

# Zo moet het dus niet!

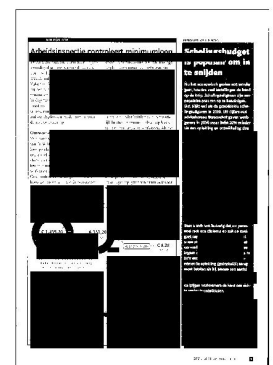
**Besturen en hun bestuursleden zijn belangrijk voor stichtingen en verenigingen. U geeft immers – samen met uw medebestuursleden – vorm aan de organisatie. Daarnaast moet u de missie en visie bewaken en het beleid controleren. Gelukkig functioneren de meeste besturen goed genoeg. Maar helaas gaat het ook wel eens mis.**

**A**an de hand van een aantal voorbeelden laten we u zien wat slecht functionerende besturen zijn en welke oplossingen er zijn om het functioneren te verbeteren. De voorbeelden en oplossingen zijn ontleend aan het boekje 'Boards from hell'. Het eerste voorbeeld dat we onder de loep nemen, zijn de zogenoemde 'spookbesturen'. Dit zijn besturen die maar weinig vergaderen en waarbij er iedere keer andere mensen aanwezig zijn. De introductie van de nieuwe bestuursleden duurt daarom vaak langer dan de vergadering zelf. Vaak zijn de bestuursleden slecht geïnformeerd en ontvangen zij stapels papier die ze niet lezen. Hierdoor duren de discussies lang en leveren zij niets op. Gelukkig is er vaak een dagelijks bestuur, waardoor de organisatie toch vooruit komt. In het dagelijks bestuur zitten de 'echte' leiders binnen de organisatie. Als oplossing kunt u denken aan het verduidelijken van de bestuursfuncties en functieomschrijvingen. Ook de manier waarop u bestuursleden werft en selecteert, is misschien aan vernieuwing toe. Maar de beste oplossing is om een adviesraad te beginnen. Waarschijnlijk voelen veel bestuurders zich toch al meer adviseur van het dagelijks bestuur, dan dat zij zich echt verantwoordelijk voelen voor de organisatie.

## Bloed

Een tweede vorm zijn de 'microscopbesturen'. In tegenstelling tot de spookbesturen – die vooral fysiek en inhoudelijk afwezig zijn – zijn de microscopbesturen juist erg aanwezig. Zij zijn echter maar weinig daadkrachtig. Er wordt veel gepraat over de problemen, maar er wordt weinig over oplossingen gesproken. De weinige

oplossingen die besproken worden, beginnen met 'als we nu X hadden dan was het probleem zo opgelost, maar omdat.....'. Deze besturen leiden aan analysis paralysis, oftewel zij denken te rationeel. Een oplossing is ingewikkeld, maar niet onmogelijk. Dit is een bestuur dat op zoek is naar leiderschap. Training gaat daar niet bij helpen, maar vers nieuw bloed wel! Vorm drie zijn de 'cheerleaderbesturen'. Ook bij deze vorm spreekt de naam voor zich. Deze besturen bejubelen voortdurend de directeur. Vaak heeft de oprichter van de organisatie zich ontpopt tot een dominante directeur. Hij is gedreven met een goede visie, maar misschien met slechte managementcapaciteiten en weinig gevoel voor tegenspraak. Hoewel het niet handig is met betrekking tot good governance, is de directeur vaak ook bestuursvoorzitter. Het kan ook zijn dat hij een andere leidinggevende positie binnen het bestuur bekleedt. Het bestuur is meer gecommiteerd aan de organisatieleider dan aan de organisatie doelen. Dit leidt dus tot symbolische commissies, die de beleidsbeslissingen overlaten aan de directeur. Er is weinig controle en veel applaus.



## Tegengas

Maar ook voor dit soort besturen is er een oplossing. Maak een analyse, constateer de zwakheid van het bestuur en werf een paar stevige lieden die tegengas durven te geven. Zorg opnieuw voor duidelijke bestuursfuncties met functieomschrijvingen. Zoek een andere leider. Misschien geeft het ruzie, maar dat geeft het bestuur dan wel weer een kans op zeggenschap. Een ander mooi voorbeeld zijn de 'Tennessee Fainting Goat-besturen'. Deze besturen doen hetzelfde als een zekere geit uit het Amerikaanse Tennessee als ze schrikken: flauwvallen. De bestuursleden vinden het hartstikke leuk om bestuurslid te zijn, maar vraag ze niet om een vergadering voor te zitten, om ergens een inleiding te houden over de organisatie of om te snappen hoe het jaarverslag in elkaar zit. Ze beginnen bij zo'n vraag onrustig naar het plafond te staren en als u wat aandringt dan vallen ze inderdaad bijna flauw. Om dit op te kunnen lossen, moet u eerst sleutelen aan de cultuur. Bestuursleden moeten elkaar durven aanspreken op ontwijkend gedrag. Daarnaast is het ook hier natuurlijk verstandig om te gaan werken met goede functieomschrijvingen.

