De bestuurswellness-set





Hoe hou ik mijn bestuur gezond?

PIV project participatie in verenigingen

SOCIUS
Steunpunt voor Sociaal-Cultureel Volwassenenwerk vzw

GEBRUIKSAANWIJZING VOOR VERENIGINGEN

Bestuurswellness-set



Hoe hou ik mijn bestuur gezond?

PIV project participatie in verenigingen

SOCIUS Steunpunt voor Sociaal-Cultureel Volwassenenwerk vzw

De bestuurswellness-set

Hoe hou ik mijn bestuur gezond?

is een uitgave van SoCiuS - Steunpunt voor Sociaal-Cultureel Volwassenenwerk vzw
Gallaitstraat 86 bus 4
1030 Brussel
Tel.: 02 215 27 08
Fax: 02 215 80 75
E-mail: welkom@socius.be
Website: socius.be

AUTEUR
Frank Cockx (2007)

ZETWERK
Frieda Smellinckx

ILLUSTRATIES
Sien Kets

MET MEDEWERKING VAN
Willemsfonds, Ziekenzorg, markant, Liberale Vrouwen en Vlaams Verbond voor Gepensioneerden

Brussel, november 2007

D/2007/4393/7

INHOUDSTAFEL

Inleiding

Uitgangspunt

Door wie en hoe te gebruiken

INLEIDING

In het kader van het vernieuwingsproject ***Participatie in verenigingen***, lanceerde SoCiuS in het voorjaar 2006 een oproep aan de sociaal-culturele verenigingen in Vlaanderen om samen na te denken en te werken aan het thema ***gesloten culturen van afdelingsbesturen***. Vijf verenigingen gingen op deze oproep in: Willemsfonds, Ziekenzorg, markant, Liberale Vrouwen en Vlaams Verbond voor Gepensioneerden.

In verschillende vergaderingen analyseerden medewerk/st/ers van deze verenigingen en SoCiuS samen grondig de situatie. Ze werkten een instrumentarium uit om het thema in en met (lokale) afdelingen en groepen bespreekbaar te maken.

Deze instrumenten zijn te gebruiken door een bestuursploeg als groep met begeleiding van een lid van de ploeg, een educatieve medewerk/st/er van de vereniging of een andere externe begeleid/st/er. Het materiaal daarvoor werd gebundeld ***in een werkset voor begeleid/st/ers van afdelingsbesturen***.

Een deel van het materiaal bleek ook bruikbaar voor mensen die zelf willen 'testen' hoe gezond het bestuur waarin ze actief zijn (nog) is. Het werd verzameld in een aparte ***werkset voor individuele bestuursleden***.

Het is ook mogelijk de resultaten van deze verschillende soorten gebruikers te combineren. Het zal duidelijk zijn dat naarmate meerdere personen de aangereikte instrumenten hanteren en daarover met elkaar in gesprek gaan, het bekomen resultaat er beter zal uitzien.

In deze ***gebruiksaanwijzing*** vinden verenigingen die met dit materiaal willen werken iets meer uitleg over de uitgangspunten van de werkgroep die deze 'wellness-set' heeft ontwikkeld en over de verschillende gebruiksmogelijkheden.

2
I



Uitgangspunt

Bestuurswellness-set

Hoe hou ik mijn bestuur gezond?

UITGANGSPUNT

Een gesloten groepscultuur is doorgaans een fenomeen dat groeide doorheen de tijd en dat — dikwijls impliciet — voortdurend opnieuw gevoed wordt. De belangrijkste remedie is dan ook regelmatig halt te houden en eens stil te staan bij de stand van zaken, daarover van gedachten te wisselen en op tijd en stond acties te ondernemen om niet in de valkuil van een al te gesloten lokale bestuurscultuur terecht te komen. Wanneer een lokaal bestuur al te gesloten is en blijft, dreigt de lokale kern van de vereniging op termijn immers te verdwijnen, op te houden met bestaan.

De open- en of geslotenheid van lokale besturen was het uitgangspunt van de werkgroep die deze set heeft ontwikkeld. Al snel bleek dat de verschillende onderdelen, elementen, componenten, … die we bespraken in feite te maken hebben met de algemene gezondheidstoestand van het lokale afdelingsbestuur. Deze werkset biedt de gebruik/st/er dan ook meer aan dan enkel een thermometer inzake de geslotenheid van het lokale afdelingsbestuur. Vandaar dat we spreken over de bestuurswellness-set.

De werkset is bedoeld om eens stil te staan bij de algemene gezondheidstoestand van een lokaal afdelingsbestuur. Ze biedt de gebruik/st/er een set van invul- en verwerkingsformulieren aan die de groepscultuur van een bestuur ‘zichtbaar’ en bespreekbaar maakt en laat zien waar er zich actuele knelpunten voordoen of waar die in de toekomst kunnen opduiken. Dit materiaal wordt voorafgegaan door een stappenplan dat het bestuurslid of de begeleid/st/er die ermee aan de slag wil gaan, kan volgen.

Het werken aan een voldoende open bestuursploeg is een permanent aandachtspunt. In de werkset vind je daarom tenslotte een aantal tips en eerste aanzetten voor verbeteracties.

4



Door wie en hoe te gebruiken?

Bestuurswellness-set

Hoe hou ik mijn bestuur gezond?

DOOR WIE EN HOE TE GEBRUIKEN?

We werkten vier pistes uit in verband met het gebruik van deze werkset.

Een vereniging kan grosso modo op twee verschillende wijzen omgaan met het hier aangeboden instrumentarium. Ofwel wordt er bottum-up gewerkt, ofwel top-down.

Bij een bottum-up benadering stelt de vereniging de instrumenten vrij ter beschikking (via haar website, door pakketjes te bezorgen aan al de lokale kernen of leden die daar naar vragen, enz.). De leden en lokale bestuursploegen kunnen daar dan zelf mee aan de slag gaan (zie piste 1, piste 2 en piste 4 hierna). Bij deze pistes is het raadzaam individuen en groepen te vragen om de (educatieve medewerk/st/er van de) vereniging op de hoogte te houden van de resultaten en het proces.

Bij een top-downbenadering kiest een vereniging er voor om het werken rond de gezondheidstoestand van de lokale afdelingen toe te vertrouwen aan de educatieve medewerk/st/ers. De informatie en het instrumentarium bereikt dan de leden en lokale besturen enkel via begeleide tussenkomsten van de professionele educatieve medewerk/st/ers van de vereniging (piste 3 en/of piste 4).

De vier uitgetekende pistes zijn de volgende:

Piste 1: Individuele oefening	Eenieder kan voor zichzelf de volgende oefening maken: • Het invullen van een gegevensfiche. • Een instrument voor de individuele score invullen. • Het overzicht met tips ter hand nemen. De persoon in kwestie kan er voor kiezen verder niets met zijn of haar inzichten aan te vangen in relatie tot de werkzaamheden van de bestuursploeg. Daarnaast kan hij/zij er voor kiezen om de opgedane inzichten te agenderen binnen de bestuursploeg. De bestuursploeg kan er vervolgens al dan niet voor opteren om één van de volgende pistes verder te bewandelen.

Bij piste 1 hoort de werkset voor individuele bestuursleden.

Piste 2: Zelfstandige groeps-oefening	Bij deze piste is het aan te raden dat er in de bestuursploeg zelf iemand wordt aangeduid die het goede verloop van het gebruik van deze werkset bewaakt. Deze persoon treft de nodige voorbereidingen, zorgt ervoor dat hij/zij de inhoud van de werkset beheerst en leidt het verloop van de besprekingen in goede banen. Een bestuursploeg dient de volgende oefeningen te maken: • Het invullen van de gegevensfiche (door één of meerdere personen). Om tijd te winnen kan dit eventueel gebeuren vóór de eigenlijke groepsbijeenkomst zelf. • Elk bestuurslid vult het instrument voor de individuele score in. Ook dit kan vooraf gebeuren op voorwaarde dat de instructies voor iedereen duidelijk zijn. Het (begeleid) invullen van de formulieren tijdens de groepsbijeenkomst vraagt ongeveer 20 minuten. • Op basis van de individuele scores wordt de groepsscore berekend. • Er wordt een groepsgesprek georganiseerd om de resultaten te bespreken (de gegevensfiche, de individuele scores en de groepsscore). • Op basis van een groepsgesprek worden al de tips bekeken, worden er één of meerdere tips geselecteerd en worden er verbeteracties gepland. Het is aan te bevelen dat je als groep de afspraken over verbeteracties en opvolging daarvan communiceert met de educatieve medewerk/st/er die de afdeling begeleidt. Deze laatste kan dan bijkomende ondersteuning bieden indien nodig. • Enkele maanden later wordt nagegaan of de verbeteracties effectief waren.
Piste 3: Intern begeleide groeps-oefening	Een bestuursploeg kan bij de educatieve medewerker de begeleide oefening aanvragen: • De educatieve medewerker vult de gegevensfiche in en maakt voor zichzelf een individuele score op van hoe hij/zij dit afdelingsbestuur ziet functioneren. Vervolgens stapt hij/zij naar een bestuursactiviteit van de desbetreffende lokale afdeling waarbij de volgende stappen begeleid worden. • Het invullen van de gegevensfiche (door één of meerdere personen). Om tijd te winnen kan dit eventueel gebeuren vóór de eigenlijke groepsbijeenkomst zelf. • Elk bestuurslid vult het instrument voor de individuele score in. Ook dit kan vooraf gebeuren op voorwaarde dat de instructies voor iedereen duidelijk zijn. Het (begeleid) invullen van de formulieren tijdens de groepsbijeenkomst vraagt ongeveer 20 minuten. • Op basis van de individuele scores wordt de groepsscore berekend. • Er wordt een groepsgesprek georganiseerd om de resultaten te bespreken (de gegevensfiche, de individuele scores en de groepsscore). • Op basis van een groepsgesprek worden al de tips bekeken, worden er één of meerdere tips geselecteerd en worden er verbeteracties gepland. • Na enkele maanden wordt nagegaan of de verbeteracties effectief waren.

Piste 4: Extern begeleide groeps-oefening	Bij deze piste worden dezelfde stappen doorlopen als bij de derde piste. Het verschil bestaat er in dat het lokale bestuur de medewerking van een 'externe' persoon inroept. Met extern wordt hier bedoeld: een persoon die niet met de vereniging verbonden is. Deze externe persoon is iemand die door alle bestuursleden aanvaard wordt, een neutrale en objectieve buitenstaander die competent is in het begeleiden van groepsgesprekken.

De werkset voor begeleid/st/ers van afdelingsbesturen hoort bij de pistes 2, 3 en 4.

WERKSET VOOR BEGELEIDERS VAN AFDELINGSBESTUREN

Bestuurswellness-set



Hoe hou ik mijn bestuur gezond?

