



**EEN GROOT**

**e g o o**

**DAT KLEINTE  
MAKEN IS**

Het fantastische uitzicht over het Overijsselse landelijke gebied vanuit de burgemeesterskamer van Dalfsen blijkt een goede plek voor reflectie op het functioneren van belangenorganisaties en de rol van de voorzitter.

**WIE IS / Han Noten** (1958) komt uit een Limburgs ondernemersgezin. Na een carrière bij onder meer de vakbeweging (bestuurder en onderhandelaar) en directiefuncties bij Achmea Pensioen, Start Holding en de Nederlandse Spoorwegen werd Noten actief in verschillende politiek-bestuurlijke rollen. In 2003 werd hij lid van de Eerste Kamer (voorzitter van de PvdA-fractie), in 2005 werd hij voorzitter van Actiz (branchevereniging thuiszorgorganisaties) en van daaruit actief in het bestuur van MKB-Nederland. Na al die jaren van Haagse beslommeringen had hij de wens om een keer op lokaal niveau – dicht bij de basis – aan de slag te gaan: vanaf 1 april 2011 is hij burgemeester van zijn woonplaats Dalfsen en lid van de Eerste Kamer namens de PvdA. Noten is lid van de raad van commissarissen van Heisterkamp Transport in Oldenzaal en van Roto Smeets in Deventer, voorzitter van de raad van advies van Start Foundation en lid van de raad van advies van Achmea Sociale Zekerheid. Hij blijft betrokken bij de ontwikkeling van het maatschappelijk middenveld – onder meer als wijze man in het conflict binnen de FNV.



**#14** In zijn loopbaan heeft Han Noten heel wat verschillende rollen in heel diverse omgevingen gehad. Wat is de rode draad? “De invloed van arbeid op het menselijk gedrag, dat is eigenlijk de rode draad van mijn carrière. Is er met de paplepel ingegoten. Mijn vader was directeur van een steenfabriek en had een eigentijdse visie op arbeidsverhoudingen. Niet denken in activiteiten maar vooral in het effect van het werk op je eigen ontwikkeling en die van je omgeving, dat was het credo. In de eerste plaats gaat het om de betekenis van je werk: wat doe ik en wat mag ik in mijn werk? Vervolgens gaat het om de context van de organisatie: in welke relaties doe ik dat? De combinatie van beide aspecten bepaalt de arbeidsverhoudingen. En dat leidt tot een maximaal resultaat voor werkgever/eigenaar en voor de werknemer.”

#### **NIET SPLITSEN**

“Als je denken en doen splitst, dan rationaliseer je de arbeid, dan is het denkvermogen verdwenen, dan haal je de regelcapaciteit weg. Dat geldt voor een fabrieksarbeider, maar ook voor een medewerker in de thuiszorg. Die bal ligt overigens heel expliciet ook bij de werknemer: je bent eigenaar van je eigen werk, je creëert je eigen situatie, je eigen context. Het is natuurlijk ingewikkelde materie. Maar vanuit de vakbond, de P&O-functie en als voorzitter van een belangenorganisatie heb ik daar, hoop ik, een steentje aan kunnen bijdragen. Het tempo van verandering moet je overigens niet overschatten.”

#### **WEL CONFLICT, GEEN RUZIE**

En wat is de rode draad in zijn bestuursaanpak? “Er gaat niets boven een stevig debat, je hebt als voorzitter de plicht om de verschillende invalshoeken van het thema te laten zien, te bediscussieren. En dan neem je een besluit. Dat besluit wordt naar buiten toe verdedigd, maar een verschil van inzicht hoeft je daarmee niet te maskeren. Binnen de bestuurskamer mag de discussie blijven terugkomen. Ruzie maken mag niet: je moet nooit persoonlijk worden, onhoffelijk zijn, valse voorwendselen opvoeren. Dan moet je als voorzitter ingrijpen. Iedere vereniging kent ze wel, de actieve leden die snel met hun portefeuille wapperen en dreigen met opstappen als ze hun zin niet krijgen en dit ook uitgebreid aan de ALV willen kunnen vertellen. Dat is geen bestuurlijk gedrag. Bestuurders moeten boven de emotie staan, passie voor de zaak combineren met een blik op het te realiseren langetermijn-

# DYNAMIEK IS PER DEFINITIE NIET TE VERENIGEN. ZELDEN HEFT EEN VERENIGING ZICHZELF OP OMDAT HET OORSPRONKELIJKE DOEL ZO GOED ALS BEREIKT IS OF OMDAT DE ACHTERBAN VERDWIJNT

doel. Als het bestuur/de vereniging een beslissing neemt waar je het niet mee eens bent dan accepteer je dat. De vereniging is altijd groter dan jouw ego. Je stapt alleen op als het een kwestie is van leven of dood dan wel wanneer aantasting van de integriteit dreigt.”

