

# ***EFFEKTIEF BESTUREN***

Besturen is volgens de Van Dale: *'leiden, aan het hoofd staan'*, in ons geval van een schaakclub. De lijnen uitzetten gaat meestal vrij aardig (aan de vergadertafel of aan de bar worden hele werelden 'verbeterd'...), maar het *uitvoeren* van de gestelde doelen en taken is het voornaamste struikelblok bij veel besturen. Daarnaast is goede *communicatie* een ander (over-)bekend knelpunt bij besturen. Betrokkenheid en deskundigheid van de bestuurs- en/of commissieleden zijn twee andere - onontbeerlijke - eisen om tot goede resultaten te komen. Ik zal in dit artikel een aantal ideeën en werkwijzen behandelen die er toe kunnen bijdragen dat er effectiever bestuurd wordt, aangevuld met praktijkvoorbeelden.

## **CAPACITEITEN**

Mensenkennis is heel nuttig als je met diverse mensen moet samenwerken of besturen. Het lijkt vanzelfsprekend, maar in de meeste (schaak-)besturen wordt er nauwelijks gekeken naar iemands capaciteiten. Vaak is men al blij dat er iemand wil helpen of participeren in het bestuur. Ook worden de eigen capaciteiten vaak vergeten of overschat, hetgeen irritatie oplevert. Idealiter zou ieder bestuurslid (vrijwilliger) een taak moeten uitvoeren die het beste aansluit bij zijn of haar kwaliteiten.

Nogmaals: dit is het ideale plaatje, want bij veel clubs is het al lastig genoeg om 'iemand' zover te krijgen om iets voor de club te doen. *Heb je echter de keuze, gebruik die dan!*

## **COMMUNICATIE**

Bijna alles in het leven (en dus ook besturen) draait om goede communicatie. Hiermee wordt niet alleen veel praten bedoeld, *maar vooral ook goed luisteren!* Onderdruk derhalve de neiging om tijdens vergaderingen op alle gebieden 'een inbreng' te hebben, maar voeg alleen iets aan de discussie toe als dat meerwaarde heeft. Een taak van de voorzitter is het om ieders inbreng op waarde te schatten en ook bepaalde aanwezigen om hun mening te vragen als daar een toegevoegde waarde van te verwachten valt. Duidelijke afspraken en notulen zijn voorname uitgangspunten die kunnen zorgen voor een betere communicatie. Niet alleen kan iedereen nog eens lezen wat er is afgesproken en wat er moet gebeuren (*actiepuntenlijst*), maar ook wie dat gaat doen en wanneer. Notulen zijn voor veel bestuursleden daarom een goede 'reminder' van te ondernemen actiepunten, dus hoe eerder men de notulen heeft (maximaal één week na de vergadering), des te groter de kans is dat men snel tot actie overgaat. Als de notulist zijn eerste versie laat lezen door een ander bestuurslid (wie is daarvoor geschikt?), dan is de kans groot dat de notulen en actiepuntenlijst er uitstekend uitzien op het moment dat ze verzonden worden.

*De notulen waren deze maand snel klaar en iedereen kon snel zien welke actiepunten van hem werden verwacht. Bij de volgende vergadering werd echter ingebracht dat enkele punten verkeerd waren genotuleerd en er ontstond een - tijdrovende - discussie. Tevens waren er twee afspraken niet op de actiepuntenlijst gekomen en daarom niet uitgevoerd. Resultaat: irritatie, tijdverlies en twee taken die nog open staan. Een goede kans dat dit niet gebeurd was als een 2<sup>e</sup> persoon de conceptnotulen had gecontroleerd en aangevuld!*

Enkele cruciale vragen bij communicatie zijn:

- a) Is mijn boodschap vandaag van belang (Of is die al achterhaald?)
- b) Is mijn boodschap zijn tijd vooruit? (Te radicaal? Eerst eens informeel opperen?)
- c) Is mijn boodschap echt noodzakelijk? (Voegt het iets toe?)
- d) Waarom zeg ik wat ik zeg, op de manier waarop ik het zeg, vandaag? (Blijf jezelf een spiegel voorhouden m.b.t. jouw boodschappen en de manier waarop)

Bekende aandachtspunten bij communicatie zijn:

- Kies juiste tijd en plaats (In het bedrijfsleven wordt 's morgens gepropageerd)
- Houd rekening met je publiek (Pas je boodschap aan of breng die op een goede manier voor de toehoorders)
- Houd het eenvoudig (Duidelijk, direct taalgebruik)
- Bekrachtig je boodschap (Herhaal de boodschap tijdens een gesprek of ondersteun je mondelinge boodschap met een geschreven nota)
- Controleer of de boodschap is begrepen (Zit iedereen op dezelfde lijn?)
- Luister goed naar de anderen (Bijdragen van anderen kunnen een goede aanvulling zijn, maar dan moet men wel een kans krijgen om die te geven. Moedig bijdragen van sommige aanwezigen ook aan!)
- Houd je woord (Doe wat je belooft! Een 'Gouden wet' op alle terreinen)
- Houd contact (Een telefoontje, een kort gesprekje of een mailtje is weinig moeite, maar zorgt er wel voor dat men goed op de hoogte blijft van elkaar)
- Beantwoord 'contact' (telefoontje, brief, mailtje) altijd zo spoedig mogelijk! Iedereen die de moeite neemt om iemand anders te contacteren verdient het om snel iets terug te horen: geef – kort - je mening, geef de voortgang van het proces aan, etc. Schep duidelijkheid en zorg ervoor dat anderen verder kunnen.

## **E-MAILEN, APPEN OF TELEFOON**

Tegenwoordig wordt er heel veel gemaïld en geappt, hetgeen handig is omdat men snel veel personen kan bereiken. Nuttig bij het doorgeven van nieuws en informatie, maar het is en blijft wel onpersoonlijk. Discussies per e-mail worden derhalve algemeen ontraden omdat de meningen dan (te) snel 'zwart-op-wit' tegenover elkaar kunnen komen te staan, terwijl men in een persoonlijk gesprek meningen of ideeën kan aftasten en verklaren. Om problemen te voorkomen is het een idee om als bestuur een "*communicatie-etiquette*" af te spreken: wat wel of niet digitaal communiceren.

Denk bij het overbrengen van een (e-mail) boodschap aan de volgende vragen:

*Wie:* voor wie is deze boodschap bestemd?

*Wat:* wat moet er overgebracht worden?

*Waarom:* waarom is het belangrijk deze informatie over te brengen? Wat wil ik bereiken?

*Wanneer:* is er een deadline voor het versturen of ontvangen van deze boodschap?

*Hoe:* hoe moet deze informatie worden overgebracht? (post, telefoon, e-mail, persoonlijk)

## VERGADEREN

Er wordt heel wat vergaderd in de wereld en wetenschappers gaan er vanuit dat 2/3<sup>e</sup> van alle vergaderingen hun doelen niet bereiken en dus tijdverspilling is.

Probeer dus optimaal te vergaderen: goed voorbereiden (eventueel in tweetallen plannen opstellen en/of doorspreken: een kritische blik van een ander werpt immer vruchten af en ook is het ‘draagvlak’ groter als twee leden achter het plan staan), probeer een tijdschema vast te houden tijdens de vergadering, ‘blijf zoveel mogelijk bij de les’ (dwaal niet af naar bijzaken of irrelevante onderwerpen: na de vergadering is daar tijd voor), vat regelmatig samen wat er besproken is, notuleer de afspraken in een ‘actiepuntenlijst’ (wie?, wat?, hoe?, wanneer? en waarom?), de *voorzitter* van de vergadering heeft als voornaamste taak om dit hele proces in de hand te houden. Meestal zit de reguliere voorzitter van de (jeugd-)club de vergaderingen voor, maar als een ander bestuurslid dit proces beter kan begeleiden is er natuurlijk niets op tegen om die voor te laten zitten. Gebruik ieders capaciteiten optimaal!

## SAMENWERKEN

Samenwerken bij het uitvoeren van taken werkt niet alleen stimulerend, maar is ook nuttig omdat twee personen nu eenmaal meer weten (en kunnen) dan één.

Soms is het slechts wenselijk om feedback te krijgen op je handelen (‘wil je dit even lezen voordat ik het rondstuur?’ of ‘heb jij nog plannen of ideeën met betrekking tot...’), maar vaak zullen meerdere personen (bestuursleden of andere betrokkenen) samen iets van de grond moeten krijgen. Als de betrokkenen doen waar ze goed in zijn, zal dat de actie ten goede komen. Staat men voor een taak waar men tegenop ziet, dan is de kans groot dat men de zaak voor zich uit schuift en zal de ‘samenwerking’ irritaties opwekken. Blijf tijdens het proces ook goed met elkaar communiceren, zodat het voor iedereen duidelijk is wat er, door wie, wordt gedaan.

