

VERANDERKRACHT VAN DE SPORT

Hoe realiseert een verenigingsbestuur succesvolle verandering?

DOOR STEFAN SMIT, TON SPEET EN RICK SCHUTTE

Wij zien dat het natuurlijke verloop van leden niet vanzelfsprekend meer wordt opgevuld met nieuwe leden. Als bestuur staan we voor een nieuwe uitdaging: ledenbehoud om zo ons tenniscomplex betaalbaar te houden. A.L.T.C. D.D.V. heeft een omvang van 1700 leden en kent verschillende doelgroepen (jeugd en veteranen, prestatieve tennissers, recreatieve tennissers, etc.) met bijbehorende voorkeuren en belangen. Het is geen sinecure om consensus te krijgen over wat de richting en de aanpak moet zijn, zonder een groep te verliezen met averechtse effecten op ledenaantal. Het bestuur moet de gehele vereniging dienen en daarbij open staan voor noodzakelijke verandering, ook van onszelf.

Phillip Engelen – voorzitter tennisvereniging A.L.T.C. D.D.V.

Met regelmaat staan verenigingen voor flinke uitdagingen die voor hen aanleiding kunnen zijn om te veranderen. Soms worden deze uitdagingen geboren uit eigen ambitie (bijvoorbeeld de positieve keuze voor het realiseren van een hoger prestatieniveau), soms echter uit bittere noodzaak (zoals druk op financiën door teruglopende inkomsten). Tegelijkertijd leveren de ambities van bonden, gemeenten en andere belanghebbenden ook uitdagingen op voor verenigingen.

In deze context van verschillende belangen en doelen moet de bestuurder een balans vinden tussen het dagelijks sturen van de vereniging en het realiseren van veranderingen. Veel bestuurders zijn noodgedwongen vooral bezig met het in goede banen leiden van 'dagelijkse bestemmingen'. Waar dagelijkse sturing ad hoc is en direct zichtbaar resultaat oplevert, vraagt het sturen op verandering een andere modus: langetermijnvisie en -effecten, met de daaraan gekoppelde onzekerheid, belangen en mogelijke weerstand. De vraag is dan ook relevant hoe bestuurders op succesvolle wijze veranderingen binnen hun vereniging kunnen realiseren? Op basis van het onderzoek naar de Veranderkracht van de Sport dat TEN HAVE Change Management heeft uitgevoerd (zie kader), gaan wij in dit artikel in op deze vraag.

Hoge noodzaak maar beperkte middelen

Aan het onderzoek naar de Veranderkracht van de Sport hebben in totaal zestig verenigingen van zes verschillende sporten deelgenomen. Binnen elke onderzochte sport zijn verenigingen zich terdege bewust van de uitdagingen waar zij voor staan. Zij zien de noodzaak om dingen anders te doen dan voorheen, om veranderingen door te voeren. De aanleiding kan verschillen tussen verenigingen en tussen sporten, maar vaak worden genoemd: veranderende wensen van sporters, daling ledenaantal, beschikbaarheid en tarieven van accommodatie (zaalhuur, zwembad etc.), minder of andere subsidievormen en omgaan met verruiming in de sport. Deze noodzaak om te veranderen wordt vooral gevoeld bij leden die actief en betrokken zijn. Echter, een hoge noodzaaksbeleving is niet voldoende. Er zijn verschillende factoren



die bepalen of een vereniging succesvol kan veranderen (zie Veranderkrachtmodel in kader 'Onderzoek Veranderkracht van de sport'). Een essentiële factor daarbij wordt gevormd door beschikbare mensen en middelen. Veel verenigingen ervaren dat dit structureel tekortschiet bij het realiseren van noodzakelijke veranderingen. Maar hoe kan het dat verenigingen die succesvol zijn in het doorvoeren van veranderingen dit tekort aan mensen en middelen niet ervaren? En hoe kan het dat het onderzoek ook uitwijst dat in de meeste verenigingen de bereidheid, kennis en ervaring wel degelijk aanwezig zijn? Blijkbaar worden deze nog niet voldoende aangeboord.

Veranderen binnen verenigingen: inner circle versus silent majority

Bij het realiseren van verandering moet terdege rekening worden gehouden met de bijzondere dynamiek van de sportvereniging. Een vereniging is een organisatie met leden die, vanuit gedeelde waarden en interesse, vrijwillig een gemeenschappelijk doel nastreven. Hierin heeft elk lid zeggenschap, is 'samen zijn' een doel op zich en zijn mensen intrinsiek gemotiveerd. Daarbij kunnen de mate van motivatie en betrokkenheid binnen de vereniging verschillen. Veelal bestaat een vereniging uit een kern van zeer actieve vrijwilligers die de vereniging voor het grootste gedeelte draaiende houdt; wij noemen dit de *inner circle*. Naast deze *inner circle* bestaat er ook een groep leden (en eventuele andere betrokkenen, zoals ouders) die de *silent majority* kan

worden genoemd. Deze bestaat uit mensen die direct of indirect een belang hebben bij de vereniging, maar zich over het algemeen weinig bemoeien met het reilen en zeilen (en er dus ook qua inspanningen slechts een bescheiden bijdrage aan leveren). Hun afstand geldt in elk geval zolang er geen situaties voorkomen of beslissingen worden genomen die hun belangen (dreigen te) schaden.