PIV project participatie in verenigingen

SOCIUS Steunpunt voor Sociaal-Cultureel Volwassenenwerk vzw

De bestuurswellness-set

Hoe hou ik mijn bestuur gezond?

is een uitgave van SoCiuS - Steunpunt voor Sociaal-Cultureel Volwassenenwerk vzw
Gallaitstraat 86 bus 4
1030 Brussel
Tel.: 02 215 27 08
Fax: 02 215 80 75
E-mail: welkom@socius.be
Website: socius.be

AUTEUR
Frank Cockx (2007)

ZETWERK
Frieda Smellinckx

ILLUSTRATIES
Sien Kets

MET MEDEWERKING VAN
Willemsfonds, Ziekenzorg, markant, Liberale Vrouwen en Vlaams Verbond voor Gepensioneerden

Brussel, november 2007

D/2007/4393/7

INHOUDSTAFEL

Inleiding

Situering

Stappenplan voor een begeleide activiteit

Materiaal

Instrumenten:

- *Instrument 1: gegevensfiche (bij stap 2)*
- *Instrument 2: individueel scoren (bij stap 3)*
- *Instrument 3: groepsscore (bij stap 4)*
- *Instrument 4: overzicht knelpunten en tips (bij stap 7)*

Teksten (bij stap 5 en 6):

- *Algemene uitleg bij de figuur*
- *De vier types van bestuur toegelicht*

INLEIDING

In het kader van het vernieuwingsproject ***Participatie in verenigingen***, lanceerde SoCiuS in het voorjaar 2006 een oproep aan de sociaal-culturele verenigingen in Vlaanderen om samen na te denken en te werken aan het thema ***gesloten culturen van afdelingsbesturen***. Vijf verenigingen gingen op deze oproep in: Willemsfonds, Ziekenzorg, markant, Liberale Vrouwen en Vlaams Verbond voor Gepensioneerden.

In verschillende vergaderingen analyseerden medewerk/st/ers van deze verenigingen en SoCiuS samen grondig de situatie. Ze werkten een instrumentarium uit om het thema in en met (lokale) afdelingen en groepen bespreekbaar te maken.

Deze instrumenten zijn te gebruiken door de bestuursploeg als groep met begeleiding van:

- een lid van de ploeg;
- een educatieve medewerk/st/er van de vereniging;
- een andere externe begeleid/st/er.

Een deel van het materiaal bleek ook bruikbaar voor mensen die zelf willen 'testen' hoe gezond het bestuur waarin ze actief zijn (nog) is. Het werd verzameld in een aparte werkset voor individuele bestuursleden.

Het materiaal voor begeleid/st/ers werd verzameld in de ***werkset voor begeleid/st/ers van afdelingsbesturen*** die je nu in handen hebt.

2
I



Situering

Bestuurswellness-set

Hoe hou ik mijn bestuur gezond?

SITUERING

WAT IS HET PROBLEEM?

Er wordt wel eens gezegd van een afdelingsbestuur dat het een gesloten groep is. Meestal is dat niet positief bedoeld. Wie dat zegt of denkt, vindt eigenlijk dat het afdelingsbestuur een té gesloten groep is en dat dit negatieve gevolgen heeft.

Wat je je moet realiseren is dat 'een gesloten groep vormen' veel verschillende betekenissen kan hebben. Vaak is het bovendien zo dat verschillende van die betekenissen tegelijk in het spel zijn.

Enkele voorbeelden:

- Iemand zou graag wel eens een andere en meer verantwoordelijke functie binnen het bestuur willen opnemen, maar elk van de huidige bestuursleden zit tamelijk vastgeroest in zijn of haar functie. Velen zijn het er over eens dat één welbepaald bestuurslid een goede voorzitter zou zijn, maar de huidige voorzitter 'beweegt' blijkbaar niet. Er valt ook niet over te praten.
- Niemand kan zich herinneren hoe lang het geleden is dat er nog bestuursverkiezingen werden gehouden. De bestuursleden zijn het misschien roerend eens over het feit dat bestuursverkiezingen geen zin hebben. "Wie is immers nog zo gek om zich kandidaat te stellen. De meeste mensen hebben het vandaag toch te druk en zijn niet meer geëngageerd", is de mening van het bestuur.
- De educatieve medewerk/st/er die het lokaal afdelingsbestuur begeleidt, vindt dat het bestuur te veel een eigen koers vaart en zich te weinig interesseert voor wat de grotere organisatie of het provinciale/nationale niveau van de vereniging aan krijtlijnen uitzet.
- Diezelfde educatieve medewerk/st/er wordt — na herhaaldelijke pogingen — maar niet uitgenodigd om de lokale bestuursvergadering bij te wonen en dit tot groot jolijt van de lokale bestuursploeg.
- Eén van de leden van de afdeling wil misschien graag bestuurslid worden en betreurt het dat hij/zij niet gevraagd wordt.
- Leden en buitenstaanders hebben het er vaak over: nieuwe personen geraken toch niet opgenomen in de huidige bestuursploeg. Nieuwkomers zijn er niet welkom. Er zal bovendien toch niet naar hen geluisterd worden.

Er zijn nog tal van andere voorbeelden te bedenken. Telkens gaat het bij de hierboven aangehaalde voorbeelden over een kenmerk van geslotenheid van een lokale bestuursploeg. Wat kunnen we daar nu aan doen? Wat moeten we hiermee aanvangen?

Echt pasklare oplossingen die meteen ieders goedkeuring wegdragen zijn er niet. Een gesloten groepscultuur is doorgaans een fenomeen dat groeide doorheen de tijd en dat — dikwijls impliciet — voortdurend

4
I

opnieuw gevoed wordt. De belangrijkste remedie is dan ook regelmatig halt te houden en eens stil te staan bij de stand van zaken, daarover van gedachten te wisselen en op tijd en stond acties te ondernemen om niet in de valkuil van een al te gesloten lokale bestuurscultuur terecht te komen. Wanneer een lokaal bestuur al te gesloten is en blijft, dreigt de lokale kern van de vereniging op termijn immers te verdwijnen, op te houden met bestaan. Het voortdurend stilstaan bij, bevragen en bekritiseren van de openheid van het eigen bestuur mag dan ook niet gezien worden als een last, maar is steeds opnieuw weer een kans; een kans om het beter te doen, een kans om nieuwe mensen te bereiken, een kans om je leden meer tevreden te stellen, een kans om veranderingen te bewerkstelligen in de ruimere vereniging en de samenleving, een kans om er voor iedereen het beste van te maken, …

WAAROM SPREKEN WE OVER EEN WELLNESS-SET?

De open- en of geslotenheid van lokale besturen was het uitgangspunt van de werkgroep die deze set heeft ontwikkeld. Al snel bleek dat de verschillende onderdelen, elementen, componenten,… die we bespraken in feite te maken hebben met een soort van algemene gezondheidstoestand van het lokale afdelingsbestuur. Deze werkset biedt de gebruik/st/er dan ook meer aan dan enkel een thermometer inzake de geslotenheid van het lokale afdelingsbestuur. Vandaar dat we spreken over de bestuurswellness-set.

BEDOELING VAN DE WERKSET?

De werkset is bedoeld om eens stil te staan bij de algemene gezondheidstoestand van een lokaal afdelingsbestuur. Ze biedt de gebruik/st/er een set van invul- en verwerkingsformulieren aan die de groepscultuur van een bestuur ‘zichtbaar’ en bespreekbaar maakt en laat zien waar er zich actuele knelpunten voordoen of waar die in de toekomst kunnen opduiken. Het werken aan een voldoende open bestuursploeg is een permanent aandachtspunt. In deze werkset vind je daarom ook een aantal tips en eerste aanzetten voor acties en/of verbeteracties.



Stappenplan voor een begeleide activiteit

Bestuurswellness-set

Hoe hou ik mijn bestuur gezond?

STAPPENPLAN VOOR EEN BEGELEIDE ACTIVITEIT

VOORBEREIDINGSFASE

- De begeleid/st/er bereidt zich grondig voor:
  - Hij/zij studeert de inhoud van deze werkset in.
  - Hij/zij stelt een timing op van het verloop van de groepsbijeenkomst.
  - Hij/zij voorziet in een mondelinge inleiding.
  - Hij/zij weet vooraf hoe de invulbladen te gebruiken.

- Voorzie in het volgende materiaal om mee te nemen naar de groepsbijeenkomst:
  - Voldoende kopieën van al de invulbladen.
  - Een rekenmachine kan handig zijn.
  - Voldoende balpennen of schrijfgerief.
  - Een kleurstift.

Facultatief

- De begeleid/st/er vult eventueel zelf vooraf (zoveel mogelijk) de gegevensfiche in of zorgt ervoor dat alle bestuursleden of één bestuurslid dat hebben/heeft gedaan (zie invulblad 1).
- De begeleid/ster maakt een individuele score op van hoe zij/hij dit afdelingsbestuur ziet functioneren of laat een gewoon lid van de afdeling de individuele vragenlijst (invulblad 2) invullen, berekent op basis daarvan de individuele score van dit lid en brengt ze over op een individuele figuur (zie invulblad 3 en 4).

UITVOERINGSFASE

STAP 1:

- De begeleid/st/er geeft uitleg bij het verloop en de doelstellingen van de groepsbijeenkomst.

STAP 2:

- De bestuursleden vullen ***invulblad 1: gegevensfiche*** in.
- Deze gegevens worden kort in groep besproken. De groepsconclusies worden op genoteerd (bijvoorbeeld achterkant invulblad 1).

Andere mogelijkheden

- De bestuursleden vullen de fiche vooraf in en brengen hun voorbereiding mee naar de groepsbijeenkomst.
- De vragen worden meteen in groep besproken, enkel de groepsconclusies worden op een invulblad genoteerd.
- De vragenlijst wordt vooraf door één bestuurslid (met goed zicht op de geschiedenis van het bestuur) ingevuld. Zijn/haar antwoorden worden ter bespreking (en aanvulling) aan de groep voorgelegd.
- De educatieve medewerk/st/er vult vooraf zelf de gegevens waarover hij of zij beschikt in en legt de fiche ter bespreking en aanvulling voor aan de groep.

Tips!

- Om deze vragen te beantwoorden is het nodig een weinig opzoekwerk te verrichten en in de verslagen, documenten of het archief van de lokale bestuursploeg te duiken. De 8 vragen gaan over vrij objectief te achterhalen gegevens. Toch kunnen er verschillen in perceptie opduiken tussen de leden van één en dezelfde bestuursploeg. Dit zijn interessante aankopingspunten voor een kort groepsgesprek.
- Sta niet té lang stil bij deze gegevens. Deze stap is niet meer dan een aanloop naar het echte 'werk'.
- Zorg er zonodig voor dat er voldoende invulbladen I gekopieerd zijn zodat eenieder persoonlijk kan voorbereiden en maak zeker één extra kopie om daarop de resultaten van de groepsbespreking te noteren.

STAP 3:

- De deelnemers vullen ***invulblad 2: individuele vragenlijst*** in. Zorg er voor dat je als begeleid/st/er er goed de nadruk op legt dat er geen goede of foute antwoorden zijn. Het is belangrijk dat eenieder weergeeft hoe hij/zij zelf de zaken ziet en ervaart.
- De deelnemers nemen hun antwoorden over op ***invulblad 3: scoreformulier individueel***.
- De deelnemers zetten hun scores uit op ***invulblad 4: persoonlijke figuur.***

Andere mogelijkheid

- Ook dit kan eventueel vooraf gebeuren op voorwaarde dat de invulbladen vooraf kunnen worden bezorgd én dat de instructies voor iedereen heel duidelijk zijn. Het (begeleid) invullen van de formulieren tijdens de groepsbijeenkomst vraagt ongeveer 20 minuten.

Tips!

- Zorg er voor dat er voldoende invulbladen 2, 3 en 4 gekopieerd zijn zodat eenieder die persoonlijk kan invullen.
- Let er op dat iedereen zijn/haar naam noteert op de invulbladen.

STAP 4:

- De gespreksbegeleid/st/er vult ***invulblad 5: scoreformulier groep*** in op basis van de individuele scoreformulieren (= alle invulbladen 3).
- De begeleid/st/er neemt de groepsscores over op het ***invulblad 6: figuur groep***. Invulblad 6 wordt in het midden van de gesprekskring geplaatst.
- Elke deelnemer neemt de groepsscore over (liefst in een andere kleur) op zijn of haar ***invulblad 4*** (met daarop reeds de persoonlijke figuur).

