

Sport & Strategie

VOOR EXECUTIVES IN DE SPORT, BIJ OVERHEID, BEDRIJVEN & MEDIA



DE HISTORISCHE BETEKENIS VAN HET WK 2018

PAGINA 7 TOT EN MET 9



1968 – HET JAAR VAN DE VUIST

PAGINA 12, 13 EN 15



DE SPORTBOBO EN ZIJN VERENIGING

PAGINA 18 TOT EN MET 21



GERARD DIELESSEN (NOC*NSF): "DE VERENIGINGEN ZIJN ONS GOUD"

PAGINA 22 EN 23



JAN DIRK VAN DER ZEE (KNVB): "ZONDER DIE VOETBALLER ZIJN BOND EN VERENIGING NIKS"

PAGINA 24 EN 25

De bekering van Berend Rubingh

Van bedrijfs- naar verenigingsoriëntatie

Lang was hij het eens met mensen die zeiden dat verenigingen moesten professionaliseren en als een bedrijf moesten leren denken. Maar dan gaan belangrijke verenigingswaarden verloren en wordt het kind met het badwater weggegooid. Nu houdt verandermanager Berend Rubingh, grondlegger van Back2Basics, juist een pleidooi om de vereniging te versterken met verenigingswaarden. "Ik wil clubs en verenigingen, hun bestuurders en leden, enthousiasmeren en verbinden en zorgen dat ze zich thuis voelen bij elkaar."

DOOR FRANS OOSTERWIJK

"25 jaar geleden mocht ik bij het ABN AMRO-tennis-toernooi in Rotterdam een zaal sportbestuurders toespreken. De titel van mijn presentatie was 'De professionele vereniging, een contradictio in terminis'. Het verhaal ging over de traditionele sportvereniging, die moderner en bedrijfsmatiger zou moeten gaan werken. Een goede vereniging moest sponsors binnenhalen, werken met een bedrijfsplan, functieprofielen. Daar was ik toen helemaal van overtuigd. Die gedachte is achterhaald. Voortschrijdend inzicht heeft me geleerd dat we juist de kracht van het verenigen zijn vergeten. Met de nadruk op bedrijfsmatig functioneren zijn we op de vereniging een paradigma gaan leggen dat niet past bij haar oorsprong."

Sinds die presentatie is Rubingh zich meer en meer gaan verdiepen in de vraag hoe verenigingen eigenlijk functioneren.

"Mijn inzichten daarover werden steeds pregnanter en ben ik gaan verwerken in de presentaties en workshops die ik als organisatieadviseur overal in het land gaf, bij gemeentes, clubs en bonden. Die presentatie evolueerde, hetgeen ertoe leidde dat de KNVB haar onder de aandacht van alle voetbalclubs wilde brengen. Daaruit ontstond in 2011 het idee voor Back2Basics. Dat filmpje, medegefinancierd door de KNVB, is de weerslag van het voortschrijdend inzicht dat ik kreeg in interactie met het praktijkveld, over een periode van 25 jaar."

Waaruit bestaat die evolutie? Wat heeft je als organisatiekundige diametraal van positie doen veranderen?

"Allereerst ontdekte ik dat je niet over dé sportvereniging kunt praten. Het zijn allemaal verschillende, autonome organisaties met eigen karakteristieken en mores. Bij de een is het heel verstandig om met professionele, betaalde krachten te werken. Bij de ander moet je zorgen dat je beter gebruikmaakt van de solidariteit binnen de vereniging. Het is altijd maatwerk."

Rubingh stelt overigens duidelijk dat Back2Basics niet van hem is.

"Ik heb het opgezet, maar van meet af aan gezegd: ik ben slechts de aanjager."

