

## BEWUST BESTUREN EN BESLUITEN

Bewust besturen en besluiten is voor iedere organisatie van belang zo ook voor beroeps- of belangenverenigingen <sup>1</sup>. De *raison d'être* voor verenigingen wordt bepaald door drie samenhangende aandachtsgebieden: het behartigen van belangen, het organiseren van het collectief en het verlenen van diensten aan de leden [1].

De drie aandachtsgebieden zijn in meer of mindere mate ook van belang voor andere rechtsvormen dan verenigingen zoals:

- stichtingen en coöperaties;
- 'belangengemeenschappen' in de drie institutionele grondvormen: ad-hoc coalitie, federatie en een eenheidsorganisatie [2];
- andere samenwerkingen zonder rechtsvorm zoals (in-)formele (online) platformen.

De positie, rol én het voortbestaan ervan verlangt dat een organisatie duidelijk aangeeft waar deze voor staat.

In een beroeps- of belangenverenigingen geeft het bestuur leiding aan de vier basisactiviteiten: strategieontwikkeling, beleidsvoering, goedkeuring en uitvoering. Het proces waarmee invulling wordt gegeven aan de basisactiviteiten is bepalend voor de successen.

Besturen worden met enige regelmaat geconfronteerd met kwesties die om een oplossing vragen. Het betreft steeds vaker een '**wicked problem**', een kwestie die om een oplossing vraagt terwijl geen van de denkbare oplossingen wordt aanvaard, of omdat er onvoldoende kennis voor handen is, of omdat er geen (maatschappelijk) draagvlak ten gunste van één van de alternatieven bestaat [3].

De kwesties hebben over het algemeen betrekking op de natuurlijke spanning tussen de drie aandachtsgebieden én de verschillende perspectieven van betrokken interne en externe partijen. Uiteindelijk treffen besluiten genomen door gemandateerden veelal diegenen die niet rechtstreeks in het proces van besluitvorming zijn betrokken. Daarbij staat veelal de volgende vraag centraal: 'komt het beleid en het besluit overeen met het individuele belang van de betrokkenen?'

In de dynamiek van de besluitvorming betreffende beleid en/of uitvoering in relatie tot individuele belangen spelen tenminste twee fenomenen die uiteindelijk de duurzaamheid van een besluit bepalen dan wel dat een genomen besluit moet worden aangepast of dat erop moet worden teruggekomen:

- **groepsdenken** (*Engels: groupthink*): een psychosociaal fenomeen, waarbij een groep – van op zich zeer bekwame personen – zodanig wordt beïnvloed door groepsprocessen in de eigen 'bubbel' en/of in samenspraak met overlegpartners in andere 'bubbels', dat de kwaliteit van het besluit vermindert. Groepsdenken ontstaat als groepsleden primair letten op het behoud van overeenstemming en eensgezindheid bij een beslissingsproces in plaats van een kritische overweging van de feiten <sup>2</sup>;

---

<sup>1</sup> In de veterinaire sector vormt de Koninklijke Nederlandse Maatschappij voor Diergeneeskunde (KNMvD) met een collectief lidmaatschap van NVWA-dierenartsen de **beroepsvereniging** ([www.knmvd.nl](http://www.knmvd.nl)) en het Collectief Praktiserende Dierenartsen de **belangenvereniging voor practici in de diergeneeskundige praktijk** ([www.cpd-online.nl](http://www.cpd-online.nl)).

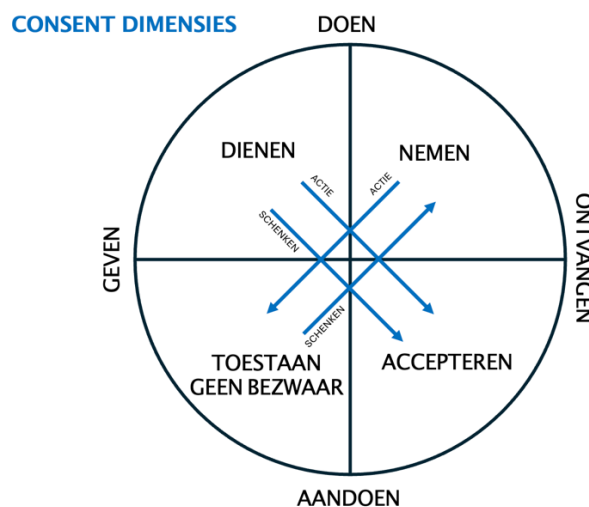
<sup>2</sup> Inspiratiebron omschrijving groepsdenken: <https://nl.wikipedia.org/wiki/Groepsdenken>

- **het uitoefenen van invloed** in acties met een eigen dynamiek i.c. consulteren, coöpteren en committeren voor het verkrijgen van consensus <sup>3</sup>, consent <sup>4</sup>, commitment <sup>5</sup> dan wel een compromis <sup>6</sup>. Passende woorden in escalerende situaties zijn confrontatie, conflict en capitulatie.

