

Besturen en managen in de sport

LEIDINGGEVEN AAN DE SPORTVERENIGING IN DE 21E EEUW

DOOR KLAAS KUNST EN HENK VAN DE WETERING

Leidinggeven aan een sportvereniging lijkt soms op het managen van een bedrijf. Het besturen van een sportvereniging bevat steeds meer elementen van processen die zich in de commerciële of publieke sector ook voordoen. Een heldere missie formuleren, plannen van activiteiten, organiseren van trainingen en wedstrijden, leiding geven aan vrijwilligers, sturen van processen en beheersen van de dagelijkse gang van zaken. Daarbij is de rol van de vereniging steeds meer dan alleen maar de aanbieder van één bepaalde sport: hij wordt tevens buurthuis, kinderopvang en beweegaanbieder voor de wijk. Daarnaast ook gesprekspartner voor scholen, onderwijs en politie voor de opvoeding van jeugdleden. De taken en rollen van bestuurders veranderen mee met deze ontwikkelingen. In dit artikel gaan we aan de hand van een viertal denksporen¹ in op het leidinggeven aan sportverenigingen in een veranderende tijd.

DENKSPOR 1: Leiderschap, maar dan anders

Wie vandaag doet wat gisteren nog werkte, levert ook in de sportvereniging in op effectiviteit. Onze tijd vraagt om ander leiderschap dan voorheen. Een aantal veranderingen illustreert dat:

De bestuurder in de vorige eeuw kon ermee volstaan het sportaanbod van de vereniging op peil te houden. Nu is de vraag van de klant uitgangspunt bij het inrichten van de verenigingsprocessen. De klanten zijn leden van verschillende leeftijden (van 5 tot 85) met verschillende talenten en ambities op sportief gebied. Ze hebben verschillende behoeften als zij een (vrijwilligers) functie vervullen. Er zijn ook andere klanten bijgekomen: sponsors, ouders, supporters, gemeente, buurt, onderwijs en kinderopvang.

De bestuurder van de 20e eeuw beschikte over de informatie en kennis die voor het uitvoeren van zijn bestuurderswerk(hobby) noodzakelijk waren. In de huidige informatiesamenleving zijn er ook in de sport veel leden die een flinke kennis van zaken hebben: opgedaan als sporter, maar ook door studie of werk of gebruikmakend van de moderne media.

In tegenstelling tot vroeger verbinden sporters en (vrijwillige) medewerkers zich niet meer een leven lang aan hun vereniging. De toegenomen mobiliteit blijkt uit de jaarlijkse overschrijvingen naar andere verenigingen, het overstappen naar een andere tak van sport en het verloop bij vrijwilligers. Toen de toekomst nog erg op het verleden leek, bewees de bestuurder door zijn

¹ Ontleend aan Einstein en de kunst van het zeilen, Anne de Graaf en Klaas Kunst

Onze tijd vraagt om ander leiderschap dan voorheen



ervaring zijn meerwaarde bij de besluitvorming in de vereniging. In deze moderne tijd is ervaring steeds minder doorslaggevend.

DENKSPoor 2: Leidinggeven aan samenwerking

Veel (sport- en andere) organisaties hadden 'van de ondergang gered kunnen worden' als het eindverantwoordelijke team beter had samengewerkt. Het veelvuldig wisselen van coaches, zoals gebruikelijk bij menig sportvereniging, veronderstelt dat de coach almachtig is. Maar al te vaak blijkt dat vervanging van de coach geen garantie is voor betere resultaten; het is veel complexer dan dat. Ook het bestuur van een vereniging gaat niet vanzelfsprekend 'een betere pot spelen' als de voorzitter wordt vervangen. De succesvolste verenigingen kenmerken zich door een (top) bestuur, bestaande uit verschillende persoonlijkheden met verschillende kwaliteiten met een maximale bereidheid om samen te werken. Complementaire competenties maken het verschil. Aan het hoofd van succesvolle verenigingen staan bestuurders, die in staat zijn leiding te geven aan die samenwerking. Zij beheersen de kunst van het verbinden van de verenigingsdoelen met de diverse kwaliteiten van (vrijwillige) medewerkers.

Leidinggeven aan een groep samenwerkende vrijwilligers met veel eigen verantwoordelijkheden vraagt serieuze investering in de opbouw van het team. De individuele teamleden hebben allerlei verlangens en behoeften: de tijd die ze erin willen steken, de rol die ze willen vervullen, de scholing die ze ervoor willen ondergaan en de (sportieve of andere) ambities die ze eventueel hebben. Veel vrijwilligers starten bij de vereniging omdat hun kind gaat sporten. Een ouder wordt begeleider, trainer of wil wel meedoen bij de bardienst. Vaak onder de voorwaarde dat hun bijdrage aan de activiteit van het kind is gekoppeld. Een bestuur dat leiding geeft aan samenwerking verbindt de wensen en kwaliteiten van de (nieuwe) vrijwilliger aan de behoefte van de vereniging. Goed afstemmen van verwachtingen over en weer en helderheid over 'wederzijdse aantrekkelijkheid' kunnen latere misverstanden en irritaties

voorkomen. De medewerkers hebben daarbij allereerst behoefte aan veiligheid. Een veilige basis maakt het makkelijker een bijdrage te leveren. Laat een nieuwe vrijwilliger dus niet zo maar los, maar ondersteun hem of haar bij de nieuwe taak. Pas als dat is gerealiseerd kan de wens om invloed uit te oefenen zich ontwikkelen, waarna als vanzelf de behoefte echt met anderen samen te werken zich ontwikkelt, kortom het VIS model:

