

Het roer is om. De leden hebben de bestuursvoorstellen om de vereniging op een andere koers te leggen bij meerderheid aangenomen. Hoe zorg je er als verenigingsmanager voor dat de vereniging op de gewenste koers komt?

# KLAAAR OM TE WENDEN

TEKST JOS WESSELINK

THEMA: ALLES ANDERS

## #06

Ook als er een meerderheid voor een koersomslag is, is er een minderheid tegen. Het is toch belangrijk om te weten hoe de leden eigenlijk tegenover de beoogde veranderingen staan.

**LEDEN** Welke leden zijn tegen? Zijn ze groot en machtig of klein en toonaangevend? Zijn bepaalde ledensegmenten zwaarder vertegenwoordigd? Kortom, met welke steun en weerstanden in onze achterban krijgen verenigingsmanagers te maken als zij in de praktijk van alledag moeten gaan werken aan de beoogde verandering?

**TEAM** Het bureau is vanzelfsprekend volop betrokken geweest bij de nieuwe richting. In het voortraject zijn de medewerkers druk geweest met de beleidsvoorbereiding. Er kwam veel politiek geregeld aan te pas. Sommige collega's krijgen nieuwe verantwoordelijkheden. Anderen moeten 'het pand zelfs gaan verlaten'. Gedwongen ontslagen waren immers door de terugloop van de verenigingsactiviteiten onvermijdbaar (althans dat zegt de voorzitter). De gevolgen van verandertrajecten hebben in het verenigingsteam veel effect op de dagelijkse praktijk. Is er werkelijke steun om tot de gevraagde uitvoering te komen?

**EXTERNE STAKEHOLDERS** En dan is er nog de buitenwereld. Snappen de stakeholders de nieuwe richting van het collectief? Hoe gaat de vereniging het aan hen uitleggen? Is er eigenlijk een communicatieplan? Of is dat niet nodig en zal de buitenwereld de nieuwe richting ervaren op basis van het handelen en de activiteiten van de vereniging? De feitelijke uitwerking van verandertrajecten is meestal een gewenningsproces, voor interne (leden, collega's) en externe belanghebbenden. Hoe creëer je draagvlak voor de andere aanpak? Wat kun je zoal meemaken in de praktijk van verandermanagement. Een ding is zeker: bij verandertrajecten is het overal weer

anders. Of zijn er toch overeenkomsten te ontdekken?

## MOETEN

Zelfs na de overtuigende besprekingen over de nieuwe richting zullen er nog belanghebbenden zijn die twijfels hebben over de noodzaak van de verandering. Moeten wij wel veranderen? De aanleiding om een verandering in te zetten moet in de breedte (leden en verenigingsbureau) gevoeld worden. Die aanleiding kan een externe of interne drive hebben. In het huidige economische vaarwater is het dikwijls nodig om als belangenvereniging mee te bewegen met de marktomstandigheden van de leden/bedrijven. Minder omzet bij de leden brengt vaak een lagere contributieopbrengst met zich mee. Bovendien zijn de leden inmiddels gewend aan opvolgende bezuinigingen binnen de eigen organisatie en waarom zou de brancheorganisatie daarbij moeten (of mogen) achterblijven?

De druk op het beschikbare budget verplaatst zich naar het collectief. Is er gekozen voor een systeem van meer retributie (betalen naar afname van diensten), dan worden die vraaggestuurde inkomsten meer onzeker. Men hoeft immers niet meer alles af te nemen voor een vaste prijs, maar kan 'een zeiltje terugnemen wanneer het nodig is'. In veel gevallen is de vereniging voor een deel van haar inkomsten afhankelijk van subsidies van de overheid. Op dat gebied wordt onder leiding van het kabinet-Rutte een scherper beleid gevoerd. De hand gaat op de knip. De noodzaak tot soms drastische veranderingen zal in die gevallen een helder gegeven zijn. Het moet gewoon, het kan niet anders.

**FUSIEWEERSTAND** De laatste jaren ontstonden er meerdere concentraties in verenigingsland. Een overkoepelende samenwerking tussen verenigingen kan een vrijblijvend karakter hebben (ad hoc op concrete issues die bij beide organisaties spelen) of tot meer structurele samenwerking leiden (strategische alliantie, federatie of juridische fusie). Ook hier kunnen weerstanden ontstaan over de noodzaak voor de gekozen samenwerkingsvorm. Men zegt niet voor niets 'van fusie komt ruzie'. Gelukkig zijn er genoeg praktijkvoorbeelden waaruit blijkt dat verenigingen in staat

zijn om deze weerstanden te overkomen. Maar dat vraagt wel om de onderkenning van het probleem en de bereidheid om te zoeken naar een passende oplossingsrichting.