Andere mogelijkheid

- Er wordt een korte pauze ingelast. De begeleid/st/er verzamelt alle invulbladen 3, berekent de groepsscores en neemt ze over op invulblad 6.

Tip!

- De begeleid/st/er moet ervoor zorgen dat het scoren vlot verloopt en niet teveel tijd in beslag neemt. Men heeft immers de neiging om te lang over de cijfers te discussiëren en komt niet toe aan bespreking van het resultaat (de groepsfiguur) en misschien belangrijker nog de keuze van verbeteracties. Het scoren en de figuren zijn niet meer dan een middel om tot een gesprek over de gezondheid van de bestuursploeg te komen.

STAP 5:

- Geef een korte uitleg bij de dimensies van de figuur en bij het groepsresultaat. Gebruik daarvoor het achtergrondmateriaal ‘ Algemene uitleg bij de figuur’ en ‘De vier types van bestuur toegelicht’. Belangrijk is dat je zowel kan kijken hoe de figuur zich situeert ten opzichte van de verticale as (wat iets vertelt over de mate waarin het bestuur intern of extern is gericht) en de horizontale as (waaruit kan afgeleid worden in welke mate het bestuur eerder op de taak dan wel eerder op de relaties is gericht) en hoe ze zich situeert ten opzichte van de diagonale assen (wat iets vertelt over het type of de types van bestuurscultuur waarbij het bestuur aansluit).
- Het is handig dat je de teksten met uitleg bij de figuur en de types van bestuur nu ook ter beschikking stelt van de deelnemers. Zorg dus dat je voldoende kopieën bij hebt.

Tip!

- Doe dat niet eerder. Veel mensen kunnen hun nieuwsgierigheid niet bedwingen en lezen de teksten al tijdens het scoren en dat is niet de bedoeling.

STAP 6:

- Organiseer nu een groepsgesprek.
- De groepsfiguur kan vergeleken worden met bijvoorbeeld:
  - één of een paar van de individuele figuren (bijvoorbeeld de individuele figuur die het meest afwijkt van de groepsfiguur);
  - de individuele figuur van de educatieve medewerk/st/er respectievelijk begeleid/st/er;
  - een door de groep gewenste groepsfiguur.
    Dit laatste scenario vergt (nog) wat meer tijd. Het veronderstelt dat je eenieder invulblad 3 ook laat beantwoorden met in het achterhoofd de vraag: "Hoe zou ik het idealiter willen". Je volgt dan opnieuw alle stappen en op die wijze bekom je een groepsscore omtrent de "wenselijke" toestand volgens de groep. Voor het scoren kan je een tweede set kopieën van de invulbladen 2, 3 en 5 gebruiken. De scores zelf kunnen in een andere kleur op de figuren 'Mijn bestuur' (invulblad 4) en 'Ons bestuur' (invulblad 6) worden overgenomen. Zo zien de bestuursleden onmiddellijk het verschil tussen de huidige en de wenselijke situatie.
  - de beoordeling van een gewoon lid (in plaats van die van de bestuursleden).

Mogelijke vragen:

- Hoe ziet de groepsscore/-figuur er uit?
- Is er sprake van een vrij eenzijdig patroon; van uitschieters in deze of gene richting?
- Hoe scoorde ieder individueel in vergelijking met de groepsscore?
- Verschillen de meeste individuele scores/figuren nogal van die van de groep? Waar ligt dit aan?
- Of lijken de individuele scores/figuren nogal op elkaar en (dus) op die van de groep? Wat vertelt dat over dit bestuur?
- En vooral: is dit alles bespreekbaar?

Andere mogelijkheid:

- Lees de uitleg bij het type of de twee types waarbij de bestuurscultuur het meest aansluit.
- Wat herken je zeer sterk in de uitleg als je die toepast op jouw bestuursploeg? Waarom?
- Wat herken je helemaal niet in de uitleg als je die toepast op jouw bestuursploeg? Waarom?

Tips!

- Als begeleid/st/er oefen je je vooraf best in het leren kijken naar de figuur.
- Als begeleid/st/er oefen je je vooraf best in het geven van een uitleg bij de dimensies van de figuur.
- Zorg voor een voldoende aantal exemplaren van de teksten ' Algemene uitleg bij de figuur' en 'De vier types van bestuur toegelicht' en deel ze uit tijdens de nabespreking. Op die manier hebben de personen die de oefeningen invulden ook de uitleg bij de hand en kunnen ze tijdens de nabespreking regelmatig zelf teruggrijpen naar de tekst bij de vier types van bestuur.
- Attendeer de deelnemers er op dat er bij elk type van organisatie valkuilen zijn.
- Werk naar een aantal heldere conclusies toe.

STAP 7:

- Overloop ***invulblad 7: overzicht knelpunten en tips***.
  - Hier kan je er voor opteren dat eenieder eerst zelf een tweetal tips selecteert. Na een inventaris kan dan bekeken worden welke tips verder besproken en geconcretiseerd zullen worden.
  - Er kan ook gewerkt worden met het toekennen van punten aan al de tips. De tips met de hoogste score kunnen dan tot onderwerp genomen worden van het verder te voeren gesprek.
  - Je kan het gesprek ook meteen in groep organiseren. Overloop gezamenlijk de voorgestelde acties en bespreek ze kort.
  - Je kan de keuze en het gesprek eventueel beperken tot een of twee rijtjes tips, naargelang de conclusies uit de situering van de groepsfiguur ten opzichte van de verticale en de horizontale as (zie hoger).
- Zorg er voor dat er concrete afspraken gemaakt worden over de verbeteracties (wie doet wat tegen wanneer en wie houdt wat in de gaten?). Noteer de voornemens in de voorziene ruimte.

NAZORGFASE

STAP 8:

- Spreek een datum af voor een nieuwe bijeenkomst. Op deze bijeenkomst wordt er teruggeblikt op de afgesproken verbeteracties.
- Wat liep goed/wat liep minder goed en waarom?
- Hoe is het op dat nieuwe moment gesteld met de algehele gezondheidstoestand van het bestuur? Is er een duidelijke verandering merkbaar naar aanleiding van het werken met deze bestuurswellness-set?
- ...
- Dank iedereen voor de medewerking.

10

Meer van dit?

Raadpleeg zeker ook eens de brochure: "Gezocht: geëngageerde vrijwilliger!".
Dit kan via het nationaal secretariaat van je vereniging (in een losbladige map) of via www.socius.be (online te bestellen of als te downloaden bestanden). Daarin vind je tal van tips en instrumenten met betrekking tot participatie in verenigingen.

Ook op de volgende websites kan je meer informatie en tal van instrumenten vinden rond vrijwilligerswerk:

- www.vrijwilligerswerk.be;
- www.movisie.nl.



Materiaal

Bestuurswellness-set

Hoe hou ik mijn bestuur gezond?

Instrument 1: gegevensfiche

INVULBLAD 1 GEGEVENSFICHE



Datum: .....
Bestuursgroep: .....
Interne/externe begleider: .....

1. *HOE LANG IS DE HUIDIGE VOORZITTER REEDS VOORZITTER?*
   Aantal jaar: .....

2. *HOE LANG IS ELK VAN DE BESTUURSLEDEN REEDS BESTUURSLID?*
   Per bestuurslid of een gemiddelde: .....

3. *WANNEER WAREN DE LAATSTE BESTUURSVERKIEZINGEN IN DEZE AFDELING?*
   Datum: .....

4. *IS ER EEN REGLEMENT OMTRENT DE DUUR VAN BESTUURSMANDATEN?*
   Ja/Nee: .....

5. *WORDT DIT REGLEMENT NAGELEEFD?*
   Ja/Nee: .....

6. *WAT KAN ER IN EEN VIJFTAL WOORDEN VERTELD WORDEN OVER DE INSTROOM VAN NIEUWE LEDEN IN DE AFDELING?*
   - .....
   - .....
   - .....
   - .....
   - .....

7. *HOE EVOLUEERT DE GEMIDDELDE LEEFTIJD IN DE VERENIGING?*
   .....

8. *HOE LANG IS HET GELEDEN DAT DE EDUCATIEVE MEDEWERK/ST/ER OP BEZOEK WAS RESPECTIEVELIJK DAT DE AFDELING/VERENIGING CONTACT HAD MET DE HOGERE VERENIGINGSSTRUCTUUR?*
   Datum laatste rechtstreeks contact: .....

Instrument 2: individueel scoren



INVULBLAD 2 INDIVIDUELE VRAGENLIJST

Noteer hier eventueel je naam: .....

HOE GA JE TE WERK?

Beoordeel per vraag elke uitspraak. Omcirkel of onderstreep het cijfer dat het best uitdrukt of en in welke mate je het niet of wel eens bent met elke uitspraak.

De cijfers staan voor de volgende beoordeling:

0 = helemaal niet mee eens
1 = meer niet mee eens dan wel mee eens
2 = meer wel mee eens dan niet mee eens
3 = mee eens
4 = volledig mee eens

Let wel: er bestaan geen goede of foute antwoorden. Het is wel belangrijk dat je weergeeft hoe je de bestuursploeg zelf ziet en ervaart.

VRAAG 1: INSPRAAK EN SAMENSPRAAK?

(A) Onze bestuursploeg speelt zeer soepel in en gaat creatief om met nieuwe, verfrissende ideeën van deelnemers, vrijwilligers en/of bestuursleden.	***0 1 2 3 4***
(B) Wij bevragen systematisch onze leden om zo de koers van de afdeling te bepalen.	***0 1 2 3 4***
(C) Tijdens onze bestuursvergaderingen wordt er vaak gepraat over zaken die niet met de vereniging te maken hebben.	***0 1 2 3 4***
(D) In onze bestuursploeg speelt de voorzitter een inhoudelijk beslissende rol.	***0 1 2 3 4***

VRAAG 2: ONZE VERBONDENHEID MET ANDEREN?

(A) Om onze programmering te bepalen, kijken we regelmatig in het aanbod van het gewestelijke/het nationaal secretariaat.	*0 1 2 3 4*
(B) Onze programmering wordt bepaald door wat goed zal scoren bij onze deelnemers.	*0 1 2 3 4*
(C) Vooraleer we activiteiten vastleggen, gaan we steeds na of bijna onze voltallige bestuursploeg aanwezig zal kunnen zijn op die activiteit.	*0 1 2 3 4*
(D) Om onze activiteiten te bepalen kijken we naar het aanbod van vorig jaar. Wat goed was doen we opnieuw en moet niet veranderen.	*0 1 2 3 4*

VRAAG 3: HOUDEN WE VAST AAN TRADITIES?

(A) Iedereen in onze bestuursploeg kijkt voortdurend uit naar nieuwe bestuursleden of vrijwilligers. Wij spreken leden en niet-leden daarover actief aan.	*0 1 2 3 4*
(B) Aan onze bestuursleden stellen we hoge eisen. We verwachten dat ze uitblinken in de voorgeschreven functie en de bijbehorende taken.	*0 1 2 3 4*
(C) Wie' het voorzitterschap in onze afdeling waarneemt is onbelangrijk; zolang we met onze bestuursploeg maar een gezellige vriendengroep kunnen blijven.	*0 1 2 3 4*
(D) We zorgen er voor dat onze bestuursploeg zo stabiel mogelijk blijft en uit een vaste kern van dezelfde personen blijft bestaan.	*0 1 2 3 4*

VRAAG 4: DENKEN EN DOEN WE HETZELFDE?

