



De kikker en de vereniging

Waarom de levensfase van een lokale verenigingsgroep de ondersteuningswensen van hun bestuursvrijwilligers beïnvloedt

ELKE PLOVIE
JORS PIOT



De auteurs zijn onderzoekers
bij Civitaz en docenten aan
UC Leuven-Limburg, campus
Sociale School Heverlee.



De kikker en de vereniging verwijst naar een metafoor die symbolisch kan staan voor veel lokale groepen binnen de volwassenenverenigingen. Indien men een kikker in een grote kom heet water zet, dan zal hij er in een overlevingsreflex onmidellijk uit springen. Maar indien je dezezelfde kikker in een kom koud water op het fornuis zou zetten, waarbij het water geleidelijk opwarmt, dan blijft hij daar. De kikker is zichzelf van geen gevaar bewust, totdat de hitte van het water hem pijnlijk verrast en hem de kans ontneemt om erafsnog uit te springen.

Geleidelijkheid heeft zoals voor de kikker vaak voor veel groepen geleid tot een vertraging maar hard bewustzijn. Plots waren ze onbewust, en ongewild van een open dynamische groep veranderd in een meer gesloten herhalende groep. Dit proces hebben we beschreven in het schema 'levensfasen van een groep'. Voor we hier aan komen, brengen we bondig onze belangrijkste onderzoeksbevindingen, ontdekken we een relevant verschil en maken we ons zorgen over de afstand tussen een groep en een vereniging,

BELANGRIJKSTE ONDERZOEKSBEVINDINGEN OP DRAFIE

Een belangrijke vaststelling uit ons onderzoek is dat groepen vooral bezig willen zijn met hun kerntaak, met name zinvol verenigen. Van ondersteuning verwachten ze in de eerste plaats om gevrijwaard te worden van de toenemende druk van randvoorwaarden. Vooral de groeiende administratieve, procedurele, juridische rompslomp leidt tot ergernis. Op de tweede plaats hoopt men door ondersteuning de kwaliteit van de activiteiten hoog te houden. Samengevat kunnen we stellen dat vrijwilligers in lokale groepen zich vooral willen inzetten voor activiteiten die hun persoonlijke missie/drifveer direct verwelkijken. De bestaande verenigingsstructuren zijn hier nog niet op geëindigd, maar de zoektocht naar minder centralistisch, minder gestandaardiseerd en minder uniforme structuren is wel ingezet.

- Vergrijzing bestuursvrijwilligers: 62% van de voorzitters zijn tussen 50 en 70 jaar en slechts 13% is jonger dan 40.
- Weing doorstroming in bestuur: 58% van de voorzitters doen dit al 10 jaar, waarvan 34% zich al meer dan 20 jaar engageert als voorzitter.
- Zeer geleidelijke daling van activiteiten en leden. Bovendien viel het op dat de open vraag in de enquête over welke droomactiviteit men graag zou organiseren meestal onbeantwoord bleef, dit terwijl een andere open vraag wel op veel antwoorden kon rekenen.
- Wat volgt is een geleidelijk traag proces van naar binnen keren. De relatie met de omgeving is geleidelijk verschoven van inspelen op de omgeving naar het organiseren van herhalende activiteiten.

tijdig ook het vergrijzen en inkrimpen van het Vlaams verenigingsleven. Mensen leven nu eenmaal langer. Maar dat ze zich ook langer engageren, bevestigt ons inziens alleen maar de kracht van verenigen. Een aanbod ontwikkelen waar elke leeftijd tussen 18 en 95 jaar zich in kan vinden, is dan ook geen negatief verhaal, maar eerder een complexe uitdaging voor verenigingen.

RELATIEF VERSCHIL TUSSEN VERENIGINGEN IN ONDERSTEUNINGSWENSSEN VAN HUN GROEPEN

In al die diversiteit aan ondersteuningsbehoeften konden we een verschil blootleggen tussen groepen van Pasar, vtbKulturt, Femma en kwb die hun wortels kennen tussen 1920 en 1940 en anderzijds tussen groepen van Veit en IC-vzw die ontstaan zijn tussen 1970 en 1990. We benoemden het als een relatief verschil, gezien er ook een grote diversiteit heert tussen groepen binnen dezelfde vereniging.