Efficiency

"Back2Basics start dus met de vaststelling: 'Jongens, het is niet overal hetzelfde, er is niet één oplossing.' Als we clubs willen helpen, moeten we eerst inzicht krijgen in hoe ze in concreto functioneren. Ook moeten we stoppen om bij verenigingsondersteuning altijd het paradigma te hanteren dat het bedrijfsmatiger, efficiënter en effectiever moet. Sommige goed functionerende verenigingen draaien juist helemaal niet efficiënt en dat is prima! Verenigingen zijn geen bedrijven. We moeten stoppen verenigingen af te meten aan efficiëntie. Als je een gezellige verjaardag hebt, vraag je ook niet: 'Was het wel een efficiënte verjaardag?' Nee, je vraagt: 'Was het gezellig?'"

Lees verder op pagina 5



Vervolg van pagina 1

“In mijn verhaal voor ABN AMRO had ik het ook over verenigingsleden die zich als klant opstellen. Mijn mening was toen: als leden zich als klant opstellen, moet je ze als klant bedienen. Daar ben ik radicaal van teruggekomen. Nu denk ik: *Nee, dat moeten we juist niet doen*. Die leden moeten op hun verantwoordelijkheid worden gewezen en te horen krijgen: in een vereniging zijn leden solidair met elkaar. Dat betekent dat je niet alleen rechten maar ook plichten hebt, en dat je als vrijwilliger een taak op je moet nemen.”

Gedeelde waarden

Inspelen op consumptief gedrag door bedrijfsmatiger te opereren, betekent dat je dat gedrag eigenlijk accepteert, aldus Rubingh.

“Door daarin mee te gaan, zeg je dat er een wij en een zij is: een wij die sport aanbiedt, en een zij die consumeert. Maar een vereniging is nu juist iets dat je samen doet, wij en zij vallen samen. Die nadruk op bedrijfsmatig functioneren geeft aan hoezeer we zijn vergeten dat het verenigen van mensen een heel basaal proces is. Als je vroeger wilde overleven in een wereld van rampen en ellende, dan verenigde je je met gelijkgezinden. Wilde je dat je woord werd gehoord, dan verenigde je je. Als je ergens tegen was, dan verenigde je je. Samen is sterker dan alleen.

Bij een vereniging verbinden mensen zich niet op basis van een economisch of efficiency-motief, maar vanuit

een waardenoriëntatie die ze delen en die hen tot gelijkgezinden maakt. Dat proces, het verenigen op basis van waarden, is een heel ander proces dan het bedrijfskundig organisatieproces. De kantine efficiënt organiseren is bij sommige verenigingen helemaal geen centrale waarde. Je kunt er maar beter een zootje van maken. Als het maar gezellig is! Bij een vereniging zit de onderlinge binding niet in de efficiency-gedachte, maar in wat je deelt met elkaar. Hetgeen overigens niet wil zeggen dat je bepaalde processen van de vereniging niet kunt professionaliseren of uitbesteden aan betaalde krachten. Maar doe het dan zo dat het het verenigen versterkt en niet leden aanmoedigt in een consumptieve houding te vervallen. Door bijvoorbeeld je ledenadministratie uit te besteden of je boekhouding; dan houd je meer tijd over om je op het verenigingsproces te concentreren.

Vroeger, in de tijd van de verzuiling, waren we als Nederland kampioen verenigingsland. We verenigden en verbonden ons dat het een aard had. Wat ik me afvraag: Kunnen we dat nog wel? Hebben we nog wel de vaardigheid om samen te spannen en ons te verenigen. Ik denk dat dat vermogen behoorlijk is afgebrokkeld. We zijn gewend verenigingen als instituties te zien, als organisaties met een naam en een gezicht, die er gewoon zijn. Je verenigen is echter ook een proces van opvoeding en socialisatie. Als dat proces stopt of wordt vervangen door een bedrijfsmatig proces, dan ondermijnt

DE JUISTE MATCH

De procesbegeleiders bij het KNVB-onderzoek (zie ook pagina 27 en verder) worden betaald vanuit het Veilig Sport Klimaat-programma van het Ministerie van VWS en door Rabobank. Rubingh: “Een aantal mensen doet het voor zijn brood en heeft van coaching en begeleiding zijn beroep gemaakt. Anderen doen het erbij, naast hun gewone werk. Criterium is niet of ze zelf hebben gevoetbald of gesport, maar hun kwaliteit. Een vereniging kan alleen duurzaam veranderen als die verandering door de vereniging zelf wordt gedragen en uitgevoerd. Dan moet je die vereniging niet door een persoon laten begeleiden die voorzegt hoe het moet, maar door iemand die mensen zelf laat ontdekken waar de oplossing ligt. Die persoon moet de juiste match zijn voor het probleem, de aard en het karakter van die vereniging.”

