

Het avontuur van Bert

Overleven besturen de 21ste eeuw?

Willem-Jan de Gast en David Wijnperle



Kennis en advies voor
maatschappelijke ontwikkeling



Het avontuur van Bert

Overleven besturen de 21ste eeuw?

Willem-Jan de Gast en David Wijnperle



MOVISIE – Kennis en advies voor maatschappelijke ontwikkeling

MOVISIE is hét landelijke kennisinstituut en adviesbureau voor maatschappelijke ontwikkeling. We bieden toepasbare kennis, adviezen en oplossingen bij de aanpak van sociale vraagstukken op het terrein van welzijn, participatie, zorg en sociale veiligheid. In ons werk staan vijf actuele thema's centraal: huiselijk & seksueel geweld, kwetsbare groepen, leefbaarheid, mantelzorg en vrijwillige inzet.

We investeren in de kracht en de onderlinge verbinding van burgers. We doen dit door maatschappelijke organisaties, overheden, maatschappelijk betrokken bedrijven en burgerinitiatieven te ondersteunen, te adviseren én met hen samen te werken. Lokaal of landelijk, toegesneden op het vraagstuk en de organisatie. Zo kunnen deze organisaties en hun professionals hun werk voor de samenleving zo goed mogelijk doen.

Kijk voor meer informatie op www.movisie.nl.

COLOFON

Auteur(s): Willem-Jan de Gast en David Wijnperle

Fotografie: Sijmen Hendriks

Datum: 2 februari 2009

© MOVISIE

Bestellen: www.movisie.nl

Hoe krijgen we Bert in beweging?

Met gepaste trots stellen wij Bert aan u voor. Bert is de hoofdpersoon van dit avontuur. Centraal staat de vraag hoe besturen van vrijwilligersorganisaties in beweging kunnen komen. Want beweging is noodzakelijk om de 21e eeuw te kunnen overleven. Bert is een metafoor om te laten zien wat er fout kan gaan als organisaties niet veranderen en welke mogelijkheden er zijn om in beweging te komen. Ons uiteindelijke doel is om vrijwilligersorganisaties perspectieven te bieden waarmee ze besturen aantrekkelijk kunnen maken en houden¹.



¹ De serie 'Hoe krijgen we Bert in beweging' is in 2008 als zes afleveringen verschenen in Vakwerk, tijdschrift voor vrijwilligerswerk.

Episode 1: Waarom Bert op de bank hangt

Bert hangt op de bank. Op de tafel een wijntje en een bakje nootjes, beide half leeg. Net als gisteren en eergisteren en de dagen daarvoor kijkt Bert naar het journaal, de actualiteiten en zijn soap. Maar rustiger wordt hij er niet van. Het werk blijft maar door zijn hoofd spoken. Steeds meer moeten, steeds meer doen. Steeds meer, met steeds minder mensen.

Langzaam doezelt Bert weg, totdat hij de voordeur met een klik van het slot hoort gaan. "Dag schat", luchtzoent Bert zijn vrouw, "ik ben helemaal vergeten eten uit de vriezer te halen, zal ik even Chinees halen?" "Laat maar", zucht ze, "ik heb toch mijn jas nog aan." Bert schenkt zich nog een wijntje in en dekt de tafel. Op de achtergrond klinkt de begintune van Bert's favoriete comedy.

Bert lacht. Maar wat Bert niet weet, is dat zijn aders verstoppert en zijn gewrichten verstijven. Op de zaak wordt er onderhandeld over een ingrijpende reorganisatie en terwijl zijn vrouw op de bami staat te wachten, dagdroomt ze over Victor, die leuke nieuwe collega van de afdeling Verkoop.

Bert heeft het druk en niet alles loopt op rolletjes, maar in essentie is hij niet ontevreden met zijn leven. Een buitenstaander zou zeggen dat Bert ingekakt is en weinig bereid tot veranderen. Zijn 'achterban' kijkt om zich heen of is zelfs al aan het overlopen naar een ander. Hij lijkt zich nauwelijks bewust van ontwikkelingen en gevaren in de omgeving. Evenmin pakt hij de interne problemen adequaat aan, die er uiteindelijk toe kunnen leiden dat hij niet zal overleven. Het is duidelijk dat er iets zal moeten veranderen, wil hij zijn oude dag halen. Onze stelling is: veel besturen van vrijwilligersorganisaties zitten in dezelfde levensfase als Bert.

Bert's vrouw Sylvia mijmert over Victor. Natuurlijk, Bert is een lieve en trouwe man. Maar er gaat zo weinig van hem uit, hij is zo gedachteloos geworden. Alsof hij niet meer nadenkt over hun relatie, over zijn werk, over zijn leven. Daarom is het ook zo fijn om te dromen over iemand die aandacht heeft, gezellig wil kletsen, warm loopt voor nieuwe dingen.

Als ze naar huis loopt, denkt Sylvia aan vroeger. Aan Bert's wilde ideeën, zijn ambities, zijn nieuwsgierigheid. Samen hadden ze het huis opgeknapt. Hij voetbalde, speelde in een bandje, verraste haar met kaartjes naar Parijs.

Maar alles verstofte, alles "zo'n gedoe", alles moe. Meewarig kijkt ze naar het plastic tasje dat ze vasthoudt. Ze had ook geen Chinees kunnen gaan halen. Aan de andere kant: als ze hem wel probeerde te prikkelen, bleef Bert meestal roerloos zitten, of op zijn best werd hij kwaad.

Hoe is dat toch zo gekomen, vraagt Sylvia zich af, terwijl ze de huissleutel pakt. Gemakzucht? Gewenning? Verkeerde keuzes? Of waren er te weinig prikkels om in beweging te komen? Misschien hadden ze toch kinderen moeten nemen...



Net als bij individuen verloopt ook bij besturen een belangrijk deel van hun handelen via vaste patronen. Een bestuur heeft een bepaalde taakverdeling, een bepaald mandaat en een bepaalde manier van werken. Dat is handig en verstandig, omdat op deze manier veel zaken 'automatisch' geregeld worden. Werkwijzen die aantoonbaar effectief zijn, verdienen het om nagevolgd te worden.

Het grote gevaar van deze patronen is echter dat ze niet meer ter discussie worden gesteld: 'Zo doen we dat hier'; 'dit werkt al jaren goed'. Hoe handig patronen ook zijn, het probleem is dat zowel de mensen binnen de organisatie als de omgeving van de organisatie veranderen. Er komen nieuwe eisen, andere vraagstukken, innovatieve ideeën. Daarom moeten oude gewoontes worden losgelaten, en er moeten nieuwe patronen worden ontwikkeld en toegepast.

