

Samen Present: balanceren tussen autonomie en binding

Een kwalitatieve studie naar organisatiebinding in een platte organisatie met een ideële doelstelling

Cathalijne van der Grift





Universiteit Utrecht

Samen Present: balanceren tussen autonomie en binding

Een kwalitatieve studie naar organisatiebinding in een platte organisatie met een ideële doelstelling

Cathalijne van der Grift
3380335
Afstudeeronderzoek
Master Organisaties, Verandering en Management
Bestuurs- en Organisationswetenschap (Universiteit Utrecht)

Begeleider Universiteit Utrecht: Dhr. dr. S.A. Kramer
Tweede lezer: Dhr. dr. J. Vermeulen
Opdrachtgever Stichting Present: Dhr. T. Zeldenrust

10 september 2015



Voorwoord

Niet opgenomen in verband met persoonlijke informatie.



Abstract

In deze scriptie wordt een kwalitatief onderzoek beschreven over de samenhang van organisatiestructuur, organisatiecultuur en organisatiebinding binnen een platte organisatie met een ideële doelstelling, Stichting Present. Deze franchiseorganisatie bestaat uit ongeveer zeventig lokale stichtingen met een eigen bestuur die de formule van Present uitvoeren en een landelijke stichting (SPN) die hen ondersteunt en deze formule bewaakt. Het doel van dit onderzoek was om in kaart te brengen welke betekenissen medewerkers en bestuursleden geven aan deze binding en hoe dit samenhangt met hun beleving van de huidige structuur en cultuur van de organisatie. Om een zo compleet mogelijk beeld van het onderzoeksonderwerp te kunnen geven is voor de dataverzameling gebruik gemaakt van interviews, observaties en documentenanalyse.

Uit de resultaten blijkt dat vrijwel alle respondenten zich het sterkst verbonden voelen met de eigen stichting, door de inhoud van het werk dat zij doen en de mensen die er werken. De verbondenheid aan SPN wordt als minder groot ervaren, doordat men zich niet altijd kan conformeren aan de huidige cultuur en wisselende verwachtingen heeft over de wijze waarop SPN haar rol als franchisegever invult. De meeste respondenten voelen zich verbonden met collega's van andere stichtingen, door herkenning in de gedrevenheid van waaruit men werkt en het kunnen delen van kennis en ervaringen. Om de visie van SPN, waarin alle stichtingen 'Samen Present' zijn, te kunnen realiseren, moet er een structuur worden georganiseerd waarin lokale stichtingen meer met elkaar gaan samenwerken en op effectieve wijze gebruik kunnen maken van elkaars ideeën. Hierbij is het van belang dat er duidelijke kaders worden geboden waarbinnen collegiale ondersteuning wordt verwacht, zodat helder is wat lokale stichtingen van elkaar mogen vragen en wat zij van SPN kunnen verwachten. Respondenten van lokale stichtingen verwachten dat SPN hierin een aansturende rol zal vervullen, waarbij SPN zich ervan bewust moet zijn dat lokale stichtingen een eigen betekenis geven aan de samenwerking.

In de discussie is Stichting Present vergeleken met een aantal soortgelijke organisaties om te redeneren in hoeverre de samenhang van de structuur, cultuur en binding bij Stichting Present zou kunnen gelden voor andere organisaties, of dat die specifiek is voor Present. Uit de vergelijkingen blijkt dat er weinig formele verticale binding is bij Stichting Present, doordat de kaders vanuit SPN weinig gestandaardiseerd zijn. Dit heeft echter een positief effect op de horizontale binding, doordat lokale stichtingen de ruimte krijgen voor hun eigen creativiteit in de uitvoering van het werk voor Present en gebruik kunnen maken van elkaars ideeën. Een ander aspect dat uit de vergelijkingen naar voren komt is dat de christelijke identiteit van Stichting Present leidt tot een uniforme cultuur, doordat medewerkers vanuit dezelfde normen en waarden werkzaam zijn. Dit levert herkenning op en zorgt voor onderlinge binding. Het hebben van een eenduidige missie is hierin belangrijk, omdat men één doel heeft om zich gezamenlijk voor in te zetten.



Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Abstract	4
1. Inleiding	7
1.1 Stichting Present	8
1.1.1 Historie.....	8
1.1.2 De organisatie.....	8
1.2 Probleemstelling	9
1.3 Vraagstelling.....	11
1.4 Relevantie	11
1.4.1 Maatschappelijke relevantie	11
1.4.2 Wetenschappelijke relevantie	12
1.5 Leeswijzer.....	13
2. Literatuurstudie.....	14
2.1 Het begrijpen van organisaties	14
2.2 Organisatiestructuur	15
2.2.1 Van verticale aansturing naar horizontale aansturing	15
2.2.2 Het ontwerpen van een effectieve organisatiestructuur	16
2.3 Organisatiecultuur	19
2.3.1 Twee perspectieven op organisatiecultuur	20
2.3.2 Betekenisgeving.....	21
2.4 Organisatiebinding.....	21
2.4.1 Definitie	22
2.4.2 Verbondenheid op ideële, instrumentele en sociale gronden	22
2.4.3 Factoren die van invloed zijn op organisatiebinding	22
2.5 Samenvatting	25
3. Methoden	26
3.1 Onderzoeksstrategie	26
3.2 Methoden voor dataverzameling	27
3.2.1 Interviews	27
3.2.2 Observaties	28
3.2.3 Documentenanalyse	29
3.3 Respondenten	29
3.4 Methoden voor analyse	30



3.5 Kwaliteitscriteria	32
3.5.1 Betrouwbaarheid	32
3.5.2 Validiteit.....	32
4. Resultaten	34
4.1 Structuur	34
4.1.1 Present: een franchiseorganisatie	35
4.1.2 Taakverdeling.....	36
4.1.3 De plaats van SPN: naast, boven of onder lokale stichtingen?	39
4.1.4 Bewust klein SPN	41
4.2 Cultuur.....	42
4.2.1 Gedrevenheid	42
4.2.2 Present: één grote familie?	44
4.2.3 Invloed SPN	48
4.3 Verbondenheid	49
4.3.1 Verbondenheid aan de eigen stichting.....	49
4.3.2 Verbondenheid aan SPN.....	51
4.3.3 Verbondenheid aan lokale stichtingen onderling.....	57
4.4 Samenvatting	61
5. Discussie	64
5.1 Implicaties van het franchisemodel	64
5.2 <i>Understanding</i> binnen Stichting Present	66
5.3 De noodzaak van goed leiderschap	68
5.4 'Samen Present': meer collegiale ondersteuning	69
5.5 Stichting Present in een bredere context	70
6. Conclusie.....	72
6.1 Beantwoording onderzoeksvraag	72
6.2 Aanbevelingen.....	74
6.3 Reflectie op het onderzoek.....	75
Referenties	77
Bijlage 1. Topiclijst.....	80
Bijlage 2. Codeboom.....	81



1. Inleiding

“Dat is wel iets dat ik wel heel mooi vind aan het werk voor Present. Dat je zoveel verschillende mensen ontmoet, vrijwilligers die aan de slag gaan uit ja, van allerlei kringen om het maar zo te zeggen, mensen die het financieel goed voor elkaar hebben, hoog opgeleide mensen en hulpontvangers die helemaal aan de rand van de samenleving zijn geraakt dat je denkt hoe is het mogelijk dat dat bestaat? [...] Dat je je samen sterk maakt voor hetzelfde doel.” (Coördinator)

Vandaag de dag zijn er vele organisaties die de maatschappij willen veranderen met behulp van de inzet van burgers. Stichting Present is één van die organisaties die als een verbindende schakel tussen diverse netwerken in de Nederlandse samenleving opereert (Stichting Present, 2014). Het werk van Stichting Present richt zich op het bouwen aan een samenleving waarin het steeds meer vanzelfsprekend is dat men naar elkaar omziet.

Dit soort ideële organisaties passen in de huidige tijd, gezien de ontwikkelingen van de afgelopen jaren waarin er door de overheid is bezuinigd op de zorg. Gevolg hiervan is dat maatschappelijke instellingen minder te besteden hebben en niet meer zorg kunnen verlenen zoals voor de bezuinigingen. De zorg die de maatschappelijke instellingen niet meer kunnen leveren, moet worden opgevangen door burgers die naar elkaar omzien. De klassieke verzorgingsstaat is veranderd in een samenleving waarin de overheid verwacht dat burgers eerst zelf op zoek gaan naar hulp, voordat zij in aanmerking kunnen komen voor professionele steun. Zo sprak Koning Willem-Alexander in de troonrede van 17 september 2013 over een participatiesamenleving waarin wordt gevraagd of een ieder, die daartoe in staat is, de verantwoordelijkheid wil nemen voor zijn of haar eigen leven en omgeving. Het gaat hierbij om een nieuwe verdeling van individuele en collectieve verantwoordelijkheden, waarbij een beroep wordt gedaan op de eigen verantwoordelijkheid van burgers en tegelijkertijd de verantwoordelijkheden in het sociaal domein worden gedecentraliseerd (Putters, 2014). Per 1 januari 2015 is de vernieuwde Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) ingevoerd. Met de aanpassing van deze wet krijgen ‘gemeenten een bredere verantwoordelijkheid voor de deelname van mensen met een beperking of psychische problematiek aan het maatschappelijke verkeer’ (Movisie, 2015).

Er zijn diverse manieren waarop ideële organisaties gestructureerd kunnen worden. In deze scriptie wordt, aan de hand van een onderzoek bij Stichting Present, beschreven welke invloed de keuze voor een platte organisatie met zelfstandige lokale stichtingen heeft op de mate van binding die medewerkers aan de organisatie ervaren. Het onderzoek is gebaseerd op de visie van Stichting Present Nederland (SPN) waarin alle stichtingen samen Present zijn¹: ‘samen bouwen aan een beweging van omzien naar elkaar in de samenleving, maar ook een beweging van omzien naar elkaar in het Present netwerk’ (Stichting Present Nederland, 2013). Dit betekent dat de focus van lokale stichtingen niet alleen op hun eigen plaats gericht moet zijn, maar ook op andere lokale stichtingen en op SPN.

In deze inleiding wordt allereerst een beschrijving van de onderzoeksorganisatie Stichting Present gegeven. Vervolgens zal de probleemstelling van dit onderzoek beschreven worden en wordt de centrale vraag gepresenteerd die leidend is geweest voor het onderzoek. Daarna zal de relevantie

¹Dit onderzoek bij Stichting Present is begin 2014 van start gegaan. SPN had op dat moment net de visie op ‘Samen Present’ gepresenteerd en heeft tijdens de onderzoeksperiode al diverse ontwikkelingen van dit plan doorgevoerd. Het is daarom mogelijk dat er in deze scriptie wordt geschreven over aandachtspunten waarin, tijdens het schrijven van de scriptie, vooruitgang is geboekt.



op maatschappelijk en wetenschappelijk gebied geschetst worden. Tot slot volgt een leeswijzer waarin wordt beschreven uit welke onderdelen het vervolg van deze scriptie bestaat.

1.1 Stichting Present

Stichting Present heeft de visie dat er een beweging op gang komt in de samenleving waarbij steeds meer mensen het vanzelfsprekend vinden om naar elkaar om te zien (Stichting Present, 2014). Zij wil in de samenleving een rol vervullen als een sociale makelaar met de missie: 'Present slaat een brug tussen mensen die iets hebben te bieden en mensen die daarmee geholpen kunnen worden' (Stichting Present, 2014). Het werk dat Present doet kenmerkt zich doordat zij het aanbod van burgers, die zich willen inzetten, onder de aandacht brengt bij maatschappelijke organisaties op het gebied van wonen, zorg en welzijn. Via deze weg wil zij de hulpbieders in contact brengen met hulpvragers. De groepen vrijwilligers werken zo aanvullend op de bestaande hulpverlening (Stichting Present Nederland, 2012). Deze formule is laagdrempelig voor mensen om zich effectief en vrijwillig in te zetten, omdat de werkwijze zich aanpast aan de agenda en mogelijkheden van drukke mensen en niet andersom (Stichting Present Nederland, 2012). De hulp uit zich in het uitvoeren van (eenmalige) projecten door diverse groepen uit de samenleving. Het vertrekpunt is de vraag aan burgers wat ze de samenleving te bieden hebben en wanneer zij tijd beschikbaar kunnen stellen.

1.1.1 Historie

Stichting Present is in 2003 opgericht in Zwolle, geïnspireerd door stichting 'Besom' in Engeland. 'Besom koppelt het aanbod van groepen uit kerken aan hulpvragen van social work organisaties.' (Stichting Present Nederland, 2013). De focus ligt hierbij niet op *those who have not*, zoals zoveel liefdadigheidsinstellingen doen, maar op *those who have*, groepen mensen die zich aanbieden. Met deze achterliggende visie wilde de grondlegger van Besom, James Odgers, met dit aanbod aan de slag gaan en het verbinden met een hulpvraag. Dit concept werd in Zwolle door een grote groep bevlogen mensen in beweging gezet, met als droom dit in de hele samenleving te verwezenlijken. Al snel kwam er belangstelling uit andere plaatsen in Nederland en is Stichting Present Nederland (SPN) opgericht als faciliterende organisatie voor een landelijk netwerk van lokale stichtingen die de Presentwerkwijze adopteren (Stichting Present Nederland, 2013). In ruim een decennium tijd hebben in vele steden en dorpen initiatiefnemers lokale stichtingen opgericht die onder de merknaam Stichting Present opereren en worden ondersteund door een landelijk team. Begin 2015 telt de organisatie 69 lokale stichtingen in 120 gemeenten.

1.1.2 De organisatie

Iedere stichting, zowel landelijk als lokaal, heeft een bestuur en een operationeel team dat onder de verantwoordelijkheid van het bestuur valt. Het bestuur van SPN bestaat uit vrijwilligers die de verantwoordelijkheid voor de stichting dragen. Het landelijk team bestaat momenteel uit een directeur, communicatieadviseur, twee regioadviseurs en één persoon die zich bezighoudt met fondsenwerving, externe relaties en administratie (Stichting Present Nederland [Team en Bestuur]). Het werk dat lokale besturen uitvoeren verschilt per stichting, afhankelijk van de capaciteiten van het operationele team. In principe doen zij geen uitvoerend werk, maar bieden zij ondersteuning op gebieden als financiën, PR en relatiemanagement. De operationele teams van lokale stichtingen verschillen van grootte, afhankelijk van het aantal projecten en de mogelijkheden. De teams bestaan uit één of meerdere betaalde coördinatoren en in de meeste gevallen een aantal vrijwilligers dat



ondersteuning biedt op het gebied van projectbegeleiding, administratie en ICT. De lokale stichtingen functioneren in principe zelfstandig binnen de kaders van de formule van Present. SPN heeft hierbij een faciliterende rol en ondersteunt lokale stichtingen op de volgende terreinen:

1. Bewaken van de formule	Toezicht op de werkwijze van de lokale stichtingen.
2. Ondersteuning op maat	Coaching, klankbord en advies op maat. Aanbieden van de jaarlijkse zelfevaluatie. Regiocoördinator als aanspreekpunt.
3. Kennis delen en ontmoeten	Faciliteren en stimuleren van onderling kennisdelen en ontmoeten; regiobijeenkomsten; landelijke Presentdagen; inspiratielabs.
4. Fondsenwerving	Relatiebeheer en werven van fondsen en bedrijven. Ontwikkelen en onderhouden van fondswervingconcepten zoals Fannoten (donateurs) en Nonstop Present (sponsoractie).
5. Innovatie	Monitoren van lokale vernieuwende good practices en die toepasbaar maken voor andere stichtingen. Ontwikkelen van nieuwe concepten en werkwijzen.
6. PR & Communicatie	Landelijke PR en ondersteunen stichtingen bij lokale PR; huisstijl; website; brochures; free publicity; social media; etc.
7. ICT systemen	CRM; projectenregistratie; Fannotenbeheer; websites.
8. Kenniscentrum	Vraagbaak voor algemene informatie; Present Handboek.
9. Landelijke representatie	Onderhouden landelijke contacten en netwerken met bedrijven, overheden, maatschappelijke organisaties, kerken, politiek en media. Belangenbehartiging.
10. Trainingen	Introductie cursus voor nieuwe coördinatoren; training gezinnenmethodiek; training fondsenwerving en bedrijvenbenadering; werving Fannoten (donateurs); kerken.

Figuur 1. BRON: Stichting Present Nederland [Onze dienstverlening].

Eigenaarschap bij de lokale stichtingen is van belang, omdat het effect van Present het grootst is als het plaatselijk gedragen en ingebed is. Doelstelling is dat Present zich zou ontwikkelen tot een netwerk van zelfstandige lokale stichtingen die de formule van Present adopteren met de landelijke stichting als kleine, ondersteunende organisatie en bewaker van de formule. Uitgangspunt is dat SPN geen groot hoofdkantoor met lokale afdelingen moet zijn, maar klein blijft met 3,7 fte (Stichting Present Nederland, 2013). Het organisatiemodel kan hierdoor getypeerd worden als een franchisemodel; een landelijk netwerk van plaatselijke stichtingen. De kaders van de formule van Present zijn hiervoor het uitgangspunt, met voldoende ruimte voor lokaal ondernemerschap en creativiteit. Present heeft bewust gekozen voor het franchisemodel, op basis van hoofdstuk 5 'organisatie en bestuur' uit het Groeiboek (McKinsey & Company, 2013), waarin de auteur een groeiend sociaal initiatief verschillende keuzes voor een passende organisatievorm aanbiedt, om hun succesvolle concept op meerdere locaties op te zetten. Dit boek is onderdeel van het Oranje Fonds Groeiprogramma, waaraan Stichting Present van 2008 tot en met 2010 heeft deelgenomen.

1.2 Probleemstelling

Het onderzoeksonderwerp van deze scriptie is organisatiebinding tussen zelfstandige afdelingen in een platte organisatie met een maatschappelijke doelstelling. De mate van verbondenheid wordt beïnvloed door de structuur en de cultuur in de organisatie. De structuur bepaalt op welke wijze taken zijn verdeeld en worden gecoördineerd (Mintzberg, 1992) en geeft daarmee de formele binding aan de organisatie weer. Zo is een medewerker formeel gebonden aan zijn werkgever doordat hij opdrachten krijgt die uitgevoerd dienen te worden. Of deze medewerker zich daadwerkelijk aan zijn werkgever verbonden voelt, door bijvoorbeeld te werken aan hetzelfde doel, heeft te maken met de cultuur in de organisatie. De cultuur geeft namelijk de mate van informele



binding aan de organisatie weer. Hieraan is te zien hoe de samenwerking tussen mensen in een organisatie in de praktijk ervaren wordt. In dit onderzoek is de samenhang tussen de organisatiestructuur, organisatiecultuur en organisatiebinding onderzocht binnen Stichting Present, als casus van een organisatie met een maatschappelijke doelstelling.

Stichting Present is een platte organisatie die lokaal is gestructureerd, doordat eigenaarschap bij lokale stichtingen wordt gelegd en de landelijke stichting er bewust voor kiest om klein te blijven. Een reden hiervoor is van financiële aard, omdat een groot hoofdkantoor niet bekostigd kan worden. Ook ligt er een organisatiefilosofische reden aan ten grondslag, waarbij lokale stichtingen gezamenlijk de organisatie vormen. SPN heeft de visie, beschreven in het Strategisch Plan 2014-2017 onder het speerpunt 'Samen Present', dat 'uitwisseling van kennis en ervaring over operationele zaken zoveel mogelijk onderling tussen de lokale stichtingen plaatsvindt. Dit willen we collegiale ondersteuning noemen.' (Stichting Present Nederland, 2013, p.14).

SPN heeft deze visie geformuleerd, omdat zij ervaart dat de sterke groei van het netwerk van stichtingen als gevolg heeft dat de omvang en capaciteit van SPN regelmatig ontoereikend is om de directe ondersteuning te bieden die door sommigen verwacht wordt. Doordat er de afgelopen jaren steeds meer lokale stichtingen zijn ontstaan die zelfstandig opereren, is de figuurlijke afstand tussen SPN en lokale stichtingen groter geworden. Door het geringe aantal contactmomenten tussen SPN en lokale stichtingen staat het ontwikkelen van duurzame relaties voortdurend onder druk en is er soms sprake van moeizame communicatie. Uit de explorerende interviews blijkt dat lokale stichtingen problemen zelf moeten oplossen, waarvan ze verwacht hadden dat SPN hen hierbij zou ondersteunen. Dit werkt soms inefficiëntie in de hand en levert frustratie op.

Tevens zijn er verschillen tussen de lokale stichtingen die onderlinge samenwerking kunnen bemoeilijken. De stichtingen verschillen van elkaar in leeftijd, het aantal projecten dat zij uitvoeren en professionaliteit. Zo zijn er grote stichtingen die SPN in de jaren voorbij zijn gegroeid qua expertise en kleinere stichtingen die nog in de opstartfase zijn of in problemen verkeren. Daarbij zijn de financiële mogelijkheden per plaats verschillend, evenals het aantal organisaties met vergelijkbare doelen. Tot slot verschillen de gemeenten waar de lokale stichtingen gevestigd zijn van elkaar op het gebied van cultuur, politiek en religie. Dit alles heeft tot gevolg dat SPN maatwerk moet leveren in haar ondersteuning. Jongere stichtingen hebben vaak extra ondersteuning nodig, terwijl SPN kan leren van de kennis en ervaringen van oudere stichtingen. Deze verschillen zullen in de toekomst blijven bestaan, zolang er nieuwe stichtingen bij komen en bestaande stichtingen zich steeds verder ontwikkelen.

De keuze voor een franchisestructuur met zelfstandige lokale stichtingen en een ondersteunend SPN blijkt geen vanzelfsprekend succes te zijn. Er lijkt onduidelijkheid te bestaan over de mate van onafhankelijkheid van lokale stichtingen en de mate van ondersteuning die SPN biedt. Enerzijds geeft SPN de lokale stichtingen autonomie om hun eigen creativiteit en inventiviteit in te zetten. Anderzijds dienen zij hun werk uit te voeren binnen de kaders die SPN schetst om een uniforme uitstraling van de gehele organisatie te waarborgen. Formeel zijn medewerkers dus verbonden met hun eigen stichting en met SPN, waardoor zij ook verwachtingen mogen hebben van SPN. SPN kan en wil echter niet alle ondersteuning bieden die van hen verwacht wordt. Uit de gesprekken met de directeur kwam naar voren dat hij de wens koestert van een cultuur van kennisdeling en samenwerking, waar lokale stichtingen denken vanuit eigen kracht en zelfsturing. Met deze visie op collegiale ondersteuning zet SPN in op binding tussen de lokale stichtingen die in de formele structuur niet beschreven is. Behalve het structuuraspect is het daarom tevens van belang om de organisatiecultuur te betrekken bij de visie op meer collegiale ondersteuning, door te



onderzoeken welke rol de cultuur speelt op het gevoel van binding aan de organisatie. Het idee van 'Samen Present' wordt, volgens de directeur, omarmd door de lokale stichtingen, maar in de praktijk ondervindt hij dat de uitvoering nog niet verloopt zoals in het plan beschreven staat. Veel coördinatoren zijn druk met hun primaire bezigheden, dus de vraag is of zij hier wel tijd voor hebben. 'Praten over de organisatie wordt al snel gezien als tijdverlies' (Meijs, 1997, p.20).

Om ervoor te zorgen dat de visie van SPN op 'Samen Present' bereikt kan worden, moet duidelijk zijn welke consequenties de huidige structuur en cultuur hebben voor de binding in de organisatie en de openheid voor collegiale ondersteuning. Bij het bestuderen van Present, als een platte organisatie met een ideële doelstelling, moet rekening worden gehouden met de mate waarin lokale stichtingen onafhankelijk willen zijn of juist meer voorschriften vanuit SPN wensen. Daarbij moet de invloed van de ideële doelstelling en de christelijke identiteit van Stichting Present op het gevoel van verbondenheid onderzocht worden. Wanneer dit niet gebeurt, en de verlangens over en mogelijkheden van ondersteuning van SPN niet helder zijn, kan de nadruk op meer collegiale ondersteuning weerstand oproepen en zal het moeilijker zijn om dit doel te verwezenlijken.

1.3 Vraagstelling

Zoals in de probleemstelling beschreven staat, is het geen vanzelfsprekendheid dat er collegiale ondersteuning ontstaat tussen lokale stichtingen. SPN heeft de wens dat dit bereikt is in 2017, maar om dat te doen slagen is er meer kennis nodig over de bereidheid van lokale stichtingen voor onderlinge samenwerking. Deze bereidheid hangt samen met de binding die zij ervaren met hun eigen stichting, andere lokale stichtingen, SPN, de formule van Present, etcetera. Deze verbondenheid is onderzocht op basis van de formele verhoudingen in de organisatie, de structuur, en de informele verhoudingen, de cultuur. De centrale vraag die hieruit voortvloeit en leidend is geweest voor dit onderzoek is:

Welke betekenissen geven medewerkers en bestuurders van Stichting Present aan de binding die zij ervaren met de organisatie, zowel SPN als de lokale stichtingen, en hoe hangt dit samen met de beleving van de huidige structuur en cultuur?

Om een antwoord te kunnen geven op deze vraag, is kwalitatief onderzoek gedaan vanuit de interpretatieve benadering. Ervaringen en betekenissen van medewerkers staan hierin centraal, omdat de medewerker zich moet kunnen identificeren met de organisatie en haar doelen (Meyer & Allen, 1997).

1.4 Relevantie

Stichting Present heeft aangegeven geïnteresseerd te zijn in dit onderzoek om meer inzicht te krijgen in de mate waarin lokale stichtingen zelfsturend kunnen en willen zijn, in het kader van het speerpunt 'Samen Present' uit het Strategisch Plan 2014-2017. Naast dat dit onderzoek relevant is voor de organisatie, is het ook van maatschappelijk en wetenschappelijk belang.

1.4.1 Maatschappelijke relevantie

Met dit onderzoek hoop ik een bijdrage te kunnen leveren aan de ontwikkeling en verduurzaming van een organisatie die een belangrijke bijdrage levert aan de maatschappij. Zoals beschreven, richt



het werk van Stichting Present zich op het bouwen aan een samenleving waarin het steeds meer vanzelfsprekend is dat men naar elkaar omziet. Zij zet zich in als een verbindende schakel tussen diverse netwerken in de Nederlandse samenleving (Stichting Present, 2014) en betreft bij haar projecten diverse partijen uit de maatschappij: burgers die zich vrijwillig willen inzetten voor een ander, maatschappelijke organisaties en hulpbehoevenden. Het gaat hierbij niet alleen om de geboden hulp, maar juist ook om de ervaring die vrijwilligers in groepsverband opdoen. ‘Sociaal kapitaal wordt dan benut en moreel kapitaal ontwikkeld’ (Oranje Fonds, 2011). Door lokaal gericht te opereren is Present relevant voor gemeenten met het oog op de toenemende maatschappelijke ondersteuning. ‘Als deze sociale netwerken over de muren van hun eigen leefwereld dienstbaar zijn, dan vormen ze de krachtbronnen van de samenleving’ (Oranje Fonds, 2011). Stichting Present levert hiermee een directe bijdrage aan de maatschappij. Dit wordt ondersteund door Movisie die de formule van Stichting Present als succesvol heeft betiteld en opgenomen in de databank ‘effectieve sociale interventies’ (ESI, 2013). Tevens heeft Stichting Present mogen deelnemen aan het groeiprogramma van het Oranje Fonds. Dit programma is opgezet voor sociale pioniers die door coaches en experts worden begeleid om hun lokale initiatief nationaal op de kaart te zetten (Oranje Fonds, [groeiprogramma]). Deze voorbeelden duiden erop dat Stichting Present een formule hanteert die aantrekkelijk is en uitnodigt tot innovatie.

Behalve dat dit onderzoek bijdraagt aan de interne ontwikkeling van Stichting Present, zodat zij impact op de maatschappij kan blijven hebben, levert het ook een directe maatschappelijke bijdrage. Dit onderzoek laat zien wat de importantie is van het hebben van een sterke missie waarmee mensen zich inzetten om de samenleving te veranderen. De kracht van Present zit in de gedrevenheid die haar medewerkers ervaren door de missie die zij willen uitdragen en waardoor zij zich aan de organisatie verbonden voelen. Voor organisaties en andere instellingen die tot doel hebben de samenleving te veranderen, is het daarom van belang dat zij mensen aan zich binden die zich met hun missie kunnen identificeren. Andersom geldt ook wanneer een individu de samenleving wil veranderen, dat deze persoon zoekt naar een organisatie met een missie waar hij zich sterk mee verbonden voelt.

