

Ervaringen en inzichten uit de komgrondengebieden V

Het werken met commissies en besturen

Ir. J. P. A. VAN DEN BAN, Stichting tot Ontwikkeling van Komgrondengebieden, Tiel

Inleiding

In het voorlichtingswerk komt het steeds meer voor, dat men bij de programmering en de uitvoering van het werk overleg pleegt met een groep vertegenwoordigers uit de bevolking tot wie men zich richt. Dit is bijvoorbeeld het geval bij streekverbeteringscommissies, voorbereidingscommissies voor ruilverkavelingen, plaatselijke commissies voor ruilverkavelingen, verenigingen voor bedrijfsvoorlichting enz. Men geeft het bedrijfsleven zelf medeverantwoordelijkheid voor de ontwikkelingen van de plannen en voor de wijze waarop die zullen worden uitgevoerd. Ja, het is dikwijls zelfs zo, dat de juridische bevoegdheid tot het nemen van de beslissingen geheel naar deze groepen is verlegd. Bij de plaatselijke commissies van ruilverkavelingen is dat zelfs in de wet vastgelegd; in andere gevallen, zoals bij streekverbeteringscommissies, is dit uitgedrukt in de richtlijnen die hiervoor worden gegeven. De commissie moet dus de beslissingen nemen en de deskundigen zijn als adviseur aan haar toegevoegd.

Het communicatieprobleem

Bij deze situaties is het gewenst stil te staan bij de communicatieproblemen. Dat wil zeggen, dat men eens nagaat waar de initiatieven en beleidslijnen vandaan komen, op welke wijze de beslissingen worden genomen en op welke wijze de ontplooiden ideeën verder worden verspreid.

Met het begrip communicatie wordt niet bedoeld hoe men vindt dat dit eigenlijk zou moeten gebeuren, maar het duidt op de feitelijke situatie. Na enkele vergaderingen krijgt iedere commissie een bepaalde stijl van werken. Er ontstaan zelfs gebruiken omtrent de opstelling van de stoelen en tafels, omtrent de plaats van de voorzitter en soms ook van de andere leden, omtrent de opstelling van de agenda en de behandeling van de punten enz.

De grootte van het gezelschap dat bijeenkomt is bijzonder belangrijk. Het is niet mogelijk, dat allen actief meedenken met de punten die aan de orde zijn, als het gezelschap groter is dan 12 à 15 personen. Zijn er meer mensen aanwezig, dan valt òf de commissie uiteen in subgroepen, die telkens trachten een eigen gesprek te voeren, òf een aantal deelnemers trekt zich terug in hun eigen gedachtenwereld en laat de zaken over aan een „dagelijks bestuur”. Zo'n dagelijks bestuur kan ook in feite aanwezig zijn en als zodanig functioneren, zonder dat het door de vergadering is benoemd, b.v. voorzitter en secretaris, of secretaris en adviseurs.

Om wat meer inzicht te krijgen in de communicatieproblemen kan men de commissies en besturen schematisch onderverdelen in drie groepen, waartussen uiteraard allerlei overgangsvormen kunnen voorkomen.*

De „zelfstandige commissie”

Hieronder vatten wij alle groepen samen, die zelf de lijnen willen aangeven. Daarvoor zijn veel vergaderingen nodig. De voorbereiding van de vergaderingen geschiedt door de voorzitter en de secretaris. Er is een vrij grote afstand tussen de commissie en de functionarissen. De informatie krijgen de commissieleden voor een groot deel door eigen waarneming. Initiatieven komen van de leden zelf. De beslissingen betreffen niet alleen de grote lijnen, maar ook de dagelijkse gang van zaken. De leden of in ieder geval het dagelijks bestuur zijn nauw betrokken bij het uitvoerende werk. De commissie heeft een grote invloed op haar eigen samenstelling, doordat zij zichzelf aanvult (stichtingsbesturen) of zelf aanbevelingen doet die veelal worden overgenomen.

De „samenwerkings-commissie”

Hiermede worden aangeduid alle groepen waarin een voortdurende wisselwerking bestaat tussen de functionarissen (die deskundig zijn) en de leden (die de formele beslissingen moeten nemen). Deze hebben ook betrekkelijk veel vergaderingen. De agenda wordt voorbereid door een samenwerking tussen de voorzitter en de functionarissen. Er is eigenlijk geen afstand tussen de commissie en de functionarissen, maar er is een functionele verhouding waarin beide hun inbreng hebben in het gesprek. De leden krijgen hun informatie voor een belangrijk deel van de functionarissen, maar ook uit eigen waarneming. Initiatieven komen zowel van de commissieleden als van de functionarissen. Men neemt beslissingen over alle belangrijke zaken en laat de uitvoering daarvan over aan de functionarissen. De leden begeven zich niet in uitvoerend werk, maar doen zonodig commissiewerk om zich in bepaalde aspecten te verdiepen. De samenstelling is een proces waarbij de commissie zelf, de functionarissen, de gemeenschap en deskundigen in het overleg worden betrokken.