En dat valt niet mee. Kijk maar naar Bert. Hij weet natuurlijk best dat zijn levensstijl niet gezond is en diep van binnen merkt hij ook wel dat zijn huwelijk er niet goed voorstaat. Maar leidt dit besef tot het aanleren van

nieuwe patronen? Dat valt te betwijfelen. Patronen zijn namelijk zo krachtig dat er vaak een crisis of druk van buitenaf nodig is, willen besturen hun manier van werken veranderen.

Negatieve effecten

Zo ontstaat een spagaat. Besturen houden vast aan wat ooit effectief was, terwijl zowel binnen als buiten de organisatie nieuwe patronen en werkwijzen worden ontwikkeld. Afhankelijk van de macht van het bestuur en het type vrijwilligersorganisatie kunnen dan een of meer negatieve effecten optreden:

- het bestuur drukt zijn handelwijze door, wat leidt tot een gedeeltelijke uittocht van vrijwilligers en/of leden ("we doen het zo, en als het je niet bevalt, dan ga je maar");
- het bestuur schermt zich af en gaat steeds meer uitvoerende werkzaamheden op zich nemen om controle te houden op de organisatie ("als wij het niet doen, gebeurt het toch niet goed");
- het bestuur maakt zich overbodig en heeft vooral een ceremoniële functie ("en dan willen we ook nog graag ons erelid bedanken");
- het bestuur gooit de handdoek in de ring en gaat mokkend oppositie voeren ("het zal mij benieuwen of het hen wél lukt").

Is dit nieuw? Zeker niet, maar het afgelopen decennium is het vraagstuk wel dringender geworden. Dat heeft een aantal oorzaken.

Oorzaken bij burgers

Moderne burgers hebben het druk. Een complex samenspel van verplichtingen op het gebied van zorg en werk maakt een grotere en relatief onvoorspelbare bestuursverantwoordelijkheid moeilijk in te passen. Toegenomen keuzemogelijkheden op het gebied van vrijetijdsbestedingen concurreren met bestuurswerk.

Verder speelt mee dat burgers tegenwoordig eerder een functionele dan een ideële verbinding aangaan met een organisatie. Vrijwilligers zien hun inzet als een ruil, waarbij brengen en halen met elkaar in evenwicht moeten zijn. De vrijwilliger die zijn hele ziel en zaligheid in zijn club stopt, wordt met uitsterven bedreigd. Een discutabel punt, want u zou het ook andersom kunnen zien: organisaties zijn te veel gericht op hun eigen organisatorische perspectief en hebben moeite om die ideële verbinding te maken met burgers.

Oorzaken bij (het) besturen

Een aantal factoren maken het bestuurswerk onaantrekkelijk. Zo zorgen toegenomen eisen ervoor dat besturen steeds meer kennis en vaardigheden vraagt. Meepraten over stedelijke vernieuwing of een nieuw clubgebouw? U moet bijna beleidsmedewerker zijn om dat te kunnen.

Aansprakelijkheidswetgeving versterkt dat effect. Potentiële bestuurders zijn terughoudend om verantwoordelijkheden aan te gaan waar ze geen invloed op hebben.

Daarbij is bestuurder zijn van een lokale organisatie een kwetsbare positie in de kritische en mondige samenleving. U krijgt makkelijk de schuld van negatieve ontwikkelingen. Bestuursbesluiten worden bekritiseerd en soms niet opgevolgd. Dan heeft het bestuurswerk ook nog eens zijn imago niet mee: bestuursleden doen de minder aantrekkelijke taken, zoals vergaderen en de rommel opruimen van anderen. Huidige bestuurders kunnen het beeld juist door hun opofferende houding versterken. Zo leidt de grote betrokkenheid van traditionele bestuursleden tot een persoonlijk eigenaarschap dat vernieuwing van besturen in de weg staat.

Samengevat: Gewoontegedrag van besturen is op zichzelf een effectief middel om de organisatie te leiden, maar heeft het gevaar van verstarring in zich. Juist in deze tijd van snelle maatschappelijke ontwikkelingen, mondige burgers en toenemende eisen aan het bestuurswerk moeten de aloude bestuurspatronen herkend, beoordeeld en waar nodig vervangen kunnen worden.

Episode 2: Hoe Bert in de problemen komt...

Bert eet zijn bami met één oog op zijn bord en één oog op de bal. Eigenlijk moet hij nog wat stukken lezen voor de vergadering van morgen, maar hij laat zich makkelijk verleiden door de voetbaltopper. Ongemerkt is Sylvia naar boven verdwenen. Dan gaat de telefoon.

Geïrriteerd staat Bert op, om onmiddellijk weer neer te ploffen. Kramp dwingt hem tot een ongemakkelijke pauze. Hij schudt zijn been en komt voorzichtig overeind. "Pak jij hem?!", roept Sylvia door het trappengat. "Ja, ja, kalm maar", moppert Bert naar boven. Buiten adem vindt hij het apparaat in de fruitschaal.

"Goedenavond Bert, met Peter hier", zegt zijn baas. "Sorry dat ik je zomaar thuis bel op dit uur, maar we vinden het belangrijk dat de mensen het zo snel mogelijk weten. Anders gaan er maar verhalen spoken op de zaak." "Inderdaad", hijgt Bert na, zich afvragend waarover zijn baas het heeft.

"Zoals je wellicht vernomen hebt, zijn we de organisatie aan het herindelen", vervolgt zijn baas, "en dat betekent dat er op termijn een aantal mensen naar een andere functie doorschuiven of zelfs buiten de zaak moeten gaan kijken." Peter lacht een beetje zenuwachtig. "We vinden het belangrijk dat je weet dat het ook om jou kan gaan. Let wel, niets is nog zeker, maar het kán dus wel."

"Okay, nou ja, goed...", zegt Bert. "Laten we er morgen over verder praten", sluit Peter af. "Kom maar gewoon binnenlopen. En een goede avond nog." Met druk op de borst wenst Bert hem zwakjes hetzelfde, maar Peter heeft al opgehangen.

"Wie was dat?", vraagt Sylvia. "Oh, Peter", zegt Bert op een toon die zo luchtig mogelijk lijkt. "Ach, het doet er ook niet toe", zegt Sylvia, terwijl haar stem breekt in tranen. Verwonderd kijkt Bert haar aan. "Bert, ik wil zo niet langer. Ik ga naar mijn zus en blijf daar een tijdje om alles op een rijtje te zetten." Pas dan ziet Bert twee koffers in de gang staan...

Vanwege de ingesleten patronen, in combinatie met de versnelling van de samenleving en het ontstaan van nieuwe typen vrijwilligers, lopen besturen van vrijwilligersorganisaties tegen allerlei problemen aan. Sommige van die problemen ontstaan door hun eigen optreden, of juist door het gebrek aan actie. Andere hindernissen worden opgeworpen door de achterban of de buitenwereld. In deze episode beschrijven we de meest voorkomende problemen, en laten we ook zien hoe ze elkaar versterken. In die beschrijving zit gelijk ook de kern van de oplossing.