Veiligheid (V) - Invloed (I) - Samenwerking (S)

Veiligheid

In een bestuur of commissie waar het niet veilig genoeg is om 'te zeggen wat nodig is om gezegd te worden' en waar mensen zich niet gehoord voelen gaan teamleden mopperen in de marge. In de wandelingen (bij de bar!) wordt toch gezegd wat op in de bestuurskamer of op het sportveld niet bespreekbaar is. De taak van de bestuurder is randvoorwaarden te scheppen waaronder ieder zich veilig kan voelen.

Invloed

Als de kust veilig is, komen mensen toe aan de behoefte invloed uit te oefenen. Iedereen wil zijn eigen unieke kwaliteiten inzetten voor een goed eindresultaat.

Maar dan moet die inzet wel door anderen gezien, gehoord en gewaardeerd worden. Een team (leiders en leden, coach en sporters) dat wil excelleren zorgt voor een klimaat waarin men gebruikmaakt van ieders vakkundige en persoonlijke kwaliteiten!

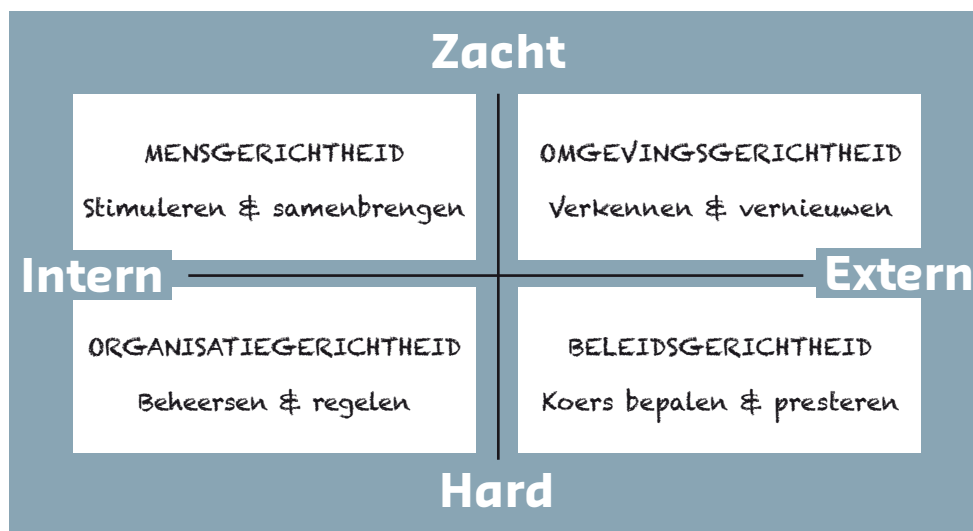
Samenwerking

Als het veilig (genoeg) is en er voldoende erkenning voor ieders bijdrage, kan samenwerken als vanzelf gaan. Samenwerken is niet altijd makkelijk, misverstanden en onbegrip liggen op de loer, ook in een vrijwilligersorganisatie.

Er is echter geen alternatief, want je kunt niet in je eentje een vereniging besturen of een team leiden.

DENKSPoor 3: Begrenzings en mogelijkheden

Een bestuurslid ziet zijn vereniging anders dan andere vrijwillige medewerkers dat doen. Vanuit elke rol kijk je anders, zie je andere dingen en geef je andere betekenissen aan dezelfde werkelijkheid. De verschillen zijn feiten en zullen blijven bestaan. Het gaat er dus vooral over hoe je als bestuurder met verschillen omgaat en hoe je ze werkbaar maakt. Het idee dat er maar één waarheid is lijkt misschien aantrekkelijk, maar blijkt achterhaald. Wat waar en niet



waar is, is een voortdurend communicatief onderhandelen tussen mensen. Hoe geef je daar als bestuurder richting aan? Vroeger gebeurde dat vooral in de formele vergadercultuur. In menig bestuurskamer werd en wordt wat 'afvergaderd'. Er worden verslagen gemaakt, die meestal niet meer worden gelezen. Later worden dezelfde agendapunten weer besproken, vaak met de zelfde inhoud. We zeggen niet dat formeel overleg niet nodig is, maar beperk het tot de noodzakelijke afstemming en besluitvorming. Benut daarnaast de vele andere manieren om te 'verbinden': vooral het informele contact met z'n schijnbaar onlogische redeneringen van de hak-op-de-tak en het 'praatje aan de bar'! Dat is nooit vrijblijvend! Ieder gesprek doet iets met de ander (en met jou), het raakt en het beïnvloedt. Het biedt mogelijkheden om de dialoog met de leden gaande te houden en invloed uit te oefenen.