Doorgaans zijn het de mensen in de *inner circle* die een bepalende rol pakken of krijgen toebedeeld bij het bepalen van de richting, het realiseren van ambities en het overwinnen van uitdagingen waarmee verenigingen worden geconfronteerd. Dit wordt versterkt doordat leden uit de *inner circle* elkaar ook makkelijk vinden voor activiteiten. Immers, zij zijn veel aanwezig, vaak al jaren actief, hebben ervaring en kennen elkaar goed. Vervolgens leidt het verschil in inzet en betrokkenheid bij hen nogal eens tot kritische beelden over de houding en de bereidwilligheid van de anderen, de *silent majority* (wij versus zij). Het succesvol kunnen doorvoeren van ingrijpende veranderingen vereist echter breed draagvlak, betrokkenheid en inzet, breder dan van de *inner circle*. Om dat te bereiken, zal zeker ook de (betrokkenheid van de) *silent majority* gemanaged moeten worden.

Verenigingen die succesvol veranderen blijken daartoe in staat doordat zij serieus aandacht geven aan betekenisgeven, mobiliseren en verbinden.



Verenigingen die succesvol veranderen blijken daartoe in staat doordat zij serieus aandacht geven aan betekenisgeven, mobiliseren en verbinden

Wij hebben als bestuur net voldoende capaciteit om het dagelijks runnen van de vereniging goed te doen. Juist voor meer fundamentele zaken, het sturen en realiseren van veranderingen, komen wij tijd te kort. We doen het zeker niet slecht en krijgen wel zaken voor elkaar, maar hier ligt voor ons als bestuur de volgende stap: ons beter richten op de grote groep 'stille' leden en deze te betrekken door meer betekenisgeving, mobiliseren en verbinden. We zijn in gesprek met de NBB over ondersteuning hierbij.
Ron Kamzol - interim-voorzitter Tracks Parkstad Basketball

Opzet onderzoek Veranderkracht van de sport

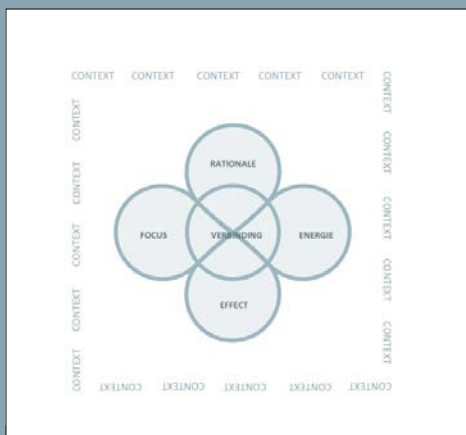
In het kader van de Hockey World Cup 2014 in Den Haag heeft op initiatief van de KNHB en TEN HAVE Change Management een onderzoek plaatsgevonden naar de Veranderkracht van de Sport. Aan dit onderzoek hebben 60 verenigingen uit basketball (NBB), volleybal (NeVoBo), tennis (KNLTB), triathlon (NTB), zwemmen (KNZB) en hockey (KNHB) meegewerkt. Ook medewerkers van de betreffende bonden en van NOC*NSF hebben deelgenomen. Centraal stonden de volgende twee vragen:

- In hoeverre zijn sportverenigingen in staat om de noodzakelijke verandering succesvol te realiseren?
- In hoeverre zijn sportbonden en NOC*NSF in staat om hen hierin de gewenste ondersteuning te bieden?

De uitkomsten hiervan zijn terug te vinden in de rapportage 'De Veranderkracht van de sport', die te downloaden is via de volgende link: <http://www.tenhavecm.com/onderzoeksrapport-veranderkracht-van-de-sport-2/>.