“Een goede vereniging moest sponsors binnenhalen, werken met een bedrijfsplan, functieprofielen. Daar was ik toen helemaal van overtuigd. Die gedachte is achterhaald”

Berend Rubingh

je eigenlijk de bestaansgrond van een vereniging. Vandaar de naam Back2Basics, als een reminder: ‘Jongens, waar gaat het bij verenigen ook alweer om?’ ”

De prijs van de ontzuiling: nu de zuilen zijn weggefallen is het moeilijker ergens bij te horen en identiteit te vinden.

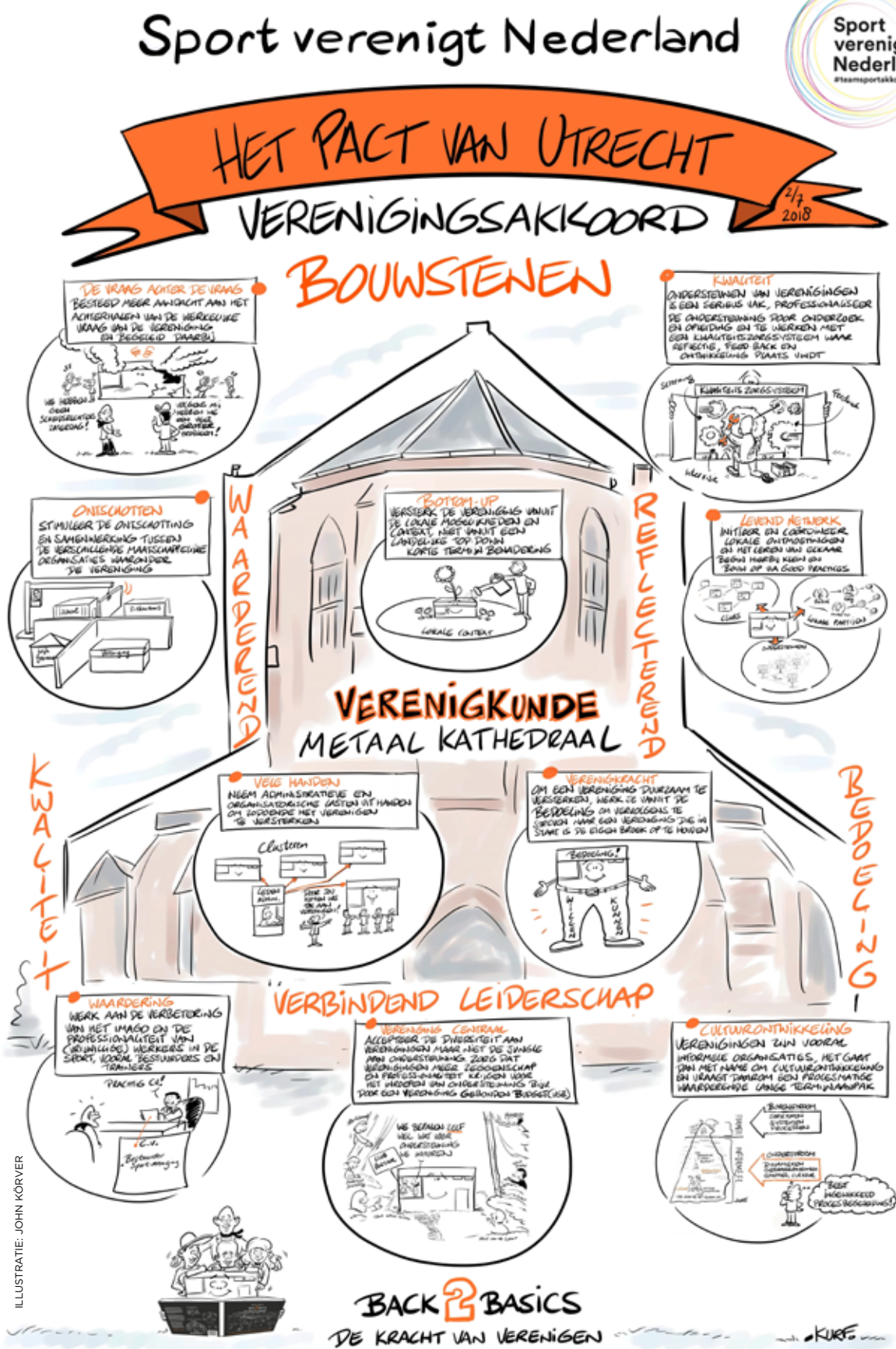
“Ja. Binnen een zuil gaven gelijksoortige motieven en gevoelens richting aan gedrag en identiteit. De zuilen zijn verdwenen, maar hun feitelijke grondslag, de behoefte ergens bij te horen, bestaat nog steeds. Ieder mens zoekt verbinding met mensen met gelijksoortige interesses, motieven en overtuigingen. Als rooms-katholiek deelde je al bij voorbaat een aantal motieven en kaders met elkaar. Dat maakt het makkelijker je te verbinden in bijvoorbeeld een sportvereniging. Nu de maatschappij uit elkaar is geslagen, is het proces van verenigen veel moeilijker geworden. Waar leden van een vereniging vroeger als vanzelf eensgestemd waren, is het ledenbestand van veel verenigingen nu heel divers en lopen de wensen en verwachtingen van leden sterk uiteen. Een heksentoer om dat bij elkaar te houden.”

