

SPIEGELBEELD of tegenwicht?

TEKST DEDAN SCHMIDT, MARIKE KUPERUS EN SACHA GOMPERTS

Een kerstboom met twee pieken zou je het kunnen noemen. De ene piek is de voorzitter van de vereniging en de andere de directeur van het bureau. Alle must-havecompetenties voor dit team op een rij.

#11 Elke vereniging met een werkorganisatie van enige omvang heeft aan de top twee belangrijke posities: de voorzitter van de vereniging en de directeur van het bureau. In de praktijk zie je dat de rollen en taken van deze twee functies op heel verschillende manieren worden ingevuld. Soms is de directeur intern én extern het boegbeeld en is de voorzitter vooral aanspreekpunt in de relatie naar de verenigingsachterban. Soms is juist de voorzitter het gezicht naar buiten en is de directeur met name verantwoordelijk voor de goede organisatie van de uitvoering. Zo is bij verenigingen als MKB-Nederland of NOC*NSF de voorzitter de centrale figuur. Hij of zij fungeert als ledenbinder, belangenbehartiger, gezicht en boegbeeld. Iedereen kent Hermans en Terpstra. De directeurs van deze verenigingen functioneren veel meer op de achtergrond. Bij verenigingen als BOVAG en ANWB zijn het juist de directeurs die iedereen kent: Burgman en Van Woerkom. De voorzitters van dit soort clubs zijn veel minder zichtbaar. Zij opereren meer achter de schermen en vaak met een beperkter takenpakket.

CHEMIE

De verdeling van taken en rollen kunnen in een vereniging natuurlijk gegroeid zijn, of er is op een gegeven moment bewust voor gekozen. Echter, niet alleen de bestuurlijke en formele verdeling van bevoegdheden is van belang. Ook de chemie tussen de personen en verschillen

tussen of overeenkomsten in competenties hebben veel invloed op een soepele (of juist stroeve) samenwerking. In dit artikel gaan we in op de verschillende rollen en de competenties die daarvoor bij het duo nodig zijn. Er zijn vier typen taakverdelingen te onderkennen:

1. DE ZICHTBARE, ONAFHANKELIJKE VOORZITTER

De voorzitter is een van buiten de branche afkomstige persoon – een oud-politicus of bestuurder – die met name de vereniging naar de buitenwereld representeert. Hij heeft een groot netwerk en de juiste statuur om op het gewenste niveau bij overheden en andere beleidsbeïnvloedende organisaties binnen te komen. Dikwijls heeft de zichtbare, onafhankelijke voorzitter ook genoeg status om op hoog niveau bij de leden terecht te kunnen. In de regel wordt deze persoon door de vereniging betaald voor zijn of haar inspanningen, variërend van een halve dag per week tot een fulltime werkweek, meestal niet in loondienst, maar vanuit een management bv. In dit model heeft de directeur naar de buitenwereld een relatief kleine rol. Naar de leden toe is de rol vaak veel groter.

2. DE ZICHTBARE VOORZITTER UIT DE LEDEN

In het model van de zichtbare voorzitter die van uit de leden afkomstig is, gaat het er meestal om dat de voorzitter herkenbaar is als vertolker van de belangen van de branche en de identiteit van de branche belichaamt. Deze zichtbare voorzitter spreekt de taal van de leden en wordt door de leden ook als een van hen gezien. Daarmee heeft deze voorzitter vaak een sterke bindende kracht. De rol



van de directeur in dit model is meestal meer op de achtergrond naar de leden toe, maar veel groter in het overleg met overheden en andere partijen.

3. DE ONZICHTBARE VOORZITTER MET DE ZICHTBARE DIRECTEUR

De directeur vervult zelf de zichtbare rol naar buiten en naar de leden. De voorzittersrol wordt ingevuld door een van de bestuursleden en heeft vooral een technisch formele kant.

4. VOORZITTER = DIRECTEUR

Bij sommige verenigingen bestaat de gecombineerde functie van voorzitter/directeur. Deze functionaris is voorzitter van het bestuur dat verder uit leden bestaat. Tevens is hij of zij directeur van de werkorganisatie. De voorzitter/-directeur kan zowel van buiten komen als vanuit de leden of de bureauorganisatie. Het betreft meestal een fulltime, betaalde functie. Een bijzondere vorm hiervan is die waarbij het bestuur uit alleen een voorzitter en dus uit maar een lid bestaat. Hij is tevens directeur van het bureau.

