



## Op weg naar het ideale bestuur

### Versterkers, vernieuwers en verbinders

Besturen van een vereniging of stichting is een moeilijke maar waardevolle taak. Naast alle eisen en verwachtingen die vanuit de buitenwereld en vanuit de achterban op u als bestuurder afkomen, heeft u ook te maken met uw medebestuurders. Alleen wanneer u als een écht team opereert, bent u in staat uw missie waar te maken. In dit artikel bespreken we drie typen bestuurders, laten we zien wat er gebeurt in uw organisatie als één type overheerst, en verbinden we de drie typen bestuurders met de teamrollen van Belbin. Zo heeft u gelijk een instrument in handen om als bestuur uw visie en rollen in kaart te brengen en ermee aan de slag te gaan.

#### Drie types

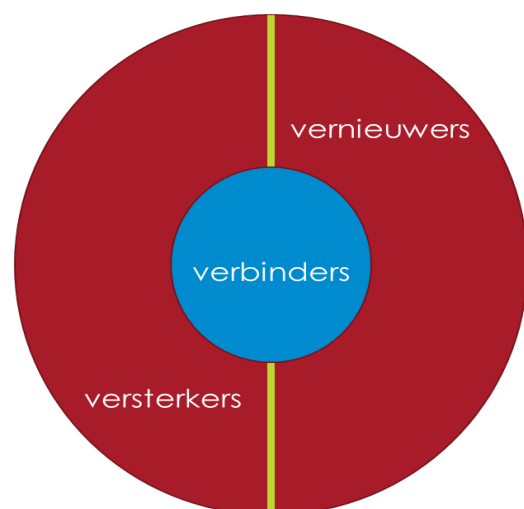
In ons werk met bestuurders van maatschappelijke organisaties is ons opgevallen dat er vrijwel altijd drie typen te onderscheiden zijn. We hebben ze versterkers, vernieuwers en verbinders genoemd. De *versterkers* zijn de bestuurders die het gedachtengoed en de tradities van de organisatie beschermen. Zij zijn vaak al langer verbonden aan de organisatie en zijn soms zelfs de oprichter. Als bestuurder worden zij vooral gedreven om datgene te versterken dat er al is en dat goed gaat.

De *vernieuwer* beschouwt de organisatie daarentegen voornamelijk als een platform van waaruit de zaken anders aangepakt kunnen worden. Wat in het verleden werkte, doet dat morgen niet meer. Daarom gaat deze bestuurder steeds op zoek naar nieuwe netwerken, nieuwe doelgroepen en nieuwe activiteiten. Overigens doet hij/zij dat vaak vanuit een sterke betrokkenheid bij de missie van de organisatie.

Voor de *verbinder* is de discussie over verworvenheden en innovaties minder interessant. Deze bestuurder ziet voordelen in beide manieren van denken. Hem/haar gaat het juist om het bij elkaar brengen van mensen. Niet de inhoud, maar het proces en de groep zelf staan voor deze bestuurder centraal.

#### Ideaal

In onze optiek zijn de drie soorten bestuurders allen onmisbaar voor het goed functioneren van een organisatie. Waar het om gaat, is het vinden van de ideale combinatie. We gebruiken daar het beeld van een wiel voor. Het ideale wiel ziet er zo uit:



Figuur 1: Het ideale bestuur

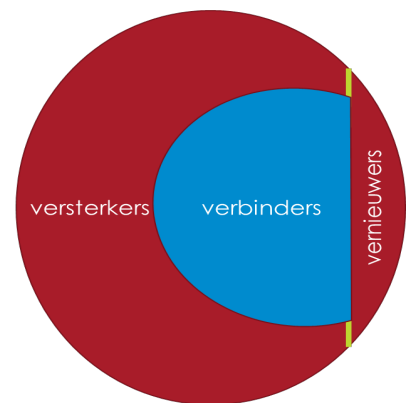
In het ideale bestuur is er een evenwicht tussen versterkers en vernieuwers. Die twee groepen worden in evenwicht gehouden door de verbinders. In dit bestuurswiel zorgen de versterkers voor structuur en zekerheid, geven de vernieuwers beweging en kracht aan het wiel en vormen de verbinders de as waaromheen alles draait. Elke soort bestuurder wordt vanuit zijn visie op de organisatie en vanuit zijn kwaliteiten ingezet. Er is sprake van creatieve spanning.

### Uit balans

Helaas komen we in de praktijk veel bestuurswielen tegen die niet in evenwicht zijn. Hieronder beschrijven we er vier. De eerste is het vastgeroeste bestuur.