Wat is consensus? Consensus is niet per se dat iedereen het eens is, wel dat iedereen de onvermijdelijkheid van het besluit accepteert. En dat kan alleen worden bereikt als iedereen de gelegenheid heeft gehad zijn argumenten te geven. En als het geen winnende argumenten blijken, ze ook voldoende van tegenargumenten zijn voorzien. Dat maakt het voor iedereen makkelijker om achteraf te zeggen dat het een fair besluit was <sup>7</sup>.

Het begrip consent heeft eigen dimensies die bepalen of een besluit bij betrokken partijen al dan niet leidt tot draagvlak voor de uitvoering ervan. De dimensies m.b.t. consent zijn [4]:

- **Willen** (want-to) betekent dat je het om je eigen redenen wil.
- **Bereid om** (willing-to) betekent dat je het niet voor jezelf zou kiezen, maar dat je bereid bent het te doen omdat iemand anders het wil.
- **Doen** (doing) betekent dat jij degene bent die actie onderneemt.
- **Aandoen** (done-to) betekent dat jij degene bent die wordt behandeld / aangedaan.
- **Ontvangen** (receive) betekent dat het is wat je wil en dat het voor jou is (en dat de ander bereid is je dat te geven).
- **Geven** (give) betekent dat het is wat de ander wil en dat je bereid bent het te doen of toe te staan. Het is voor hen.



<sup>3</sup> **Consensus** betekent overeenstemming binnen een gemeenschap, een groepering. Het betekent niet dat iedereen het per se eens is, wel dat iedereen de onvermijdelijkheid van het besluit accepteert. Dat kan alleen worden bereikt als iedereen de gelegenheid heeft gehad argumenten te geven, en als het geen winnende argumenten blijken, zo ook voldoende van tegenargumenten zijn voorzien. Dat maakt het voor iedereen makkelijker om achteraf te zeggen dat het een fair besluit was (NRC-interview woorden Klaas Knot afzwaaiend president De Nederlandse Bank d.d. 28 juni 2025).

<sup>4</sup> **Consent** betekent wederzijdse toestemming of wederzijdse instemming. De consent-methode is een gesprekstechniek die besluiten oplevert op basis van gelijkwaardigheid waarvoor ieder zich verantwoordelijk voelt. Manon de Caluwé, Edwin Kaats 'Samenwerken aan maatschappelijke opgaven' pagina 328-335 Boom 2023 ISBN 9789024456185 en Betty Martin 'The Art of Receiving and Giving: the Wheel of Consent' Luminare Press 2021

<sup>5</sup> **Commitment** betekent de vastberadenheid om iets te doen, of om deel te nemen aan een activiteit of relatie, ondanks hindernissen die zich zullen voordoen met andere woorden betrokkenheid, verbondenheid, toewijding.

<sup>6</sup> **Compromis** betekent overeenkomst waarbij beide of alle partijen iets toegeven

<sup>7</sup> NRC-interview Klaas Knot vertrekkend president DNB: <https://www.nrc.nl/nieuws/2025/06/26/de-verkiezingen-moeten-gaan-over-de-vraag-waar-nederland-zn-geld-mee-verdient-a4898412#/krant/2025/06/28/#512>

Aangeven dat er ‘geen bezwaar’ bestaat tegen een besluit betekent veelal dat werkelijk commitment voor een besluit ontbreekt en het de vraag is of daarmee een duurzame oplossing wordt bereikt <sup>8</sup>.

Voor het bouwen van bruggen, het creëren van draagvlak en uitvoeren van beleid zijn een aantal elementen te benoemen:

- het reptielenbrein van organisaties;
- positie en rol in het maatschappelijke speelveld;
- richtinggevend beleidvoering;
- de wijze van communiceren;
- aandacht voor de deugdelijkheid van de gehanteerde argumenten;
- het zicht en de reflectie op besluitvormingspatronen;
- het bewerkstelligen van veranderingen.

