

**DOEL
DENKER**

Aantrekkelijk besturen (als team)





David Wijnperle

Verenigingen

Vrijwilligerswerk

Besturen van vrijwilligersorganisaties

Doeldenker

NOV





Waarvoor hier bij elkaar?

- Verkennen: Wat maakt bestuurlijk werk de moeite waard
- Hoe je het besturen aantrekkelijker kunt maken voor meer -en misschien ook jongere- bestuurders.
- Aan de slag met een model waarmee je het bestuur als team kunt versterken, een model waarmee je na de workshop in je eigen bestuur aan de slag kunt.
- Tijdens de workshop en achteraf is er veel ruimte voor het delen van ervaringen en wensen.
- Op basis hiervan kijkt de VrijwilligersCentrale Haarlemmermeer hoe zij besturen in de toekomst zo goed mogelijk kan blijven ondersteunen.



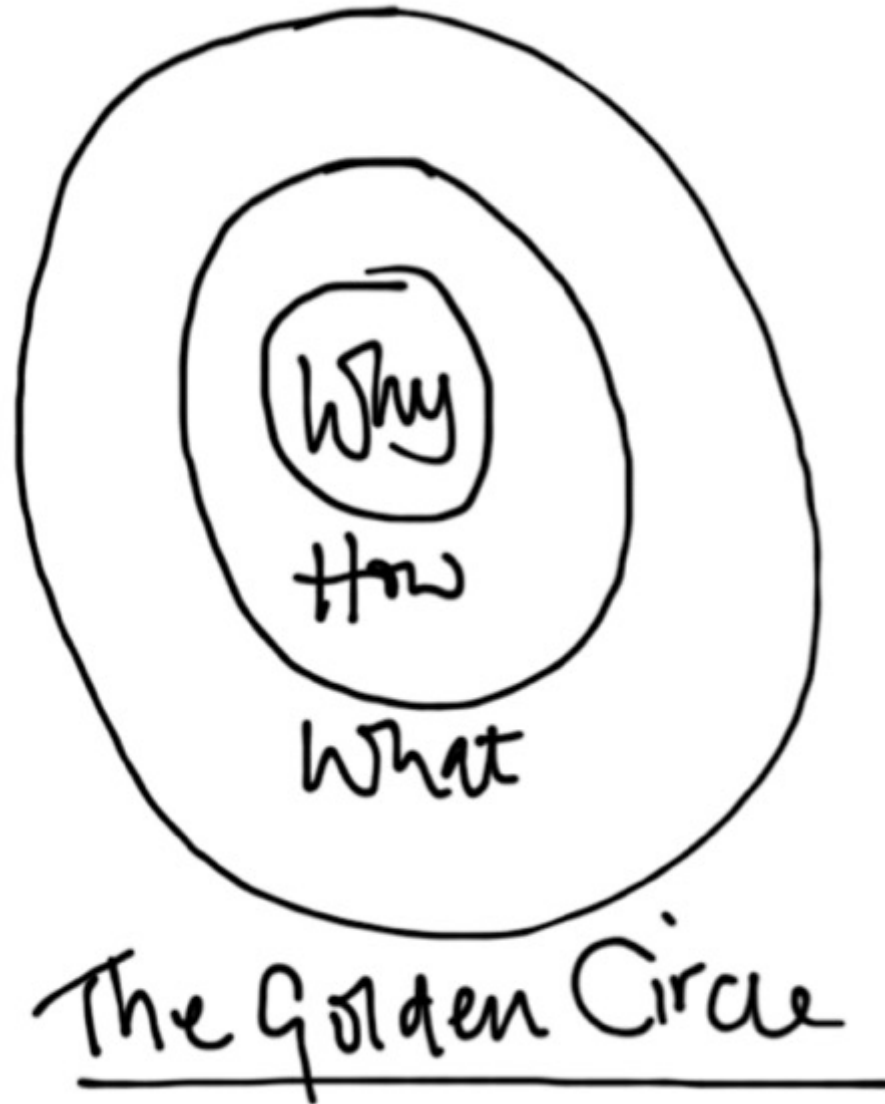
Anders kennismaken

Neem elkaar mee in een situatie waarbij je voelde:

‘Dit is waarom ik het geweldig vind om me bestuurlijk in te zetten voor mijn organisatie...’



Het start met de bedoeling





Waarvoor ben je hier?





Zo werkt besturen

$$\pi - 3 \log(2) = 12 \left(\sum_{n=1}^{\infty} \frac{1}{n(e^{\pi n} - 1)} + \sum_{n=1}^{\infty} \frac{1}{n(e^{\pi n} + 1)} \right)$$

$$\log(2) = 10 \sum_{n=1}^{\infty} \frac{1}{n(e^{\pi n} + 1)} + 6 \sum_{n=1}^{\infty} \frac{1}{n(e^{\pi n} - 1)} - 4 \sum_{n=1}^{\infty} \frac{1}{n(e^{2\pi n} - 1)}$$

$$\log(3) = -9 \sum_{n=1}^{\infty} \frac{1}{n(e^{\pi n} - 1)} - \frac{49}{3} \sum_{n=1}^{\infty} \frac{1}{n(e^{\pi n} + 1)} + \frac{14}{3} \sum_{n=1}^{\infty} \frac{1}{n(e^{2\pi n} + 1)}$$

$$- \sum_{n=1}^{\infty} \frac{1}{n(e^{3\pi n} - 1)} + \frac{7}{3} \sum_{n=1}^{\infty} \frac{1}{n(e^{3\pi n} + 1)} - \frac{2}{3} \sum_{n=1}^{\infty} \frac{1}{n(e^{6\pi n} + 1)}$$

$$\log(5) = \frac{57}{4} \sum_{n=1}^{\infty} \frac{1}{n(e^{\pi n} - 1)} + \frac{91}{4} \sum_{n=1}^{\infty} \frac{1}{n(e^{\pi n} + 1)} - \frac{13}{2} \sum_{n=1}^{\infty} \frac{1}{n(e^{2\pi n} + 1)}$$

$$+ \frac{3}{4} \sum_{n=1}^{\infty} \frac{1}{n(e^{5\pi n} - 1)} - \frac{7}{4} \sum_{n=1}^{\infty} \frac{1}{n(e^{5\pi n} + 1)} + \frac{1}{2} \sum_{n=1}^{\infty} \frac{1}{n(e^{10\pi n} + 1)}$$