(A) Onze bestuursploeg is vrij divers samengesteld. Ze bestaat uit personen die verschillen op tal van kenmerken zoals leeftijd, geslacht, seksuele oriëntatie, sociale afkomst, etnisch-culturele achtergrond, enzovoort.	***0 1 2 3 4***
(B) In onze afdeling is het belangrijk dat bestuursleden individueel goede resultaten boeken.	***0 1 2 3 4***
(C) Ook buiten de context van de vereniging hebben onze bestuursleden veel contact met elkaar.	***0 1 2 3 4***
(D) In onze afdeling zijn de taken en functies helder verdeeld aan de hand van duidelijke (geschreven of ongeschreven) regels.	***0 1 2 3 4***

Instrument 2: individueel scoren



INVULBLAD 3 SCOREFORMULIER INDIVIDUEEL

Noteer hier eventueel je naam: .....

HOE GA JE TE WERK?

- Noteer in de hiernavolgende tabel telkens jouw score voor elk antwoord per vraag.
- Bereken vervolgens het totaal per soort antwoord (som A-antwoorden, som B-antwoorden, enzovoort). Deel dit totaal door 4. Je krijgt nu per antwoordkolom een gemiddelde score.

VRAAG	*A-ANTWOORD*	*B-ANTWOORD*	*C-ANTWOORD*	*D-ANTWOORD*
1: Inspraak en samenspraak?				
2: Onze verbondenheid met anderen?				
3: Houden wij vast aan tradities?				
4: Denken en doen we hetzelfde?				
TOTAAL				
Totaal gedeeld door 4 (= gemiddelde)	**= A-score**	**= B-score**	**= C-score**	**= D-score**

Je hebt nu vier scores. Deze scores noteer je in de figuur 'Mijn Bestuur' op invulblad 4.

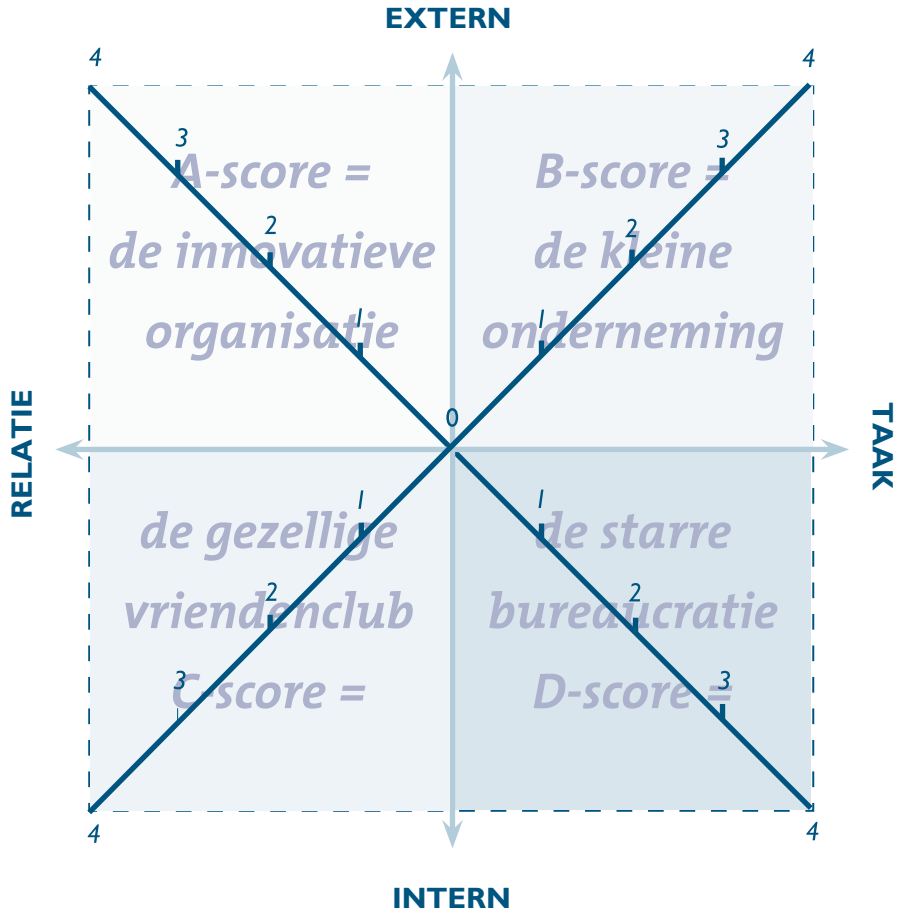
Instrument 2: individueel scoren

INVULBLAD 4 FIGUUR MIJN BESTUUR

Noteer hier eventueel je naam: .....

HOE GA JE TE WERK?

De scores A, B, C en D van invulblad 3 noteer je nu in deze figuur. Dat doe je zo. De figuur bestaat uit vier velden en in elk veld vind je een diagonale (zwarte) as waarop je de behaalde score met een bolletje kan aanduiden. Wanneer je dat voor elke score gedaan hebt, heb je vier punten neergezet op de figuur (op elk van de vier zwarte diagonale assen één punt). Vervolgens verbind je deze vier punten met elkaar (van diagonale as naar diagonale as). Je verkrijgt een vierhoekige figuur. Deze vierhoekige figuur vertelt je hoe je denkt over de groepscultuur van jouw bestuur.



Instrument 3: groepsscore



INVULBLAD 5 SCOREFORMULIER GROEP

HOE GA JE TE WERK?

Noteer in de tabel per persoon en per rij telkens de door deze persoon behaalde gemiddelde scores (zie invulbladen 3: individuele scoreformulieren). Tel nu per kolom alle scores op. Deel dit totaal door het aantal personen. Je bekomt dan per kolom (A-, B-, C- en D-score) een gemiddelde groepsscore.

PERSOON	*A-SCORE*	*B-SCORE*	*C-SCORE*	*D-SCORE*
Persoon 1				
Persoon 2				
Persoon 3				
Persoon 4				
Persoon 5				
Persoon 6				
Persoon 7				
Persoon 8				
Persoon 9				
Persoon 10				
Persoon 11				
Persoon 12				
Persoon 13				
Persoon 14				
Persoon 15				
Persoon 16				
Persoon 17				
Persoon 18				
Persoon 19				
Persoon 20				
.....				
TOTAAL				
Totaal gedeeld door aantal personen = Gemiddelde groepsscore	**= A-groeps-score**	**= B-groeps-score**	**= C-groeps-score**	**= D-groeps-score**

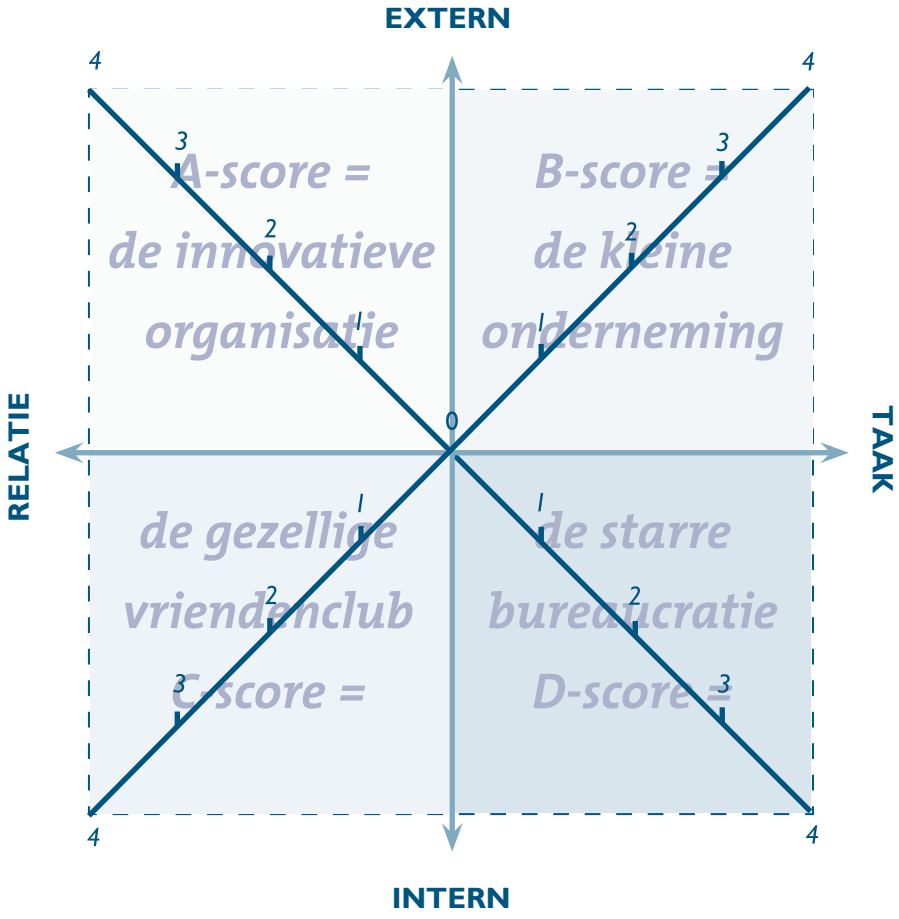
Deze keer bekom je dus vier groepsscores.

Instrument 3: groepsscore

INVULBLAD 6 FIGUUR ONS BESTUUR

HOE GA JE TE WERK?

De 4 groepsscores van invulblad 5 noteer je in de bijgevoegde figuur aan de hand van vier punten die je uitzet op elk van de diagonale (zwarte) assen. Deze vier punten verbind je met elkaar. De vierhoekige figuur die je bekomt, vertelt hoe dit afdelingsbestuur 'gemiddeld', 'doorsnee', 'als groep', … kijkt naar de open- dan wel geslotenheid van de bestuursploeg.



Instrument 4: groepsscore



INVULBLAD 7 OVERZICHT VAN KNELPUNTEN EN TIPS

*WE ZIJN NOGAL STERK GERICHT OP **DE TAAK**:*

- ***Organiseer (open) bestuursverkiezingen.***
- ***Plan minimum twee korte pauzes tijdens de bestuursvergaderingen.***
- ***Stel een reglement op in verband met een maximumduur voor elke bestuurstaak.***
- ***Zorg regelmatig voor rotatie in de taakverdeling.***
- ***Deel meer verantwoordelijkheden.***
- ***Plan een activiteit waarbij je ook leden inschakelt bij de organisatie ervan.***
- ***Stel een beurtrol op voor de gespreksleiding tijdens bestuursvergaderingen.***
- .....

We spreken af dat...	Wie?	Wanneer?

*WE ZIJN NOGAL STERK GERICHT OP **DE RELATIES**:*

- ***Werk met een agenda en hou je daar aan.***
- ***Werk met een systeem van onthaalverantwoordelijken voor nieuwkomers.***
- ***Beperk de aanwezigheid van het aantal bestuursleden per activiteit.***
- ***Spreek af dat bestuursleden niet bij elkaar zitten tijdens activiteiten en stel een toezichter aan.***
- ***Heb voldoende geduld, oog en oor voor nieuwe leden in de bestuursploeg. Als ze niet mee kunnen, geef dan een duiding vanuit de geschiedenis van de bestuursploeg.***
- ***Beperk het roddelen en de achterklap. Stel desnoods een strafpuntensysteem in.***
- .....

We spreken af dat...	Wie?	Wanneer?

