



# 08 FOCUS LEDEN LATEN WERKEN

Er zijn veel doorwrochte methoden om leden als bestuurder, vrijwilliger of kaderlid te werven en ondersteunen. Naast deze op zich waardevolle en effectieve methodieken is de menselijke factor minstens zo bepalend.

tekst: Marike Kuperus

De menselijke factor telt

**“UITEINDELIJK  
DOE IK HET  
VOOR KOEN”**

De sleutel naar een actief kader is de verenigingsprofessional die de leden en bestuurders ondersteunt en begeleidt. We noemen deze ‘Koen’.



Hij (of zij) is goud waard: die enthousiaste beroepskracht die als spin in het web leden en afdelingsbesturen begeleidt; als regiomanager, vrijwilligerscoördinator of adviseur verenigingszaken. De functie van deze beroepskracht heeft in ongeveer elke vereniging een andere naam. Voor het gemak noemen we het in dit artikel de *Koenfunctie*. Het gaat voor de leden namelijk om een persoon. Door zo'n beroepskracht voelt een afdelingsbestuurder, commissielid of vrijwilliger zich gewaardeerd en loyaal: 'Ik kan Koen toch niet laten zitten'.

Verenigingsprofessionals met deze taak ervaren hun werk als dat van een jongleur. Ze moeten zowel de wensen van het landelijke niveau als van de afdeling bedienen. Ze zijn in dienst van de taakgerichte, efficiënte en professionele werkorganisatie maar werken in een context waarbinnen mensen het vooral zinvol en leuk willen vinden.

### Wie is een Koen? |

We hebben in drie verenigingen nagevraagd wie zij zien als hun echt succesvolle Koen. Die drie verenigingsprofessionals hebben we gesproken en bevraagd op hun geheim: Leo Bregman, specialist besturen bij het Rode Kruis, Niels Hansen, manager fietsbedrijven bij BOVAG en Gerda van Brummelen, adviseur verenigingszaken bij V&VN. Zij geven hun visie op werken met actieve leden. Hoe kijken zij aan tegen de spanning tussen centrale en decentrale belangen, tussen taakgericht en mensgericht werken?

### Balans tussen ondersteunen en aansturen? |

Leo Bregman ziet zichzelf vooral als adviseur voor de vrijwilligers bij het Rode Kruis: "Ik moet beleid uitdragen, daar sta ik ook achter. Ik kan zien en begrijpen dat bepaalde dingen niet in lijn zijn met het landelijke beleid. Maar uiteindelijk is het de verantwoordelijkheid van het districtsbestuur zelf om het op te pakken. Ik ben niet een manusje van alles dat maar gaat doen, dingen uit handen neemt. Ik ondersteun en wil best eens iets uitzoeken, maar zij moeten er iets mee. Ik ben daar duidelijk over. Dat maakt ook dat ik lekker functioneer. Ik geef ook signalen terug aan het hoofdkantoor. Als een bepaalde landelijke ambitie niet duidelijk is bijvoorbeeld. Een van onze nieuwe doelen is 'bevorderen zelfredzaamheid'. Dat blijkt een lastig begrip. Mensen weten niet wat ze moeten doen. In overleg met mijn leidinggevende heb ik er nu een workshop over gemaakt. Daarmee is de angel eruit. Ik werk op die manier twee kanten op, verduidelijkend naar de besturen en naar het hoofdkantoor. Die workshop wordt nu landelijk aangeboden.

Bij BOVAG is die spanning recent minder geworden. Niels Hansen: "Wat wij als bestuur en leden bedenken daarin laat



# ADVIEZEN VAN TOP-KOENEN

- Begin met empathie! In een vereniging gaat het om de mensen. Waarom doet iemand wat hij of zij doet? Wat voelt en denkt iemand? Als je dat begrijpt gaat het echt gemakkelijker. Empathie koppelen aan resultaat.
- Blijf in gesprek en wees duidelijk. Durf ook dingen te benoemen en draai er niet omheen.
- Wees authentiek. Sta naast leden, niet boven of onder. Hetzelfde belang, dezelfde horizon, hetzelfde doel. Verbind de passie van de vrijwilliger met de vereniging.