Klassieke betrokkenheid



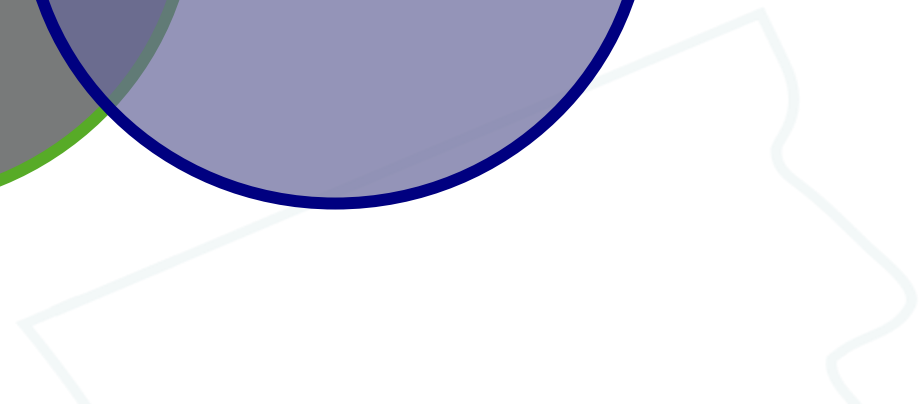
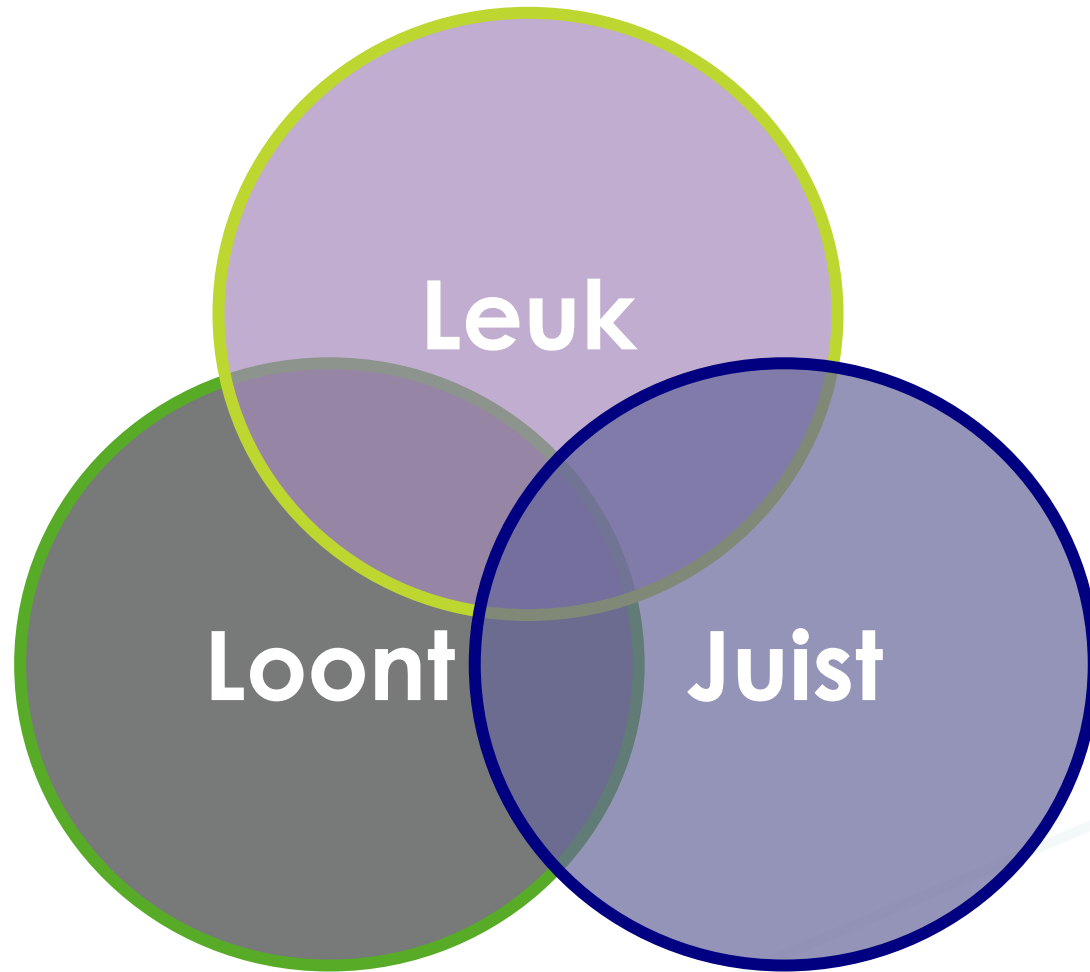
Moderne betrokkenheid



