



07 DE WETENSCHAPPER

Rob Thijsse in gesprek met wetenschappers die zich (mogelijk) bezighouden met verenigingen.



Rob Thijsse

Peter Noordhoek en de ontdekking van het water door de vis

Wat kunnen we doen om de wetenschap te interesseren voor verenigingen en hebben we daar wat aan? Peter Noordhoek denkt van wel.




Op zoek naar wetenschappers met verstand van verenigingen heb ik in de buitenwereld gezocht, maar als er één binnen de verenigingswereld rondloopt moet ik die natuurlijk ook spreken, en dat is ongetwijfeld Peter Noordhoek.

Noordhoek heeft zijn kantoor in de historische oude binnenstad van Gouda met oog voor detail ingericht, inclusief twee tot aan het (hoge) plafond reikende, meterslange en boordevolle boekenkasten. De juiste ambiance voor iemand die onlangs is gepromoveerd tot doctor in de Juridische en Bestuurswetenschappen. Daar is natuurlijk een boek van, met een intrigerende titel: *Trusting associations. A surgent approach to quality improvement in associations*. Vrij vertaald: Verenigingen vertrouwen. Een vloedgolfbenedering voor kwaliteitsverbetering in verenigingen. Vertrouwen? Vloedgolf? Kwaliteitsverbetering? Wat is hier de betekenis van? En dat ruim 800 pagina's lang?

Stap voor stap wordt dat duidelijk in ons gesprek, waar Noordhoek rustig de tijd voor neemt. Hij studeerde Juridische en Bestuurswetenschappen in Leiden, leidde daarna vijf jaar een instituut voor postacademisch onderwijs tot verzelfstandiging, werd vervolgens vijf jaar programmadirecteur bij de Baak, raakte toen gefascineerd door de ontwikkeling van kwaliteitszorg (ISO, INK) en begon uiteindelijk zijn eigen bedrijf, Northedge, waarmee hij adviseert over kwaliteitszorg in alle hoeken en gaten van onder andere de overheid. Ondertussen heeft hij verenigingen opgericht voor toezichthouders en kwaliteitsprofessionals. Dus een ruime ervaring in educatie en organiseren.

Kwaliteitszorg is een van de drie rode draden in zijn leven (de andere twee zijn verenigingen en het CDA, waar hij vele malen campagneleider voor is geweest). Dat is dan ook een begin van de verklaring voor die kwaliteitsverbetering in de



**EEN WETENSCHAPPER
DIE NAAR GROTERE
VERBANDEN KIJKT,
KAN EEN BLIK OP
VERENIGINGEN
ONTWIKKELEN WAAR DIE
VERENIGINGEN ZELF NIET
OP GEKOMEN WAREN,
EN DAT HELPT ZE WEER
VERDER**

titel van het boek. Kwaliteitszorg is bij Noordhoek niet: het opleggen van een schema van regels en normen die elders theoretisch zijn bedacht (en die dus niet passen), maar uitgaan van de persoon of organisatie waar het om gaat, speuren naar wat daar bijzonder aan is, en daarop een systeem baseren. Hij heeft er echt over nagedacht. Kwaliteit is voor hem: "Wat impliciet is expliciet maken en daar consensus over krijgen". Maar die consensus ontstaat niet vanzelf. Het expliciet maken, maakt ook de meningsverschillen zichtbaar. Kwaliteit is ruzie, kun je eerder zeggen. Toch moet je daar doorheen wil je tot werkbare afspraken kunnen komen. En die afspraken, over bijvoorbeeld een keurmerk voor Goudse kaas, moeten dan liefst overal worden geaccepteerd, bijvoorbeeld in de USA. En dat krijgt de individuele ondernemer niet voor elkaar, daar heeft hij een vereniging voor nodig.

Wat maakt verenigen voor jou zo interessant?

"De plaats van verenigen in de samenleving is zwaar onderbelicht. In mijn optiek zijn verenigen voor de samenleving wat kraakbeen is voor het skelet: het dempt klappen, veert mee, maakt bewegingen soepel. De vereniging geeft vorm aan een collectief, een groep mensen. De samenleving heeft naast stabiliteit (nagestreefd door de overheid) ook beweging nodig, en die levert de vereniging, met zijn leden. Verenigen zijn ook nodig voor democratisering: in Oost-Europa zie je dat verenigen ontbreken, er vormen zich daar geen groepen die samen iets voor het collectief regelen. De individuele (privé)huizen staan er keurig bij, maar het collectieve plein waar ze aan staan is een smeerboel, niemand die daar een initiatief in neemt."

