

ALGEMENE ASPECTEN VAN HET BESTUREN VAN EEN DUIKVERENIGING

INHOUD

I. Inleiding:.....	2
II. Doelen	2
III. Realisatie van doelen.	4
IV. Het stappenplan in detail.....	5
V. Structuur van de vereniging:.....	8
VI. Het formele communicatiecircuit.	9
VII. Informele communicatie binnen de vereniging	11
VIII. Besluitvorming	17
IX Samenwerken, Onderhandelen of Vechten?	18



Stelling:

Er bestaat geen standaard-vereniging, geen standaard bestuur en geen "beste" wijze van besturen.

DEEL 1: STRUCTUUR , DOELEN EN COMMUNICATIE

I. Inleiding Verenigingsstructuur en Verenigingsdoelen

Twee mogelijke uitgangspunten bij het besturen van een vereniging zijn: De tent draaiend houden, of proberen de mogelijkheden (maximaal) uit te buiten.

Deze tekst is oorspronkelijk ontstaan bij een NOB-seminar over verenigingsmanagement.

To manage kan onder meer vertaald worden door: "het" voor elkaar krijgen.

Wij zullen kijken naar wat "het" is, en of er een systematiek is om "het" te bereiken. Vaak zijn er vergaderingen nodig om "het" vast te stellen om "het" te bereiken. We besteden aandacht aan instrumenten om deze vergaderingen soepel te laten lopen. En er zijn oefeningen om in de vereniging aan de slag te gaan, want alleen dan heeft theorie effect.

Nu kijken we naar het vaststellen en bereiken van "het".

II. Doelen



"HET": Verenigingsdoelen.

Oefening 1 : Schrijf de doel(en) van je vereniging op.

Oefening 2: Schrijf de doel(en) van je bestuur op.

Oefening 3: Schrijf je persoonlijke doel(en) in verband met de vereniging op.

Uitkomst 1 : Dit is een wettelijke verplichting en staat in de statuten. (Wet op de vereniging)

Uitkomst 2 & 3: Om als bestuursinstrument te gebruiken moeten deze doelen kwantificeerbaar zijn: "targets" of "goals" in het bedrijfsleven.

Een doel als "het" moet leuk zijn kan je alleen voor jezelf evalueren.

Hanteerbaar zijn doelen als:

Ten minste 40% van de leden moet aan de trainingen deelnemen. Dit is te meten, maar ook ter discussie gesteld kan worden.

In het algemeen geldt dat er een aantal aandachtsvelden altijd worden genoemd als we de doelen voor het besturen van een vereniging gaan formuleren:

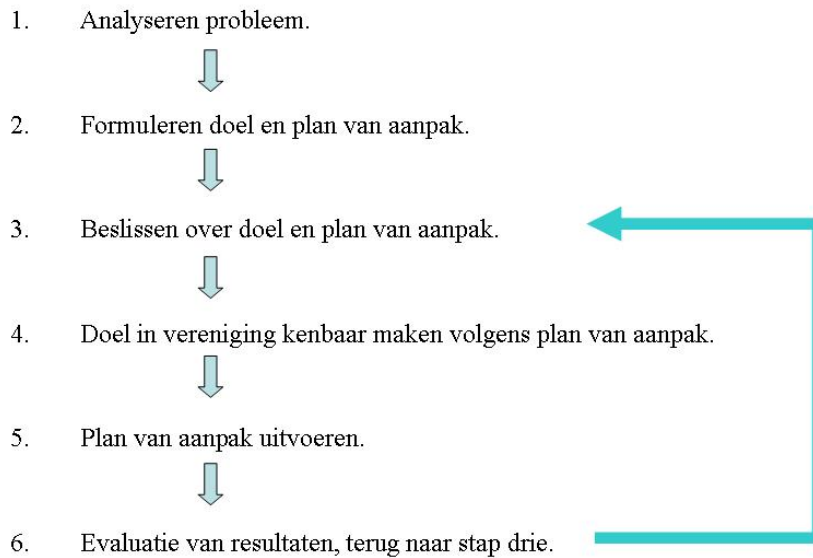
1. Sociaal contact.
2. (Recreatieve)(Conditie) Training.
3. Wedstrijdsport.
4. De verschillende groepen binnen de vereniging.
5. Aanbod van duikactiviteiten.
6. Variatie in de aangeboden duikactiviteiten.
7. Nevenactiviteiten.
8. Gezondheid/veiligheid.
9. Regelmaat in bovenstaande activiteiten.

