



Tekst: Tim van der Rijken / Marc Mestdagh

# Cultuur in het bestuur

---



## Goede, intensieve samenwerking met een andere vereniging begint bij zelfkennis. Hoe maak je verschillen in de bestuurscultuur bespreekbaar?

Samenwerking is in, zo blijkt uit het Nationaal Verenigings Onderzoek 2020. Twee derde van de verenigingen vindt samenwerken (zeer) belangrijk, bij brancheorganisaties is dit zelfs 92%! In de meeste gevallen gaat het om samenwerking met gelijke organisaties. Maar wat zijn 'gelijke organisaties'? Een vergelijkbare achterban? Een vergelijkbare omvang van het bureau? Een vergelijkbare activiteitenmix? Dat zijn voor de hand liggende criteria om naar te kijken.

Wanneer verenigingen hun samenwerking willen intensiveren – of zelfs willen fuseren – volstaan zij niet als determinanten van succes. Dan is het zaak (ook) oog te hebben voor de cultuur in de vereniging. En in het bijzonder de bestuurscultuur, die daar een drijvende kracht van is. In dit artikel gaan wij daar dieper op in. Wat bepaalt de bestuurscultuur en wat kun je doen om cultuurverschillen in een samenwerking te overbruggen?

### Daadkracht of draagvlak

Over organisatiecultuur zijn boekenkasten vol geschreven,

toch blijft het een moeilijk vatbaar fenomeen. Om het praktisch te houden – het gaat immers niet om de cultuur zelf, maar om wat deze betekent voor het functioneren – wijzen wij op de uitwerking door Kenniscentrum Sport (tabel 1). Grofweg zien we hierin de voor verenigingsbesturen zo kenmerkende spagaat tussen daadkracht (links) en draagvlak (rechts) terugkomen.

Een verklaring voor de dominante bestuurscultuur kan gevonden worden in het soort bestuurders dat de vereniging heeft. Lejeune en De Ruijter onderscheiden drie archetypen: de ondernemer, de manager en de bestuurder. Veel besturen kennen een mix van archetypen, maar één type zal vaak de overhand hebben en zo een stempel drukken op de bestuurscultuur. Waarbij 'ondernemers' meer focussen op het individuele voordeel voor de leden, de 'bestuurders' meer op de voordelen voor het collectief en de 'managers' vooral op een efficiënte besteding van middelen en afrekenbare resultaten.

**Tabel 1. Governance-'cultuur'**

	MEER DOEN MET MINDER TIJD	MEER TIJD OMDAT MEER MENSEN MEE BESTUREN
Filosofie	Top-downbeheersing	We doen het samen
Het leidende principe	Rationalisatie: lean&mean	Interactie, verbinden, vertrouwen
Bij een tekort	Processen simpel, extra's weg, extern inhuren	Steeds zoeken naar energie en verbinding
Motivatie van betrokkenen	Onbezoldigd professioneel werk, aanzien, civiel effect	Leuke, interessante tijdsbesteding
Communicatie onderling	Lineair, geautomatiseerd	Circulair, luisteren, spreken
Relatie met de omgeving	Autonoom, onafhankelijk	Chaotisch, complex, wederzijds afhankelijk

(Bron: Kenniscentrum Sport NL)

Tabel 2. Stijl van besturen

	BEHEERSENDE STIJL	BEWEGENDE STIJL
Aanpak	Top-downbeheersing, rationalisatie, efficiëntie	We doen het samen, verbinden, vertrouwen
Bestuur: visiefunctie	Aansturend (instructies), rigide uitvoering strategie	Contextcreërend (kader aangeven), flexibele uitvoering strategie
Bestuur: toezichtfunctie	Controlerend, afrekenend op realisatie (focus op efficiëntie)	Corrigerend, coachend, meedenkend (op zoek naar effectiviteit)
Bestuurdersmotivatie	Aanzien, waardering, iemand moet het doen	Effectieve bijdrage tot het doel, motiverend, leuk
Secretariaat/bureau	Operationeel – uitvoerend (verlengstuk van het bureau)	Gelijkwaardige partner – tandem (eigen finaliteit)
Interne communicatie	Ad hoc (enkel het positieve resultaat is belangrijk)	Permanent (ook het proces verdient aandacht – positief en negatief)
Collectieve ambitie	Conservatief – behouden/ bewaken wat goed is	Progressief – kijken naar wat beter kan, wat komen zal
Relatie met de omgeving	Autonomie staat voorop, focus op onafhankelijk blijven van anderen	Open, aanvaarding van complexiteit, wederzijds afhankelijk van anderen
Toekomstblik	Gisteren bepaalt wat we vandaag doen	Morgen bepaalt wat we vandaag doen

## Stijlvol besturen

De dominante bestuurscultuur heeft zijn weerslag op de stijl van besturen. De bestuursstijl bevindt zich op een continuüm dat loopt van beheersend tot bewegend, en heeft implicaties voor tal van zaken die bepalend zijn voor hoe een vereniging acteert (tabel 2).