Het onderzoek is uitgevoerd op basis van het Veranderkrachtmodel. Veranderkracht geeft weer in hoeverre een vereniging en haar leden in staat zijn (kunnen en willen) om een beoogde verandering ook succesvol te realiseren. Vijf factoren – Rationale, Effect, Focus, Energie en Verbinding – die cruciaal zijn voor het effectief kunnen realiseren van verandering, vormen gezamenlijk het Veranderkrachtmodel (zie figuur). Veranderkracht combineert 'wat en waarom moet worden veranderd' (verandervisie) met 'hoe dat gedaan moet worden' (verandercapaciteit):

- Rationale: 'Het grote verhaal' - de logische en aansprekende beweegredenen (het waarom) om te veranderen.
- Effect: 'Het kleine verhaal' - de gewenste en ongewenste gevolgen en resultaten van de verandering voor individuele en groepen betrokkenen.
- Focus: De beweegrichting - het duidelijk en voelbaar maken van de kaders van de verandering (inrichting van de vereniging, werkwijze, gedrag, etc.). Het Veranderkrachtmodel (Ten Have, Ten Have, Huijsmans & Van der Eng, 2013)
- Energie: Het vermogen om te veranderen, in termen van leiderschap, bereidheid van mensen en beschikbaarheid van middelen.
- Verbinding: De sturing en inrichting van het veranderproces – creëert de samenhang tussen de vier andere gebieden.

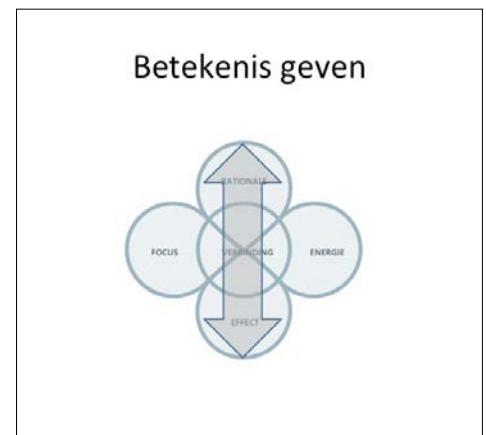


Het Veranderkrachtmodel
(Ten Have, Ten Have, Huijsmans & Van der Eng, 2013)

Betekenis geven

Waar de *inner circle* de noodzaak ziet om te veranderen en een goed begrip heeft van wat er moet gebeuren, blijkt uit het onderzoek dat deze leden niet voldoende in staat zijn om dit op aansprekende wijze duidelijk te maken aan de rest van de vereniging. Dit geldt niet alleen voor aanleiding, noodzaak en visie ('het grote verhaal'), maar zeker ook voor het overbrengen van de impact op individuele leden, 'het kleine verhaal'. De *silent majority* kan onvoldoende het belang van de verandering wegen en bepalen in hoeverre de verandering aansluit bij eigen interesses en waarden. De verandering krijgt daardoor te weinig betekenis. Het effect kan zijn dat de *inner circle* als het ware in een ivoren toren terechtkomt en loszingt van de rest van de vereniging. In dat geval zal de *silent majority* afwachtend blijven of, zeker wanneer de verandering fundamentele aanpassingen vereist, zich mogelijk organiseren en weerstand bieden.

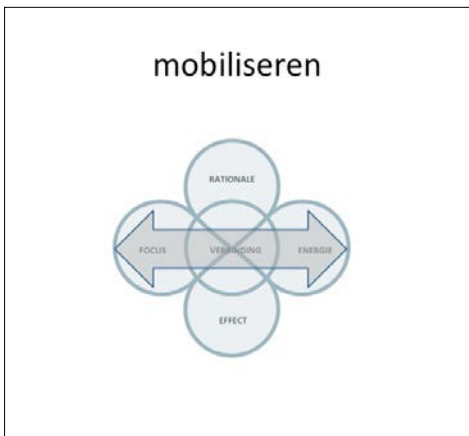
Het bestuur, als centrale factor in de *inner circle*, zal het als één van zijn belangrijkste taken moeten zien om op inspirerende wijze te communiceren over de noodzaak van veranderen en de betekenis daarvan voor individuele leden. Pas wanneer de verandering positieve betekenis heeft voor individuele leden zijn zij bereid zich hiervoor in te spannen.



Mobiliseren

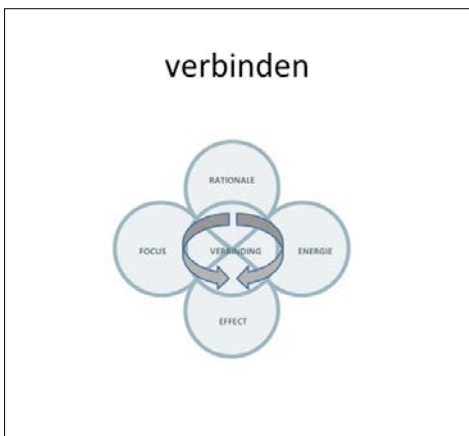
Er is binnen de vereniging veel energie aanwezig, maar deze wordt niet altijd voldoende gericht aangeboord om succesvol te veranderen. Dit wordt enerzijds veroorzaakt doordat de verandering te weinig betekenis krijgt (zie vorige paragraaf). Anderzijds worden niet altijd voldoende structuur en kaders geboden die de beschikbare energie kunnen richten. Het gaat hier om heldere taken en verantwoordelijkheden, gedragskaders, etc. Het is