Deze lijst kan uiteraard uitgebreid worden.

III. Realisatie van doelen.

Het is goed als een bestuur zich realiseert dat er kan worden bestuurd met doelen als hulpmiddel; maar vervolgens moet de bestuurder aan de slag om de doelen te realiseren.

In een stappenplan:



Tijdens het realiseren van verenigingsdoelen worden bovengenoemde stappen steeds doorlopen. Mislukken van plannen is vrijwel steeds terug te voeren op één der stappen. Door een goede analyse in stap zes kan worden voorkomen dat dit steeds op dezelfde manier gebeurt. Resultaten kunnen door de lessen uit stap zes worden versterkt.

In het volgende gedeelte worden de genoemde stappen wat uitgebreider doorlopen.

IV. Het stappenplan in detail.

Stap één: Analyseren van probleem.

Er zijn altijd problemen in verenigingen. Dit is niet erg.

Het wordt wel erg, als we een probleem aanpakken dat er niet is.

Een voorbeeld:

Constatering: *Er komen te weinig 2* naar de training.*

Je ziet dan dat actie wordt genomen onder het motto "*men doet te weinig aan de conditie*".

Voor je zoiets stelt, moet eerst worden geanalyseerd of de "*oude hap*" echt achterblijft bij de beginners. Indien dit niet het geval is, moet je achterhalen waarom deze leden werkelijk wegblijven van een training.



Hoe zit dat bij jou in de vereniging?

Als antwoord op het voorbeeldprobleem vindt met vaak een aantal redenen:

- training is vervelend
- tijdstip training ligt slecht (b.v. als laatste uur)
- training is goed, maar wordt onvoldoende gepropageerd (bv. er ligt nooit een bestuurslid in het water)
- training is niet zwaar genoeg
- niet trainen is goedkoper.

Iedere reden zal in de volgende stap tot een ander plan van aanpak leiden.

Stap twee: Formuleren van doel en plan van aanpak.

In de tweede stap wordt een doel geformuleerd.

In praktijk: Er komt een voorstel gedaan in het bestuur of in een commissie.

Nu komt de communicatie om de hoek kijken. Een voorstel is alleen duidelijk als het op papier staat.

Bij kleine problemen kan dit in de vorm van een besluitenlijst van de vergadering. Bij ingrijpende voorstellen is het zaak om vooraf het voorstel op papier te zetten.

Daarbij moeten steeds twee punten in het oog gehouden worden.

- Wat willen we bereiken
- Hoe willen we dit bereiken.

Het eerste doen we SMART (zie docentehandleiding)

Dit laatste wordt het plan van aanpak. Een bestuur dat onvoldoende aandacht besteedt aan het plan van aanpak is herkenbaar als een bestuur dat altijd met enthousiaste plannen loopt, maar nooit iets realiseert.

Stap drie: Beslissen over doel en plan van aanpak.

In deze stap speelt de vraag *wie* er mag beslissen en *hoe* de beslissing moet worden genomen. In principe neemt het bestuur of de ledenvergadering een beslissing. Hierbij geldt

als vuistregel dat naarmate er meer mensen aan de besluitvorming deelnemen de committering groter is. Bij het nemen van besluiten moet steeds het volgende worden afgewogen:

Weegt de vertraging, die ontstaat indien er meer mensen bij de besluitvorming zijn betrokken, op tegen de tijdwinst die wordt bereikt, indien een besluit door een grote groep wordt gedragen.

Stap vier: Doel in vereniging kenbaar maken volgens plan van aanpak.

Een bekend communicatiemodel staat hier onder: Een boodschap die voor de beslissers duidelijk is, is voor de overige leden nog niet onmiddellijk helder. In een volgend stuk zullen we kijken hoe de communicatielijnen binnen de vereniging lopen.

Stap vijf: Doel realiseren.

