

# Krachtig Besturen & Bestuurlijke Vernieuwing



Frank Hoes

## Wat is krachtig?

Dit handboek '**Krachtig Besturen en Bestuurlijke Vernieuwing**' geeft handvatten en inzichten voor het besturen van een vrijwilligersorganisatie. Niet zomaar besturen, maar krachtig. 'Krachtig' betekent besturen dat daadwerkelijk effect heeft. Besturen dat ergens voor staat en over relevante zaken gaat, dat het verschil maakt.

“**Krachtig besturen betekent weten waar je voor staat en dan voor gaat**”

## Hoe word je krachtiger als bestuur en bestuurder?

Op welke wijze ontwikkel je als bestuurder/ bestuur dan meer kracht?

Het belangrijkste, en het lijkt echt een 'open deur', is te weten hoe je met mensen omgaat.

Dat klinkt lekker eenvoudig en dat is het ergens ook wel. Het enige dat besturen complex maakt is dat er allerlei soorten en maten vrijwilligers zijn met allerlei belangen en dat er veel inhoudelijke afwegingen te maken zijn.

Daarbij komen ingewikkelde vraagstukken zelden alleen en zijn ze meestal niet direct op te lossen. Het geen regelmatig leidt tot onverwachte situaties en soms ook nog tot tegenstrijdige richtingen.

Tijd dus om te proberen wat onderwerpen over *besturen* te ordenen en uit elkaar te trekken. Dit handboek geeft je een overzicht van een aantal principes en instrumenten dat je gebruikt daarbij.

## Maatwerk en bewustwording

Ik meen zeker niet dat ik de wijsheid over het besturen van welke organisatie dan ook in pacht heb. Daarvoor is het besturen van een organisatie een te veelkoppig monster.

Wat ik wel weet is dat als je bekend met een aantal wetmatigheden, principes en algemene wijsheden van het besturen je al een wereld van verschil maakt. Zeker als je daarover met je bestuur, je organisatie en belanghebbenden in gesprek gaat.

En zo krijgt dit handboek dan zijn functie. Gebruik het als middel om met elkaar te bespreken hoe je bestuurt, waarop je stuurt en wat er mogelijk anders kan. Kijk wat past, wat voor jou als bestuur en organisatie relevant is en pas het toe op je eigen situatie.

Want als je bekend bent met en je bewuster bent van je mogelijkheden dan ga je vanzelf helderder besturen. En dan neemt de kracht van het besturen automatisch toe.

Het werken met 'bewustwording' zal niet direct tot enorme sprongen leiden. De toename van de bestuurskracht is een geleidelijk proces. Ondanks wat anderen beweren, is er volgens mij niet één snelle of directe methode die leidt tot krachtig besturen.

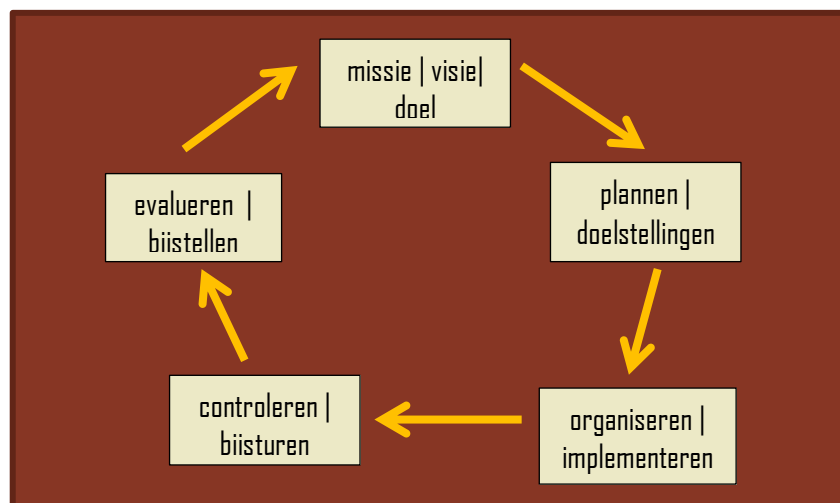
Het besturen van een vrijwilligersorganisatie en de mens daarbinnen is zoals eerder gesteld een 'weerbarstig en veelkoppig monster'.

## Wat is besturen: de bestuurscyclus

Alvorens de diepte in te duiken, een korte inleiding, op de onderdelen van besturen.