daardoor voor een individueel lid niet duidelijk wat van hem wordt verwacht en hoe wat hij doet kan bijdragen aan het realiseren van de ambitie en gewenste verandering. Dit kan een zekere gelatenheid of ongerichte actie tot gevolg hebben. Dit geldt in elke organisatie, maar zeker wanneer deze gevormd wordt door vrijwilligers. Zij maken continu de afweging of de inzet van hun (spaarzame) vrije tijd zinvol en aantrekkelijk is en meerwaarde heeft voor de vereniging en voor henzelf.



Verbinden

Een belangrijke competentie binnen veel verenigingen (en zeker bij bestuurders, commissies, etc. – uit de *inner circle*) is het ad hoc kunnen inspringen op urgente zaken die snel opgelost moeten worden. Dit is echter een andere competentie dan structurele verbeteringen realiseren. Uit het onderzoek blijkt dat er veel te winnen valt wanneer er planmatiger wordt gewerkt aan verandering. Het gaat hierbij niet om dikke rapporten en plannen, maar om het inspirerend aansturen van de verandering, waarbij op systematische wijze acties worden uitgezet, gevolgd en eventueel worden bijgestuurd. Door een dergelijke



doordachte, planmatige aanpak wordt meer samenhang gecreëerd tussen de verschillende elementen van de verandering. Dit vraagt van bestuurders dat zij zich richten op verbinden: niet alleen tussen verschillende initiatieven (in plannen, etc.), maar juist ook tussen de leden. Zij moeten hier immers ook gericht en eensgezind aan kunnen bijdragen, *inner circle* én *silent majority*.

Wat betekent dit voor een bestuurder?

De bestuurder heeft een gecombineerde uitdaging die tegelijkertijd moet worden ingevuld:

- Operationeel managen: het aansturen van de dagelijkse operatie, dat vaak urgentie en directe aandacht vraagt;
- Strategisch besturen: het werken aan structurele verandering, voor de langere termijn essentieel maar soms minder urgent.

Dit is geen sinecure. In de drukte van alledag is er altijd een argument om niet aan écht (strategisch) besturen toe te komen. Dit wordt versterkt wanneer de bestuurder wordt geconfronteerd met en affiniteit heeft met ad hoc, meer uitvoerend werk. Wanneer een vereniging voor substantiële uitdagingen staat kan dit geen argument zijn. De bestuurder heeft dan de opdracht om:

- Zoveel mogelijk van het management van de dagelijkse operatie elders binnen de vereniging te beleggen (bij commissies, verenigingsmanager, etc.), met ook daarbij een goede balans tussen kaders én ruimte om eigen beslissingen te nemen. Dit betekent dat een deel van de tijd nog steeds aan ad hoc zaken wordt besteed, echter er wordt ruimte gecreëerd voor het sturen op ambitie en verandering;
- de rol op zich te nemen om gericht te sturen op verandering door betekenis geven, mobiliseren en verbinden.

Het is niet vanzelfsprekend dat bestuurders over de benodigde kennis en ervaring beschikken om deze opdracht succesvol in te vullen. Uit het onderzoek blijkt dat ondersteuning gewenst is, juist op de meer 'bestuurlijke' rol van de bestuurder. De eigen sportbond lijkt de aangewezen partij om hierin te voorzien, echter op dit moment beoordelen onderzochte verenigingen deze vorm van ondersteuning als onvoldoende. De meeste bonden richten zich in hun ondersteuning op visie- en strategievorming, maar niet op de voorwaarden voor succesvolle implementatie hiervan: de versterking van bestuurders in

betekenis geven, mobiliseren en verbinden. Beslissers binnen bonden realiseren zich dit ook en zullen zich, samen met de verenigingen, moeten oriënteren op hoe ze in deze behoefte kunnen voorzien. Dit zal bijdragen aan het succesvol realiseren van gewenste verandering door verenigingen en daarmee aan de Veranderkracht van de vereniging en van de sport. ●



In de drukte van alledag is er altijd een argument om niet aan écht (strategisch) besturen toe te komen



Stefan Smit,
Adviseur TEN HAVE Change Management



Ton Speet,
Partner TEN HAVE Change Management



Rick Schutte,
Adviseur TEN HAVE Change Management.

TEN HAVE Change Management begeleidt organisaties in verschillende sectoren bij grote, ingrijpende veranderingen. Zo wordt met vele bonden samengewerkt in het kader van het programma 'naar een Veiliger Sportklimaat'.
www.tenhavectm.com,
www.veranderkracht.com