De „goedkeurings-commissie”

Hierbij denken we aan situaties waarin de commissie de voorstellen van de functionarissen beoordeelt en goedkeurt. Hierbij zijn slechts weinig vergaderingen nodig, die worden voorbereid door de functionarissen; deze stellen ook de agenda op. De leden krijgen hun informatie van de functionarissen en van hen komen ook de initiatieven. De beslissingen die genomen worden, betreffen de grote lijnen, maar vooral de financiële kwesties. De leden van de commissie beperken hun activiteiten tot de representatie en soms acties voor het verwerven van geldmiddelen. De functionarissen hebben dikwijls een belangrijke invloed op de samenstelling van het bestuur, bijvoorbeeld door het naar voren schuiven van kandidaten.

* Hierbij is gebruikgemaakt van de discussies in de „Studiegroep voor de Methodiek van Streekontwikkelingswerk” bij de Stichting tot Ontwikkeling van Komgrondengebieden, met medewerking van drs. PH. H. VAN PRAAG van het Bureau van Adviseurs voor Groepsarbeid te Amsterdam.

Waar komen deze typen voor?

Het eerste type, waarbij de leden trachten zelf de initiatieven te nemen, komt voor bij sommige verenigingen voor bedrijfsvoorlichting, studieclubs of ruilverkavelingscommissies. Men heeft de neiging om de ambtenaren bepaalde richtlijnen of zelfs instructies mee te geven. Men is ook bereid om de verantwoordelijkheid voor de uitvoering daarvan te aanvaarden. Er kunnen spanningen ontstaan als de functionarissen het gezag van hun superieuren stellen tegenover dat van de commissie of van het bestuur. Het laatste type, waarbij de commissie vooral goedkeurt wat haar wordt voorgelegd, komt veel voor bij streekverbeteringscommissies, ruilverkavelingscommissies, besturen van verenigingen voor bedrijfsvoorlichting, enz. Een extreem voorbeeld is een streekverbeteringscommissie, die in de herfst de begroting goedkeurde en daarna een heel jaar niet meer bijeenkwam. Men liet de uitwerking over aan werkgroepen. Vele leden verloren de belangstelling, maar enkele werden kwaad en eisten regelmatige vergaderingen. Als dergelijke spanningen niet ontstaan, zijn commissies van dit type gemakkelijk voor de functionarissen, want zij kunnen hun eigen werkwijze ongestoord voortzetten zolang er geen conflict ontstaat met de commissie. Hoewel formeel alles in orde kan zijn en voor elk punt rechtgeldige besluiten genomen worden, is het beoogde doel toch niet bereikt. De leden voelen zich ook niet elk persoonlijk medeverantwoordelijk voor de besluiten die de commissie neemt. Daardoor spelen zij ook geen rol in de communicatie naar de bevolking die zij vertegenwoordigen.

Het tweede type, waarbij er een voortdurende wisselwerking is tussen de commissie en de functionarissen, is een ideaal, dat zelden bereikt wordt. Vele voorlichters worstelen met het probleem hoe zij een commissie of bestuur ertoe moeten krijgen om zich daadwerkelijk in de problemen te verdiepen. Daarbij hebben zij vaak een gegronde twijfel of de leden van de commissie en soms ook hun voorzitter wel voldoende het niveau weet te halen, dat zij voor goed functioneren van de commissie noodzakelijk achten.

De taak van de commissie

Het is de moeite waard om in dit verband stil te staan bij de taak van de commissie en de taak van de deskundige functionaris daarin. Velen zien als ideaal een commissie die snel verstandige besluiten neemt. Daarbij wordt dan weinig aandacht besteed aan – en ook geen tijd gegund voor – het gezamenlijke denkproces, dat de meningsvorming in de commissie doet groeien.

Teveel nog worden de eerste vergaderingen volgepraat met discussies over het betalen van de koffie, waarbij dan plotseling een voorbereid plan of zelfs een begroting ter goedkeuring op tafel wordt gelegd. Op die manier ontstaat vanzelf de stijl van werken, die hierboven beschreven werd onder de „goedkeurings-commissie”. Men moet geen oplossing geven voordat de commissie de problemen duidelijk heeft gezien.

