

Bestuurders en verenigingsprofessionals: twee handen op één buik?

Marc Mestdagh • marc@2mpact.be

Bestuurders spelen een bijzondere rol binnen een vereniging of community, of het nu een klassieke beroepsvereniging of sectorfederatie is, of een minder formele club van enthousiastelingen die samen iets willen realiseren.

Een opvallende karaktertrek van bestuurders is dat zij een onvoorwaardelijke inzet aan de dag leggen om de vereniging vooruit te helpen. Nochtans is het ook belangrijk en vooral zinvol om te bekijken hoe de bestuurders optimaal kunnen functioneren binnen de context van de vereniging. Elke vereniging is nu eenmaal anders: verschillende doelstellingen, een specifieke voorgeschiedenis, beperkingen inzake mensen en middelen, enzovoort.

De uitdaging bestaat erin om te zorgen dat de bestuurder zijn expertise kan aanwenden zonder daarvoor al te ver buiten de eigen comfortzone te moeten gaan. Niettemin creëert een zekere uitdaging een groter gevoel van betrokkenheid en het engagement om taken met succes af te handelen. Wat dan weer leidt tot persoonlijke erkenning en voldoening.

Maar besturen is ook teamwerk. Bestuurders hebben dikwijls andere achtergronden en verschillen in maturiteit en kennis als het over organisatiezaken gaat. Wederzijds respect en consensusvorming zijn cruciaal om als enigszins aan mekaar opgedrongen team goed samen te werken. Daar komt nog bij dat bestuurders soms net door hun functie dreigen te vervreemden van waar het voor de organisatie of leden echt om draait.

Dat alles maakt van de 'Board Room' één van de meest dynamische en interessante omgevingen die er zijn. En tegelijk een pittige uitdaging voor de verenigingsprofessionals.

In dit artikel willen we even stilstaan bij 3 aspecten: de relatie met de verenigingsprofessional (de 'tandem'), de uitdaging om jonge bestuurders aan boord te halen en tot slot iets heel praktisch: hoe zorg je als verenigingsprofessional voor een boeiende bestuursvergadering.

Relatie bestuurders en verenigingsprofessionals: de tandem

Zowel bestuurders als verenigingsprofessionals hebben een specifieke rol te spelen, waarbij er niet noodzakelijk sprake moet zijn van een hiërarchische relatie. Er moet gezocht worden naar een goede balans in de samenwerking. Beide partijen hebben een eigen professionaliteit. Dit vertaalt zich in een governance-tandem waarbij soms het bestuur en soms het secretariaat aan het stuur zit. In organisaties waar de verenigingsprofessionals op basis van erkenning van verdiensten en vertrouwen meer het touw in handen kunnen nemen, zie je tezelfdertijd een verrijking van de inzet van de raad van bestuur, want zij worden ontzorgd in hun managementrol en bevestigd in hun toegevoegde waarde als betrokken en geëngageerde leden die bovendien vanuit een high-level perspectief mee vormgeven aan het uitzetten van de collectieve ambitie.

Er zijn evenwel enkele randvoorwaarden om

een goed uitgebalanceerde tandem te creëren. Maar laten we vooral ook niet vergeten dat je slechts al fietsend in evenwicht blijft. Het is dus een kwestie van doen, experimenteren en bijsturen. Enkele aandachtspunten:

1. Er moet een duidelijke scheiding gerespecteerd worden tussen de rol van het bestuur en die van het secretariaat. Dit is te vergelijken met de scheiding der machten in onze democratie. Het bestuur staat in voor het bepalen van het algemene beleid en de controle op de uitvoering ervan, de uitvoering gebeurt door de professionals in het secretariaat. In de praktijk zie je jammer genoeg dat besturen graag ook managen – zelfs micro-managen – wat tot vervelende situaties leidt. Dat neemt niet weg dat in kleinere organisaties waar er weinig of zelfs geen professionals zijn, het bestuur een executief karakter kan hebben. Het blijft wel essentieel dat er bewustzijn is over de verschillende rollen en taken die bestuurders kunnen aannemen.
2. Bestuurders hebben dikwijls twee petjes op want zij zijn in het geval van ledenorganisaties meestal zelf heel erg betrokken bij de werking. In het geval van beroepsverenigingen en sectororganisaties zijn ze zelf beoefenaars van het beroep of vertegenwoordigers van de sector. In bredere, maatschappelijke organisaties zie je dikwijls dat actieve leden of vrijwilligers ‘doorgroeien’ tot bestuursfuncties. In beide gevallen is het essentieel te beseffen dat er een verschil is tussen de rol die een bestuurder als bestuurder speelt, dan wel als betrokken lid.
3. Het secretariaat heeft de neiging om

