

Meer leden actief betrekken bij de vereniging

# DE INFORMELE WEG: STUREN OP VERBINDING

DOOR LEO DERCKSEN, ERIK DEEN EN SJORS BROUWER

De gesprekken die verbindende bestuurders aangaan hebben een onderzoekend en waarderend karakter. Dit komt tot uitdrukking in de vragen die de bestuurder stelt, zoals: "Wat heeft jouw keus voor onze club bepaald? Wat maakt onze club voor jou de moeite waard? Waarin onderscheiden we ons in positieve zin? Hoe zouden we dat nog verder kunnen uitbouwen? Voel je je betrokken en gehoord binnen de club? Heb je het gevoel dat jouw mening ertoe doet? Waar zie jij kansen voor ons? En voor jezelf? Hoe zouden we dat voor jou aantrekkelijk kunnen maken? Kunnen we het daar eens over hebben?"

Een groep van zo'n zeven mensen loopt rond bij voetbalclub VV 't Gras. Fred, jeugdbestuurder van de vereniging, is gastheer en nodigt zijn collega's, met wie hij een leerteam vormt, uit om eens rond te kijken op zijn club. Maar niet zomaar: de gastheer heeft een paar specifieke richtinggevende vragen.

Pratend, kijkend, luisterend en noterend zwerven even later drie duo's een uur lang rond op de club. Met een schat aan indrukken bereiden ze een korte feedbackronde voor. Fred heeft daarbij de sleutelfiguren uit zijn club uitgenodigd aan te schuiven. Niet alleen de jeugdvoorzitter is er, ook de voorzitter van de kantinecommissie, een drietal betrokken ouders, de wedstrijdsecretaris en de TJC luisteren en praten mee. Als de feedbackronde losbarst, heeft KNVB-begeleider Michel soms moeite om de grote stroom aan tips en feedback te stroomlijnen. De groep gaat een idee uitwerken om een belactie op poten te zetten en er moet ook nog een thema gekozen worden voor de volgende bijeenkomst. Het hierboven geschetste sfeerbeeld

laat iets zien van het programma 'Sturen op verbinding', dat in 2011 is ontwikkeld en getest door de KNVB. Met dit experimentele programma wilde de KNVB onderzoeken op welke wijze verenigingsbesturen ondersteund zouden kunnen worden bij het keren van de al langere tijd onderkende trend van steeds verder afbrokkelende clubbinding.

In dit artikel presenteren de ontwikkelaars van het programma hun belangrijkste bevindingen en doen zij op basis daarvan aanbevelingen voor effectieve ondersteuning van clubbestuurders. Deze aanbevelingen verwerkt de KNVB in haar reguliere ondersteuningsaanbod.

## Het vraagstuk: afnemende clubbinding

Voetbalclubs kunnen niet zonder hen: de 'allesregelaars'. Ze zorgen dat de kantine op tijd open is, de trainers voor het volgende jaar zijn vastgelegd en de ledenadministratie wordt gerund, en op zondag vlaggen ze ook nog bij het eerste elftal. Het zijn de mensen die zo verbonden zijn aan de club dat ze die zo ongeveer in hun eentje





**“Het is steeds minder vanzelfsprekend om vrijwillig van alles voor een club te doen”**

## ‘Verbindend besturen’ als sleutel tot succes

persoonlijk contact. Deze ‘verbindende bestuurders’ komen bijna elke dag wel even op de club en maken dan een praatje met de aanwezigen. Of ze kiezen er bewust voor om op wedstrijddagen van de jeugd een deel van de dag achter de tafel van het wedstrijdsecretariaat te zitten, een mooie centrale plek waar ze iedereen langs zien komen en even kunnen spreken. Anderen staan langs de zijlijn bij pupillenwedstrijden en leggen zo contact met ouders van de spelertjes. Kortom, het zijn mensen die ervoor zorgen dat ze veel leden kennen en bovendien weten waar deze leden (of hun ouders) goed in zijn. Wat sommige van deze bestuurders daarnaast kenmerkt is dat zij niet alleen zelf contacten onderhouden, maar dat zij andere bestuurders ook stimuleren om dat te doen. Een andere kwaliteit van de verbindende bestuurders is dat zij bedreven zijn in het koppelen van persoonlijke kwaliteiten van vrijwilligers aan klussen die uitgevoerd moeten worden.

- Wat kunnen we bestuurders bieden zodat ze dat verbindende werk makkelijker oppakken?

Voor de beantwoording van de wat-vraag gaven de verbindende bestuurders die we spraken meer dan voldoende handvatten. Hun boodschap was: "Laat zien wat verbindende bestuurders doen en hoe ze dat doen en geef de deelnemers vervolgens de kans om daar uit te pikken wat het best bij hen past." Daarnaast leverden zij mooie voorbeelden uit hun eigen praktijk van concrete acties die zij hadden ondernomen om meer leden actief te betrekken.

- actuele vragen als vertrekpunt te nemen (omdat urgentie een belangrijke motivator is);
- te waarderen wat de deelnemers al kunnen (en niet te proberen hun tekorten te compenseren);

- te versterken wat er al goed gaat in de club (en dus de kiemen van de gewenste situatie te laten groeien);
- actie/activiteit te genereren (alleen het aanreiken van kennis is niet genoeg voor een duurzame gedragsverandering).