*WE ZIJN NOGAL STERK **INTERN** GERICHT (OP DE EIGEN VERTROUWDE WERKING):*

- ***Organiseer eens een contact met een zuster- en/of andere vereniging.***
- ***Nodig eens de educatieve medewerk/st/er uit voor jouw regio.***
- ***Raadpleeg regelmatig het aanbod van de vereniging-provinciaal/nationaal.***
- ***Zorg er voor dat er iemand op regelmatige basis deelneemt aan de bovenlokale activiteiten van de vereniging.***
- ***Organiseer een bevraging bij de deelnemers.***
- ***Leg je oor systematisch te luisteren bij niet-leden, specifieke doelgroepen.***
- ***Stel je activiteiten ook eens doelgericht en zeer bewust open voor niet-leden.***
- ***Organiseer eens een maatschappelijke actie in je buurt.***
- .....

We spreken af dat...	Wie?	Wanneer?

*WE ZIJN NOGAL STERK **EXTERN** GERICHT (OP DE BUITENWERELD):*

- ***Denk op tijd eens aan je leden en aan de vrijwilligers en weet hen te waarderen voor hun inspanningen.***
- ***Zorg er voor dat je voldoende bijval hebt van je leden, raadpleeg hen tijdig.***
- ***Controleer de door jouw afdeling georganiseerde activiteiten en acties regelmatig met de eigen statuten, missie en doelstellingen en die van de vereniging-nationaal.***
- ***Duik eens in het archief van het lokale bestuur. Zoek naar een leuke activiteit in het verleden en organiseer ze opnieuw.***
- ***Praat eens met oud-leden of leden van het eerste uur. Trek uit deze gesprekken gezamenlijke conclusies.***
- ***Stel een huishoudelijk reglement op of actualiseer het bestaande.***
- ***Maak op de volgende bestuursvergaderingen telkens wat tijd vrij voor een stapsgewijze en gefaseerde bespreking en bijstelling van de statuten.***
- .....

We spreken af dat...	Wie?	Wanneer?



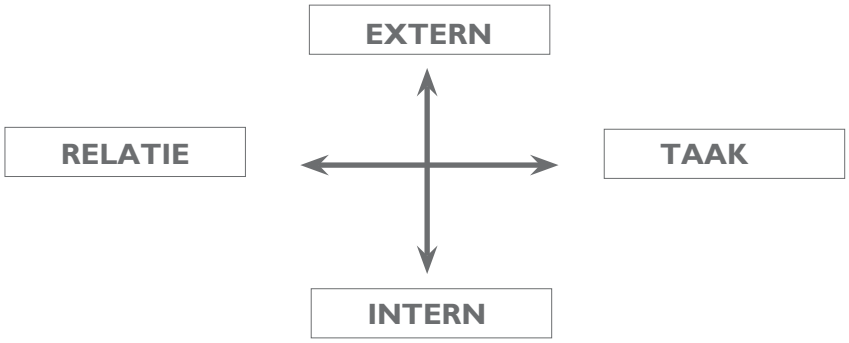
Teksten

Bestuurswellness-set

Hoe hou ik mijn bestuur gezond?

TEKST 1 ALGEMENE UITLEG BIJ DE FIGUUR

De figuur 'Mijn Bestuur' is samengesteld uit vier types van bestuursculturen. Elke bestuurscultuur zegt iets over het gesloten karakter van het bestuur op twee dimensies. De vier velden of types worden bepaald door twee haaks op elkaar staande dimensies van telkens twee tegengestelde polen.



Op de horizontale as gaat het over de dimensie: taakgerichtheid versus relatiegerichtheid. Naarmate de scores op deze as zich meer links bevinden, des te meer gesloten is jouw bestuur op het vlak van de onderlinge emotionele en vriendschapsrelaties. Naarmate de scores op deze as zich meer rechts bevinden, des te meer gesloten is jouw bestuur op het vlak van de structurering van de taken.

Op de verticale as gaat het over de dimensie: externe gerichtheid versus interne gerichtheid. Naarmate de scores zich hoger in de figuur bevinden, des te meer is jouw groep gericht op elementen en tendensen die zich buiten de eigen groep afspelen en des te meer open ze is voor nieuwe tendensen. Naarmate de scores zich lager in de figuur bevinden, des te meer is jouw groep gericht op het groepsinterne gebeuren en des te meer gesloten ze is ten aanzien van groepsexterne factoren.

Let wel op: geen van de extremen is goed op termijn. Er is ook geen ideaalfiguur die na te streven is en jou en het bestuur de perfecte garantie kan bieden om een soepel, flexibel maar tevens duurzaam en degelijk lokaal bestuur te zijn. Veel heeft ook te maken met onvoorziene omstandigheden, met de specifieke context waarin je te handelen hebt en datgene wat de leden verwachten van de bestuursploeg.

Een degelijk bestuur heeft daarom voldoende aandacht voor elk van de twee dimensies (intern/extern en taak/relatie) alsook de deelcomponenten per dimensie. Het komt er op aan een aanvaardbaar, haalbaar en realiseerbaar evenwicht te vinden op elk van de dimensies en dit telkens in nauwe overeenstemming met de leden, de bestuursploeg en de objectieven van de ruimere vereniging (gewestelijk, provinciaal, nationaal). Hierna bespreken we de vier types van bestuur die wij onderscheiden.

TEKST 2 DE VIER TYPES VAN BESTUUR TOEGELICHT

A. DE INNOVATIEVE ORGANISATIE

Een innovatief afdelingsbestuur wordt gekenmerkt door een dynamische bestuursploeg die creativiteit hoog in het vaandel draagt. Van de bestuursleden of vrijwilligers wordt verwacht dat ze risico's durven nemen, nieuwe uitdagingen en projecten durven aangaan. Een minder goed project of een weinig geslaagde activiteit wordt er nauwelijks beschouwd als een falen of mislukken, maar wordt aangegrepen om samen lessen te trekken en het volgende keer beter of anders aan te pakken. De leidinggevende of voorzitter is een stimulator en coach met veel aandacht voor de onderlinge relaties en interactie in de afdeling. Wie voortdurend nieuwe uitdagingen wil aangaan met de buitenwereld, moet immers kunnen terugvallen op een gemoedelijke en warme thuisbasis. De bestuursploeg betrekt voortdurend nieuwe en andere personen in wisselende projecten en activiteiten waarin eenieder op basis van zijn of haar kunnen en willen een bijdrage kan leveren. Een innovatieve afdeling heeft de meest open groepscultuur van elk van de vier types die hier onderscheiden worden. Mogelijke valkuilen voor deze afdeling zijn echter dat als eenieder in de grootste vrijheid aan zijn of haar vernieuwende projecten werkt, de eenheid in de afdeling (het samen als groep aan een taak werken), alsook de link met de vereniging in haar totaliteit (cf. de traditie) dreigt verloren te gaan.

B. DE KLEINE ONDERNEMING

In een afdelingsbestuur dat functioneert als een kleine onderneming zijn de taken en functies tussen de bestuursleden helder verdeeld. De leidinggevende of voorzitter stimuleert en ondersteunt de bestuursploeg om de leden van de vereniging zoveel als mogelijk tevreden te stellen. De leden van de afdeling worden veelal als klanten beschouwd die de door de bestuursploeg aangeboden producten consumeren. Ieder bestuurslid is individueel verantwoordelijk voor een aanzienlijk takenpakket en voor het behalen van succesvolle resultaten. Elk bestuurslid is ook veelal de meest deskundige op het vlak van de aan hem/haar toegewezen taken. Dit neemt niet weg dat de bestuursploeg als een hecht team en een goed geoliede machine weet te functioneren. Er wordt een grote waarde gehecht aan samenspraak, samenwerking, meedenken en meewerken. De leidinggevende of voorzitter lijkt wel wat een topmanager. Hij/zij coacht elk van de bestuursleden die op hun beurt als eindverantwoordelijken en soms als kleine managers ten aanzien van de vrijwilligers optreden. Dit alles maakt de bestuursploeg tamelijk gesloten op het vlak van de taakdimensie. Potentiële bestuursleden en nieuwe vrijwilligers worden afgeschrikt omdat het takenpakket te zwaar is en er vrij hoge eisen gesteld worden.

C. DE GEZELLIGE VRIENDENCLUB

In een afdelingsbestuur dat functioneert als een gezellige vriendenclub komt iedereen goed overeen met iedereen. Er is nauwelijks sprake van hiërarchische relaties en iedereen kan alles tegen iedereen zeggen. De leidinggevende of voorzitter neemt die functie vaak 'pro forma' waar omdat er nu eenmaal soms iemand als eindverantwoordelijke zijn of haar handtekening moet zetten. Bestuursvergaderingen zijn vaak een gezellige bedoening waar meer geroddeld en gepraat wordt over de persoonlijke levenssfeer van mensen dan over de werking van de afdeling. De besluitvorming gebeurt vaak buiten de formele vergadermomenten om aan de toog, via email, via de telefoon of tijdens een thuisbezoekje aan elkaar. De geplande activiteiten van de vereniging moeten vooral de bestuursleden zelf aanspreken. De bestuursploeg is nauwelijks bezig met de taakdimensie, maar des te meer met de relatiedimensies binnen het bestuur (en de afdeling). Dit komt voor potentiële bestuursleden en nieuwe vrijwilligers vaak als bedreigend over. Ze ervaren de bestuursploeg als een gesloten clubje waar je moet toe behoren en volledig moet in passen. De wijze waarop je daar als nieuwkomer kan toe behoren is allesbehalve transparant en doorzichtig. De grootste valkuil voor dit type van afdeling is dat ze op termijn dreigt ten onder te gaan aan een gebrek aan nieuwe ideeën en een tekort aan nieuwe medewerk/st/ers.

D. DE STARRE BUREAUCRATIE

In een afdelingsbestuur dat werkt als een starre bureaucratie gebeurt alles volgens strakke regels. De meeste activiteiten en handelingen zijn sterk geformaliseerd in afsprakennota's of in draaiboeken. De leidinggevende of voorzitter is sterk gericht op efficiëntie en effectiviteit. Hij of zij houdt de touwtjes stevig in handen en zorgt er voor dat de communicatie- en informatiestromen beheersbaar blijven. De bestuursploeg denkt vooral op lange termijn, het in stand houden van de afdeling en de realisatie van haar doelstellingen. Een afdeling die functioneert als een starre bureaucratie is vrij gesloten op het vlak van zowel de taak- als de relatiedimensie. Nieuwe ideeën en onvoorspelbare projecten worden zorgvuldig afgewogen en stevig bekritiseerd. Tijdens bestuursvergaderingen staat zakelijkheid en een gedegen besluitvorming voorop. Informele praatjes kunnen wel, maar dan strikt buiten de vergadering. Potentiële bestuursleden en nieuwe vrijwilligers voelen nauwelijks verwantschap met de bestuursploeg en de bestuursploeg van haar kant is niet meteen geneigd veel nieuwe bestuursleden toe te laten. Nieuwkomers worden zorgvuldig begeleid en ingeleid binnen de traditie(s) van de vereniging. Dat zorgt voor zekerheid, continuïteit en voorspelbaarheid. De grootste valkuil voor dit type van afdeling is dat ze op termijn dreigt ten onder te gaan aan een gebrek aan nieuwe ideeën en een tekort aan nieuwe medewerk/st/ers.

WERKSET VOOR INDIVIDUELE BESTUURSLEDEN

Bestuurswellness-set



Hoe hou ik mijn bestuur gezond?