1.4.2 Wetenschappelijke relevantie

Vanuit wetenschappelijk oogpunt is dit onderzoek relevant, omdat Stichting Present een voorbeeld is van een burgerinitiatief dat snel is opgeschaald op landelijk niveau, in vergelijking met gelijksoortige initiatieven. Volgens de directeur heeft de franchisestructuur hier een groot aandeel in, net als de filosofie om met een klein hoofdkantoor te werken. Daarnaast is er de afgelopen jaren veel veranderd in Nederland op het vlak van formele en informele zorg. De invoering van de Wmo is het gevolg van een ontwikkeling waarbij de overheid beleidsmatig probeert om de burgerparticipatie in Nederland te vergroten. In het wetenschappelijk onderzoek is er daarom veel aandacht voor de beweging van minder overheidsbemoeienis naar meer burgerparticipatie, de opkomst van vele burgerinitiatieven en het nut daarvan (Hurenkamp, Tonkens & Duyvendak, 2006; Oude Vrielink & Verhoeven, 2011). In de literatuur is echter weinig te vinden over de interne organisatie van deze initiatieven. Met dit onderzoek wil ik een bijdrage leveren aan dit debat door een succesvol burgerinitiatief als casus te nemen en onderzoek te doen naar de interne organisatie. Dit onderzoek biedt inzicht in de consequenties die de structuur en cultuur hebben voor de binding aan een organisatie. Het begrijpen van de samenhang tussen deze drie organisatiethema's geeft inzicht in de werking van een organisatie en eventuele problemen waar zij tegenaan kan lopen. De kennis die op dit punt bij Stichting Present is opgedaan, kan een relevante bijdrage leveren voor soortgelijke



organisaties om bijvoorbeeld inzicht te krijgen in de consequenties van een platte structuur of het werken vanuit een sterke missie.

1.5 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk zullen, gebaseerd op de onderzoeksvraag, verschillende theoretische concepten behandeld worden om dit onderzoek in een wetenschappelijk kader te kunnen plaatsen. In hoofdstuk 3 is de methodologische verantwoording van dit onderzoek beschreven, in termen van de onderzoeksstrategie, de gebruikte methoden voor onderzoek en analyse en een beschrijving van de kwaliteitscriteria. In hoofdstuk 4 worden de bevindingen van de dataverzameling beschreven en in hoofdstuk 5, de discussie, zullen deze geanalyseerd worden aan de hand van de in hoofdstuk 2 beschreven literatuur. Hoofdstuk 6 bevat de conclusie van dit onderzoek, waarin tevens aanbevelingen voor de organisatie zullen worden opgenomen en een reflectie op dit onderzoek wordt gegeven.



2. Literatuurstudie

In dit hoofdstuk zullen enkele theoretische concepten uitgewerkt worden, om dit kwalitatieve onderzoek in een wetenschappelijk kader te kunnen plaatsen. In de probleemstelling zijn de drie centrale begrippen voor dit kader geïntroduceerd: organisatiebinding, organisatiestructuur en organisatiecultuur. Na een algemene inleiding over het begrijpen van organisaties zullen deze drie begrippen afzonderlijk beschreven worden. In de paragraaf over organisatiestructuur wordt geschreven over de verschuiving van verticale naar horizontale aansturing en het ontwerpen van een effectieve organisatiestructuur. In de daaropvolgende paragraaf zullen een aantal definities van en twee perspectieven op organisatiecultuur worden gegeven en zal ingegaan worden op het begrip betekenisgeving. In de laatste paragraaf zal het concept organisatiebinding worden uitgelegd aan de hand van drie gronden waarop men zich aan de organisatie gebonden kan voelen en drie factoren die van invloed zijn op de binding van medewerkers aan de organisatie. Het hoofdstuk zal worden afgesloten met een samenvatting.

2.1 Het begrijpen van organisaties

Rondom het onderwerp organisatiebinding staan in dit onderzoek twee vraagstukken centraal: de structuur en de cultuur van de organisatie, welke nauw met elkaar samenhangen (Verhagen, 2011; Bate, Khan & Pye, 2000). De structuur bepaalt hoe de functies formeel zijn verdeeld en de manier waarop leiderschap en ondersteuning worden vormgegeven (Bolman & Deal, 2013). De cultuur bepaalt tegelijkertijd de mogelijkheden voor structurering en de effectiviteit van de structuur (Verhagen, 2011), doordat zij laat zien hoe de organisatie in de praktijk is (Bate et al, 2000). Tevens is het belangrijk de cultuur binnen de organisatie te bekijken, omdat dit wordt gezien als de lijm die de organisatie bijeen houdt en mensen samenbrengt rondom gedeelde waarden en overtuigingen (Bolman & Deal, 2013). Met het oog op organisatiebinding gaat het structuurvraagstuk over de invloed die de structuur van een organisatie heeft op de binding. Het cultuurvraagstuk houdt zich bezig met hoe de medewerkers van de organisatie de culturele aspecten ervaren die mogelijk met die structuur, of het type werk, te maken hebben.

Om organisaties te kunnen begrijpen is het belangrijk om te beseffen dat de beschikbare kennis over organisaties gebaseerd is op impliciete beelden of metaforen die bepalend zijn hoe er naar die organisaties gekeken wordt. Gareth Morgan (2006) laat in zijn boek *Images of Organization* zien hoe organisaties begrepen kunnen worden. Hij beschrijft acht metaforen die elk een ander beeld van een organisatie kunnen laten zien. Vanuit een mechanistische benadering kunnen organisaties bijvoorbeeld worden gezien als machines, terwijl de organische benadering organisaties als organismen beschouwt. Het gebruik van metaforen impliceert 'a way of thinking and a way of seeing that pervade how we understand our world generally' (p.4). Wat Morgan hiermee bedoelt is beeldend omschreven door John Godfrey Saxe (1873) in zijn poem *The blind man and the elephant*. Dit is een oude hindoestaanse fabel van zes blinde mannen en een olifant. De eerste voelt de zijkant van de olifant en vindt het een soort muur. De tweede voelt de slagtand en zegt dat het meer op een speer lijkt. De derde pakt de kronkelende slurf en voelt een slang, terwijl de vierde de poot met een boom vergelijkt. De vijfde ziet het oor als waaier en de zesde de staart als touw. De zes mannen discussieerden vanuit hun eigen overtuiging en dachten ieder gelijk te hebben. Niemand kon echter gelijk hebben, aangezien geen van hen de olifant in zijn geheel gezien had. Saxe benadrukt dat er niet ontkent moet worden wat de ander bedoelt, maar dat er met elkaar gesproken moet worden over



wat ieder ziet. Uit deze fabel blijkt dus dat een metafoor vaak één element belicht dat ons begrijpen kadert. Dit element is incompleet, omdat het maar één kant van de werkelijkheid laat zien (Morgan, 2006). Een metafoor is een middel om de realiteit beter te begrijpen, een gesimplificeerde weergave van de werkelijkheid. Morgan beschrijft om die reden diverse metaforen om organisaties te bekijken, zodat er een beter begrip kan ontstaan in het denken over organisaties door alternatieve metaforen te ontdekken. De metaforische gedachte van Morgan worden ondersteund door Bolman en Deal. Zij introduceren in hun boek *Reframing Organizations* het begrip *reframing*: 'reframing requires an ability to think about situations in more than one way, which let you develop alternative diagnoses and strategies' (2013, p.5). De metaforen en frames zullen hier niet nader besproken worden, maar de metaforische blik op organisaties is toegepast tijdens het analyseren van de resultaten door de wetenschap dat in dit onderzoek geen volledig beeld van de organisatie kan worden gegeven.

2.2 Organisatiestructuur

Om de samenhang tussen de structuur van Stichting Present en de binding met de organisatie te kunnen bepalen, zal in deze paragraaf het begrip 'structuur' uitgewerkt worden aan de hand van verschillende auteurs. De structuur van een organisatie wordt door Mintzberg (1992) gedefinieerd als 'het totaal van de verschillende manieren waarop het werk in afzonderlijke taken is verdeeld en de wijze waarop deze taken vervolgens worden gecoördineerd' (p.2). De structuur is 'de verzameling van onderdelen waaruit de organisatie bestaat en de relaties tussen die onderdelen' (Joele, 1977, in: Jukito, 2012). Het gaat hierbij om een indeling van de te verrichten werkzaamheden, functies en taken tussen individuen, werkgroepen en afdelingen. In een structuur zijn de verhoudingen vastgelegd ten behoeve van de coördinatie (Jukito, 2012). Het gaat 'immers altijd om het samenwerken van mensen om een gemeenschappelijk doel te bereiken' (Schermer & Quint, 2008, p.78). De organisatiestructuur verwijst hierbij naar de formele verhoudingen en voorgeschreven handelingen tussen de leden van de organisatie (Van Mierlo, 1995). De structuur van een organisatie heeft invloed op wat er gebeurt op de werkvloer. Het is 'a blueprint for formally sanctioned expectations and exchanges among internal players and external constituencies' (Bolman & Deal, 2013, p.46).

2.2.1 Van verticale aansturing naar horizontale aansturing

De oorsprong van de structurele benadering van een organisatie kent twee belangrijke intellectuele prominenten. De eerste is Frederick W. Taylor die de grondlegger is van het *scientific management*, behorende tot de groep industriële analisten die organisaties ontwierpen met het oog op maximale efficiëntie (Bolman & Deal, 2013). De tweede persoon is de Duitse econoom en socioloog Max Weber. Tijdens zijn leven, aan het begin van de twintigste eeuw, was de formele organisatie een relatief nieuw fenomeen. Voor Weber speelde de patriarchie een grote rol als organisatieprincipe. Dit leidde tot een monocratische bureaucratie als ideale organisatievorm. In deze organisatie heeft één persoon de ongelimiteerde autoriteit en ongebonden macht (Bolman & Deal, 2013) en is de bevelvoering verticaal en top-down (Van Mierlo, 1995). Door de twintigste eeuw heen zijn de ideeën van Weber inspirerend geweest voor veel organisatie-theorieën over het bureaucratische model (Bolman & Deal, 2013).

Een eeuw geleden kenden organisaties dus veelal een formele structuur met een verticale aansturing, gericht op het behalen van maximale efficiëntie. Organisaties met een verticale structuur werken veelal met het 'heers en verdeel principe' (Jukito, 2012). Hierbij worden elementen van een



organisatie opgesplitst en de verantwoordelijkheid en de sturing van de afdeling liggen bij een manager. Er is een differentiatie gekomen tussen plannende, regelende en controlerende taken enerzijds, de hogere niveaus, en de uitvoerende taken door de ondergeschikten anderzijds (Bolman & Deal, 2013). Er is sprake van een lijnstructuur waarbij de bevoegdheden helder zijn gedefinieerd. Volgens Schermer en Quint (2008) heeft een lijnstructuur het voordeel dat exact duidelijk is wie van welke persoon verzoeken, aanwijzingen of opdrachten krijgt.

Tegenwoordig is er door globalisering, technologische innovatie en een veranderend verwachtingspatroon van klanten meer vindingrijkheid nodig om organisaties te ontwerpen die de nadruk leggen op flexibiliteit, participatie en kwaliteit (Bolman & Deal, 2013). Er is een verschuiving gaande van organisaties met een verticale structuur naar organisaties met een meer horizontale structuur. Aan een horizontale organisatiestructuur, ook wel platte structuur of laterale coördinatie genoemd, ligt samenwerking ten grondslag (Jukito, 2012). Managers en medewerkers hebben elkaar nodig om de organisatie verder te brengen. De functies zijn op gelijkwaardig niveau en worden gesplitst in afzonderlijke deeltaken. In een horizontale structuur heerst een cultuur van openheid, samenwerking, training en verantwoordelijkheid. In het ideale geval is er geen aansturing van bovenaf, waardoor deze laterale vormen veelal informeel, flexibel, sneller en simpeler zijn dan machtsgebonden systemen en regels (Bolman & Deal, 2013). Schermer en Quint (2008) plaatsen een kanttekening bij deze horizontale organisatiestructuur. Zij schrijven dat 'in een jonge en kleine organisatie het werk samen gedaan kan worden, zonder vaste taakverdeling. In een grotere organisatie lukt dat niet meer. Dan moet helder zijn wie waarvoor verantwoordelijk is' (p.78). Dit betekent dat hoe de groter een organisatie wordt, hoe moeilijker het is om een horizontale structuur aan te houden, omdat effectief overleg met veel medewerkers niet mogelijk is. Het is volgens hen wel mogelijk om de organisatie platter te maken, door er een paar lagen tussenuit te halen, een zogenaamde kleinere *depth of control*. Gevolg hiervan is dat een leidinggevende over een grotere groep mensen de leiding krijgt, oftewel een grotere *span of control* (Schermer & Quint, 2008).

Bolman en Deal (2013) geven aan dat organisaties zowel verticale als horizontale procedures moeten hebben voor aansturing. Wanneer de structuur bijvoorbeeld te los is geworden, dan kan het zo zijn dat men weinig idee heeft van wat anderen aan het doen zijn. Aan de andere kant kunnen vaste structuren flexibiliteit en creativiteit bemoeilijken, die in organisaties met een horizontale aansturing over het algemeen makkelijker tot uiting komen. Het bereiken van de optimale mix van beide structuren is voor iedere organisatie anders, omdat het sterk afhankelijk is van de situatie en omgeving waarin de organisatie zich bevindt. Volgens hen is de verticale aansturing met name superieur wanneer er sprake is van een stabiele omgeving en wanneer taken helder en voorspelbaar gedefinieerd zijn. Uniformiteit is hierbij essentieel. Horizontale aansturing werkt het beste wanneer er sprake is van een complexe taak in een turbulente en snel veranderende omgeving. Een goede structuur 'depends on prevailing circumstances and considers an organization's goals, strategies, technology, people, and environment' (Bolman & Deal, 2013, p.67). Iedere organisatie moet daarom een ontwerp vinden dat passend is voor de eigen omstandigheden, met het oog op de gewenste doelen, de omgeving, talenten van de werkgroepen en beschikbare bronnen als tijd en financiële mogelijkheden (Bolman & Deal, 2013).

2.2.2 Het ontwerpen van een effectieve organisatiestructuur

Voor het ontwerpen van een effectieve organisatie beschrijft Mintzberg (1992) in zijn boek *Organisatiestructuren* vijf verschillende basisconfiguraties, of basisstructuren. Een structuur kan op verschillende manieren ontworpen worden, waarbij een paar basisconfiguraties worden overwogen

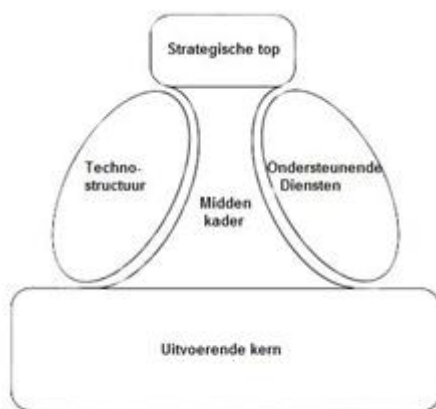


op basis van het primaire coördinatiemechanisme, het voornaamste deel van de organisatie en de mate van decentralisatie.

Structurele configuratie	Primair coördinatiemechanisme	Voornaamste deel van de organisatie	Decentralisatie
Eenvoudige structuur	Direct toezicht	Strategische top	Verticale en horizontale centralisatie
Machinebureaucratie	Standaardisatie van werkproces	Technostructuur	Beperkte horizontale decentralisatie
Professionele bureaucratie	Standaardisatie van vaardigheden	Uitvoerende kern	Verticale en horizontale decentralisatie
Divisiestructuur	Standaardisatie van output	Middenkader	Beperkte verticale decentralisatie
Adhocratie	Onderlinge aanpassing	Ondersteunende diensten	Selectieve decentralisatie

Figuur 2. BRON: Mintzberg (1992), p.162.

De vijf coördinatiemechanismen verklaren de wijzen waarop organisaties hun werkzaamheden coördineren. Volgens Mintzberg (1992) kan men 'deze elementen beschouwen als de meest basale elementen van een structuur, als de lijm die organisaties bijeenhoudt' (p.4). De vijf basisonderdelen



Figuur 3. BRON: Mintzberg (1992), p.12.

van de organisatie kunnen in een zogenaamd 'vliegdiagram' (figuur 3) worden weergegeven door te kijken naar de verschillende onderdelen van de organisatie en de mensen die er werken. Aan deze vijf basisonderdelen heeft Mintzberg later nog de ideologie toegevoegd, die boven de strategische top staat (Mintzberg, 1989). De ideologie gaat over de organisatiecultuur, normen en waarden, niet-materiële doelen, et cetera. Het is niet duidelijk wie in de organisatie hier de leiding over heeft. Tot slot kunnen de begrippen centralisatie en decentralisatie niet ontbreken bij het beschrijven van de organisatiestructuur. Centralisatie houdt in dat 'alle beslissingsbevoegdheid is geconcentreerd

in één punt van de organisatie en uiteindelijk bij één persoon berust. Wanneer deze bevoegdheid over een groot aantal mensen is verdeeld, is er sprake van een gedecentraliseerde structuur' (Mintzberg, 1992, p.101). Een manager moet hierbij goed nadenken over hoe groot zijn of haar *span of control* maximaal kan zijn. Dit hangt samen met het coördinatiemechanisme dat wordt gebruikt. Zo geldt bijvoorbeeld dat hoe meer er gebruik wordt gemaakt van standaardisatie, hoe groter de werkeenheid kan zijn. Bij onderlinge aanpassing geldt juist dat de werkeenheid niet te groot moet zijn, omdat dit vaak complexe taken behelst waar toezicht moeilijk is. De werknemers moeten zelf goede communicatie onderhouden om hun werk te coördineren in regelmatige en informele interacties (Mintzberg, 1992).

Uit bovengenoemde elementen kunnen uiteindelijk vijf basisconfiguraties worden ontworpen die de organisatie in vijf verschillende richtingen kunnen trekken (zie figuur 2). Dit betekent dat in de meeste organisaties alle krachten werkzaam zijn, maar dat de mate waarin de omstandigheden gunstig zijn voor één van de vijf de basis zal zijn voor de wijze waarop de organisatie zichzelf zal structureren (Mintzberg, 1992). In de praktijk bestaan er hierdoor veel hybride vormen van twee of meer configuraties. Ook is het mogelijk dat in verschillende delen van een organisatie verschillende configuraties gebruikt worden. Volgens Mintzberg (1992) moeten de basisconfiguraties



daarom niet gezien worden 'als vijf systemen die elkaar uitsluiten, maar als één systeem, als een geïntegreerd kader of theorie –een vijfhoek– die ons als richtlijn dient bij onze pogingen complexe en werkelijk bestaande organisaties te begrijpen en te ontwerpen' (p.307).

Om in de discussie de structuur van Stichting Present te kunnen verklaren aan de hand van de basisconfiguraties, zullen deze hieronder kort worden beschreven aan de hand van Mintzberg (1992). Tijdens de analyse van de resultaten is gebleken dat de laatste drie configuraties uit figuur 2 hiervoor het meest relevant waren. Om die reden heb ik ervoor gekozen om de eenvoudige structuur en de machinebureaucratie hieronder niet uit te werken. De structuur van Stichting Present is te complex om te passen binnen de eenvoudige structuur of de sterk gereguleerde machinebureaucratie. Tevens ligt de macht niet bij een centrale strategische top en is er sprake van zo min mogelijk verticale sturing.

Professionele bureaucratie

Deze configuratie heeft een gedecentraliseerde structuur, omdat een groot deel van de macht ligt bij de uitvoerende kern, waar de professionals zeggenschap hebben over de eigen werkzaamheden. Dit betekent dat zij veel vrijheid hebben om op hun eigen manier te werken en betrekkelijk onafhankelijk zijn van collega's. De professional ontleent zijn macht aan het ingewikkelde werk dat moeilijk gestandaardiseerd kan worden en is meestal verantwoordelijk, gemotiveerd en toegewijd aan zijn werk en cliënten. Professionals vormen organisaties zodat zij met elkaar in contact kunnen komen en om gebruik te maken van gezamenlijke ondersteunende diensten en faciliteiten. Volgens Mintzberg (1992) zien sommige professionals organisaties ook wel als 'omgekeerde piramiden, waarbij de professionele werknemers bovenaan zijn geplaatst en de bestuurders onderaan' (p. 208), om hen van dienst te zijn. De bestuurder behoudt zijn macht, zolang de professionals vinden dat hij hun belangen effectief behartigt. Coördinatie kan alleen effectief tot stand gebracht worden door een standaardisatie van vaardigheden, want professionals verzetten zich tegen direct toezicht en onderlinge aanpassing, omdat dit een inbreuk is op hun autonomie.

Divisiestructuur

Net zoals de professionele bureaucratie is de divisiestructuur 'niet zozeer een geïntegreerde organisatie als wel een verzameling van quasi-autonome elementen die met elkaar zijn verbonden door een centrale bestuurlijke structuur (Mintzberg, 1992, p. 226). In de divisiestructuur bestaan deze elementen niet uit individuen, maar uit divisies en is de macht top-down in plaats van bottom-up, zoals in de professionele bureaucratie. Door de verspreiding van uitvoerende functies, kan elke divisie functioneren als quasi-autonome eenheid en is coördinatie met andere divisies niet noodzakelijk. De structuur is ingericht op een structurele relatie tussen het hoofdkantoor en de divisies. Over het algemeen verleent het hoofdkantoor de divisies vrijwel volledige bevoegdheid, zodat zij zelf de strategie kunnen formuleren die passend is voor de markt die onder hun verantwoordelijkheid valt. Om haar bestaansrecht te legitimeren, kan het hoofdkantoor de volgende bevoegdheden zelf behouden: beheer van het strategisch portfolio, verdeling van de financiële middelen, controle over resultaten van divisies, vervangen en benoemen van divisie managers, het gedrag van divisies bewaken op persoonlijke basis en het verlenen van bepaalde ondersteunende diensten waar alle divisies gebruik van kunnen maken. In de meeste gevallen ontwerpt het hoofdkantoor een systeem voor de controle van resultaten, om de divisies te kunnen sturen. Volgens Mintzberg kan een zuivere divisiestructuur niet functioneren zonder metingen. Voor organisaties buiten de particuliere sector werkt de divisiestructuur in de meeste gevallen dan ook niet effectief,



omdat het voor hen moeilijker is om controlesystemen in te voeren die meetbaar zijn. Tot slot is het van belang dat managers weten wat er binnen de divisies speelt, omdat direct toezicht het coördinatiemechanisme is waar men op terug kan vallen als een divisie in moeilijkheden komt. De manager heeft daardoor kennis van de divisie en weet wanneer ingrijpen nodig is en op welke manier dat moet gebeuren. De *span of control* van het hoofdkantoor mag om deze reden niet te groot zijn.

Adhocratie

De adhocratie is gebaseerd op de geavanceerde innovatie die vereist dat experts uit verschillende disciplines samenwerken in goed functionerende projectteams. Deze structuur is dan ook organisch en heeft een hoge mate van horizontale taakspecialisatie. Mintzberg (1992) beschrijft dat verbindingsmiddelen belangrijk zijn 'om de onderlinge aanpassing binnen en tussen teams te bevorderen' (p. 268). In zijn boek beschrijft hij diverse verbindingsmiddelen die organisaties in hun formele structuur kunnen opnemen. De 'liaisonpositie' is geschikt wanneer er veel contact nodig is om het werk van meerdere eenheden te coördineren, zodat de communicatie niet verticaal verloopt, maar rechtstreeks. De macht van deze functie is informeel en gebaseerd op kennis. 'Taakgroepen en vaste commissies' worden ingezet om besprekingen te institutionaliseren. 'Integratiemanagers' hebben een liaisonpositie, gebaseerd op formeel gezag. De 'matrixstructuur' kan ingezet worden wanneer een organisatie gebruik wil maken van verschillende bases van groepering, zoals indeling naar product, markt of geografisch gebied. In de adhocratie spelen de ondersteunende diensten een sleutelrol, omdat daarin experts worden samengebracht waar de organisatie afhankelijk van is. Mintzberg besluit deze configuratie door te schrijven dat de adhocratie geen efficiënte structuur is: 'hij is ideaal voor unieke projecten, maar gewone dingen kan de adhocratie niet. De reden die aan deze inefficiëntie ten grondslag ligt is de hoge kostenpost communicatie' (p.293).

Missionaire organisatie

Aan het einde van zijn boek beschrijft Mintzberg (1992, p.309-311) een zesde configuratie die voortvloeit uit verschillende componenten die al eerder in het boek zijn genoemd wanneer loyaliteit aan de organisatie ter sprake kwam: de missionaire organisatie. Het coördinatiemechanisme van deze configuratie is socialisatie of standaardisatie van normen. Eén van de bestaanskenmerken is charismatisch leiderschap en de ontwerpparameter is indoctrinatie. Het hoofdonderdeel van deze organisatie is de eerder genoemde ideologie. Tot slot zijn de werkzaamheden vaak simpel en routinematig, zoals in een machinebureaucratie, functioneren de leden vaak in quasi-autonome cellen of enclaves, zoals in een divisiestructuur en zijn zij bereid met elkaar samen te werken, zoals in een adhocratie. Een voorbeeld van deze configuratie is een vrijwilligersorganisatie met een sterke overtuiging.

2.3 Organisatiecultuur

Waar de organisatiestructuur verwijst naar de formele verhoudingen en voorgeschreven handelingen tussen de leden van de organisatie, hebben waarden, normen, opinies en opvattingen in de samenwerking tussen medewerkers betrekking op de organisatiecultuur (Van Mierlo, 1995). Aan de cultuur is dus te zien wat er in werkelijkheid gebeurt: 'corporate culture is the essence of the personality of the corporation' (Kunda, 2006, p.80). De antropoloog Ward Goodenough omschreef cultuur als volgt: 'it is in the minds and hearts of men – a learned body of tradition that governs what



one needs to know, think, and feel in order to meet the standards of membership' (1970, in: Kunda, 2006, p.8). Hieruit blijkt dat cultuur te maken heeft met lidmaatschap, van bijvoorbeeld een organisatie. Deze 'learned body of tradition' is een collectieve programmering van de geest die de ene groep mensen van de andere onderscheidt (Hofstede, 1984, in: Bolman & Deal, 2013). Dat het vormen van een organisatiecultuur een proces is, blijkt wel uit de definitie die de psycholoog Schein (1992) geeft aan organisatiecultuur: 'a pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relation to those problems' (p.21). De organisatiecultuur gaat in het kort dus over 'the way we do things around here' (Deal & Kennedy, 1982, in: Bolman & Deal, 2013, p.263). De cultuur vormt een sociale of normatieve lijm die een organisatie samenbindt (Bolman & Deal, 2013; Smircich, 1983) en geeft uitdrukking aan de waarden, sociale idealen, verwachtingen en overtuigingen van de organisatie, die door de organisatieleden worden gedeeld (Weber & de Reijke, 1996). De kern van cultuur ligt hiermee niet langer in abstracte ideeën, maar in de zingeving van sociaal handelen (De Man, 2009).

2.3.1 Twee perspectieven op organisatiecultuur

Sinds enkele decennia is het concept organisatiecultuur een veel besproken en onderzocht onderwerp in de organisatiewetenschap. Andrew M. Pettigrew was in 1979 één van de eersten die schreef over het begrip organisatiecultuur. Ondanks dat er in de loop van de jaren veel over dit begrip geschreven is, bestaat er geen consensus over de wijze waarop de organisatiecultuur het best benaderd kan worden. In de literatuur zijn er twee perspectieven te onderscheiden van waaruit de cultuur in een organisatie kan worden bekeken. Het eerste perspectief is een instrumentele, functionele benadering van cultuur, waarbij cultuur wordt ingezet als een variabele (De Man, 2009; Smircich, 1983). In deze visie kan cultuur gecontroleerd worden en door managers worden ingezet voor manipulatie (Meek, 1988 in: Bate et al., 2000). De Man (2009) geeft hierbij het voorbeeld van managers die door sturing een cultuuromslag willen maken naar een meer resultaatgerichte cultuur. Een ander voorbeeld wordt beschreven in het boek van Gideon Kunda (2006), waarin managers sturen op de cultuur door het expliciet uitdragen van de missie en visie van de organisatie "Tech". Door verschillende rituelen probeert het management de organisatie-ideologie te internaliseren bij de werknemers. Cultuur wordt in dit perspectief ingepast in de logica van het management die vooral gaat om plannen, structureren en beheersen (De Man, 2009). Smircich (1983) ziet dat cultuur in deze benadering als één van de onderdelen van een organisatie wordt gezien; *something an organization has* (p.347). Ackroyd en Crowdy (2007) stellen dat het sturen op cultuur een 'illusion is of managerial control' (p.12), omdat cultuur een breder begrip kent dan alleen de interne organisatie: 'people act out their work roles in a manner that is highly dependent on their customary definitions and understandings of their task and its meaning' (Ackroyd & Crowdy, 2007, p.3).