DENKSPOR 4: Vensters op de organisatie

De 21e eeuw nodigt uit tot een meer omgevingsgericht, resultaatgericht en mensgericht handelen. Dat vraagt van de bestuurder de moed eens door een ander venster te kijken. De aandacht voor de mensgerichte kant van organiseren groeit, evenals de aandacht voor de omgeving waarin de (sport)organisatie fungeert. De vier onderstaande vensters bieden elk een ander uitzicht op de rol van het leiderschap:

Venster 1: Het organisatiegerichte venster
Bestuurders kijken vanouds veel door het organisatiegerichte venster: je ziet de vereniging met vaste procesroutines (organisatie van trainingen, wedstrijden en andere

activiteiten) en helder vastgelegde verantwoordelijkheden. De bestuurder geeft aan wat er moet gebeuren en de leden weten wat er moet gebeuren (beheersen en regelen).

Venster 2: Het mensgerichte venster
Hierbij staat het gedrag van mensen op de voorgrond: leden, vrijwilligers etc. De cultuur van de vereniging wordt gezien als belangrijke succes- en faalfactor voor de te behalen resultaten. Door dit venster zie je de betrokkenheid en inzet van leden en vrijwilligers toenemen doordat ze participeren. De rol van de bestuurder is vooral stimuleren en samenbrengen.

Venster 3: Het omgevingsgerichte venster
De vereniging speelt in op wat er in de omgeving speelt. Impulsen vanuit de samenleving (klantgericht en vraaggestuurd) bepalen wat de vereniging aanpakt: betrokkenheid bij naschoolse opvang, buurt en onderwijs zijn daar voorbeelden van.

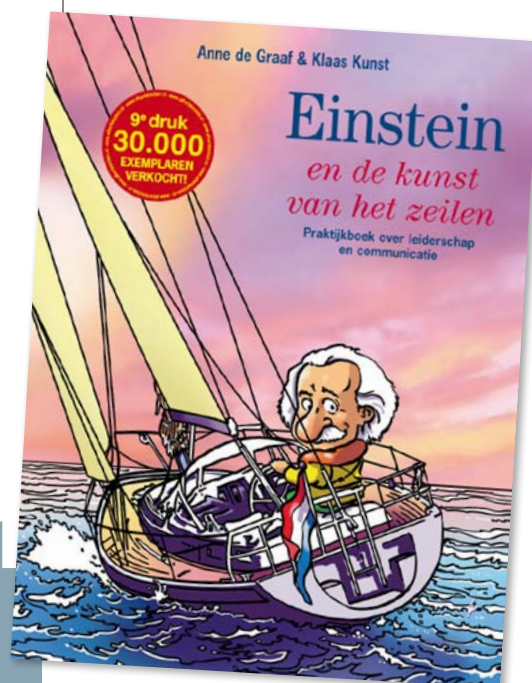
Venster 4: Het resultaatgerichte venster
Door dit venster zie je de drive van de vereniging om doelen te formuleren en deze met de inzet van medewerkers en leden te realiseren. Leden en vrijwilligers zijn geïnspireerd door een inhoudelijke taakstelling. Die kan sportief zijn (het hoogst mogelijke bereiken) of maatschappelijk (betekenis geven aan de functie van de vereniging in de maatschappij) zijn. Samen resultaten behalen, een project realiseren, een heldere koers hebben. Te eenzijdig kijken door één bepaald venster heeft veel bestuurders

bedrijfsblind gemaakt. Neem eens een kijkje door een ander venster! Laat je verrassen door wat je ziet en door de schat aan mogelijkheden die tevoorschijn komt. Daarmee heeft de bestuurder (weer) plezier in zijn (vrijwilligers)werk in de sportvereniging van de 21e eeuw.

.....

Klaas Kunst en Henk van de Wetering zijn als senior adviseurs verbonden aan BMC in Amersfoort. Zij adviseren in de sport en daarnaast in de volle breedte van de publieke sector: onderwijs, zorg en lokale overheid. In hun vrije tijd is Klaas Kunst coach van SSS 2 in Barneveld (volleybal) en Henk van de Wetering voorzitter van voetbalvereniging Woudenberg.

.....



Meer weten over de nieuwe rol van de leidinggevende? Lees dan het boek *Einstein en de kunst van het zeilen* van Klaas Kunst en Anne de Graaf. Bovenstaand artikel is gebaseerd op hun boek, dat de basis is voor de reeks 'Einstein en de kunst van...' Uitgeverij SWP in Amsterdam.