

Tekst: Tim van der Rijken / Marc Mestdagh

Goede besturen communiceren met leden



Wat is goed verenigingsbestuur? Terwijl de wetgever zich hiermee bemoeit, zullen verenigingen het moeten waarmaken. Deel 2 gaat over de communicatie tussen besturen en leden.

Besturen van verenigingen bestaan in de regel uit (vertegenwoordigers van) leden, soms aangevuld met een onafhankelijk voorzitter en/of de directeur of secretaris van de vereniging. Daarmee is de stem van de leden per definitie vertegenwoordigd in het bestuur, zij het dat het doorgaans maar om een klein deel van de leden gaat. Al zijn er ook verenigingen waarbij (vrijwel) alle leden in het bestuur zitten, zoals Zorgverzekeraars Nederland. Maar dat terzijde.

Voor het bestuur ligt er een taak om met de leden die niet in het bestuur zitten te communiceren. Volgens ons is dit van wezenlijk belang om als vereniging effectief te zijn. Toch is hier in de literatuur maar weinig aandacht voor. Vandaar dit artikel, waarin wij ingaan op de verschillende doelen waarvoor en manieren waarop het bestuur met de leden kan communiceren. En de uitdagingen die daarbij horen.

Vier vormen van communicatie

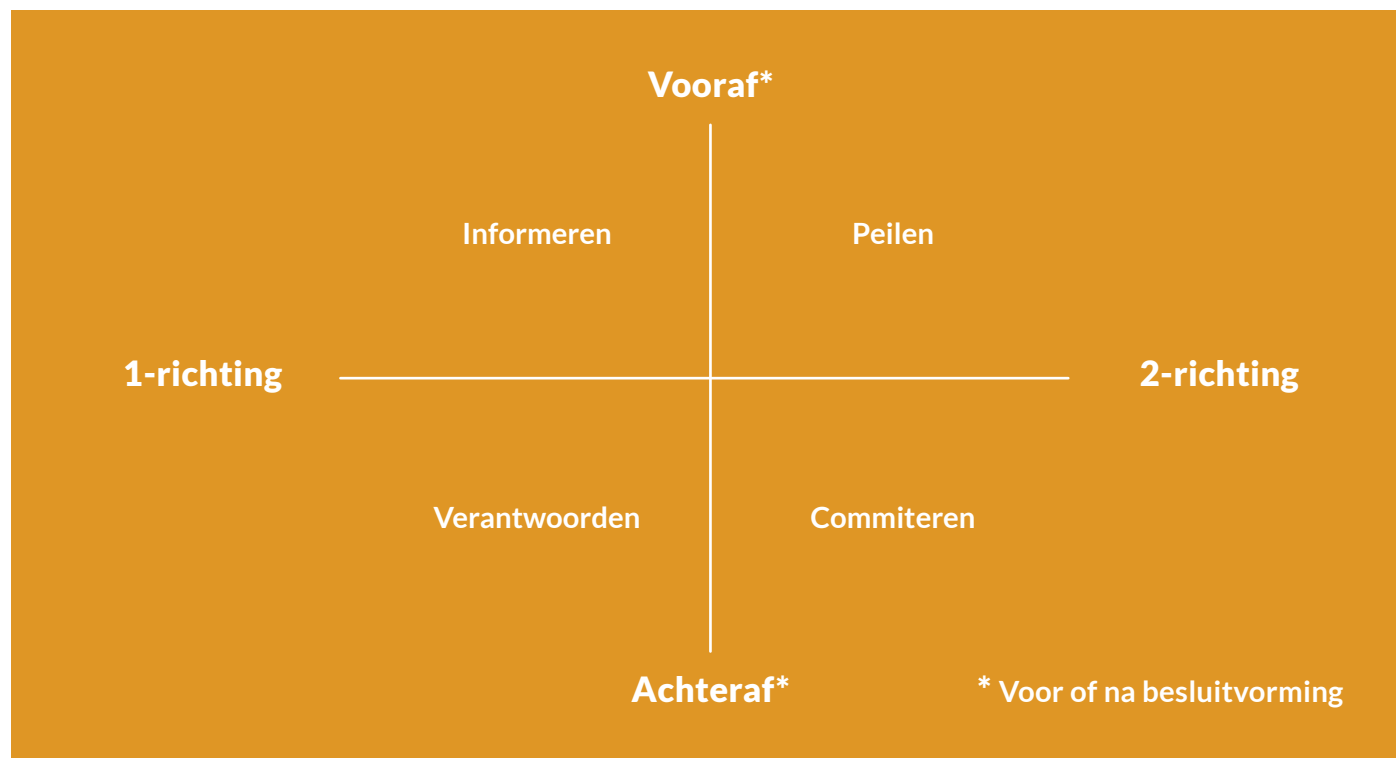
De kern van besturen is het nemen van besluiten. Besluiten over doelen, standpunten, activiteiten, de aanwending of