Eenvoudig gesteld bestaat besturen uit vijf stappen die je keer op keer doorloopt:

1. missie en doelen bepalen (lange termijn)
2. vertalen naar plan en doelstellingen (kortere termijn)
3. het organiseren, uitvoeren en implementeren van plannen (direct)
4. het controleren van de plannen (tijdens en afloop)
5. het evalueren en eventueel bijstellen van missie en doelen (periodiek)



De bestuurscyclus (fig.1)

Besturen bestaat uit een aantal activiteiten die een persoon of groep (bestuur) uitvoert om iets te bereiken (De bestuurscyclus van fig 1).

Het start met het vormen en vaststellen van een idee (missie of visie) om een product/ dienst en of functie aan te bieden als organisatie. Vervolgens wordt dat idee uitgewerkt in een plan met doelstellingen. Een doelstelling geeft aan wat je wanneer wilt bereiken. Dit plan wordt dan uitgevoerd; geïmplementeerd. Vervolgens wordt toegezien of de uitvoer conform de plannen is; controle vindt plaats en zo nodig wordt er bij gestuurd. Tot slot vindt evaluatie plaats om het gehele proces te overzien en ervan te leren. Waar ging het goed en waar fout? Eventueel kan het oorspronkelijke idee worden aangepast door voortschrijdend inzicht ontstaan uit de evaluatie. En dan start het proces van vooraf aan opnieuw. Iedere stap in het besturen heeft zijn eigen tijdshorizon: lange en korte termijn, direct en na afloop.

## Vijf 'natuurwetten'

Nu het duidelijk is wat besturen inhoudt is het van belang een aantal altijd geldende principes te bespreken. Bij het werken met vrijwilligers, het organiseren van allerlei activiteiten en het besturen van je organisatie, staan deze als een paal boven water. Je zou kunnen zeggen de 'vijf natuurwetten van het besturen'. Deze 'wetten' zijn altijd geldig, je kunt er niet omheen als krachtig bestuurder.

“ Er zijn wel algemeen geldende inzichten en wijsheden, maar één beste bestuursmethode is er niet

## De vijf wetten

3

### 1. er is altijd verandering

De wereld, de maatschappij en de mensen om je heen, alles is permanent in ontwikkeling en het verandert constant. Er zijn langzame, snelle en zeer snelle (zelfs disruptieve) veranderingen.

Als bestuurder dien je goed op de hoogte te zijn van deze veranderingen. Want ze kunnen een kans of bedreiging zijn voor je organisatie.

### 2. als je omgeving verandert dan verandert je organisatie mee

Als de omgeving waarin je actief bent verandert, andere vragen heeft en nieuwe eisen stelt, dan heeft dat gevolgen voor je organisatie. Je organisatie zal daar vroeg of laat op in moeten spelen. Je organisatie zal zich aanpassen.

Dat gaat niet vanzelf. Daar stuur je op.

Omdat de organisatie verandert zal je rol en taak als bestuur ook veranderen. Je gaat anders sturen en besturen.

Dat vergt mogelijk dat je als bestuurder nieuwe kennis moet vergaren. Mogelijk zul je zelfs een andere houding moeten gaan ontwikkelen met ander gedrag.

Dat betekent verder werken aan je persoonlijk en bestuurlijk leiderschap.

In figuur 2 zijn de vier velden van wederzijdse beïnvloeding getekend.



Wederzijdse beïnvloeding (fig.2)

Mocht het zo zijn dat je als bestuurder denkt: 'ach, die verandering waait wel over, of het is niet belangrijk voor ons', dan zal waarschijnlijk vroeg of laat, vaak via externe krachten, je rol als bestuurder worden overgenomen.

Dan wordt er over je beslist in plaats van dat je zelf het heft in handen neemt en houdt als bestuurder.

4

**“ Als de omgeving verandert,  
dan verandert de organisatie en  
daarmee ook de wijze waarop jij bestuurt**

### 3. realiseer je als bestuurder je mogelijkheden tot beïnvloeding

Hoe klein de ruimte tot beïnvloeding (interveniëren) ook is, je hebt als bestuurder altijd de mogelijkheid tot sturen. Als je dit niet inziet dan heeft besturen weinig effect.

Een vraag, een bescheiden opmerking of een frons zijn mogelijk al genoeg voor een eerste stap tot beïnvloeding en dus een eerste stap tot verandering.