Veel groepen uit verenigingen die ontstonden tussen 1920-1940 bevestigen het al gekende beeld van de vergrijzende en krimpende groepen. Deze groepen delen volgende kenmerken:

- Vergrijzing bestuursvrijwilligers: 62% van de voorzitters zijn tussen 50 en 70 jaar en slechts 13% is jonger dan 40.
- Weing doorstroming in bestuur: 58% van de voorzitters doen dit al 10 jaar, waarvan 34% zich al meer dan 20 jaar engageert als voorzitter.

Na verdere analyse van de resultaten uit de survey aan 267 voorzitters en drie focusgroepen viel voor de grote diversiteit in de gegeven antwoorden op. En dit zowel tussen voorzitters van groepen binnen de eigen vereniging, als tussen de verenigingen. De maatschappij verandert zo snel en divers dat de bestaande gestandaardiseerde antwoorden uit het verenigingsleven niet altijd meer voldoen. Het verenigingsleven heeft beter afgestemde antwoorden nodig op de diversiteit van hun (potentiële) leden. Ons onderzoek bevestigt

Bij de groepen uit verenigingen ontstaan tussen 1970 en 1990 tonen bovenstaande kenmerken zich minder manifest. Toch zien we bij de oude groepen van deze verenigingen dezelfde kenmerken geleidelijk opduiken. Hierdoor kunnen we de levensloop van een groep beschrijven. Bovendien bleken bovenstaande kenmerken bepalend te zijn voor de aard van de ondersteuningsbehoeften van lokale groepen.

ZORGWEKKENDE AFSTAND TUSSEN GROEPEN EN HUN VERENIGING

In de survey gaf 80% van de voorzitters aan zich betrokken te voelen op hun vereniging. Maar er voeren amper de helft van de voorzitters een betrokken vereniging. Verdere kwalitatieve verwerking leerde ons dat bij vooral bij groepen waar weinig doorstroming is in het bestuur, het gevoel leeft dat hun vereniging niet met hen betrokken is. We zagen hiervoor drie grote oorzaken.

Ten eerste hebben de meeste groepen nog een stevig, weliswaar herhalend, activiteitaanbod. Deze herhalingen zorgen voor een hoge kwaliteit, maar tegelijkertijd ook voor vertrouwdheid en dus geen nieuwe uitdagingen voor de groep. Er is dus weinig reden om ondersteuning te gaan zoeken, waardoor het contact met de vereniging ook verminderd. Ten tweede zien we verenigingen persoonlijk weghalen van de klassieke groepsondersteuning. Besparingen en de keuze voor innoverende experimenten liggen hier aan de grondslag. Zo zijn er groepsondersteuners die meer dan 80 groepen moeten opvolgen. Dat dit resulteert in minder contact spreekt voor zich.

Ten laatste zagen de verstillende groepen hun vereniging plots versnellen. De vereniging zag dankzij hun overzicht vlugger de vergrijzing bij hun groepen, en gingen rechtop de pedalen staan met een mix aan verbeteracties: stimuleren van lokale wervingsacties, vernieuwende activiteiten om een meer divers publiek te bereiken, faciliteren van

bestuursvernieuwing, intensief ondersteunen bij het opstarten van nieuwe groepen, het actualiseren van hun visie en missie. Deze goedbedoelde acties zorgden voor een groeiende afstand tussen de snel vereniging en de 'raentig-goed-draaiende' groep. Vele groepen dienden af te haken door deze goedbedoelde ondersteuning en verweten dit aan de sprintende vereniging.

We vrezen dat een top-down-benadering onvoldoende rekening kan houden met de grote diversiteit aan groepen waardoor je ondersteuning niet op maat kunt geven. Hoewel 3 van de 5 groepen ondersteuning op maat in de survey naar voren schuift als de gewenste ondersteuning. Minder dan 1 op 5 verkoopt standaardoplossingen en net 1 op 5 koos voor een combinatie van beide.

Vanuit deze bevindingen adviseren we dan ook eerder ondersteuning die vertrekt vanuit het perspectief van elke groep en anderzijds ondersteuning die zich hierop naadloos afspeelt. Waartoe ondersteund wordt, moet dan ook meer de keuze van de groep worden. En dit gebeurt liefst vanuit een niet vrijblijvende dialoog met hun vereniging. Een sociaal-culturele groep, dat zijn uiteindelijk geen verenigde consumenten, maar verenigde burgers!