Het tweede perspectief beschrijft een interpretatieve benadering van cultuur, waarbij Smircich (1983) cultuur ziet als *root metaphor; something an organization is* (p.347). In dit perspectief zijn de visie, het leiderschap en ook de structuur onderdeel van de cultuur in de organisatie. Verschillende auteurs pleiten voor deze benadering van cultuur (Bate et al., 2000; De Man, 2009; Pettigrew, 1997), waarin de organisatie wordt gezien in termen van betekenis, zingeving en constructie (De Man, 2009) en aandacht wordt geschonken aan begrip en betekenisgeving van medewerkers (Ackroyd & Crowdy, 2007; Hallet, 2003; Sandberg & Targama, 2007). Volgens Bolman en Deal (2013) houdt dit in dat wat er gebeurt niet het belangrijkste is, maar de betekenis ervan. Dit



wordt ondersteund door Smircich (1983) die schrijft dat onderzoek vanuit het cultuurperspectief zich richt op het interpreteren van een organisatie, waarbij de onderzoeker focust op betekenisgeving aan ervaringen in een organisatie. Cultuur is een systeem van geaccepteerde betekenissen die op dat moment voor een bepaalde groep gelden en behulpzaam zijn om hun eigen situatie te interpreteren (Pettigrew, 1979). Om een organisatie te begrijpen is het daarom van belang inzicht te krijgen in de verschillende betekenissen die er heersen.

2.3.2 Betekenisgeving

Om inzicht te kunnen geven in de betekenissen die medewerkers van Stichting Present geven aan de organisatie, is in dit onderzoek het tweede perspectief op cultuur leidend geweest. In dit perspectief staat betekenisgeving centraal. Betekenisgeving is overal in de organisatie te vinden, bijvoorbeeld tijdens een vergadering; wie komt er? Wat neemt men in gedachten mee? Hoe is de agenda samengesteld? Welke oplossingen worden genoemd? (Bolman & Deal, 2013). Hieruit blijkt dat, ondanks dat formele structuren zijn vastgelegd, de cultuur leidend is voor de manier waarop werknemers door de routine van alledag komen (Kunda, 2006). Bolman en Deal (2013) beschrijven cultuur vanuit het symbolische frame dat de focus legt op hoe mensen betekenis geven aan de chaotische en ambigue wereld waarin zij leven. Betekenis, overtuiging en geloof zijn de centrale begrippen. Abner Cohen beschrijft symbolen als 'objects, acts, relationships, or linguistic formations that stand ambiguously for a multiplicity of meanings, evoke emotions, and impel men to action' (in: Pettigrew, 1979, p.574). Voorbeelden van symbolen zijn mythen, visies, waarden, helden, rituelen, ceremonies, vieringen, verhalen, metaforen, humor en toneel (Bolman & Deal, 2013; Kunda, 2006; Sandberg & Targama, 2007). Deze symbolen worden ingezet om leden van een organisatie te helpen bij het formuleren, ontwikkelen en onderhouden van een gedeeld begrip van hun werk (Sandberg & Targama, 2007). Dit begrip wordt door Sandberg en Targama (2007) *understanding* genoemd. Volgens hen creëert en ontwikkelt ieder mens een *understanding* door socialisatie in een gemeenschap, zoals een organisatie. Dit is niet statisch, maar een proces dat continu in ontwikkeling is.

De betekenisgeving in een organisatie kan zowel door managers plaatsvinden als door medewerkers. Verschillende auteurs beschrijven hiervoor het verschil tussen *sensegiving* en *sensemaking*, geïntroduceerd door de organisatietheorist Karl Weick (Collins, 2012; De Man, 2009; Stensaker & Falkenberg, 2007). Managers kunnen door middel van *sensegiving* de genoemde symbolen als bron gebruiken om hun visie op anderen over te brengen. Medewerkers gebruiken deze symbolen daarentegen als *sensemaking* om vorm en betekenis te geven aan hun organisatie-identiteit. Deze moet onderscheiden worden van de persoonlijke identiteit en gaat over wat leden waarnemen, voelen en denken over de organisatie waarvoor zij werken (Skalen, 2004). Skalen voegt hieraan toe dat organisatieleden zelf hun omgeving creëren en beschrijft dit als het centrale aspect van het concept van de *enacted environment*. De Man (2009) geeft aan dat beide vormen van betekenisgeving belangrijk zijn, omdat de bestaande cultuur is gebaseerd op de *sensemaking* van organisatieleden, terwijl de managers door middel van *sensegiving* actief zijn in het creëren van nieuwe betekenissen.

2.4 Organisatiebinding

De mate waarin medewerkers zich gebonden voelen aan een organisatie, is op verschillende manieren onderzocht. Meyer en Allen (1997) beschrijven de volgende drie componenten van



binding: *affectieve binding*, waarbij een individu zich emotioneel gehecht voelt aan de organisatie; *continuerende binding*, waarbij het individu zich bewust is van de kosten die het verlaten van de organisatie met zich meebrengt; en *normatieve binding*, waarbij een individu zich verantwoordelijk voelt om bij de organisatie te blijven, omdat dit een goede en morele zaak is. Affectieve betrokkenheid toont de meest intrinsieke motivatie om aan de organisatie verbonden te zijn. Bij continuerende en normatieve betrokkenheid is er meer sprake van extrinsieke motivatie, omdat de medewerker het idee heeft dat hij de binding aan de organisatie nodig heeft of dat het voor zijn gevoel moet.

2.4.1 Definitie

Verschillende auteurs definiëren organisatiebinding als de mate waarin iemand zich psychologisch identificeert met de organisatie en de gevolgen hiervan voor de voortzetting van het lidmaatschap van de organisatie (Blau, 1985; Jex, 2002; Meyer & Allen, 1997). Volgens Van Raes, Vanbeselaere, De Witte en Boen (2009) gaat het om 'een gevoel van verbondenheid tussen werknemer en organisatie' (p.22), wat zich uit in het nemen van initiatieven, betere samenwerking en de bereidheid om extra inspanningen te leveren. Mowday, Steers en Porter (1979) sluiten hierbij aan door te zeggen dat binding meer is dan een passieve loyaliteit. Het houdt een actieve relatie met de organisatie in, waarbij individuen actief een bijdrage willen leveren aan het welzijn van de organisatie. Binding ontstaat namelijk alleen wanneer de doelen van de organisatie daadwerkelijk worden beleefd als een gezamenlijke missie op basis van een gedeelde visie (Meijer, 2008). Organisatiebinding heeft een sterk positieve invloed op arbeidstevredenheid en werkgerelateerd gedrag. Gert Meijer (2008) stelt dat 'mensen die zich verbonden voelen met hun organisatie 'ervoor gaan', meer bevlogen zijn en bijdragen aan het creatieproces'. Medewerkers met een sterke organisatiebinding blijven ook langer trouw aan de organisatie en aanvaarden sneller organisatieveranderingen (Van Raes et al., 2009).

2.4.2 Verbondenheid op ideële, instrumentele en sociale gronden

Een methode waarmee organisaties de binding van medewerkers in de praktijk beïnvloeden is retentiemanagement. Volgens Kluytmans (2001) bepaalt de wederzijdse verstandhouding tussen medewerker en organisatie of en in welke mate een medewerker zich gebonden voelt aan een organisatie. Retentiebeleid is gebaseerd op de principes van wederzijds respect tussen werkgever en werknemer en gaat over ongeschreven afspraken en verwachtingen. Medewerkers kunnen zich gebonden voelen op ideële, instrumentele en sociale gronden (Lammers, 1964). Wanneer medewerkers zich met de organisatiedoelen en ideologische opvattingen van een organisatie of organisatieonderdeel kunnen identificeren, is er sprake van ideële binding. Instrumentele binding is gebaseerd op de activiteiten die medewerkers door hun functie verrichten. Men kan zich, volgens de auteur, sterk aangetrokken voelen tot de organisatie door de inhoud van het werk en de mogelijkheden tot zelfontplooiing. Dit gaat vaak gepaard met een aanvaarding van de organisatiedoelen, maar zelfs met afwezigheid van ideële binding kan men een sterke instrumentele binding aan de organisatie hebben. Bij sociale binding fungeert het gevoel van verbondenheid met medemensen in de organisatie als bindingsfactor. Volgens Lammers is voor deze saamhorigheid de kwaliteit van de onderlinge verhoudingen doorslaggevend.

2.4.3 Factoren die van invloed zijn op organisatiebinding

Medewerkers kunnen zich dus op diverse manieren verbonden voelen aan de organisatie. Drie factoren die veel invloed hebben op de binding van medewerkers aan de organisatie zijn binding



door arbeidsinhoud, binding door cultuur en binding door leiderschap. Deze drie factoren creëren wederzijdse verwachtingen tussen medewerkers en de organisatie en zullen herhaaldelijk op elkaar afgestemd moeten worden.

Binding door arbeidsinhoud

Medewerkers voelen zich gebonden aan de organisatie door de inhoud van het werk dat zij doen. De omstandigheden van het werk moeten mogelijkheden bieden tot groei op zowel het professionele als het persoonlijke vlak. Kluytmans (2001) geeft aan dat er een relatie is tussen de manier waarop het werk inhoudelijk wordt ingevuld en de motivatie van de medewerker. De factor arbeidsvoorwaarden kan hiermee worden ingezet om de instrumentele binding van medewerkers te vergroten (Lammers, 1964). Organisaties moeten dus minimaal goede arbeidsvoorwaarden bieden (Broenink, 2001). Voor beroepskrachten bestaat er een financiële beloning, maar voor vrijwilligerswerk gelden 'andere vormen van beloning, zoals sociale contacten, werkervaring, toename van kennis en vaardigheden of simpelweg een plezierige tijdsbesteding' (Meijs, 1997, p.35). Een goed loon en passende arbeidsvoorwaarden bepalen echter maar voor een deel de mate van binding met de organisatie. Medewerkers zijn pas te binden als de organisatiecultuur bij hen past (Bruel & Colsen, 1998).

Binding door cultuur

In paragraaf 2.3 is reeds geschreven over de definitie van organisatiecultuur en hoe het cultuurperspectief zich bezighoudt met betekenisgeving. Uit de theorieën over organisatiebinding blijkt dat de organisatiecultuur een belangrijke factor is die invloed heeft op de binding van medewerkers aan de organisatie. Om die reden wordt het begrip cultuur hieronder nogmaals beschreven, maar dan specifiek gericht op de wijze waarop cultuur een sturingsmiddel is voor gedrag door de betekenisgeving van medewerkers (Kluytmans, 2001). Volgens Bruel & Colsen (1998) moet een organisatie een specifieke cultuur realiseren waar de medewerkers zich aan kunnen conformeren. Wanneer dit het geval is, zullen zij zich gebonden voelen aan de organisatie.

De mate van binding aan de organisatiecultuur kan worden uitgelegd aan de hand van het 'ui-model', ontwikkeld door Sanders en Neuijen (2005). Dit model geeft volgens de auteurs weer dat de buitenkant van de ui, de symbolen, gemakkelijk te herkennen en te veranderen zijn, terwijl de grondbeginselen dieper geworteld liggen. Jansen (1996) gebruikt dit model om aan te tonen dat een organisatiecultuur als een bol met verschillende schillen kan worden gezien. Om de centrale waarden van de organisatie in meerdere of mindere mate eigen te maken, moeten medewerkers als het ware de 'ui' pellen. De uitkomst hiervan is de mate van binding met de organisatie (Jansen, 1996), wat samenhangt met de ideële binding van Lammers (1964). Wanneer een medewerker dezelfde waarden en grondbeginselen heeft als de organisatie, is deze persoon doorgedrongen tot het binnenste van de ui en heeft diegene een volledige binding met de organisatie. Wanneer een medewerker slechts een deel van de ui pelt, dan conformeert hij zich wel aan de organisatie, maar maakt hij zich deze niet volledig eigen. Minimale binding is er wanneer medewerkers zich alleen aan de regels houden, maar zich verder niet interesseren voor de organisatie.



Figuur 4. BRON: Sanders & Neuijen (2005)



De mate van sociale binding met de organisatie, hangt samen met de mate waarin medewerkers worden voorzien in de sociale aspecten van de organisatielcultuur, zoals omgangsvormen en collegialiteit (Lammers, 1964).

Binding door leiderschap

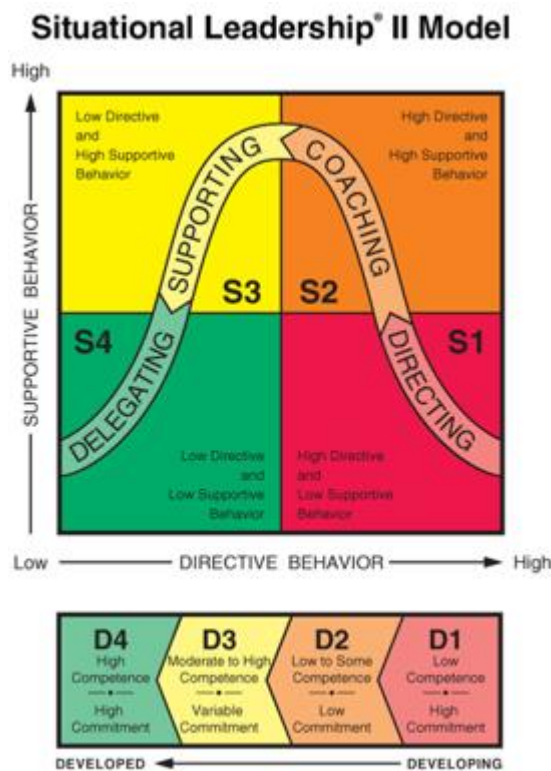
In paragraaf 2.3.2 over cultuur is geschreven dat het management betekenissen in de organisatie creëert door middel van *sensegiving*. Zij moet hierbij rekening houden dat iedere vorm van management gevolgen heeft voor de identiteit van de organisatieleden (Alvesson & Wilmott, 2002). Tevens speelt het management een cruciale rol in de motivering van medewerkers (Steijn, 2003). Beslissingen die zij over bijvoorbeeld het personeelsbeleid neemt, hebben invloed op de werknemers. Wanneer de medewerkers niet tevreden zijn over het management, zal dit impact hebben op de tevredenheid over het werk en de binding aan de organisatie.

Zoals eerder beschreven gaat het bij retentiemanagement om een goede verstandhouding tussen werkgever en werknemer. De verwachtingen van de 'volgers' spelen hierbij een belangrijke rol (Jackson & Parry, 2008). De auteurs zien leiderschap als een relatie die is gebaseerd op wederzijdse uitwisseling tussen leiders en volgers. Wanneer een leider niet wordt geaccepteerd, zal er geen wederzijdse uitwisseling zijn en kunnen er problemen optreden. Jackson en Parry beschrijven twee vormen van leiderschap: *transactioneel* en *transformationeel* leiderschap. De eerste vorm gaat uit van extrinsieke motivatie van medewerkers door de gedachte dat zij overal voor in te zetten zijn, zolang er maar een beloning tegenover staat. De tweede vorm gaat uit van de intrinsieke motivatie van medewerkers en is gericht op hun welzijn door te luisteren naar wat er leeft. Leiderschap wordt hierbij gezien als een sociaal proces (Bate et al., 2000).

Om werknemers op een passende manier leiding te kunnen geven, hebben Blanchard en Hersey in 1968 een model ontwikkeld op het gebied van situationeel leiderschap (Blanchard, 2007). Het idee van dit model is dat er een match is tussen een leiderschapstijl en het ontwikkelingsniveau

van de werknemer. Er is niet één leiderschapstijl die in elke situatie effectief is, het effect verschilt per situatie. Teveel of te weinig sturing heeft, volgens Blanchard, namelijk een negatieve impact op de ontwikkeling van werknemers.

Het oorspronkelijke model is in de loop der tijd aangepast en geactualiseerd door Blanchard en tegenwoordig is er sprake van het *Situationeel Leiderschap II Model*, zie figuur 5. De centrale gedachte van dit model is dat medewerkers door verschillende ontwikkelingsfasen gaan wanneer zij een nieuwe taak of verantwoordelijkheid oppakken. Blanchard onderscheidt vier verschillende leiderschapstijlen: *directing* (S1), *coaching* (S2), *supporting* (S3) en *delegating* (S4). Deze stijlen passen bij de vier fasen van ontwikkeling van medewerkers: *enthusiastic beginner* (D1), *disillusioned learner* (D2), *capable but cautious performer* (D3) en *self reliant achiever* (D4). Belangrijk is dus dat een leidinggevende weet in welke



Figuur 5. BRON: Blanchard (2007)



ontwikkelingsfasen medewerkers zich bevinden, om de bijpassende leiderschapsstijl effectief in te kunnen zetten.

Tot slot vereist de ontwikkeling van binding aan de organisatie leiderschap om de missie, visie en waarden helder te formuleren en communiceren (Meijer, 2008), zodat alle medewerkers weten wat de grondbeginselen van de organisatie zijn en zich daarmee kunnen identificeren. Wanneer dit het geval is, is er sprake van ideële binding (Lammers, 1964).

2.5 Samenvatting

In dit hoofdstuk zijn de drie belangrijkste thema's van dit onderzoek vanuit de literatuur beschreven, om de resultaten van het onderzoek in een wetenschappelijk kader te plaatsen.

De organisatiestructuur is beschreven als de formele verhouding in een organisatie, door de wijze waarop taken en verantwoordelijkheden zijn verdeeld. Als eerste is het verschil tussen verticale en horizontale sturing uitgelegd, om de implicaties van een platte organisatiestructuur te begrijpen. Vervolgens is beschreven hoe een effectieve organisatiestructuur ontworpen kan worden, aan de hand van de configuraties van Mintzberg. Op basis van deze configuraties wordt de structuur van Stichting Present beschreven en worden de consequenties beredeneerd die de structuur heeft voor de binding die medewerkers en bestuursleden aan de organisatie ervaren. Tevens worden verschillen, op het gebied van organisatiebinding, aangetoond met soortgelijke organisaties die een andere basisstructuur hebben.

De informele verhoudingen in een organisatie hebben betrekking op de organisatiecultuur. In dit onderzoek is het tweede perspectief op cultuur gehanteerd, waarin de cultuur wordt gezien als *something an organization is* en betekenisgeving centraal staat. De theorieën over betekenisgeving worden in dit onderzoek gebruikt om de betekenissen, die respondenten geven aan de organisatiebinding, te kunnen onderbouwen.

Tot slot is het begrip 'organisatiebinding' beschreven, waarbij het gaat om de mate waarin een medewerker zich kan identificeren met de organisatie. De verschillende gronden waarop men zich kan binden aan een organisatie (ideëel, instrumenteel en sociaal) en de factoren die hierop van invloed zijn (arbeidsinhoud, organisatiecultuur en leiderschap), worden in dit onderzoek gebruikt om de ervaren organisatiebinding te kunnen verklaren.



3. Methoden

In dit hoofdstuk wordt beschreven welke methoden en technieken zijn gebruikt in de uitvoering van dit onderzoek. Ten eerste wordt de strategie van het onderzoek uiteengezet, omdat dit laat zien vanuit welk perspectief het onderzoek is uitgevoerd. Vervolgens worden de methoden beschreven waarmee de resultaten zijn verzameld en zal worden toegelicht hoe de respondentengroep, die aan dit onderzoek heeft meegewerkt, tot stand is gekomen. Ten vierde wordt beschreven op welke manier de analyse van de gegevens heeft plaatsgevonden. Tot slot zal worden benoemd op welke wijze de kwaliteitscriteria zijn bewaakt.

3.1 Onderzoeksstrategie

Om in te kunnen gaan op de persoonlijke betekenisgeving van de medewerkers is gekozen voor een kwalitatieve werkwijze. Kwalitatief onderzoek is geschikt wanneer men de betekeniswereld achter interacties, processen, gedragingen, gevoelens en ervaringen wil exploreren (Boeije, 2014) en biedt een onderzoeker de ruimte om diepte te bereiken in gesprekken. De werkelijkheid wordt hiermee gezien vanuit een 'interpretatieve bril' waarmee men de sociale werkelijkheid kan begrijpen door er betekenis aan te geven (Sandberg & Targama, 2007). Om te kunnen begrijpen wat er leeft in de organisatie is het van belang deel te nemen, aangezien betekenisgeving veelal niet van de buitenkant te zien is. Ik heb er daarom voor gekozen om binnen de organisatie als onderzoeker diverse bijeenkomsten bij te wonen en met medewerkers in gesprek te gaan om te begrijpen wat er leeft. Dit wordt ondersteund door White (1986) met de gedachte dat men de werkelijkheid pas kan begrijpen wanneer hier betekenis aan is gegeven.

Door de interpretatie van betekenissen bestaat er geen objectieve werkelijkheid die onderzocht kan worden (Van Thiel, 2007; White, 1986). Wat wij als werkelijkheid zien is gecreëerd op basis van onze ervaringen in interactie met anderen (Sandberg & Targama, 2007). Dit heeft tot gevolg dat alle data die een onderzoeker onder ogen krijgt wordt gekleurd door zijn standpunten, perspectieven en aannames. De kennis die is gebruikt voor en opgedaan tijdens dit onderzoek is daarmee dus een interpretatie van de werkelijkheid (Van Thiel, 2007). Dit heb ik niet als een probleem ervaren, maar als een gevolg van het feit dat er meer dan één waarheid bestaat en daarmee meerdere visies op de problematiek. In dit onderzoek heb ik daarom geprobeerd om verschillende visies van medewerkers in kaart te brengen en deze, aan de hand van de aangegeven onderzoeksthema's, te begrijpen en te beschrijven. Dit heb ik gedaan door zo open mogelijk gesprekken in te gaan en te luisteren naar wat er gezegd werd, om de betekenisgeving van medewerkers centraal te stellen. Tot slot zijn de data en theorie leidend geweest in de analyse en interpretatie van de resultaten.

Om de werkelijkheid en verschillende betekenissen zo volledig mogelijk in beeld te brengen heb ik binnen de interpretatieve benadering gekozen voor een casestudy. Een casestudy houdt in dat een casus intensief wordt geanalyseerd onder alledaagse omstandigheden (Baarda, De Goede & Teunissen, 2009). Om de organisatiebinding binnen Stichting Present in kaart te kunnen brengen is het relevant om de dagelijkse gang van zaken te onderzoeken. De mate van binding die medewerkers ervaren, wordt namelijk gebaseerd op hun dagelijkse werkzaamheden. Om deze reden heb ik zowel diverse bijeenkomsten bezocht, als met mensen gesproken over hun gevoel van binding. Het begrijpen van de betekenissen van medewerkers in hun specifieke werkcontext bij Present stond hierbij centraal.



Het doel van deze casestudy is om, aan de hand van deze betekenissen, te kunnen verklaren wat de samenhang is tussen de organisatiestructuur, organisatiecultuur en organisatiebinding, zoals medewerkers die ervaren, en wat hun visie is op 'Samen Present'. Door Present als specifieke werkcontext te gebruiken voor dit onderzoek, zijn de resultaten niet per definitie geschikt zijn om te generaliseren naar andere situaties of populaties. Zoals eerder beschreven zou dit onderzoek wel relevante informatie kunnen bevatten voor soortgelijke organisaties.

3.2 Methoden voor dataverzameling

De methoden die in dit onderzoek zijn gebruikt voor het verzamelen van gegevens zijn interviews, observaties en documentenanalyse. De combinatie van deze drie methoden wordt ook wel methodische triangulatie genoemd, omdat dit een zo compleet mogelijk (holistisch) beeld van het onderzoeksonderwerp kan weergeven (Baarda et al, 2009). Tevens is in dit onderzoek zowel *in situ* als *in vivo* data verzameld (Whittle, Mueller & Mangan, 2009). *In situ* houdt in dat de natuurlijke situatie wordt gebruikt als data. In dit onderzoek heb ik ter observatie verschillende bijeenkomsten bezocht en heb ik informele gesprekken met medewerkers gehouden. *In vivo* betekent dat iets uit de natuurlijke context wordt gehaald en onderzocht. In dit onderzoek zijn er geplande interviews afgenomen en diverse documenten bekeken. In deze paragraaf zullen de drie methoden van dataverzameling beschreven worden.

3.2.1 Interviews

Binnen interpretatief onderzoek zijn interviews de belangrijkste data. Het doel is het verzamelen van informatie uit de mededelingen van ondervraagde personen, om zo de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden (Baarda et al, 2009). Omdat de onderzoeksvraag gericht is op betekenisgeving en beleving van medewerkers, zijn mondelinge gesprekken de beste manier om dit te achterhalen. Om deze reden zijn de interviews van grote waarde en is in de analyse daar de meeste aandacht besteed.

Toen ik in het voorjaar van 2014 begon met dit onderzoek heb ik een aantal ongestructureerde explorerende gesprekken gevoerd om, zo min mogelijk gestuurd, te horen welke thema's de respondenten aandroegen die interessant konden zijn voor onderzoek. Dit worden ook wel open interviews genoemd (Van Thiel, 2007). De vraag waarmee ik deze gesprekken begon, was: *hoe ervaart u uw werk voor Stichting Present (op organisatieniveau)?* De informatie uit deze gesprekken is van invloed geweest bij het opstellen van de probleemstelling, de onderzoeksvraag en de topiclijst voor de semigestructureerde interviews (Van Thiel, 2007).

De belangrijkste dataverzameling heeft plaatsgevonden door middel van semigestructureerde interviews. Hieraan voorafgaand heb ik, aan de hand van de beschreven theoretische concepten en informatie uit de explorerende interviews, een topiclijst opgesteld. De lijst bestaat uit een drietal topics met daaronder een aantal voorbeeldvragen en is te vinden in bijlage 1. Deze topiclijst heb ik als richtinggevend beschouwd tijdens de interviews, maar ik heb tevens getracht daarbij ruimte te laten voor de respondent, om het gesprek zo natuurlijk mogelijk te laten verlopen (Van Thiel, 2007). Deze strategie kwam niet bij elk interview goed tot uiting, omdat het gesprek naar mijn idee soms te ver afdwaalde van de organisatie als onderzoeksthema en meer inging op de inhoud van het werk van de respondent. Een reden hiervoor is dat een aantal respondenten aangaf niet gewend te zijn om na te denken over de organisatie zelf, maar veelal bezig is met de praktische dagelijkse gang van zaken. Om deze reden heb ik af en toe, door middel van een vraag, het gesprek gestuurd richting de onderzoeksthema's, om relevante informatie te vergaren. De



respondenten benoemden overigens wel dat zij het onderzoeksonderwerp interessant vonden, graag hun medewerking eraan wilden verlenen en benieuwd zijn naar de uitkomsten.

Voor het afnemen van de interviews heb ik veel gereisd, om de gesprekken te houden in een voor de respondent prettige omgeving. Dit resulteerde erin dat ik op allerlei plekken gesprekken heb gevoerd: in het kantoor van een lokale stichting, bij iemand thuis, in de Starbucks of een café, in een schouwburg of bij iemand op het werk voor een andere organisatie. Dit waren niet altijd rustige ruimtes, maar ik merkte dat zowel de respondenten als ik genoeg concentratie hadden, waardoor het naar mijn idee niet ten koste ging van de kwaliteit van de gesprekken. Het was een bewuste keuze om de respondenten de locatie te laten bepalen, omdat ik er vanuit ging dat zij minder snel zouden meewerken wanneer zij ver moesten reizen. Tevens hoopte ik dat de respondenten zich in een vertrouwde omgeving op hun gemak zouden voelen en openheid zouden tonen. Deze openheid heb ik in alle gesprekken gemerkt, doordat men zich kritisch durfde uit te spreken over bijvoorbeeld SPN. De respondenten gaven zelf vaak ook aan openheid te ervaren om alles te kunnen zeggen. De anonimiteit die ik aan het begin van elk gesprek waarborgde droeg hier aan bij, maar was voor een aantal respondenten niet noodzakelijk.

De meeste interviews duurden ongeveer een uur. In sommige gevallen was het iets langer en had ik wat scherper op de inhoud kunnen sturen om daarmee de tijd te bewaken. Gelukkig vonden de respondenten het niet erg dat het gesprek wat uitliep. Ik deed er alleen zelf langer over om het te transcriberen.

3.3.2 Observaties

Om een beeld te kunnen creëren van de dagelijkse gang van zaken in de organisatie is gebruik gemaakt van observaties. Als onderzoeker heb ik een aantal bijeenkomsten bijgewoond, waardoor ik de organisatie van binnenuit heb leren kennen en ben ik enigszins bij de medewerkers bekend geraakt. Dit wordt ook wel participerende observatie genoemd, wat volgens Van Thiel leidt tot 'rijke, gedetailleerde informatie over het onderzoeksonderwerp, in zijn context (holisme)' (2007, p.81). In dit onderzoek zijn de observaties als tweede middel van dataverzameling gebruikt, om een aanvulling te zijn op wat er uit de interviews en documentenanalyse naar voren komt. Ter observatie heb ik mij gericht op gebeurtenissen, reacties, houdingen, werkplekken en emoties. De observaties vonden plaats tijdens informele gesprekken en interviews, tweemaal een bezoek aan de landelijke Presentdagen, het bijwonen van een regio-overleg voor coördinatoren en een dag op het kantoor bij de landelijke stichting, inclusief een teammoment en korte vergadering. Tevens ben ik gedurende de onderzoeksperiode lid geweest van de interne Facebookgroep 'Stichting Present Intern', die na een korte periode de naam 'Samen Present' kreeg. Van elk moment dat ik aanwezig was in de organisatie heb ik een *fieldnote* gemaakt, waardoor er een geheel van data is ontstaan. Deze data kan als input voor de analyse gebruikt worden en, indien interessant, gebruikt worden om conclusies te trekken (Emerson, Fretz & Shaw, 2001). De observaties gaven mij inzicht in de omgang tussen mensen en de inhoud van het werk, waardoor ik kon begrijpen waar men over sprak in de interviews. Doordat ik bijvoorbeeld tweemaal de landelijke Presentdagen en een regio-overleg voor coördinatoren heb bijgewoond, wist ik waar men het over had als er over deze momenten werd gesproken. Hierdoor kon ik in de gesprekken ingaan op de ervaring van die dagen, zonder te hoeven vragen wat er dan precies gebeurt.