In dit traject moet een bestuurder vaak (een deel van) werk uit handen geven. De commissie of het lid dat de taken overneemt voegt vrijwel altijd een eigen visie toe.

Stap zes: Evaluatie.

Een plan wordt zelden exact zo uitgevoerd als het is opgesteld. Een evaluatie kan aan het licht brengen wat er anders is gegaan dan gepland. Let hierbij niet alleen op wat er mis is gegaan, maar ook op wat er beter is verlopen. Analyseer in welke stap de conclusies van de evaluatie een volgende keer toegevoegd moeten worden.

V. Structuur van de vereniging:

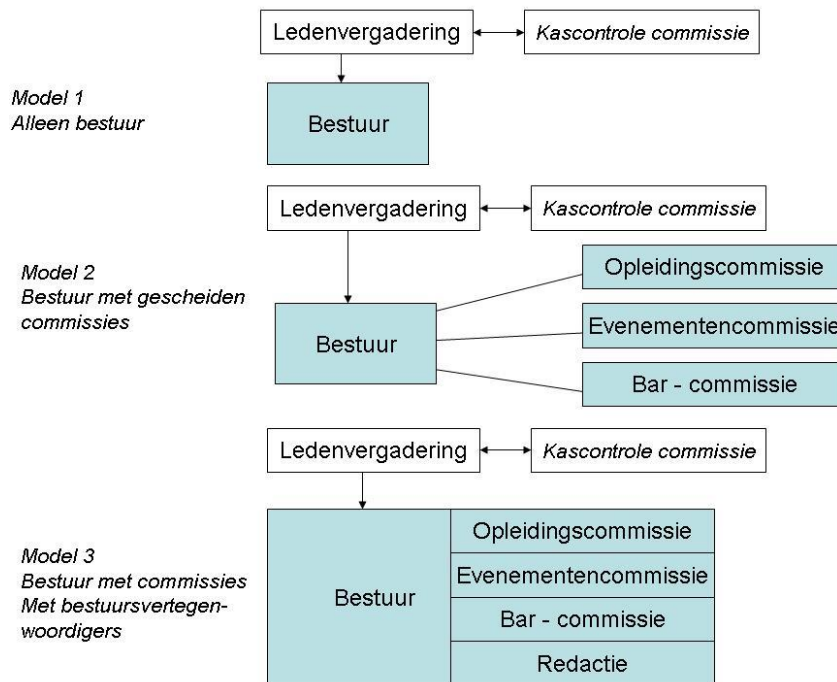
In stap vier is aangegeven dat "de beslissing" in de vereniging kenbaar gemaakt moet worden. De wijze waarop dit gebeurt zal per vereniging en per voorstel verschillen. Om zinvolle keuzes te maken is het zaak om de formele en informele communicatiekanalen te kennen en hier op een goede manier gebruik van te maken.



Oefening 4. Teken het formele en informele communicatieschema van je vereniging + communicatie middelen.

VI. Het formele communicatiecircuit.

Bij het formele communicatieschema zien we de verenigingsstructuur terug. Er zijn drie hoofdmodellen:



1. Alleen een bestuur.

Bij een kleine vereniging is het vaak voldoende indien er uitsluitend een bestuur is. Belangrijke zaken worden beslist door de ledenraad, deze komt soms meerdere malen per jaar bijeen.

2. Bestuur met commissie.

In de eerste variant zijn de commissies niet in het bestuur vertegenwoordigd. In deze vorm is er een optimale scheiding tussen beleid en uitvoering. Theoretisch het beste model voor de wat grotere vereniging. De communicatie verloopt vaak niet optimaal.

3. Bestuur met commissie.

In tegenstelling tot het vorige model zijn de commissies vertegenwoordigd in het bestuur. Dit leidt tot vermenging van beleid en uitvoering. In praktijk is het veelal het best werkende model, omdat de communicatielijnen duidelijker zijn. Om dit model tot een succes te maken moet het bestuur er wel voor waken dat de besluitvorming schriftelijk wordt vast gelegd. In het vorige model is dat haast van zelf sprekend. Hier wil men wel eens gaan vertrouwen op de mondelinge overlevering door de bestuursleden. Dit werkt in praktijk onvoldoende. Tot

slot kan van de formele communicatie tussen bestuur en commissies worden gesteld dat er een aantal wederzijdse verplichtingen zijn. Deze moeten worden nagekomen om het bestuur soepel te laten verlopen.