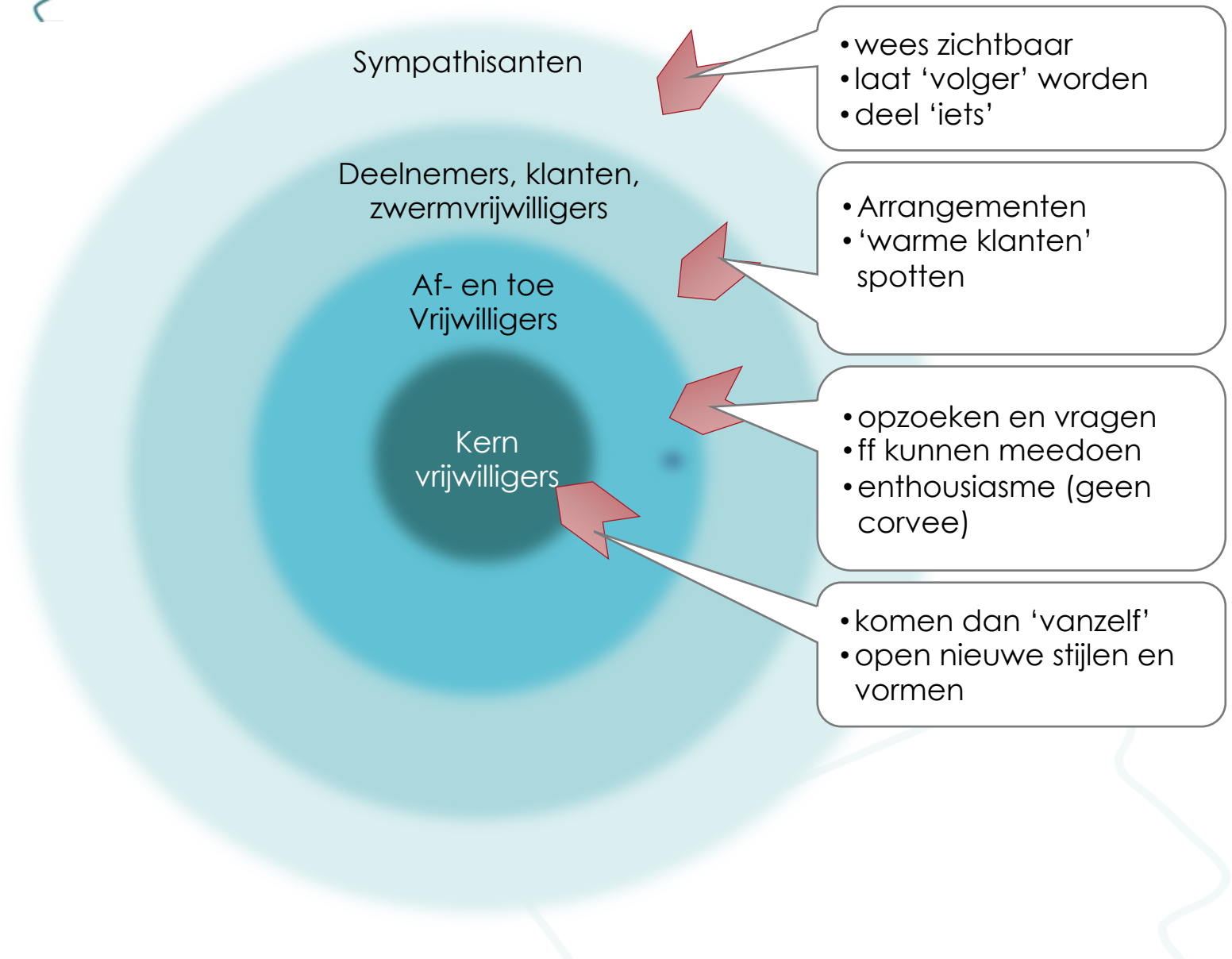
Betrokken waarbij?

- ✓ bij de missie
- ✓ bij de organisatie zelf
- ✓ bij de activiteiten
- ✓ bij de mensen
- ✓ bij de producten en diensten

Dynamische motivatiemix



Cirkels van betrokkenheid



Wat is Goed Bestuur?

Goed bestuur betekent:

- Integer zijn (wetten rechten intenties)
- Aanspreekbaar zijn (verantwoording voor uitvoering afleggen)
- Evenwichtige belangenafweging maken
- Uitvoering bewaken (doelmatig goede kwaliteit)

...dus zeker niet nieuw met WBTR



Bestuursmodel: Waarom?

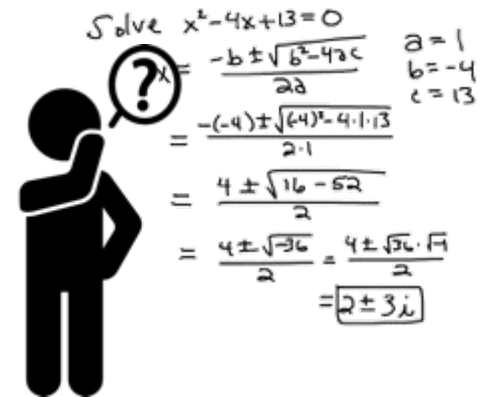
Ordenen van de complexe kluwen

- **Intern:**

- Heldere verwachtingen
- Vermijden dubbele aansturing
- Scheiden van besluitvorming en uitvoering
- Checks & balances