Veranderingen hoeven niet altijd grootst en meeslepend te zijn, een eerste kleine stap is vaak al voldoende om een proces van verandering op gang te brengen.

Veranderen en beïnvloeden is vaak een kwestie van techniek inzetten en gebruiken. Er zijn er enorm veel: o.a. vragen, bevelen, vergadering beleggen, werkgroep inzetten en opdrachten geven.

In de bijlage is een lijst met beïnvloedings- en interventie-technieken opgenomen.

“ **Veranderingen zijn niet altijd grootst en meeslepend, een eerste kleine stap is vaak al voldoende**

#### **4. je bent vrij en autonoom**

Je hebt als bestuurder altijd zelf de mogelijkheid te kiezen wat je doet, te doen wat jij acht dat verstandig is. Niemand kan je voorschrijven hoe jij moet handelen, welke keuze je moet maken of wat de beste manier van besturen is.

Er zijn wel algemeen geldende inzichten en algemene wijsheden maar één beste bestuursmethode is er niet.

Bestuur situationeel, praktisch en met boeren slimheid. Standaardwerkwijzen zijn handig voor routinematige werkzaamheden. Voor alle overige taken leiden dergelijke werkwijzen af.

Iedere persoon, iedere situatie en iedere inhoud is verschillend van het voorafgaande. Standaardwerkwijzen zijn er zelden. Blijf alert en verval nooit in het klakkeloos overnemen van andermans werkwijzen en bestuursmethoden.

Realiseer je ten alle tijden dat vrij en autonoom bent.

#### **5. door ruimte en vrijheid meer motivatie**

Als je als bestuurder ruimte geeft in je bestuur en in je organisatie aan leren, proberen, experimenteren en delegeren dan zullen leden en bezoekers veel meer motivatie hebben om mee te doen. Dit bevordert creativiteit, enthousiasme en dus bredere deelname.

Stuur op wat goed gaat, vaak is dat al erg veel (80%). Benoem dat en geef daar complimenten op. Dat geeft meer motivatie en zorgt voor een fijnere sfeer.

Probeer de overige 20% gewoon op te lossen en te verbeteren als het nodig en nuttig mocht blijken.

## Verdieping in besturen

Nu in grote lijnen duidelijk is wat besturen inhoudt en welke vijf 'wetten' van toepassing zijn, is het zaak om verdieping in het besturen te vinden.

Om dat te realiseren staan hieronder acht mogelijkheden tot **verdieping** om het besturen overzichtelijker, eenvoudiger en dus krachtiger te maken. Je hoeft ze niet alle acht toe te passen. Geen enkel ervan is misschien een beetje weinig. Laat je maar inspireren.

### Verdieping I Onderscheid tussen inhoud en proces

In grote lijnen bestaat een gesprek en vergadering uit twee onderdelen (gebieden of domeinen) die tegelijkertijd plaatsvinden. Het eerste betreft de **inhoud**, ook wel **WAT** genoemd: daar gaat het gesprek over, daarvoor kom je bij elkaar, word je geïnformeerd, discussieer je en maak je afspraken. De inhoud gaat bijvoorbeeld over de verbouw van de accommodatie, de verhoging van de contributie, het aannemen van een medewerker, hoe te communiceren via twitter of de afname van het ledenaantal.

Het tweede betreft het **proces**, ook wel **HOE** genoemd, de wijze waarop je met elkaar samenwerkt en communiceert.

Het proces betreft alles wat in een gesprek plaatsvindt dat al dan niet bedoelt met de inhoud meekomt. Het heeft dus niet direct verband met de inhoud, maar zeer zeker indirect. Het zijn allerlei gedrags- en houdingskenmerken die iemand mee zendt, mee communiceert, als hij/zij aan het woord is: toon, luidheid van de stem, tempo, lengte etc. Ook gaat dit over kenmerken als: rustig, arrogant, stoer, sociaal.

Het 'hoe' gaat niet alleen over het individu maar ook over hoe de groep, het bestuur, samenwerkt: snel, langzaam, betrokken, afstandig of besluitvaardig. Het betreft de wijze van communiceren, vergaderen, samenwerken en besturen.