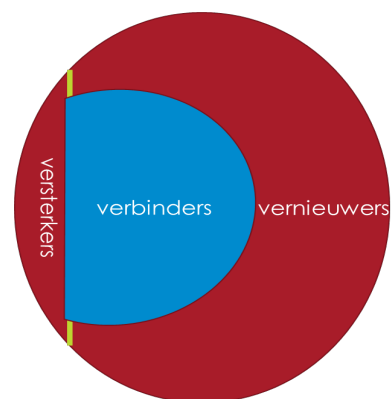
*Figuur 2: Het vastgeroeste bestuur*

In dit bestuur komen de vernieuwers in de verdrinking doordat de versterkers in de meerderheid zijn of een sterke stem hebben, terwijl de verbinders naar de kant van de versterkers neigen. Gevolg is dat er veel nadruk komt te liggen op het behouden van wat er al is. In een dergelijk bestuur worden voorstellen voor vernieuwing al snel betiteld als verslechtering. Elk jaar opnieuw worden dezelfde activiteiten georganiseerd 'omdat de achterban dat nou eenmaal wil.' Het grote gevaar voor het vastgeroeste bestuur is dat het ook niet meer in beweging te krijgen is als het wél echt nodig is omdat subsidies wegvallen, leden vertrekken of de doelgroep verandert. De rol van de verbinder is hier cruciaal: dit type bestuurder kan de noodzakelijke ruimte scheppen voor de vernieuwers door zich los te maken van de versterkers en zich zichtbaar achter een initiatief van de vernieuwers te scharen.



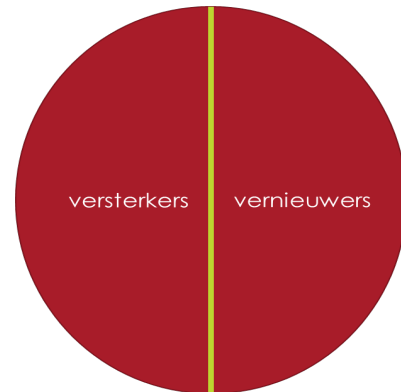
*Figuur 3: Het hollende bestuur*

Het hollende bestuur is het tegenovergestelde van het vastgeroeste bestuur. Hier hebben de vernieuwers de macht gegrepen met goedvinden of zelfs ondersteuning van de verbinders. Gevolg daarvan is dat alle verworvenheden en tradities in hoog tempo overboord gekieperd dreigen te worden. De vernieuwers reageren op elke ontwikkeling in de buitenwereld en lopen achter elke trend aan. Het gevaar bestaat dat het bestuur tot een adhocratie verwordt en dat het zich sterk vervreemdt van de achterban. Die heeft immers geen idee meer waar het bestuur voor staat en wat zijn koers is. Ook hier spelen de verbinders een essentiële rol. Zij kunnen de brug slaan tussen behouden wat goed is en ruimte voor vernieuwing.



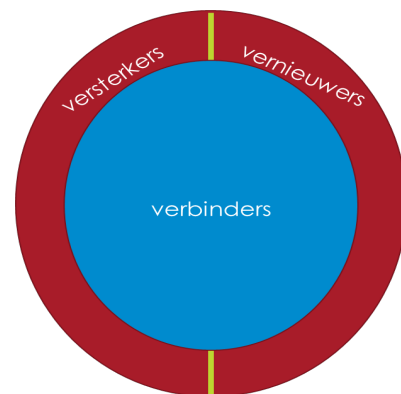
*Figuur 4: Het vechtende bestuur*

Een derde type onevenwichtig bestuur is het vechtende bestuur. In dit bestuur zijn de verbinders afwezig of opgeslokt door de versterkers en de vernieuwers. Zonder hun bemiddelende aanwezigheid is elk onderwerp aanleiding om de stellingen te betrekken. Als de versterkers en de vernieuwers ongeveer even krachtig zijn, leidt dit tot een impasse op bestuurlijk niveau. Beide soorten bestuurders gaan vervolgens hun eigen agenda binnen de organisatie uitvoeren en proberen daar zoveel mogelijk supporters voor te vinden. Als één van beide partijen sterker is dan de andere, leidt dit uiteindelijk vaak tot een breuk: de minder sterke partij vertrekt zelf of wordt eruit gezet. Dat hoeft overigens op de langere termijn niet alleen maar negatief te zijn. Bij de overblijvende bestuursleden komt weer meer ruimte voor de capaciteiten van de verbinder, met name bij hen die toch al dicht bij het midden zaten.