Inzicht en kennis van de genoemde elementen kunnen bijdragen aan bewust besturen en het nemen van besluiten met draagvlak voor duurzame oplossingen.

### Het reptielenbrein van organisaties

Vechten–bevriezen–vermijden dan wel vluchten is ingebakken in de mens en daarmee gecorreleerd aan de samenwerking in en tussen organisaties in het maatschappelijke speelveld én het publiek–privaat–particuliere stelsel. Voor besturen en betrokkenen vraagt het een antenne vóór en bewustzijn ván:

- de ‘wijsheid van de minderheid’;
- zicht en omgang met participanten, (on)bewuste niet deelnemers, (on-)zichtbare ‘onderstromen’ die interne en externe invloed uitoefenen [5] met een breed palet aan mogelijkheden zoals bagatelliseren, (sarcastische) grapjes, excuses, smoesjes, roddel, slechte/ gestopte communicatie zowel binnen organisaties als tussen betrokkenen in het publiek–privaat–particuliere stelsel waarin negeren <sup>9</sup> en manipuleren het nieuwe regeren lijkt, vertragen, opzettelijk tegenwerpen, staken, bedreigen, vertrek/ terugtrekken;
- de omgang met verzamelde feiten en *alle* invalshoeken én alternatieven m.b.t. besluiten.

### Positie en rol in het maatschappelijk speelveld

Om samen aan maatschappelijke opgaven te werken is voor het bereiken van doelen van de eigen achterban bewustzijn over de positie en rol in het maatschappelijk speelveld van belang. Het betreft het publiek–privaat–particuliere stelsel in relatie tot de kennis– en financiële sector [6].

De publieke sector betreft het openbaar bestuur i.c. de trias politica [7]. De private sector betreft (erkende) faciliterende organisaties die een rol spelen in het krachtenveld tussen de publieke– en particuliere sector. De particuliere sector betreft het individu, initiatiefnemers en organisaties bijv. verenigingen, coöperaties, stichtingen, een (social media) platform zonder rechtsvorm en ....

---

<sup>8</sup> Nadere toelichting casus VWS–besluit gedelegeerde officiële taken leveren van melk van gezonde koeien en LVVN ‘Regeling bioveiligingsplan pluimveehouderij’: [https://www.cpd-online.nl/download\\_file/1532/0](https://www.cpd-online.nl/download_file/1532/0)

<sup>9</sup> NRC–interview Marcel Levi d.d. 22 juni 2025 duidt ‘negeren is de ultieme vorm van minachting’ om irritaties in communicatie tussen partijen te beschrijven.

Binnen het publiek–privaat–particuliere stelsel kan m.b.t. vrij verkeer van personen en diensten eenieder de rol nemen om kwesties te agenderen, interacties te faciliteren, actoren voor impact te mobiliseren en het (eigen) handelen te legitimeren.

### PUBLIEK–PRIVAAT–PARTICULIERE STELSEL



In het publiek–privaat–particuliere stelsel dient door organisaties rekening gehouden te worden met tal van verdere randvoorwaarden waaronder in het bijzonder de ACM–leidraad ‘samenwerking tussen concurrenten’<sup>10</sup> en voor omgang met gegevens de Algemene Verordening Gegevensbescherming<sup>11</sup>.

Om in het publiek–privaat–particuliere stelsel besluiten voor duurzame oplossingen te richten op vertrouwen kan inspiratie worden geput uit het analysemodel publieke waarde sturing en verantwoording [8] screenprint:



### Richtinggevende beleidsvoering

Van een bestuur wordt verwacht dat het richting geeft. Bij het bepalen van de richting is het van belang de moeite te nemen om standpunten van de ander te doorgronden. Voor de beleidsvoering zijn de perspectieven en de doelen van intern en extern

<sup>10</sup> ACM–leidraad samenwerking tussen concurrenten d.d. 26 februari 2019:

<https://www.acm.nl/sites/default/files/documents/leidraad-samenwerking-tussen-concurrenten.pdf>