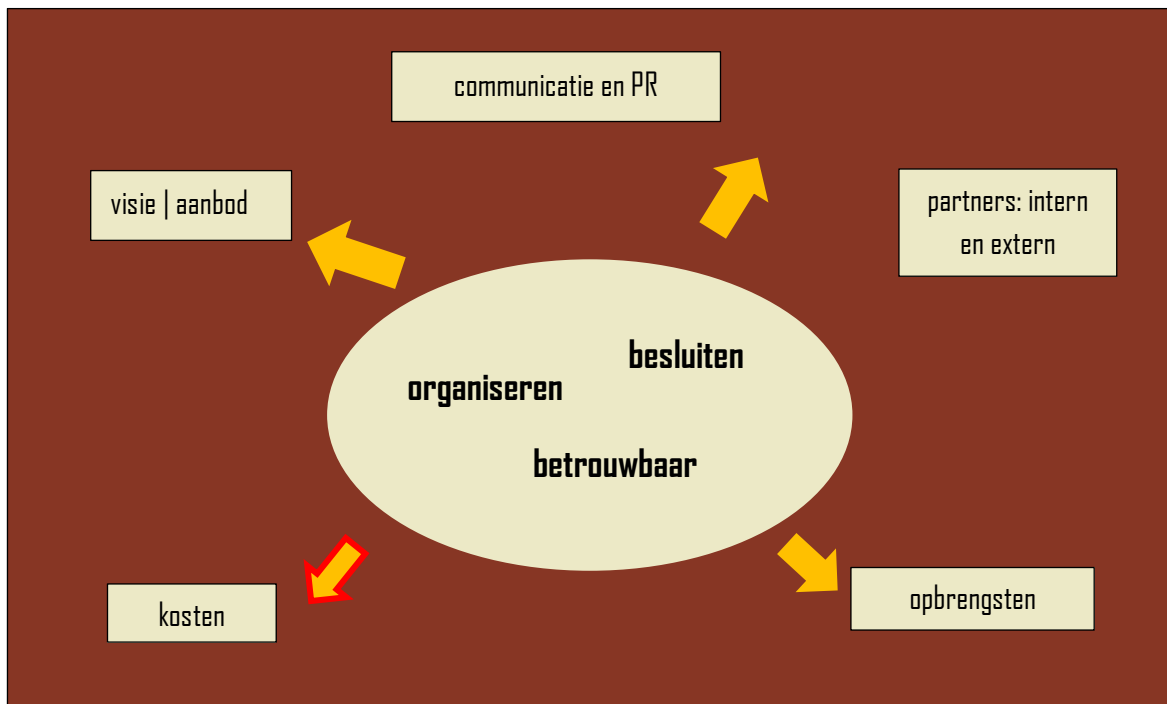
Wat is nu belangrijker om tot resultaat te komen: inhoud of proces? Ondanks dat dat wellicht vreemd klinkt is het belangrijkste onderdeel het proces. Met inhoud kun je namelijk maar zeer beperkt sturen, hoofdzakelijk door met inhoudelijke kennis en argumenten te komen.

Op procesgebied zijn er veel meer en krachtigere mogelijkheden tot sturen en beïnvloeden. Bijvoorbeeld: iemand onderbreken, technisch voorzitter benoemen, spreektijd geven, agenda opstellen, feedback geven en evalueren (in de bijlage staan meer voorbeelden).

Echter zonder inhoud geen gesprek. Dus proces heeft wel inhoud nodig, anders is er namelijk geen gesprek.

De **wat** en **hoe** zijn in fig. 3 vertaald naar het '**Bestuursdashboard**':

- **WAT** gaat over de belangrijkste en grootste onderwerpen van het besturen van een vrijwilligersorganisatie: visie, communicatie, partners, kosten en opbrengsten.
- **HOE** gaat over de wijze waarop je met elkaar en als individu bestuurt.



Het Bestuursdashboard (fig. 3)

## Verdieping 2 Het Bestuursdashboard

Een organisatie heeft veel onderwerpen waar je als bestuurders aandacht aan kunt geven. Je kunt echter je aandacht maar één keer geven, als je te veel onderwerpen hebt dan verslapt de kracht van het besturen. Als je je richt op de verkeerde onderwerpen, dan is er helemaal geen kracht. Zorg dat je weet voor je eigen organisatie op welke onderwerpen je moet sturen om je organisatie naar de toekomst te leiden. Belangrijk hierbij is om de grote lijn te pakken. Sturen op details kost veel tijd en levert relatief weinig op.

