



05

Het derde Nationaal Voorzittersonderzoek
bekijkt de samenwerking tussen directeuren
en voorzitters.

tekst Katja Keuchenius

DIRECTEUR EN VOORZITTER

Voorzitters en directeuren geven hun samenwerking gemiddeld een 8. Marcel Gasseling adviseert om de samenwerking kritisch te blijven bekijken.

EEN DUC

HOE VIND JE EEN PASSENDE DIRECTEUR OF VOorzitter?

Hoe besturen voorzitters en directeurs samen hun vereniging? 120 directeurs en voorzitters participeerden in het Nationaal Voorzittersonderzoek en evalueerden hun eigen 'tandem'. Respondenten gaven hun samenwerking gemiddeld een 8.

Waarom hebt u voor dit onderwerp gekozen?

"Uit de resultaten van ons eerste en tweede Nationaal Voorzittersonderzoek weten we dat de relatie tussen de voorzitter en de directeur cruciaal is. Als het bij een vereniging heel goed gaat, staat er vaak een sterk koppel aan het roer. De teamkwaliteit wordt nogal eens onderschat. Dit wordt meestal pas bij vertrek en opvolging van een directeur of voorzitter ervaren. Daarnaast bestaat er veel verwarring over de rollen van de voorzitter en de directeur. Daarom kozen we er in het derde onderzoek voor om de samenwerking tussen voorzitters en directeurs nader te bestuderen."

Wat is volgens u het verschil tussen een directeur en een voorzitter?

"De directeur ontwikkelt beleid en maakt de plannen. Legt ze voor aan het bestuur en voert na besluitvorming de plannen uit met het verenigingsbureau. De voorzitter (lees het bestuur) stelt de koers vast en bewaakt de uitvoering. De voorzitter bewaakt ook de agenda van de leden en is de inspirator van de directeur."

Is die taakverdeling voor iedereen duidelijk?

"Nee. Voorzitters functioneren vaak als directeur en ook omgekeerd. Dat is op zich geen probleem, mits het voor alle betrokkenen helder is. De traditionele taak van de directeur was om de voorzitter goed op het podium te zetten. Maar uit ons onderzoek blijkt dat tegenwoordig zowel directeur als voorzitter zichzelf zien als boegbeeld van de vereniging. Dit is een interessante ontwikkeling, misschien is een samengesteld boegbeeld wel iets van deze tijd."

Ziet u meer trends?

"Het viel me op dat veel voorzitters denken gevraagd te zijn vanwege hun bestuurlijke of ondernemerservaring en minder vanwege hun politieke achtergrond. Dat was vroeger heel anders. Toen waren voorzitters vaak oud-minister of Eerste Kamerleden. In de volksmond heet dat: 'van die mannen met tien baantjes'. Dat verandert snel en het verbaast me ook niet. Je kunt belangen in Den Haag beter behartigen als

- **Overleg met stakeholders** – Maak een profiel voor de geschikte kandidaat, kijk niet alleen vanuit de eigen vereniging. Praat ook met stakeholders in Den Haag of andere verenigingsbestuurders.
- **Zoek breed** – Kijk niet alleen naar andere verenigingsdirecteuren of leden, maar zorg voor verschillende zoekrichtingen, uit de advieswereld of rijksoverheid bijvoorbeeld. Benoem minimaal vier zoekrichtingen.
- **Bespreek drijfveren en vaardigheden** – Een sollicitatiegesprek gaat idealiter niet alleen over het cv. Het gespreksniveau moet uitkomen op drijfveren en vaardigheden. Is iemand bijvoorbeeld zakelijk? Heeft hij zicht op teamprestaties? En hoe zit het met het geduld?
- **Focus op meerdere vaardigheden** – Voor een functie als directeur of voorzitter is niet alleen politiek-strategisch denken nodig. Een tembaar ego en hands-on mentaliteit zijn ook handig. In veel kleine verenigingen moet de directeur of voorzitter ook notities schrijven, leden te woord staan en anderen in de picture zetten: de leden. Breed repertoire heet dat.

je zelf inhoudelijk meer betrokken bent. Ambtenaren en politici vinden het bovendien leuker om met een bestuurder of ondernemer aan tafel te zitten dan met een collega-politicus. Directeuren komen juist steeds vaker van buiten de sector, soms vanuit een andere vereniging."

Gaan jullie de eigen werving en selectie aanscherpen met deze inzichten?

"Het klinkt als een open deur, maar we willen meer focussen op diversiteit. Het is belangrijk om een mix te hebben van generaties, competenties en geslacht. Vrouwen blijken in ons onderzoek bijvoorbeeld positief-kritischer dan mannen. Ze zijn reflecterend, bekijken de samenwerking binnen hun tandem kritischer en hebben meer oog voor teamprestaties. Dat is belangrijk in een tandem."

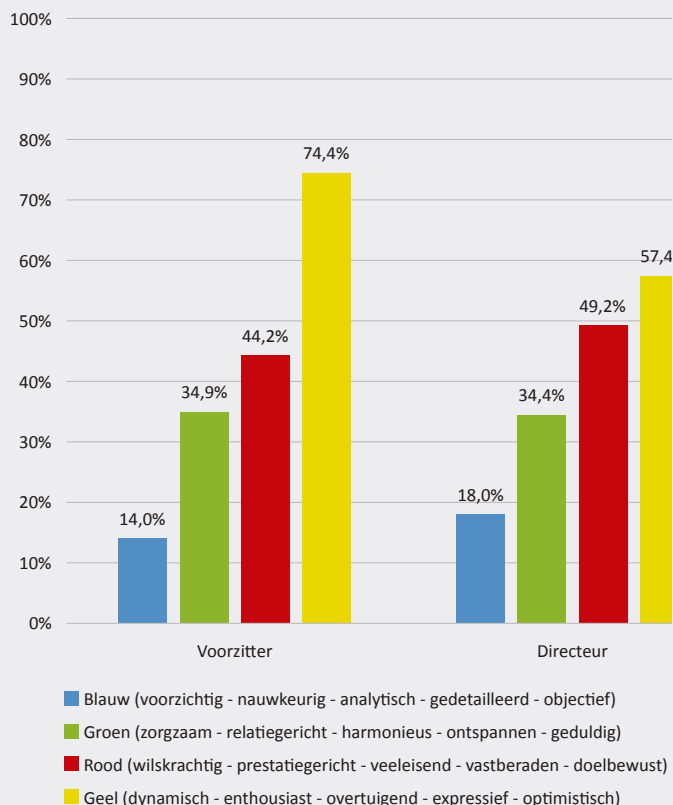
Is het niet goed als de voorzitter en directeur veel op elkaar lijken?