<sup>11</sup> Verordening (EU) 2016/679 van het Europees Parlement en Raad van 27 april 2016 betreffende de bescherming van natuurlijke personen in verband met de verwerking van persoonsgegevens en betreffende het vrije verkeer van die gegevens: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj?locale=NL>

betrokkenen van belang. Het stellen van vragen kan bijdragen aan het vooraf rechtvaardigen van de richting en het achteraf verantwoorden van het gevoerde beleid. De volgende vragen zijn van belang:

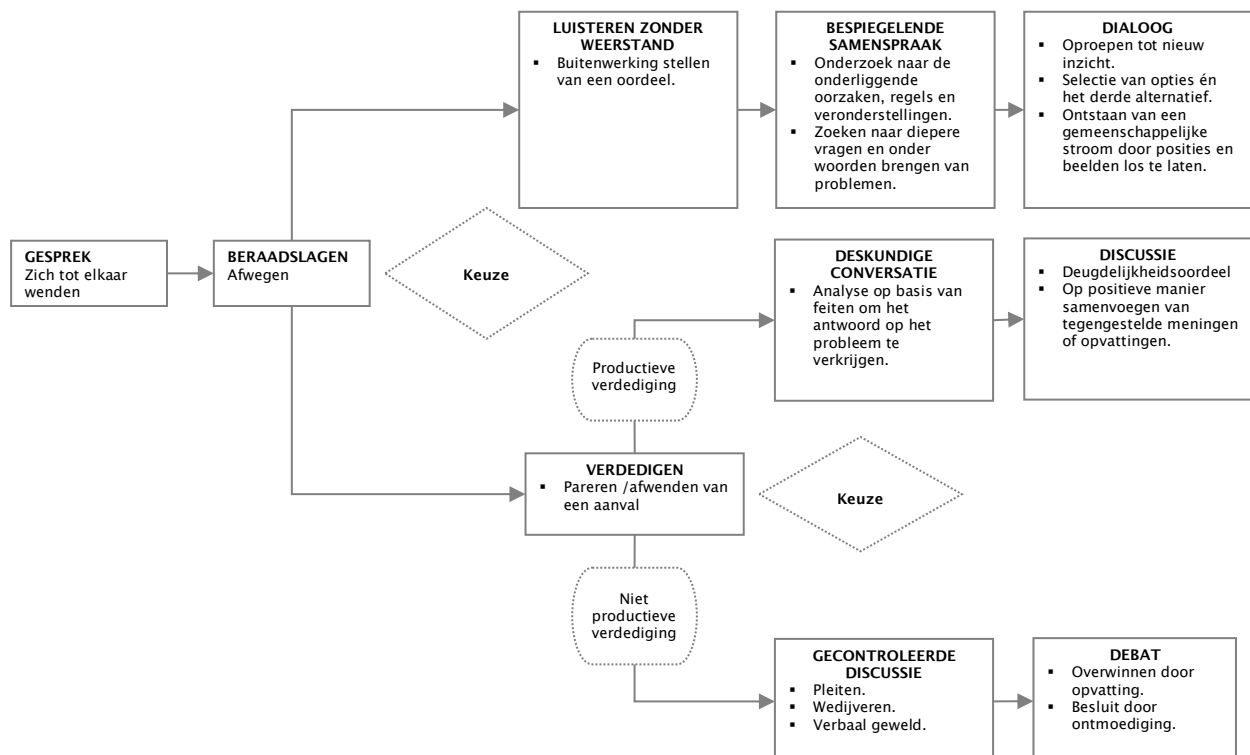
- kan het beleidsdoel worden gerealiseerd?
- strookt het beleidsdoel met meer algemene doelen?
- strookt het beleidsdoel met de algemene en veranderende waarden van onze (politieke en maatschappelijke) cultuur?
- strookt het beleidsdoel met de algemene waarden van een ideale maatschappij? [9]

Het stellen van beleidsdoelen roept verwachtingen op. Het invullen van die verwachtingen is bepalend voor het uiteindelijke succes.

### Communiceren: dialoog, discussie of debat?

De basis voor besturen start bij communicatie. Tijdens ieder gesprek worden bewust of onbewust keuzen gemaakt over het verloop van de communicatie. Niet zozeer het spreken maar vooral de manier van luisteren is bepalend voor de gedachtewisseling.

Het is zaak de wijze van communiceren af te stemmen op het doel dat men voor ogen heeft. Het is mogelijk een bewuste keuze te maken voor een dialoog, een discussie of een debat. De communicatieve elementen, keuzemomenten en doelen zijn schematisch weer te geven [10].