De observaties hebben in dit onderzoek dus met name bijgedragen aan een beter begrip van de organisatie. In de analyse zijn de observaties gebruikt voor de beschrijving van de cultuur binnen Present, maar niet om conclusies te trekken. Met het gebruik van observaties moet namelijk



rekening gehouden worden met het selectieve karakter waarmee de onderzoeker de data noteert. Dat is onderhevig aan wat hij belangrijk vindt en de betekenis die hij geeft aan de reacties van anderen (Emerson et al, 2001).

3.3.3 Documentenanalyse

In dit onderzoek heb ik als derde wijze van dataverzameling gebruik gemaakt van bestaand materiaal (Van Thiel, 2007). Het bekijken van bestaande documenten kan goed van pas komen in het verzamelen van zoveel mogelijk data om de casus vanuit diverse hoeken te belichten (Boeije, 2014). Het belangrijkste document voor dit onderzoek is het Strategisch Plan 2014-2017, waarin de visie van SPN op 'Samen Present' beschreven staat. Dit document gaf mij informatie over deze visie en was, samen met de explorerende interviews, leidend in het formuleren van de probleemstelling. Andere bronnen, die ik heb bekeken ter inspiratie voor het vormen van mijn onderzoeksonderwerp en het leren kennen van de organisatie, zijn de website van Stichting Present, een aantal jaarverslagen van SPN, het Handboek dat geschreven is voor lokale stichtingen en een, door SPN geschreven, analyse van de jaarverslagen van lokale stichtingen. Om de keuze voor de organisatiestructuur te begrijpen, kreeg ik vanuit SPN een hoofdstuk uit het Groeiboek van het Oranje Fonds toegestuurd (McKinsey & Company, 2013). Van al deze bronnen is tevens gebruik gemaakt in de beschrijving van de resultaten en de discussie.

Daarnaast kreeg ik vanuit SPN een document toegestuurd met daarin de waardering die lokale stichtingen in hun zelfevaluatie gaven aan de dienstverlening van SPN. Hierin stond per dienstverlening (zie figuur 1) het gemiddelde cijfer dat zij gaven in 2011, 2012 en 2014. Dit document heb ik gebruikt om te kijken of de resultaten die ik in de interviews had verzameld breder in de organisatie gedragen werden. De waardering die men impliciet in de interviews gaf, kwam naar mijn idee overeen met de algemene waardering uit dit document. Hieruit heb ik geconcludeerd dat mijn resultaten breder gedragen zouden kunnen worden in de organisatie en heb ik dit document verder niet gebruikt in de analyse.

3.3 Respondenten

In dit onderzoek heb ik twee explorerende interviews en zestien semigestructureerde interviews gehouden om diverse medewerkers aan het woord te laten over hun ervaringen en verwachtingen. Voor de explorerende interviews heb ik met twee willekeurig gekozen coördinatoren gesproken. Voor de semigestructureerde interviews vond ik het van belang om een zo breed mogelijke groep medewerkers te betrekken bij het onderzoek, aangezien de onderzoeksvraag ingaat op de betekenisgeving omtrent organisatiebinding. Dit heeft betrekking op alle niveaus van de organisatie en zowel besturen als operationele teams. Om een representatieve steekproef te krijgen, heb ik door middel van stratificatie een selectie gemaakt van de doelgroep (Van Thiel, 2007).

Ten eerste heb ik ervoor gekozen om van zowel SPN als de lokale stichtingen medewerkers te interviewen, aangezien uit de probleemstelling bleek dat de verwachtingen van beide kanten onderzocht moeten worden. Ten tweede is er een verschil in functie van medewerkers. Iedere stichting bestaat uit een bestuur en een operationeel team die elk een eigen verantwoordelijkheid hebben. Ik heb ervoor gekozen om uit beide groepen respondenten te selecteren, om de ervaringen omtrent de organisatiebinding van beide zijden te belichten. Uit het operationele team van lokale stichtingen heb ik bewust voor de coördinatoren gekozen, omdat zij een meer centrale positie hebben dan de vrijwilligers in het team. Ten derde zijn er verschillen in grootte en leeftijd van lokale



stichtingen, omdat er de afgelopen tien jaar jaarlijks nieuwe stichtingen zijn opgericht. Dit heeft mijns inziens invloed op de betekenis die wordt gegeven aan de organisatiebinding. Oudere stichtingen kunnen door hun ervaring bijvoorbeeld andere verwachtingen hebben dan jongere stichtingen die zich in een andere fase bevinden. Ten vierde zijn er verschillen tussen regio's waar stichtingen gevestigd zijn. Zo is de cultuur in het noorden van Nederland anders dan in het zuiden en zijn er ook verschillen tussen steden en dorpen, wat invloed kan hebben op de wijze waarop een lokale stichting aansluiting vindt in de lokale cultuur. De samenleving in een grote stad als Amsterdam is bijvoorbeeld heel anders dan een klein christelijk dorp als Putten. Tot slot kan er een verschil zijn in de tijd dat medewerkers betrokken zijn bij Stichting Present. Zo zal iemand die relatief kort betrokken is waarschijnlijk een andere binding kunnen ervaren dan iemand die al langer voor Present werkt.

Tijdens het selecteren van de respondenten zijn deze variabelen voortdurend als leidend beschouwd, waardoor de uiteindelijke respondentengroep op al deze vlakken te onderscheiden is. Bij de selectie van respondenten heb ik gebruik gemaakt van de, door SPN geschreven, analyses van de jaarverslagen van lokale stichtingen, waarin onder andere staat beschreven hoeveel projecten zij jaarlijks uitvoeren. Aan de hand van deze analyses en twee documenten met daarin de oprichtingsdata van lokale stichtingen en de gegevens hoe lang coördinatoren werkzaam zijn voor Present, is de respondentengroep tot stand gekomen.

Vanuit SPN heb ik gesproken met zowel een bestuurslid als iemand uit het operationeel team. Vanuit de lokale stichtingen heb ik, op basis van alle selectiecriteria, vijf bestuursleden en negen coördinatoren geïnterviewd. Ondanks deze zorgvuldige selectie is het mogelijk dat niet iedere stichting zich zal herkennen in de resultaten en conclusies van dit onderzoek, omdat ik maar met een beperkte groep mensen heb gesproken. Tevens kunnen sommige resultaten, in verband met anonimiteit van respondenten, generaliserend beschreven zijn. Desondanks hoop ik dat ik, door de bewuste keuze voor een zo breed mogelijke groep respondenten, een enigszins representatief en valide beeld van Stichting Present heb kunnen schetsen.

Het in contact komen met de respondenten verliep goed. Met goedkeuring vanuit SPN kon ik, aan de hand van de genoemde selectiecriteria, de respondenten zelf benaderen. In het benaderen van respondenten heeft de organisatie dus geen invloed gehad, wat een positieve werking heeft op de validiteit van het onderzoek. De respondenten benaderde ik per e-mail, wat mij een goed middel leek, aangezien de meeste respondenten parttime werken. In deze e-mail beschreef ik kort het doel van het onderzoek dat ik in opdracht van SPN uitvoerde. In de meeste gevallen kreeg ik zeer snel een positieve reactie terug om een afspraak te maken, wat over het algemeen tevens per e-mail gebeurde. Een enkele keer werd ik gebeld door de respondent om een afspraak te maken. Nadat de afspraak was gemaakt heb ik, naar aanleiding van feedback uit het eerste interview, de respondent een aantal vragen ter voorbereiding gestuurd over de thema's die het gesprek zouden bevatten. Slechts een enkele keer gaf een respondent aan niet mee te kunnen werken, in de meeste gevallen door tijdgebrek.

3.4 Methoden voor analyse

Voor de analyse van de verzamelde gegevens uit het onderzoek, is het belangrijk dat deze data zo helder en objectief mogelijk zijn uitgewerkt. 'Rijke data geven details en voorbeelden zodat we kunnen begrijpen wat er is verteld' (Boeije, 2014, p.75). Daarbij draagt goed databeheer, in het kader van betrouwbaarheid, bij aan transparantie van de gegevens en de mogelijkheid om oorspronkelijke



gegevens en interpretaties daarvan te kunnen controleren (Boeije, 2014). Om deze redenen heb ik, met goedkeuring van de respondenten, alle interviews opgenomen met een voicerecorder. Dit had tevens als voordeel dat ik tijdens de interviews mij volledig op het gesprek kon concentreren, zonder dat ik gefocust hoefde te zijn op het maken van aantekeningen. Daarna heb ik ieder gesprek zo letterlijk mogelijk getranscribeerd, om de informatie uit de interviews in alle volledigheid voor de analyse te kunnen gebruiken.

Na ongeveer vijf interviews ben ik begonnen met coderen, om thema's te kunnen onderscheiden in de hoeveelheid aan data en betekenis te kunnen geven aan wat respondenten hebben gezegd. Voor het coderen heb ik het softwareprogramma *Nvivo* gebruikt, waarmee ik op effectieve wijze citaten uit verschillende interviews kon samenvoegen op thema. Het coderen heb ik in drie fasen uitgevoerd: open codering, axiale codering en selectieve codering (Strauss & Corbin, 2007, in: Boeije, 2014).

Tijdens de fase van open codering heb ik de eerste transcripten zorgvuldig doorgelezen om de verzamelde gegevens te exploreren en vervolgens op te delen in fragmenten (Boeije, 2014). Deze fragmenten heb ik ondergebracht in verschillende codes die aanduiden welke informatie er in het fragment te vinden was. Deze thematisering vormt de start van de analyse van het onderzoeksveld en is een centraal element in kwalitatief onderzoek (Boeije, 2014). Het resultaat van deze eerste fase van coderen was een codeboom, waarin een eerste ordening in onderzoeksthema's te onderscheiden was. Aan de hand van deze codeboom heb ik een tussentijdse analyse geschreven met daarin de resultaten uit de interviews en een korte discussie aan de hand van de theoretische concepten die ik voor mijn onderzoeksopzet uitgewerkt had. Op dit verslag kreeg ik van mijn begeleider vanuit de Universiteit de feedback dat ik de data goed geordend had, maar dat er nog meer inhoud aan de codes gegeven mocht worden. Ik legde met name uit dat er iets speelde, maar te weinig wat respondenten daarvan vonden. Om betekenis te kunnen geven aan de situatie binnen Stichting Present, was het van belang dat ik meer nadruk zou leggen op de ervaring en betekenisgeving van respondenten. Hier heb ik in het vervolg van mijn onderzoek rekening mee gehouden door in de interviews dieper in te gaan op de beleving van medewerkers en door de citaten meer op inhoud te coderen.

In de fase van axiale codering draait het om het achterhalen van welke thema's belangrijk zijn, hoe deze zich van elkaar onderscheiden en hoe zij met elkaar samenhangen (Boeije, 2014). Door nieuwe transcripten te coderen, ontstond er een proces waarin de bestaande codes opnieuw werden ingedeeld, nieuwe codes werden toegevoegd, sommige codes een andere naam kregen en werden opgesplitst of samengevoegd. In dit proces is er een nieuwe codeboom ontstaan die meer inhoud bevatte dan de eerste en waarin steeds duidelijker werd welke thema's belangrijk waren voor de analyse van de data. De codering in deze fase zorgde ervoor dat de begrippen losser kwamen te staan van de oorspronkelijke tekst (Boeije, 2014) en resulteerde in de definitieve codeboom (zie bijlage 2).

In de fase van selectieve codering ligt de nadruk op 'de integratie van de bevindingen door verbanden te leggen tussen de categorieën die in de fase van het axiaal coderen zijn beschreven' (Boeije, 2014, p.133). Aan de hand van de definitieve codeboom heb ik in een Worddocument de codes samengevat door ze te beschrijven, eventuele verbanden te benoemen en te onderbouwen met een aantal relevante citaten. In dit proces stonden de codes volledig los van de transcripten en is de data geanalyseerd op inhoud. Aan de hand van dit document is het hoofdstuk 'resultaten' in deze scriptie tot stand gekomen. De thema's uit de resultaten kwamen grotendeels overeen met de thema's die ik had onderscheiden in de probleem- en vraagstelling en de literatuurstudie. Hierdoor



kon ik in de discussie de beschreven resultaten op een goede manier aan de theoretische concepten koppelen. Het enige thema wat minder expliciet in de resultaten naar voren kwam, maar in de discussie wel relevant bleek, was 'leiderschap'. Dit thema ontstond tijdens de interpretatie van de resultaten aan de hand van de theorie.

3.5 Kwaliteitscriteria

De kwaliteit van het onderzoek wordt bepaald door kwaliteitscriteria. Klassiek worden hiervoor de begrippen betrouwbaarheid en validiteit gehanteerd, welke ook leidend zullen zijn voor dit onderzoek. Omdat de rol van de onderzoeker groot is in interpretatief onderzoek en de specifieke casus contextgebonden is, wil ik ook gebruik maken van de meer interpretatieve benadering die het idee van *trustworthiness* gebruikt om de klassieke kwaliteitscriteria toe te lichten (Krefting, 1991).

3.5.1 Betrouwbaarheid

Bij de klassieke definiëring van betrouwbaarheid wordt de vraag gesteld in hoeverre het onderzoek herhaalbaar is met dezelfde resultaten (Van Thiel, 2007). In kwalitatief onderzoek is dit echter lastig, aangezien betekenissen en ervaringen van medewerkers centraal staan, welke specifiek zijn en doorgaans aan verandering onderhevig zijn. Een interpretatief onderzoek kan dus nooit volledig betrouwbaar zijn. Om de kwaliteit van het onderzoek toch zo betrouwbaar mogelijk te laten zijn, kan er ook gekeken worden in hoeverre de data navolgbaar zijn. Belangrijk hierbij is dat alle fasen van het onderzoek en alle processen die de onderzoeker doormaakt, genoteerd worden. Krefting (1991) spreekt hier van *dependability*. Om een zo groot mogelijke betrouwbaarheid te waarborgen, heb ik in dit hoofdstuk de gehanteerde onderzoeksmethoden zo specifiek mogelijk toe proberen te lichten en te standaardiseren. Voor de semigestructureerde interviews heb ik daarom gebruik gemaakt van een topiclijst, zodat ik in ieder interview dezelfde onderwerpen ter sprake kon brengen. Bryman, Becker en Sempik (2008) geven aan dat transparantie van de gemaakte keuzes van belang is voor de betrouwbaarheid van het onderzoek, omdat anderen hierdoor de data en de gemaakte interpretaties kunnen controleren. Om die reden zijn van alle observaties *fieldnotes* gemaakt en zijn alle interviews getranscribeerd, om de navolgbaarheid en transparantie van de data te vergroten.

Tot slot speelt in kwalitatief onderzoek de onderzoeker een grote rol door de wijze waarop hij de verkregen data interpreteert en beschrijft. Zoals in paragraaf 3.1 over de onderzoeksstrategie is beschreven, heb ik in mijn rol als onderzoeker geprobeerd zoveel mogelijk ruimte te laten voor de respondent en me niet teveel te laten leiden door mijn persoonlijke waarden en vooraannames. Dit wordt door Krefting (1991) beschreven als *confirmability*.

3.5.2 Validiteit

Bij validiteit wordt de vraag gesteld in hoeverre er wordt gemeten wat er daadwerkelijk speelt in het veld. Hierbij kan onderscheid gemaakt worden tussen interne en externe validiteit (Van Thiel, 2007). De interne validiteit probeert te waarborgen dat er een zo goed mogelijk beeld wordt gegeven van de situatie, meningen en opvattingen uit de organisatie. In dit onderzoek heb ik door middel van diverse onderzoeksmethoden geprobeerd om een zo compleet mogelijk beeld van de werkelijkheid te geven. Hierbij heb ik de verhalen van de respondenten een belangrijke plaats gegeven, om aan te kunnen sluiten bij wat er daadwerkelijk speelt in het veld. Om deze reden heb ik met een topiclijst gewerkt en niet met een vastgestelde vragenlijst. Tijdens het onderzoek heb ik echter gemerkt dat het niet altijd mogelijk was om volledig open naar de respondent te luisteren. Ik was soms bezig met



het bedenken van een vervolgvraag, of wanneer het gespreksonderwerp naar mijn idee te ver van het onderzoeksthema afdwaalde, dacht ik na over hoe ik het gesprek terug kon leiden naar het oorspronkelijke gespreksonderwerp. Hierdoor heb ik enige sturing gegeven aan de verhalen die respondenten vertelden, maar probeerde ik weer dichterbij de topiclijst te komen, wat ten goede komt aan de betrouwbaarheid van dit onderzoek. Aangezien het tot slot met een interpretatief onderzoek niet mogelijk is om alles te meten, zoals de klassieke definiëring van validiteit beschrijft, wil ik het onderzoek geloofwaardiger maken door meerdere perspectieven en verhalen naar boven te halen, wat door Krefting (1991) als *credibility* wordt aangeduid.

De externe validiteit stelt dat het onderzoek generaliseerbaar moet zijn. Dit onderzoek behelst een casestudy en is daardoor zeer contextgebonden. Dit heeft tot gevolg dat de uitkomsten moeilijk te generaliseren zijn voor andere organisaties, waardoor er sprake is van een lage externe validiteit. Het onderzoek kan niet op exact dezelfde wijze opnieuw gedaan worden, maar de externe validiteit kan vergroot worden door het vertellen van een gedetailleerd verhaal, waar anderen zich in kunnen herkennen. Dit wordt door Krefting (1991) *transferability* genoemd. Ik heb getracht hiermee rekening te houden door de data over Stichting Present uitgebreid te beschrijven in het hoofdstuk 'resultaten'. Tevens heb ik in de discussie de resultaten van Stichting Present vergeleken met een aantal organisaties, waarmee ik hoop dat dit onderzoek handvatten biedt aan organisaties met een soortgelijke doelstelling. Dit was echter geen focus in dit onderzoek, omdat ik me wilde richten op de specifieke casus van Stichting Present.



4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd aan de hand van de drie centrale thema's in dit onderzoek: structuur, cultuur en organisatiebinding. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting van de beschreven resultaten.

In de weergave van de citaten wordt een onderscheid gemaakt tussen drie groepen respondenten. Er is gekozen om het verschil aan te duiden tussen de landelijke stichting (SPN) en de lokale stichtingen, omdat zij vanuit een andere positie de organisatie bekijken; SPN is franchisegever en de lokale stichtingen zijn operationeel werkzaam met de uitvoering van de formule.

De respondenten vanuit SPN worden, ongeacht hun functie in verband met anonimiteit, aangeduid als 'respondent SPN'. Voor de respondenten van lokale stichtingen is het onderscheid gemaakt tussen de functies 'coördinator' en 'bestuurslid'. Over het algemeen komt de zienswijze op Present van coördinatoren overeen met die van bestuursleden, maar omdat er uit de interviews ook relevante verschillen naar voren kwamen, is er onderscheid gemaakt tussen deze groepen. Zo wordt de verbondenheid aan SPN verschillend ervaren, doordat SPN voor coördinatoren meer zichtbaar is door de praktische ondersteuning die zij ontvangen. Voor bestuursleden is dit minder zichtbaar, doordat zij vaak meer op afstand staan. Hierdoor zijn zij soms kritischer op wat SPN lokale stichtingen biedt voor de jaarlijkse afdracht die zij betalen.

Toelichting

In de citaten zijn de volgende tekens te vinden:

[plaatsnaam stichting]: In verband met de anonimiteit van respondenten, zijn in de citaten de namen van personen, plaatsen en Presentstichtingen weggelaten. Hiervoor is tussen haken gezet wat er op die plaats stond.

[...]: Dit teken wordt gebruikt wanneer een deel van het citaat is weggelaten omwille van de anonimiteit van respondenten, of wanneer een bepaald deel van het citaat niet relevant was.

(coördinator) Aan het eind van elk citaat is de functie van de respondenten genoemd, zodat duidelijk is vanuit welke 'groep' de ervaring beschreven is. In de inleiding van dit hoofdstuk is beschreven welke functies onderscheiden zijn.

4.1 Structuur

Een beschrijving van de organisatiestructuur van Stichting Present is te vinden in de documenten van SPN. Hoe deze structuur wordt ervaren door de medewerkers, zal in deze paragraaf centraal staan. Allereerst zal worden beschreven hoe de franchiseconstructie van SPN wordt ervaren. Ten tweede zal worden toegelicht wat men vindt van de taakverdeling tussen lokale stichtingen en SPN. Aan de hand van deze taakverdeling wordt vervolgens beschreven hoe respondenten de positie van SPN ten opzichte van lokale stichtingen zien. Als laatste zal worden ingegaan op de bewuste keuze voor een klein SPN.



4.1.1 Present: een franchiseorganisatie

Verskillende respondenten typeren Stichting Present als een organisatie met een franchisemodel. De lokale stichtingen zien zij als zelfstandige entiteiten met een eigen verantwoordelijkheid, die werken met dezelfde formule onder het label van Present. Dit beeld sluit aan op de organisatiestructuur die SPN beschrijft op haar website:

Stichting Present wordt gevormd door een netwerk van lokale stichtingen in Nederland die statutair met Stichting Present Nederland verbonden zijn. Meteen vanaf de start in 2003 in Zwolle bleek de formule succesvol. Omdat er ook uit andere plaatsen belangstelling kwam, werd besloten om in te zetten op verbreding van de beweging in Nederland. Hiertoe werd Stichting Present Nederland (SPN) opgericht. Uitgangspunt was dat SPN geen groot hoofdkantoor met lokale afdelingen moest worden. Doelstelling was dat Present zich zou ontwikkelen tot een netwerk van zelfstandige lokale stichtingen die de formule van Present adopteren met SPN als kleine, ondersteunende organisatie en bewaker van de formule. Het organisatie-model kan getypeerd worden als een franchisemodel. Lokale initiatiefnemers richten na screening door SPN (franchisegever) een plaatselijke Stichting Present op. Jaarlijks doet elke lokale stichting als franchisenemer een afdracht aan SPN. Er hoeft geen instapfee betaald te worden. (Stichting Present Nederland [Over Present Nederland]).

Zoals in de inleiding is beschreven, heeft SPN de keuze voor een franchisemodel gebaseerd op hoofdstuk 5 uit het Groeiboek, uitgegeven door het Oranje Fonds. Om de implicaties van het franchisemodel binnen Present te kunnen begrijpen, zal kort worden ingegaan op wat er in dit hoofdstuk beschreven staat over wat de keuze voor een franchisestructuur met zich meebrengt. Volgens de auteur bestaat een franchisemodel uit een 'centraal ontwikkeld concept dat wordt overgenomen door verder relatief onafhankelijke locaties (met eigen bestuur)' (p.9). De belangrijkste vragen die de auteur in deze structuur tegenkomt zijn: hoeveel ruimte heeft de franchisenemer en hoe wordt de kwaliteit van de dienstverlening gecontroleerd? De auteur beschrijft vervolgens dat iedere organisatie met een franchisemodel te maken heeft met een spanning in de relaties tussen de centrale aansturing en de lokale organisaties op de vlakken autonomie en binding. Het franchisemodel wordt namelijk bepaald door een hoge autonomie en een hoge binding. Bronnen van spanning kunnen te maken hebben met de ondersteuning van het hoofdkantoor. Biedt zij juiste en kwalitatieve ondersteuning? Betalen de lokale organisaties hiervoor en past de betaling bij de dienst van het hoofdkantoor?

Uit de interviews blijkt dat de franchiseconstructie binding oplevert met andere stichtingen, ondanks dat veel respondenten ervaren dat het accent voornamelijk op de eigen lokale stichting ligt. SPN wordt door de respondenten gezien als de franchisegever die de lijnen uitzet, de formule en de kwaliteit bewaakt en waaraan een afdracht moet worden betaald. De meeste respondenten geven aan dat zij SPN zien als losse stichting die met name een faciliterende rol heeft ter ondersteuning van de autonome lokale stichtingen waar het operationele werk van Present wordt gedaan. De kaders die SPN biedt met betrekking tot de uitvoering van de formule, worden door de meeste respondenten als breed ervaren. Zij ervaren weinig controle of sturing en veel ruimte om zelfstandig te kunnen werken. De wijze waarop het franchisemodel binnen Stichting Present is geïmplementeerd, wordt door de respondenten verschillend ervaren.

Als voordeel wordt genoemd dat het landelijke label van Present draagvlak geeft in de lokale samenleving van stichtingen. Men opereert niet onder een eigen naam, maar maakt onderdeel uit van een groter geheel. Een ander voordeel is dat door de franchiseconstructie stichtingen onderling kennis kunnen uitwisselen en gebruik kunnen maken van elkaars ideeën. Een aantal respondenten geeft echter aan dat deze kennisdeling nog beter kan, omdat zij soms het idee hebben veel zelf te moeten ontwikkelen.



Een nadeel dat respondenten ervaren van het franchisemodel heeft te maken met de brede kaders waarbinnen de formule uitgevoerd dient te worden. Sommigen vinden deze kaders te vaag. Er zou concreter geformuleerd mogen worden over de lijnen waarbinnen lokale stichtingen geacht worden te blijven en wat daarin precies de rol van SPN is.

“Ja, ik denk misschien kunnen ze nog iets duidelijker de kaders omschrijven waarbinnen je Present bent en dat je daarin je vrijheid hebt zeg maar. En ja, misschien wat hun rol precies is. Ik zie hun rol nu vooral in echt dat hele ondersteuningsgebeuren en die landelijke contacten en waar mogelijk eens wat lokale ondersteuning. En ze proberen natuurlijk wel echt verbondenheid te organiseren, dus het is echt wel een ondersteunende taak en niet echt heel erg leidinggevend. Ja, soms wel en dat maakt het wel eens verwarrend dat je denkt van hé, nu lijkt het weer alsof we allemaal jullie lijn moeten volgen, ten minste, zo komt dat dan over, terwijl het dan ook weer niet echt zo is. Dus dat maakt het soms wel eens verwarrend.” (Coördinator)

Een aantal respondenten zet vraagtekens bij de kwaliteitsbewaking van die brede kaders. In hoeverre heeft SPN zicht op het werk van de lokale stichtingen? Een respondent van SPN erkent dat er brede kaders zijn en dit soms lastig is in de kwaliteitsbewaking. De brede kaders worden geboden in verband met het idee dat lokale stichtingen zelfstandig zijn en tevens verschillen van elkaar. De respondent noemt deze werkwijze ook wel een ‘soft franchise’.

“Soft franchise is je levert de kaders aan en de werkwijze, dit is hoe we werken en daarnaast ben je vrij om dingen te doen. En zolang je binnen die kaders blijft is het prima. Nou, Present is een soft franchise in de zin van aan de ene kant weten precies hoe we het willen hebben en aan de andere kant heb je heel veel vrijheid over hoe je de invulling doet. Nadeel van soft franchise is, is dat het ook soms niet helemaal duidelijk is van hé, als het over kwaliteit gaat, hoe moet je het dan doen? En kun je mensen ook aanspreken op hun kwaliteit die ze leveren? [...] Het mooie is van soft franchise dat je heel veel speelruimte hebt, maar dat het lastig wordt als je mensen ergens op aan wilt spreken. Want waar moet je ze op afrekenen?” (Respondent SPN)

De andere respondent van SPN bevestigt dat de kwaliteitsbewaking soms lastig is door de autonomie van lokale stichtingen, maar stelt wel grenzen:

Ze zijn juridisch autonoom, maar ik vind wel dat er grenzen zijn. Als je je eigen autonomie hebt, je hebt wel ingetekend op het concept Present. Dus ehm, als je dan ineens linksaf gaat en je wil iets anders, prima, maar dan ben je geen Present meer. Dus ik vind dat echt een merknaam en houding, gedrag, vaardigheden en visie, missie en alles wat erbij hoort, dat dat wel hoort bij dat totaalconcept. (Respondent SPN)

Een ander nadeel van het franchisemodel is volgens een aantal respondenten de afdracht die jaarlijks aan SPN betaald moet worden door de lokale stichtingen. Deze afdracht is een veel gehoorde frustratie voor lokale stichtingen. Aangezien dit veel invloed heeft op de verbondenheid die men ervaart met SPN, zal dit punt later in dit hoofdstuk, in de paragraaf ‘verbondenheid’, uitgebreider behandeld worden.