## DRIE KOENEN

**Leo Bregman** is specialist besturen bij het Nederlandse Rode Kruis. Hij is aanspreekpunt voor een viertal districtsbesturen. Ze kunnen vragen stellen en hij geeft tactische ondersteuning bij hun bestuurswerk in het district. Bregman doet dit werk nu drie jaar.

**Niels Hansen** is manager tweewielerbedrijven bij de BOVAG. Hij is sinds mei 2011 in dienst en was daarvoor zelf werkzaam bij een fietswinkel en ook bestuurder bij de BOVAG. Hij kent het werk dus als vrijwilliger en nu als professional.

**Gerda van Brummelen** is adviseur verenigingszaken bij V&VN, de beroepsvereniging van verpleegkundigen en verzorgenden. Ze werkt nu een aantal jaren bij V&VN en begeleidt een paar afdelingen van de vereniging. Daarnaast doet ze veel ander werk, maar ook daar komt ze veel vrijwilligers tegen. Ze heeft zelf gewerkt als vrijwilliger bij NU91. Juist de tien of vijftien jaar als vrijwilliger ziet ze als een heel goede voorbereiding.

de BOVAG ons redelijk vrij. Er gebeurt veel vanuit leden. Weten wat er speelt bij de leden, dat is de cruciale factor. Daaruit kun je de behoeften destilleren. Altijd op zoek naar begrip. Zoals ik het zie gaat het ook om de mix van mensen waarmee je werkt. Het zijn allemaal verschillende ondernemers met hun eigen motieven om lid te worden. De grootste fietsenretailer heeft geen hulp nodig bij de bedrijfsvoering. Hij is lid voor de branchebelangen en om in Den Haag de stem te laten horen. Een fietsenwinkel in het dorp wil juist de praktische zaken en ondersteuning. Een goede mix van verschillende typen ondernemers binnen de actieve leden helpt om de focus te houden. Het is wel lastig als we grootse dingen doen en dan toch kritiek krijgen. Dan geldt: achterhalen waar de kritische opmerking vandaan komt en reageren met empathie. Het voordeel is dat ik zelf ondernemer ben geweest en zelf ook fietsen heb gekocht en ingekocht. Ik kan me daardoor goed verplaatsen in mijn leden en weet wat ze dagelijks meemaken, voelen en ervaren.”

Gerda van Brummelen (V&VN) probeert altijd “het gesprek in te gaan vanuit de situatie van de vrijwilliger. Soms moet je een vrijwilliger meenemen om een andere horizon te zien. Dat kan niet als je vanuit je eigen landelijke perspectief blijft kijken. Jij kunt ze meenemen en laten zien dat je elkaar versterkt. Vaak blijkt dan dat het niet bijt. Niet overtuigen, maar verleiden met hun eigen doelen en idealen. Daarom doen ze de dingen. Ik laat ook zien dat ik enthousiast ben. Ze zien dat ik erin geloof. Dat is ook nodig, anders kun je landelijk beleid niet overbrengen. Dat ziet en voelt iemand meteen. En soms ook accepteren dat er verschillende ideeën zijn. Dat mag als je elkaar niet beschadigt.”

**En als het lastig wordt? |** Met elkaar in gesprek gaan is het belangrijkste, juist bij veranderingen in de vereniging. Daar zijn de drie het over eens. Verbinden van de ambities, doelen en werkwijze. Hansen benadrukt dat dit alleen kan als je ze zoveel mogelijk vanaf het begin betreft. “Een van onze belangrijkste inzichten is het belang van co-creëren. Er is dan wel een groep leden die je goed kent en die je als eerste belt. En er is een groep die gewoon lid is, verder niet. We doen wel ons best om dat breed te houden. De actieve leden zijn daar ambassadeur voor. Zij vertellen na een bijeenkomst dat je er ook veel aan hebt om mee te denken.”

Van Brummelen vindt het belangrijk om leden vanaf een bepaald punt mee te nemen. “Geen kant-en-klare brokken neerleggen, maar ook niet overal over polderen. We willen nu kijken naar de contributiestructuur. Dat moet je eerst in de week leggen en dan met concrete voorstellen komen. En dan zijn er altijd afdelingen die nog langer willen praten en afdelingen die meer haast hebben. Je moet er ook mee kunnen leven dat je ze niet 100% gelukkig krijgt.”