### Het rondreizende circus: de leergroep als kern

In vijf districten van de bond stelden we een leergroep samen. De groep bestond uit bestuurders van verenigingen die bij elkaar in de buurt zaten. Na een kick-off op het districtskantoor kwam de groep op een aantal zaterdagmiddagen bijeen bij de clubs van de deelnemers. Elke zaterdag was één van hen de gastheer of -vrouw die de groep een actueel vraagstuk voorlegde: de clubvraag. Bijvoorbeeld: "Hoe zorgen we dat de ouders van spelers ouder dan 14 jaar betrokken blijven, wat kunnen we doen om de kantinebezetting steviger te maken en hoe halen we ouders over om op de woensdagmiddagen iets te doen op/voor de club in plaats van hun kind te 'droppen'?" Met deze clubvraag ging de leergroep aan de slag. De deelnemers kregen een kleine twee uur de tijd om op de club onderzoek uit te voeren. Dat gebeurde op een druk moment, dus met kansen genoeg om mensen aan te spreken en vragen te stellen, verhalen te horen en ideeën uit te wisselen. Ook de gastheer deed mee. Zo spraken alle deelnemers in korte tijd heel veel betrokkenen: ouders, spelers, trainers/coaches en vrijwilligers. Het uitvoeren van het clubonderzoek leverde inhoudelijke informatie op, maar bood ook gelegenheid om te oefenen in het informeel contact leggen. Dit was een belangrijke uitbreiding/versterking van het persoonlijk repertoire van de deelnemers. De resultaten van het clubonderzoek

werden bij elkaar gelegd en de gastheer kreeg de ervaringen van de collega-bestuurders te horen. Ook de gastheer zelf bleek meestal al veel nieuws te hebben gehoord tijdens het onderzoek.

De volgende stap bestond uit het doen van aanbevelingen en suggesties. Die waren soms heel praktisch, maar hadden soms ook betrekking op gesignaleerde patronen binnen de club. De begeleider van de leergroep, iemand verbonden aan de KNVB, richtte zich vooral op het in goede banen leiden van het gesprek, met aandacht voor 'sturen op verbinding'. De KNVB-begeleider was nadrukkelijk gepositioneerd als facilitator, niet als expert. Alleen tijdens de start van de ochtend bracht de KNVB-begeleider zijn eigen expertise en ervaring, suggesties en aanbevelingen in.

Na het uitwisselen van mogelijke oplossingen formuleerden de deelnemers voor zichzelf een actie naar aanleiding van de vraag: "Wat ga ik de komende periode in mijn club doen op basis van wat ik vandaag heb meegemaakt en opgestoken?" Daarmee eindigde de bijeenkomst. Een paar weken later streek het circus neer bij de volgende vereniging, met de volgende clubvraag.

### Wat levert het op?

Deelnemers waren na afloop van de vijf trajecten unaniem positief. Niet alleen hadden ze de vorm van het traject gewaardeerd, ook de opbrengsten waren boven verwachting. Ze noemden verschillende opbrengsten:

- "De vorm was voor deelnemers zeer effectief. De KNVB als leercoach die zoekt naar oplossingen uit de groep in plaats van als expert die oplossingen aanreikt smaakt naar meer";
- "Het is goed om vanuit deze invalshoek ('sturen op verbinden') naar dit vraagstuk te kijken; zowel vanuit mijn persoonlijke aanpak als vanuit hoe ik anderen daarin kan aansturen";
- "Lekker om praktische problemen mee aan te pakken; heeft meteen al effect";
- "Het clubonderzoek levert me direct een nieuwe kijk op mijn eigen club en mijn aanpak op";
- "Geweldig om daar met een groep lot- en buurtgenoten aan te werken!"

Opbrengsten waren er dus zowel voor de club (de oplossingen bij de clubvraag) als voor de individuele deelnemers (een persoonlijke kijk op de rol van verbindende bestuurder). Een 'bijvangst' was de

ontdekking van deze bestuurders dat er op korte afstand van hun eigen club collega-bestuurders aan het werk zijn die worstelen met vergelijkbare vraagstukken. Dat maakte dat er nieuwe verbindingen ontstonden tussen deze clubs.

### Wat hebben wij geleerd van deze aanpak?

De aanpak heeft een aantal belangrijke leerpunten opgeleverd:

- een aanpak op de clubs die is gericht op direct ervaren en direct doen, dus rond de voetbalvelden, werkt. Op de club kunnen de deelnemers meteen aan de slag; leren en toepassen vallen samen, waardoor transfer niet nodig is;
- waarden heeft een positieve invloed. Het waarderen van talenten en sterke punten inspireerde en stimuleerde de deelnemers om daar meer gebruik van te maken. Zij werden ook uitgedaagd om deze benadering in hun clubs toe te passen, als verbindende bestuurders;
- verenigingen leren van verenigingen. Clubbestuurders hebben niet van nature de neiging om elkaar op te zoeken. De gekozen werkvorm nodigt hier toe uit en dat levert veel op. Begeleiding van het proces is behulpzaam, want verenigingen zullen elkaar zelfstandig niet direct opzoeken. De KNVB als 'legitimerende instantie' en facilitator is daarbij van meerwaarde. Daarnaast is het soms nodig om specifieke deskundigheid in te brengen. ●

.....

Leo Derksen en Erik Deen zijn adviseurs bij Kessels & Smit, The Learning Company. In hun werk begeleiden ze organisaties bij vraagstukken op het terrein van leren en veranderen. Vanuit hun affiniteit met sport en hun persoonlijke betrokkenheid als bestuurders in amateurverenigingen hebben zij met dubbel veel plezier aan dit project meegewerkt. Sjors Brouwer is projectmanager bij de KNVB en heeft het afgelopen jaar onderzoek gedaan naar het functioneren van verenigingen. Momenteel past hij de filosofie van de waarderende benadering en cocreatie toe binnen de KNVB. Aan dit experiment werkte namens de KNVB ook Tino Stoop, Nico Romeijn en Marjan Heinen mee.

.....