PIV project participatie in verenigingen

SOCIUS Steunpunt voor Sociaal-Cultureel Volwassenenwerk vzw

De bestuurswellness-set

Hoe hou ik mijn bestuur gezond?

is een uitgave van SoCiuS - Steunpunt voor Sociaal-Cultureel Volwassenenwerk vzw
Gallaitstraat 86 bus 4
1030 Brussel
Tel.: 02 215 27 08
Fax: 02 215 80 75
E-mail: welkom@socius.be
Website: socius.be

AUTEUR
Frank Cockx (2007)

ZETWERK
Frieda Smellinckx

ILLUSTRATIES
Sien Kets

MET MEDEWERKING VAN
Willemsfonds, Ziekenzorg, markant, Liberale Vrouwen en Vlaams Verbond voor Gepensioneerden

Brussel, november 2007

D/2007/4393/7

INHOUDSTAFEL

Inleiding

Waarom deze werkset en hoe gebruik je die?

Stappenplan

Materiaal

- *Invulblad 1: gegevensfiche*
- *Invulblad 2: vragenlijst*
- *Invulblad 3: scoreformulier*
- *Invulblad 4: figuur mijn bestuur*
- *Invulblad 5: overzicht van knelpunten en tips*

Teksten

- *Tekst 1: Algemene uitleg bij de figuur*
- *Tekst 2: De vier types van besturen toegelicht*

INLEIDING

In het kader van het vernieuwingsproject ***Participatie in verenigingen***, riep SoCiuS in het voorjaar 2006 de sociaal-culturele verenigingen in Vlaanderen op om samen na te denken over en te werken aan het thema ***gesloten culturen van afdelingsbesturen***.

Vijf verenigingen gingen op deze oproep in: Willemsfonds, Ziekenzorg, markant, Liberale Vrouwen en het Vlaams Verbond voor Gepensioneerden.

In verschillende vergaderingen analyseerden medewerk/st/ers van deze verenigingen en van SoCiuS grondig de situatie. Ze werkten samen een aantal instrumenten voor begeleid/st/ers uit om het thema in en met (lokale) afdelingen en groepen bespreekbaar te maken.

Deze instrumenten zijn te gebruiken door de bestuursploeg als groep met begeleiding van:

- een lid van de ploeg;
- een educatieve medewerk/st/er van de vereniging;
- een andere externe begeleid/st/er.

Een deel van het materiaal bleek ook bruikbaar voor mensen die zelf willen 'testen' hoe gezond het bestuur waarin ze actief zijn (nog) is.

Het is deze ***werkset voor individuele bestuursleden*** die je nu in handen hebt.

Het materiaal voor begeleid/st/ers werd in een aparte werkset voor begeleid/st/ers verzameld.

2
I



Waarom deze werkset en hoe gebruik je die?

Bestuurswellness-set

Hoe hou ik mijn bestuur gezond?

WAAROM DEZE WERKSET EN HOE GEBRUIK JE DIE?

WAT IS HET PROBLEEM?

Er wordt wel eens gezegd van een afdelingsbestuur dat het een gesloten groep is. Meestal is dat niet positief bedoeld. Wie dat zegt of denkt, vindt eigenlijk dat het afdelingsbestuur een té gesloten groep is en dat dit negatieve gevolgen heeft.

Wat je je moet realiseren is dat 'een gesloten groep vormen' veel verschillende betekenissen kan hebben. Vaak is het bovendien zo dat verschillende van die betekenissen tegelijk in het spel zijn.

Enkele voorbeelden:

- Iemand zou graag wel eens een andere en meer verantwoordelijke functie binnen het bestuur willen opnemen, maar elk van de huidige bestuursleden zit tamelijk vastgeroest in zijn of haar functie. Velen zijn het er over eens dat één welbepaald bestuurslid een goede voorzitter zou zijn, maar de huidige voorzitter 'beweegt' blijkbaar niet. Er valt ook niet over te praten.
- Niemand kan zich herinneren hoe lang het geleden is dat er nog bestuursverkiezingen werden gehouden. De bestuursleden zijn het misschien roerend eens over het feit dat bestuursverkiezingen geen zin hebben. "Wie is immers nog zo gek om zich kandidaat te stellen. De meeste mensen hebben het vandaag toch te druk en zijn niet meer geëngageerd", is de mening van het bestuur.
- De educatieve medewerk/st/er die het lokaal afdelingsbestuur begeleidt, vindt dat het bestuur te veel een eigen koers vaart en zich te weinig interesseert voor wat de grotere organisatie of het provinciale/nationale niveau van de vereniging aan krijtlijnen uitzet.
- Diezelfde educatieve medewerk/st/er wordt — na herhaaldelijke pogingen — maar niet uitgenodigd om de lokale bestuursvergadering bij te wonen en dit tot groot jolijt van de lokale bestuursploeg.
- Eén van de leden van de afdeling wil misschien graag bestuurslid worden en betreurt dat hij/zij niet gevraagd wordt.
- Leden en buitenstaanders hebben het er vaak over: nieuwe personen geraken toch niet opgenomen in de huidige bestuursploeg. Nieuwkomers zijn er niet welkom. Er zal bovendien toch niet naar hen geluisterd worden.

Er zijn nog tal van andere voorbeelden te bedenken. Telkens gaat het bij de hierboven aangehaalde voorbeelden over een kenmerk van geslotenheid van een lokale bestuursploeg. Wat kunnen we daar nu aan doen? Wat moeten we hiermee aanvangen?

4

Echt pasklare oplossingen die meteen ieders goedkeuring wegdragen zijn er niet. Een gesloten groepscultuur is doorgaans een fenomeen dat groeide doorheen de tijd en dat — dikwijls impliciet — voortdurend opnieuw gevoed wordt. De belangrijkste remedie is dan ook regelmatig halt te houden en eens stil te staan bij de stand van zaken, daarover van gedachten te wisselen en op tijd en stond acties te ondernemen om niet in de valkuil van een al te gesloten lokale bestuurscultuur terecht te komen. Wanneer een lokaal bestuur al te gesloten is en blijft, dreigt de lokale kern van de vereniging op termijn immers te verdwijnen, op te houden met bestaan.

WAAROM SPREKEN WE OVER EEN WELLNESS-SET?

De open- en of geslotenheid van lokale besturen was het uitgangspunt van de werkgroep die deze set heeft ontwikkeld. Al snel bleek dat de verschillende onderdelen, elementen, componenten, … die we bespraken in feite te maken hebben met een soort van algemene gezondheidstoestand van het lokale afdelingsbestuur. Deze werkset biedt de gebruik/st/er dan ook meer aan dan enkel een thermometer inzake de geslotenheid van het lokale afdelingsbestuur. Vandaar dat we spreken over de bestuurswellness-set.

BEDOELING VAN DE WERKSET?

De werkset is bedoeld om eens stil te staan bij de algemene gezondheidstoestand van een lokaal afdelingsbestuur. Ze biedt de gebruik/st/er een set van invul- en verwerkingsformulieren aan die de groepscultuur van een bestuur ‘zichtbaar’ en bespreekbaar maakt en laat zien waar er zich actuele knelpunten voordoen of waar die in de toekomst kunnen opduiken.

Dit materiaal wordt voorafgegaan door een stappenplan dat je kan volgen als je ermee aan de slag wilt gaan.

Het werken aan een voldoende open bestuursploeg is een permanent aandachtspunt. In deze werkset vind je daarom tenslotte een aantal tips en eerste aanzetten voor acties en/of verbeteracties.



Stappenplan

Bestuurswellness-set

Hoe hou ik mijn bestuur gezond?

STAPPENPLAN

STAP 1: Vul invulblad 1: gegevensfiche in.
STAP 2: Vul invulblad 2: individuele vragenlijst in.
STAP 3: Gebruik invulblad 3: 'scoreformulier individueel' om vier scores te berekenen.
STAP 4: Noteer deze scores op invulblad 4: 'figuur mijn bestuur' en verbind ze met elkaar.
STAP 5: Sta stil bij het resultaat.

- Stel jezelf de volgende vragen:
  - Hoe ziet de figuur er uit?
  - Is er sprake van een vrij eenzijdig patroon; van uitschieters in een of andere richting?

Vul eventueel de invulbladen 2 tot en met 4 opnieuw in, maar vraag je nu af wat je wenselijk vindt:

- Zijn er grote verschillen tussen hoe het nu is en wat je wenselijk vindt?
- Denk je dat wat je vaststelt bespreekbaar is in de bestuursploeg?
  Bekijk hoe jouw figuur zich situeert ten opzichte van de diagonalen. Neem de tekst 'De vier types van besturen toegelicht' en lees de uitleg bij het type of de twee types waarbij jouw bestuurscultuur volgens de figuur het meest aansluit (hoge A-score = innovatieve organisatie, hoge B-score = kleine onderneming, hoge C-score = gezellige vriendenclub en hoge D-score = starre bureaucratie).
- Wat herken je zeer sterk in de uitleg als je die toepast op jouw bestuursploeg? Waarom?
- Wat herken je helemaal niet in de uitleg als je die toepast op jouw bestuursploeg? Waarom?
  Bekijk tenslotte vooral hoe jouw figuur zich situeert ten opzichte van de verticale as en de horizontale as. Dat vertelt je of het bestuur dat je voor ogen had toen je de formulieren invulde eerder intern (op de eigen vertrouwde werking) dan wel eerder extern (op de buitenwereld) gericht is en eerder gericht op de taak dan wel op de onderlinge relaties.

STAP 6: Overloop nu invulblad 5: 'overzicht met knelpunten en tips' en bepaal welke acties je nodig of interessant vindt. Duid bijvoorbeeld per knelpunt twee acties aan of geef punten aan de acties. Je kan je beperken tot de tips bij de knelpunten die overeenkomen met wat bleek toen je de situering van de figuur ten opzichte van de verticale en de horizontale as nader bekeek of alle knelpunten en tips overlopen.

6

STAP 7: Je kan er nu voor kiezen:

- Verder niets met je inzichten aan te vangen in relatie tot de werkzaamheden van de bestuursploeg.
- Of om de opgedane inzichten te agenderen binnen je bestuursploeg en een aantal voorstellen te doen.
- Of te proberen om je bestuursploeg ervan te overtuigen om een begeleide groepsoefening te doen.

STAP 8: Je bestuursploeg kan er vervolgens voor kiezen om:

- Verder een groepsoefening met begeleiding door een medewerk/st/er van de vereniging te bewandelen.
  - Ga dan na of je vereniging deze begeleiding aanbiedt en vraag ze aan.
- Verder een groepsoefening begeleid door een lid van de ploeg of door een extern begeleid/st/er te volgen.
  - Vraag dan de werkset voor begeleid/st/er aan bij je vereniging.
  - Of download deze werkset op de website van SoCiuS (www.socius.be).

Meer van dit?

Raadpleeg zeker ook eens de brochure: "Gezocht: geëngageerde vrijwilliger!". Dit kan via het nationaal secretariaat van je vereniging (in een losbladige map) of via www.socius.be (online te bestellen of als te downloaden bestanden). Daarin vind je tal van tips en instrumenten met betrekking tot participatie in verenigingen.

Ook op de volgende websites kan je meer informatie en tal van instrumenten vinden rond vrijwilligerswerk:

- www.vrijwilligerswerk.be;
- www.movisie.nl.



Materiaal

Bestuurswellness-set

Hoe hou ik mijn bestuur gezond?



INVULBLAD 1 GEGEVENSFICHE

Datum: .....

Bestuursgroep: .....

