaart intussen een eigen koers. Wie is de baas?

DE KUNST

Het is dus niet bepaald gemakkelijk om aan te geven hoe je bazen - lees besturen - moet vernieuwen. Ieder geval is weer anders, en vraagt een totaal andere aanpak. Het globale beeld hoe het bestuur moet gaan werken, wat voor personen daar bij horen en hoe je die selecteert, dat is meestal niet het moeilijkste om te bedenken. Maar de setting zo krijgen dat men dat ook echt wil en consequent die lijn doorvoert en invult, dat is de kunst.

Bij Vereniging D is dat goed gelukt. Hoe? Door niet over het bestuur te beginnen maar eerst met de werkorganisatie aan de slag te gaan. Van die mensen moet het komen, en daar waren ook stevige ingrepen nodig. De organisatie werd vereenvoudigd (van 25 onderdelen naar 4 grotere eenheden), het belang van de leden is weer stevig verankerd in strategie en organisatie, de afstand tussen top en vloer is kleiner - dat soort dingen. En er is stevig bezuinigd. Toen we de kant-en-klare-plannen een dag voordat ze van start moesten gaan aan het bestuur voorlegden, zeiden die uit zichzelf: "dan moeten wij ons langs dezelfde lijnen gaan veranderen". Dat heeft al met al een jaar geduurd (de werkorganisatie ging in 3 maanden om), maar is volledig in lijn met de bedoelingen uitgevoerd. Steeds versterkt door verhalen van de eigen mensen uit de organisatie, die aangaven dat de veranderingen hen prima bevielen. Dat werkte daar goed. In een andere cultuur / situatie kan het weer helemaal anders moeten.

BESTUUR PROFESSIONALISEREN

In de afgelopen jaren heeft zich de verandering voltrokken (en die is op veel plaatsen nog gaande) van de professionalisering van het verenigingsapparaat. Betaalde medewerkers, steeds beter getraind in het specifieke verenigingswerk, en een ondernemende directeur leiden de organisatie naar steeds grotere hoogten. Dat stelt andere eisen aan het bestuur dan voorheen, het bestuur moet an-

dere dingen doen om het goed te doen, het bestuur moet in zekere zin meeprofessionaliseren.

Niet automatisch door allemaal betaalde bestuurders aan te nemen: dat is de domste uitleg van het woord professionaliseren. Goede bestuurders krijgen zonder daarvoor te betalen, dat is natuurlijk het beste, en dat is vaker wel dan niet het geval. Sterker nog: als een vereniging roept dat het moeilijk is om aan goede bestuurders te komen, is er meestal iets mis met die vereniging. Vaak staat zo'n club dan te ver af van de actuele praktijk van leden, en zijn er alleen nog gepensioneerde ondernemers voor het bestuur te vinden. Niets mis met de bezonken wijsheid van zestigers of zeventigers, maar ze moeten niet de overhand krijgen. Bestuurders die midden in de praktijk van vandaag staan, geven heel andere signalen af aan de werkorganisatie, dat zal duidelijk zijn.

WIND MEE

Maar meeprofessionaliseren moet wel in de zin zoals dat eigenlijk bij Vereniging D ging: er komt een nieuwe wind in de organisatie, een nieuwe richting en cultuur en strategie en structuur. Het bestuur past zich daarbij aan en neemt genoeg over van de professionele richting van de werkorganisatie om daar in ieder geval niet mee te conflicteren, maar de ontwikkeling feitelijk nog te versterken. Het bestuur gelooft in die nieuwe richting omdat het er zelf mede architect van is. Bestuursleden zien dat de werkorganisatie aan alles denkt, op alle vlakken ingrijpt, en ook de inkrimping van het personeelsbestand ter hand neemt. En omdat ze, hoeveel gepensioneerden er ook tussen zaten, toch in meerderheid dachten als ondernemers. Ze zagen kansen, en die moesten gepakt worden, en daar moesten ze zelf wat voor opofferen. En dat deden ze dus. Een eerlijke externe begeleider, die dat sentiment weet aan te spreken, is daarbij overigens wel noodzakelijk. Er moet even iemand zijn die boven alle partijen staat.

Een vereniging is als je niet oppast een veelkoppig monster, waarin allerlei krachten verschillende kanten uitwerken. Het is de kunst al die koppen dezelfde kant op te laten werken, dan kun je grote kracht ontwikkelen. Het is de taak van bestuur en directie samen om aan die processen leiding te geven. En daar hoort ook bij het zichzelf ter discussie stellen, en als instrument in het grotere geheel beschouwen en gebruiken. Vernieuwen van besturen, dat doe je dus zelf.

Rob Thijsse is directeur van Thijsse Advies.



Het is de kunst om alle krachten in een vereniging dezelfde richting op te laten werken. Bestuur en directie moeten hier samen leiding aan geven. Een vereniging die het bestuur wil vernieuwen of veranderen moet zichzelf vernieuwen.