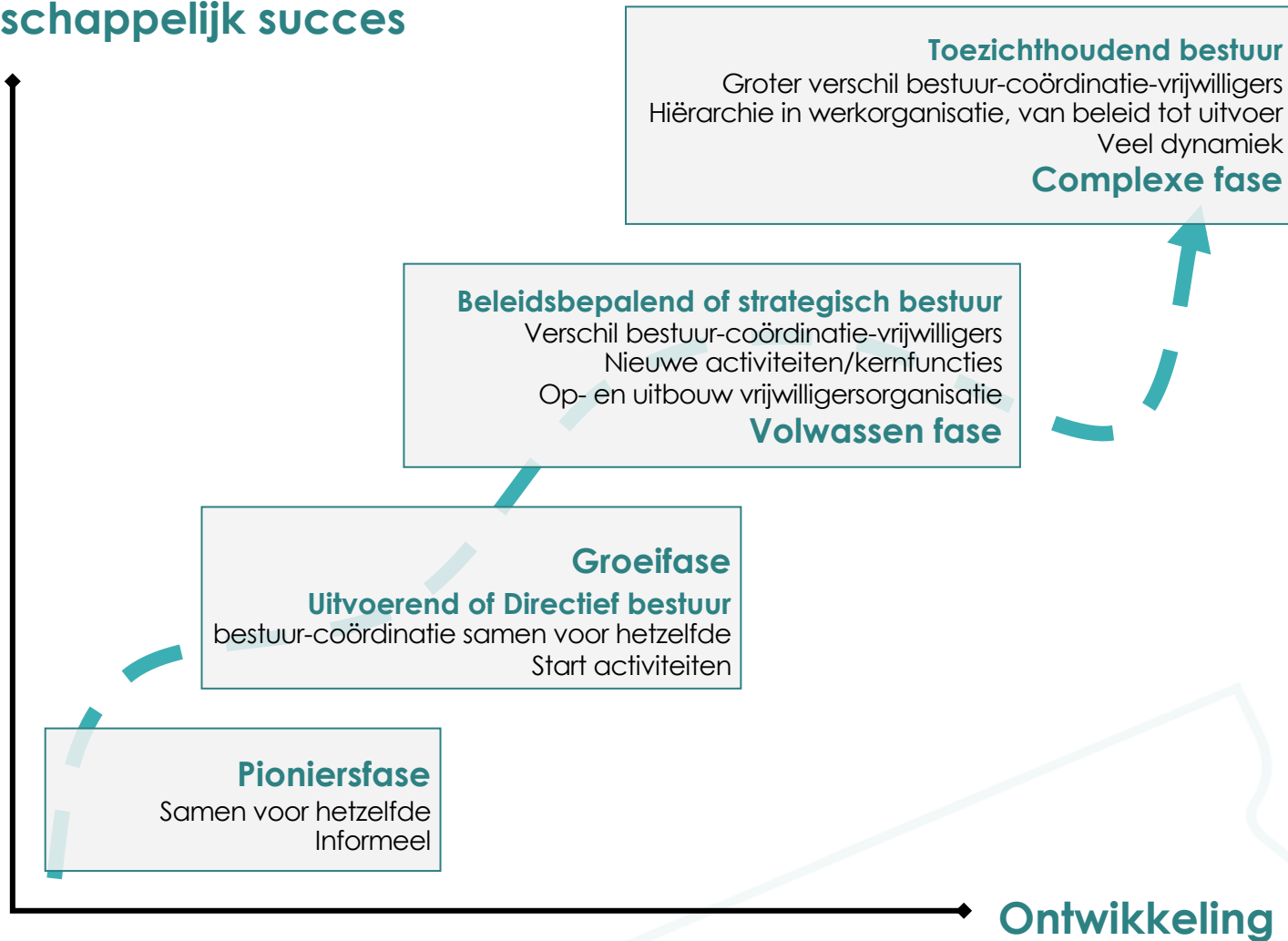
- **Extern:**

- Eis voor transparantie vanuit samenleving overheid subsidiegevers
- Codes Goed bestuur worden de norm
- WBTR
- Imago, beeld naar buiten



Ontwikkelingsfasen en Bestuursmodellen

Maatschappelijk succes



Andere verschijningsvormen...