**UITLEGGEN** Naast externe factoren kunnen ook interne factoren (binnen de vereniging) een drijvende kracht zijn achter een verandering. Een nieuwe strategie, een collectieve innovatie of een nieuw ledensegment, het kunnen interne bewegingen zijn die de vereniging aanzetten tot verandering. Heeft de oorzaak minder draagvlak, dan zal de interne communicatie op stoom moeten komen.

## WILLEN

Nadat de noodzaak tot verandering voldoende is onderkend, dient de volgende stap gezet te worden om te komen tot een succesvolle verandering. Een belangrijke vervolgvraag dient zich aan. Heeft men in de verschillende gremia van onze vereniging eigenlijk wel de wil om te veranderen? 'Willen' is echt iets anders dan 'moeten'. Voor het welslagen van een verandertraject is het van belang om eventuele belemmeringen vroegtijdig boven tafel te krijgen. Negativisme kan een eigen leven gaan leiden in de vereniging. Het kan als zich als een olievlek uitbreiden en goede bedoelingen ondergraven.

## KUNNEN

Als men overeenstemming heeft bereikt over de vragen of een verandering noodzakelijk is ('moeten') en of deze voldoende gedragen wordt ('willen'), dan komt de vraag of men ook kan veranderen aan de orde. Beschikt de vereniging over de middelen om te veranderen? Hebben de bureaumedewerkers de competenties om de beoogde koers vorm te geven? Kan het bestuur zich echt gaan concentreren op de hoofdlijnen van het verenigingsbeleid, zodat ze meer op afstand komen? Of zit het niet in 'kunnen', maar toch nog in 'willen', men wil zich namelijk graag blijven bemoeien met de details. Besturen is niet slechts bijsturen. In de overgang naar de gewenste nieuwe situatie zal het belangrijk zijn om de beoogde verandering steeds vergezeld te laten gaan van de vraag welke middelen er nodig zullen zijn om de verandering

ook daadwerkelijk in de praktijk te kunnen brengen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan geld, kennis, ervaring, tijd, et cetera.

## DURVEN

De laatste boei die gerond moet worden is de eventuele koudwatervrees. Soms ontbreekt de durf om te veranderen. Het oude is immers goed ingesleten en er bestaat angst voor een nieuwe situatie. Echter, niet iedere verandering levert een verslechtering op. Nieuwe kansen kunnen zich juist aandienen nu er een nieuwe rol of richting is weggelegd voor de vereniging. Sommige mensen vinden het moeilijk om in termen van 'kansen' te denken en zijn eerder geneigd om bedreigingen te zien. Er is vaak visie en lef nodig om tot verandering te komen, maar er is ook lef nodig om een transitie om te zetten in andere werkwijzen of procedures.

## MWKD-CHECK

Groepen van mensen die gezamenlijk aan verandering onderhevig zijn, zullen niet dezelfde positie hebben ten opzichte van de werkwoorden 'moeten', 'willen', 'kunnen' en 'durven'. De een zal overal 'ja' op hebben gezegd en zich verbazen dat er in de groep nog mensen zijn die zich de vraag stellen of de verandering wel nodig is (het 'moeten'). Deze diversiteit aan posities levert voor de verenigingsprofessional soms een lastig werkveld op. Hoe houd ik alle kikkers in de kar? En hoe voorkom ik dat kikkers er bewust uitspringen? Ook in de nieuwe wateren waarin de vereniging koerst zal er opnieuw naar een juiste balans gezocht moeten worden in de (zakelijke en persoonlijke) binding die de leden binnen de vereniging daadwerkelijk verenigt. ←

**Mr. H.J. (Jos) Wesselink** is directeur van BrancheWerk en van VM training, lid VPN. Met dank aan Peter Tack.



Het besluit om de koers te veranderen is genomen. Vier werkwoorden vatten samen waar de verenigingsmanager op moet letten om met succes een nieuwe koers te varen. De uitdaging is om de verschillende posities bij elkaar te brengen.