Dwarsdoorsnede

In 2012 startte Rubingh, samen met Sjors Brouwer, programmamanager bij de KNVB, en opnieuw onder de noemer Back2Basics, nader onderzoek naar het functioneren van de sportvereniging.

“Samen met een aantal verenigingsondersteuners en procesbegeleiders hebben we twintig verenigingen bezocht, zijn daar in de oorsprong en geschiedenis van de club gedoken en onderzochten samen met leden van de club: Waar komen we vandaan, wat bindt ons eigenlijk? Bij die gesprekken kwamen schitterende verhalen en anekdotes naar boven. Over het hoe en waarom van de clubkleuren, de emoties achter een clublied. Veel clubs hebben prachtige archieven en materialen, zoals vaantjes, tenues. Doen ze vaak niets mee. Terwijl het hun DNA is.

Bij elke club vragen we het bestuur een dwarsdoorsnede van 25 mensen uit te nodigen die met ons om tafel gaan. Die mensen zien eerst het Back2Basics-filmpje. Vervolgens vragen we ons af: Hoe functioneert de eigen club, hoe kunnen we helpen haar beter te maken? De bijeenkomsten gingen altijd positief van start - Wat gaat goed? - en verliepen daarna langs drie vragen. Vraag 1: Hoe zou je in een paar woorden - warm, familiaal, zakelijk - het karakter van je club omschrijven?



ILLUSTRATIE: JOHN KÖRVER

Vraag 2: Wat is hier anders dan bij andere clubs? En vraag 3: Wat mag nooit veranderen? En dan maakten we een rondje langs alle aanwezigen.

We ontdekten dat het goed functioneren van een vereniging vooral afhangt van de onderlinge bejegening en de onderlinge verhoudingen. Natuurlijk, de financiën, trainingen, vrijwilligers – allemaal belangrijk. Maar als mensen goed met elkaar overweg kunnen, worden dat praktische problemen en krijg je bijna alles geregeld. Dan blijkt de vereniging weer de krachtigste organisatievorm die je je maar kunt bedenken. Dat is ook het belangrijkste van wat onze procesbegeleiders doen bij verenigingen waar het niet zo goed gaat: het proces van verenigen weer op gang brengen, met betrokkenheid als centraal motief. In essentie gaat het over het simpele ontwikkelingshulpfenomeen dat je iemand alleen kunt helpen door hem te leren zichzelf te helpen. Als je de vereniging wilt versterken, moet je dat niet doen door oplossingen te geven, maar door ze zelf oplossingen te laten vinden.