*Figuur 5: Het gezellige bestuur*

De laatste veel voorkomende afwijking van het ideale bestuur is het gezellige bestuur. Hier hebben de verbinders de overhand gekregen, en worden de versterkers en de vernieuwers naar de marge gedrukt. Het bestuur is eerder een praatgroep waar iedereen uitstekend met elkaar kan opschieten, maar waar nauwelijks besluiten worden genomen en al helemaal geen inhoudelijke en strategische discussies worden gevoerd. De remedie is hier dat de versterkers en de vernieuwers elkaar weten te vinden op een strategisch of inhoudelijk thema en dit van meerdere kanten in de vergadering aan de orde stellen.



### **Teamrollen**

De hierboven geschetste modellen zijn natuurlijk extreme varianten van het functioneren van besturen. Ze kunnen u helpen om in kaart te brengen of er disbalans in uw bestuur zit en hoe u daarmee om kunt gaan. Daarvoor is het nodig dat u weet welke bestuursleden zich vooral als versterker, vernieuwer of verbinder opstellen. Om daar achter te komen, gebruiken we de teamrollen van Belbin.

In een team nemen mensen, vaak van nature, een bepaalde rol op zich. Belbin beschrijft negen teamrollen die allemaal een essentiële functie binnen een lekker lopend team hebben. Elk van de rollen staat in de tabel hieronder kort beschreven.

Figuur 6 De negen teamrollen van Belbin

|  |   |   |
|--|---|---|
| <b>Monitor</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nuchter</li> <li>• kritisch</li> <li>• zakelijk</li> <li>• voorzichtig</li> </ul>            | <b>Bedrijfsman</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• behoudend</li> <li>• voorspelbaar</li> <li>• praktisch</li> <li>• harde werker</li> </ul> | <b>Brononderzoeker</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• extravert</li> <li>• communicatief</li> <li>• vlotte babbler</li> <li>• nieuwsgierig</li> </ul> |
| <b>Plant</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• fantasie</li> <li>• intellect</li> <li>• onorthodox</li> <li>• individualistisch</li> </ul>    | <b>Vormer</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• extravert</li> <li>• dynamisch</li> <li>• ongeduldig</li> <li>• onsubtiel</li> </ul>           | <b>Voorzitter</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kalm</li> <li>• zelfvertrouwen</li> <li>• doelgericht</li> <li>• vooroordeel-vrij</li> </ul>         |
| <b>Specialist</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• bron van kennis</li> <li>• defensief</li> <li>• deskundig</li> <li>• introvert</li> </ul> | <b>Zorgdrager</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nauwgezet</li> <li>• ordelijk</li> <li>• perfectionist</li> <li>• gespannen</li> </ul>     | <b>Groepswerker</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sociaal</li> <li>• positief</li> <li>• gevoelig</li> <li>• teamgeest</li> </ul>                    |

Vrijwel ieder teamlid heeft altijd meerdere voorkeursrollen, die afhankelijk van de omstandigheden ingezet worden. Ook in een klein bestuur kunnen daarom (vrijwel) alle rollen vervuld worden.

### Combinaties

Als u weet welke voorkeursrollen alle bestuursleden hebben, is de volgende stap om die rollen te verbinden met de drie typen bestuurders. In de schema's hieronder is dat gedaan. Daarbij hebben we voor elk van de combinaties typerende positieve en negatieve uitspraken gezet.

| <b>Versterkers</b> | <i>Positief</i>  | <i>Negatief</i>  |
|--------------------|--|--|
| Monitor            | "Dit is eerder goed gegaan; dit heeft zijn waarde bewezen" | "Dit kan niet volgens de regels; dit gaat niet lukken, hier is geen ruimte voor" |
| Specialist         | "Hier zijn we écht goed in; dit is ons terrein"            | "Dit hoort niet bij ons thuis; hier weten we te weinig van"                      |
| Bedrijfsman        | "Dit levert resultaten op; dit is prima uitvoerbaar"       | "Dit duurt allemaal te lang; laten we doorgaan waar we mee bezig zijn"           |
| Zorgdrager         | "Dit kunnen we beheersen; dit loopt volgens afspraak"      | "Dit is veel te experimenteel; tot welk resultaat leidt dit; gaat dit wel goed?" |

De **Versterkers** kunnen zich met name manifesteren als monitor, specialist, bedrijfsman of zorgdrager. De monitor en de zorgdrager zijn daarbij gericht op het vermijden van risico's en het beheersen van processen en procedures. De bedrijfsman wil zich vooral bezighouden met concrete en resultaatgerichte activiteiten. De specialist heeft een interessante dubbelrol. Enerzijds kan hij/zij zich als Versterker gedragen; dat gebeurt als zijn specialisme één van de hoekstenen is van wat de organisatie in het verleden goed heeft gemaakt. De specialist zal dan zijn/haar vakgebied willen beschermen of uitbouwen. Anderzijds kan de specialist zich ook ontpoppen als Vernieuwer, als hij/zij een vakgebied beheerst dat juist in de toekomst van belang kan worden voor de organisatie.