VOORZITTER IN DRIEHOEK

Uit het voorgaande blijkt al dat de voorzitter in de dynamiek van de vereniging een heel eigen rol heeft in en naast het bestuur. In onze visie kan je bij de besturingsstructuur van een vereniging dus ook beter spreken van een driehoek: bestuur – voorzitter – bureau. Binnen deze driehoek moeten taak- en rolverdeling tot stand worden gebracht. Het duo voorzitter-directeur speelt daarbij op verschillende speelvelden. In elk speelveld zijn weer andere stakeholders van belang en daardoor zijn andere competenties relevant. De achterban waardeert vertrouwen scheppen en charisma. De werkorganisatie vraagt goed leiderschap en managementvaardigheden. Voor het succes van de driehoek zijn zowel de competenties van de voorzitter en de directeur van belang als de bewust gekozen rolverdeling naar de verschillende stakeholders ofwel doelgroepen.

COMPETENTIES EN TAKEN PER DOELGROEP

Per doelgroep gaan we in op de benodigde competenties en op een mogelijke taakverdeling tussen voorzitter en directeur.

NAAR DE ACHTERBAN

Uiteindelijk zijn ze besluitvormend, de leden van de vereniging. Voor een stevige vereniging met daadkracht en legitimiteit is een gezonde relatie met de achterban van groot belang. Met name sleutelfiguren zoals de grootste bedrijven, bekende leden of de spraakmakers uit de verenigingsdemocratie moeten vertrouwen hebben in de

bestuurskracht van de vereniging. Dat vertrouwen geeft bestuur en werkorganisatie de ruimte om bijvoorbeeld nieuw beleid te ontwikkelen, maar ook om in de actuele maatschappelijke discussie een positie te kunnen innemen.


Vaak is het de voorzitter die in de verenigingsdemocratie de leidende positie pakt tijdens formele bijeenkomsten. Bij ledenvergaderingen, bij het toelichten van beleidsplannen of keuzen is het bestuur en vaak de persoon van de voorzitter de afzender. Naast de formele momenten zijn er ook tal van informele contacten, tijdens ledenbezoeken, lunches, telefoongesprekken, waarin vaak zowel voorzitter als directeur een belangrijke rol spelen. Daarvoor zijn competenties nodig als politiek strategisch gevoel, lef om op te treden, maar ook goed kunnen luisteren en inlevingsvermogen hebben.

Een directeur is voor leden en achterban echter ook niet onbelangrijk of onzichtbaar. Als hoofd van het bureau heeft hij direct of indirect te maken met de leden die een rol in de uitvoering spelen. Werkgroepen die activiteiten organiseren, afdelingen of specifieke sectoren die verantwoordelijk zijn voor bijvoorbeeld de organisatie van bijeenkomsten, de redactie van een blad of een bepaalde dienstverlening. De directeur is dan vaak verantwoordelijk voor de aansturing. Zeker als het leden betreft die zowel een sleutelpositie hebben in de democratie als in de uitvoering vraagt dat om competenties als heldere communicatie en diplomatie. In een ledenvergadering kan het de directeur zijn die door zijn inbreng de feiten en vakinhoudelijke argumenten levert voor een bepaalde bestuursbeslissing.

NAAR HET BESTUUR

Een bestuur van een vereniging moet naar buiten op kunnen treden als collegiaal bestuur, maar binnen de bestuurskamer is discussie, standpuntbepaling en besluitvorming een proces dat met de nodige dynamiek en zelfs spanningen gepaard kan gaan. Een voorzitter kan daarbij een dominante rol hebben en met een sterke visie het bestuur richten en sturen. Een voorzitter kan ook een meer technisch voorzitterschap verkiezen. Daarvoor zijn competenties als losweken, samenvatten, de gemeenschappelijkheid benoemen van belang. Maar ook een technisch voorzitter moet in staat zijn het bestuur te confronteren en aan te spreken op de consistentie van beleid.

Een directeur moet in ieder geval bij bestuursvergadering aanwezig zijn, meestal in de functie van secretaris. Belangrijke taak van de directeur in het bestuur is ook om de werkorganisatie te vertegenwoordigen. Zowel in het verschaffen van de beleidsinformatie als meer in formele zin verantwoordelijk zijn voor de activiteiten van de werkorganisatie. Door in het bestuur aanspreekbaar te zijn op de activiteiten kan de directeur voorkomen dat bestuursleden op andere momenten kritiek uiten op (mensen in) de werkorganisatie.



VOORZITTER EN DIRECTEUR
MOETEN INVESTEREN IN HUN
RELATIE EN DEZE BESPREEKBAAR
MAKEN. LEG EENS DE EIGEN
STERKE KANTEN NAAST DIE VAN
DE ANDER EN BEKIJK WAAR HET
DUO DUBBEL STERK OP IS OF
JUIST TE ZWAK. WAT BETEKENT
DAT VOOR DE AFSPRAKEN IN DE
TOEKOMST?