De wijze van communiceren is bepalend voor het bouwen van bruggen, het verloop van de besluitvormingsprocessen en uiteindelijk de succesvolle uitvoering van het beleid en besluiten gericht op duurzame oplossingen.

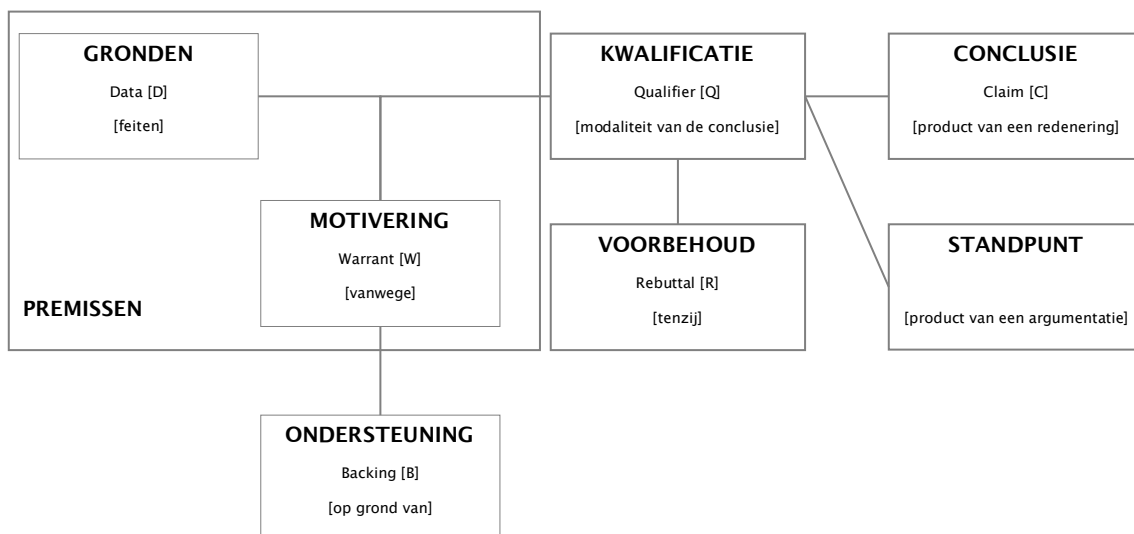
De dialoog vormt de weg van alleen denken naar samen denken en is met name van belang bij de activiteiten strategieontwikkeling, beleidsvoering en met derden zoeken naar oplossingen en het nemen van besluiten. Voor het creëren van draagvlak is het van belang open te staan voor alternatieven. Dat betekent dat in aanvulling op vooringenomen uitgangspunten het gezamenlijk zoeken naar een alternatief: geen compromis maar een nieuwe uitkomst waar iedereen beter van wordt [11].

Een '(dienst-)mededeling' is een vorm van communiceren die gebaseerd is op eenrichtingsverkeer van zender naar ontvanger. De wijze waarop deze wordt gebracht en de deugdelijkheid van de argumenten zijn bepalend voor de acceptatie en naleving.

### Deugdelijkheid van de argumenten

Voor besturen is het van belang aandacht te hebben voor de deugdelijkheid van gehanteerde argumenten. Bij het doorgronden van standpunten komen een aantal standaardtermen aan de orde: grond, motivering, ondersteuning, voorbehoud, kwalificatie en conclusie of standpunt. Het Toulmin-model biedt de samenhang tussen de termen. Op basis van het model kan de deugdelijkheid (objectiviteit en ondersteuning) van een conclusie of een standpunt worden geanalyseerd en bepaald [12,13].

### HET TOULMIN-MODEL



Het model is geschikt om de knelpunten in de argumentatie te scannen en in kaart te brengen, inzicht te krijgen in de meningsverschillen en drogredenen te duiden. Daarin worden argumentaties beoordeeld op objectiviteitsgehalte (kwaliteit van de gronden), ondersteuningsgehalte (kwaliteit van de motivering, het verband tussen gronden en conclusies), overtuigingsgehalte en openheid. De modaliteit van de conclusie (bijv. waarschijnlijk, vermoedelijk, op basis van dit onderzoek, het moet zo zijn dat...) is een belangrijke factor om te kunnen overtuigen. Om te overtuigen is het nodig de feiten en motivering te ondersteunen en voorbehouden in acht te nemen.