In die gesprekken gingen we ook de dilemma's en problemen langs waar elke hedendaagse vereniging mee worstelt, zoals het tekort aan vrijwilligers, prestatie- versus recreatiesport, selecteren of gezelligheid, schreeuwende ouders langs de lijn. Zaken die makkelijker zijn op te lossen, leert de ervaring, naarmate een vereniging beter weet wie ze is en er veel onderlinge binding is. Want bij een gezond functionerende club komen oplossingen en correcties vanuit de club zelf. Vaak verbeterde in die gesprekken meteen al het onderling begrip. Dat is essentieel: als je elkaar beter leert kennen en elkaars motieven en waarden deelt, wordt de vraag wie na afloop van de training de ballen naar het hok moet brengen een heel ander probleem dan wanneer je dat niet weet."

"Bij een vereniging zit de onderlinge binding niet in de efficiency-gedachte, maar in wat je deelt met elkaar"

Berend Rubingh

Conclusie van het onderzoek?

"Als we verenigingen belangrijk vinden en willen dat ze duurzaam bestaan, dan moeten die verenigingen vooral op zichzelf en op hun omgeving kunnen vertrouwen. Dat proces, je naar binnen en buiten verenigen, moeten we versterken en reactiveren. Dat doe je niet even met een kosten-batenanalyse, een leuk sponsorplannetje of aantrekkelijke fiscale regeling. Als je verenigingen toekomstbestendig wilt maken, dan moet het verenigingsproces binnen de vereniging weer handen en voeten krijgen. Op een moderne manier, met de moderne hulpmiddelen. Want de meeste kracht van een vereniging zit in de vereniging zelf. Die kracht mobiliseren, is de eerste voorwaarde om een vereniging beter te laten functioneren."

Verenigkunde

Na het Back2Basics-filmpje en het onderzoek naar het functioneren van verenigingen, introduceerde Rubingh onlangs de term 'verenigkunde'.

"Verenigen doe je samen. Maar we zijn bijna vergeten hoe dat moet. Als tegenwicht tegen de bedrijfsoriëntatie, maar vooral als eresaluut aan die prachtige Nederlandse verenigingscultuur en -structuur wil ik niet alleen de kracht van het verenigen herijken, maar ook praktische instrumenten en methoden aanreiken om het verenigen en het functioneren van verenigingen te bevorderen. Want de kracht en impact van verenigingen is enorm, nog steeds.

Bij grote evenementen, zoals de start van de Tour in Utrecht, wordt altijd studie gedaan naar de economische en sociale impact van zo'n evenement. Maar wordt de impact – sociaal, emotioneel, economisch – van alle Utrechtse sportverenigingen op de Utrechtse samenleving weleens gemeten? Een vereniging overbrugt afstand tussen heel verschillende bevolkingsgroepen en gene-



WERKCONFERENTIE DE KRACHT VAN VERENIGEN!

Op 2 juli jongstleden organiseerde Back2Basics in Utrecht de werkconferentie 'De kracht van verenigen!'. Ruim 200 vertegenwoordigers van gemeentes, bonden, provinciale sportraden en verenigingen kwamen in de Metaal Kathedraal om na te denken en te praten over de duurzame sportvereniging en hoe verenigingen in hun functioneren kunnen worden gesterkt. De conferentie werd gehouden in de sliptestream van de ondertekening van het Nationaal Sportakkoord, waarbij de focus lag op de concretisering van de pijler 'Vitale sport- en beweegaanbieders'. Aan het slot van de dag werd het boek *Back2Basics* gepresenteerd. Bestuurders en ondersteuners krijgen daarin praktische tips en inzichten bij het leiden of ondersteunen van een sportvereniging.