verdeling van geld, toelating of schorsing van leden, et cetera. In de besluitvorming weegt het bestuur de belangen van de leden, van de maatschappij en van de vereniging zelf mee. Bovendien is het bestuur wettelijk verplicht om aan de leden verantwoording af te leggen over het gevoerde beleid, ofwel de genomen besluiten. Voor besluitvorming is dus zowel inbreng als draagvlak nodig. En beide vereisen communicatie met leden.

Communicatie tussen bestuur en leden kan plaatsvinden voor of na de besluitvorming en het kan een- of tweerichtingsverkeer zijn (zenden of dialoog). Vanuit deze dichotomieën komen wij tot vier vormen van communicatie. Een effectief bestuur zal zich van alle vier deze vormen bedienen (zie figuur).

Informereren

Het bestuur moet naar haar leden transparant zijn over de lopende zaken en uitdagingen. Weten wat er speelt is voor



veel leden een deel van de toegevoegde waarde die de vereniging hen levert. Natuurlijk ligt hier ook een taak voor het bureau, maar wij denken dat het voor de grote, strategische onderwerpen beter is wanneer het bestuur de leden hierover zelf informeert. Bijvoorbeeld via (online) informatiesessies, interviews met bestuursleden in de verenigingsmedia, of een persoonlijke brief of mail aan de leden.

Verschillende kanten, uiteenlopende belangen en beperkingen in de invloed van de vereniging laten zien

Het is goed om te laten zien dat vraagstukken verschillende kanten hebben, dat er uiteenlopende belangen spelen en dat de invloed van de vereniging of het bestuur op de gevolgen van een besluit beperkingen heeft. Door leden hierover voor de besluitvorming te informeren, bouwt het bestuur aan draagvlak voor het besluit en zal er, mocht de uitkomst onwelgevallig zijn, bij leden meer begrip zijn dan wanneer de besluitvorming helemaal binnenskamers verloopt. Slecht nieuws is beter te verteren als dit vooraf geplaatst wordt binnen een bredere context, dan wanneer het als voldongen feit uit de lucht komt vallen. De communicatie van het kabinet over coronamaatregelen kan dit niet beter illustreren.

Verantwoorden

Tenminste eenmaal per jaar legt het bestuur verantwoording af aan de leden over het gevoerde beleid. Vaak voert de voorzitter of directeur/secretaris hierover het woord op de ALV en wordt een jaarverslag gepubliceerd. Maar verantwoorden kan het hele jaar door, bijvoorbeeld tijdens afdelingsvergaderingen of regiobijeenkomsten waar bestuurders een gemaakte keuze toelichten. Het bestuur doet er verstandig aan om niet alleen de besluiten zelf te communiceren, maar ook het proces dat eraan voorafging en de impact die met het besluit wordt nagestreefd. Of het nu gaat om een lobbydossier of om een nieuwe opleiding, over contributieverhoging of over een governancewijziging: wees transparant over proces, besluit en beoogde impact. En eventueel over de

bijbehorende kosten en risico's: het zijn immers de leden die uiteindelijk de lasten dragen.

Peilen

Het is essentieel dat bestuurders voeling houden met wat er leeft in de achterban, eerder dan te denken dat ze het zelf het best weten. Alleen dan kunnen zij immers de belangen van leden goed meewegen in hun besluitvorming. De manier waarop bestuurders 'peilen' wat er leeft kan vele gedaanten aannemen. Zolang er maar sprake is van interactie. Dat kan informeel, tijdens een bijeenkomst, receptie of ledenbezoek, of meer formeel via taskforces, werkgroepen of commissies met daarin zowel 'gewone' leden als bestuursleden. Wij bedoelen met peilen niet het collectief bevragen van leden via enquêtes of polls: dat is meer een taak voor het secretariaat of voor externe onderzoeksbureaus.