## FLEXIBEL EGO

Waarom herken je een goede voorzitter? “Een voorzitter is authentiek, is de verpersoonlijking van de vereniging. Voor de positionering van de vereniging is de uitstraling van de voorzitter misschien nog wel belangrijker dan de website of andere communicatievormen. De voorzitter is dus alleen maar geloofwaardig als hij als persoon en als persoonlijkheid bij de vereniging past. Dat is geen zakelijke transactie, dat is puur gevoel. Tegelijkertijd zoek je altijd iemand met een stevige geldingsdrang. Iemand die iets wil neerzetten, iets wil toevoegen. Maar nogmaals, de vereniging is groter dan de persoon, soms maak je je klein. Dus een voorzitter is iemand met een groot ego dat klein te maken is. Daarom kan een voorstel van de voorzitter/het bestuur op een ALV worden weggestemd zonder dat de voorzitter hoeft op te stappen. De voorzitter moet zelfreflecterend zijn maar ook in de omgeving de counter-vailingkrachten organiseren. Het is dus zaak om een sterk bestuur te formeren in combinatie met een directeur die ook het debat aangaat. En uiteindelijk mogen de leden met regelmaat (maar ook weer niet te vaak) een eigen geluid laten horen en het bestuur terugsturen om hun huiswerk nog eens opnieuw te doen.”

## PARADOX

Heeft de vereniging toekomst? “In het besturen van een vereniging heb je de neiging om de ‘erupties’ te managen, ervoor te waken dat de leden al te veel hun eigen weg gaan. Maar als je dat doet, vernietig je tegelijkertijd de ziel van de vereniging en daarmee ook haar kans op een toekomst. Dat is een klassieke paradox. Bot gezegd kun je een vereniging beschouwen als een organisatie die druk is met het in control houden van de achterban en daarmee is zij onvermijdelijk op weg naar zelfvernietiging. Maar dat is theorie. Zelden heft een vereniging zichzelf op omdat het oorspronkelijke doel zo goed als bereikt is of omdat de achterban verdwijnt. Dynamiek is per definitie niet te verenigen. In een vereniging is er een continue behoefte om institutioneel te handelen, tot het instellen van nieuwe regelgeving. De overheid draagt daar nog een steentje aan

bij door belangenverenigingen te stimuleren naar nieuwe zelfregulering, naar nieuwe keurmerken. Maar mijn pleidooi zou zijn: weg met de instituten, weg met wet- en regelgeving.”

## DYNAMISCH ORGANISEREN

“Een belangenorganisatie, laat staan de voorzitter ervan, is er niet primair om stakeholders blij te maken, daar zijn anderen voor. De belangenorganisatie is er om punten binnen te halen, om zaken te doen. Een steeds grotere diversiteit binnen de achterban vergroot de behoefte aan het dynamisch organiseren. Lukt dat niet, dan ontstaat er soms een afsplitsing, een concurrerende vereniging. Mijn pleidooi: beschouw die nieuwe vereniging niet als concurrent maar als partner. Blijf de aandacht richten op het grote gezamenlijke externe belang, niet op de – meestal – kleine verschillen van inzicht en positie. En zolang we niets beters hebben moeten we het met de verenigingsvorm doen en er het beste van maken. Door continu de dynamiek te onderkennen en te activeren, het debat op te zoeken, ledenvergaderingen te heractiveren, verschillende invalshoeken te laten zien, op zijn tijd wat te provoceren, onorthodoxe stappen te zetten. Zonder een al te grote broek aan te trekken, door kleine stappen te zetten en die aan de leden te laten zien.”

## REALISME

“Realisme is belangrijk. Als voorzitter van Actiz heb ik geprobeerd om de leden mee te krijgen in een realistische belangenbehartiging. Over de samenstelling van de zorgpakketten of de omvang van wachtlijsten zijn elders keuzen gemaakt. Die keuzen gaan wij niet verdedigen. Wij gaan met dit gegeven aan de slag. Daarnaast hebben we in heel het denken en doen steeds de cliënt centraal gesteld, het oordeel van de cliënt als uitgangspunt genomen.” ←

**Ir. Marcel Gasseling** is werkzaam bij Van der Kruijs, partner in search en selectie van voorzitters, directeuren en MT-leden bij belangenorganisaties.



Han Noten trad zowel op namens de vakbeweging als namens een werkgeversorganisatie. Toch is hij geen klassieke polderaar. Het gaat hem om de dynamiek.

Dat wordt geen vaag verhaal, maar een realistische focus op de belangen van de leden.