Als je weet op welke onderwerpen je je kunt richten als bestuurder, dan is het een kwestie van keuzes maken. Niet alles is even belangrijk, stel prioriteiten. Maak een top drie van onderwerpen waarop je gaat richten als bestuurder.

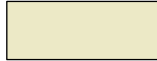
Kortom maak je eigen "Bestuursdashboard" (fig. 3).

De onderdelen van figuur worden hieronder verder uitgewerkt.



## 'WAT' (Bestuursdashboard inhoud)

- visie en aanbod
- communicatie en PR
- partners: intern en extern
- kosten
- opbrengsten



### Visie en Aanbod

Het bestuur (de organisatie) heeft een heldere visie of idee. Dat wordt vertaald naar een actueel aanbod voor de leden/ deelnemers. Bied je als organisatie bijvoorbeeld voetbal, sport of een ontmoetingsplaats aan? Afhankelijk van de keuze daarin, heeft dat nogal wat gevolgen voor je organisatie en de zaken die je aanbiedt. Kortom: waar sta je voor, wat wil je betekenen als organisatie? De kunst is om alle veranderingen in je omgeving van je organisatie te wegen op hun belang en zo nodig te vertalen naar beleid en aanbod voor je eigen organisatie (zie ook fig. 2).

### Communicatie en PR

Je visie en aanbod ga je communiceren met de omgeving van je organisatie om leden te werven en te behouden, en om gelden aan te trekken. Er is een groot aantal instrumenten dat je kunt inzetten om te communiceren met je interne en externe partners:

- de eigen website als visite-kaartje
- acties als 'tweede familielid halve prijs'
- magazine
- reclame
- sponsoring van andere organisaties (waar je bv. mee samenwerkt)
- berichten en updates via twitter/facebook/ andere sociale media
- nieuwsbrief
- bijeenkomsten en evenementen organiseren
- publiciteit: huis-aan-huiskrant, dagblad, nieuwssites
- netwerken

Probeer als organisatie deze instrumenten in alle breedte en afgestemd op elkaar in te zetten. Vooral publiciteit is een sterk middel: vaak is hier meer mee mogelijk dan organisaties vermoeden. Probeer je eigen persmomenten te creëren.

### Partnes: intern en extern

Als bestuurder is het van belang om je netwerk op orde te hebben, zowel binnen als buiten de organisatie:

#### intern: binnen de organisatie

Je moet weten wat er speelt onder de leden en deelnemers van de organisatie. Is men tevreden over aanbod en organisatie? Hoe groot is de betrokkenheid?

Rondom de leden bevindt zich een lauw netwerk van familie en vrienden die niet lid zijn maar wel invloed hebben op de beleving van de organisatie. In deze groep zit veel potentie voor nieuwe leden en hulpkrachten.

### **extern: buiten de organisatie**

Van belang is het ook om verbonden te zijn met de maatschappelijke partners in de omgeving van de organisatie. Deze partners ondersteunen je organisatie op diverse manieren: met geld of andere middelen, o.a.: sponsoring, subsidie, maatschappelijk ondernemen, vriendendienst en schenkingen.

Voorbeelden van partners:

- bedrijven
- andere vrijwilligersorganisaties
- gemeenteraad en college B&W
- gemeentelijke organisatie
- belangengroepen
- liefdadigheidsorganisaties
- serviceclubs: Rotary, Lions
- fondsen: VSB, loterijen

Het opbouwen van een dergelijk netwerk kost tijd, energie en doorzettingsvermogen. Om goed te communiceren in dit netwerk en om partners aan je te kunnen binden is een helder verhaal nodig over waar je organisatie voor staat (zie: visie en aanbod).

Zorg dat je dit netwerk van externen altijd op orde hebt, dat er contact is met de relevante externe partners. Want mocht je het onverhoopt op enig moment hard nodig hebben en het is er niet, dan ben je vaak te laat.

### **Kosten**

De kunst is om in beeld te hebben wat de meest kostbare onderdelen zijn om je organisatie te laten draaien. Dan kun je sturen en controleren op hoofdzaken. Voorbeelden van grote kostenposten zijn:

- accommodatie/huisvesting
- vergoedingen
- salaris
- sportvelden

Maak onderscheid tussen je reguliere exploitatie en eenmalige projecten. Een exploitatie is vaak niet interessant om te laten sponsoren. Projecten daarentegen wel. Bovendien ligt er bij diverse fondsen veel geld op de plank voor projecten.