Titel: *Back2Basics. De kracht van verenigen*

Auteur: Berend Rubingh

ISBN: 978-90-5472-413-1

Prijs: € 31,75 exclusief btw en verzendkosten

Bestellen kan via: www.sportsmedia.nl

raties. Welke organisatie kan dat ook zeggen? Vandaar mijn pleidooi voor verenigkunde: zorg dat mensen zich verenigen en elkaar vinden. Breng ze bij elkaar. Regel de ontmoeting, regel de botsing. Arrangeer, zoals wij dat doen in ontmoetingen bij clubs, een veilige sfeer waarin mensen elkaar recht in de ogen kijken en samen dingen durven oppakken."

Verenigen anno 2018 – ook dat maakt deel uit van het 'vak' Verenigkunde – houdt wel een andere taak voor bestuurders in.

"Die moeten prioriteit geven aan het sturen op verenigen. Daar moet je andere competenties voor hebben dan nu vaak in competentieprofielen staat. Natuurlijk, een penningmeester moet verstand hebben van financiële zaken, een voorzitter moet richting kunnen geven, maar bestuurders moeten vooral verbinders zijn, *enablers*, mensen die het mogelijk maken dat er wat gebeurt. Dat mensen elkaar ontmoeten, dat iedereen met plezier komt ballen, de handen ineenslaat als er iets moet worden ondernomen, dat er een leuke sfeer ontstaat, waarbij ook de azijnpissers, die je binnen elke vereniging hebt, zich aansluiten. Omdat zij óók betrokken zijn en erbij willen horen.

Sommige mensen hebben de gave van het woord, de juiste opleiding, maar niet de klik en vonk, niet die persoonlijkheid die ze als verbinder moeten hebben. Echt goede voorzitters zijn vaak niet de personen die altijd vooraanstaan. Ze zijn ook niet per se de slimsten, wel de sferemakers, mensen die gemakkelijk communiceren, perfect de verhoudingen en sfeer in een groep aanvoelen en weten wat ze moeten zeggen op welk moment. Sociaal-emotionele intelligentie staat voorop. Daarnaast moet je over een aantal competenties beschikken om te kunnen sturen op verenigen en verbinden. Dat is best complex. Vanuit verenigkunde kunnen we handvatten aanreiken om bestuurders in het zadel te helpen, zodat ze goed geëquipeerd bezig kunnen zijn met hun prioriteit: verenigen, verbinden, de boel bij elkaar houden."

Daarnaast wil Rubingh met de term 'verenigkunde' bijdragen aan professionalisering van de procesbegeleider c.q. verenigingsondersteuner.

"Verenigingen ondersteunen is echt een vakgebied, met specifieke kennis. Het is meer en anders dan organisatiekunde. Als procesbegeleider moet je soms ook een mannetjesputter zijn en veel incasseringsvermogen hebben. In elke vereniging heb je mannen en vrouwen

zo overheersend en breedspakig, dat je denkt: *Hoe breek ik hier doorheen?* Het begeleiden en adviseren van een vereniging op weg naar verandering is vaak complexer dan een bedrijf adviseren. Je moet niet alleen kunnen 'lezen' hoe verhoudingen in elkaar steken, je moet ook eenieder vertrouwen hebben. Alleen als een vereniging je toestaat om aan boord te komen, kun je in haar ziel duiken."

Ook moet je soms de wijsheid hebben om een ogenschijnlijk foute situatie toch intact te laten.

"Je treft bijvoorbeeld een vereniging waar twee families het al generaties voor het zeggen hebben. Dat kan en moet toch niet, zou je denken. Er wordt over geklaagd, dus je stelt het aan de orde, met als resultaat dat de vereniging subiet in elkaar zakt. Ben je nog verder van huis. De dominantie van die families was namelijk wel de essentie van die club. Het zijn de informele processen en verhoudingen waar je als eerste achter moet komen. Geen peulenschil. Bij een bedrijf kun je zeggen: 'Waar is het organogram, waar het beleidsplan, mag ik even de cijfers zien?' En dan ga je adviseren. Als je dat bij een vereniging vraagt, mag je blij zijn als je het krijgt. En als je het krijgt, heb je er niets aan, want de werkelijkheid is heel anders." ●