4.1.2 Taakverdeling

In de huidige structuur van Stichting Present is er een bepaalde taakverdeling tussen SPN en de lokale stichtingen. Uit de interviews komt naar voren dat respondenten een bepaald beeld hebben van de taken waar SPN in hun ogen verantwoordelijk voor is. Op de grote lijnen wordt door de meeste respondenten genoemd dat de lokale stichtingen het operationele gedeelte van de formule uitvoeren via de zeven stappen van Present en dat SPN hieraan ondersteunend is. De specifieke taken die zij voor SPN voor ogen hebben, zullen hieronder beschreven worden.



Faciliteren

Door alle respondenten is genoemd dat SPN een faciliterende rol heeft ten opzichte van lokale stichtingen. Op een aantal aspecten zijn zij tevreden over hoe SPN deze rol vormgeeft. Met name de coördinatoren ervaren dat SPN hen praktische ondersteuning biedt, door bijvoorbeeld een folderlijst, een administratiesysteem en een format voor een website aan te bieden. De vernieuwing van het ICT-pakket wordt door de meeste respondenten als een positieve ontwikkeling beschouwd, aangezien er veel frustraties waren over het oude pakket. Een aantal respondenten geeft aan dat zij het waardevol vindt dat SPN op landelijk niveau concepten ontwikkelt waar zij gebruik van kan maken, omdat het vaak niet mogelijk is om dit op lokaal niveau te realiseren. Daarnaast vindt een aantal respondenten het fijn dat SPN vaak weet waar andere lokale stichtingen mee bezig zijn, zodat ze hen goed kunnen doorverwijzen voor advies. Zij ervaren vrijheid om SPN te benaderen om te weten welke lokale stichting zij het best kunnen bellen voor een specifieke vraag. Dit past in het idee van SPN dat zij niet pretendeert alles te weten, maar de kennis en expertise bij lokale stichtingen ziet liggen. De kennisuitwisseling is belangrijk volgens de respondenten, omdat zij hierdoor gebruik kunnen maken van elkaars 'good practices' en niet iedere stichting los van elkaar hetzelfde soort probleem probeert op te lossen. Een respondent geeft aan dat SPN het delen van kennis goed gefaciliteerd heeft, doordat lokale stichtingen bestanden in de Dropbox kunnen plaatsen en vragen of ideeën in de Facebookgroep kunnen zetten. De meeste respondenten geven echter aan dat deze middelen niet voldoende zijn voor een optimale kennisdeling. De Facebookgroep is wel handig voor vragen, maar het terugzoeken is moeilijk. Ook neemt een aantal respondenten niet snel de tijd om in de Dropbox te gaan kijken welke ideeën er staan, behalve wanneer zij specifiek naar iets op zoek is. Een respondent ervaart dat er een concrete behoefte is aan betere kennisdeling:

“Nou, dan hoor ik allemaal dingen van nou, dat is leuk. Nou, dat is leuk. Dus in den lande wordt heel veel bedacht en dat vind ik heel waardevol om van elkaar te weten. [...] Nou op regiobijeenkomsten merk ik wel dat ik denk van weet je dat niet? Nou toe maar. Weet je wel, dat hè dat er echt wel concrete behoefte is. Ik hoor het ook wel regelmatig, is er niet één of andere databank waar dingen in staan? Ja, die is er wel, de Dropbox. Maar ja dan moet je het ook weer weten te vinden enzo. [...] Volgens mij moet Present Nederland wel een plek realiseren waar dat gedeeld kan worden. En hoe dat dan precies kan, je hebt natuurlijk ook de Facebookpagina, daar zie ik ook vragen langskomen dat ik denk mèn, dat staat in het handboek, dat is ehm, ja, dat weten mensen dan gewoon niet. En dan ja, dan is het maar net wiens oog daarop valt dat je maar net het geluk hebt dat je het goeie advies krijgt.” (Coördinator)

Voor een betere samenwerking tussen stichtingen moet SPN, volgens een aantal respondenten, de kennisdeling actiever stimuleren en beter faciliteren. Lokaal worden er veel ideeën bedacht, dus is het belangrijk dat die goed uitgewisseld worden, zodat stichtingen nog meer van elkaar kunnen leren. Het samenbrengen van mensen wordt hierin als een belangrijke taak gezien voor SPN. De huidige ontmoetingsmomenten, zoals de Presentdagen en regiobijeenkomsten, leveren hier een positieve bijdrage aan. Tot slot kan de faciliterende rol van SPN verbeterd worden door scherpere communicatie. Een aantal respondenten verwacht op sommige momenten meer of betere communicatie vanuit SPN. Zo vertelde een respondent dat het voor vrijwilligers van lokale stichtingen prettig zou zijn als er eerder wordt gecommuniceerd over bijvoorbeeld een training. Ze had ervaren dat door gebrekkige en late communicatie mensen geïrriteerd raakten en afhaakten. Andere voorbeelden hebben te maken met de incassomodule en het maatwerkplan. Een aantal respondenten geeft aan het niet erg te vinden als een proces wat langer duurt, zolang dit maar tijdig en helder gecommuniceerd wordt. Daarnaast is het voor de zichtbaarheid van SPN van belang dat zij



goed communiceert over waar zij mee bezig is. De updates die nu regelmatig verstuurd worden, worden als een positieve ontwikkeling beschouwd.

Formulebewaking

Zoals eerder genoemd biedt SPN brede kaders voor de lokale stichtingen om binnen de Presentformule hun stichting vorm te geven. De meeste respondenten zien SPN als formulebewaker die signaleert wanneer een stichting de grens nadert en hierop ingrijpt. Zij vinden het van belang dat SPN vasthoudt aan de aanbodgerichte aanpak en het 7-stappenmodel, omdat dat een werkwijze is die succesvol blijkt. Het bewaken van de formule werkt, volgens de respondenten, ook uniformiteit in de hand. Doordat de werkwijze van Present helder is, weten sponsors wat zij kunnen verwachten. SPN moet volgens een respondent daarom niet teveel projecten ontwikkelen die niet in zijn geheel lijken te passen bij de formule van Present, omdat zij een duidelijke lijn moeten uitzetten. Daarnaast hebben veel lokale stichtingen, volgens de respondent, niet de capaciteit om geregeld nieuwe projecten op te pakken en uit te voeren.

“Er is niemand die investeert in een loosing team. We hebben sponsors van grote bedragen, maar die willen wel dat wij over vijf jaar nog succesvol zijn en dus een lijn vasthouden, want ze ondersteunen die lijn. En vandaar dat wij in [plaats stichting] vrij kritisch zijn ten opzichte van allerlei experimenten om twee redenen: a. het gaat soms af van de Presentformule of het schuurt, maar het ondersteunt in elk geval de oorspronkelijke formule niet. b. het acceptatie... het absorptievermogen van stichtingen, lokale stichtingen, is beperkt. [...] En wat ik ook vind, Present Nederland heeft een verantwoordelijkheid om de formule en de professionaliteit te bewaken en dat betekent dus dat ze ook naar stichtingen toe moeten om te zeggen van, hé jongens zoals jullie het doen, kan het eigenlijk niet. Dat doet afbreuk aan de Presentformule of aan de Presentpresentatie. [...] Ja ook, maar als je alleen maar met vrijwilligers werkt, of je doet je 7-stappenmodel niet goed, dan doet dat afbreuk aan de formule. Ik vind dat Present Nederland eisen moet kunnen stellen aan lokale stichtingen ten aanzien van hun professionaliteit en dus ook op het moment dat ze na een verbeterplan het gewoon niet redden, moeten ze kunnen zeggen van we stoppen. Jullie zijn niet in staat professioneel genoeg te zijn.”
(Bestuurslid)

Tot slot zou de toekomstvisie van Present duidelijker geformuleerd mogen worden. Een aantal respondenten ervaart deze momenteel als onduidelijk, waardoor zij niet het idee heeft te weten waar Present over vijf jaar wil staan. Een heldere toekomstvisie vanuit SPN zouden lokale stichtingen als stip op de horizon voor hun eigen toekomstvisie kunnen gebruiken, doordat ze weten waar ze met heel Present aan werken.

Vanuit SPN wordt de taak als formulebewaker erkend, maar wordt ervaren dat dit een lastige taak is, aangezien er met een structuur van ‘soft franchise’ wordt gewerkt. Een respondent geeft aan dat hierdoor geen volledig zicht is op de kwaliteit van de lokale stichtingen. De respondent doet daarom een beroep op de lokale stichtingen om elkaar scherp te houden en aan te spreken wanneer zij merken dat een lokale stichting een andere werkwijze hanteert. Aanvullend hierop vertelde de andere respondent van SPN dat zij vanaf de start van lokale stichtingen helder moet maken wat de grenzen zijn en wat zij daarin kunnen verwachten van SPN. Tevens moeten medewerkers en bestuursleden van lokale stichtingen zich goed verdiepen in wat er wordt geboden binnen Present en zuinig zijn op de merknaam Present.

Zorgen voor een uniforme uitstraling

Voor de meeste respondenten is het belangrijk dat SPN de uniforme uitstraling van Present bewaakt. De respondenten ervaren dat het verbindend werkt als er in elke plaats een Presentstichting is die via dezelfde werkwijze acteert en een eenheid in huisstijl uitstraalt.



“Ik vind het wel handig dat zij in grotere dingen, zoals websites en dat soort toestanden en zeker, je moet de formule bewaken, en je moet zorgen dat je uniformiteit hebt in je uitstraling en je moet zorgen dat je zegt van dit is wat Present is. Dus dat je in Nederland ook gewoon hebt van als je een Stichting Present hebt in [plaatsnaam], je hebt Stichting Present [plaatsnaam], we hebben hooguit een lokale kleur, maar het zijn Stichtingen Present. Ze hebben een landelijke herkenbaarheid en werkwijze. Die werkwijze ook, daar mogen we echt niet van afwijken, dan denk ik van bewaak dat als een leeuw en dat heeft Present Nederland in die zin, dat moeten ze ook echt doen.” (Coördinator)

Volgens SPN is het om deze reden belangrijk dat lokale stichtingen gebruik maken van de huisstijl en zich bewust zijn van de uniforme uitstraling. SPN kan dit volgens de respondenten waarborgen door de huisstijl te bewaken, zodat bij elke stichting bijvoorbeeld dezelfde visitekaartjes en folders liggen. Nu ervaart een aantal respondenten dat hier verschillen in zijn, die voornamelijk te maken hebben met de drukkosten. Veel respondenten vinden de drukker die SPN aanbeveelt te duur, waardoor ze op zoek gaan naar een goedkoper alternatief en hun eigen visitekaartjes ontwerpen.

Verstevigen van Stichting Present in Nederland

Een aantal respondenten ervaart dat SPN zich steeds meer richt op het verstevigen van de Presentstichtingen. Dit houdt in dat zij merken dat er steeds meer wordt ingezet op de kwaliteit van lokale stichtingen, door bijvoorbeeld het verduurzamingsprogramma of het maatwerkplan, en minder op de groei van het aantal stichtingen. De respondenten ervaren dat er een goede structuur is om een nieuwe stichting op te zetten, door bijvoorbeeld een introductietraining voor nieuwe coördinatoren en startfondsen als subsidie voor de eerste drie jaar. Vanuit SPN wordt dit gezien als een verschuiving van de pioniersfase naar de bestendingsfase, waardoor de focus meer op kwaliteit en professionaliteit komt te liggen.

Samenwerking met landelijke partijen

Vanuit de lokale stichtingen wordt het zeer belangrijk gevonden dat SPN landelijke contacten opzoekt en onderhoud. De samenwerking met landelijke partijen dient volgens hen met name voor meer naamsbekendheid in de politiek en bij maatschappelijke organisaties en tevens voor het aanboren van geldbronnen. Doordat SPN aanwezig is op landelijk niveau, kan zij meepraten in de politiek en op de hoogte zijn van landelijke ontwikkelingen die zij vervolgens naar de lokale stichtingen communiceren. Zo ervaren respondenten dat zij enigszins op de hoogte zijn van wat er landelijk speelt op het gebied van zorg en welzijn. Het aanboren van geldbronnen is voor lokale stichtingen enorm van belang, omdat zij hier gebruik van kunnen maken in de vorm van startfondsen of bijvoorbeeld het verduurzamingstraject.

4.1.3 De plaats van SPN: naast, boven of onder lokale stichtingen?

Aan de hand van de taken die respondenten aan SPN toedichten, schetsen zij een beeld van de plaats die SPN volgens hen inneemt in de organisatiestructuur. Een aantal respondenten beschrijft Stichting Present als een platte organisatie die weinig tot geen hiërarchie kent en toegankelijk is. SPN wordt gezien als een dienende en faciliterende stichting die tevens lijnen uitzet, de formule bewaakt en franchisegever is. Deze diverse rollen leiden er toe dat er verschillende beelden worden geschetst van de positie van SPN, ten opzichte van de lokale stichtingen. Voor sommige respondenten staat SPN naast de lokale stichtingen gepositioneerd als een zelfstandige stichting.

“Nou eigenlijk, eerlijk gezegd naast elkaar. Niet onder elkaar, of niet zo, of zo, ik zou het gewoon naast elkaar plaatsen. [...] Eh, omdat wij in feite twee verschillende doelstellingen uiteindelijk hebben. Ik bedoel de landelijke



Present is er voor om de plaatselijke stichtingen te ondersteunen met kennis, met dat soort dingen en wij moeten dat verder handen en voeten geven richting de medemens die een hulpvraag heeft. Dus in die zin vullen we elkaar eigenlijk aan, complementair.” (Bestuurslid)

Een respondent vanuit SPN vertelde dat een platte organisatie, met SPN als dienstbare stichting gepositioneerd naast de lokale stichtingen, de wens is, maar dat dit op dit moment nog niet zo wordt ervaren. In het beeld van sommige respondenten wordt SPN namelijk onder de lokale stichtingen geplaatst, met het idee dat SPN een ondersteunende functie heeft en als vangnet onder de lokale stichtingen functioneert. De andere respondent van SPN plaatst SPN ook onder de lokale stichtingen:

“Dan zou ik Nederland zeggen met alle plekken waar mensen zitten en dan zou ik een soort hele licht boog maken, de brug van Present is de boog als dit hè, als de instrumentele kant en de helpende kant vanuit het landelijk netwerk. Dus vooral niet in het centrum van de macht, maar echt ondersteunend aan, want dat is de opzet van Present Nederland. [...] Niet als een paraplu erboven nee, als een lichte vorm van ondersteuning met een paar mensen, maar wel kwalitatief heel erg goed.” (Respondent SPN)

Nog een andere respondent voegt hier aan toe dat zij het idee heeft dat de positie van SPN verschuift naar mate een lokale stichting ouder wordt:

“Ja oké, kijk Present Nederland die zegt van nou je hebt lokale stichtingen en daaronder hangt ergens Present Nederland, dat moet het idee zijn. En ja, in feite is dat natuurlijk ook zo, want elke stichting gaat natuurlijk zijn eigen gang, alleen je moet als Present Nederland wel in het begin zorgen dat je een lokale stichting ook echt een, zo’n franchiseconstructie of wat dan ook, maar in ieder geval dat een lokale stichting Present ook echt een Stichting Present is. Nou, als ze dat eenmaal onder de knie hebben, dan kunnen ze ook wel los en het zelf gaan doen. Dus in het begin hebben ze eigenlijk een beetje dat top-downverhaal misschien, dat ze er echt boven hangen, maar uiteindelijk hangen ze er met een faciliterende rol wel onder denk ik. Zo zie ik dat ook wel. [...] Ja, bij ons hangen ze er ergens onder, terwijl een beginnende stichting die zal echt hebben dat Present Nederland een steun en toeverlaat is. Maar dan nog is het zo dat je het wel zelf gaat doen hè, wel dat je op eigen benen gaat staan.” (Coördinator)

Uit dit fragment blijkt dat SPN, door de kaders die zij biedt, door sommige respondenten boven lokale stichtingen wordt geplaatst. Twee respondenten houden SPN verantwoordelijk voor de kwaliteitsbewaking, het signaleren wanneer lokale stichtingen buiten de kaders treden. Daarbij neemt SPN het voortouw in het aanboren van landelijke geldbronnen, het communiceren via nieuwsbrieven en het verstrekken van subsidies aan lokale stichtingen. Dit alles pleit daarmee voor een plaats boven de lokale stichtingen. De respondent vanuit SPN, die eerder vertelde dat het nog niet zover is dat iedereen de landelijke stichting naast lokale stichtingen plaatst, ervaart dat het voor sommigen fijn lijkt te zijn om SPN boven de lokale stichtingen te plaatsen:

“Hoe ik het nu wel eh ervaar is, dat komt dan door hoe andere stichtingen er tegenaan kijken dat ze dat niet zo zien, dat ze wel zien met name ook weer die, Stichting Present Nederland zou hier staan zeg maar en daaronder staan dan de lokale stichtingen. Ik kan dat ook wel weer begrijpen, want ehm, dat heeft enerzijds te maken met dat ze het zo willen zien, want als je het zo ziet, dan mag je ook wat verwachten, dus men wil ook wat verwachten. [...] Ja, dan kun je ook naar boven wijzen, van dat hebben jullie niet gedaan ofzo. Dat heeft ook te maken met die financiële banden die er zijn. Als we jullie betalen, moeten jullie ons ook iets leveren. [...] Ja, dan hoeven we minder verantwoording af te leggen ja voor wat we zelf willen. Dus er is toch nog een beetje, mensen hebben dat toch nog een beetje nodig, iets van een hiërarchische lijn ofzo.” (Respondent SPN)

De respondent concludeert dat er sprake is van een wisselwerking door de verschillende rollen die SPN heeft. De plaats waar SPN wordt gepositioneerd ten opzichte van lokale stichtingen, heeft dus te



maken met het perspectief van waaruit gekeken wordt.

4.1.4 Bewust klein SPN

In het Strategisch Plan 2014-2017 schrijft SPN dat het idee van 'Samen Present' voortkomt uit de gedachte dat de kracht ligt in de lokale stichtingen. Er is om die reden gekozen voor een klein SPN dat ondersteuning biedt op gebieden waar specifieke expertise nodig is. Uitwisseling van kennis en ervaringen zal via collegiale ondersteuning moeten plaatsvinden tussen de lokale stichtingen. In de interviews is gevraagd wat de respondenten vinden van de keuze om SPN bewust klein te houden. De meeste respondenten geven aan het goed te vinden dat SPN een kleine stichting is. Omdat de lokale stichtingen zelfstandig zijn, hebben ze hierdoor veel vrijheid om Present naar lokale kracht en middelen vorm te geven. Het legt de verantwoordelijkheid bij lokale stichtingen, omdat daar ten slotte het werk gedaan moet worden. Een aantal respondenten vindt het belangrijk dat SPN zich op een paar zaken focust die een duidelijke meerwaarde hebben om het op landelijk niveau te organiseren.

"Ik denk inderdaad die landelijke stichting moet zo klein mogelijk zijn, die moet ja, je moet, ik denk in het algemeen hè. Je moet lokaal doen wat je lokaal kunt doen en je moet landelijk doen wat landelijk echt handiger is, dus grote voordelen heeft om het landelijk te doen. Voor de rest moet je het allemaal op lokaal niveau doen. [...] Ja ik denk dat het inderdaad ook wel zo is. Dat denk ik wel. Ik geloof heel sterk in het idee van subsidiariteit, alles op een zo laag mogelijk niveau. Daar moet je dus inderdaad zoveel mogelijk proberen te regelen. En landelijk moet je doen als het echt een meerwaarde heeft om het landelijk te doen en voor sommige dingen is dat zo. Dat moeten we niet allemaal gaan doen, dat moet gewoon iemand goed regelen. Ja. Dus dat is bijvoorbeeld contracten, dat soort dingen. Laat één jurist gewoon even uitzoeken hoe het allemaal moet, dan heb je gewoon een model contract wat iedereen kan toepassen. Dat zijn hele simpele dingen. Dat moet niet elke stichting weer opnieuw door een jurist laten doen." (Bestuurslid)

Een andere reden dat respondenten positief zijn over de keuze voor een klein SPN, is omdat zij een groter SPN als financieel onmogelijk zien. Een logge landelijke organisatie zal meer geld kosten voor lokale stichtingen, aangezien SPN niet zelfvoorzienend is in de kosten en de lokale stichtingen moeten bijdragen met een jaarlijkse afdracht. Deze afdracht zou niet hoger kunnen worden, aangezien veel lokale stichtingen nu al financiële zorgen hebben.

Tot slot is er een onderscheid te maken tussen respondenten die vinden dat SPN niet groter hoeft te worden en respondenten die nadelen zien in de beperkte capaciteit. De visie om een zo klein mogelijk SPN te hebben wordt, zoals hierboven beschreven, gedragen met de achterliggende redenen dat lokale stichtingen zelfstandig en in de eigen omgeving werkzaam zijn en dat het voor veel stichtingen financieel onmogelijk is om meer te gaan betalen. Een aantal respondenten zijn zich bewust dat ze niet alles van SPN moeten verwachten, maar zoveel mogelijk met lokale stichtingen onderling moeten delen en van elkaar leren. Tegengeluiden over een klein SPN hebben te maken met de beperkte capaciteit. Zo vraagt een respondent zich af of het wel mogelijk is om met zo'n kleine formatie zoveel stichtingen te bewaken. Een andere respondent merkt op dat het team van SPN erg druk lijkt te zijn, waardoor het soms lang duurt voordat toezeggingen worden uitgewerkt. De respondent geeft aan dit niet een groot probleem te vinden, zolang er maar duidelijk over gecommuniceerd wordt.

Vanuit SPN wordt erkend dat er door de groei van de hele stichting en de beperkte capaciteit van SPN steeds minder zicht komt op wat er lokaal gebeurt. Om deze reden is de huidige functie van regioadviseur bedoeld om beroep op te kunnen doen, niet meer om de stichtingen te coördineren, zoals eerder het geval was met de functie van regiocoördinator.



4.2 Cultuur

In deze paragraaf zal een beeld geschetst worden van de cultuur binnen Stichting Present. In het algemeen omschrijven de respondenten de cultuur van Present met de termen: openheid, informeel, betrokkenheid, doenersmentaliteit en gedrevenheid. Een uniforme huisstijl met onder andere een betekenisvol logo en een folderlijn worden uiterlijke kenmerken van de cultuur genoemd. Een kenmerkend en terugkerend gegeven is dat vrijwel alle respondenten erg enthousiast zijn over het werk dat zij voor Present doen.

Hoe de cultuur wordt ervaren door de respondenten zal hieronder worden beschreven aan de hand van de thema's gedrevenheid, familiecultuur, gericht op succes en professionaliteit. Voor deze thema's is gekozen omdat ze veelvuldig in de interviews naar voren kwamen en de ervaringen van de respondenten erg divers zijn. Tevens zijn deze thema's van invloed op het gevoel van verbondenheid in de organisatie, waardoor ze relevant zijn voor dit onderzoek. Tot slot zal de invloed van SPN op de cultuur van Stichting Present worden beschreven.

4.2.1 Gedrevenheid

Uit de interviews komt naar voren dat de cultuur van Present volgens vrijwel alle respondenten gekenmerkt wordt door gedreven, enthousiaste mensen die met passie hun werk doen.

“De gedrevenheid van mensen. Dat is trouwens iets wat ik overal zie, met mensen van andere stichtingen en landelijk, enorme gedrevenheid om de goede dingen te bereiken. Dat vind ik wel overall, dat is iets wat je duidelijk bij alle mensen ziet. Ja. Ik vind mensen erg gedreven, gepassioneerd zelfs als het gaat om de dingen die ze willen bereiken.” (Bestuurslid)

Zowel coördinatoren als bestuursleden en mensen van SPN herkennen deze gedrevenheid in de organisatie. De gedrevenheid uit zich voor hen in het enthousiasme waarmee mensen aan het werk zijn en de bereidheid een extra stap te willen zetten om de missie tot uitvoer te brengen. Eén respondent noemt de gedrevenheid waarmee men aan het werk is inspirerend.

“En verder ja, vind ik het ook fijn om er dicht bij betrokken te zijn, want het inspireert ook. Ik ben altijd heel blij als ik weer iets weet, lees of hoor van Present. [...] Dat er spirit in zit, dat het enthousiaste mensen zijn die ervoor gaan.” (Respondent SPN)

Tot slot wordt de gedrevenheid door een aantal respondenten als een grote verbindende factor tussen stichtingen gezien.

“Nou ja dat is wel de grootste binding naar mijn idee, die gedreven mensen. Ja. Als ik goed kijk komt daar toch alles wel weer vanuit voort.” (Coördinator)

Gedrevenheid is dus een belangrijke dimensie van de cultuur van Present. Uit de gesprekken is gebleken dat de respondenten verschillende factoren benoemen die hun gedrevenheid bepalen. Dit zijn de missie van Present, sociale betrokkenheid en het christelijk geloof. Deze drie thema's zullen hieronder nader toegelicht worden.

Missie

De missie is vaker genoemd als basis van waaruit men werkzaam is voor Present. De respondenten geven aan dat het uniek is dat Present werkt vanuit de aanbodgerichte kant om mensen in beweging



te zetten om daarmee anderen te helpen; het maken van de matches, de brug slaan. Een aantal respondenten noemt de missie bepalend voor hoe zij werken en vindt daarin verbinding met collega's.

“Door die missie denk ik wel, ja ik ben een mens van missies. Als je geen missie hebt dan hoef je er voor mij niet aan te beginnen zeg maar, dus dat is voor mij het verbindingspunt dat je zegt van hé, we hebben allemaal in ieder geval dezelfde missie en daarin kun je lokaal van elkaar leren hoe je dat aanpakt. [...] Ja, dan denk ik toch dat we dezelfde missie hebben, dat dat wel een verbindende factor is. En hoe je dat lokaal kleur geeft ja, dat is ook heel erg leuk juist om dat van elkaar mee te maken dat er die verschillen zijn, dat vind ik wel heel erg leuk.”
(Coördinator)

Uit dit fragment blijkt dat men zich met elkaar verbonden voelt door de missie van Present. Een andere respondent herkent dit en geeft aan dat, ondanks dat men lokaal een eigen kleur geeft aan het werk van Present, de missie wordt ervaren als een samenbindende factor in de organisatie. Omdat iedereen vanuit dezelfde missie werkt, geeft dit al gauw een ‘klik’ met collega's van andere stichtingen.

“Ja, dat is wel zo, dat komt dan bijvoorbeeld doordat je die landelijke Presentdagen ja, dan merk je dat ook weer. Dan merk je gewoon dat je met z'n allen bezig bent met dezelfde drive en dezelfde missie en visie en dat je dus, dan heb je wel het gevoel dat je het samen doet ja. Dat je wel samen Present bent.” (Coördinator)

Sociale betrokkenheid

De gedrevenheid waarmee men aan het werk gaat om de missie tot uitvoer te brengen, komt volgens veel respondenten voort uit een grote sociale betrokkenheid. Zij ervaren dat Presentmedewerkers het belangrijk vinden dat er wordt omgezien naar een ander die het minder heeft. Vanuit die motivatie willen zij mensen in beweging zetten om de ander te helpen.

“Dat we hart hebben voor de kwetsbaren in de samenleving. Dat zie ik gewoon bij iedereen terug.”
(Coördinator)

Een respondent vanuit SPN vindt dat medewerkers van Present er meer bewust van moeten zijn hoe bijzonder het is dat zij vanuit zo'n grote sociale betrokkenheid aan het werk zijn.

“Nou, dat vind ik wel de kracht van Present, dat je heel erg het bewustzijn hebt dat je in deze tijd van schaarste van aandacht, wel aandacht geeft aan mensen. Dus dat je dat kunt organiseren, dat je aandacht kunt organiseren op een goede manier. Met mensen die dat nog steeds willen geven ook. [...] Ja en dat ook vertalen echt in aandacht. Dus dat je een (groep) mens(en) echt een dag vol in de aandacht kunt zetten. [...] Ja en dat zou wel wat meer een bewust cultuuraspect mogen zijn. In een tijd van schaarste kun je zeggen, we komen niet met geld, we komen met aandacht. En aandacht kan mensen wel weer heel erg in een volgende fase brengen en helpen. [...] Ja, dat zou je als unique sellingpoint kunnen zien en het zo wegzetten.” (Respondent SPN)

Christelijk geloof

Tot slot is er nog een andere factor die de gedrevenheid van Presentmedewerkers bepaalt: het christelijk geloof. De meeste respondenten spraken tijdens de interviews over de wijze waarop zij de christelijke identiteit van Present ervaren. Voor een aantal respondenten is dit de basis van waaruit zij het werk voor Present doet en verbinding met collega's vindt.