Als praktijkerichte onderzoekers willen we dit artikel afsluiten met wat hopelijk een bruikbare keuze van de groep worden. Liefst

Waartoe ondersteund wordt, moet meer vanuit een niet vrijblijvende dialoog met hun vereniging. Een sociaal-culturele groep, dat zijn uiteindelijk geen verenigde consumenten, maar verenigde burgers.

tool voor groepsondersteuners is. Om structuur in de onderzoeksgegevens te brengen, deden we beroep op de *bonding/bridging* theorie van Putnam, de *golden circle* van Sinek (waaron – hoe – wat), de leeffasen van Maslow (on/bekwaam – on/bewust) en het PPP-model van Hovelynck (product – people – procedure).

DE STARTENDE GROEP

Een groep start met één of enkele enthousiaste trekkers. Deze trekkers hebben een wervend idee maar nog geen duidelijk plan van aanpak.

Coachen vanuit afstemming op de levensfasen van een groep

Onbewust

Bewust

1/ Startende groep

- bruist, de groep groeit en er ligt weinig vast. Open gesprekken over afstemming van doel, meningsverschil mag. Er komen mensen bij maar er vertrekken er ook.
- veel interactie, men heeft de omgeving en de vereniging nodig. Bridging is in deze fase het meest spontaan en natuurlijk. Er gaat evenveel energie naar bonding.
- de groep wenst op bijna alles ondersteuning: overleg is zinvol, extra vraag naar intern/extern samenwerken.

2/ Autonome groep

- blaakt van vertrouwen en cre-activiteit. Grote betrokkenheid en gedeelde verantwoordelijkheid. Men weet waarom men iets doet. Groep blijft groeien.
- interactie met omgeving en vereniging wordt doegerichter, meer als partner. Bridging en bonding zijn in evenwicht en realiseren een grote betrokkenheid.
- ondersteuning is een logisch gevolg van het aangaan van uitdagingen. Fouten maken mag.

Onbekwaam

Bekwaam

3/ Routineuze groep

- loopt gesmeerd. Procedures en langere besturen hollen geleidelijk gedeelde verantwoordelijkheid uit. Conflicten worden geleidelijk toegedeckt. Groei stagneert.
- interactie met anderen wordt voorspelbaar en minder open. Het is te nemen of te laten. Bridging en bonding steken in vaste herhalende structuren, verliezen flexibiliteit.
- weinig reden om ondersteuning te vragen, behalve bij onverwachte accidenten. Fouten tegen de routine liggen moeilijk.

kan betrekken. Om te kunnen groeien stemt de groep voortdurend af op de omgeving. Hun externe communicatie is eerder open en vragend, men heeft de omgeving nodig. Fouten worden aanzien als leermomenten.

Groepen zo ondersteunen dat ze zo lang mogelijk in de autonome levensfase vertoeven, lijkt ons een belangrijke opdracht voor verenigingen.

Zo zie je dat een startende groep veel noden en vragenervaart tijdens de uitbouw van hun werkings. Elk kans op ondersteuning en samenwerkking wordt dan ook met een open geest ontvangen. Vooral deze groepen vinden regional overleg met andere groepen, georganiseerd vanuit de vereniging nog zinvol. Na de startfase vermindert de organische aanpak ten voordele van bewust gedrag en afspraken over structuur en rollen. Duidelijkheid groeit over waarom men als groep bestaat, hoe men dit wil realiseren en wat men als groep hiervoor concreet wil doen. En dit in voortdurende afstemming in de eigen groep en met de omgeving. Met andere woorden: het is duidelijk, maar daarom niet onveranderlijk.

Het toegenomen zelfvertrouwen en dito goesting vertalen zich in ambitieuze activiteiten. Vanuit een bewuste bekwaamheid gaat men uitdagingen aan, waarvoor men opnieuw andere kennis en vaardigheden nodig heeft. Zo zagen we in ons onderzoek dat gebruik maken van ondersteuning een kenmerk is van actieve groepen. Het is dan ook in deze fase dat de optimale win-winverhouding voor vereniging en groep verschijnt. Groepen zo ondersteunen dat ze zo lang mogelijk in deze levensfase vertoeven, lijkt ons dan ook een belangrijke opdracht voor verenigingen.

DE ROUTINEUZE GROEP

Routineuze groepen zijn zo ver doorgeschoten in het vorm geven van de groep, dat de organisatie het overneemt van de beweging. De structuren en rollen stollen in vaste procedures en patronen, de ruimte om af te stemmen op iets nieuws verkleint zienderogen. Het is nu aan de anderen, aan de omgeving om zich op de gewoonten van hun groep af te stemmen. Er gaat hierdoor minder energie naar bridging.