zich ondergeschikt te gedragen ten opzichte van het bestuur. Dat betekent dat het secretariaat bij monde van de secretaris, die dan deel uitmaakt van het bestuur, instructies vanuit het bestuur krijgt. Dit is een aanpak die nog kan werken in kleine organisaties waarbij het bestuur sterk executief handelt, maar organisaties die de scheiding der machten en rollen respecteren pakken dit anders aan. Het efficiënt en effectief uitvoeren van het beleid van het bestuur vergt professionals die met kennis van zaken en de nodige vaardigheden de organisatie kunnen managen, rekening houdend met de specifieke dynamiek van ledenorganisaties. Op de eerste plaats met de rol van het bestuur, maar ook met de manier waarop leden bediend en betrokken worden bij de organisatie om de missie of collectieve ambitie mee te helpen organiseren.

Verjonging van het bestuur: wie staat te springen?

Je hoort dikwijls dat jongeren en jonge professionals geen zin meer hebben om lid te zijn van een vereniging, laat staan dat ze zich willen engageren om een bestuursmandaat op te nemen. Aan het woord zijn meestal oudere bestuurders die er maar niet in slagen om de juiste aanpak te vinden om een verjonging van het bestuur door te voeren. Er is heel wat te vertellen over waar het verkeerd kan lopen, maar laten we alvast enkele pijnpunten duiden.

1. **Algemene houding.** De reden waarom we op zoek gaan naar vers bloed is voornamelijk om continuïteit te garanderen. Dat maakt dat organisaties liefst mensen vinden die makkelijk ‘inpas-



BSAE-congres 2019

baar’ zijn in wat op dat moment bestaat en gebeurt. Wat je met de nieuwe generatie (o.m. millennials) net niet moet doen is ze in een organisatiecultuur en logica duwen die de hunne niet is. Het gaat er niet enkel om jonge mensen te hebben, je moet als organisatie ook de volledige cultuur mee durven laten verjongen.

2. **Werving.** Leden genereren zeldzaam van nature de reflex om zich als bestuurder aan te melden – en als ze het al doen, is het oppassen dat het wel om de juiste redenen is. Bestuurder worden mag dan voor sommigen een natuurlijke volgende stap lijken in het actief en geëngageerd lid zijn, maar dat is niet noodzakelijk zo. Gewoon wachten op nieuwe bestuurders heeft dus geen zin. Het is bijgevolg wel belangrijk om een duidelijke wervingsstrategie op te zetten. Dit kan via een open oproep of door persoonlijke contacten. Er moet alleszins duidelijkheid geboden worden aan de kandidaat bestuurder over het takenpakket, de wederzijdse verwachtingen, de omgeving waarin de bestuurder terechtkomt, de ‘what’s in it for me’, enzovoort.
3. **On boarding.** Slaag je erin jonge bestuurders te overtuigen, dan is het minstens even belangrijk om ze alle kansen te geven om optimaal deel uit te maken van het ‘besturen’. Ze dropen in een bestaand kader is dus niet aangewezen, maar ze ergens ‘parkeren’



BSAE-congres 2019



BSAE-congres 2019

zodat er weinig verkeer kan lopen heeft ook geen zin. Sommige organisaties creëren dan een nieuw orgaan, zoals de jongerenwerking, dat dan een parallel leven kan leiden. Dat is ten

4. eerste af te raden, gezien het geen fundamentele verjonging genereert, alleen een tweesporenbeleid dat op een bepaald moment toch botst. Een tussenoplossing is om jonge bestuurders tegelijk te laten deel uitmaken van het

**Wederzijds respect
en consensusvorming
zijn cruciaal om als
enigszins aan mekaar
opgedrongen team
goed samen te
werken.**

bestuur, maar ze ook hun eigen projecten te gunnen. De wisselwerking is dan niet één van controle of toezicht, maar eerder van wederzijdse ondersteuning en vooral van leren van mekaar.

Zacht stoppen. Tot slot heeft een intensieve verjongingsaanpak ook nog een ander voordeel. Het proces – indien dit zorgvuldig wordt uitgevoerd – kan inzicht creëren bij oudere bestuurders om het roer over te laten aan een nieuwe generatie bestuurders. Dit biedt uiteraard ook heel wat voordelen in de werking vanuit het bestuur naar nieuwe en jongere leden. Veelal wordt continuïteit vormgegeven door oudere bestuurders verder warm te houden omdat die op het eerste zicht het voordeel hebben ervaring en tijd in te brengen. Voor een dynamische ledenorganisatie moet het bestuur niet noodzakelijk wijs en grijs zijn, maar moet het met vallen en opstaan leren om te gaan met de dynamiek van de wereld waarin wij – en ook de leden – leven en werken.