Politiek bestuur



Vanuit geledingen gekozen
vooral bezig met eigen spel

VIP bestuur



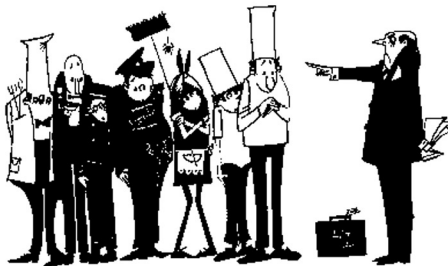
Mooie namen voor PR

Self destroy bestuur



Ziet de vijand vooral
binnenshuis

Bemoei bestuur



Doet meer dan de bedoeling is

Slappe knieën bestuur



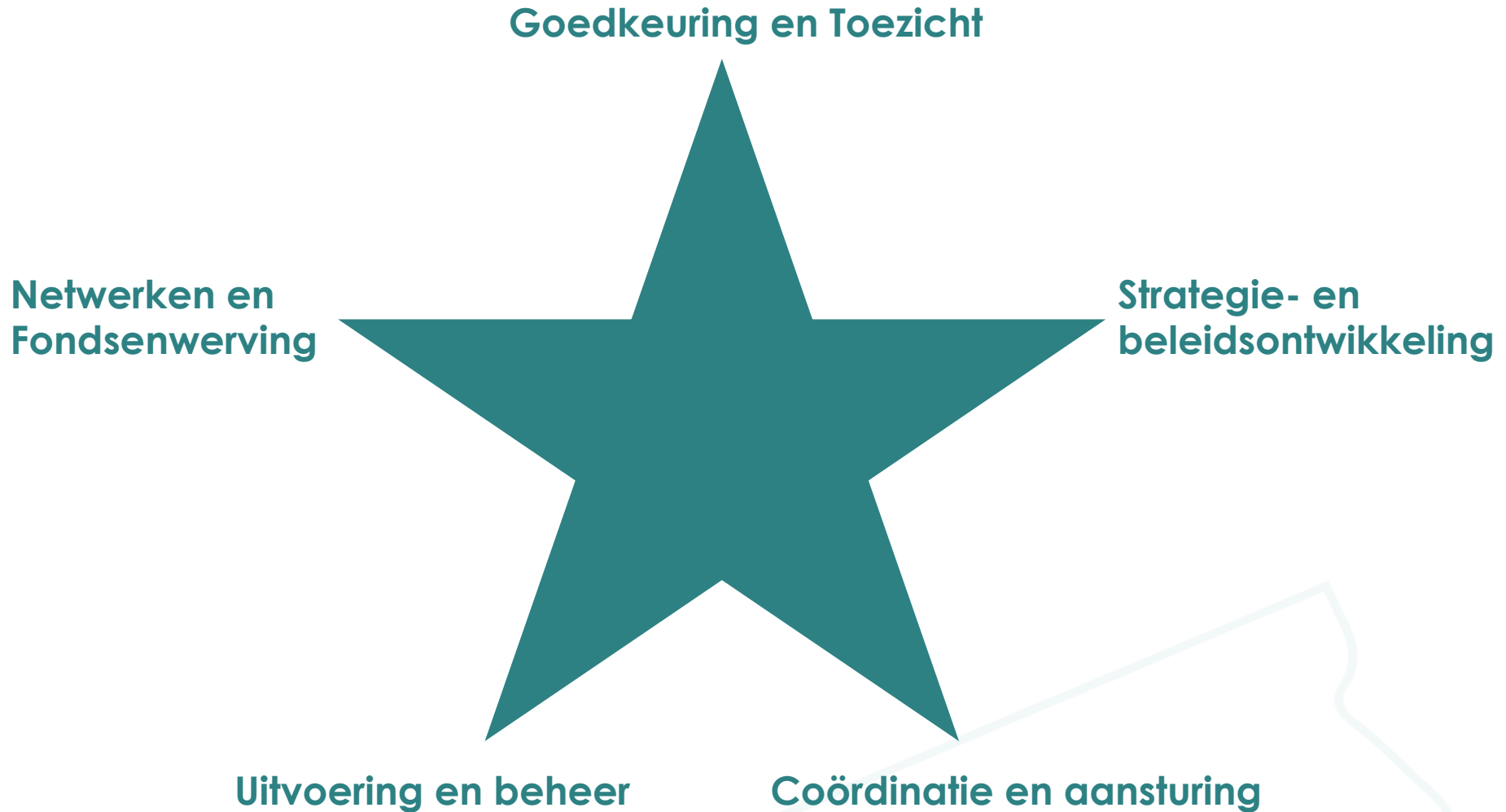
“Zal mijn tijd wel
duren en mijn kop niet kosten”

Spook bestuur



Weinig aanwezig,
veel wisselingen

Opdrachten voor bestuur





Hoe maak je besturen behapbaar en aantrekkelijk?

- Meer aandacht voor het **Waarom**, minder voor **Hoe** en **Wat**
- **Verzwaren óf verlichten**
- **Commissionalisering**
- **Wel knippen, niet plakken**
- **Verdeel op specialismen**
- **Werk projectmatig**





Wat spreekt je het meest aan

- Dat we als bestuur, bureau en vrijwilligers als een team functioneren. Dan kunnen we alles aan.
- Dat we alles wat we hebben opgebouwd in de organisatie echt waarderen: ons aanbod, onze mensen. Dat is ons goud.
- Dat we oog hebben voor de grote uitdagingen die voor ons liggen. De organisatie van morgen zal er anders uitzien.



Het bestuur als team

- Uiteraard een kwestie van competenties, motivaties, beschikbaarheid, netwerken, etc.
- Kijkend naar het bestuur als team over het algemeen drie typen te onderscheiden:

versterkers



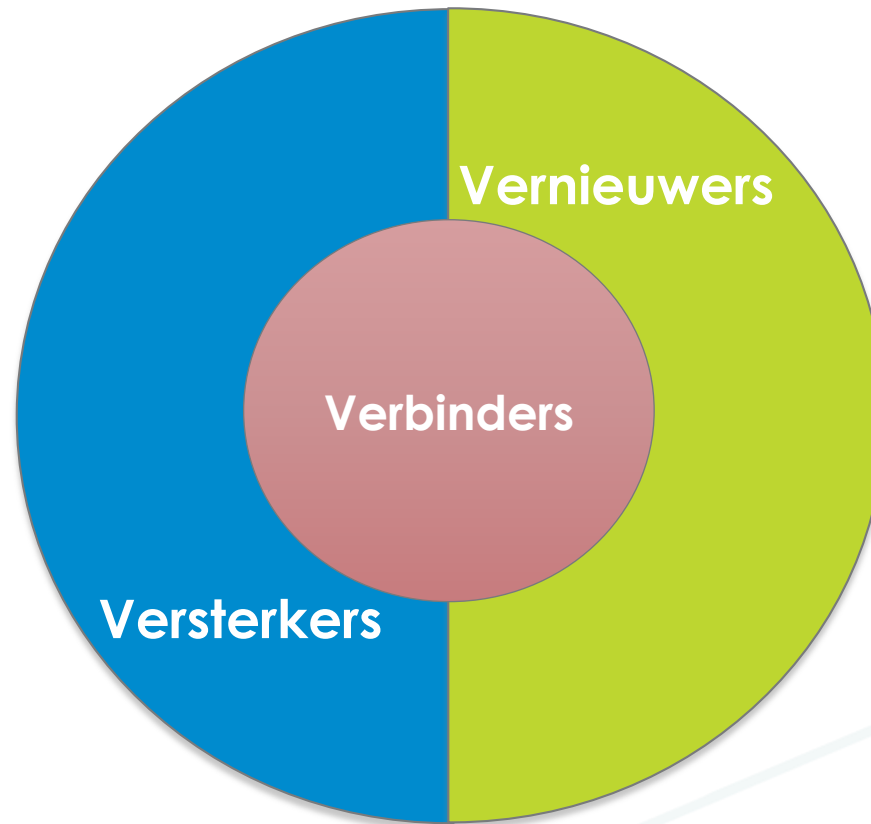
vernieuwers



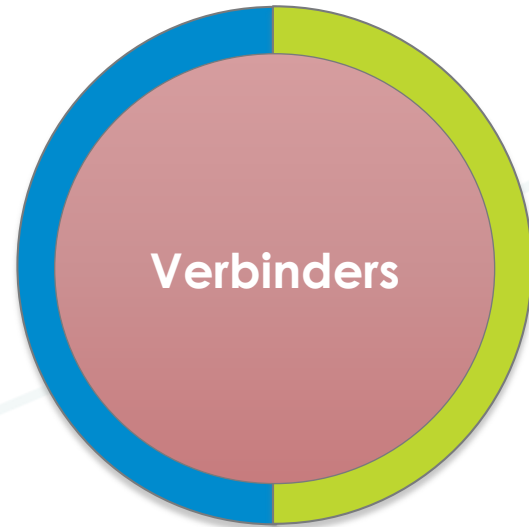
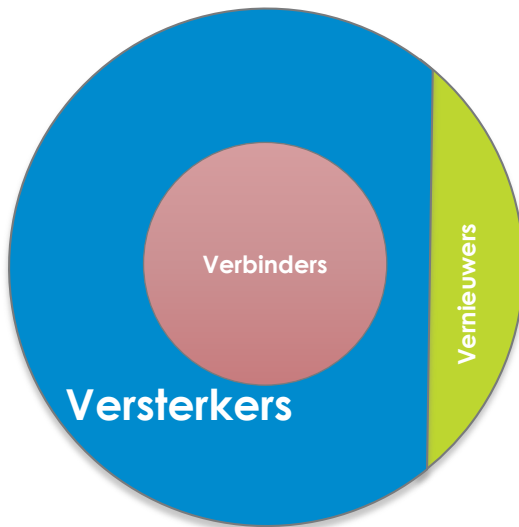
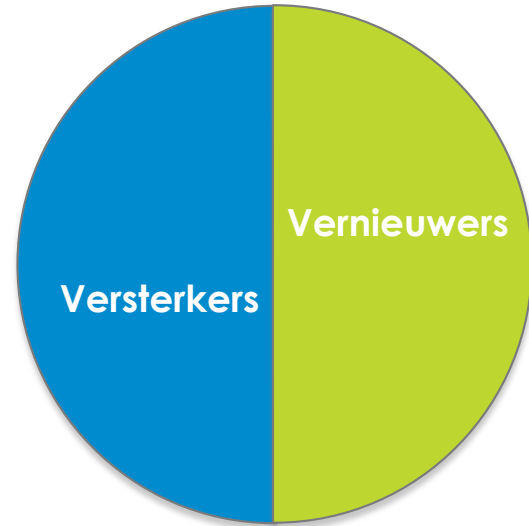
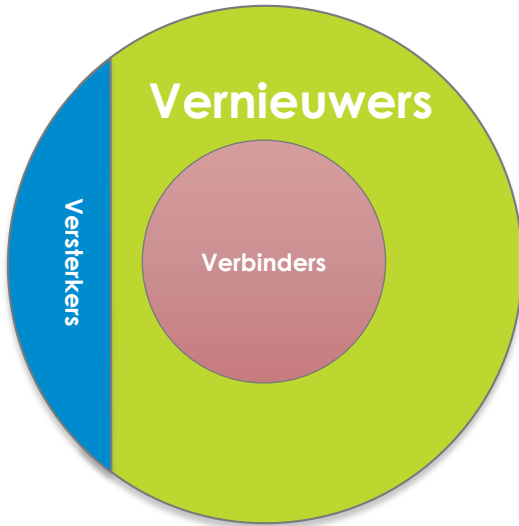
verbinders



Samenstelling bestuur



Samenstelling bestuur



	<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?”

	<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”

	<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”

Goed overleg

Buikpijn

- **Traag vergaderen**
 - Notulen als agenda
 - Samen ingekomen post bespreken
 - Meer over gister dan over morgen
- **Onvoorspelbaar vergaderen**
 - Agendapunten tijdens vergadering
 - Detail stuurt besluit
- **Frustrerend vergaderen**
 - Terugkomen op eerdere besluiten
 - Terugkerende gedragspatronen
 - Overdoen van werk commissies en werkgroep

Wordt boeiend

- **Weten wat je opdracht is**
 - Dat maakt de agenda
- **Zelf goed opdrachtgever zijn**
 - Naar werkgroepen en vrijwilligers
 - Met kaders én vrijheid
- **Goed voorbereiden**
 - Elk agendapunt heeft informatie en een voorstel
- **Aandacht voor inhoud, procedure en relatie**

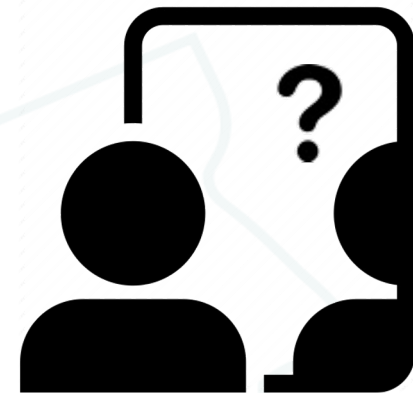


Goed overleg is aandacht voor 3 dimensies

- **Inhoud:**
 - Wat moet besloten/uitgewisseld worden
- **Procedure:**
 - Welke procesafspraken maken we voor uitwisseling en besluitvorming?
- **Interactie en relatie**
 - Hoe functioneert de groepsdynamiek?
 - Is er ruimte en respect voor ieders inbreng?
- **Stroef op de ene dimensie...reageer via een andere**
 - “Ik merk dat we geïrriteerd raken, om welke vraag gaat het nu in de kern?”
 - “We zijn nu al tijden over dit vraagstuk aan de slag, wanneer nemen we een besluit?”