DE AUTONOME GROEP

Een autonome groep heeft na de interactieve startfase zijn vorm gevonden. Het bewegelijke vermindert, de duidelijkheid neemt toe. Men blijft zeer betrokken op elkaar, er is weinig afstand tussen bestuur en groep. Iedereen weet ook waarom en waaroe men beslissingen neemt en hoe dit leidt tot activiteiten. De groep blaakt van zelfvertrouwen en goesting, dit verleidt externen tot deelname. De groep is zich bewust van zijn groeiende bekwaamheid.

De autonome groep blijft zeer betrokken op zijn omgeving. Voor de realisatie van de groepsdoelen gaan men welgekozen samenwerkingen aan. De omgeving ervaart de groep ook als een betrouwbare partner. De communicatie verschuift hierdoor van zeer ontvankelijk en vragend naar doelgericht maar open. Dat resulteert meestal in verdere groei.

het hoe. Routine en draaiboeken met vasteklaverdelingen zorgen voor een groot en kwaliteitsvol aanbod aan activiteiten. Maar er is weinig tot geen ruimte voor vernieuwing.

VERSTILLEND GROEPEN

De doorstroming in leden en bestuur vertraagt alsnog meer. Bestuursleden krijgen hun functie niet meer doorgegeven en blijven uit plichtsgetrouwheid. Men stopt noogedwongen. Vanaf het moment dat een groep in deze fase zit, blijft ze er tot de volledige stilstand. Ze organiseren nog jaren aan een stuk goede activiteiten, weliswaar met veel herhaling. Maar dit neemt zeer geleidelijk af, waardoor men zich er niet bewust van is. Terug evolueren naar een andere levensfase is uitzonderlijk.

Interactie met de omgeving blijft dezelfde of krimpt. De groep stemt hierdoor minder af op zijn omgeving en vereniging. Bonding primeert op bridging, de groep ploot naar binnen. In die zin maken pogingen om de groep te verruimen weinig kans, de groep heeft veel aan elkaar en wenst dit zo houden. Prikkels om samen te werken vanuit de eigen groep met andere groepen verdient in deze fase de voorkeur op het verbreden van de eigen groep. Zo ondersteunt men liever het ontstaan van een nieuwe parallelle groep, waarmee men dan later kan samenwerken.

De vereniging wordt ervaren als veeleisend: 'we doen het niet goed, we moeten veranderen'. De vereniging verstoort de onbewuste onbekwaamheid door prikkels te geven naar innovatie, andere doelgroepen bereiken en bestuursvernieuwingen.

In routineuze groepen stollen de structuren en rollen in vaste procedures en patronen, de ruimte om af te stemmen op iets nieuws verkleint zienderogen.

OP LETS NIEUWS VERKLEINT ZIENDEROGEN.

Het. Deze prikkels zetten aan tot verbeteracties, die zelden leiden tot de gewenste verandering. Hierdoor schuift het bestuur naar bewust onbekwaam, het lukt ons niet, de anderen willen niet mee. Het bestuur staat hier alleen in, de andere leden van de groepen voelen zich al lang niet meer verantwoordelijk voor de groepsverwerking. De groep schuift even naar veel ondersteuning vragen en dan haar "laat ons maar met rust".

CONCLUSIE

In plaats van een vereniging te taxeren op het aantal activiteiten stellen wij voor om de focus te leggen op de kwaliteit van bridging- en bondingprocessen binnen elke groep. Een groeps-ondersteuner dient de signalen op te merken die de overgang naar een volgende levensfase aangeven, om hierop dan gericht te coachen. De coaching maakt een groep meer bewust van waarom hebben we een groep en doen we activiteiten, hoe doen we het en wat doen we dan uiteindelijk concreet. Dit bewustzijn geeft de groep de kans tot het nemen van bewust gedaagde keuzen waarbij men oog heeft voor het effect op de bonding- en bridgingprocessen. Welke keuze een groep ook maakt, is een goede keuze en daagt de vereniging uit tot een nieuwe afstemming. ■

1. Dit artikel is een verslag van praktijkgericht onderzoek naar de ondersteuningswensen van bestuurslidwilligers in lokale groepen van zes sociaal-culturele volwassenenverenigingen.