## Straat

Tot slot zijn er nog de 'verveelde besturen'. In dit soort futloze besturen heeft het gemiddelde bestuurslid echt geen enkel idee van de prestaties die de organisatie wel of niet levert. Bestuursleden zijn eigenlijk niet betrokken bij speciale projecten, commissies of taken. De bestuursleden hebben gewoon geen idee wat er van hun verwacht wordt. Ze zijn er dermate weinig bij betrokken dat stafleden en bestuursleden elkaar niet kennen en elkaar op straat zo voorbij zouden lopen. Hier is de oplossing toch vooral om als organisatie meer aandacht te schenken aan de bestuursleden. Geef bijvoorbeeld eens een feestje! En een welgemeend bedankje op zijn tijd kan ook geen kwaad.

## Ochtendzon

Er zijn ook een paar mooie voorbeelden te geven van verschillende soorten bestuursleden.

- 'Boardettes' zijn bestuursleden die elkaar vooral heel erg goed kennen. Ze nemen elkaars taken over en zijn gewoon gezellig, maar wel nutteloos.
- 'Boardellos' daarentegen zijn bijna verslaafd aan besturen. 'Boardellos' kun-

nen gewoon geen 'nee' zeggen als een bestuur hen vraagt. Op het eerste gezicht zijn ze geweldig, maar ze komen weinig. Belangenverstrengeling ligt om de hoek. Ze weten vaak niet precies waar de organisatie voor staat en als hun zittingstermijn voorbij is, zijn ze weg zonder dat je het gemerkt hebt.

'Mutant Ninja Turtles' zijn heel activistische bestuursleden die bij werving heel leuk lijken en een bepaalde achterban vertegenwoordigen. Maar na een tijdje lijkt het wel alsof ze de organisatie, de andere bestuursleden, de doelgroep en eigenlijk ook de ochtendzon haten. Deze bestuursleden verstoren de vergaderingen met hun zelfuitgeroepen 'advocaten van de duivel'-rol. Het lijkt erop alsof 'nee' hun favoriete woord is. Maar het ergste is nog dat ze zo hinderlijk en vervelend zijn dat er zelfs over hen wordt gesproken als ze niet bij vergaderingen zijn! Voor deze vechtmachines kunt u aan de volgende oplossingen denken. Omhels hen en laat ze dan alleen, verplaats je vergadering naar een tijdstip waarop ze niet kunnen, creëer een 'spook-bestuur' en geef hen alle verantwoordelijkheden, huur ze in als stafid (dan mogen ze niet bij de bestuursvergaderingen zijn en gaan ze weg bij gebrek aan aandacht).

Het zal duidelijk zijn. Neem de voorbeelden niet te serieus, maar spiegel uzelf met een glimlach. Bespreek ze eens met de andere bestuursleden. De meeste problemen zijn op te lossen door goede functie- en taakomschrijvingen, een duidelijk profiel en het afstemmen van de verwachtingen. De tijd van bestuursleden is te kostbaar om te ver-

spillen. Maar de doelstellingen van uw organisatie zijn meestal nog veel belangrijker!

*Prof. Dr. Lucas Meijs is bijzonder hoogleraar 'vrijwilligerswerk, civil society en ondernemingen' en bijzonder hoogleraar 'strategic philanthropy' aan de RSM Erasmus University Rotterdam. Via Meijs Consultancy adviseert hij organisaties die met vrijwilligers werken of vrijwilligerswerk willen bevorderen, e-mail: lucas.meijs@planet.nl*

Bron: 'Boards from hell' van Scribner e.a. uit 1991

## Minder dramatische voorbeelden van besturen

'Deep pocket-bestuurders' zijn vooral geworven omdat ze geld willen done- ren, maar niet om ze mee te laten pra- ten.

'Dart boards' geven de schuld aan iedereen, maar natuurlijk nooit aan zichzelf.

'Bill boards' zijn voor de prachtige jaar- rapporten met indrukwekkende namen en foto's van de bestuursleden. Dit bestuur gaat voor maximale erkenning en status en voor zo weinig mogelijk werk.

'Surf boards' vergaderen vooral op hele mooie toevluchtsoorden en vakantie- plaatsen. Maar daadwerkelijk besturen is een beetje te veel gevraagd.

- 'Sleutelbesturen' zijn vooral bedoeld om de oprichters van de organisatie nog een rol te geven.
- 'Sjouwbesturen' hebben vooral een focus op geld binnen halen en dingen doen. Maar u kunt dit bestuur niet laten vertellen waarvoor al dat hele harde werken nu eigenlijk echt nodig is.
- 'Bijzetbesturen' zijn erg goed in het opstarten van ad hoc groepen om hun eigen verantwoordelijkheden uit de weg te gaan.
- 'Ouija besturen' bestaan uit grote visionairs die echter weinig of niets kunnen zeggen over hoe de organisatie daar moet komen.

**De introductie duurt  
vaak langer dan  
de vergadering zelf,**

**Er is weinig  
controle en veel  
applaus**

**Een goede functie- en  
taakomschrijving  
voorkomt problemen**