Wie (de rollen)

- **Voorzitter, vice-voorzitter**
 - In voorbereiding, agenda opstellen (met secretaris/bureau)
 - Vergadering voorzitten
 - Extern vertegenwoordigen
- **Secretaris, penningmeester, portefeuillehouder (nodig?)**
 - Afhankelijk van fase bestuur: alleen als functioneel!
- **Lid**
 - Hersens + ervaring inzetten voor het collectief
 - Uitdaging: actief participeren en vanuit collectief denken
- **Medewerker bureau**
 - Rol afhankelijk van type bestuur: secretaris, adviseur, initiator



Interventies

Voorzitter

- **Introductie agendapunt**
- **Samenvatten tussendoor**
- **Beurt geven**
- **Samenvatten tot slot**
 - Besluit destilleren, focus op overeenkomsten
- **Bewaken klimaat**
 - Persoonlijke aanvallen afkappen
 - Meningsverschillen zakelijk benaderen
 - Afdwalers terugbrengen naar het rechte pad

Leden

- **Reageren op introductie en agenda**
 - Eigen wens over tijd, aanpak inbrengen
- **Punt van orde stellen**
 - Feedback geven op proces
 - Geef aan wat je voorstelt, blijf beleefd
- **Reageren op samenvatting**
- **Niet doen:**
 - Terugkomen op genomen besluit / vorig agendapunt
 - Herhalen van argumenten
 - Personen - zaken niet scheiden

Wat staat op de agenda?

- Ter informatie
- Beeldvorming
- Oordeelvorming
- Besluitvorming



Ter Informatie



- **Te vinden als:**
 - Opening, Ingekomen stukken 'stand van zaken'
 - MET status ter informatie
- **Input**
 - korte notitie (beter) of mondelinge toelichting
- **Vorbereiding**
 - Begrijp ik waarom ik dit moet weten, Wat moet ik er mee?
- **Vergadering**
 - Moet het echt in de vergadering?
 - Vooral luisteren, stel vragen over wat en waarom
 - Houd het bij kennisgeven... of agendeer de volgende keer

Beeldvormen

- **Te vinden als:**

- Thema, strategisch onderwerp
- MET status verkennen

- **Input**

- Stukken
- Een verkenningsvraag: Doel van het overleg

- **Vorbereiding**

- Wat weet ik van dit vraagstuk, wat zou ik willen weten?

- **Vergadering**

- Goed moment voor een expert
- Maak er een brede discussie van (brainstorm)
- Sluit af met een richting voor beleid uit te werken door ...



Oordeelvormen

- **Te vinden als:**
 - Strategische afweging
 - MET status oordeel vormen
- **Input**
 - Stukken
 - Doelenboom/keuzehulp/scenario's
- **Vorbereiding**
 - Wat vind ik van deze opties, wat heb ik nodig om hier een besluit over te nemen?
- **Vergadering**
 - Denk lineair met elkaar, bijvoorbeeld PMI-methode
 - Sluit af met een keuze voor het uitwerken van 1-3 opties



Besluitvorming

- **Te vinden als:**
 - Beleidsvoorstel, standpunt, begroting, verantwoording
 - MET status besluitvorming
- **Input**
 - Stukken
 - Een voorliggend besluitvoorstel eventueel met alternatieven
- **Vorbereiding**
 - Wat is mijn standpunt, wat zijn argumenten, wat zouden contra-argumenten kunnen zijn?
- **Vergadering**
 - Toelichting door voorzitter of 'afzender'
 - Ronde toelichtende vragen
 - Discussie
 - Besluit