Verplichtingen van bestuur ten opzichte van commissie: vragen om advies, informatievoorziening, bewaking voortgang commissiewerk, informeren over besluitvorming. Verplichtingen commissie ten opzichte van bestuur: niet tornen aan eindverantwoordelijkheid van bestuur, informatievoorziening, taak naar behoren verrichten.

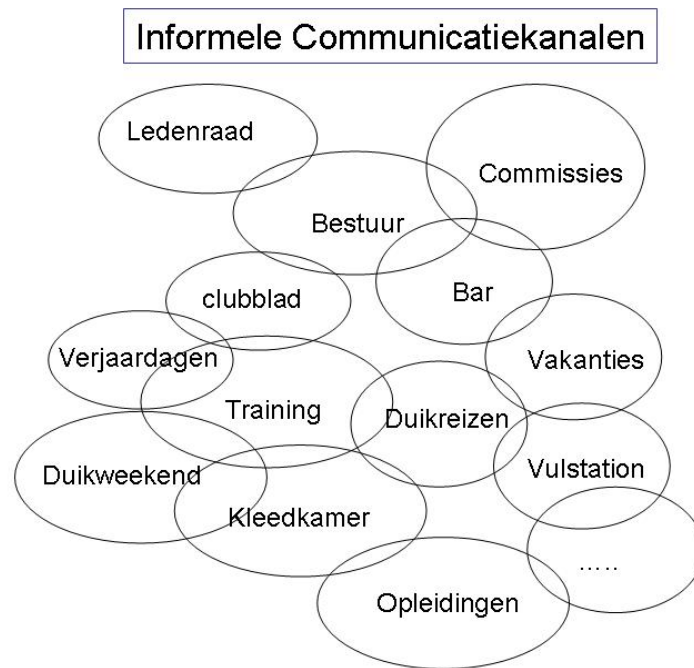
VII. Informele communicatie binnen de vereniging.

In onderstaand schema staan een aantal groepen waarbinnen over de vereniging gesproken wordt.



Oefening 5.

Ga voor de eigen vereniging eens na welke groepen er (nog meer) bestaan. Probeer eens pijlen te trekken tussen de groepen waartussen regelmatig communicatie plaatsvindt.



Beginnende bestuurders maken nogal eens de fout dat ze denken dat zij het beleid maken en dat zij de besluiten nemen. Formeel hebben ze gelijk. In praktijk blijkt dat een groot deel van de meningsvorming en de implementatie van veranderingen zijn beslag krijgt in het informele circuit. Soms kan het bestuur zelfs bij de besluitvorming niet om dit circuit heen. In het bestuur kan met deze kringen rekening worden gehouden indien men een plan van aanpak opstelt.

Sommige zijn bang dat er zo verenigingen binnen verenigingen ontstaan. Deze vrees is veelal overtrokken. In grote verenigingen zijn de sub-verenigingen zelfs onvermijdelijk. Zolang de leden van de subgroepen de verenigingsdoelen niet verstoren kunnen ze zelfs een waardevolle toevoeging zijn. Hierbij valt bijvoorbeeld te denken aan een foto-werkgroep of een biologische werkgroep.

I. Inleiding

Besturen betekent vergaderen.

In navolging van de les over de algemene aspecten betekent vergaderen dat er systematisch wordt gewerkt aan probleemoplossing.

Over dit onderwerp is veel geschreven en er bestaan veel uitgebreide cursussen voor. Daar er binnen dit seminar is gekozen voor een beperkte behandeling van het onderwerp is een keuze gemaakt uit de totale stof. Achtereenvolgens komen: organisatie, taken van de voorzitter en keuzes in opstelling en bod. Door alleen te kiezen voor de taken van de voorzitter wordt mogelijk op het oog onrecht gedaan aan de andere bestuursleden. Het doel van dit stuk is het leveren van een bijdrage aan een zinvoller verloop van vergaderingen. Daarvoor dienen alle bestuursleden zich bewust te zijn van de taken en mogelijkheden van de voorzitter; door hem of haar te steunen in het zorgvuldig uitoefenen van de taak kan men gezamenlijk vergaderingen effectiever en sneller laten verlopen.