| <b>Vernieuwers</b> | <i>Positief</i>  | <i>Negatief</i>   |
|--------------------|--|---|
| Plant              | "Dit is iets heel nieuws dat ons écht een stap verder gaat brengen"      | "Is dit het beste dat jullie kunnen verzinnen; ik heb iets veel beters" |
| Specialist         | "Ik zie op dit terrein grote mogelijkheden, dit zouden we moeten kunnen" | "Het is al lang duidelijk dat het zo niet meer werkt"                   |
| Vormer             | "Dit is iets geweldigs, hier gaan we voor; we gaan het anders doen"      | "Nu even doorpakken en niet zeuren over details"                        |
| Brononderzoeker    | "Dit sluit helemaal aan bij externe ontwikkelingen, dit is een kans"     | "Dit is saai, ik krijg hier helemaal geen energie van"                  |

De groep **Vernieuwers** in het bestuur wordt verder gevormd door de Plant, de Vormer en de Brononderzoeker. Voor zowel de plant als de brononderzoeker geldt dat zij van nature innovatief zijn en buiten de gebaande paden denken. De plant doet dat door vooral zelf met nieuwe ideeën te komen, terwijl de brononderzoeker geïnspireerd wordt door alles wat er buiten de organisatie gebeurt. De vormer heeft ook een dubbelrol. Als Vernieuwer is de vormer degene die nieuwe ideeën omarmt en zorgt dat ze ook tot uitvoering komen. Als Verbinder kan de vormer door zijn/haar energie mensen meekrijgen om samen aan nieuwe projecten te gaan werken.

| <b>Verbinders</b> | <i>Positief</i>  | <i>Negatief</i>  |
|-------------------|--|--|
| Vormer            | "Dit is ons project, we gaan er wat moois van maken"                   | "Als je niet meedoet, gaat het gewoon zonder jou verder"             |
| Voorzitter        | "Zijn we het eens, is iedereen gehoord? Samengevat is dit de richting" | "We hebben dit nou eenmaal zo besloten; dit is niet jouw rol"        |
| Groepswerker      | "Wat zijn we goed bezig, iedereen draagt bij, we zijn een echt team"   | "Laten we het gezellig houden, zo hard hoeft dat toch helemaal niet" |

De voorzitter en de groepswerker zijn de typische **Verbinders** in het bestuur. Beiden zijn sterk gericht op de relaties en het proces. De voorzitter is daarbij in staat om boven de partijen te staan en zo objectief mogelijk tot een besluit te komen. De groepswerker staat juist midden tussen de andere bestuursleden en is continu bezig om het 'wij-gevoel' te koesteren en bevorderen.

### Aan de slag

Weet u of uw bestuur volledig in balans is? U heeft nu de ingrediënten in handen om zelf aan de slag te gaan. Ten eerste gaat u individueel of gezamenlijk bedenken wat voor soort bestuurswiel uw bestuur in handen heeft. Let er daarbij op dat uw perceptie kan verschillen van die van andere bestuurders – dit is een goede aanwijzing dat er Versterkers, Vernieuwers en Verbinders aanwezig zijn. Overigens geldt dat als uw bestuur extreem uit balans is een dergelijke oefening het beste begeleid kan worden door een externe facilitator.

Als tweede vult u de teamroltest van Belbin in. Het handigste is dat elk bestuurslid voor zichzelf én voor een ander bestuurslid de vragen beantwoordt. Vervolgens deelt en bespreekt u de resultaten met elkaar. Belangrijke vragen daarbij zijn of iedereen zich herkent in de rollen, of er voldoende diversiteit in de rollen is en of bepaalde cruciale rollen missen.

Ten derde koppelt u de teamrollen aan de bestuurstypes. Welke types herkent u op basis van de uitslag van de test en op basis van de typerende uitspraken? Is er een evenwichtige verdeling van Versterkers en Vernieuwers, en is er minstens één erkende Verbinder aanwezig? Klopt deze verdeling met uw perceptie van het bestuurswiel van uw bestuur?

Ten slotte kunt u op basis van de eerste drie stappen een actieplan maken: Waar zit de disbalans in ons bestuur, welk type bestuurder overheerst of is onvoldoende aanwezig? Welke teamrollen moeten we de ruimte geven of binnenboord halen om meer evenwicht in het bestuur te krijgen? Wat moet er veranderen in de manier waarop de huidige bestuursleden hun rollen (en daarmee hun type) gestalte geven?

Het vinden van het juiste evenwicht is een continu proces. Volgens ons is dat precies één van de zaken die besturen in de 21<sup>ste</sup> eeuw zo uitdagend en interessant maakt.