**Taakgericht en/of mensgericht? |** Mensen gemotiveerd houden vraagt om echte betrokkenheid, aandacht en tijd. De vereniging is ook gebaat bij concrete resultaten. Taakgericht of mensgericht, waar ligt het accent? De drie Koenen geven aan dat de taak niet kan zonder mensgericht te werken. Van Brummelen is duidelijk: “Als je niet mensgericht bent krijg je de taak niet voor elkaar. Het ideaal en de motivatie waarmee mensen komen, is je gereedschap. Daar



## IK DENK DAT IK MENSGERICHT BEN MET OOG VOOR DE TAAK

komen de taken uit voort. Het gaat om de mens. En als beroepskracht moet je je realiseren: ik word betaald, die ander doet het naast een zware baan en werk en gezin. Dat moet je hardop waarderen, steeds weer: 'Ik ben blij met je en met jouw inzet.'"

Ook voor Hansen is het een combinatie: "Ik vergelijk ons werk met de voetbalclub. Daar ben je lid van omdat je het leuk en interessant vindt. Daaromheen doe je veel samen. Je drinkt een drankje, gaat op kamp. Maar je wil ook met elkaar kampioen worden. Voor dat resultaat ga je allemaal. De grootste uitdaging is om mensen mee te krijgen in het enthousiasme, het plezier en het waarom. Dat maakt dat mensen aansluiten. Je helpt elkaar, je helpt jezelf. De overeenkomst die we met Gazelle als fabrikant opstellen, bespreken we niet alleen met specialisten maar ook met leden. Hun commentaar is waardevol en levert commitment op."

Voor Bregman is vooral de motivatie van de vrijwilliger een startpunt. "Ik zoek naar waar hun motivatie de vereniging raakt. Dan krijg je mensen in beweging. Toen ik bij Het Rode Kruis kwam vond ik districten die worstelden met hun taak. Toen heb ik gevraagd: 'Waartoe zijn jullie op aarde?' We zijn daarmee aan de slag gegaan. Als district gaan ze nu meer de boer op, hebben ze meer contact, gaan ze in gesprek. Ik denk dat ik mensgericht ben met oog voor de taak."

**Krijg je andere leden ook actief?** | Bij het Rode Kruis zijn de functies recent zwaarder geworden, met meer uren en meer verantwoordelijkheid. "Gek genoeg kregen we meer mensen en met andere capaciteiten", zegt Bregman. "Je moet duidelijk en eerlijk zijn over de verwachtingen. Als iemand

het doet omdat hij of zij gevraagd wordt, gaat het sneller mis. Het gaat steeds meer toe naar een taak- en projectgerichte opzet. Mensen willen eenzame mensen helpen, bij het Rode Kruis of de Zonnebloem, dat maakt ze niet veel uit. Mensen wisselen gemakkelijker. Dat moet je je realiseren. Vrijwilligersmanagement moet anders. Het is meer een duiventil. Het gaat meer tijd kosten. Er zit wel een grens aan het aantal mensen dat je als beroepskracht kunt begeleiden."

**Waar heb je nu echt veel aan gehad?** | Voor Bregman is het de ruimte die hij krijgt van zijn leidinggevende, zijn achtergrond als trainer en een mediationopleiding. Ook voor Van Brummelen is de vrijheid en ruimte die ze krijgt om te groeien in het werk van groot belang. Als mensen in je geloven, durf je buiten je grenzen te gaan. Voor Hansen is het vooral de eigen ervaring in het fietsbedrijf die helpt. In zijn visie moet je als verenigingsprofessional van tijd tot tijd meewerken in een bedrijf uit de branche. "Echt werken als stage. Dan begrijp je waar de emoties vandaan komen." ◀

*Marieke Kuperus is partner bij Kuperus & Co.*

Methodieken zijn te vinden bij  
[www.vrijwilligerswerk.nl](http://www.vrijwilligerswerk.nl) of bij [www.vereniging.nl](http://www.vereniging.nl).