1. *HOE LANG IS DE HUIDIGE VOORZITTER REEDS VOORZITTER VAN DE VERENIGING/AFDELING DIE JE VOOR OGEN HEBT?*

   Aantal jaar: .....

2. *HOE LANG IS ELK VAN DE BESTUURSLEDEN REEDS BESTUURSLID?*

   Per bestuurslid of een gemiddelde: .....

3. *WANNEER WAREN DE LAATSTE BESTUURSVERKIEZINGEN IN DEZE VERENIGING/AFDELING?*

   Datum: .....

4. *IS ER EEN REGLEMENT OMTRENT DE DUUR VAN BESTUURSMANDATEN?*

   Ja/Nee: .....

5. *WORDT DIT REGLEMENT NAGELEEFD?*

   Ja/Nee: .....

6. *WAT KAN ER IN EEN VIJFTAL WOORDEN VERTELD WORDEN OVER DE INSTROOM VAN NIEUWE LEDEN IN DE VERENIGING/AFDELING?*

   - .....
   - .....
   - .....
   - .....
   - .....

7. *HOE EVOLUEERT DE GEMIDDELDE LEEFTIJD IN DE VERENIGING?*

   .....

8. *HOE LANG IS HET GELEDEN DAT DE EDUCATIEVE MEDEWERK/ST/ER OP BEZOEK WAS RESPECTIEVELIJK DAT DE AFDELING/VERENIGING CONTACT HAD MET DE HOGERE VERENIGINGSSTRUCTUUR?*

   Datum laatste rechtstreeks contact: .....



INVULBLAD 2 VRAGENLIJST

HOE GA JE TE WERK?

Beoordeel per vraag elke uitspraak. Omcirkel of onderstreep het cijfer dat het best uitdrukt of en in welke mate je het niet of wel eens bent met elke uitspraak.

De cijfers staan voor de volgende beoordeling:

0 = helemaal niet mee eens
1 = meer niet mee eens dan wel mee eens
2 = meer wel mee eens dan niet mee eens
3 = mee eens
4 = volledig mee eens

Let wel: er bestaan geen goede of foute antwoorden. Het is wel belangrijk dat je weergeeft hoe je de bestuursploeg zelf ziet en ervaart.

VRAAG 1: INSPRAAK EN SAMENSPRAAK?

(A) Onze bestuursploeg speelt zeer soepel in en gaat creatief om met nieuwe, verfrissende ideeën van deelnemers, vrijwilligers en/of bestuursleden.	***0 1 2 3 4***
(B) Wij bevragen systematisch onze leden om zo de koers van de afdeling te bepalen.	***0 1 2 3 4***
(C) Tijdens onze bestuursvergaderingen wordt er vaak gepraat over zaken die niet met de vereniging te maken hebben.	***0 1 2 3 4***
(D) In onze bestuursploeg speelt de voorzitter een inhoudelijk beslissende rol.	***0 1 2 3 4***

VRAAG 2: ONZE VERBONDENHEID MET ANDEREN?

(A) Om onze programmering te bepalen, kijken we regelmatig in het aanbod van het gewestelijke/het nationaal secretariaat.	*0 1 2 3 4*
(B) Onze programmering wordt bepaald door wat goed zal scoren bij onze deelnemers.	*0 1 2 3 4*
(C) Vooraleer we activiteiten vastleggen, gaan we steeds na of bijna onze voltallige bestuursploeg aanwezig zal kunnen zijn op die activiteit.	*0 1 2 3 4*
(D) Om onze activiteiten te bepalen kijken we naar het aanbod van vorig jaar. Wat goed was doen we opnieuw en moet niet veranderen.	*0 1 2 3 4*

VRAAG 3: HOUDEN WE VAST AAN TRADITIES?

(A) Iedereen in onze bestuursploeg kijkt voortdurend uit naar nieuwe bestuursleden of vrijwilligers. Wij spreken leden en niet-leden daarover actief aan.	*0 1 2 3 4*
(B) Aan onze bestuursleden stellen we hoge eisen. We verwachten dat ze uitblinken in de voorgeschreven functie en de bijbehorende taken.	*0 1 2 3 4*
(C) Wie' het voorzitterschap in onze afdeling waarneemt is onbelangrijk; zolang we met onze bestuursploeg maar een gezellige vriendengroep kunnen blijven.	*0 1 2 3 4*
(D) We zorgen er voor dat onze bestuursploeg zo stabiel mogelijk blijft en uit een vaste kern van dezelfde personen blijft bestaan.	*0 1 2 3 4*

VRAAG 4: DENKEN EN DOEN WE HETZELFDE?

(A) Onze bestuursploeg is vrij divers samengesteld. Ze bestaat uit personen die verschillen op tal van kenmerken zoals leeftijd, geslacht, seksuele oriëntatie, sociale afkomst, etnisch-culturele achtergrond, enzovoort.	***0 1 2 3 4***
(B) In onze afdeling is het belangrijk dat bestuursleden individueel goede resultaten boeken.	***0 1 2 3 4***
(C) Ook buiten de context van de vereniging hebben onze bestuursleden veel contact met elkaar.	***0 1 2 3 4***
(D) In onze afdeling zijn de taken en functies helder verdeeld aan de hand van duidelijke (geschreven of ongeschreven) regels.	***0 1 2 3 4***

INVULBLAD 3 SCOREFORMULIER

HOE GA JE TE WERK?

- Noteer in de hiernavolgende tabel telkens jouw score voor elk antwoord per vraag.
- Bereken vervolgens het totaal per soort antwoord (som A-antwoorden, som B-antwoorden, enzovoort). Deel dit totaal door 4. Je krijgt nu per antwoordkolom een gemiddelde score.

VRAAG	*A-ANTWOORD*	*B-ANTWOORD*	*C-ANTWOORD*	*D-ANTWOORD*
1: Inspraak en samenspraak?				
2: Onze verbondenheid met anderen?				
3: Houden wij vast aan tradities?				
4: Denken en doen we hetzelfde?				
TOTAAL				
Totaal gedeeld door 4 (= gemiddelde)	**= A-score**	**= B-score**	**= C-score**	**= D-score**

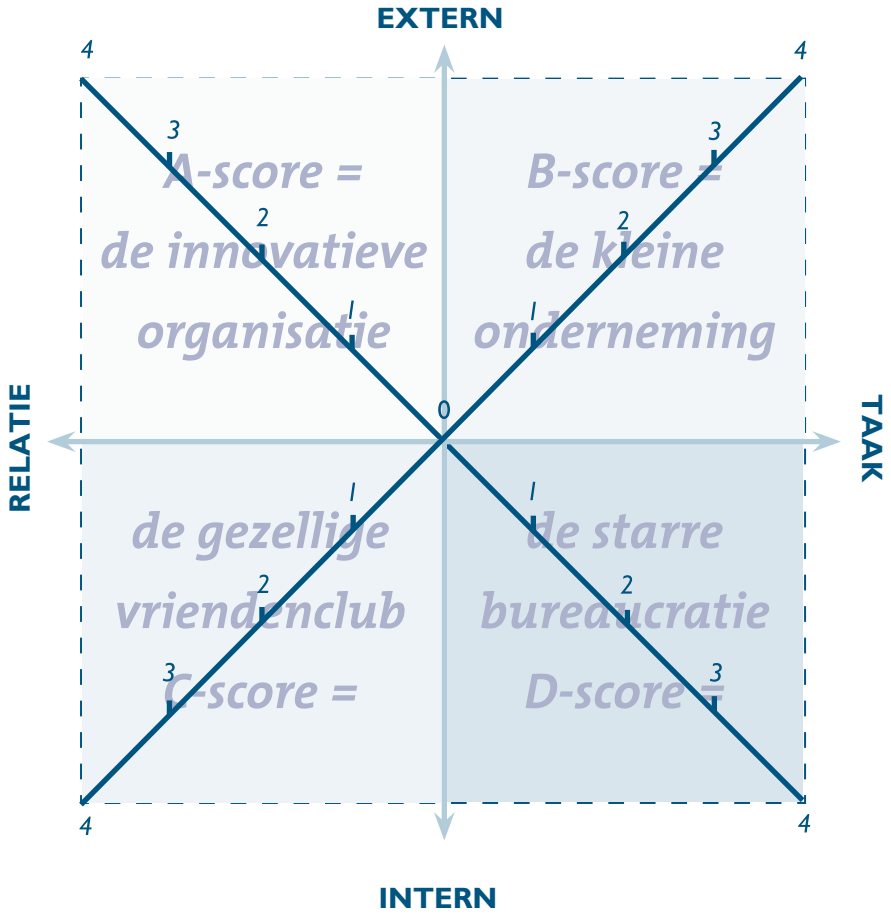
noteer hier bijvoorbeeld 2 wanneer je op vraag 3 (houden wij vast aan tradities) bij uitspraak (B) (aan onze bestuursleden stellen we hoge eisen...) het cijfer 2 hebt omcirkeld of onderstreept.

Je hebt nu vier scores. Deze scores noteer je in de figuur 'Mijn Bestuur' op invulblad 4.

INVULBLAD 4 FIGUUR MIJN BESTUUR

HOE GA JE TE WERK?

De scores A, B, C en D van invulblad 3 noteer je nu in deze figuur. Dat doe je zo. De figuur bestaat uit vier velden en in elk veld vind je een diagonale (zwarte) as waarop je de behaalde score met een bolletje kan aanduiden. Wanneer je dat voor elke score gedaan hebt, heb je vier punten neergezet op de figuur (op elk van de vier zwarte diagonale assen één punt). Vervolgens verbind je deze vier punten met elkaar (van diagonale as naar diagonale as). Je verkrijgt een vierhoekige figuur. Deze vierhoekige figuur vertelt je hoe je denkt over de groepscultuur van jouw bestuur.





INVULBLAD 5 OVERZICHT VAN KNELPUNTEN EN TIPS

HOE GA JE TE WERK?

Overloop de hierna volgende lijst met voornaamste knelpunten en tips.
Bepaal welke acties je nodig of interessant vindt (duid bijvoorbeeld telkens twee acties aan of geef punten aan de acties).

*WE ZIJN NOGAL STERK GERICHT OP **DE TAAK**:*

- ❍ ***Organiseer (open) bestuursverkiezingen.***
- ❍ ***Plan minimum twee korte pauzes tijdens de bestuursvergaderingen.***
- ❍ ***Stel een reglement op in verband met een maximumduur voor elke bestuurstaak.***
- ❍ ***Zorg regelmatig voor rotatie in de taakverdeling.***
- ❍ ***Deel meer verantwoordelijkheden.***
- ❍ ***Plan een activiteit waarbij je ook leden inschakelt bij de organisatie ervan.***
- ❍ ***Stel een beurtrol op voor de gespreksleiding tijdens bestuursvergaderingen.***
- ❍ .....

Mijn voorstel zou zijn:

*WE ZIJN NOGAL STERK GERICHT OP **DE RELATIES**:*

- ❍ ***Werk met een agenda en hou je daar aan.***
- ❍ ***Werk met een systeem van onthaalverantwoordelijken voor nieuwkomers.***
- ❍ ***Beperk de aanwezigheid van het aantal bestuursleden per activiteit.***
- ❍ ***Spreek af dat bestuursleden niet bij elkaar zitten tijdens activiteiten en stel een toezichter aan.***
- ❍ ***Heb voldoende geduld, oog en oor voor nieuwe leden in de bestuursploeg. Als ze niet mee kunnen, geef dan een duiding vanuit de geschiedenis van de bestuursploeg.***
- ❍ ***Beperk het roddelen en de achterklap. Stel desnoods een strafpuntensysteem in.***
- ❍ .....