II. Vergaderen

Een eerste vereiste om een vergaderingen succesvol te laten lopen is het schriftelijk vastleggen van een drietal documenten:

- Uitnodiging voor de vergadering
- Agenda
- Verslag

De voornaamste kenmerken van deze documenten zijn:

- Uitnodiging:

Dit bevat tijd en plaats van de vergadering.

- Agenda

Een eenvoudige agenda ziet er bijvoorbeeld zo uit:

- 1) Opening.
- 2) Verslag vorige vergadering:
 - a) verslag tekstueel
 - b) actie naar aanleiding van vorige vergadering.
- 3) Mededelingen/Ingekomen stukken.
- 4) Financien
- 5) Bijzondere agendapunten.
- 6) De verschillende commissies, per commissie:
 - a) Planning activiteiten
 - b) Terugkoppeling evaluaties
 - c) Te nemen besluiten
- 7) Rondvraag.
- 8) Datum/plaats nieuwe vergadering
- 9) Sluiting.

Zo'n agenda kan worden uitgebreid met schriftelijke voorstellen of het doelstellingen per agendapunt. Ook de vergadertijd per onderdeel kan in de agenda worden vastgelegd.



Oefening 7.

Vergelijk bovenstaande agenda met de "eigen" agenda. Zijn er verbeterpunten te benoemen.

- Verslag

De afhandeling van het verslag vraagt vaak veel tijd. Sommige verenigingen werken met notulen. Hierin staat een zo volledig mogelijke weergave van het verloop van de vergadering. Deze verslagen zijn zonde van de tijd. Een goed verslag van de genomen besluiten volstaat. Noteer daarbij wie wat moet doen (actiepuntenlijst).

Stel aan het begin van de vergadering eerst vast of iedereen het eens is met de tekst. Loop daarna pas na of alles wel is gebeurd. Een goed verslag bevordert nauwelijks de uitvoer van het werk. Het sluit wel allerlei discussies kort over de vraag wie wat zou doen. Daardoor is een goed verslag vaak een bijdrage aan de goede sfeer. Snel verspreiden van het verslag via e-mail draagt bij aan een goede opvolging van het verslag.

III. Taken van de voorzitter.

De taken van de voorzitter zijn als volgt te omschrijven:

1. Doel bewaken

De voorzitter leidt de vergadering aan de hand van de agenda. Daarbij is een bijzonder belangrijke taak om het al genoemde stappenplan te bewaken.

Ook de overige bestuurders dienen zich hiervan voldoende bewust te zijn. Indien dit niet gebeurt zal de situatie zich voordoen, waarbij een deel van de aanwezigen probeert om een besluit te nemen (stap 3), terwijl een ander deel nog probeert om het probleem te 1 probeert om het probleem te inventariseren (stap 1). Dit leidt tot bijzonder rommelige vergaderingen, waarbij veelvuldig zij-wegen worden bewandeld.

2. Samenvatten.

Regelmatig is het nodig dat de verschillende voorstellen/meningen worden samengevat. De voorzitter moet er voor waken dat samenvatten niet het zelfde is als een besluit nemen. De formulering dient dusdanig te zijn dat iedereen het verschil tussen samenvatten en afronden duidelijk is. Bij het samenvatten is het gevaar voor interpretatie groot.

Vraag altijd of de samenvatting correct was.

3. Stimuleren.

De voorzitter dient er voor te waken dat iedereen deel neemt aan de discussie. Allereerst wordt zo voorkomen dat bestuursleden worden ondergesneeuwd door hun medebestuurders. Verder wordt zo vermeden dat er een bestuur ontstaat dat uitsluitend uit portefeuillehouders bestaat. Hiermee wordt het volgende bedoeld: in het bestuur heeft ieder lid een aantal taken. Zeker indien er is gekozen voor een bestuur waarin de commissies

zijn vertegenwoordigd kan een mentaliteit ontstaan waarbij de bestuurder alleen geïnteresseerd is voor de eigen taken ("ik zit hier alleen voor het materiaal.")