Peilen kan gericht zijn, ter voorbereiding op een aan het bestuur voorliggend vraagstuk. Het bestuur wil dan weten hoe de leden daarover denken, om zo een betere afweging te kunnen maken. Vaak is het ook ongericht en kan het juist leiden tot nieuwe vraagstukken voor op de bestuurstafel. Het is dan ook belangrijk dat bestuurders hun leden geregeld open vragen stellen, zoals: wat zou u missen als de vereniging er niet (meer) zou zijn?, waar maakt u zich zorgen over en wat kan de vereniging daarin betekenen?, wat kan de vereniging u bieden om succesvol te worden/blijven? Deze vorm van communicatie zorgt voor verbinding tussen het bestuur en de leden en draagt bij aan betere besluitvorming.

Committeren

Sommige besluiten zijn erop gericht de leden in beweging te krijgen, om gezamenlijk een bepaald doel te bereiken. Denk bijvoorbeeld aan een vereniging die besloten heeft een nieuwe certificering in te voeren teneinde het algemene kwaliteitsniveau van de leden op een hoger niveau te krijgen. Enkel draagvlak voor het besluit is dan niet genoeg en dus is het ook niet genoeg wanneer het bestuur zou volstaan met peilen, informeren en verantwoorden. Nee, het bestuur moet met de leden in gesprek om te zorgen dat een gedeeld eigenaarschap ontstaat voor het genomen besluit. Zodat leden voelen wat zij eraan hebben, zowel individueel (what's in it for me?) als collectief (what's in it for us?).

Alleen dan ontstaat betrokkenheid en vandaaruit beweging. Wij noemen dat committeren. En de leden die in beweging komen, worden als het ware ambassadeurs van de boodschap en brengen zo ook weer andere leden in beweging. Natuurlijk kan het bureau ook een belangrijke rol spelen bij het committeren van de leden, maar wij denken dat het bestuur hier een



voortrekkersrol moet hebben, zeker als het om strategisch belangrijke besluiten gaat.

Uitdagingen

Hoe belangrijk het ook is dat bestuurders met leden communiceren, vanzelfsprekend is het vaak nog allerm minst. Zeker wanneer het gevoelige vraagstukken betreft, waar de belangen van leden niet op een lijn zitten, helpt het als het bestuur vooraf aan de slag gaat met vragen rond de communicatie. Grofweg zien wij vier soorten uitdagingen waar het bestuur over na kan denken alvorens met de leden te communiceren:

1. Wat gaan we communiceren?

- a. Hebben we het in de communicatie vooral over de inhoud, of ook over het proces? Hoe transparant en volledig willen we zijn en in hoeverre gaan we in op de nadelen van een (voorgenomen) besluit?
- b. Hoe gaan we het vraagstuk 'verpakken'? Is een vertaalslag nodig zodat de leden begrijpen waarover het gaat, bijvoorbeeld door beleid te vertalen naar concrete voorbeelden? En welke dan?
- c. Hoe houden we er rekening mee dat wat beslist wordt ten voordele van het collectief misschien niet voor het individuele lid de meest aangename boodschap is? Brengen we de boodschap gefaseerd of in een keer? Helpt een visio-

naire stijl, of juist een pragmatische? Hoe gaan we om met emoties van leden?

2. Welk bestuurslid zal wat communiceren?

- a. Bestaat hierover een formele, minstens duidelijke policy binnen het bestuur? En is er een reden om daarvan af te wijken?
- b. Communiqueert de expertbestuurder (portefeuillehouder), de meest betrokken bestuurder (bijvoorbeeld een afdelingsvoorzitter) of is het 'Chefsache' en communiqueert de voorzitter namens het hele bestuur?
- c. Laten we de communicatie aan een of meer bestuurders over? In de peilfase is het verstandig om met het vierorenprincipe te werken, dus tenminste twee bestuurders in gesprek te laten gaan met leden. En idealiter legt iemand vast wat er gezegd wordt, zodat de kans op interpretatieverschillen, een selectief gehoor of een selectief geheugen achteraf minimaal is.