Wat zie je als zwakten van verenigen?

"Een teveel aan structuur, op een moment dat de tijdgeest om beweging vraagt, en dan is de besluitvorming te traag. En je creëert al te snel twee groepen als vereniging: een ingroup van mensen die er bij mogen horen, en een out-group van de niet-leden."

De vloedgolf tot een dominante mening of besluit, die jij ziet ontstaan in verenigingen, is dat niet gewoon kuddegedrag?

“Ik vergelijk het liever met gedrag van vogels in een zwerm. Daar gelden drie wetten: 1) De vogels letten slechts op de vogels die het dichtstbij zijn, 2) De vogels vliegen naar het midden van de zwerm, daar is het veilig, de dominante beweging in de zwerm is naar het midden, 3) Je moet niet botsen, dus zwenk je weg. Moeilijk van buiten te sturen dus. Op het Tahrirplein in Caïro kwam een hele zwerm jonge mensen samen (dat was het ‘midden’), ‘gestuurd’ door mobiele telefoonberichten: dat was spontaan, er waren geen leiders/stuurders.”

Wat kan de reden zijn dat de wetenschap zo weinig interesse toont in de studie van verenigingen?

“De wetenschap is opgedeeld in wetenschappelijke disciplines en dat is een heel taai systeem, met vakgroepen en dergelijke. Ze hebben een blinde vlek voor alles wat niet in het bestaande systeem past, en de wetenschap is slecht in interdisciplinair werken. Daar ontstaat niets spontaan, vanzelf. Aan de andere kant profileren verenigingen zich ook slecht als collectief, ze kijken te veel naar Den Haag in plaats van naar zichzelf, zeggen ‘wij zijn er voor de leden’ en maken zichzelf daarmee te klein, een doorgeefluik: ze kunnen zelf ook iets vinden. Zelfbewuster naar voren treden, een plek opeisen tussen Bedrijfskunde en Bestuurskunde bijvoorbeeld.”

Wat kunnen verenigingen eraan hebben als er serieus onderzoek naar ze werd gedaan?

“Dat ze meer vragen krijgen dan antwoorden! Nee, serieus: omdat we nu niet goed begrijpen hoe besluiten tot stand komen, vallen er besturen terwijl dat onnodig is. De besluitvorming binnen verenigingen verloopt wezenlijk anders dan bij bedrijven en overheden. Terwijl we steeds meer neurobiologische inzichten krijgen op het niveau van kleine groepen en tegelijk beter snappen hoe grote massa’s zich gedragen – ook op social media – begrijpen we nog niet goed genoeg hoe op het middenniveau van verenigingen leden zich gedragen. En daarin zou weleens de sleutel kunnen liggen waarom ver-

enigingen zo’n onvermijdelijk fenomeen zijn en blijven, hoe vaak ze ook overbodig en verouderd worden verklaard.

Als samenleving zijn we aan het vastlopen: de te sterke oriëntatie op de markt werkt niet, en de overheid is voor de huidige tijd niet flexibel genoeg. We (ook de verenigingen zelf) moeten verenigingen opnieuw ontdekken, er is een nieuwe integratieslag nodig. En net zoals een extern adviseur toegevoegde waarde kan hebben als hij van buitenaf tegen een organisatie aankijkt en zegt wat hij ziet – een spiegel voorhoudt – zo kan een wetenschapper die naar grotere verbanden kijkt een blik op verenigingen ontwikkelen waar die verenigingen zelf niet op gekomen waren, en dat helpt ze weer verder.”

Wat kunnen we concreet doen om die wetenschap geïnteresseerd te krijgen?

“Het helpt om individuele wetenschappers – of gewoon nieuwsgierigen – bij elkaar te brengen en om bijeenkomsten te beleggen. Het helpt nog meer om bijvoorbeeld een tijdschrift te beginnen waar inhoudelijke teksten en nieuwe inzichten over verenigingen worden gepubliceerd. Het is wel een kwestie van lange adem, houd daar rekening mee. Hier ligt ook een taak voor de Nederlandse verenigingswereld natuurlijk. Voor mij was het een kwestie van de vis die het water ontdekte. Wellicht zijn er zo meer vissen. ←

TEKST

Rob Thijssse

Rob Thijssse helpt organisaties ondernemend te worden. www.thijssse.nl

BEELD

Walter Randlehoff