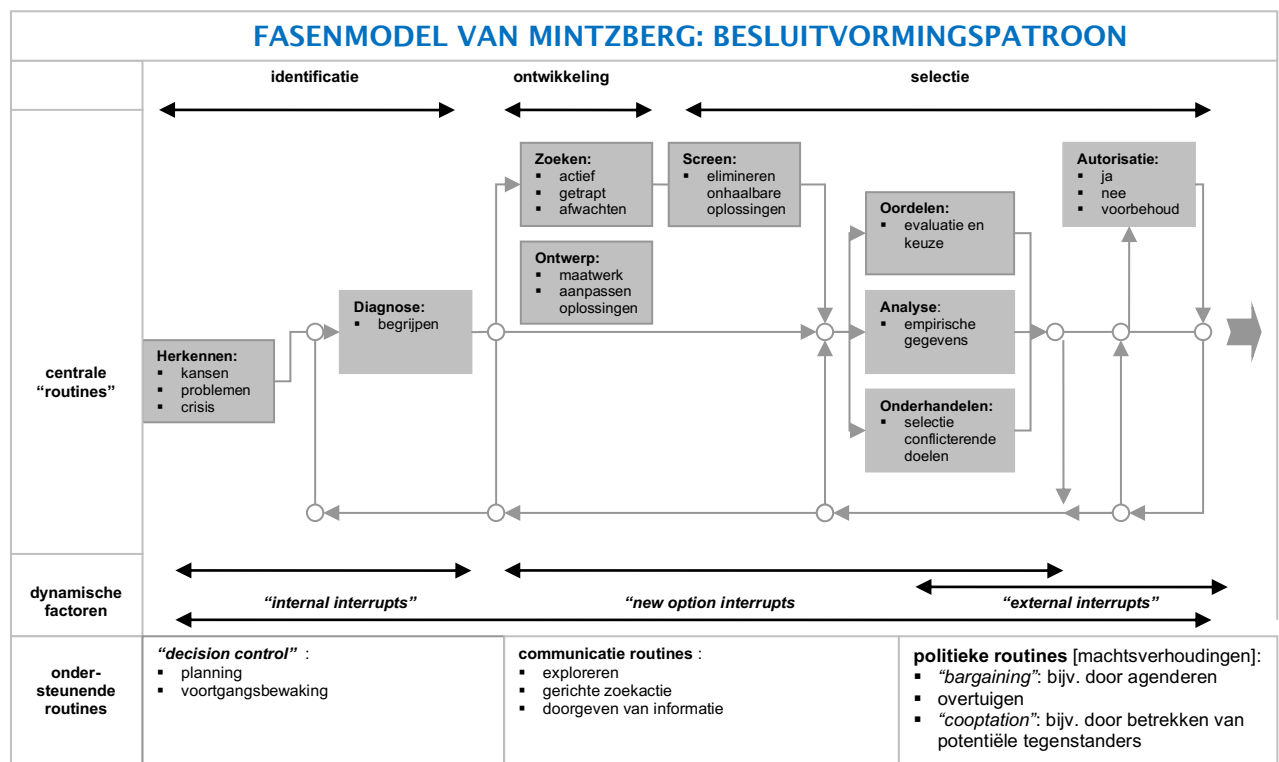
De kwalificatie wordt bepaald door de mate van precisie waarmee het bewijs voor een stelling wordt geleverd. De mate van precisie, en de wijze waarop ondersteuning voor

de feiten wordt geleverd, is medebepalend voor het oplossen van meningsverschillen. In de natuurwetenschappen wordt daarbij een hogere mate van precisie voor het bewijs voor een stelling vereist dan voor een politiek besluit [14]. Het verkrijgen van een hogere mate van precisie vereist meer onderzoek en derhalve meer investeringen en langere besluitvormingstrajecten.

Besluiten komen veelal in overleg tot stand waarin de premisse is dat de uitwisseling van feitelijke informatie tot een beredeneerd besluit zal leiden [15]. Met data / feiten en de argumentatie ben je er niet, voor besluiten én duurzame oplossingen is zicht op het besluitvormings- en groepsproces van belang.

### Zicht en de reflectie op besluitvorming

Bij besluitvorming komen diverse fasen, routines, dynamische factoren en ondersteunende routines aan de orde. De elementen die daarbij aan de orde komen zijn weergegeven in het fasenmodel van Mintzberg [16,17].