3. Hoe houden we de communicatie zuiver?

- a. Kan de bestuurder neutraal communiceren (vanuit het verenigingsbelang) of is er gevaar van gekleurde communicatie (vanuit een eigenbelang)? Schriftelijke communicatie kan vooraf geredigeerd worden door de secretaris, bij live communicatie kan het helpen om een vooraf opgestelde en

geredigeerde presentatie te gebruiken ter inleiding. En/of om tenminste twee bestuursleden aanwezig te laten zijn.

- b. Speelt het risico dat degene die communiceert het opneemt voor de voorgenomen beslissing van het bestuur vanuit onbewust respect voor zijn/haar bestuur (groupthink, tunnelvisie, zelfbehoud), waardoor er niet echt geluisterd wordt naar de leden?
- c. Hoe betrouwbaar is de beraadslaging in het bestuur en wat brengen we daarover naar buiten? Willen we aan de leden melden dat een besluit wel/of niet unaniem genomen is en zo niet: wie voor en wie tegen was? Kunnen we van bestuurders verlangen en erop vertrouwen dat zij een meerderheidsstandpunt uitdragen waar ze zelf niet achter staan?

De bestuursrol geeft meer voldoening als je direct contact hebt met degenen voor wie je je inzet

4. Hoe verhoudt deze communicatie zich tot het bureau?

- a. Welke afspraken zijn gemaakt tussen bestuur en bureau over wie wat zal communiceren? Hoe wordt optimaal gebruikgemaakt van de communicatie-expertise op het bureau?
- b. Hoe wordt feedback vanuit de leden gekanaliseerd en verwerkt? Is duidelijk wie vragen, suggesties of klachten opvolgt die ontstaan in de communicatie tussen bestuur en leden?
- c. Welke impact hebben de afspraken en daden van deze directe communicatie vanuit het bestuur naar de leden op de werking van het bureau, op de governancetandem bestuur/bureau (scheiding der machten) en de cultuur (vertrouwen)?

Voordelen

Laat de waslijst aan uitdagingen geen reden zijn om communicatie tussen bestuur en leden te ontmoedigen, maar een aanmoediging om hier zorgvuldig mee om te gaan. Een goed doordachte communicatie tussen bestuur en leden biedt namelijk voordelen op drie niveaus:

- **Voor de vereniging:** directe communicatie leidt tot betere besluitvorming, omdat bestuurders zo meer doordrongen raken van de noden en de 'pijn' van leden, of van de kansen die leden zien. Dit kunnen zij meewegen in hun bestuurlijks afweging. Bovendien maakt het de vereniging meer 'persoonlijk', wat bijdraagt aan een betere uitstraling, een sterker 'merk' en een betere zichtbaarheid van de kernwaarden van de organisatie. Ten derde versterkt het de relatie tussen bestuur en bureau, mits vooraf over en weer de verwachtingen duidelijk zijn. En ten slotte vergroot het de binding met de leden, wat belangrijk is voor de continuïteit van de vereniging.
- **Voor de leden:** de leden worden beter geïnformeerd en beter betrokken, waardoor zij meer waarde ervaren van hun lidmaatschap.
- **Voor de bestuurders:** de bestuursrol wordt dankbaarder en geeft meer persoonlijke voldoening wanneer je direct contact hebt met degenen voor wie je je inzet. Los van de waardering biedt het bestuurders het voordeel zichzelf te kunnen ontwikkelen, bijvoorbeeld in het spreken voor een groep of het omgaan met weerstand.

Wat ons betreft is het vooraf doordenken en achteraf evalueren van communicatie met leden een essentieel onderdeel van bestuurlijke hygiëne. Op social media of via informele kanalen kunnen ongenoegens zich immers snel verspreiden. Als het bestuur telkens eerst een vergadering moet beleggen om te bespreken hoe daarop te reageren, gaat kostbare tijd verloren die de damage control aanzienlijk bemoeilijkt.

Tim van der Rijken / professioneel bestuurder en toezichthouder bij diverse organisaties in het maatschappelijk middenveld. Hij adviseerde veel branche- en beroepsverenigingen over hun governance en was directeur van een brancheorganisatie.

Marc Mestdagh / naast bedrijfsleider van het Belgische verenigingsmanagementbureau 2Mpact, verenigingsadviseur met een bijzondere interesse voor governance en bestuurders. Ook is hij oprichter en bezieler van BSAE, de Belgische zusterorganisatie van DNA.