Naar een nieuwe vorm van bestuursvergaderingen

Van bestuurders wordt verwacht dat ze niet enkel meer met de inhoud bezig zijn maar ook met het organiseren van de organisatie (budgetten, hr, communicatie, praktische zaken...). Komt daar nog bij dat in het geval van socio-economische ledenorganisaties (waar de bestuurder een professional of vertegenwoordiger van de sector is) de bestuurder ook het persoonlijke professionele belang gescheiden moet weten te houden van het collectieve belang. Tot slot merk je ook nog dat bestuurders anders gaan denken over het 'lid zijn', net omdat ze een vogelperspectief krijgen op het geheel van de organisatie (aanbod van voordelen en services, maar ook spreiding in tijd, de zog. Member journey). Heel wat zaken die er kunnen toe leiden dat bestuurders, weliswaar te goeder trouw, slechte beslissingen nemen, of vervallen in micro-management en detailtoezicht, of zich met de verkeerde dingen gaan bezighouden. Of het ergste scenario: op automatische piloot overschakelen, toegewijd aan de bestuursopdracht maar zonder goesting.

Reden te meer dus om het format van de klassieke bestuursvergadering in vraag te stellen en anders aan te pakken. Met als doel de expertise en kennis van bestuurders optimaal in te zetten voor de organisatie. De bestuursvergadering is dan niet langer één lange meeting met op het einde de varia die nog vlug afgehaspeld worden, maar twee duidelijk afgeijnde delen met ertussen een korte pauze om 'de knop om te draaien'. Waarom, hoe en wat vind je terug in de tabel hiernaast.

Meer lezen en extra inzichten rond governance en ledenverenigingen op www.marc mestdagh.be

Interesse in een masterclass rond de tandem bestuur en professionals? Hou de agenda van de BSAE Academy in de gaten: www.bsae.be/academy

Een 'knip' in de agenda van de bestuursvergadering

	Deel 1: Formele deel	Deel 2: Inhoudelijke deel
Scope	Functioneel: het organiseren van de organisatie (operationele werking opvolgen, toezicht op uitvoering, beleidsplanning) [klassieke governance]	Heel divers: een inhoudelijk thema, een vergelijking met een ander initiatief, een opportuniteit of bedreiging, een concrete vraag van een lid, een organisatievraagstuk (bv. schaffen we het jaarboek af?)
Vorbereiding agenda	Punten worden door secretariaat/bureau en/of bestuur voorbereid en formeel geagendeerd	Vraag kan in de groep gegooid worden wie een topic wil inleiden/faciliteren Eventueel zachte ondersteuning vanuit secretariaat
Proces	Klassiek beslissingsproces. Punten krijgen strakke instructies mee (ter informatie, te beslissen, te bespreken,...) en bij voorkeur met aanduiding van tijdsduur	Proces is belangrijker dan doel. De kracht van de collectieve intelligentie wordt ingezet
Afhandeling	Beslissing gebeurt aan de hand van een debat om tot consensus, compromis te komen (ev. via stemming)	Geen hard resultaat nodig Dialogoog: samen verkennen en op zoek gaan naar een mogelijke win-win
Finaliteit	Zorgen dat de organisatie morgen verder kan (uitvoering, instructies,...). Agenda moet worden afgewerkt (desnoods versneld tempo, vooruitschuivend,...)	'Avontuurlijk' – verkennen van opportuniteiten Smal en diep verbindend (inzetten op betrokkenheid) Persoonlijke voldoening is ook belangrijk
Output van vergadering	Verslag en to do's	Agenderen in deel 1 op volgende vergadering of hernemen in deel 2 of klasseren
Rol van de bestuurders	Inzet van combinatie van bestuursskills en inhoudelijke expertise (klankbord/benchmark)	Inzet van 'breedte' van expertise, achtergrond, netwerk van de bestuurders
Commitment van bestuurders	Verantwoordelijkheidszin als bestuurder + persoonlijke interesse	Goesting om als bestuurder ook inhoudelijk bij te dragen + persoonlijke interesse
Externe inbreng	Vooraf functioneel (adviezen die punten bevestigen of niet). Eventueel fysiek aanwezig	Niet noodzakelijk maar externe spreker om topic in te leiden of te inspireren kan zinvol zijn (diversiteit, vreemde ogen,...)
Tijdspectief	Vooraf dagelijkse werking, lopend actieplan uitvoeren	Vooraf toekomstgericht (ipv de jaarlijkse visiemeting)
Outcome	Strak en efficiëntie bevorderend format. Zijnsprongen of interventies die de aandacht afleiden kunnen geparkeerd worden (doorverwijzing naar deel 2). Opwaardering van de formele bestuurdersinbreng van de bestuurder (beslissingen nemen)	Persoonlijke voldoening en grotere interne verbondenheid Versterking van het collectieve geheugen (tacit knowledge) Verbreiding van gezichtsveld (continu toekomstdenken) Opwaardering van de inhoudelijke inbreng van de bestuurders (visie, beleid)