Een belangrijke competentie van een voorzitter of directeur in het bestuur is ook het bewaken van de relaties met de externe stakeholders. Als het bestuur met stevige uitspraken of risicovolle acties de relatie met politiek, media, of achterban op het spel dreigt te zetten, is het aan de voorzitter of directeur om de consequenties te schetsen en daarmee in ieder geval de lijn meer afgewogen te kunnen kiezen.

NAAR DE WERKORGANISATIES

De werknemers van een vereniging zitten in een complexe situatie. Zij hebben gevoelsmatig vaak meer opdrachtgevers. Aan de ene kant is er de hiërarchie van de werkorganisaties waarbinnen ze werken. In die lijn is de directeur hun hoogste baas. Aan de andere kant zijn in een vereniging leden en, namens hen, het bestuur de baas. Met name in verenigingen waarbij het bestuur niet erg op afstand staat, maar zelf beleidsbepalende of zelfs uitvoerende taken op zich neemt, komen de beroepskrachten dus ook regelmatig een bestuurslid tegen. Het duo voorzitter-directeur is er gezamenlijk er verantwoordelijk voor dat de beroepskrachten hierdoor niet gemangeld worden. 'Good governance' betekent tenslotte ook goed werkgever zijn.

De competenties die hierbij horen zijn loyaliteit, een veilige werkomgeving scheppen, stimuleren, motiveren en durven delegeren. Medewerkers vrijheid geven maar ook kaders bieden. Het betekent aan de andere kant niet zwartepieten, als directeur geen kwaad spreken over het bestuur en als bestuur niet accepteren dat medewerkers met interne kwesties het bestuurspodium zoeken. Voor de directeur is het essentieel altijd te voorkomen dat bestuursleden zich met het functioneren van individuele bureamedewerkers bemoeien.

NAAR DE STAKEHOLDERS

Elke vereniging heeft in de omgeving samenwerkingspartners, tegenstanders, concurrenten of andere organisaties die voor het behalen van de doelstellingen van de vereniging zeer relevant zijn. Hoe de relatie is verschilt per type stakeholder, maar een sterk imago van de vereniging bij de stakeholders maakt het werk van zowel bestuur als werkorganisatie makkelijker en zorgt ervoor dat bij belangenbehartiging, maar ook bij dienstverlening de ambities van de vereniging gemakkelijker haalbaar zijn. Voor een goede relatie met zowel externe als interne stakeholders zijn soms tegenstrijdige competenties nodig. Enerzijds is het voor de korte termijn goed om stevig te kunnen onderhandelen en vast te kunnen houden aan een eigen belang. Anderzijds is voor een duurzame relatie en resultaat op de lange termijn een flexibele tot compromis bereid zijnde opstelling weer meer functioneel. Overtuigingskracht en kennis van zaken zijn in ieder geval van belang in dit veld.

Het duoschap directeur en voorzitter kan naar stakeholders toe vanwege deze tegenstrijdige competenties

meerwaarde hebben. Als een van de twee de harde lijn vertegenwoordigt, kan de ander bewust meer begrip tonen voor de positie van de onderhandelingspartner. Zowel de relatie als het standpunt krijgen daarmee voldoende ruimte. Een dergelijke strategie werkt overigens alleen als beiden goed op elkaar ingespeeld zijn en elkaar de ruimte geven voor de eigen rol. Een voorzitter die een directeur openlijk afvalt of overrulet of een directeur die zich zichtbaar ergert aan een voorzitter zijn contraproductief – en dit komt toch niet zelden voor.

NAAR PERS EN PUBLIEK

Als laatste gaan we in op het publieke speelveld en de rol van de voorzitter en directeur daar. Aandacht in de pers en een goede naam bij het algemeen publiek staan op het wensenlijstje van eigenlijk elke belangenvereniging. Om in de media een goede indruk te maken zijn specifieke competenties nodig. Een betrouwbare en deskundige indruk maken is van belang, maar ook bijvoorbeeld in staat zijn complexe kwesties voor het grote publiek eenvoudig te verwoorden. Niet elke voorzitter of directeur afkomstig vanuit de eigen branche is het gegeven om zijn vakkennis te vertalen in gewone mensentaal. Voor een voorzitter met een achtergrond in de politiek is het moeilijk om de eigen reputatie helemaal in dienst te stellen van de vereniging. Zeker in het geval dat een politicus meer bestuurslidmaatschappen combineert, kan het verstandig zijn de publieke woordvoering in handen te geven van de directeur of van een professionele voorlichter uit de werkorganisatie.

CONFLICT LEIDT TOT INEFFECTIVITEIT

De beschreven competenties komen uiteindelijk tot uiting in gedrag. Wat de voorzitter of directeur precies moet doen om de competentie waar te maken is sterk afhankelijk van de specifieke situatie en context waarin het gedrag wordt getoond.