Bert doet te veel

Besturen komen vaak om in het uitvoerend werk. Voor kleine organisaties is een uitvoerend bestuur logisch en praktisch, maar al snel is er sprake van een schaal dat splitsing tussen besluitvorming en uitvoering beter zou zijn. Er is niet zelden te weinig menskracht gecombineerd met een gebrek aan capaciteiten. Dus doen de bestuurders steeds meer zelf vanuit hun betrokkenheid of omdat ze er niet op vertrouwen dat het anders goed gebeurt.

De toegenomen bestuursverantwoordelijkheid en aansprakelijkheid maken het werk zwaarder. Dat heeft consequenties voor de benodigde competenties van bestuurders. Tenslotte komt de motivatie van vrijwilligers lang niet altijd overeen met de organisatiedoelen: er zijn wel vrijwilligers beschikbaar, maar niet voor de functies waar de nood het hoogst is.

Door het tekort aan bestuurders, de toegenomen verantwoordelijkheid en de neiging van besturen om zich met uitvoering bezig te houden, neemt de druk op zittende bestuurders steeds verder toe.

Bert doet te weinig

Paradoxaal genoeg doen besturen vaak ook te weinig: ze komen niet toe aan besturen. Druk als ze zijn met uitvoerende klussen en met het blussen van binnenbrandjes, hebben ze geen ruimte en aandacht meer voor wat ook belangrijk is: een visie ontwikkelen, een strategie bedenken, zorgen dat de organisatie op de lange termijn gezond is.

Bert let niet op

Moe van het vele uitvoerende werk besteden besturen vervolgens te weinig aandacht aan de omgeving. Waar liggen kansen, waar bedreigingen? Zo missen ze belangrijke signalen, zowel vanuit de achterban als vanuit de maatschappij. De relevantie van het bestuur en van de hele organisatie komt daarmee ter discussie te staan.



Bert heeft te weinig zelfkennis

De andere kant van dit verhaal is dat besturen niet geneigd zijn tot een grondige zelfevaluatie. De moeilijkheid is dat het bestuur behalve probleemeigenaar ook onderdeel van het probleem is. Als er maatregelen genomen moeten worden om een organisatie te vitaliseren, betekent dit vrijwel altijd dat het bestuur ook zichzelf moet aanpakken.

Bert wordt niet gewaardeerd

Groot probleem voor veel besturen is dat al het werk dat ze verzetten onvoldoende gewaardeerd wordt. Hun achterban bestaat uit mondige burgers en kritische consumenten. Die uiten snel hun kritiek en laten de beloning achterwege, ook al omdat veel besturen bescheiden zijn over wat ze allemaal doen. Gebrek aan waardering en een overdaad aan kritiek is desastreus voor de motivatie.

Bert ziet er slecht uit

Het imago van het bestuurswerk heeft door al deze negatieve ontwikkelingen een stevige knauw gekregen. Veel mensen zien besturen als een lastige en zware klus met veel risico's, waar je ook nog eens weinig waardering voor krijgt. En dat 'zware' imago leidt weer tot minder aanmeldingen voor bestuurswerk.

Bert weigert hulp

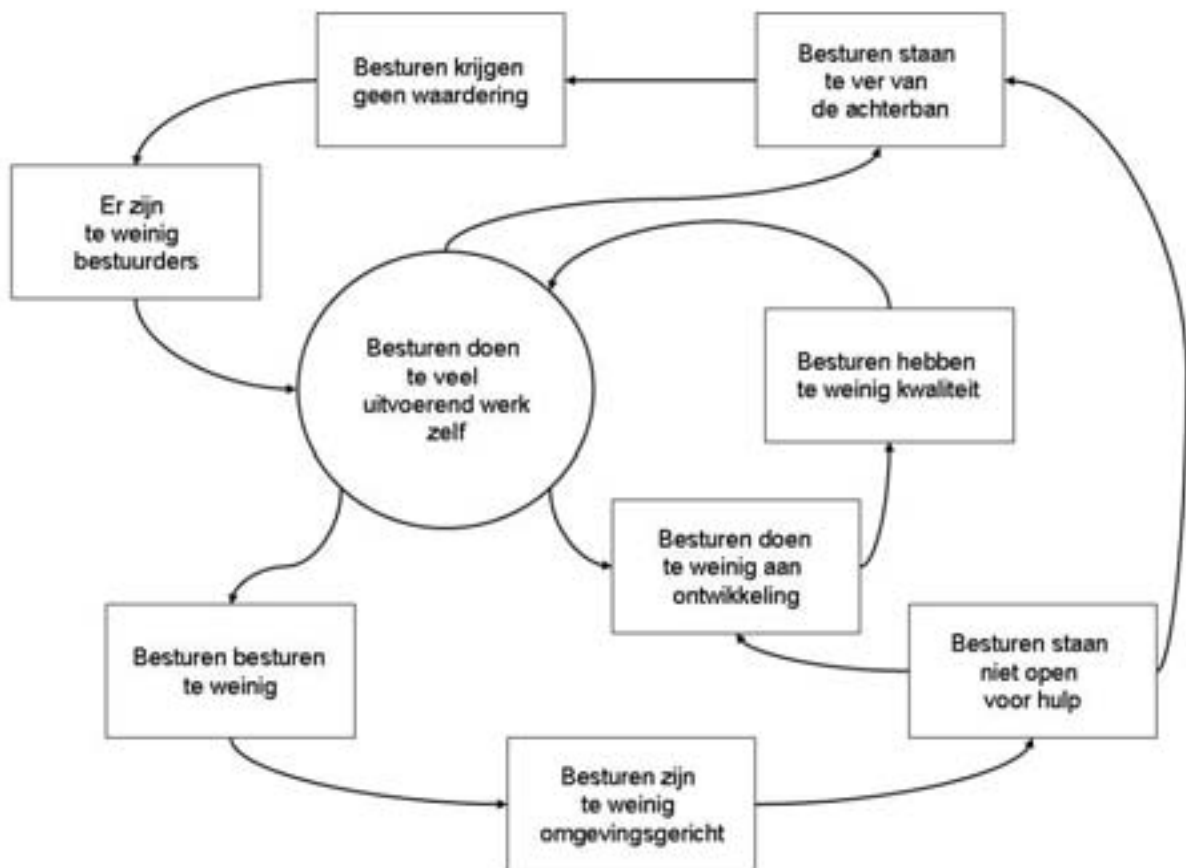
Gezien bovenstaande opsomming van problemen lijkt het logisch dat besturen openstaan voor hulp van buitenaf. Dit blijkt echter zelden het geval te zijn. Samenwerking met andere organisaties is verre van vanzelfsprekend. Professionele ondersteuning inhuren vindt zeer mondjesmaat plaats. Maar ook veelbelovende initiatieven van de eigen achterban worden vaak onvoldoende op waarde geschat.