Met het model kunnen in principe *alle* besluitvormingsprocessen worden beschreven [18]. De voortvarendheid waarmee de centrale routines worden doorlopen, er interne én externe interrupties in de verschillende fasen plaatsvinden en er gebruik wordt gemaakt van ondersteunende routines zijn bepalend voor de snelheid waarmee een besluit genomen kan worden.

### Bewerkstelligen van veranderingen

Besluiten worden vaak genomen om een bepaalde koers uit te zetten en bepaalde verandering te bereiken. De voorwaarden voor het succesvol doorvoeren van

veranderingen worden bepaald door de sleutelwoorden: “het moet”, “wij willen het”, “wij kunnen het” en “wij doen het”.

Bij veranderen is gedrag bepalend. Voor het veranderen van gedrag bestaan vier strategieën [19]:

- het verschaffen van informatie (empirisch – rationele strategie),
- het beïnvloeden van waarden en normen (normatief – educatieve strategie),
- het zodanige (re-)organiseren dat het gewenste gedrag wordt beloond (utilitaire – facilitaire strategie),
- het verschaffen van directe sanctie, positief en negatief (machts-/dwangstrategie).

De genoemde strategieën spelen in het maatschappelijke speelveld een belangrijke rol in het uitoefenen van invloed in het publiek–privaat–particuliere stelsel.

### Tot slot

Dat zich in het maatschappelijke speelveld haperingen voordoen is gecorreleerd met individuele- en groepsbelangen. Het duiden van hapering in bovengenoemde elementen, onderdelen en mogelijkheden kan helpen om voortgang te boeken.



## (Inspiratie-)bronnen

1. Tack PJ, Beusmans PMMM, *Professioneel verenigingsmanagement*, VU Uitgeverij, Amsterdam, 2001.
2. Huizinga F, Tack PJ, *Architectuur van verenigingen*, Dialoog Uitgevers, Beekbergen, 2005 in het bijzonder hoofdstuk 5 'verenigingen in context: coalitie, federatie en eenheidsorganisatie.
3. Rittel H, Webber M, *Dilemmas in a general Theory of Planning*, Policy Sciences Vol 4, pp 155–169. Elsevier Scientific Publishing Company, Amsterdam, 1973.
4. Betty Martin 'The Art of Receiving and Giving: the Wheel of Consent' Luminare Press 2021
5. Kramer J, *Deep democracy* (De wijsheid van de minderheid), Boom, 2021.
6. De Caluwe M, Kaats E, *Samenwerken aan maatschappelijke opgaven*, Boom, 2023.
7. Voermans W, *Onze consititutie*, Prometheus Amsterdam, 2023.
8. Van Dijk, G, Klarenbeek S, Donck O, *Publieke Waarde uitgemeten: Interne sturing is externe verantwoording*, VU Amsterdam Zijlstra Centre, september 2021.
9. Van Zanten WPC et al., *Argumentatie en openbaar bestuur*, deel 2, pp 85–88, Open Universiteit, Heerlen, 2000.
10. Isaacs W, *Dialogue and the Art of Thinking Together*, Doubleday, New York, 1999.
11. Covey SR, *het 3<sup>de</sup> alternatief*, Free Press, 2011.
12. Toulmin SE, *The uses of argument*, Cambridge University Press, 1976.
13. Toulmin SE, Rieke R, Janik A, *An introduction to reasoning*. New York, Macmillan Publishing Company, 1984.
14. Van Zanten WPC et al., *Argumentatie en openbaar bestuur*, deel 2, pp 26–29, Open Universiteit, Heerlen, 2000.
15. Boin A, Overdijk W, *Handboek voor strategisch crisismanagement*, The Crisis University Press, 2020.
16. Mintzberg H, Raisinghani D, Théorêt A, *The structure of "unstructured" decision processes*, Administrative Science Quarterly, vol. 21, 246–275, 1976.
17. Mintzberg H et al., *Opening up decision-making: the view from the black stool*, Organization Science, vol. 6, no. 3, 1995.
18. Van Zanten WPC, *Groepsbesluitvorming in management en bestuur*, pp 77–83, Open Universiteit, Heerlen, 2003.
19. Kluytmans F et al., *Sturing van verandering*, leereenheid 8, Open Universiteit, Heerlen, 1991.