Waarschijnlijk zijn heel veel problemen met de hier opgevoerde stakeholders of doelgroepen terug te voeren op complicaties in de relatie voorzitter-directeur.

Zo kennen wij een belangenvereniging waarin een gewenste verandering stagneert en de maatschappelijke relevantie afneemt. De problemen zijn goeddeels terug te voeren op conflicten tussen de voorzitter en directeur. Een ander voorbeeld is een brancheorganisatie die al lange tijd onder de maat scoort in de lobby. Dit blijkt terug te voeren op een dominante voorzitter en een zijn voorzitter imiterende directeur die hun externe stakeholders beledigen en daardoor niets gedaan krijgen.

WERK AAN EEN EFFECTIEF DUO

De combinatie van voorzitter en directeur kan een aanvullend karakter hebben (complementair zijn). Maar het te gestelde kan ook waar zijn. Een voorzitter en directeur die juist erg op elkaar lijken kunnen elkaar daardoor soms

COMPETENTIES IN SCHEMA

| DOELGROEP | VOORZITTER | DIRECTEUR | VOORZITTER OF DIRECTEUR |
|-----------------------|---|---|---|
| Achterban | Impact Zelfvertrouwen | Inlevingsvermogen | Politieke sensitiviteit Communicatief vermogen |
| Bestuur | Visie Verbindend leiderschap Sturend vermogen | Stevigheid Loyaliteit aan werkorganisatie Bruggenbouwer | Politieke sensitiviteit (bewaken van relatie met externe stakeholders) |
| Werkorganisatie | Loyaliteit | Voortgang bewaken Individuegericht leidinggeven Handen en voeten geven aan strategie en beleid | |
| Externe stakeholders | Onderhandelingsvaardigheid | Onderhandelingsvaardigheid | Onafhankelijkheid Overtuigingskracht Flexibiliteit Inlevingsvermogen Betrouwbaar zijn |
| Pers en publiek | | | Impact Communicatief vermogen Maatschappelijke sensitiviteit |
| In relatie tot elkaar | Samenwerkingsvermogen: openheid en ruimte gunnen | Samenwerkingsvermogen: openheid en ruimte gunnen | |

ALS EEN VAN DE TWEE DE HARDE LIJN VERTEGENWOORDIGT, KAN DE ANDER BEWUST MEER BEGRIP TONEN VOOR DE POSITIE VAN DE ONDERHANDELINGSPARTNER

goed begrijpen. Duidelijk is dat de match van competenties en persoonlijkheden goed moet zijn. Het aantrekken van de een, betekent per definitie een ingrijpende verandering voor de ander. Om de relatie tussen voorzitter en directeur goed te laten zijn is een goede rol- en taakverdeling noodzakelijk en dienen alle genoemde competenties zoveel mogelijk aanwezig te zijn en ontwikkeld te worden. De competentie er samen uit te komen en samen te werken is per definitie bij beide essentieel.

De relatie tussen voorzitter en directeur is natuurlijk ook aan ontwikkeling onderhevig. Voorzitter en directeur willen zich ook ontwikkelen en dienen elkaar daarvoor de ruimte te geven. Zo kan het dus zijn dat de directeur meer externe rollen gaat vervullen en de daarbij noodzakelijke competenties moet ontwikkelen.

Voorzitter en directeur doen er goed aan de ambitie te hebben een goed team te zijn. Zij moeten investeren in hun relatie en deze bespreekbaar maken. Leg eens de eigen sterke kanten naast die van de ander en bekijk waar het duo dubbel sterk in is of juist te zwak. Wat betekent

dat voor de afspraken in de toekomst? Als het niet goed gaat, is vertrek van een van beide niet altijd direct de eerste oplossing die gekozen moet worden. Eerst moet dat besproken worden. Daar kunnen andere bestuursleden of externen vaak een goede rol in spelen. ←

De auteurs zijn adviseur bij Berenschot. **Dedan Schmidt** en **Marieke Kuperus** adviseren brancheorganisaties en verenigingen in de dynamiek tussen werkorganisatie, bestuur en verenigingen en op het gebied van strategische vraagstukken. **Sacha Gomperts** adviseert op het gebied van personeelsbeleid, competenties en functieprofielen onder andere voor verenigingen.

📖 Voor elke vereniging is het een uitdaging. Lukt het om het duo directeur en voorzitter te ontwikkelen tot een sterk team? Belangrijk uitgangspunt is of alle gewenste competenties in huis zijn. Dit geeft houvast bij het verdelen van taken en het uitzetten van een ontwikkelingstraject voor beide.