“Ja, het samenzijn en ik denk ook wel dat heel veel mensen in ieder geval de christelijke identiteit met elkaar delen. Dat is ook een bepaald cultuurtje waarin je elkaar makkelijk aanvoelt, dus daarin is die basis ook wel



belangrijk. Voor mij sowieso, maar dat zal niet voor iedere Present zo zijn. [...] Ja, voor mij is dat mijn levenshouding, een basis van waaruit ik werk en waar vanuit ik ook Present ben, maar dat zal voor andere mensen ook weer anders gaan. Ik denk wel dat die veelkleurigheid daar ook wel verbinding in vindt, in dat christelijke stukje. Dat christelijke stukje van de identiteit ja. [...] Ja, dat werkt voor mij ook wel verbindend, ja, en ondanks dat je weet dat een ander daar wat meer filosofisch in staat en een volgende is wat gereformeerd bij wijze van spreken.” (Coördinator)

Uit dit fragment blijkt dat de christelijke identiteit van de stichting door iedereen anders wordt ervaren. In de interviews kwamen deze verschillen ook naar voren. Voor een aantal respondenten is het christelijk geloof dus de basis van waaruit ze hun werk voor Present doen, maar dat is niet voor iedereen zo. De verschillen worden voor veel respondenten zichtbaar op de landelijke Presentdagen. Vanuit de christelijke identiteit wordt er op de vrijdag een Heilig Moment georganiseerd en werd dit jaar de zaterdag begonnen met het zingen van een lied. Een aantal respondenten ervaart deze momenten als zeer waardevol en vindt het belangrijk dat SPN op deze wijze lokale stichtingen inspireert. Voor een ander is deze uiting van geloof niet iets wat nodig is tijdens de Presentdagen, ondanks dat de insteek van een christelijke identiteit wel wordt gewaardeerd.

“Nee, nee, ik zat naast een vrouw uit [naam provincie] en die zei goh ja, ik ben lid van een kerk, maar zo vaak kom ik niet meer hoor. Weet je, zo ontmoet je dus mensen en dan denk je, dat is gewoon de huidige realiteit. We zijn niet allemaal blijmoedige gelovigen en dat werd mij zaterdagmorgen in de opening zo een beetje, ja dat is wel heel goed, maar toen dacht ik, daarvoor kom ik hier niet. Dat is heel goed hoor, we hoeven het geloof niet te minachten, dat mag best gebruikt worden, dat doen we hier in [plaats stichting] ook wel. Maar het is niet de leidraad van 24/7, tenminste niet in [plaats stichting] en ook niet in [naam provincie] en ook niet in [naam provincie] en ook niet in [naam provincie] en [naam provincie]. [...] Maar Present heeft natuurlijk wel, is opgericht door de kerken. Heeft een andere insteek, die willen ze vasthouden, is ook heel belangrijk. Heel belangrijk. Maar we zitten niet allemaal in dezelfde kerk.” (Bestuurslid)

Dit fragment laat zien dat er verschillen zijn tussen regio's, onder andere op kerkelijk gebied. Op de zogenaamde Biblebelt zou de focus erg op kerken liggen, terwijl dit in bijvoorbeeld het oosten en zuiden van Nederland lastiger is, omdat daar veel minder protestantse kerken zijn. Uit de analyse van de lokale jaarverslagen uit 2013 blijkt dat veel groepen vrijwilligers afkomstig zijn uit protestantse kerken en zeer weinig uit rooms-katholieke kerken. Dit betekent dat stichtingen in een minder protestants-christelijke omgeving zich op andere soorten groepen moeten focussen. Daarnaast is er in grote steden meer diversiteit in de samenleving dan in een christelijk dorp. Niet iedere respondent herkent zich in een Present dat zich nadrukkelijk als kerkelijk initiatief presenteert. Een respondent pleit er daarom voor dat de samenstelling van de lokale Present een afspiegeling zou moeten zijn van de lokale samenleving waarin Present opereert. Een paar andere respondenten noemden dat er via Twitter en Facebook wel eens discussies zijn over de christelijke identiteit van Present. Moet bijvoorbeeld een projectleider specifiek een christelijke achtergrond hebben? Een aantal respondenten ziet het als taak voor SPN om in deze verschillen vorm te geven aan de christelijke identiteit van de stichting, maar ook rekening te houden met mensen die er op een andere manier in staan.

4.2.2 Present: één grote familie?

Uit bovenstaande paragraaf is gebleken dat gedrevenheid niet alleen een persoonlijke waarde heeft voor de meeste respondenten, maar ook een factor is die verbondenheid in de organisatie genereert. Ondanks dat er verschillen zijn, ervaren de meeste respondenten een 'klik' met elkaar in herkenning van de gedrevenheid waarmee zij aan het werk zijn. In de interviews werd meerdere malen



gesproken over het belang van een relationele verbondenheid tussen stichtingen. Naast dat het fijn is om bij collega's terecht te kunnen voor vragen, vinden respondenten ook dat het uitmaken van een landelijk netwerk professionaliteit uitstraalt. Niet iedere respondent ervaart echter direct een goede relationele verbondenheid in de organisatie. Met name richting SPN is er soms sprake van een spanning, doordat sommige respondenten een focus op succes ervaren. In deze paragraaf zullen de belangrijkste bevindingen hierover beschreven worden.

Familiecultuur

Sommige respondenten ervaren een sterke relationele verbondenheid binnen Present. De klik met collega's is zo goed dat zij Present als één grote familie ervaren.

“Ja, voor mij voelt het wel als één grote familie en volgens mij is dat tussen de lokale stichtingen en volgens mij ook wel met Present Nederland. Het is gewoon heel dichtbij allemaal. En iedereen heeft het beste met elkaar voor. Als je elkaar kan helpen, van lokaal naar landelijk of andersom, dan gebeurt dat of onderling lokaal.”
(Coördinator)

Met name de coördinatoren spreken over een familiegevoel en een vertrouwdheid die er is met collega's van andere stichtingen. Zij ervaren verbinding in het werk en de missie die zij delen. Tevens heb ik, als onderzoeker, op de Presentvrijdag mogen ervaren dat er een gezellige sfeer hangt wanneer alle coördinatoren samenkomen. Er werd veel gelachen, volop gepraat en kennis en ervaring uitgewisseld. Ondanks dat niet iedereen elkaar kent, voelt het contact voor een aantal respondenten toch erg vertrouwd. Zij hechten dan ook veel waarde aan goede relaties. Voor de ene respondent betekent dit goed contact met het eigen team, een prettige werksfeer en aandacht voor collega's. Een andere respondent ervaart dat er steeds meer aandacht komt voor een goede relatie tussen SPN en lokale stichtingen, doordat behoeftes van lokale stichtingen steeds meer centraal komen te staan.

Professionaliteit

Een aantal respondenten noemt specifiek het erg fijn te vinden om, als lokale stichting, deel uit te maken van een groter geheel. Dit geeft professionaliteit weer, maar ook dat de respondenten het gevoel hebben dat ze bij collega's terecht kunnen.

“Ik denk juist dat het de kracht is om het landelijk neer te zetten, om het een naam te geven en dat je daardoor ook kunt laten zien waarvoor je staat en het toch een uniform gebeuren wel heeft, dat het niet zomaar een bevestiging is bij wijze van spreken die zo weer ergens kan doodbloeden. [...] Ehm, nou ja, ik ervaar het in die zin wel als positief, ik weet wel denk ik dat ik altijd op mijn mensen terug kan vallen en de Presentcollega's, ruimdenkende mensen, dat je daar dus toch wel, poeh, je kracht uit kan halen en dat je daar samen sterk in staat.” (Coördinator)

Een professionele uitstraling van de organisatie is vaker genoemd in de interviews. Voor de één houdt deze professionaliteit een kantoor in en hoge kwaliteit in de organisatie. Voor een ander is dit de insteek van 'wat we doen, doen we goed' en een niet-vrijblijvendheid, ondanks dat er voor een deel met vrijwilligers wordt gewerkt. Weer een ander noemt de goede systemen waarmee wordt gewerkt. Men vindt het belangrijk dat de organisatie van Stichting Present een professionele uitstraling heeft. Dit betekent dat er sprake is van een goede organisatie bij lokale stichtingen en dat SPN hoge kwaliteit levert in de lijnen die zij uitzet.



Gericht op succes

Het hierboven beschreven familiegevoel wordt echter niet door iedereen ervaren. Eén respondent zegt het familiegevoel steeds meer te zijn kwijtgeraakt door de groei van de stichting. De respondent ervaart dat met de groei van Present er steeds meer aandacht komt voor prestatie en succes en minder voor betrokkenheid en trouw van mensen aan de stichting:

“Ehm, ja, weet je, in het begin was het gewoon een familie van mensen die elkaar kenden, dat werd steeds minder zo. [...] Het is alsof je losraakt van de familie ofzo, misschien dat het te groot wordt, ja, ik weet het niet. De bedrijfscultuur is zakelijk denk ik dan, gericht op prestatie en succes, zo ervaar ik dat. [...] En ik ben zelf nogal mensgericht. Ja, dat is inderdaad, dat past niet bij mij. Als het bij je past, dan is het hartstikke leuk, ik vind het wel goed, prestatie en succes, maar het moet niet de boventoon voeren. Het moet gaan om de mens en de mensen die het doen.” (Bestuurslid)

Een respondent van SPN vindt dat het juist goed is dat er succesverhalen worden verteld, omdat stichtingen zo bekendheid kunnen genereren bij stakeholders om sponsors te werven.

“Presenters zijn aan de basis zijn ze niet ehm, gewoon om hun successen te melden. Het is gewoon dat moeten we doen, het is ons werk, we zetten de schouders eronder. En in plaats van dat je je successen meldt, ga je gewoon door met het volgende programma. Dus lokaal is dat zo, maar ook vanuit Present Nederland is dat zo. Dus en dat moet je wel gaan doen, want lokaal, wat het lokaal oplevert, want als de gemeente je niet kent, weet ook niet wat je doet en dan krijg je ook geen geld van de gemeente. Ehm, dus je moet veel meer de successen willen leren zien hè, dus dat het heel fantastisch is dat er weer een groep van tien mensen is die zich weer een zaterdag inzetten en dat moet je dan ook melden. Dat moet je dan ook nog gaan communiceren. Dan moet je dus een beetje een attitude hebben van zie ons, moet je eens kijken wat wij allemaal doen! En dat zit niet in de cultuur van Presenters, die denken van doe maar normaal, dan doe je al gek genoeg, maar daarmee krijg je ook een beetje dat je ook als klein gezien wordt, maar dat is helemaal niet zo. En vanuit Present Nederland is dat ook zo, ehm ja, weer een overleg met de Tweede Kamer of met de CU, weet ik veel. Of je bent weer bij zoiets waar heel veel bekende personen zijn, ja, of we hebben weer een fonds binnengehaald. Moet je niet teveel van zeggen, moet je gewoon van genieten. Maar dat moet je juist wel gaan doen, dat moet je wel communiceren, daar moeten we een beetje onze cultuur van maken.” (Respondent SPN)

De respondent vindt tevens dat wanneer SPN vaker haar successen zou delen, dit een sterkere verbondenheid genereert met lokale stichtingen, omdat zij dan meer zien wat SPN doet. Dat het niet tot de cultuur van Present behoort om succes te vermelden, blijkt uit een aantal interviews met lokale medewerkers. Zo vertelde een respondent dat, ondanks dat er meer aandacht is voor de behoeften van individuele stichtingen, de focus teveel ligt op het delen van successen:

“Ik volg het dus vanaf 2005 en 2006 en later, ik vond toch wel een centralistische insteek met accent op controle, tegenwoordig vind ik steeds meer dat er aandacht is voor locaties, maar dan wel voor de juichverhalen worden uitgewisseld en ik denk dat dat een gemiste kans is, ik zie vooral een kans, laat ik het zo stellen, om ook meer te communiceren over ja, plaatsen waar dingen niet goed gaan en het is misschien ook wel aan die plaatsen zelf om te zeggen van help, het gaat hier even niet zo goed, dat wil ik toch ook even gedeeld hebben, maar ik kan me ook voorstellen dat dat voor die locaties ook niet zo makkelijk is. Het is makkelijker om juichverhalen te delen, dan om een verhaal te delen van joh, mensen het lukt hier niet of ik krijg de balans niet rond.” (Coördinator)

Meerdere respondenten bevestigen dat er een behoefte is aan aandacht voor kwetsbaarheid van stichtingen. Zij merken dat er met name succesverhalen over de groei van het aantal stichtingen en projecten worden verteld, terwijl dit niet altijd de realiteit is. Sommige stichtingen hebben het moeilijk en zijn soms genoodzaakt te stoppen, door bijvoorbeeld problemen op het gebied van



financiën of het vinden van bestuursleden. Op dit punt zou SPN meer transparant kunnen communiceren:

“Er werd nu in januari in de landelijke bijeenkomst heel voorzichtig gezegd, ja we hebben nu zeventig, ja er zijn er twee die zijn afgehaakt. Nou, ik kon er nog wel twee noemen. En het gaat er niet om kritiek te zoeken, maar wees eerlijk, vertel dat je groeit, maar vertel ook dat er een paar mensen het niet gered hebben. Zo is de samenleving nou één keer. En verberg dat niet alsof je alleen maar goed doet.” (Bestuurslid)

Een andere respondent voegt hieraan toe dat SPN deze kwetsbaarheden vaker mag communiceren, om zo met elkaar mee te kunnen leven, elkaar eventueel te kunnen helpen en er zelf van te leren.

“En daarin vind ik Present landelijk nog wel afwachtend. Dat ze eigenlijk net zo lang wachten totdat een locatie verzuipt min of meer, ten minste dat is het beeld, en dat er dan eh ja, in gesprek gaat van ja, heb je het wel goed aangepakt, ben je wel goed bezig geweest en dat weet ik niet wat daar gewoon wordt zeg maar. En ja, dus dat is ook wel dat ik ook vind dat er ook niet heel actief wordt gecommuniceerd over plaatsen in het land waar het niet zo goed gaat. [...] Terwijl er toch een gemeenschappelijk belang en een stukje cohesie uit voort zou kunnen komen, om dus met elkaar ook mee te leven met plaatsen waar het moeilijker is en dat daar ook heel actief wordt meegedacht en ook eh, ja, samen weet je gewoon meer dan alleen en ook mensen die misschien niet in die plaats wonen hebben misschien wel ideeën of misschien zelfs wel connecties die soms wel weer het verschil kunnen maken. [...] En op zich is het geen schande als het bij Present een keer niet lukt, in financiële zin, dat kan gebeuren, maar ik denk dat we ook met elkaar Presentcollega's zijn om ook van elkaar te weten en met elkaar mee te leven en ik heb nu het idee dat ik pas achteraf dingen hoor van Presenten die gestopt zijn, waar ik soms meer of andere dingen van weet of hoor en ja, dat ik toch het idee heb dat Present landelijk daar toch niet zo actief over communiceert. Ook, ik weet niet wat daar de overwegingen voor zijn, terwijl ik denk dat het juist heel verbindend kan zijn, ook omdat factoren, waarmee worstelende Presentafdelingen mee te maken hebben, dat zijn factoren die overal spelen. Dat kunnen we allemaal van leren, dus ook van het vinden van voldoende bestuursleden of het vinden van voldoende financiën, goed contact leggen met gemeentes zeg maar en het zijn niet alleen succesverhalen waarmee je aan de Presentdromen bouwt, maar ook denk ik ook een stukje kwetsbaarheid en een ook actief informeren over wat niet goed gaat en dat mis ik wel een beetje.” (Coördinator)

Dat aandacht voor kwetsbaarheid belangrijk is voor de meeste respondenten, blijkt uit de enthousiaste reacties die in de interviews gegeven werden op een nieuw programmaonderdeel op de Presentdagen. Dit jaar was er op de vrijdag voor het eerst een verkiezing voor de 'niet-zo-trots-op-prijs'. Drie genomineerde stichtingen vertelden hun verhaal waar ze niet zo trots op waren.

“En ja, ook wel dat ze nu, heel grappig, dat ze inderdaad afgelopen Presentdag gingen we even de blunders met elkaar delen. De eerste paar jaar had je wel heel vaak het gevoel van oh oh die zijn zo goed en die zijn zo goed en dat loopt zo geweldig en alles is maar succes dat je denkt van ja, niet alles is altijd automatisch een succes, dat je ook gewoon hoorde van dat het, dat mensen tegen dingen aan liepen zeg maar, dat is ook gewoon heel prettig.” (Coördinator)

Een respondent van SPN bevestigt het belangrijk te vinden dat SPN transparant is en communiceert over een stichting die in moeilijkheden verkeerd. Ondanks dat dit gebeurt, vinden veel respondenten van lokale stichtingen dat SPN hier meer aandacht aan mag besteden, omdat zij dit als zeer waardevol ervaren.

Van een familiecultuur naar een bedrijfsmatige cultuur?

Uit bovenstaande paragrafen klinkt een spanning tussen enerzijds een wat meer bedrijfsmatige cultuur en anderzijds de relationele, mensgerichte kant in de cultuur. Volgens een respondent van SPN heeft deze spanning te maken met een omslag die gaande is:



“Ehm, ik denk dat we een beetje van een familiecultuur nu een beetje naar een wat bedrijfsmatige cultuur gaan. Voorheen was het wel zo dat iedereen die er werkte moest alles weten van elkaar.” (Respondent SPN)

Deze omslag houdt volgens de respondent in dat SPN bezig is met het professionaliseren van de organisatie. Present groeit en dat vraagt kwaliteit. Om deze reden is het team onlangs verhuisd naar een meer centrale locatie in Nederland en is zij bezig met het professionaliseren van het ondersteuningsapparaat. Het bestuur van SPN wil meer professionaliseren door bijvoorbeeld te zorgen dat de jaarcyclus op orde is, dat de financiële zaken in die cyclus zitten en door een goede zelfevaluatie te houden. De respondent ervaart dat deze overgangsfase een bewustwording creëert binnen SPN.

“Ja, gewoon meer naar de taakgerichte, kwaliteitskant? [...] Nou, er wordt in ieder geval goed over nagedacht en ik besluit om niet meer mee te gaan en een ander zegt ik ga wel mee, ik wil nog een paar jaar kwaliteit leveren, dus het doet iets. Het is een volgende fase die mensen ook bewustzijn geeft. En dat bewustzijn ook nodig is bij [namen directie]. Dat was ook een zorg die ik had, je kan niet alles het oude meenemen en naar het nieuwe gaan. Dat moet je soms markeren, we gaan nu een sprong voorwaarts maken. [...] En dat heeft vaak een relationele kant hè, dat het moeilijk is voor mensen om dat onder ogen te zien. En soms moet je dat doen, want we zijn ook een bedrijfje.” (Respondent SPN)

Een andere respondent van SPN ziet ook dat de focus steeds meer op de zakelijke kant komt te liggen, maar geeft aan het belangrijk te vinden om de focus op de relatie met stichtingen te houden, omdat daar mensen vanuit een sociale drive voor Present zijn gaan werken. Om hierin een balans te vinden moet SPN, volgens de respondent, de zakelijke kant goed voor elkaar hebben en de relatie met mensen niet uit het oog verliezen. De eerstgenoemde respondent van SPN bevestigt dat het belangrijk is dat SPN het accent op de relatie moet houden, maar dat het goed is dat de organisatie wat zakelijker wordt.

“Ja, die menselijkheid moet er zeker zijn, want we zijn ook een voorbeeld. En je moet ook goed zijn dat mensen die een dagje meegaan met een klus, dat die zich ook heel fijn voelen en niet alleen maar zakelijk ingestoken, want er zit ook een andere kant aan. Maar dat het wat zakelijker mag is wel prima hoor. [...] Ja, het warme hart, de inzet, het samen met mensen optrekken, dat zijn wel hele goeie dingen die we vooral niet moeten verliezen, maar wel zakelijk in daar waar het moet en kan.” (Respondent SPN)

4.2.3 Invloed SPN

SPN heeft volgens de meeste respondenten een zekere invloed op de cultuur door onder andere de wijze van communiceren en door hoe ontmoetingsmomenten worden ingevuld. Uit de gesprekken blijkt dat de landelijke Presentdagen de plek is waar de cultuur tot uiting komt. Dit is een jaarlijks evenement waar men samenkomt, herkenning vindt, rituelen heeft en waar verhalen worden verteld. Deze dagen worden door een aantal respondenten gezien als zeer waardevol voor de contacten met collega's voor de rest van het jaar en de beleving van het uitmaken van een groter geheel. Tevens faciliteert SPN het ontstaan van een gemeenschappelijke cultuur door het bewaken van de formules en het richting geven voor lokale stichtingen. Doordat er in het hele land dezelfde lijn wordt gehanteerd, ervaart men een onderlinge verbondenheid.

“Ja, ik denk dat ze het wel heel goed uit kunnen brengen, dat ze ook wel vernieuwing neerzetten en ja, ook die verbondenheid wel uitstralen door de manier waarop zij dingen brengen en zeg maar op een landelijke dag of in een nieuwsbrief, het wij-gevoel goed weten neer te zetten en ja, het zorgen voor belangrijk vinden. [...] Ja, dat je juist ook wel een beetje verantwoordelijk bent voor je collega's zal ik maar zeggen. Dat toch het elkaar op gang brengen en het delen van nieuwe ideeën, documenten, noem eens wat op, een gebeuren als Dropbox, weet je,



dat je het van elkaar over kan nemen en dat je niet alleen hoeft te modderen om iets neer te zetten.”
(Coördinator)

Met de wijze waarop SPN bijvoorbeeld lijnen uitzet, bijeenkomsten invult en de formules bewaakt, heeft zij voornamelijk invloed in het landelijk netwerk. Volgens de respondenten heeft SPN weinig invloed op de cultuur binnen de lokale stichtingen, die geven zij zelf vorm met hun team en bestuur.

“Lokaal nauwelijks denk ik, nee. Ik zie dat op lokaal niveau dan is het vooral, heeft, is het vooral welke mensen het bestuur gaan vormen en wie de coördinator wordt, dat heeft invloed [...] Nee, want, kijk het gaat zo, lokaal en regionaal zijn er mensen die Present opzetten, dat zijn mensen die dat vanuit een bepaalde betrokkenheid doen. En dan ondersteunt Present Nederland wel, maar die stuurt eigenlijk niks. En dat is op zich ook prima hoor, want het moet lokaal wel bestaan, opgericht kunnen houden.” (Bestuurslid)

Tot slot vinden de respondenten vanuit SPN dat SPN wel degelijk een bepaalde invloed op de cultuur uitoefent. De ene respondent ziet SPN als cultuurdrager, doordat zij het gedachtegoed van Present uitdraagt via de speerpunten, het strategisch plan, de wijze waarop ontmoetingsmomenten worden ingevuld, etcetera. De andere respondent van SPN denkt dat de cultuur die bij SPN heerst, uitstraling heeft naar buiten toe. Zo zullen de lokale stichtingen bijvoorbeeld wellicht iets merken van de toenemende focus op professionaliteit.

4.3 Verbondenheid

De verbondenheid binnen Stichting Present wordt door de respondenten heel divers ervaren. In deze paragraaf zal worden beschreven waarom men een sterke, of juist een wat lossere, binding ervaart. Dit zal worden gedaan aan de hand van verschillende niveaus in de organisatie: aan de eigen stichting, aan SPN en tussen lokale stichtingen onderling.

4.3.1 Verbondenheid aan de eigen stichting

Veel respondenten voelen zich sterk verbonden met de eigen stichting. De redenen waarom men zich in meerdere of mindere mate verbonden voelt, zal hieronder als eerste beschreven worden. Vervolgens zal worden ingegaan op het thema ‘bestuur op afstand’, wat in meerdere gesprekken naar voren is gekomen en verschillende verhalen opleverde met betrekking tot de mate van verbondenheid.

Gevoel van verbondenheid

Zoals eerder genoemd, zijn de meeste respondenten erg enthousiast over hun werk voor Present en steken zij hier graag tijd in. Uit de interviews kwam naar voren dat het grootste deel van de respondenten zich in eerste instantie verbonden voelt met de eigen stichting, de plek waar zij werkzaam zijn voor Present.

“Ja, lokaal natuurlijk sowieso heel sterk, ik bedoel ik ben daar als ik niet uitkijk 24/7 mee bezig. Die binding is wel heel sterk.” (Coördinator)

In de gesprekken kwamen verschillende redenen naar voren waardoor men zich verbonden voelt met de eigen stichting. Sommige respondenten voelen zich sterk verbonden, omdat zij de stichting zelf hebben opgestart. Anderen ervaren een sterke verbondenheid met de mensen die voor de eigen stichting werken; die kennen zij en daar werken zij mee samen. Daarnaast is ook het doel van het



werk een belangrijke factor in het gevoel van verbondenheid aan de lokale stichting. Zoals eerder genoemd zijn veel respondenten gedreven voor Present aan het werk gegaan vanuit een sociale betrokkenheid en vanuit de missie van Present: het verbinden van mensen. Meerdere malen kwam in de gesprekken naar voren dat deze gedrevenheid mensen aan de organisatie bindt, met name op lokaal niveau waar de missie tot uitvoer wordt gebracht. Ook de respondenten van SPN hebben gesproken over de binding die zij ervaren in hun eigen stichting. Eén van hen vertelde dat de binding binnen het bestuur van SPN steeds beter wordt, doordat zij elkaars kwaliteiten beter leren kennen en bezig zijn met de invulling van hun bestuurstaken ten dienste van Present en specifiek de directeur, omdat zij voor hem een opdrachtgever en klankbord zijn. De andere respondent van SPN vertelde een sterke binding te ervaren met het werk van Present, maar minder met SPN als eigen stichting. Dit laatste heeft verschillende redenen, waaronder een parttime betrokkenheid, waardoor de respondent niet veel contact heeft met het team. Er wordt wel een verbondenheid met de mensen ervaren, maar deze lijkt volgens de respondent af te nemen door de, eerder beschreven, cultuurverandering die gekenmerkt wordt door een toenemende focus op taakgerichtheid.

“Verbondenheid met Stichting Present Nederland is wel af en toe wat anders, omdat daar is wel een beetje een kentering bezig, en ook wel begrijpelijk, omdat je steeds meer moet leveren en met steeds minder mensen, moet je gewoon wat taakgerichter zijn, dus dan gaat het meer om de taak, dat je iets levert, dan om de relatie. En ik ben een relationeel gericht mens, dus dat vind ik heel belangrijk, en de relatie is wel anders geworden in de loop van de jaren.” (Respondent SPN)

Hoewel de meeste respondenten dus een sterke binding met de eigen stichting ervaren, geldt dit niet voor iedereen. Zo is voor één respondent de binding met het werk van Present sterker dan de binding met de eigen stichting.

Bestuur op afstand

In verschillende gesprekken kwam naar voren dat respondenten ervaren dat het bestuur van hun stichting op afstand staat. In de meeste gevallen is dit in goede overeenstemming, maar dat wordt niet door iedereen zo ervaren. Sommige coördinatoren zouden meer betrokkenheid willen ervaren vanuit hun bestuur. Zo zou een coördinator het fijn vinden als bestuursleden meer betrokkenheid tonen door bijvoorbeeld deel te nemen aan een Presentproject, zodat zij ervaren hoe het werk dat Present doet in de praktijk is. Een andere coördinator ervaart dat het lijkt alsof het bestuur zich, na de stichting met veel enthousiasme opgericht te hebben, steeds meer terugtrekt.