*Een praktijkvoorbeeld: in een vergadering moest een waarderingssysteem voor regionale toernooien opgesteld worden. De aanwezigen hadden snel de eisen voor het systeem op een rijtje en kwamen tot een eerste opzet. Een van de aanwezigen werkte het plan uit en mailde het voorstel door naar de anderen. Enkele details werden bijgeschaafd en binnen enkele dagen lag het voorstel bij het jeugdbestuur. Het plan werd aangenomen en binnen een week was er een duidelijk en goed systeem voor de regionale bond, terwijl er enkele jaren een onbevredigend systeem dienst had gedaan.*

## DELEGEREN

Delegeren is voor veel bestuursleden alles behalve eenvoudig. Niet alleen schuif je verantwoordelijkheid over de betreffende materie door, maar ook ben je niet zeker of het proces wel van de grond komt (op de manier zoals jij het voor ogen hebt). Je moet bij delegeren overigens wel heel duidelijk voor ogen hebben waarom je dat doet. Tijdgebrek is de meest voorkomende reden, maar ook kan het zijn dat je anderen wilt betrekken en hun capaciteiten en verantwoordelijkheden wilt vergroten, zodat jezelf meer tijd hebt voor nieuwe activiteiten. Tenslotte is het goed mogelijk dat iemand anders een taak beter kan uitvoeren omdat hij daarvoor capabeler is.

Meestal denkt een bestuurslid dat men een simpele boodschap ('dat doet Pietje wel' of 'wil jij dat doen') hij een taak gedelegeerd heeft, maar er is meer vereist om succesvol te delegeren. Ten eerste moet heel duidelijk zijn *wat* er op *welke termijn* verlangd wordt en of het andere (bestuurs-)lid deze delegatie wel *wil doen!* Ten tweede is het wenselijk dat men 'bereikbaar' blijft om feedback te geven, zodat de gedelegeerde de taak goed uit kan voeren en zich gesteund voelt. Tenslotte is het van belang om de voortgang in de gaten te houden, door bijvoorbeeld af en toe te informeren hoe het met de gedelegeerde taak staat.

## MANAGEMENT

Er zijn vele managementtheorieën, maar een simpel model is het *STAR-model*. Een model waarmee je gedane zaken kan evalueren, maar dat je ook kan gebruiken voor toekomstig handelen.

Evaluatie	Toekomstig handelen
Situatie vroeger?	Situatie gewenst
Taken heeft men?	Taak van wie
Acties die zijn ondernomen?	Acties ondernomen om situatie te krijgen
Resultaat dat is geboekt?	Resultaat: gewenste situatie gelukt?

*Een praktijkvoorbeeld (betreft 'toekomstig handelen'): een jeugdclub heeft regelmatig last van rumoerige en af en toe ketende kinderen op de clubavond.*

<b>S</b>	<i>Meer rust op de clubavond en geen ketende kinderen meer op de clubavond</i>
<b>T</b>	<i>Alle bestuursleden, teamleiders, trainers en - eventueel - ouders</i>
<b>A</b>	<i>'Orderegels' afgesproken binnen bestuur en deze bekend gemaakt</i>
<b>R</b>	<i>Er is meer rust op de clubavond en tevens duidelijkheid naar kinderen/ouders</i>

## EFFECTIVITEIT

Ook effectiviteit ('doeltreffendheid') is van groot belang, want wat heb je eraan om veel tijd, kennis, kosten en moeite op te offeren als het geen resultaat oplevert?

Een bekende formule voor effectiviteit in de managementwereld is de volgende: *effectiviteit = kennis x acceptatie*. ( $E = FxA$ ). Heb je heel veel kennis maar accepteren de anderen jouw kennis niet of heb je weinig kennis maar wel een grote acceptatie, dan zal de effectiviteit klein zijn. Slechts indien men grote kennis heeft én geaccepteerd wordt door de andere betrokkenen zal de effectiviteit groot zijn. Een formule om te onthouden!

## UITVOEREN TAKEN

Het belangrijkste van besturen is het daadwerkelijk uitvoeren van de plannen en dat is en blijft bij veel besturen een struikelblok. Er zijn vaak behoorlijk wat plannen, maar (te?) weinig tijd of leden om die plannen te verwezenlijken. Gevolg: veel werk bij een paar mensen, met als gevaar dat die bestuurders mindere kwaliteit gaan afleveren ('druk, druk, druk') of door de bomen het bos niet meer zien en soms plotseling stoppen als bestuurslid. Vandaar de wens (eis!) om meer mensen te betrekken bij het besturen van een club. (#)

Heb je een taak op je genomen (zie bijvoorbeeld de actiepunten bij de notulen) dan zou Herman Broods spreuk 'niet (.....), maar doen!' navolging verdienen. Hoe eerder je jouw taak hebt afgerond, des te beter voor de club en voor jezelf: als bestuurslid is het elke keer weer leuk (bevrediging) om te zien dat je werk resultaat oplevert!