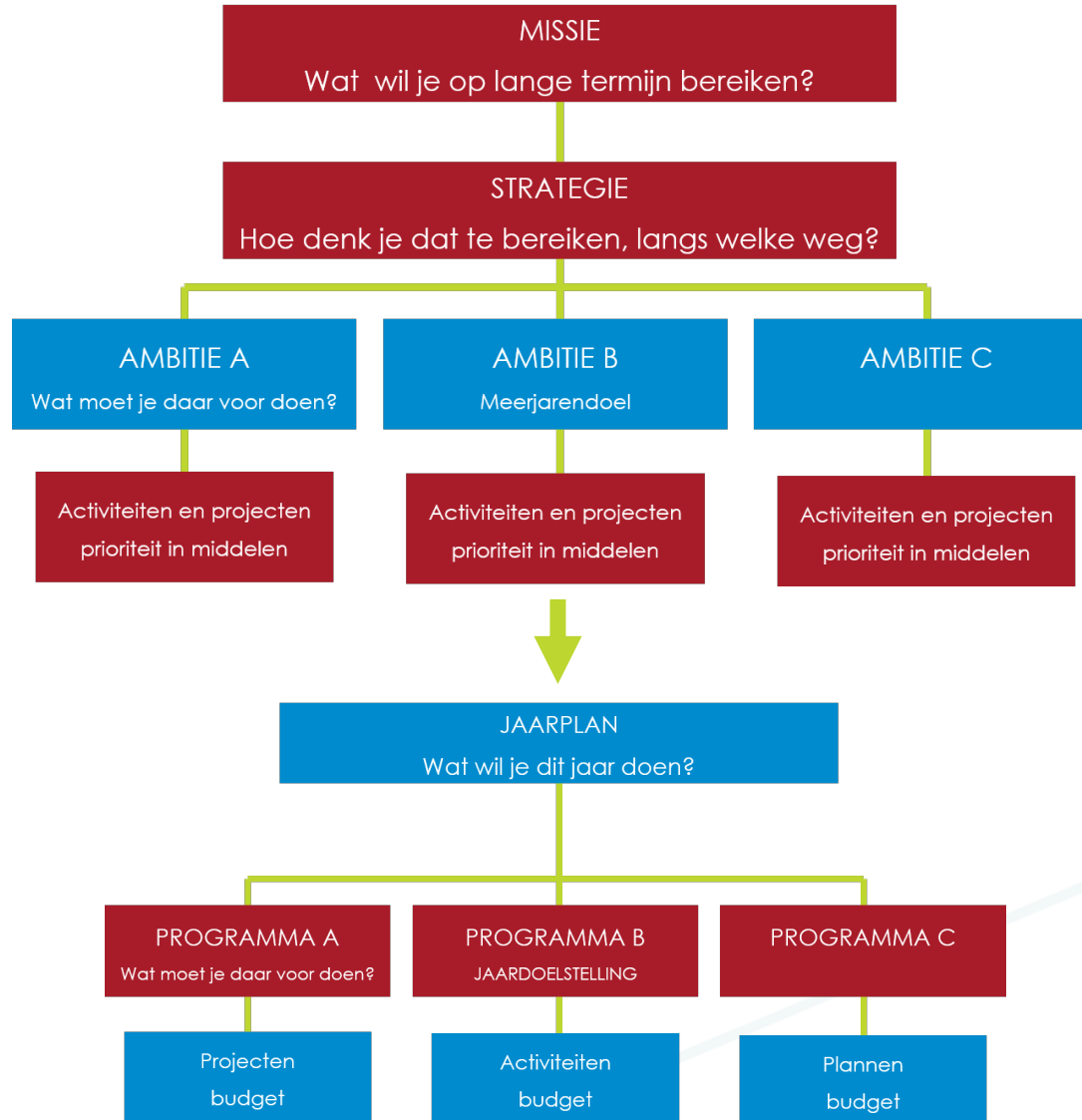




Het besluit

- **Voorzitter: Duidelijke formulering conclusies**
- **Besluit op 5 manieren**
 - Besluit door gebrek aan respons
 - Besluit op grond van autoriteit
 - Meerderheidsbesluit
 - Consensus
 - Unanimiteit
- **Checken of besluit voor iedereen duidelijk is**
- **Afspraken vastleggen:**
 - wie – wat – wanneer – hoe





Meer weten? Aan de slag!

Behapbaar besturen

tips & tricks

pep kennis kracht kansen

Prijs € 8,50 excl. btw

NOG BETER BESTUREN

Vinden en binden van betrokkenen

www.verenigingen.nl

Kennis en advies voor maatschappelijke samenwerking

MOVISSE

Op weg naar het ideale bestuur

Versterkers, vernieuwers en verbinders

Besturen van een vereniging of stichting is een moeilijke maar waardevolle taak. Naast alle verwachtingen die vanuit de buitenwereld en vanuit de achterban op u als bestuurder afklok u ook te maken met uw medebestuurders. Alleen wanneer u als een echt team opentert, is staat uw missie waar te maken. In dit artikel bespreken we drie typen bestuurders, laten we er gebouwt in uw organisatie als één type overhand, en verbinden we de drie typen bestu de lemmen van Bestu. Zo heeft u gelijk een instrument in handen om als bestuur uw vis in kaart te brengen en ertoe aan de slag te gaan.

Drie typen
In ons werk met bestuurders van maatschappelijke organisaties is ons opgevallen dat er vi drie typen te onderscheiden zijn. We hebben ze versterkers, vernieuwers en verbinders ge versterkers zijn de bestuurders die het gedachtengoed en de tradities van de organisatie bi Zij zijn vaak al langer verbonden aan de organisatie en zijn soms zelfs de oprichter. Als be worden zij vooral gedreven om degenen te versterken dat er af is en dat goed gaat.

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

Voor de verbinders is de discussie over versnovenheden en innovaties minder interessant. I bestuurder ziet voorstellen in beide manieren van denken. Handhaaft gaat het juist om het bi e gen van mensen. Niet de inhoud, maar het proces en de groep zelf staan voor deze bestu trant.

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

Figuur 1: Het ideale bestuur

DOEL DENKER

Negen gezichten van besturen

	3	2	1	0	1	2	3	
Informeel								Formeel
Bestuur stuurt op afstand van de uitvoering								Bestuur participeert in de uitvoering
Organisatiebelang en klantenbelang staat voorop								Belangen vrijwilligers staan voorop
Bestuur geeft ruimte voor initiatief aan vrijwilligers								Bestuur bepaalt en houdt de regie
Bestuur bestaat uit losse verantwoordelijken								Bestuur is team
Bestuur kijkt vooruit en neemt initiatief								Bestuur bouwt door op initiatieven van anderen
Bestuur is gefocust op het oplossen van problemen								Bestuur is gefocust op het stimuleren van kansen
Bestuur richt zich vooral op de interne organisatie								Bestuur richt zich vooral op relaties buiten de organisatie
Bestuur stuurt vanuit eigen visie								Bestuur zet zich in dat alle neuzen dezelfde kant opstaan

Welk beeld heb je van je bestuur? Vul individueel in, en neem mee naar de bestuurs-evaluatie. Kijk wat de huidige situatie is en wat de gewenste situatie zou zijn.
0 = huidige situatie X = gewenste situatie.

**DOEL
DENKER**



Meer weten?

www.doeldenker.nl

david@doeldenker.nl

06-30201538