Het begin zal dus moeten zijn: het samen doordenken van de problemen van de streek en het afbakenen van eigen taken en bevoegdheden. Als men hiervoor niet de tijd neemt, zal dit later stagnatie geven door spanningen in de commissie of doordat de commissieleden de belangstelling verliezen. Er is een voorbeeld bekend van een ver-

gadering van een streekverbeteringscommissie, waar de voorzitter aanwezig was en zeven adviseurs, maar geen enkele van de leden. Dit is een typerend verschijnsel van wat hier werd omschreven als een „goedkeurings-commissie”. Het is van doorslaggevende betekenis hoe de functionarissen de commissie tegemoetgetreden zijn.

Doel van de bijeenkomsten is in deze beginperiode dus beslist geen besluitvorming, maar meningsvorming. Sommige voorzitters hebben het daar moeilijk mee, vooral als ze burgemeester van beroep zijn. In een gemeenteraad moet men immers altijd besluiten nemen, vaak met een agenda van tientallen punten.

Bij dit gezamenlijk beraad over de streekproblemen zullen de deskundigen uiteraard informaties moeten verschaffen, maar aan de andere kant zal men ook moeten stimuleren, dat de leden zich door eigen waarneming in de problemen inwerken.

Het afwegen van de urgentie van verschillende problemen behoort een beleidsbeslissing van de commissie zelf te zijn en geen uitgewerkt voorstel, dat als hamerstuk wordt behandeld.

Ook bij het ontwikkelen van de bereidheid van de streek om de aangegeven problemen aan te pakken moet de commissie niet steeds worden toegesproken op de wijze zoals dat vroeger bij klassikaal onderwijs gebruikelijk was. Het zal wat moeizaam gaan als de leden zelf initiatieven moeten ontwikkelen, maar ze zullen zich meer verantwoordelijk voelen.

Als de financiering verzekerd is, of als de urgentievolgorde is aangepast aan de financiële mogelijkheden, kan men tot actie overgaan. Hierbij zal de commissie moeten kunnen vertrouwen op de deskundigheid van de functionarissen. De commissieleden kunnen door hun streekkennis ongetwijfeld wel belangrijke suggesties doen en zonodig kan men die ook in subcommissies naar voren laten komen, maar de verantwoordelijkheid voor de wijze van uitvoering ligt bij de deskundigen.

De scholing van de commissieleden

Men kan zich afvragen of de leden van dergelijke commissies of besturen en vooral hun voorzitter niet beter op hun taak kunnen worden voorbereid. Wellicht ligt hier een taak voor de standsorganisaties uit wier midden zij voortkomen. Deze organisaties hebben al meer initiatieven ontwikkeld voor de kadervorming op het platteland.

Bovendien zal men de eerste vergaderingen altijd als een scholingsperiode moeten beschouwen en ook als zodanig voorbereiden. Dit kan alleen tot zijn recht komen als de voorlichters aanvaarden, dat zij ook een vormende taak hebben ten opzichte van hun opdrachtgevers, en als men het nemen van snelle besluiten niet belangrijker gaat vinden dan het goed functioneren van de commissie.

De gezamenlijke meningsvorming kan belemmerd worden door allerlei oorzaken. Soms kan men zich niet losmaken van de informele dorpsstructuur; men durft b.v. niet met elkaar van mening te verschillen, of men is niet opgewassen tegen een sterk dominerende figuur, of men komt uit verschillende groeperingen en is het daarom nooit eens. In teamverband de streekproblemen aanpakken is voor sommige commissies iets geheel nieuws. Als de leden dit leren in de tijd dat ze op deze manier moeten samenwerken, dan is dat een belangrijk stuk maatschappelijke vorming.

Van de voorlichters vraagt dit ook een bezinning op hun eigen doelstelling en een werkhouding die niet alleen gevoed wordt door technische deskundigheid, maar ook door maatschappelijk inzicht.

Literatuur

- BAN, J. P. A. VAN DEN, Nieuwe werksituatie bij de voorlichting. *Landbouwk. Tijdschr.* 72 (1960) 17 (okt.) 714-723.
- , De uitvoering van streekverbeteringen en streekontwikkelingswerk. *Landbouwvoorl.* 18 (1961) 5 (mei) 308-315.
- BANNING, W., Enkele ethische aspecten van de voorlichting. *Meded. Dir. Tuinb.* 22 (1959) 524-530.
- BOER, J., Maatschappelijk opbouwwerk. Arnhem, 1960.
- BOER, J. DE en F. C. PRILLEVITZ, Agrarisch-sociale voorlichting. Een groepsexperiment. Gestenc. rapp. Stichting tot Ontwikkeling van Komgrondengebieden, Tiel. 50 pp., 1962.
- ROSS, MURRAY G., Gemeenschapsorganisatie. (Vertaling). Arnhem, 1957.

Tiel, januari 1962