Schuif je bepaalde taken voor je uit, dan is dat veelal onbevredigend: de tijd achterhaalt de feiten soms, leden gaan mopperen, het resultaat voor de club laat op zich wachten, etc. Ondergetekende hanteert bij de uitvoering van zijn taken vaak de 'omdraairegel'. Nu niet om zetten in de schaakcombinatie – succesvol - om te draaien, maar als geheugensteun: als je die taak toch moet uitvoeren, dan kan je wachten tot de deadline, maar je kan het natuurlijk ook 'omdraaien' en nu (z.s.m.) doen. Met – veelal - een sneller en beter resultaat!

(#) Veel schaakclubs vergrijzen en vrijwilligers zijn moeilijk te vinden. Is het een idee om als club af te spreken dat elk (jong?) lid verplicht is om iets voor de club te doen? Bij veel andere sporten is dat standaard!

*Een praktijkvoorbeeld: een jeugdclub wil een sterke 10-kamp voor haar toppers opzetten om hen sterke onderlinge concurrentie aan te bieden en enkele spelers – die anders niet meer bij de jeugd zouden spelen – toch bij de jeugd mee te laten spelen. In september wordt door de technische commissie van de jeugdclub een selectie gemaakt.*

*Vervolgens zou bestuurslid-A de kinderen benaderen of ze mee willen doen en geschikte data vastleggen. Ook zou er nog naar het reglement gekeken moeten worden (welk tijdverbruik is mogelijk?) en dan zou de 10-kamp weldra (één, twee weken?) kunnen beginnen.*

*Door onduidelijke afspraken (Wie doet nu precies wat? Geen deadline vastgesteld) blijft dit project liggen. Pas toen meerdere (bestuurs-)leden 'informeerden' hoe het er nu mee stond en doordat de voorzitter zich met de uitvoering ging bemoeien startte de 10-kamp medio december, anderhalve maand later dan nodig was....*

## GERAADPLEEGDE LITERATUUR

- ⇒ John McBride & Nick Clark: “Compleet handboek management”
- ⇒ Gerda Visser: “STAR-model in het kort”
- ⇒ Tom Kooij / OCTRA: “Strategisch management”
- ⇒ **Joseph Straub: “Delegeren”**
- ⇒ **Walter Wadsworth: “Leiding geven”**
- ⇒ Kate Keenan: “Motiveren”
- ⇒ Tineke Luca: “Op mensen komt het aan!”
- ⇒ Van Cuilenburg/Noomen: “Communicatiewetenschap”
- ⇒ Prof.dr. J.Kastelein: “Modulair organiseren doorgelicht”
- ⇒ Van de Goor/Van de Gevel: “Een inleiding in de bestuurskunde”
- ⇒ Charles Perrow: “Organisaties in kritisch perspectief”
- ⇒ **Milo O. Frank: “Effectief communiceren in 30 seconden of sneller”**
- ⇒ **John E. Woods: “Teams en teamwork’ (10-minutengids)”**
- ⇒ Floor Hilgers/Jan Vriens: “Professioneel presenteren”
- ⇒ **David Martin: “Vergaderingen manipuleren”**
- ⇒ Van Dijke e.a.: “Open bestuur, omgaan met mondige mensen”

*De vetgedrukte titels kan ik aanbevelen voor bestuursleden van schaakclubs en zijn verkrijgbaar in de boekhandel.*

## KEN JE BESTUUR

Voorzitter	(stimulator, communicatief, organisator)
Secretaris	(communicatief, taalvaardig, accuraat)
Penningmeester	(financieel inzicht, nauwkeurig en punctueel)
Wedstrijdleader	(spelregelkennis, schaakkennis, communicatief)
Materiaalcommissaris	(technisch inzicht, handig, doener)
Ledenadministratie	(accuraat)
Redacteur	(taalvaardig, kennis van vormgeving)
Website beheerder	(computerkennis, taalvaardig)
Teamleader	(communicatief, sociaal vaardig)

*(zie ook de artikelen “kaderwerving” en “nuttige taken”)*