Door te stimuleren bereikt de voorzitter dat de leden zich committeren aan het volledige beleid.

4. Doorvragen.

De voorzitter kan verschillende redenen hebben om door te vragen. Deze kunnen zijn: de gegeven informatie is vaag of onvolledig.

het is niet duidelijk wat wordt bedoeld.

er is een discrepantie tussen wat de deelnemer zegt en wat hij/zij door lichaamstaal uitstraalt.

5. Luisteren/observeren.

Een voorzitter moet zich er voldoende rekenschap van geven dat de boodschap die wordt uitgezonden door de deelnemers ook door hem/haar wordt ontvangen.

6. Tegenstellingen verduidelijken.

In iedere stap zullen er tegenstellingen zijn. De voorzitter moet er op letten of het gaat om schijnbare of werkelijke tegenstellingen. De voorzitter moet er voor zorgen dat de tegenstellingen duidelijk worden en zoeken naar een oplossing.

7. Zorg voor vertrouwen.

Soms lopen de gemoederen hoog op. De voorzitter moet er voor zorgen dat de deelnemers aan de vergadering het idee krijgen dat ze werken aan het zelfde doel en dat wat hun bindt (de onderwatersport) groter is dan wat hen scheidt.

8. De tijd bewaken.

Een voorstel kan vaak beter een volgende vergadering opnieuw worden besproken, dan dat men door vergadert tot het bittere eind. Door gebruikmaking van het informele circuit kunnen zo onoverkomelijke tegenstellingen geruisloos worden overbrugd

Samenvatting taken voorzitter

- Doel bewaken
- Samenvatten
- Stimuleren
- Doorvragen
- Luisteren/observeren
- Tegenstellingen/verduidelijken
- Zorg voor vertrouwen
- Tijd bewaken



Oefening 8.

Welke taken voert de voorzitter goed uit? Op welke punten uit het stappenplan kan het bestuur sterker acteren?

VIII. Besluitvorming

We kennen de volgende vormen van besluitvorming:

1. Beslissing op grond van autoriteit.

De eerst verantwoordelijke neemt een definitieve beslissing, nadat hij/zij de vergadering heeft aangehoord. De doeltreffendheid van deze vorm is volledig afhankelijk van het vermogen van de autoriteit om te luisteren. (Voorbeeld: voorzitter examencommissie)

2. Meerderheidsbeslissing.

Dit is de meest voorkomende vorm. Het werkt goed in minderheid het verlies niet steeds als persoonlijke nederlaag

3. Unanieme beslissing.

Een beslissing die door iedereen wordt gedragen. Bijna niet te realiseren, soms wel noodzakelijk.

4. Beslissing met recht van veto.

In het verenigingsleven nogal ongebruikelijke vorm waarbij de voorzitter of het meest bij het besluit betrokken lid het recht van veto heeft. Het komt wel voor indien clubhuis of vulstation geen eigendom is van de vereniging.

5. Beslissing bij gebrek aan respons.

De vergadering verwerpt het ene voorstel na het andere totdat het besef doordringt dat er toch iets moet gebeuren, waarna een beslissing wordt genomen. Vaak zijn de problemen terug te voeren tot het onvoldoende doorlopen van de stappen 1 en 2.

IX Samenwerken, Onderhandelen of Vechten?

Er zijn tal van redenen te bedenken waarom vergaderingen niet lopen. Aan de hand van voorgaande tekst kunnen er al een aantal redenen worden bedacht.

Deze zijn vaak te herleiden tot een verkeerde vergadertechniek.

Naast de techniek is er ook nog de strategie. Hieronder wordt de methode van de verschillende bestuurders verstaan om hun individuele doelen te realiseren.

Met name als dit tegengestelde doelen zijn kan dit leiden tot scherpe conflicten. Door een duidelijk onderscheid te maken tussen een drietal soorten strategisch gedrag te weten samenwerken, onderhandelen en vechten kunnen conflicten vaak tot hun juiste proporties worden teruggebracht. Hier een korte omschrijving van de drie gedragstypen (ontleend aan het boek van W.F.G. Mastenbroek: onderhandelen).