Bert wil niet in beweging komen

Uiteindelijk leidt dat tot de conclusie dat veel besturen eigenlijk niet in beweging willen komen. Ondanks alle hobbels en hindernissen verkiezen ze de bestaande situatie boven een onzekere toekomst. Ze zien op tegen de inspanning die het kost om te veranderen en hebben geen vertrouwen in een goed resultaat. Wellicht zijn ze ook te zeer gehecht aan de status en de invloed die het bestuurslidmaatschap met zich meebrengen en vinden ze het moeilijk om 'hun' club los te kunnen laten.

Maar Bert kán wel bewegen...

Als alle genoemde problemen in een schema worden samengevat, ziet dat er als volgt uit:



Deze manier van kijken naar de samenhang tussen problemen laat zien dat er een systeem in zit. Doordat besturen te veel uitvoerend werk zelf doen, komen ze te ver van de achterban te staan. Daardoor krijgen ze onvoldoende waardering, willen weinigen bestuurslid worden en worden besturen gedwongen nog meer zelf te doen. Het doorbreken van deze negatieve spiraal wordt nu ook makkelijker: als besturen minder taken naar zich toetrekken, kan dat ertoe leiden dat het minder lastig wordt om nieuwe bestuursleden te vinden.

Een ander voorbeeld: omdat besturen te veel uitvoerend werk zelf doen, komen ze te weinig toe aan het echte besturen; daardoor zijn ze te weinig gericht op kansen en bedreigingen in de omgeving, staan ze onvoldoende open voor hulp van binnen of van buiten, wordt er te weinig geïnvesteerd in de



kwaliteit en blijft het bestuur dus hangen in te veel uitvoerend werk. Een mogelijke aanpak hier: bestuur, ga besturen!

De systeembenadering van problemen die besturen kunnen hebben, herbergt de kiem van de oplossing in zich. Als besturen weten waar ze last van hebben, kunnen ze het juiste geneesmiddel gaan zoeken. Maar dan begint het pas: ze moeten in beweging komen... en blijven!

Episode 3: Hoe Bert in beweging kan komen...

Bert voelt de bodem onder zich wegzakken. Met bonkend hoofd vraagt hij zich af waarom hij op de grond ligt en zijn hele lichaam pijn doet. Als hij zijn ogen opent, ziet hij naast hem Sylvia. Ze kijkt bezorgd, schuldig, een beetje boos ook. Hij ademt zwaar en moeizaam door de druk heen, een beetje in paniek, niet in staat om iets te zeggen. Nog geen tien minuten later staat de ambulance voor de deur.

“Het kan een hartaanval zijn, mevrouw, maar ook hyperventilatie, of te veel stress. In ieder geval moeten we hem even meenemen ter observatie.” Bert wordt er niet rustiger op. Zijn gedachten razen alle kanten uit. Er moet iets veranderen, dat is wel duidelijk. Maar wat? En hoe? En waar te beginnen? Terwijl hij ijlend wegzakt, merkt hij nog half dat hij in de ambulance wordt geschoven.

Vier ideeën over verandering

We beginnen deze episode met vier ideeën over verandering. De eerste is: mensen en organisaties zijn op zoek naar evenwicht. Bedenk wat er gebeurt als een kind leert lopen, of als u op een evenwichtsbalk staat. Om balans te bereiken, moet u allerlei acties uitvoeren: beweging is nodig om evenwicht te creëren. En bij iedere stap begint het proces opnieuw. Organisatieverandering betekent: zoeken naar een nieuwe balans terwijl u een stap vooruit doet op de evenwichtsbalk.

Dat brengt ons bij het tweede idee: balanceren is te leren. Niet de stap zelf, want die is uniek en eenmalig, maar wel de technieken om die stap goed te kunnen uitvoeren. Als u eenmaal de basistechnieken beheerst, kunt u gaan werken aan de moeilijkere elementen. Zodat u uiteindelijk misschien in staat bent een salto te doen en toch op beide voeten terecht komt: de hele bestuursstructuur radicaal vernieuwen en er als organisatie beter van worden.

Onze volgende overtuiging is: geen enkele aanpak werkt altijd en overal. Dat heeft ermee te maken dat ieder mens en daarmee elk veranderingstraject uniek is. De visies die mensen hebben op verandering verschillen. De (verander)cultuur in een organisatie bepaalt mede hoe succesvol een verandering kan zijn.

De laatste overtuiging is dat verandering alleen succesvol kan zijn als we het gedrag van mensen centraal stellen. Dat geldt voor individuen zoals Bert, maar ook voor verzamelingen mensen zoals besturen. Wat deze verzamelingen doen, bepaalt uiteindelijk de uitkomst van een veranderingsproces. Aandacht voor en ondersteuning van gedragsveranderingen is noodzakelijk om Bert succesvol in beweging te krijgen.

Bert moet vallen

Er zijn voorbeelden bekend van organisaties die verandering als integraal onderdeel van hun organisatie beschouwen, maar bij de meeste organisaties is dat niet vanzelfsprekend. Zij moeten wakker worden geschud. Pas dan zien zij dat er noodzaak en urgentie is om dingen anders te gaan doen.

Dat heeft meestal niets te maken met de veranderbereidheid van mensen, noch met het ontbreken van voelhorens. Zolang er niets grondig fout gaat, is het makkelijk en handig om signalen te negeren. In zijn boek *Doen!* (2003) laat Ben Tiggelaar zien dat mensen niet bang zijn om te veranderen, maar wel om te verliezen. Gedrag dat ons in het verleden voordeel heeft opgeleverd, zullen we niet zonder meer overboord zetten. Daarom kan een crisis of confrontatie noodzakelijk zijn.

Voor veel besturen telde lange tijd vooral de binnenkant van de organisatie. Zolang er voldoende leden waren die niet te veel morden, was er ook geen crisisgevoel. Maar dat is aan het veranderen: er is te weinig instroom, de gemiddelde leeftijd stijgt, nieuwe leden hebben andere behoeftes en vanuit de omgeving neemt de druk toe. De laatste jaren is bij veel vrijwilligersorganisaties het besef doorgedrongen dat er echt iets moet veranderen, willen zij de 21ste eeuw overleven.



Wat nu als het bestuur van uw organisatie dat besef niet heeft? Dan zit er maar één ding op: creëer een crisis of confrontatie! Speel in op emoties en overtuigingen: als Bert niets doet aan zijn levensstijl, is hij waarschijnlijk binnen een paar jaar dood.