"Voorzitters en directeurs omschrijven zichzelf met bijna hetzelfde kleurenprofiel. Het kleurenprofiel dat ze schetsen van hun tandemcollega wijkt daar weinig vanaf (zie figuur). Dat lijkt dus geen spannende combi. Misschien is daarom het rapport-

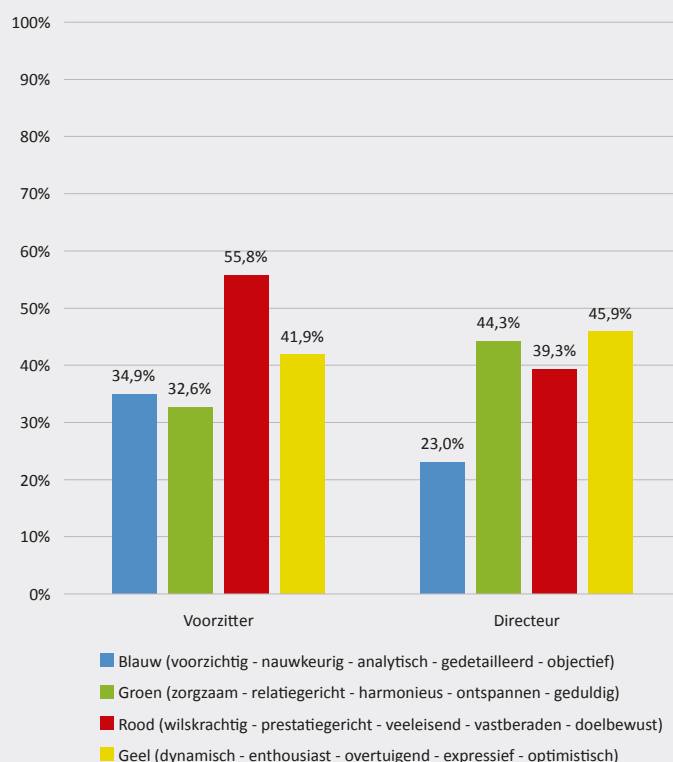
OPBAAN?

EEN HEEL BESTUUR EN DIRECTIE VOL VERNIEUWERS LEIDT TOT VEEL PLANNEN, NOG MEER IDEEËN EN WEINIG RESULTATEN

Welke kleur typeert uw stijl?



Welke kleur typeert uw voorzitter of directeur?



cijfer dat ze aan zichzelf geven zo hoog. De vraag is of die uniformiteit ook werkelijk tot een effectieve teamprestatie leidt. De effectiviteit van een tandem kun je nooit goed meten. Maar het gaat toch niet alleen om wat het duo zelf wel en niet vindt werken. Ik hoor vaak dat de voorzitter of directeur over iemand zegt: 'Geweldige kandidaat, hij heeft ook wel wat van mij'. Dat bedoelen ze dan positief, maar ik weet niet of dat wel belangrijk is. De directeur en voorzitter gaan vaak samen op pad, bijvoorbeeld naar internationale sector-meetings, dus bestaat de kans dat ze dikke vrienden worden. Dat is 'governancetechnisch' risicovol."

Hoe moeten directeuren en voorzitters hun 'tandem' evalueren?

"Dat moeten ze zeker regelmatig doen. Dat kan bijvoorbeeld met een denkoefening: 'Stel dat wij er niet geweest zouden zijn, wat zou dan een goed nieuw tandem zijn?' Betrek daarbij ook de rest van het bestuur of maak zelfs een 360°-evaluatie. Mensen van buiten de vereniging zeggen misschien dat ze de voorzitter en directeur altijd op dezelfde plekken zien, dat ze elkaar tegenspreken of merken dat ze weinig met elkaar communiceren. Met die invalshoeken kun je van buiten naar binnen kritisch nadenken over bijvoorbeeld de gewenste verschillen en overeenkomsten tussen voorzitter en directeur."

U bent altijd op zoek naar bruggenbouwers en vernieuwers?

"Natuurlijk niet. Dat klinkt wel lekker, maar een heel bestuur en directie vol vernieuwers leidt tot veel plannen, nog meer ideeën en weinig resultaten. Een gebalanceerd team telt ook beslissers, consolidators en afmakers. En uiteraard zoeken we vooral naar mensen met de skills om in het publiek-private domein te opereren. Dat is echt relevant voor voorzitters, directeuren en MT-leden van belangenorganisaties en daaraan gelieerde ondernemingen." ←

Het Nationaal Voorzittersonderzoek is een initiatief van VM en Gasseling Search voor werving van bestuurders. Benieuwd naar alle resultaten uit het derde Nationaal Voorzittersonderzoek? Download het volledige rapport op www.gasseling-search.nl of op www.vm-online.nl. Het vierde Nationaal Voorzittersonderzoek start dit najaar.