### **Opbrengsten**

Wat voor de kosten geldt, geldt ook voor de opbrengsten. Weet waar je grootste inkomstenbronnen liggen en breng ook in kaart hoeveel risico er is op vermindering. Hoeveel procent ben je afhankelijk van de subsidiegever? Hoeveel reserve heb je om eventuele klappen op te vangen?

Weet aan de andere kant ook waar de kansen liggen om geldstromen te vergroten of nieuwe aan te boren.

Voorbeelden van opbrengsten zijn:

- contributie
- subsidie
- sponsoring
- (project)subsidie
- vriendengelden
- crowdfunding
- fondsen: VSB, Univé, Rabo, sportbonden

## 'HOE' (dashboard proces)

- betrouwbaar
- besluitvaardig
- organisatievermogen

### **Betrouwbaar**

De betrouwbaarheid van een bestuur/ bestuurder wordt bepaald/vergroot door o.a. de volgende zaken op orde te hebben:

- als bestuurder zorg je dat je deskundig bent, dat je beschikt over de vereiste expertise op deelgebieden (bijvoorbeeld: inhoudelijk beleid, financiën, bedrijfsvoering en marketing); het totale bestuur bestrijkt al deze deskundigheidvelden: alle WAT-onderdelen van het dashboard
- je bent als bestuurder in staat over de grenzen van je eigen discipline heen te kijken, je bent in staat om kritische vragen te stellen; zomaar alles klakkeloos aannemen leidt tot slap besturen
- de besluiten die worden genomen sluiten aan op de trends en bewegingen in en buiten de organisatie
- zorg daarbij dat het beleid bestendig is; met bestendig bedoel ik dat beleid maken vanuit verleden, naar heden en toekomst; leden moeten het begrijpen waar je vandaan komt, waar je staat en waar je naar toe gaat, je omgeving moet het begrijpen, er moet sprake zijn van draagvlak; bij te grote bokkesprongen, te grote veranderingen, haken leden af; draagvlak zorgt ervoor dat motivatie ontstaat en behouden blijft
- als bestuurder organiseer je tegenspraak om alle belangen te horen; het uitsluiten van groepen gaat vroeg of laat tegen je werken; het bestuur (of bestuurder) is dus toegankelijk en luistert naar voor-en tegenstanders, je verenigt de organisatie door te werken aan betrokkenheid ([Meer weten over betrokkenheid? Lees BLOG 'Betrokkenheid vrijwilligers vergroten'](#))
- de bestuurder gedraagt zich integer: de bestuurder is de 'rentmeester' van de organisatie in plaats van met zijn eigen belangen bezig te zijn

### **Besluitvaardig**

Het nemen van besluiten is een belangrijk onderdeel van het besturen van een organisatie. Ook geen besluit nemen is een besluit, al lijkt het niet zo. Belangrijke onderdelen hierbij zijn:

- het bestuur neemt heldere besluiten in een tempo dat passend is voor de organisatie en haar belangen; niet te snel en niet te langzaam
- de besluiten zijn concreet en consistent
- besluiten worden helder en ondubbelzinnig gecommuniceerd met betrokkenen
- bij complexe besluitvorming wordt gebruik gemaakt van macht en tegenmacht in de gelederen van de organisatie
- voorkom besturen in het verleden: blijven hangen in de analyse 'hoe is het gekomen?'; in plaats daarvan: 'wat gaan we doen, welke richting gaan we op?'

### **Organisatievermogen**

Deskundig zijn en besluiten nemen is tot daar aan toe, als het niet komt tot uitvoer, tot organisatie, dan vindt er nog steeds weinig plaats. Kortom organiseren betekent:

- het bestuur beschikt over uitvoeringskracht (structureel): plannen, communiceren, realisatie, controle, bijsturen en beheer
- het bestuur geeft leiding aan veranderingsprocessen (incidenteel)
- het bestuur mobiliseert draagvlak en uitvoeringskracht bij de implementatie van veranderingen
- je werkt met een klein en compact bestuur; organiseer de uitvoering zoveel mogelijk buiten het bestuur: werk bijvoorbeeld met commissies, platforms en werkgroepen
- je maakt onderscheid tussen projecten en structureel werk bij het uitzetten van taken en opdrachten
- organisatievermogen blijkt uit de wijze waarop je intervenueert (zie bijlage)

### Verdieping 3 Van Doe-bestuur naar beleidsbestuur

Maak een heldere keuze wat voor een type bestuur je wenst te zijn. Ben je een **DOE-bestuur** dat zelf vele uitvoerende taken op zich neemt.