Bert moet begrijpen waarom hij is gevallen

Voordat besturen gaan veranderen, is het van belang in kaart te brengen wat de oorzaken zijn van de problemen die ze hebben. Het systeem van gerelateerde problemen uit aflevering 2 kan daarbij als uitgangspunt dienen.

In de diagnose die u maakt, zult u altijd verschillende aspecten van uw organisatie dienen te betrekken. Het gaat om het richten, inrichten en verrichten: wat zijn uw visie en missie, hoe is de opbouw van de organisatie en wat gebeurt er in de praktijk?

In het boek *De Vereniging op Survival* (2005) biedt Marike Kuperus een aantal instrumenten om uw diagnose te vergemakkelijken. Ten eerste is van belang welk type vrijwilligersorganisatie u bent: voor-ons-door-ons, dienstverlenend of campagne. Veel organisaties zijn mengvormen van deze drie archetypen, waardoor verschillende doelstellingen en activiteiten gecombineerd worden. U spreekt dus ook verschillende achterbannen aan. Dat kan leiden tot conflicten of juist een gebrek aan actie. Uw organisatie was bijvoorbeeld een voor-ons-door-ons-vereniging, maar u bent in de loop van de tijd ook een dienstverlener voor 'klanten' geworden. De meer zakelijke houding van een dienstverlener kan conflicteren met het wij-gevoel waarvoor de oude leden bij uw vereniging kwamen. Diezelfde leden hebben via de verenigingsdemocratie echter wel de macht en kunnen dus vernieuwing tegenhouden.

Kuperus wijst er op dat het van belang is de verschillende typen leden in uw vereniging te herkennen. De ruilmotieven van deze typen zijn duidelijk anders. Voor eigenaarsleden geldt dat de organisatie een deel van hun identiteit is. Zij zijn bereid tijd en geld in de vereniging te steken en zij verwachten daar een wij-gevoel en zingeving voor terug. Donateurs en supporters steunen de missie van de organisatie en zijn voornamelijk bereid om geld te geven. In ruil daarvoor verwacht de donateur een gevoel van betrokkenheid en collectieve belangenbehartiging. Voor klantleden is de ruil weer anders. Zij kopen diensten en producten die voor hen aantrekkelijk zijn en zijn bereid om geld aan de organisatie te geven in ruil voor individuele belangenbehartiging, interessante producten en diensten. Welke groep is in uw organisatie dominant en wie is bereid te veranderen?

Bert moet benutten wat wél goed gaat

In *Oplossingsgericht denken* (2002) betogen Paul Jackson en Mark McKergow dat de kiem van de oplossing vrijwel altijd al in de organisatie aanwezig is. Door te praten over wat wél kan en wat wél goed gaat, richt u zich meer op de mogelijkheden dan op de moeilijkheden. Alles wat aandacht krijgt groeit: dat geldt voor moeilijkheden, maar ook voor oplossingen! We hebben de neiging ons kritisch op te stellen en vooral te benoemen wat nog niet goed gaat of wat beter moet. De manier om het toch voor elkaar te krijgen, is consequent vragen naar de positieve kanten en de goede voorbeelden.



Wat betekent het bijvoorbeeld dat bij een ledenvergadering 40 procent van de leden komt opdagen? Is het dan zo dat meer dan de helft er niet is, of zijn vier op de tien leden zo betrokken dat ze hun vrije avond graag geven aan de organisatie? Of: is de achterban zo tevreden over hoe het met de vereniging gaat, dat ze minder genegen zijn te komen? En hoe gaat u die 40 procent belonen voor hun betrokkenheid, in plaats van die 60 procent te straffen voor hun afwezigheid?

Een bestaande beweging versterken is vaak veel makkelijker dan nieuwe bewegingen opstarten. Ga dus op zoek naar de positieve beweging in uw organisatie!

Episode 4: Bert leert bewegen

“Zo”, zegt een rijzige gestalte in witte jas, “Dat was wel even schrikken, zeker?” Bert knikt wazig, afgeleid door het gepiep van een hartbewakingsapparaat. “Het valt mee, hoor”, vervolgt de arts, “maar een waarschuwing is het natuurlijk wel, en die kunt u maar beter serieus nemen.” Aan het voeteneinde staat Sylvia. Ze ziet er pips uit, moe, bezorgd. “Sorry, Syl”, mompelt Bert. “... meer bewegen, gezonder eten en minder drinken”, orakelt de arts intussen. “Wat vond u vroeger leuk om te doen?” Voordat Bert iets kan bedenken, zegt Sylvia: “We zouden weer kunnen gaan dansen. En samen joggen in het park...” Bert sluit zijn ogen, blij dat Sylvia hem wil helpen beter te worden.



Bert moet zijn manier van veranderen kennen

Als is doorgedrongen dat verandering noodzakelijk is en wat de oorzaken van het vastzitten zijn, is de volgende stap te leren hoe veranderen werkt. Daarbij is er verschil tussen het bezweren van crisis en het inzetten van fundamentele verandering. Als de helft van het bestuur is opgestapt, dan kan dat de aanleiding zijn voor fundamentele verandering. Maar eerst moet gezorgd worden dat er weer een functionerend bestuur is. De valkuil is dan dat er alleen maar aan crisismanagement wordt gedaan en dat de onderliggende problematiek niet wordt aangepakt.

Veranderen in kleuren

In ‘Leren Veranderen’ (2007) onderscheiden De Caluwé en Vermaak vijf manieren van omgaan met verandering, allemaal benoemd met een kleur:

- Geeldrukdenken: veranderen is onderhandelen en beïnvloeden
- Blauwdrukdenken: veranderen is plannen en meten
- Rooddrukdenken: veranderen is prikkelen en belonen
- Groendrukdenken: veranderen is leren en delen
- Witdrukdenken: veranderen is loslaten en faciliteren

Veranderaars die vanuit de *geeldruk* denken, zijn ervan overtuigd dat verandering kan worden bewerkstelligd als belangen bij elkaar gebracht worden, als mensen overgehaald kunnen worden en als er coalities of win-winsituaties worden gecreëerd. Veranderen wordt beschouwd als een machtsspel, en er wordt gewerkt aan een haalbare oplossing.

Blauwdrukdenkers vinden dat veranderen een rationeel proces is. Door goed te plannen, duidelijke resultaten af te spreken en projectmatig te werken, wordt de verandering bewerkstelligd. Inhoudelijke expertise en feiten sturen het veranderingsproces. Er wordt gewerkt aan de beste oplossing.

Rooddrukdenkers gaan ervan uit dat je mensen moet prikkelen en motiveren om verandering voor elkaar te kunnen krijgen. Enerzijds gaat het dan om het creëren van een aangename en enthousiasmerende werkomgeving, anderzijds om belonen, stimuleren, erkenning en aandacht geven. De sociale relaties staan centraal.