“De bestuursleden hebben zich in het begin hard gemaakt om Present neer te zetten en vinden dat ook heel goed. Wat ik over het algemeen dan zeg, ik kan natuurlijk niet over iedereen praten. [...] En dan lijkt het wel alsof, als het dan eenmaal goed is neergezet en de coördinator is leuk aan de slag, dan loopt het en dan kunnen we bij wijze van spreken onze handen er vanaf trekken, maar dat is, dat beseffen ze zich niet altijd dat dat niet zo is, want je moet het samen dragen naar mijn idee. Want juist, zo’n stichting gaat groeien, als het goed is krijg je veel meer vrijwilligers, maar die uren van de coördinator groeien weer zelden, die gaan zelfs terug soms. Nou ja je hebt een team waar je mee werkt en die kan heel veel taken overnemen. Maar ik denk dat het bestuur zich ook moet realiseren dat de taken gaandeweg niet minder worden, maar misschien zelfs ook voor hen wel wat meer gaan worden. En dat is wel zaak dat ze dat vol blijven houden. Je moet echt een betrokken bestuur hebben, wil je het naar mijn idee goed neer kunnen zetten.” (Coördinator)

Uit bovenstaand fragment blijkt dat respondenten het belangrijk vinden dat hun stichting een betrokken bestuur heeft. Voor de één is de afstand geen probleem, zolang er maar betrokkenheid en goede communicatie is, terwijl een ander liever minder afstand zou willen hebben. Eén respondent



vertelde waarom het voor de binding belangrijk is dat een bestuur betrokken is, met name wanneer het team maar één coördinator heeft:

“Het is wel heel belangrijk hoor, want ik heb hiervoor ook wel een bestuur gehad in [plaatsnaam stichting] wat dat niet had en dan ben je echt eh, verbinding tussen bestuur en team en coördinator is heel belangrijk. Hiervoor hadden we een bestuur dat teveel op afstand stond en daar heb je last van. [...] Ehm, dan is er niet de feeling met de missie, dus dan weten ze ook niet waarom je bepaalde innovaties doet of waarom je bepaalde besluiten neemt, in de uitvoering, maar ook visievlak, lange termijn visie vooral. Dat je denkt, ja, of zij komen met een visie waarvan je denkt dat is gewoon in de praktijk niet haalbaar, hoe zie je mij dit met mijn team uitvoeren zeg maar? Ja, dat is wel heel belangrijk. [...] Ja, nou, soms wel. En ik kan me ook voorstellen dat als je echt kiest voor een zakelijk bestuur en je hebt twee professionele coördinatoren, dat het dan anders wordt, maar als je eenpitter, is feeling met het bestuur een hele belangrijke. Ja, absoluut.” (Coördinator)

In de gesprekken met de bestuursleden bleek dat ook zij ervaren dat niet ieder bestuurslid even betrokken is. Zo hebben een paar voorzitters het idee dat hun bestuur minder verbondenheid ervaart met de eigen stichting, dan dat zij doen. Een reden hiervoor zou kunnen zijn dat het contact met de coördinator(en) veelal via de voorzitter verloopt. Dit geldt echter niet voor alle besturen, want sommige bestuursleden zeggen bewust te investeren in een goede verbondenheid met de eigen stichting. Zo organiseren zij af en toe een borrel of een ontmoetingsmoment voor de mensen die voor de stichting werken. Andere bestuursleden geven aan dat zij het belangrijk vinden om deel te nemen aan een Presentproject, om voeling te hebben met het werk dat de stichting doet. Tot slot ervaart ook een respondent van SPN dat het team, behalve de directie, weinig verbondenheid heeft met het bestuur van SPN. De communicatie verloopt namelijk via het directieteam, waardoor de overige teamleden in principe alleen contact hebben tijdens evenementen, zoals de Presentdagen of de Nonstopactie. Ondanks dat het contact op die momenten goed is, staat het bestuur van SPN voor de respondent op afstand.

4.3.2 Verbondenheid aan SPN

De meeste respondenten ervaren dat hun verbondenheid met SPN minder groot is dan met de lokale stichtingen. Dit heeft deels te maken met de zelfstandigheid die de lokale stichtingen hebben. Zoals eerder genoemd verwachten de respondenten van lokale stichtingen dat SPN een aantal taken uitvoert, maar ervaren zij dat ze het meeste zelf moeten doen. De mate van verbondenheid aan SPN wordt heel verschillend ervaren, de één ervaart veel meer verbondenheid dan de ander. Hoe dit door respondenten is benoemd in de gesprekken, zal hieronder beschreven worden. Allereerst zal worden toegelicht waardoor respondenten zich in zekere mate verbonden voelen aan SPN en ten tweede waarom men desondanks soms een grote afstand ervaart tot SPN. Vervolgens zullen er nog twee thema's besproken worden, met betrekking tot financiën. Dit bleek een groot thema in de gesprekken te zijn dat de verbondenheid aan SPN beïnvloedt. Veel lokale stichtingen ervaren financiële zorgen waardoor de jaarlijkse afdracht aan SPN onder spanning komt te staan. Om deze spanning te verminderen is meer aandacht voor financiën vanuit SPN, volgens veel respondenten, zeer wenselijk.

Binding door ondersteuning, de missie, de mensen en bijeenkomsten

Voor de meeste respondenten wordt de verbondenheid met SPN vergroot of bepaald door de praktische ondersteuning die zij ervaren. Met name de coördinatoren benoemen dat zij zich op deze wijze verbonden voelen. Ondanks dat SPN voor de meesten niet in het dagelijkse blikveld is, weten de respondenten SPN te bereiken voor vragen en ervaren zij dat hier veelal goed op gereageerd



wordt. Er wordt positief gesproken over ondersteunende zaken als de nieuwe website, het vernieuwde CRM, trainingen, de nieuwsbrieven en het willen meedenken. Met name de coördinatoren geven aan deze praktische ondersteuning als zeer waardevol te ervaren, omdat dit vaak gaat om zaken die lokale stichtingen lastiger zelf kunnen organiseren.

“Nou, de praktische ondersteuning dat vind ik wel heel super, dat je gewoon een goede website hebt, de folderlijn wordt helemaal voor je uitgedacht, ja, dat zijn echt van die professionaliseringslagen zeg maar, die je echt gewoon als lokaal, dat zou ik echt heel lastig voor elkaar krijgen zeg maar. Dus dan daar heb je dan ook, ten minste, daar zou ik dan echt wel mensen voor moeten vinden of heel bewust tijd voor moeten maken die je eigenlijk in het werk zelf wil steken. Dus dat dat allemaal gewoon panklaar je aangereikt wordt, ja, dat is echt super. Dus dat daar zie ik wel echt die meerwaarde in dat je gewoon een basis hebt om op terug te vallen. [...] Ja en op zich is het fijn dat je een regiocoördinator hebt die je inmiddels ook wel een beetje kent en dat je denkt mocht ik echt even ergens tegenaan lopen, dan kan ik het in ieder geval daar droppen en dat is iemand die Present snapt en kent en daarin mee kan denken. En die heeft er wel iets meer een andere kijk op dan je bestuur. Je bestuur heeft meer kijk op lokaal, wat is verstandig voor ons, dan zo iemand die kan signaleren van o joh, zo'n probleem ben ik wel vaker tegengekomen en ja, of kijk eens bij Barneveld want die liepen er ook tegenaan en misschien kun je daar even mee sparren. Weet ik veel, dus dat is wel handig dat je daar een soort van kennisdepot hebt zitten, waar je in geval van een beroep op kunt doen.” (Coördinator)

Een andere reden waardoor een aantal respondenten zich verbonden voelt met SPN, is omdat zij ervaart dat SPN hetzelfde doel voor ogen heeft als waarmee zij zelf werkzaam is. Men voelt zich veelal onderdeel van de hele organisatie van Stichting Present, door de gezamenlijke missie en visie en de formule waarmee gewerkt wordt. Daarnaast voelt een aantal respondenten verbondenheid met de mensen die bij SPN werken. Voor sommigen zijn het collega's op afstand, veelal gebaseerd op de 'klik' die ontstaat door de gezamenlijke missie. Door een aantal respondenten is genoemd dat het hen goed deed dat er een delegatie van SPN aanwezig was bij de opening of lustrumviering van hun lokale stichting. Dit vergroot de verbondenheid die zij ervaren met SPN. Eén respondent benadrukt dat de persoonlijke contacten zeer belangrijk zijn voor het gevoel van verbondenheid, dus dat SPN hiervoor moeite moet blijven doen. Dit wordt beaamd door een respondent van SPN, die ervaart dat de verbondenheid met lokale stichtingen niet alleen bestaat in een structuur, maar ook in persoonlijke contacten. Ondanks dat de afstand met lokale stichtingen groter wordt door de groei van Present, is het voor de binding van lokale stichtingen aan SPN belangrijk om op die relatie te blijven focussen.

Tot slot vindt een aantal respondenten, zowel bestuursleden als coördinatoren, dat de verbondenheid met SPN vergroot wordt door het bezoeken van bijeenkomsten. Dit zijn bijvoorbeeld de landelijke Presentdagen, de Presentraad voor besturen en regiobijeenkomsten. Een paar bestuursleden vinden de regiobijeenkomsten en de Presentraad belangrijk, omdat zij hier ontwikkelingen horen van SPN, informatie kunnen uitwisselen en kunnen netwerken met andere bestuurders, waar soms concrete samenwerkingen uit voort komen. Ook vanuit SPN wordt benadrukt dat bijeenkomsten, zoals de landelijke Presentdagen, belangrijk zijn voor de verbondenheid in de stichting:

En de kwaliteit gebruiken van de januaridagen [...] de Presentdag met alle leermodules die gegeven worden, alle workshops ehm, benut het. Benut wat er is. Ga niet allemaal het wiel uitvinden, want daarvoor is het wel een totaalconcept en er zitten natuurlijk wel een beetje lokale kleuringen in, maar de ja, toch wel onder die paraplu. (Respondent SPN)



SPN op afstand

Een groot deel van de respondenten vanuit lokale stichtingen ervaart dat de afstand naar SPN groot is. Er is sprake van enige binding, zoals hierboven beschreven is, maar over het algemeen is de focus erg lokaal gericht. De respondenten benoemen verschillende redenen voor het gevoel van een grote afstand tot SPN. Een aantal coördinatoren heeft het idee dat SPN voor hun bestuur verder weg lijkt te staan dan voor henzelf. Zij ervaart dat hun bestuur soms weinig besef heeft van SPN en niet altijd direct het nut van de landelijke ondersteuning inziet, omdat deze veelal op de coördinatoren gericht is. Een respondent verklaart dat dit invloed heeft op de binding die wordt ervaren met SPN.

“Ja, toch ook dat ze meer Present Nederland is niet in hun dagelijkse blikveld en voor mij is het wel in die zin iets dat met regelmaat terugkomt in je werk en waar je ook van ziet van de organisatie, de opleidingen, de regiobijeenkomsten, dat soort dingen, ze doen wel heel veel. Dat zie je als bestuur niet. Dus dat maakt de binding anders. Ik hoor ook wel geluiden in het bestuur dat ze zeggen van hebben we ze eigenlijk wel nodig? Nou, dan zeg ik altijd, joh, je wilt niet weten hoe belangrijk ze zijn in mijn dagelijkse werk, dat ik in ieder geval een achterban heb die mij ook vanuit het begin van de missie kan meedenken van hé waar ben je mee bezig, waar gaat dat heen? Gewoon missie, visie, dat vasthouden en daar uitwerking aan geven. Ja, daar zijn ze wel ondersteunend in, dat vind ik wel. Vooral in de ontwikkeling van pilots en dergelijke vind ik ze wel heel waardevol.” (Coördinator)

Ondanks dat een groot deel van de respondenten het belangrijk vindt dat SPN bestaat voor de eerder genoemde taken, kwam tijdens de interviews vaker de vraag naar voren of er wel een landelijke stichting nodig is. Een aantal respondenten ervaart dat ze zelf veel moet oplossen als lokale stichting, omdat SPN door het grote aantal stichtingen niet altijd concreet kan meehelpen met een bepaald probleem. Een aantal respondenten zoekt de ondersteuning ook niet altijd bij SPN, maar eerder bij andere lokale Presentstichtingen, een lokale ambassadeur of bijvoorbeeld een jurist, omdat zij zelfstandig willen zijn. Een andere respondent heeft weinig behoefte aan ondersteuning van de regioadviseur, omdat het lokaal goed loopt. De autonomie van lokale stichtingen leidt er in sommige gevallen dus toe dat er weinig behoefte is aan landelijke ondersteuning.

Daarnaast ervaren veel respondenten dat ze weinig tijd hebben om te investeren in landelijke contacten. Veel coördinatoren hebben een klein contract en de bestuursleden werken vrijwillig, waardoor de focus met name lokaal ligt om goed voor de eigen stichting te zorgen. Ook bezoekt niet iedereen de bijeenkomsten die SPN organiseert, waardoor er dan weinig contact is met SPN. Een coördinator vertelde dat het bezoeken van bijeenkomsten de verbondenheid van het lokale bestuur aan SPN zou kunnen vergroten:

“Ja, die afstand is gewoon heel groot. Die voelen wel echt de betrokkenheid met lokaal, en volgens mij als ze af en toe eens naar zo’n landelijke vergadering gaan, dan komt dat wel wat meer, maar dat is ook wel een stukje, een stap die zij zelf moeten zetten, want die verbondenheid ga je pas voelen als je daar zelf wat meer actie in voert, denk ik. [...] Nee, bijna niet. Dus dat, maar blijkbaar sluit het aanbod dat zij wel krijgen, ook niet aan op hun behoefte. Ze hebben niet door die uitnodiging, krijgen ze niet zoiets van oh dat is echt iets waar ik bij moet zijn, want dat is van Present, behalve dat ze zoiets hebben van we moeten het hier met elkaar doen en ja, het is een beetje een twee kanten verhaal. Vanuit hunzelf hebben ze het niet sterk en blijkbaar voelen ze zich ook niet voldoende al onderdeel van landelijk, zo dat ze de moeite nemen om naar dingen toe te gaan. Dus die afstand merk ik wel en ik heb ook wel het idee dat dat een wat meer landelijke trend is, als ik dat zo wel eens op regiovergaderingen of op van die landelijke dingen hoor, ja dat die besturen, dat de coördinatoren zich over het algemeen meer betrokken voelen en besturen veel meer lokaal betrokken.” (Coördinator)

Zoals eerder genoemd, is het voor de zichtbaarheid van SPN erg belangrijk dat ze helder communiceert. Door ontwikkelingen en bezigheden te melden aan lokale stichtingen, weten



coördinatoren en bestuursleden waar zij aan toe zijn, wat de verbondenheid kan versterken. Een aantal respondenten vindt dat SPN, en specifiek de directeur, meer leiderschap zou mogen tonen in het uitzetten van heldere lijnen en het faciliteren van kennisdeling, zodat lokale stichtingen gebruik kunnen maken van elkaars ideeën. Verschillende respondenten zien de directeur als een betrokken, enthousiast en inspirerend persoon, maar niet als degene die Present zichtbaar leidt. Meer zichtbaarheid van SPN zou volgens een aantal respondenten inspirerend zijn en verbinding geven in de organisatie. Meer leiderschap moet echter geen sterke sturing op de lokale stichtingen geven, omdat zij waarde hechten aan hun autonomie die vrijheid biedt.

Een respondent van SPN denkt dat het, in de visie van samenwerking tussen SPN en lokale stichtingen, niet mogelijk is om één sterke leider te hebben, omdat dit de ‘volgers’ teveel zou sturen. Tegelijkertijd wordt ook gezien dat de afstand naar SPN voor lokale stichtingen soms groot is, met name voor besturen, wat de samenwerking bemoeilijkt. Uit meerdere gesprekken komt naar voren dat besturen soms een kritische houding hebben ten aanzien van SPN. Zoals hierboven beschreven is zien zij niet altijd wat SPN doet, waardoor ze vragen stellen over de toegevoegde waarde van SPN.

Tevens is er veel onvrede geuit over de afdracht die lokale stichtingen jaarlijks moeten betalen aan SPN. Dit zal later in deze paragraaf nog uitgebreider aan bod komen. Een respondent van SPN vertelde dat SPN bezig is met het vergroten van de betrokkenheid van besturen, door ook regiobijeenkomsten voor besturen te organiseren en hen op de hoogte te houden door middel van nieuwsbrieven. Een aantal respondenten noemt dit goede maatregelen, omdat zij het belangrijk vindt dat SPN zich inzet om besturen meer betrokken te krijgen bij hun werk voor Present. Om daadwerkelijk meer verbondenheid te creëren is het van belang dat men de bijeenkomsten bezoekt en de nieuwsbrieven leest. Een ander idee om vanuit SPN voeling te houden met bestuursleden is een soort mentorschap, waarbij bestuursleden wordt gevraagd hoe het gaat of waar ze tegenaan lopen. Dit zou tijdens de regiobijeenkomsten voor bestuursleden aan bod kunnen komen, maar bijvoorbeeld ook tijdens een lunch met de directeur en een lokale voorzitter. Een coördinator denkt dat de één-op-één contacten met besturen een goede investering zou kunnen zijn, met name om beginnende besturen na het werkgroepproces wat meer begeleiding te geven. Een respondent van SPN vertelde dat zij sinds vorig jaar meer contact zoekt met lokale besturen, met name als zij in een moeilijke fase zitten. De één-op-één contacten zijn er bijvoorbeeld met het maatwerkplan:

“Met een aantal besturen is er ook wel contact. Met name als het financieel wat moeilijker gaat of dat ze bepaalde problematiek hebben, dan hebben we vanaf vorig jaar hebben we maatwerkplannen dan opgezet, dus dan gaan we niet alleen in contact met de coördinator, maar ook het met het bestuur. Dan gaan we samen kijken van op welke deelgebieden heb je ondersteuning nodig en dan, dus dan doen we ook met een aantal lokale stichtingen. En dan zie je toch wel dat, dat denk ik, dat mensen daar dan ook de meerwaarde van zien.”
(Respondent SPN)

Directe contacten tussen besturen en SPN zouden de verbondenheid dus kunnen versterken. Uit de interviews komt naar voren dat sommige respondenten, die niet direct dergelijke problemen herkennen, deze contacten ook van meerwaarde vinden om de afstand te verkleinen.

Minder verbondenheid door financiële zorgen

Het thema ‘financiën’ is tijdens de interviews vaak ter sprake gekomen en roept gemengde reacties op. Een aantal respondenten vindt dat de startfondsen, die lokale stichtingen die eerste drie jaar ontvangen, zeer waardevol zijn. Door een financiële ondersteuning, kunnen oprichters echt tijd vrijmaken om de stichting professioneel op te zetten. De startfondsen leggen, volgens de



respondenten, een goede basis voor een vliegende start. Een aantal respondenten ervaart echter dat zij het na deze drie jaar moeilijk krijgen, doordat de fondsenwerving vaak moeizaam verloopt. Door financiële zorgen wordt de afdracht, die jaarlijks aan SPN betaald moet worden, door veel respondenten als een 'heet hangijzer' beschouwd. Zeker voor kleinere stichtingen is dit een grote post op de begroting, die niet altijd betaald kan worden. Met name bestuursleden hebben het idee dat wat zij moeten betalen niet evenredig is met wat zij er van SPN voor terugkrijgen. Dit levert voor sommigen onbegrip op en leidt in veel gevallen tot meer afstand tussen lokale besturen en SPN.

“Nee, echt negatief. Ja, dat is echt negatief. Dat is voor ons altijd we betalen heel veel geld vinden wij en je krijgt er relatief weinig voor terug. Als je dan weet dat vierduizend euro per jaar zouden moeten betalen, dan denk ik wat krijgen wij daar voor terug? Het is niet negatief bedoeld, maar dat is dan één landelijke Presentdag en af en toe een regiobijeenkomst. En dat is absoluut niet negatief bedoeld... [...] En eerlijk gezegd, vierduizend euro, voor wat we ervoor terugkrijgen, nou, dat staat niet in verhouding met elkaar. En eerlijk gezegd, ehm, zoals het nu gaat qua ondersteuning vind ik het prima, ik verwacht ook geen, ik hoef ook geen extra ondersteuning te hebben van de landelijke organisatie, behalve dan de dingen die ik net noemde, die landelijke ontwikkelingen [...] Kijk eigenlijk zou ik het liefste zien dat de landelijke Present haar eigen broek op moet houden, net zo goed als wij onze financiële broek moeten ophouden en dat ze gewoon geen bijdrage meer van de plaatselijke stichtingen nodig hebben. Dat zou eigenlijk mijn ideaalbeeld zijn.” (Bestuurslid)

Respondenten uit grotere stichtingen, die dit bedrag over het algemeen makkelijker kunnen betalen, zijn kritisch op het feit dat het niet altijd inzichtelijk is voor welke doeleinden hun afdracht gebruikt wordt. Ondanks dat de afgelopen tijd meer duidelijk is geworden wat SPN aan ondersteuning biedt, door bijvoorbeeld de vernieuwde website en het sturen van nieuwsbrieven, zouden de respondenten meer helderheid willen over de hoogte van het bedrag en wat er bekostigd wordt met hun afdracht.

“En dat transparantie ook, bijvoorbeeld van waar gaan nou de kosten precies in zitten? Ze hadden eerst wel een jaarrekening, maar als ik het nu zo hoor, dan denk ik van hoe zit het dan met die personeelslasten en hoe zit het dan met dit, hoe zit het dan met dat? Waar gaat die fee van ons nou precies naartoe? Waar zit dat dan? Wordt dat dan straks misschien gebruikt om een verhuizing te financieren die misschien niet eens nodig is? [...] Nou, dat zijn wel dingen, daar ben ik wel kritisch over, daar is ons bestuur ook heel kritisch over.” (Coördinator)

Eén respondent vraagt zich af of het niet mogelijk is om lokale stichtingen te laten kiezen van welke ondersteuning ze gebruik willen maken en daar de hoogte van de afdracht op aan te passen:

“Er zijn ook stichtingen die maken geen gebruik van de trainingen, waarom moeten die dan wel dat geld betalen? Laat weten waar het voor is. Stel dat je zegt als Stichting Present Nederland, iedereen betaalt hetzelfde bedrag zodat we Present Nederland in de lucht kunnen houden, is ook prima, maar wees daar duidelijk in. Vertel waarom elke Stichting Present dat bedrag moet betalen en waarom er geen verschil is tussen grote en kleine stichtingen. [...] En ik kan me ook wel voorstellen dat Present Nederland zegt dat lidmaatschap voor de website is verplicht, omdat je daardoor de eenheid van je gezicht bewaard, dat kan ik me voorstellen. Maar dat CRM systeem daar zou je zelf over kunnen beslissen. En of je de ondersteuning van de regiocoördinator wilt dat moet je ook zelf kunnen beslissen.” (Bestuurslid)

SPN herkent deze discussie. Zij ervaart dat lokale stichtingen de financiële zorgen en moeite met de afdracht bij SPN neerleggen, terwijl de opzet van Present is dat lokale stichtingen zelf verantwoordelijk zijn voor hun financiën. Een respondent van SPN ervaart dat de financiële zorgen moeite opleveren voor lokale stichtingen, waardoor ze kritisch kijken naar wat SPN daarvoor levert. Volgens de respondent is er onvoldoende relatie met lokale stichtingen, waardoor zij niet inzien wat zij van SPN ontvangen. SPN snapt dat er vragen worden gesteld, maar zou het fijn vinden wanneer lokale stichtingen meer beseffen wat ze ontvangen.



“Als je heel taakgericht zou kijken, wat leveren we voor wat je krijgt, dan zou niemand zich daar zorgen over moeten maken, want überhaupt dat lokale stichtingen iets krijgen van het Oranje Fonds, Skanfonds, Fonds Ouderenhulp, andere fondsen zeg maar, we zijn met verduurzaming bezig, heeft puur te maken met dat er een Present Nederland is die alles heeft voorbereid. We hebben een hele goeie relatie met fondsen. Dus als iemand veertigduizend euro krijgt en die moet daar twaalf van afstaan, dan heb je nog achtentwintigduizend euro over zeg maar. Hè, dus feitelijk krijg je, ik zou het er voor doen. Als ik jou een tientje geef en je zegt van nou, je krijgt er twintig euro voor terug, dan krijg je van mij meteen een tientje. En zo wordt het vaak niet gezien, terwijl het wel zo is, dus zou je dat gaan vergelijken, dan zou niemand daarover gaan iets zeggen. Maar het lijkt dus dat, ondanks dat je dat ziet, dat je dat kunt aantonen, dat er dus wel problemen mee zijn. Dat heeft dus toch met de relatie te maken.” (Respondent SPN)

De andere respondent vanuit SPN bevestigt dat de afdracht niet dekkend is voor de ondersteuning die lokale stichtingen krijgen en voegt hieraan toe dat SPN door middel van de ondersteuning een uniforme uitstraling probeert te creëren.

“Ja, de ondersteuning dekt niet eens. Maar dat is wel om het als één stichting te houden. [...] Je hebt ook mensen die zeggen, ja die landelijke afdracht, wij willen ons eigen materiaal maken, dat vind ik, dat zijn van die discussies die niet echt bijdragen aan de kwaliteit. Want er is al zoveel in format bedacht voor de herkenbaarheid en herhaalbaarheid en dan moet je daar vooral ook gebruik van maken. [...] Ja, in de uitingen, dat je herkenbaarheid blijft op het logo, de stijl, werkwijzen, instrumenten, nou ja, dat. [...] En dat ze daar een afdracht voor doen, die eigenlijk ook ehm, hè afdracht, zeker de eerste drie jaar wordt binnen geharkt door Present Nederland. Dus je wordt gefaciliteerd, lokaal, dus denk aan de wederkerigheid en niet aan het wij zoeken het zelf wel uit. [...] Soms ook wel oudere stichtingen die de afdracht niet kunnen betalen, van wat krijgen we er allemaal voor? Van die, dat ik denk van, die de vraag stellen van weet je wel wat er allemaal is? En maak je daar wel gebruik van? [...] Ja, dat zijn van die vraagstukken dat ik denk van wil je nou onder één vlag samen in Nederland heel zichtbaar zijn en herkenbaar en naamsbekendheid verwerven? Nou, dan zijn dit soort dingen wel heel belangrijk.” (Respondent SPN)

Meer aandacht voor financiën is wenselijk

Uit verschillende gesprekken blijkt dat respondenten meer aandacht vanuit SPN willen ontvangen op financieel gebied. Zoals hierboven beschreven, ervaren veel lokale stichtingen na drie jaar financiële zorgen, omdat zij moeite hebben met fondsenwerving. Een aantal respondenten vindt dat het fondsenwerven een vak apart is en zou hierin meer ondersteuning willen ontvangen.

“Misschien met standaard fondsen aanvragen, dat je daarin, dat was bij ons in het begin wel heel erg zoeken van hoe doe je dat eigenlijk, want dat is echt wel een vak apart en dat daardoor ook wel dingen afspringen, dus dat je daarin wel vooraf wat meer begeleiding hebt of die expertise ofzo, ja dat je daarin wel erg in het diepe wordt gegooid. Dat is wel, maar ik weet niet hoe je het zou moeten oplossen, maar je bent wel met z'n best wel zelf het wiel aan het uitvinden. En dat moet ook omdat je lokaal bezig bent, maar ik denk ook wel dat je met elkaar wel heel veel dingen dubbel doet.” (Coördinator)

Door de financiële zorgen ligt de focus bij veel stichtingen op de korte termijn en ontbreekt er, volgens meerdere respondenten, vaak een langetermijnvisie voor de stichting. Twee bestuursleden vertelden dat zij ervaren dat veel stichtingen te weinig vooruit kijken, waardoor zij na drie jaar startfondsen te hebben ontvangen in de problemen komen. Volgens hen beseffen te weinig mensen dat een startende stichting al snel bezig moet gaan met fondsenwerving, omdat fondsenwerving over het algemeen anderhalf tot twee jaar duurt. Tevens ervaren zij dat er vaak te weinig kennis is over dit thema. Zij pleiten daarom voor meer ondersteuning en sturing vanuit SPN, zodat lokale stichtingen financieel gezond kunnen worden en professionaliteit kunnen uitstralen door bijvoorbeeld in een kantoor te kunnen investeren. Daarnaast is het van belang dat de juiste personen worden ingeschakeld, bijvoorbeeld iemand met een bedrijfsachtergrond die het jargon van het bedrijfsleven



beheerst om op lokaal niveau bedrijven te kunnen overtuigen om Present financieel te ondersteunen.

Ook vanuit SPN wordt gezegd dat lokale stichtingen vanaf het begin bezig zouden moeten gaan met het zoeken van sponsors om, als de startfondsen niet meer beschikbaar zijn, financieel op eigen benen te kunnen staan. Een respondent vanuit SPN ervaart dat veel mensen denken dat drie jaar een lange tijd is, waardoor zij het fondsenwerven uitstellen. Dat levert vaak financiële zorgen op, waardoor de afdracht naar SPN onder spanning komt te staan. De respondent benoemt dat SPN meer aandacht mag hebben voor de fondsenwerving. Er wordt nu wel verteld dat stichtingen al vroeg alles in het werk moeten stellen om fondsen te werven, maar SPN mag meer een vinger aan de pols houden of dat ook daadwerkelijk gebeurt; weten lokale stichtingen de juiste instrumenten te vinden? Hebben zij de toolkit op orde? Tot slot vertelde de respondent dat SPN werkt aan het fundament van wat er nodig is om fondsen te werven en nadenkt over vraagstukken als het strenger optreden tegen stichtingen die de afdracht niet betalen.

4.3.3 Verbondenheid aan lokale stichtingen onderling

Het laatste niveau waarop respondenten over verbondenheid hebben gesproken, is tussen de lokale stichtingen onderling. Uit de gesprekken blijkt dat er in zekere zin sprake is van verbondenheid tussen de lokale stichtingen, omdat zij elkaar in veel gevallen weten te vinden als zij ergens niet uitkomen. Desondanks ervaart niet iedereen een sterke onderlinge verbondenheid. Hoe de respondenten deze verbondenheid ervaren, zal hieronder als eerste besproken worden. Voor SPN is een sterke verbondenheid tussen lokale stichtingen van belang voor de visie van 'Samen Present' die zich richt op meer collegiale ondersteuning. Ondanks dat voor sommige respondenten het idee van 'Samen Present' al leeft, worden er nog veel aandachtspunten genoemd die in dit kader belangrijk zijn voor een betere verbondenheid. Wat de visie van 'Samen Present' is en hoe deze wordt ervaren, zal ten tweede worden beschreven.