Of ben je een **BELEIDS-bestuur** dat stuurt op grote lijnen, taken delegeert naar commissies en werkgroepen, toekomstgericht is en zich toetsend opstelt.

In de praktijk is het onderscheid overigens niet zo zwart-wit.

De ontwikkeling van een doe-bestuur naar een beleidsbestuur is niet een-twee-drie gemaakt. Daar zal je eerst mensen voor moeten vinden die je stapje voor stapje warm maakt om mee te doen in het besturen.

Het 'verleiden' gaat door eerst klein en overzichtelijk werk aan te bieden aan vrijwilligers buiten het bestuur. Daarna is er misschien meer mogelijk. Van de tien personen die je zo enthousiasmeert mee te doen gaan er twee of drie zich meer en meer inzetten voor je organisatie. Misschien zelfs wel bestuurstaken oppakken op termijn.

Maar onderscheid tussen projectmatig (eenmalig) en structureel (altijd terugkerend) werk bij het betrekken van nieuwe krachten. Maak maatwerk van het werk dat je aanbiedt aan anderen en houd niet vast aan traditionele werkwijzen van je bestuur.

Meer over het ontwikkelen van een beleidsbestuur in het [blog 'Het werven en de doorstroom van potentiële bestuurders'](#)

11

### Verdieping 4 Portefeuilles maken en inzetten op diversiteit van kwaliteit

Werk met aandachtsvelden in je bestuur: bijvoorbeeld beleid, financiën, organisatie, marketing/PR en accommodatie. Zorg dat je de mensen aantrekt die aansluiten op die taakvelden. Werk aan specialisatie en tegelijkertijd ook aan breedte van kennis in je bestuur.

Dan ben je van alle markten thuis en voorkom je een monocultuur.

Zorg ook voor diversiteit in soorten eigenschappen in je bestuur. Zakelijk, sociaal, gezellig, besluitvaardig, ondernemend enzovoorts. Soms kunnen deze eigenschappen onderling botsen. Zorg dat je elkaar aanspreekt in de ander zijn/haar kwaliteit in plaats van dat je je gaat ergeren.

Botsende paren van eigenschappen die zeer aanvullend zijn:

zorgvuldig	&	besluitvaardig
detaillistisch	&	grote lijnen
resultaatgericht	&	consensusgericht
rekkelijk	&	precies
introvert	&	extravert
praktisch	&	abstract

## Verdieping 5 Vragen en luisteren

De kracht van een vraag kan groter zijn dan vele antwoorden samen. Stel open vragen, zeker als er onduidelijkheden zijn. Voorkom dat je te snel in een argumentatiestrijd raakt verweekt.

Probeer dus te begrijpen in plaats van begrepen te worden. Laat iedereen zijn bijdragen geven. In de diversiteit schuilt vaak de kwaliteit van beleid en besluitvorming.

Luister en kijk goed. Ook naar wat er niet of tussen de regels door wordt gezegd. Als je spreekt kun je niet observeren en daarmee kun je belangrijke informatie missen.

“De kracht van een vraag kan groter zijn dan vele antwoorden tesamen

## Verdieping 6 Bouw evaluatiemomenten in

Werk met evaluatiemomenten na afloop van een gesprek of vergadering. Vragen die aan de orde kunnen komen zijn o.a.: “Hoe verliep de vergadering? Heeft iedereen zijn zegje kunnen doen? Hoe besluitvaardig zijn we geweest? Is er goed geluisterd in de vergadering?

Door deze en andere vragen te stellen komt er ruimte voor een gesprek over verbeteringen, gaan deelnemers ruimte ervaren om punten ter verbetering aan te dragen. Probeer bij het stellen van de vragen en het beantwoorden ervan niet te zoeken naar een zondebok

(beschuldigingen), maar houdt het bij de feiten: “wij komen met zijn allen moeilijk tot de kern van de zaak”. Wat te doen om dat anders te laten lopen....? Ideeën voor verbetering

kunnen dan o.a. zijn: meer ruimte voor vragen, beter luisteren, niet onnodig veel zijpaden bewandelen, en prioriteiten stellen. Door niet alleen naar de inhoud van een gesprek te kijken, maar ook naar wat er allemaal omheen plaatsvindt (dat is het proces), kan evaluatie nog krachtiger worden.