Veranderaars die vanuit *groendruk* denken, stellen veranderen en leren min of meer op één lijn. Mensen moeten bewust worden gemaakt van nieuwe zienswijzen en van wat ze nog niet weten, zodat ze uitgedaagd worden om leerdoelen te stellen. Vervolgens kun je ze helpen het eigen leerproces vorm te geven en gezamenlijke leersituaties creëren. Het leerproces is gelijk aan het veranderingsproces.

Witdrukdenkers ten slotte, zijn van mening dat verandering in essentie een onbeheersbaar en complex proces is. Alles verandert continu; waar het om gaat is de energie van mensen benutten en vernieuwers ruimte geven. Daarbij kan het nodig zijn om blokkades weg te nemen. Er is ruimte voor spontane evolutie en dynamiek. Er wordt gewerkt aan een oplossing die energie losmaakt.

Andere 'omgangsvormen'

Elke manier van omgaan met verandering kan effectief zijn en heeft in de praktijk zijn nut bewezen. Waar het om gaat, is dat duidelijk moet zijn wat binnen een bestuur de heersende opvattingen zijn en dat bepaald moet worden welke manier van denken de meeste kans biedt op een succesvolle verandering.

Daarbij spelen twee zaken. Aan de ene kant heeft het voordelen om aan te sluiten bij de heersende manier van denken. Als in een bestuur voornamelijk geeldrukdenkers zitten, is het prettig en herkenbaar als de verandering wordt ingezet door uitwisseling van standpunten, onderhandelingen, het zoeken naar de grootste gemene deler. Aan de andere kant is het probleem juist dat mensen moeten loskomen uit hun primaire manier van denken. Vaak is die manier van denken een van de belangrijkste oorzaken dat er geen beweging is. De oplossing en tevens de grootste verandering is dan om mensen een andere manier van omgaan met verandering te leren.

De Caluwé en Vermaak wijzen erop dat uw verandervisie wordt beïnvloed door eerdere ervaringen met veranderingen, in combinatie met de historie van uw organisatie. Wie u bent en waar u vandaan komt, bepaalt mede wat u denkt dat mogelijk is. Het helpt om in kaart te brengen hoe de organisatie zich heeft ontwikkeld, welke ingrijpende veranderingen hebben plaatsgevonden en welke impact deze veranderingen hebben gehad op de verandervisie van uw bestuur. Van daaruit kunt u ook proberen mensen andere 'omgangsvormen' te leren.

Bert moet de juiste omstandigheden creëren

In *'De Dans der Verandering'* (2000) betogen Peter Senge en zijn medeauteurs dat beweging en groei 'natuurlijke' processen zijn. Net als in de natuur geldt dat je een groeiproces (of: verandering) wel kunt starten, maar dat je het vervolgens nauwelijks kunt leiden: geen tuinder probeert een zaadje te overreden om te groeien. Het zaadje heeft de ingebouwde capaciteit om te groeien, maar of het dat doet, hangt af van processen die de groei versterken of beperken.

Als u fundamentele verandering voor elkaar wilt krijgen, moet u zich richten op de beïnvloedende factoren, met name de beperkende. Om in de analogie te blijven: u moet wieden, tijdig water geven, bescherming bieden tegen ziektes en insecten. Dat heeft een aantal consequenties volgens de auteurs:

- Er moeten trekkers zijn, die bereid zijn om een stapje extra te doen en die de overtuiging uitstralen dat verandering er wezenlijk toe doet.
- Er is geduld nodig en een onderzoekende, open geest omdat fundamentele verandering niet snel gaat.
- Substantiële verandering begint vaak plaatselijk en groeit in de loop van de tijd. Het is handig om met pilots te werken.
- Investerings in tijd, energie en middelen zijn noodzakelijk.
- Vrije keus bepaalt het uiteindelijke succes. Gedwongen veranderen kan niet.



Bert moet weten wat hem drijft

Hoe mooi dit ook klinkt, in de praktijk blijkt het niet mee te vallen om alle omstandigheden te vinden die een geslaagde verandering mogelijk maken. Als u wilt veranderen, moet u er rekening mee houden dat er onbeheersbare, tegenstrijdige en wellicht ongewenste processen en uitkomsten gaan optreden. Met name de verhoudingen tussen mensen zijn vaak niet te plannen en nauwelijks te beheersen. De manier waarop mensen met elkaar omgaan, de machtsverhoudingen en de sociale codes vormen echter wel het hart van de organisatie.

Die mensen, schrijven Peter Scott-Morgan en zijn co-auteurs in hun boek *'Het einde van de veranderingsmythe'* (2001), worden beïnvloed door drie factoren:

1. **Motivatoren:** waarom je vrijwilligerswerk doet en blijft doen. Deze motivatoren zijn eigenlijk onveranderbaar, dus bij verandering zou je hier vanaf moeten blijven, behalve als je naar een andere missie toe wilt. Dan gaat het over een pijnlijk, langdurig proces, waarbij vaak niet de motivatoren van mensen veranderen, maar andere mensen nodig zijn;
2. **Machtgevers:** degenen die ervoor kunnen zorgen dat vrijwilligers uit het vrijwilligerswerk halen wat ze eruit willen halen. Als u bijvoorbeeld de werkinhoud verandert, maar de machtgevers (en hefbomen) gelijk houdt, leidt dat tot relatief weinig weerstand en veranderingsmoeheid;
3. **Hefbomen:** datgene dat door de machtgevers en vrijwilligers zelf wordt ingezet om de motivatoren te halen. Bijvoorbeeld beloning, motivering, werksoort, plek in de organisatie.



Als u wilt veranderen, moet u weten wat de motivatoren, machtgevers en hefboomen van de mensen zijn. Vervolgens kunt u bedenken of en waaraan u gaat morrelen, en wat dat betekent voor de veranderbereidheid en medewerking die u kunt verwachten.

Episode 5: Hoe Bert in beweging blijft

'En dat is vijf, en dat is zes, en dat is zeven. Ga door, hou die spanning vast! Je kan het! En dat is negen en...' 'Het lijkt wel een bezetene', denkt Bert. 'Alles doet me pijn, en die spierbundel blijft maar jagen... het schijnt goed voor je te zijn, dat gebeweeg en dat gesjor aan die gewichten... en die vieze fruitsapjes die Sylvia tegenwoordig maakt, met wortels en anti-oxidanten...'

"Doet u even mee, meneer Bert?!", onderbreekt de sportinstructeur Bert's vermoeide gepeiker. "U lijkt er met uw hoofd niet helemaal bij en uw spiertonus is niet om over naar huis te schrijven. Maar trainen zonder doel staat op numero uno in de Muscleworld trainingsfouten top 10. No pain, no gain!"