1. Samenwerken

Men heeft een gezamenlijke doel (de verenigingsdoel). Conflicten zijn een gemeenschappelijk probleem. Om dit probleem op te lossen probeert men eerst de doel zo helder mogelijk te omschrijven.

Informatie met betrekking tot het probleem wordt oprecht en zo volledig mogelijk verstrekt.

Elkaars zwakke punten en persoonlijke problemen welke verband houden met het onderwerp zijn openlijk bespreekbaar.

Dreigen e.d. tijdens de vergadering wordt als oneerlijk gezien.

Actieve deelname van zoveel mogelijk betrokkenen wordt gestimuleerd. Irritaties worden uitgesproken om de sfeer te zuiveren.

Oplossingen worden getoetst aan hun consequenties voor de vereniging. Principiële verschillen worden uitgewerkt aan de hand van hun betekenis "hier en nu".

Kortom: het doel van de vereniging staat centraal.

2. Onderhandelen

Een conflict is hier een botsing van verschillende, maar onderling afhankelijke belangen. Dit conflict kan bijvoorbeeld de verdeling van het bad over opleiding, training en jeugd zijn.

Bij deze conflicten heeft men de neiging om de eigen belangen te overdrijven. men verspreid geen valse, maar wel eenzijdige informatie. Men laat een stevige voorkeur voor een bepaalde oplossing merken, waarbij wel enige speelruimte wordt gelaten.

De verschillende partijen streven naar macht. Sporadisch wordt gewerkt met dreiging, verwarring en verrassing.

Kortom: Men streeft naar een doel ten koste van anderen, zonder dat men de tegenpartij onderuit wil halen of als tegenstander ziet.

3. Vechten

Een conflict wordt uitgevochten in termen van "winnen of verliezen". De eigen doelen worden als absoluut superieur gezien. Bij het onderuit halen van de tegenstander wordt zo nodig gebruik gemaakt van valse informatie en dreigementen. Men wil de tegenstander niet begrijpen. De absolute en onvoorwaardelijke voorkeur voor de eigen oplossing wordt bij iedere gelegenheid uitgesproken.

Kortom: Men streeft naar een doel ten koste van anderen.

Tot slot

het geven van een dergelijke samenvatting is eenvoudig. De vraag is wat je er mee kunt. Het antwoord is niet eenvoudig maar zeer bruikbaar. Binnen de onderwatersportverenigingen is, om te komen tot een goed bestuur, veelal alleen samenwerkingsgedrag wenselijk. Soms is onderhandelen niet te vermijden (zie voorbeeld).

Vechten heeft binnen de vereniging geen zin. In verenigingen zien wij vaak dat verschillende bestuursleden in het dagelijks leven ook een deel van hun tijd met vergaderen doorbrengen. Men heeft dan nog wel eens de neiging om de onderhandelings- of vechtmentaliteit mee de vergadering in te nemen. Door hier gezamenlijk op te letten en voor te waken is dit vlot bij te buigen tot samenwerking; deze vorm is veel meer ontspannen en daarom een echte bijdrage aan het zinvol invullen van de vrije tijd.

Gebruikte literatuur:

- De Bono: Zes denkende hoofddeksels. ISBN 90-204-2069 0.
- De Laat: In termen van organiseren, Edubron/Delft 1988.
- Drost, Kool & de Lange Polk: Syllabus Verenigingsleider NCS/Amsterdam 1989
- Groote, Sasse & Slikker: Projecten leiden, ISBN 90.274.2487-X
- Fisher, Ury & Patton: Excellent onderhandelen: isbn 90-254-0113-9
- Mastenbroek: Onderhandelen, Marka/Utrecht 1991. ISBN 9027413312.
- NOB: Infosysteem NOB/Utrecht, jaarlijks.
- NSF: Serie "De vereniging" De Vriesenborg/Haarlem.
- Rijnconsult, Kepner & Tregoe: Planning, Besluitvoering, Probleemanalyse Rijntraining/Oosterbeek 1990.