## Verdieping 7 Gerichte evaluatie: feedback-model

Gerichte feedback op houding en gedrag kan op diverse wijze plaatsvinden. Het kan formeel of informeel zijn. Een hulpmiddel om dit mogelijk 'spannende' onderdeel uit te voeren is het 'meer-minder-houden zo-model'.

Dat werkt als volgt. Iedere deelnemer aan het feedback-gesprek krijgt een groot vel waarop het onderstaande schema staat zonder de opmerkingen van persoon A en B, dat zijn voorbeelden ter illustratie. Om vervolgens stap voor stap gezamenlijk feedback te verzamelen. Hoe dat werkt wordt onder het voorbeeld toegelicht.

<i>naam bestuurder</i>		
meer	minder	houden zo
A: luisteren	autoritair zijn	visionair
B: ruimte geven	zenden	beeldbepalend

1. Gehele bestuur/ groep is aanwezig
2. Iedere deelnemer heeft een groot vel met daarop zijn naam met drie kolommen erop:
3. Vervolgens gaat dit vel rond en schrijft een ieder van het bestuur op het vel wat ze graag meer, minder of onveranderd zien in het gedrag en houding van de collegabestuurder.  
Voorbeelden van feedback zijn:  
bij minder: langdradig spreken, tempo, deeltjes sluiten  
bij meer: beter luisteren, anderen de ruimte geven, op tijd komen, afspraken nakomen  
bij houden zo: enthousiasme, zakelijkheid, inlevingsvermogen
4. Als ieder bestuurslid het vel van zijn collegabestuurders heeft ingevuld dan krijgen de naamgevers hun feedbackvel terug.
5. In de nabespreking kan de ontvanger vragen stellen ter verduidelijking van zijn ontvangen feedback.
6. Zo nodig kunnen er afspraken worden gemaakt ter verbetering van de samenwerking

## Verdieping 8 Maak gebruik van de kracht van de groep

Je kunt als bestuur alles proberen zelf te doen en te bepalen. Dit heet top-down. Je maakt dan als bestuurder echter veel te weinig gebruik van de kracht van de groep van de organisatie. Door de groep in de organisatie te betrekken bij het besturen en de implementatie van besluiten, ontwikkel je veel meer uitvoeringskracht. Laat de groep het werk doen, de groep kan vaak veel meer dan je vooraf denkt. Geef heldere kaders mee en laat het verder over aan de groep. De groep vragen om mee te doen, levert vaak veel meer op dan je vooraf had kunnen bevroeden.

## Wil je verder met 'Krachtig Besturen en Bestuurlijke Vernieuwing'?



Informatie over workshops en inspiraties-sessies

14



### Het witte konijn. Naar inspirerend en eigenzinnig leiderschap (2018)

Je koopt het boek in de webshop op: <https://www.frankhoes.nl/het-witte-konijn/>  
voor € 24,50 inclusief verzendkosten

'Food for thought'

\*

'Helemaal eens met de referent op de achterkant  
dat het een echt feedbackboek is'

\*

'Zeer lezenswaardig boek!!'

Uit het handelen blijkt je kracht. Alleen plannen bedenken en niet tot actie overgaan, dat is niet krachtig.

Door te handelen heb je invloed op anderen; door te interveniëren (letterlijk: ertussen komen), door in te grijpen en op te treden.

Er is een heel scala aan mogelijkheden:

- kennis toevoegen
- deskundigheid laten blijken
- expert zijn
- vraag stellen
- mening geven
- discussiëren
- dialoog voeren
- samenvatten
- compliment geven
- feedback geven
- doorvragen
- werkafspraken inplannen
- controleren
- agenda afwerken
- vergadervorm veranderen
- allerlei gespreksvormen voorstellen
- tempo veranderen
- het woord geven of juist ontnemen
- luisteren
- stil zijn
- beschermen van deelnemers
- grenzen stellen
- ruimte geven
- veiligheid bieden
- kiezen, besluiten
- overtuigen
- bespreekbaar maken
- feedback vragen
- voorstellen doen
- de groep opheffen
- samenstelling veranderen
- beëindigen
- fuseren
- ontslaan
- inhuren
- opdrachten geven

### Colophon

versie 2019-nov

© Tekst en figuren: Frank Hoes 2016

Met bronvermelding mogen deze

teksten worden gebruikt