Bert beweegt, maar nog niet van harte

Zodra de gevoelde urgentie tot verandering daadwerkelijk wordt omgezet in actie, een bestuur de organisatie structureel moderniseert, is het zaak de goede bewegingen te maken en de beweging vol te houden. Bewegen kan leuk zijn, maar ook frustrerend en zwaar. Veranderen geeft altijd gedoe en er zijn fases van schijnbaar hopeloze stagnatie. Er is meer nodig dan alleen urgentie, inzicht en motivatie om bestuurlijke vernieuwing te laten slagen.

Succesvol veranderen heeft ook plezier, zichtbare resultaten en soms ondersteuning nodig. In een veranderingsproces zijn belemmerende factoren vaak moeilijk stuurbaar. De weerstand bij de achterban of binnen het bestuur is groter dan verwacht, een nieuwe activiteit of organisatievorm loopt op een mislukking uit, of vertraging laat een paar trekkers afhaken waardoor het proces verder vertraagt. Verandering kan niet zonder gedoe, maar je kunt wel door het gedoe heen bijten.

Bert heeft het eigenlijk te druk

Veranderen kost behalve moeite vaak ook tijd. Besturen die het toch al druk hebben met het regelen van de dagelijkse gang van zaken, zullen weinig ruimte ervaren om een ingrijpend veranderingsproces

in gang te zetten. We hebben hiervoor beschreven hoe de drukte van alledag veranderingen in de weg kan staan, zeker als veranderen als een extra belasting wordt ervaren en besturen niets willen laten. Als bewegen echter te koppelen valt aan dagelijkse werkzaamheden, is er ruimte te creëren. Een uur naar de sportschool kost je een uur, op en neer fietsen naar je werk levert een uur gratis beweging op. Instrumentele vernieuwingen, zoals bijvoorbeeld het introduceren van nieuwe vergadervormen – tijdens een wandeling, via MSN, met themabijeenkomsten - hoeven geen extra tijd te kosten, maar kunnen wel veranderingen in gang zetten.

Bert heeft een trainingsdoel nodig

Mensen met een missie zijn vaak de motor van succesvolle verandering. Ruimte bieden aan mensen die 'de stip aan de horizon' helder voor ogen hebben, biedt ruimte aan veranderkracht in de organisatie. Iemand die duidelijk heeft hoe de toekomst er uit zou moeten zien, verdraagt het ongemak van de huidige situatie beter. Natuurlijk is er weerstand, natuurlijk gaat het niet op alle gebieden beter met de organisatie, maar als u er aan blijft werken... Bovendien bent u als bestuurder met geloof in de koers beter in staat 'het grote verhaal' overtuigend over het voetlicht te brengen en daarmee weerstand te overwinnen en draagvlak te creëren.



Bert wil snel resultaten zien

Mensen hebben veel meer over voor het behouden van iets dat ze goed kennen, dan voor het verkrijgen van iets nieuws. Zelfs als het nieuwe waarschijnlijk veel beter is dan het oude. Willen mensen bereid zijn langdurig in een veranderingsproces te investeren, dan zal de verandering binnen een overzichtelijke termijn merkbare en waardevolle resultaten moeten opleveren. Breng daarom in kaart welke veranderingen betrekkelijk eenvoudig realiseerbaar zijn en begin met deze. Begin, met andere woorden, met het laaghangend fruit en laat hiermee zien dat uw bestuur resultaat kan boeken. Zowel voor de bestuurders als voor de omgeving is duidelijk dat er echt iets verandert. Dit kan een zichzelf versterkend systeem zijn. Het bestuur krijgt meer plezier in bewegen en de achterban krijgt meer plezier in de organisatie. De aantrekkelijkheid van de organisatie neemt toe, wat een activerend effect kan hebben.

Bert wil blessures vermijden

Als mensen die lang niet bewogen hebben aan het sporten slaan, is de neiging aanwezig te fanatiek en te ambitieus aan de slag te gaan. Na jarenlang meer eten dan bewegen, moet er ineens tien kilo af. Te zwaar trainen en te veel verandering ineens willen, leidt niet zelden tot overbelasting en blessures. Hiermee kan de ingezette verandering stil komen te liggen en zijn de mogelijkheden tot verandering eerder kleiner dan groter geworden. Niet te veel veranderingen ineens willen, is raadzaam. Start met overzichtelijke pilots waarmee uw bestuur een verandering kan verwezenlijken en laat dit aanjagers zijn van andere veranderingen. Een geslaagde pilot kan energie vrijmaken, niet alleen bij het bestuur,

maar ook bij de achterban. Daarmee kan een pilot ook een startpunt zijn bij het activeren van nog niet actieve mensen in de achterban.



Bert wil effectief trainen

Het is mogelijk om jaren hard te trainen zonder al te veel resultaat. Bijvoorbeeld door altijd dezelfde trainingsoefeningen in dezelfde volgorde te doen. Of door te licht te trainen, of juist te zwaar. Of door de bewegingen niet op de juiste manier te doen. Ineffectief bewegen geeft kans op stagnatie, frustraties en in het ergste geval zelfs blessures. Een bestuur dat geen grip krijgt op verandering, makkelijk terugvalt in oude patronen, vastloopt in verdeeldheid en onderling wantrouwen, beweegt niet effectief. Dat kost energie en kan het veranderingsproces totaal frustreren. Zo ga je tegen je zin trainen. Dat vergt veel discipline en biedt meestal weinig resultaat.

Door niet zozeer hard, maar bovenal slim te trainen, is er met minder energie en frustratie meer resultaat te boeken. Het is daarom zaak eerst goed in kaart te brengen wat wél werkt, wat goed gaat, wat aansluit bij de beleving. Welke type verandering past bij uw bestuur en wat voor veranderaars zitten in uw bestuur? Wat is het doel waar de veranderaars voor warm lopen en welke veranderstrategie past bij hen? Goed plannen en een projectmatige aanpak? Of juist een ontwikkelproces starten met de achterban en maar zien waar je uitkomt? Ook een externe trainer/coach kan een bestuur helpen het veranderingsproces te hanteren. Door als procesbegeleider op te treden, door instrumenten en technieken te trainen, of door kennisoverdracht en advies.

In deze episode hebben we laten zien dat het voor een succesvolle verandering nodig is om niet alleen in beweging te komen, maar bovenal in beweging te blijven en daarmee resultaten te boeken. In beweging blijven vraagt tussentijdse beloningen, positieve bekrachtiging en het zichtbaar maken en delen van successen. Hiervoor is een stapsgewijze aanpak noodzakelijk met haalbare doelen.

Episode 6: Hoe het met Bert verder gaat...