Het is verleidelijk om te beweren dat een bewegende stijl de voorkeur heeft boven een beheersende stijl, maar dat is niet het punt dat wij willen maken. Beide stijlen hebben hun voor- en nadelen en hebben vooral impact op de manier van werken van de organisatie. Dus ook op de manier van samenwerken.

## Samenwerken op drie niveaus

Als we inzoomen op samenwerken kunnen we drie niveaus onderscheiden: binnen het bestuur, tussen bestuur en verenigingsprofessionals, en tussen verenigingen.

Over de samenwerking binnen het bestuur hebben we het al gehad in een vorig artikel (Hygiëne aan de bestuurstafel, VM

## Het gaat niet over de cultuur zelf

3, 2020). Los van wettelijke bepalingen inzake governance, is het zinvol oog te hebben voor de informele cultuur die zich binnen het bestuur ontwikkelt. Draagt de cultuur en de bijbehorende bestuursstijl bij aan de continuïteit van de vereniging

---

## Ach, wat kan het een geploeter worden



en aan het effectief tegemoet treden van uitdagingen waar de achterban voor staat? Zo nee, wat valt daaraan te doen?

Voor de samenwerking tussen het bestuur en de professionals van het bureau is het wenselijk goede afspraken te maken die ervoor zorgen dat de 'tandem' gesmeerd loopt. Zowel over het proces (wanneer wordt iets voorgelegd aan het bestuur, wie moet daarnaar gekeken hebben, wie licht het toe tijdens de vergadering, et cetera) als over de inhoud (welke informatie wil het bestuur hebben, over welke onderwerpen, waarover wil het bestuur zelf beslissen en waarover niet) en de vorm (welke mate van detail en onderbouwing, uitgebreide notities of een slide met bullets). Als wat het bureau levert niet matcht met de stijl van het bestuur, ontstaan al snel fricties, misverstanden en loopt de tandem spaak.

### Geploeter

Wanneer twee of meer verenigingen structureel gaan samenwerken, of zelfs fuseren, is de bestuurscultuur ook een belangrijke succes- of faalfactor. Want al valt rationeel nog zo goed te onderbouwen waarom samenwerken een goed idee is, een garantie voor succes is dat allerm minst. Wij zien in de praktijk dat bestuurders het onderwerp cultuur bewust uit de weg gaan, ook als ze aanvoelen dat er verschillen zijn. Die mogen toch niet in de weg staan van een succesvolle samenwerking? Samen staan we toch sterker dan alleen? Wat ons bindt is toch groter dan wat ons scheidt? Dat kan zo zijn, maar ach, wat kan het dan een geploeter worden. Bijvoorbeeld omdat:

- bestuur A vrijwel alles delegeert aan de directeur, terwijl bestuur B zelf intensief betrokken wil zijn;
- bestuur A wil praten over de stip op de horizon, terwijl bestuur B behoefte heeft aan een goede financiële onderbouwing;

- bestuur A al een uitgewerkt totaalplan aan de ALV wil voorleggen, terwijl bestuur B de ALV eerst wil benutten om akkoord te krijgen op de uitgangspunten en hoofdlijnen;
- et cetera, et cetera.

### Aan de slag

De impact van cultuur op het procesverloop van de samenwerking is niet te onderschatten. Ook hier helpt zelfkennis over de eigen bestuursstijl, afgezet tegen die van de ander. Dat is makkelijker gezegd dan gedaan. Daarom vijf concrete tips voor de directeur, secretaris of adviseur van het bestuur:

1. Sta met beide besturen gezamenlijk uitgebreid stil bij het te doorlopen proces en de mogelijke valkuilen. Dat draagt bij aan een gedeelde taal en biedt inzicht in elkaars stijl. Partijen die zich transparanter en kwetsbaarder opstellen krijgen meer vertrouwen in elkaar en dat komt het resultaat ten goede.
2. Maak expliciet welke bevoegdheden het bestuur heeft en hoe het daar in de praktijk mee omgaat. Bespreek de verschillen en accepteer dat de een misschien toestemming nodig heeft van een ledenraad of raad van toezicht, waar de ander het kan delegeren aan het bureau of een commissie.
3. Besteed in het initiële samenwerkingsplan zowel aandacht aan de stip op de horizon als aan de financiële en organisatorische uitwerking. Daarmee kom je tegemoet aan de behoefte van de verschillende stijlen.
4. Zorg voor een moment (na de lockdown) waarop beide besturen elkaar informeel kunnen leren kennen, in een veilige omgeving, zonder het over de inhoud van de samenwerking te hebben.
5. Laat beide verenigingen een keer een gezamenlijke vergadering voorbereiden en voorzitten. Evalueer met elkaar de verschillen en bepaal wat je wilt meenemen naar het samenwerkingsverband.

---

**Tim van der Rijken / bestuurder en  
toezichthouder / adviseur governance  
branche- en beroepsverenigingen.**

**Marc Mestdagh / bedrijfsleider  
verenigingsmanagementbureau 2Mpact /  
oprichter en bezieler van BSAE.**

---