Mijn voorstel zou zijn:

*WE ZIJN NOGAL STERK **INTERN** GERICHT (OP DE EIGEN VERTROUWDE WERKING):*

- ***Organiseer eens een contact met een zuster- en/of andere vereniging.***
- ***Nodig eens de educatieve medewerk/st/er uit voor jouw regio.***
- ***Raadpleeg regelmatig het aanbod van de vereniging-provinciaal/nationaal.***
- ***Zorg er voor dat er iemand op regelmatige basis deelneemt aan de bovenlokale activiteiten van de vereniging.***
- ***Organiseer een bevraging bij de deelnemers.***
- ***Leg je oor systematisch te luisteren bij niet-leden, specifieke doelgroepen.***
- ***Stel je activiteiten ook eens doelgericht en zeer bewust open voor niet-leden.***
- ***Organiseer eens een maatschappelijke actie in je buurt.***
- .....

Mijn voorstel zou zijn:

*WE ZIJN NOGAL STERK **EXTERN** GERICHT (OP DE BUITENWERELD):*

- ***Denk op tijd eens aan je leden en aan de vrijwilligers en weet hen te waarderen voor hun inspanningen.***
- ***Zorg er voor dat je voldoende bijval hebt van je leden, raadpleeg hen tijdig.***
- ***Controleer de door jouw afdeling georganiseerde activiteiten en acties regelmatig met de eigen statuten, missie en doelstellingen en die van de vereniging-nationaal.***
- ***Duik eens in het archief van het lokale bestuur. Zoek naar een leuke activiteit in het verleden en organiseer ze opnieuw.***
- ***Praat eens met oud-leden of leden van het eerste uur. Trek uit deze gesprekken gezamenlijke conclusies.***
- ***Stel een huishoudelijk reglement op of actualiseer het bestaande.***
- ***Maak op de volgende bestuursvergaderingen telkens wat tijd vrij voor een stapsgewijze en gefaseerde bespreking en bijstelling van de statuten.***
- .....

Mijn voorstel zou zijn:

WAT ZAL JE VOORSTELLEN OP EEN VOLGENDE BESTUURSBIJEENKOMST?



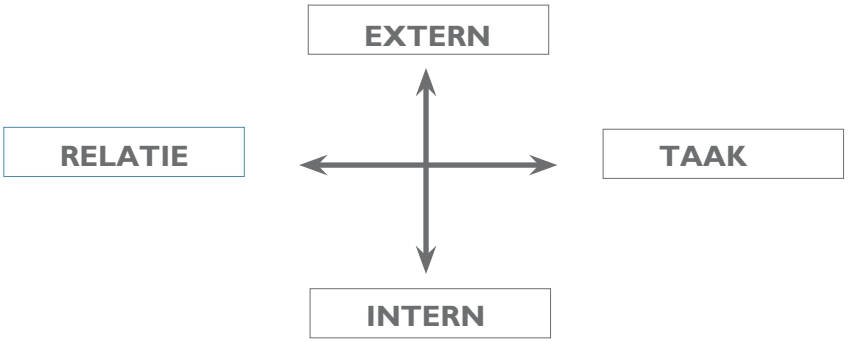
Teksten

Bestuurswellness-set

Hoe hou ik mijn bestuur gezond?

TEKST 1 ALGEMENE UITLEG BIJ DE FIGUUR

De figuur 'Mijn Bestuur' is samengesteld uit vier types van bestuursculturen. Elke bestuurscultuur zegt iets over het gesloten karakter van het bestuur op twee dimensies. De vier velden of types worden bepaald door twee haaks op elkaar staande dimensies van telkens twee tegengestelde polen.



Op de horizontale as gaat het over de dimensie: taakgerichtheid versus relatiegerichtheid. Naarmate de scores op deze as zich meer links bevinden, des te meer gesloten is jouw bestuur op het vlak van de onderlinge emotionele en vriendschapsrelaties. Naarmate de scores op deze as zich meer rechts bevinden, des te meer gesloten is jouw bestuur op het vlak van de structurering van de taken.

Op de verticale as gaat het over de dimensie: externe gerichtheid versus interne gerichtheid. Naarmate de scores zich hoger in de figuur bevinden, des te meer is jouw groep gericht op elementen en tendensen die zich buiten de eigen groep afspelen en des te meer open ze is voor nieuwe tendensen. Naarmate de scores zich lager in de figuur bevinden, des te meer is jouw groep gericht op het groepsinterne gebeuren en des te meer gesloten ze is ten aanzien van groepsexterne factoren.

Let wel op: geen van de extremen is goed op termijn. Er is ook geen ideaalfiguur die na te streven is en jou en het bestuur de perfecte garantie kan bieden om een soepel, flexibel maar tevens duurzaam en degelijk lokaal bestuur te zijn. Veel heeft ook te maken met onvoorziene omstandigheden, met de specifieke context waarin je te handelen hebt en datgene wat de leden verwachten van de bestuursploeg.

Een degelijk bestuur heeft daarom voldoende aandacht voor elk van de twee dimensies (intern/extern en taak/relatie) alsook de deelcomponenten per dimensie. Het komt er op aan een aanvaardbaar, haalbaar en realiseerbaar evenwicht te vinden op elk van de dimensies en dit telkens in nauwe overeenstemming met de leden, de bestuursploeg en de objectieven van de ruimere vereniging (gewestelijk, provinciaal, nationaal). Hierna bespreken we de vier types van bestuur die wij onderscheiden.

TEKST 2 DE VIER TYPES VAN BESTUUR TOEGELICHT

A. DE INNOVATIEVE ORGANISATIE

Een innovatief afdelingsbestuur wordt gekenmerkt door een dynamische bestuursploeg die creativiteit hoog in het vaandel draagt. Van de bestuursleden of vrijwilligers wordt verwacht dat ze risico's durven nemen, nieuwe uitdagingen en projecten durven aangaan. Een minder goed project of een weinig geslaagde activiteit wordt er nauwelijks beschouwd als een falen of mislukken, maar wordt aangegrepen om samen lessen te trekken en het volgende keer beter of anders aan te pakken. De leidinggevende of voorzitter is een stimulator en coach met veel aandacht voor de onderlinge relaties en interactie in de afdeling. Wie voortdurend nieuwe uitdagingen wil aangaan met de buitenwereld, moet immers kunnen terugvallen op een gemoedelijke en warme thuisbasis. De bestuursploeg betrekt voortdurend nieuwe en andere personen in wisselende projecten en activiteiten waarin eenieder op basis van zijn of haar kunnen en willen een bijdrage kan leveren. Een innovatieve afdeling heeft de meest open groepscultuur van elk van de vier types die hier onderscheiden worden. Mogelijke valkuilen voor deze afdeling zijn echter dat als eenieder in de grootste vrijheid aan zijn of haar vernieuwende projecten werkt, de eenheid in de afdeling (het samen als groep aan een taak werken), alsook de link met de vereniging in haar totaliteit (cf. de traditie) dreigt verloren te gaan.

B. DE KLEINE ONDERNEMING

In een afdelingsbestuur dat functioneert als een kleine onderneming zijn de taken en functies tussen de bestuursleden helder verdeeld. De leidinggevende of voorzitter stimuleert en ondersteunt de bestuursploeg om de leden van de vereniging zoveel als mogelijk tevreden te stellen. De leden van de afdeling worden veelal als klanten beschouwd die de door de bestuursploeg aangeboden producten consumeren. Ieder bestuurslid is individueel verantwoordelijk voor een aanzienlijk takenpakket en voor het behalen van succesvolle resultaten. Elk bestuurslid is ook veelal de meest deskundige op het vlak van de aan hem/haar toegewezen taken. Dit neemt niet weg dat de bestuursploeg als een hecht team en een goed geoliede machine weet te functioneren. Er wordt een grote waarde gehecht aan samenspraak, samenwerking, meedenken en meewerken. De leidinggevende of voorzitter lijkt wel wat een topmanager. Hij/zij coacht elk van de bestuursleden die op hun beurt als eindverantwoordelijken en soms als kleine managers ten aanzien van de vrijwilligers optreden. Dit alles maakt de bestuursploeg tamelijk gesloten op het vlak van de taakdimensie. Potentiële bestuursleden en nieuwe vrijwilligers worden afgeschrikt omdat het takenpakket te zwaar is en er vrij hoge eisen gesteld worden.

C. DE GEZELLIGE VRIENDENCLUB

In een afdelingsbestuur dat functioneert als een gezellige vriendenclub komt iedereen goed overeen met iedereen. Er is nauwelijks sprake van hiërarchische relaties en iedereen kan alles tegen iedereen zeggen. De leidinggevende of voorzitter neemt die functie vaak 'pro forma' waar omdat er nu eenmaal soms iemand als eindverantwoordelijke zijn of haar handtekening moet zetten. Bestuursvergaderingen zijn vaak een gezellige bedoening waar meer geroddeld en gepraat wordt over de persoonlijke levenssfeer van mensen dan over de werking van de afdeling. De besluitvorming gebeurt vaak buiten de formele vergadermomenten om aan de toog, via email, via de telefoon of tijdens een thuisbezoekje aan elkaar. De geplande activiteiten van de vereniging moeten vooral de bestuursleden zelf aanspreken. De bestuursploeg is nauwelijks bezig met de taakdimensie, maar des te meer met de relatiedimensies binnen het bestuur (en de afdeling). Dit komt voor potentiële bestuursleden en nieuwe vrijwilligers vaak als bedreigend over. Ze ervaren de bestuursploeg als een gesloten clubje waar je moet toe behoren en volledig moet in passen. De wijze waarop je daar als nieuwkomer kan toe behoren is allesbehalve transparant en doorzichtig. De grootste valkuil voor dit type van afdeling is dat ze op termijn dreigt ten onder te gaan aan een gebrek aan nieuwe ideeën en een tekort aan nieuwe medewerk/st/ers.

D. DE STARRE BUREAUCRATIE

In een afdelingsbestuur dat werkt als een starre bureaucratie gebeurt alles volgens strakke regels. De meeste activiteiten en handelingen zijn sterk geformaliseerd in afsprakennota's of in draaiboeken. De leidinggevende of voorzitter is sterk gericht op efficiëntie en effectiviteit. Hij of zij houdt de touwtjes stevig in handen en zorgt er voor dat de communicatie- en informatiestromen beheersbaar blijven. De bestuursploeg denkt vooral op lange termijn, het in stand houden van de afdeling en de realisatie van haar doelstellingen. Een afdeling die functioneert als een starre bureaucratie is vrij gesloten op het vlak van zowel de taak- als de relatiedimensie. Nieuwe ideeën en onvoorspelbare projecten worden zorgvuldig afgewogen en stevig bekritiseerd. Tijdens bestuursvergaderingen staat zakelijkheid en een gedegen besluitvorming voorop. Informele praatjes kunnen wel, maar dan strikt buiten de vergadering. Potentiële bestuursleden en nieuwe vrijwilligers voelen nauwelijks verwantschap met de bestuursploeg en de bestuursploeg van haar kant is niet meteen geneigd veel nieuwe bestuursleden toe te laten. Nieuwkomers worden zorgvuldig begeleid en ingeleid binnen de traditie(s) van de vereniging. Dat zorgt voor zekerheid, continuïteit en voorspelbaarheid. De grootste valkuil voor dit type van afdeling is dat ze op termijn dreigt ten onder te gaan aan een gebrek aan nieuwe ideeën en een tekort aan nieuwe medewerk/st/ers.