Een beetje wezenloos zit Bert tussen de bossen bloemen. Is dit nou die beroemde eerste dag van de rest van je leven? Goed, hij is op de fiets naar zijn werk gegaan in plaats van met de auto. In zijn tas zitten zelfgesmeerde bruine boterhammen, zodat hij de kroketten uit de kantine kan laten staan. En Sylvia gaf hem een welgemeende zoen toen hij vanochtend vertrok. Maar hij staat op dezelfde tijd op, rijdt vrijwel dezelfde route, zit achter hetzelfde bureau, doet hetzelfde werk en hoort dezelfde grapjes bij de koffieautomaat. Had hij die moorkop niet moeten nemen, die zijn collega's hem bij wijze van welkom aanboden? Bert zucht, en opent zijn mailbox.

In deze laatste aflevering staat de vraag centraal hoe het verder gaat met uw bestuur: blijft u gericht in beweging, valt u terug in oud gewoontegedrag of loopt het nog slechter met u af?

Verankering van verandering

Als de opwindning over de verandering voorbij is en de eerste resultaten geboekt zijn, blijkt dat er ook van alles níét is veranderd. Hoe zorgt u als bestuur dan dat de vaart erin blijft, en hoe verankert u de ingezette beweging in de organisatie?

Een eerste stap om verankering voor elkaar te krijgen, is te bedenken wat je als bestuur eigenlijk wilt verankeren. Gaat het om een nieuwe werkwijze, een andere organisatiestructuur, een manier van met elkaar omgaan? Zijn er concrete projectresultaten in de vorm van een handleiding, een website of een afsprakenlijst? Wat stond centraal: nieuw gedrag, andere vaardigheden, meer kennis?

Daarnaast is het van belang duidelijk te hebben om wie het gaat. Is de verandering vooral binnen het bestuur ingezet of heeft de hele organisatie ermee te maken? Zijn er nieuwe vrijwilligers bijgekomen, zijn er commissies ingesteld, is het oude bestuur opgestapt? En wie heeft welke informatie gekregen?

Ten slotte is de wijze waarop u verankert van belang. Echte verankering vindt vaak plaats in de hoofden van mensen. Dat betekent dat u veel energie moet stoppen in het delen van informatie, ideeën en zorgen. Tussenevaluaties, informatieavonden, kenniscafés: het zijn allemaal manieren om gezamenlijk te leren. Uiteenlopende manieren inzetten betekent meer mensen bereiken. Consequent voorbeeldgedrag van het bestuur is eveneens een voorwaarde.

Ook al bent u goed bezig met voorgaande stappen, dan nog blijkt het verankeren van de verandering in de praktijk vaak de allermoeilijkste stap te zijn. In onze optiek heeft u als bestuur de keuze uit drie scenario's...



Scenario 1: Bert beweegt

Soepel drukt Bert het knopje van zijn stopwatch in. Dat was de snelste tien kilometer die hij ooit heeft gelopen. Hij voelde al dat hij zijn rondetijden vlak kon houden na het moeilijke keerpunt. Gretig pakt hij het flesje sportdrink dat de organisatie hem aanbiedt. Nog nadampend geeft hij Sylvia twee dikke zweetzouen. Dat hij hardlopen nog eens leuk zou gaan vinden! De afgelopen tijd heeft hij zichzelf wel vaker verbaasd. Voor zijn baan gevochten en daardoor niet ontslagen maar zelfs promotie gekregen. Met Sylvia het Mont Blanc Massief bedwongen. En nu serieus aan het nadenken over een verhuizing naar het platteland. Bert haalt diep adem. Heeft hij zich ooit zo goed gevoeld?

Scenario 2: Bert suddert

Bert hangt op de bank. Op de tafel een wijntje en een bakje nootjes, beide half leeg. Net als gisteren en eergisteren en de dagen daarvoor kijkt Bert naar het journaal, de actualiteiten en zijn soap. Eigenlijk had hij nog moeten gaan sporten, maar het regent al de hele dag. Daarom ook maar met de auto naar het werk gegaan. Tsja, dat werk... interessant zal het niet worden, maar hij kon in ieder geval blijven. Net als Bert nog een handje nootjes pakt, gaat de telefoon. Het is Sylvia, die alweer moet overwerken. Op de achtergrond hoort Bert een man lachen. Schouderophalend drukt hij zijn vrouw weg en toetst het nummer van de pizzakoerier in. Hij neemt gewoon weer de quattro stagioni met extra ham. Ach, dat nieuwerwetse gedoe. Al die moeite om het anders aan te pakken. Zo gaat het toch ook niet slecht. Bert laat zich weer op de bank zakken en is al snel opgeslokt door de grootse avonturen van fictieve helden...



Scenario 3: Bert redt het niet

Buiten adem snelt Bert achter Sylvia aan. Scheiden?! Een andere man?! Zo slecht is hij toch niet bezig? Goed, hij is twee maanden geleden gedotterd. En zijn baan is weggereorganiseerd. Maar hij probeert echt mee te helpen in het huishouden. Het is toch niet zijn schuld dat hij niet zoveel kan? Woest beent Sylvia verder en verdwijnt om de hoek. 'Sylvia, Sylvia, luister nou!' Met een uiterste krachtsinspanning probeert Bert haar in te halen. Dan knapt er iets. Een lamme pijnscheut schiet door zijn borst. Als elastiekjes vallen zijn benen onder hem weg. Waar is iedereen? Niemand lijkt hem te willen helpen...



Komt Bert nog één keer bij en besluit hij zelf dat hij in deze staat niet verder wil leven? Of wordt hij in coma afgevoerd naar het ziekenhuis, waar na enige maanden de slotsom is dat er sprake is van uitzichtloos lijden en de beademing gestaakt wordt? Eén ding is duidelijk: het loopt verkeerd af met Bert.

Durf te bewegen!

Het goede nieuws is: welk scenario voor uw bestuur geldt, bepaalt u zelf. Daarbij is niet gezegd dat het eerste scenario in alle gevallen het beste is. Een bewuste keuze voor actief beëindigen kan een heleboel energie vrijmaken voor nieuwe initiatieven. Trekken aan een dood paard kost alleen maar kracht.

Als sudderen is wat leden en andere betrokkenen het liefste willen, dan heeft u als bestuur draagvlak voor niet bewegen. De vraag is dan echter wel waar bestuursleden en de achterban hun motivatie en betrokkenheid vandaan halen. Wellicht kiest u op deze manier voor passieve euthanasie.

*Bert's boodschap is dat op de langere termijn bewegen loont en zelfs plezierig is. Als u zorgt dat u in beweging bent en blijft, bent u beter in staat om bedreigingen te bezweren en kansen te grijpen. En misschien nog wel belangrijker: u bent een aantrekkelijke partner voor zowel uw achterban als de buitenwereld. **Dus: kies voor beweging!***