Gevoel van verbondenheid

Vrijwel de meeste respondenten weten elkaar te vinden wanneer ze een vraag hebben. Zij ervaren dat er een aanleiding moet zijn om te weten wie je kunt bellen, zoals een berichtje in de Facebookgroep, een bestand in de Dropbox, een gesprek tijdens een ontmoetingsbijeenkomst, een eerdere samenwerking, het gezamenlijk volgen van een training of een presentatie op de Presentdagen. In sommige gevallen wordt eerst SPN gebeld met de vraag welke lokale stichting zij kunnen benaderen met hun vraag. Meerdere respondenten ervaren dat fysieke contactmomenten, zoals regiobijeenkomsten, koploper-overleggen of de Presentdagen, belangrijk zijn om mensen te leren kennen en te horen waar andere stichtingen mee bezig zijn. Ook vanuit SPN wordt gezien dat lokale stichtingen elkaar, na een fysieke ontmoeting, sneller opzoeken om kennis en ervaringen uit te wisselen. Dit past in de visie van 'Samen Present' waarin lokale stichtingen elkaar steeds meer opzoeken en ondersteunen.

“Ja, ja, kijk, dat is wel iets wat we echt ook vanuit Stichting Present Nederland in gang hebben gezet. We organiseren regiobijeenkomsten waar lokale stichtingen elkaar ontmoeten, waarbij ze dingen delen en ook zien o h é jij doet dat, jij doet dat, jij doet dat, o wat leuk, dan bel ik je nog even! Weet je wel, dus de verbondenheid met coördinatoren die wordt steeds groter.” (Respondent SPN)

Het contact dat men heeft is in de meeste gevallen functioneel, dat men elkaar benadert met een vraag over een formulier, een kwestie, de ondersteuning dus of voor een samenwerkingsverband.



Bijvoorbeeld het gezamenlijk benaderen van woningbouwcorporaties of maatschappelijke organisaties in de regio. Dit contact vindt in de meeste gevallen plaats via de coördinator. Op bestuursniveau was er minder contact, waarna SPN in 2014 heeft besloten ook regiobijeenkomsten voor bestuursleden te gaan organiseren. Zoals al eerder genoemd, worden deze bijeenkomsten als waardevol ervaren door bestuursleden. Ondanks dat het onderlinge contact door de meeste respondenten als functioneel wordt gezien, wordt er vertrouwde en collegialiteit ervaren wanneer men elkaar treft op ontmoetingsmomenten of aan de telefoon voor ondersteuning. Een aantal respondenten merkt in de onderlinge contacten dat men elkaar begrijpt, vanuit dezelfde missie denkt, hetzelfde jargon spreekt en herkenning vindt in pijnpunten, zoals de financiële zorgen.

Tot slot vertelde een aantal respondenten dat zij geen sterke verbondenheid ervaart met andere lokale stichtingen. Het onderlinge contact vindt meestal maar een aantal keer per jaar plaats. Soms is er sprake van een sterke verbondenheid met één of meerdere lokale stichtingen in de omgeving, maar niet of weinig met stichtingen in de rest van het land. Respondenten hebben hier ook niet direct behoefte aan en tijd voor, omdat de focus voor de meesten op de eigen lokale stichting ligt.

“Ja, als ik kijk naar dagelijks, ik denk er niet dagelijks aan dat je met meer mensen Present bent in het land, daar denk je niet over na. Je focus is toch wel heel erg lokaal wat dat betreft. [...] Ja, dat is toch ook wat meer de afstand, ja de concrete zaken moeten we toch zelf oppakken, zelf uitwerken en tuurlijk als je echt ergens tegenaan loopt waarbij je Present Nederland nodig hebt, ja, dan bel je en dan is het contact ook wel goed. Absoluut. [...] Ja, maar als je hiernaar kijkt, dan heb je heel weinig feeling met die kant van het land. Het is denk ik wel regio gebonden wat je doet.” (Coördinator)

De visie op ‘Samen Present’

Tijdens de interviews is respondenten gevraagd waaraan zij denken bij de woorden ‘Samen Present’. Voor de meesten komen deze woorden bekend voor, maar een aantal kon deze niet altijd plaatsen. Een aantal respondenten moest direct aan de naam van de Facebookgroep denken. Na een korte uitleg begrepen de meeste respondenten de inhoud of herkenden zij het, bijvoorbeeld van de Presentdagen. Dit is in lijn met de verwachting die SPN had, namelijk dat het idee van ‘Samen Present’ enigszins leeft bij lokale stichtingen. Zij heeft hierop ingezet door bijvoorbeeld een presentatie op de Presentdagen en de naamsverandering van de Facebookgroep. De visie op ‘Samen Present’ komt, zoals in de inleiding genoemd, voort uit het Strategisch Plan 2014-2017, waar het als volgt wordt omschreven:

“Als Present verwachten we het van de kracht en het ondernemerschap van de lokale stichtingen. Niet van een groot en kostbaar landelijk apparaat dat ‘afdelingen’ aanstuurt en dat een peloton beleidsmedewerkers en fondsenwervers in dienst heeft. Overdracht van kennis en ervaringen is een gezamenlijk project van de lokale en de landelijke organisaties. Present is total football. Expertises zijn door de hele organisatie heen aanwezig. [...] Samen bouwen we aan een beweging van omzien naar elkaar in de samenleving, maar ook een beweging van omzien naar elkaar in het Present netwerk. We geven het geschenk door wat we zelf ontvangen hebben. En in die beweging zijn er sterke en minder sterke stichtingen. Maar onderling, lokaal en landelijk, steunen we elkaar en wisselen we kennis en ervaringen uit. Daarbij zal de ene stichting meer geven dan ontvangen en andersom, ieder naar vermogen. Waarbij de één niet zoveel moet geven dat de eigen bedrijfsvoering in gevaar komt. Daar ligt een grens, er moet wel evenwicht zijn. [...] Uitwisseling van kennis en ervaring over operationele zaken vindt zoveel mogelijk onderling tussen de lokale stichtingen plaats. Dit willen we de collegiale ondersteuning noemen. De focus voor SPN zal liggen op ondersteuning op thema’s waar een specifieke expertise of capaciteit voor nodig is. Deze onderlinge uitwisseling vindt al op grote schaal plaats, maar kan nog meer geoptimaliseerd worden doordat coördinatoren met elkaar intervisiegroepjes gaan vormen. SPN wil het aan de coördinatoren zelf overlaten hoe dit vormgegeven wordt.” (Stichting Present Nederland, 2013)



Om meer onderlinge samenwerking, kennisdeling en ondersteuning te bereiken, is verbondenheid tussen lokale stichtingen van belang. In de interviews is daarom gevraagd in hoeverre de respondenten van lokale stichtingen onderlinge verbondenheid ervaren en wat hun visie is op het idee van 'Samen Present'. Uit de gesprekken blijkt dat het idee van 'Samen Present-zijn' enerzijds een gevoel van verbondenheid geeft tussen lokale stichtingen. Tevens vindt een aantal respondenten dat er inderdaad meer kan worden samengewerkt op regionaal niveau. Anderzijds ziet men beperkingen voor de uitvoering van dit idee. Aan de hand van deze punten zullen de ervaringen van respondenten hieronder worden beschreven.

- 'Samen Present' geeft gevoel van verbondenheid

Het idee van 'Samen Present' geeft een aantal respondenten, zoals al eerder beschreven, het gevoel dat zij het als lokale stichting niet alleen hoeven te doen, maar onderdeel zijn van een groter geheel waar kennis en ervaringen uitgewisseld kunnen worden. Respondenten ervaren bereidheid bij anderen om elkaar te ondersteunen. De Presentdagen, regiobijeenkomsten, koploper-overleggen en ook de Facebookgroep worden hier erg geschikt voor bevonden. Ook de zelfevaluatie wordt een aantal keer genoemd als geschikt middel om samen te leren en ervaringen uit te wisselen.

"En de interne facebookgroep helpt in mijn ogen goed en maak ik ook dankbaar gebruik van, want voor mij werkt ook heel erg het idee van de één, daar kunnen wij ook wat mee. Gaan we verder mee. [...] Ehm, nou ik denk dat het noodzakelijk is in deze tijd, maar dat je eigenlijk op die manier ook optimaal gebruik maakt van alle creatieve dingen die er lokaal ontstaan. Kijk want Present Nederland kan van alles bedenken, maar lokaal zie je ook iedere keer kansen en doen zich nieuwe mogelijkheden aan en juist die met elkaar delen. Daar kun je als andere lokale stichtingen weer je voordeel mee doen." (Coördinator)

Een respondent van SPN linkt 'Samen Present' aan een familiegevoel in de organisatie en aan een klein SPN:

"Maar het zou natuurlijk mooi zijn, het gaat erom dat je als Present een soort familie bent hè, een beetje voor elkaar zorgt, 'Samen Present', dat is ook één van de motto's, dus je, dat zal wel mooi zijn als dat ook door iedereen zo gevoeld zou worden. [...] In het begin had je daar heel veel zicht op, omdat je heel veel contact had en nu heb je minder zicht erop. En dat is ook wel het leuke van 'Samen Present', als je dan regiobijeenkomsten hebt. Dan zijn er wel eens Presenten die op een andere manier werken waarvan andere Presenten dan zeggen nou, dat kan helemaal niet. En hier en daarom werkt het niet. Dus ik zou het niet doen als ik jou was. En dan gaan mensen toch wel nadenken van o ja, nou, nou, misschien moet ik er toch eens over nadenken." (Respondent SPN)

- Meer regionale samenwerking

In het visiedocument staat beschreven dat het voor de onderlinge verbondenheid belangrijk is dat lokale stichtingen elkaar steeds meer opzoeken om kennis uit te wisselen en gebruik te maken van elkaars ideeën. Vanuit lokale stichtingen wordt benoemd dat er al sprake is van onderlinge samenwerking, maar dat deze beter zou kunnen. Zo ziet een respondent dat veel stichtingen in de eigen regio dezelfde problemen tegenkomen, maar daarin niet samenwerken. Door de zelfstandigheid van de stichtingen is de focus erg op de eigen stichting, waardoor er bijna geen tijd en ruimte is om provinciaal te gaan samenwerken. De respondent heeft meerdere malen genoemd dat er meer regionale samenwerking moet komen, maar ervaart dat dit moeilijk van de grond komt en dat er iemand nodig is die dit aanstuurt.



“Ja, ik kan me voorstellen dat je er een project van maakt. Dat je gaat kijken per provincie om welke stichtingen Present gaat het en dat je een bijeenkomst in die provincies organiseert en daar uitlegt wat de bedoeling is. Maar dan heel veel verantwoordelijkheid bij de lokale Stichtingen Present, maar daar wel regisseert en dan gedurende het project zorgen dat het geborgd wordt. Dat als het weer over is, dat het wel door gaat. Dat mensen ook de toegevoegde waarde hebben gezien en dat ze waarschijnlijk ook hun structuur anders hebben ingedeeld. Dat dacht ik ook toen in [naam provincie], als je nou, zover is het niet gekomen, als je er nou voor zorgt dat je als Stichtingen Present één fondsenwerver hebt, één netwerkbeheerder in de provincie, dan heb je een verbindende factor en die zorgt er dan wel voor dat je blijft samenwerken. Dus waarschijnlijk moet je er daarna iets op inrichten. Maar het kan ook zijn dat dat per provincie verschilt.” (Bestuurslid)

Meerdere respondenten noemen het idee om provinciaal bijvoorbeeld één fondsenwerver en één persoon voor administratieve ondersteuning te hebben. Een ander idee is om één coördinator voor meerdere stichtingen aan te stellen, zodat deze persoon een fulltime functie kan worden geboden en gebruik kan maken van ervaringen uit diverse lokale stichtingen. De respondenten geven hierbij nadrukkelijk aan dat het niet de bedoeling is dat er een extra bestuurslaag in de organisatie komt, maar dat de ideeën tot uitwerking komen door samenwerking tussen lokale stichtingen. Vanuit SPN is ook genoemd dat het goed zou zijn als lokale stichtingen meer regionaal zouden gaan samenwerken. Lokale stichtingen werken namelijk binnen gemeentegrenzen, terwijl bijvoorbeeld maatschappelijke organisaties en woningbouwcorporaties soms op provinciaal niveau georganiseerd zijn. Wanneer lokale stichtingen elkaar opzoeken, kunnen ze gezamenlijk deze organisaties benaderen om afspraken te maken. Een respondent vanuit SPN vertelde dat de lokale stichtingen in Friesland al veel samenwerken op regionaal niveau. Hier zouden andere regio's een voorbeeld aan kunnen nemen, zodat ze niet alles zelf hoeven te doen, maar de krachten kunnen bundelen.

Ondanks dat de meeste respondenten bereid zijn om meer met andere lokale stichtingen te gaan samenwerken, zien zij ook obstakels die de realisatie van de visie op 'Samen Present' kunnen bemoeilijken.

- Niet proactief ondersteunen

Twee respondenten van grotere stichtingen vertelden dat zij zijn bereid om andere stichtingen ondersteuning te bieden via de regiobijeenkomsten of wanneer zij gebeld worden voor de beantwoording van een vraag. Proactieve collegiale ondersteuning vinden zij echter te ver gaan. Met name door tijdgebrek zien zij het niet zitten om andere stichtingen bijvoorbeeld te benaderen met de vraag of zij ondersteuning nodig hebben of om SPN te benaderen als zij zien dat er bij een stichting iets niet goed gaat. De eigen stichting levert al voldoende werk op.

- Tijd is beperkt

Uit bovenstaande punten blijkt dat meerdere respondenten spraken over tijdgebrek. Zij zijn bereid samen te werken met andere lokale stichtingen, maar ervaren dat zij hier te weinig tijd voor hebben. De lokale zaken eisen de meeste tijd op en daarop ligt dan ook meestal de focus. Een aantal respondenten zou meer tijd willen hebben om te investeren in het landelijke netwerk en zich meer te kunnen verdiepen in ideeën van anderen. Tevens zouden een paar respondenten meer tijd willen hebben om na te denken over de organisatieontwikkeling en een lange termijnvisie voor de eigen lokale stichting.

- Focus op de eigen gemeente is belangrijk

In reactie op de visie van 'Samen Present' vindt een aantal respondenten het belangrijk dat lokale stichtingen de focus op hun eigen plaats houden. Daar wordt het werk uitgevoerd en om de stichting



ingebod te laten raken in de plaats, moet het lokale netwerk benut worden. Volgens de respondenten moeten Presentstichtingen elkaar dus niet teveel opzoeken.

“We hebben als bestuur ook allemaal verschillende achtergronden en daardoor ook je eigen netwerk. Ik denk dat dat vooral de kracht ook is dat je je lokale netwerk in eerste instantie gebruikt. Dat je op die manier ja, via via via via kan groeien. [...] Dus ja, die voor mij is dat ook voldoende. We moeten ook niet teveel bezig zijn met het land ja, dat we vooral de tijd stoppen in de dingen waarin we het verschil maken en dat is toch vooral lokaal bij je klussen en je groepen zeg maar.” (Bestuurslid)

- Diversiteit in werkwijze

Tot slot is door een aantal respondenten benoemd dat zij ervaren dat de lokale stichtingen van elkaar verschillen. Door de brede kaders die SPN biedt, hebben de stichtingen namelijk veel vrijheid om de formule naar eigen inzicht en plaats vorm te geven. Dit wordt enerzijds als een kracht gezien om het lokale netwerk en de eigen creativiteit te gebruiken. Anderzijds wordt ervaren dat samenwerking niet op elk vlak mogelijk is, doordat stichtingen op eigen wijze werkzaam zijn. Zo ervaart een bestuurslid dat er nog geen sprake is van ‘Samen Present’, omdat de organisatie wordt gevormd door een gemêleerd gezelschap van stichtingen die de formule op verschillende wijze invult. Deze verschillen worden ervaren op bijvoorbeeld het gebied van cultuur, de grootte van de stichting en het grote pakket aan concepten dat men kan gebruiken.

“Ik zou niet heel snel ja alles vragen van hoe doen jullie het drie plaatsen verderop, omdat die plaats toch weer anders werkt of dat die persoon anders in elkaar steekt, dus soms krijg ik wel eens tips aangereikt en dan denk ik bij jou werkt dat gewoon goed, want jij steekt zo in elkaar zeg maar.” (Coördinator)

Een ander verschil wordt door een bestuurslid ervaren op het gebied van de interne taakverdeling. Over dit punt zei de respondent dat de betreffende lokale stichting er bijvoorbeeld voor heeft gekozen om de verantwoordelijkheid voor de financiën bij de coördinatoren neer te leggen, waardoor zij als bestuursleden op dat thema geen binding ervaren met bestuursleden van andere stichtingen. Tot slot ervaart een coördinator dat ideeën niet vanzelfsprekend worden overgenomen door andere lokale stichtingen. Een idee, dat zij als lokale stichting hadden ontwikkeld, wilden andere stichtingen ook gebruiken. In de overname merkte de respondent echter dat de werkwijze in een andere stichting soms iets anders is, waardoor het idee niet één op één overgenomen kan worden. Ook zijn de lijnen tussen stichtingen niet altijd kort genoeg, bijvoorbeeld omdat zij niet in dezelfde regio zitten en elkaar daarom weinig ontmoeten.

4.4 Samenvatting

In dit hoofdstuk zijn de resultaten van het onderzoek beschreven aan de hand van de thema's organisatiestructuur, -cultuur en -binding.

De structuur van Stichting Present wordt omschreven als een platte organisatie met een franchisemodel. SPN is de franchisegever en heeft verschillende taken ter ondersteuning van de lokale stichtingen en het bewaken van de formule. De lokale stichtingen hebben veel zelfstandigheid in het uitvoeren van de formule en opereren graag autonoom. Zij ervaren weinig sturing en controle vanuit SPN, omdat zij brede kaders biedt waarbinnen stichtingen Present mogen zijn. Een nadeel hiervan is dat de grenzen van deze kaders voor lokale stichtingen niet altijd duidelijk zijn en dat kwaliteitsbewaking voor SPN lastig is. Doordat SPN verschillende rollen heeft, wordt de positie van SPN ten opzichte van de lokale stichtingen door de respondenten verschillend ervaren. SPN wordt



zowel naast, onder als boven de lokale stichtingen geplaatst, afhankelijk van of men SPN als gelijke ziet, of als vangnet en ondersteuner of juist als degene die de lijnen uitzet en de kwaliteit bewaakt. Tevens kiest SPN er bewust voor om een kleine stichting te zijn, om de verantwoordelijkheid en creativiteit lokaal te leggen. De meeste respondenten vinden dit een goede keuze, omdat zij zo veel autonomie hebben en omdat een grotere landelijke stichting financieel niet mogelijk is. Een gevolg hiervan is dat lokale stichtingen niet op alle vlakken ondersteuning vanuit SPN krijgen, maar veel zelf op moeten lossen of moeten samenwerken met andere lokale stichtingen.

In de cultuur van Stichting Present is gedrevenheid een belangrijke dimensie. De basis voor deze gedrevenheid ligt volgens de respondenten in de missie van Present, een grote sociale betrokkenheid en de waarde van het christelijk geloof om naar de medemens om te zien. Respondenten geven aan dat zij in deze facetten verbondenheid ervaren met collega's van andere stichtingen; er is snel een 'klik' met mensen die met dezelfde gedrevenheid aan het werk zijn. Een aantal respondenten ervaart Present hierdoor als een familie. Dit wordt echter niet door iedereen zo ervaren, want voor sommigen ligt de focus van SPN te veel op succes en professionaliteit. Vanuit SPN wordt gesteld dat er een omslag gaande is waarin meer nadruk wordt gelegd op de professionaliteit van Stichting Present. Dit heeft voor een deel van de respondenten invloed op de wijze waarop zij de relationele verbondenheid in de stichting ervaren. Voor sommigen gaat dit ten koste van de relatie tussen stichtingen. Het is daarom voor SPN van belang om de taakgerichte kant zo te benadrukken dat de focus op het menselijke aspect niet tekort wordt gedaan. Tevens heeft SPN invloed op de cultuur door hoe communicatie, contact, kennisdeling en ontmoetingsmomenten worden vormgegeven. De invloed wordt met name ervaren in het landelijk geheel van de stichting. Op lokaal niveau ervaart een aantal respondenten dat SPN weinig invloed uitoefent, omdat zij de cultuur zelf vormgeeft met het team en bestuur. Tussen lokale stichtingen ervaart men verschillen in de regionale of plaatselijke cultuur waarin de lokale stichting opereert en in de invulling van de christelijke identiteit van de organisatie. Het is volgens een paar respondenten een taak voor SPN om deze identiteit vorm te geven en te bewaken.

De verbondenheid binnen Stichting Present is op drie niveaus onderscheiden. De meeste respondenten ervaren de sterkste binding met hun eigen stichting, omdat ze daar de missie van Present uitdragen en de mensen kennen waarmee ze samenwerken. Voor sommige respondenten staat het eigen bestuur echter teveel op afstand en wordt verwacht dat zij meer betrokkenheid toont.

De verbondenheid aan SPN wordt als minder groot ervaren, doordat de focus van de meeste respondenten voornamelijk op de eigen stichting is. Tevens hebben veel lokale stichtingen, met name bestuursleden, te weinig inzicht in wat SPN hen biedt. Voornamelijk op het gebied van financiën wordt de verbondenheid aan SPN negatief beïnvloed, doordat lokale stichtingen de afdracht niet kunnen betalen, of doordat voor hen niet inzichtelijk wat ermee bekostigd wordt. Ondanks dat de binding tussen lokale stichtingen en SPN niet heel sterk is, wordt er verbondenheid aan SPN ervaren doordat er met een gezamenlijke missie wordt gewerkt. Tevens werken de bijeenkomsten, waar SPN kennis en informatie deelt, verbindend, evenals de praktische ondersteuning die zij biedt.

Tussen de lokale stichtingen onderling wordt er een gevoel van verbondenheid ervaren, doordat men herkenning vindt in het uitdragen van dezelfde missie en doordat men elkaar in veel gevallen weet te vinden voor het stellen van vragen. De fysieke bijeenkomsten dragen bij aan het gevoel van verbondenheid, omdat daar ontmoeting plaatsvindt en ervaringen worden uitgewisseld. De onderlinge samenwerking zou effectiever kunnen zijn, door bijvoorbeeld een betere kennisdeling.



De belemmeringen die men ervaart in de samenwerking hebben te maken met de beperkte tijd en verschillen tussen lokale stichtingen, zoals de diversiteit in werkwijze. Tevens wil een aantal respondenten niet proactief ondersteuning bieden en vindt men dat de focus op de eigen gemeente erg belangrijk is.

In het volgende hoofdstuk worden de resultaten gekoppeld aan de beschreven literatuur.



5. Discussie

In de discussie wordt het onderzoek in een wetenschappelijke context geplaatst en wordt meer betekenis gegeven aan de gevonden resultaten. In dit onderzoek staat het thema 'organisatiebinding' binnen Stichting Present centraal. Hieronder zal de mate van organisatiebinding, die wordt ervaren in de organisatie, worden beschreven en verklaard aan de hand van de thema's structuur, cultuur en leiderschap. Voor deze drie thema's is gekozen, omdat uit de resultaten blijkt dat deze het meest naar voren kwamen, waardoor het relevant is om ze in het theoretisch kader vanuit de literatuur te plaatsen. Vervolgens zal er aan de hand van deze drie thema's een handreiking gegeven worden voor het realiseren van de visie op 'Samen Present'. Tot slot is getracht Present in een bredere context te plaatsen, door vergelijkingen te maken met soortgelijke organisaties om te kunnen redeneren in hoeverre de resultaten over Stichting Present uniek zijn.

5.1 Implicaties van het franchisemodel

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat medewerkers het franchisemodel herkennen in de structuur van Stichting Present. De structuur van de organisatie is op drie niveaus bekeken: binding aan de eigen stichting, binding aan SPN en binding tussen lokale stichtingen onderling. Uit de interviews kwam naar voren dat vrijwel alle respondenten zich het meest verbonden voelen met hun eigen stichting. Dat is de plek waar zij hun werk voor Present uitvoeren en waar zij de mensen kennen. Vanuit de structuur van Present is dit te verklaren door de autonomie die lokale stichtingen hebben. Op de verbondenheid met SPN en de lokale stichtingen onderling zal dieper ingegaan worden, omdat deze binding over het algemeen als minder groot werd bestempeld door de respondenten. Redenen die zij noemden die tot wisselende verwachtingen en spanningen leiden gaan over kwaliteitsbewaking, de jaarlijkse afdracht, de mate van autonomie van lokale stichtingen en verbondenheid en samenwerking tussen de lokale stichtingen. Uit het Groeiboek van het Oranje Fonds (McKinsey & Company, 2013) blijkt dat deze spanningen niet alleen bij Stichting Present voorkomen. Volgens de auteur heeft iedere organisatie te maken met een spanning in de relatie tussen de centrale aansturing en de lokale organisaties op het gebied van binding en autonomie. Bij specifiek het franchisemodel wordt geschreven dat de ondersteuning vanuit het hoofdkantoor aan lokale eenheden een bron van spanning kan zijn. De auteur geeft echter geen oplossingen voor eventuele spanningen. De huidige situatie binnen Stichting Present kan enigszins verklaard worden aan de hand van de basisconfiguraties van Mintzberg (1992). Present past niet naadloos in één van de beschreven configuraties, maar er zijn wel herkenbare elementen in een aantal configuraties te vinden. Dit past in de theorie van Mintzberg dat de configuraties op zichzelf niet bestaan, maar een systeem vormen die organisaties in bepaalde richtingen kunnen duwen.

Stichting Present komt het meest overeen met de *missionaire organisatie* en de *professionele bureaucratie*. Zij is opgericht door een groep bevlogen mensen met een inspirerende missie. De organisatie heeft een losse structuur waarin de werkzaamheden worden uitgevoerd door quasi-autonome stichtingen die bereid zijn om samen te werken en verbinding vinden in de missie. Een verschil met de missionaire configuratie is dat Present ervoor heeft gekozen om een landelijke stichting te hebben, waarmee zij de lokale stichtingen ondersteunt. SPN heeft de visie om de organisatie zo plat mogelijk te laten zijn, wat overeenkomt met de horizontale structuur (Jukito, 2012). Zij zal hierbij in ogenschouw moeten nemen dat het bij een groeiende organisatie van belang is dat de verdeling van taken en verantwoordelijkheden helder is, om effectieve samenwerking te



kunnen bereiken (Schermer & Quint, 2008). Wanneer SPN een aansturende rol aanneemt in het stimuleren van onderlinge samenwerking tussen lokale stichtingen, past de keuze voor een landelijke stichting in de visie van Bolman en Deal (2013). Zij stellen dat er een optimale mix ontstaat wanneer een organisatie verticale procedures toevoegt aan de horizontale aansturing.

Vanuit de *professionele bureaucratie* zouden de coördinatoren als professionals gezien kunnen worden. Het beeld dat Mintzberg geeft van professionals als verantwoordelijke, uiterst gemotiveerde en toegewijde personen, is zeer herkenbaar bij de coördinatoren. Zij hebben zeggenschap over het werk in hun eigen stichting en zijn daarin, zoals Mintzberg beschrijft, onafhankelijk van collega's. Door het autonome karakter van de lokale stichtingen berust de macht in de organisatie bij de uitvoerende kern. Een verschil is dat de macht van lokale stichtingen niet enkel bij de coördinatoren ligt, maar tevens bij de lokale besturen. Een ander verschil is dat de macht in de *professionele bureaucratie* wordt ontleend aan de complexiteit van het werk. Bij Present lijkt het erop dat niet zozeer de output van het werk gestandaardiseerd is, maar meer het werkproces in het 7-stappenmodel om projecten voor te bereiden. Dit betekent dat de lokale stichtingen niet volledig autonoom zijn, maar door het franchisemodel gebonden zijn aan de werkwijze die het landelijk kantoor bewaakt. Zij krijgen in de uitvoering van de formule wel de vrijheid om deze in te vullen voor de plaats waarin zij gevestigd zijn.

Formeel gezien is er vanuit de *professionele bureaucratie* dus weinig binding tussen lokale stichtingen. Deze wordt echter wel ervaren door de respondenten. Dit kan deels verklaard worden vanuit de cultuur, waaruit blijkt dat men verbondenheid ervaart in het werken met dezelfde missie en gedrevenheid. Het losse karakter van de structuur kan echter ook verbindend werken. Doordat het werk niet volledig gestandaardiseerd is en SPN niet alle ondersteuning kan bieden, is het nodig dat lokale stichtingen elkaar benaderen voor kennisuitwisseling en het delen van ideeën en ervaringen. Uit de resultaten blijkt dat een groot aantal respondenten deze onderlinge uitwisseling als verbindend ervaart, doordat men bijvoorbeeld gebruik kan maken van de 'good practices' van een ander.

Een ander aspect van de *professionele bureaucratie* is dat professionals verbonden zijn met een organisatie om gebruik te maken van ondersteunende diensten en faciliteiten. De professionele bestuurder, of in het geval van Present SPN, dient de professionals te ondersteunen en behoudt volgens Mintzberg alleen zijn macht zolang de professionals vinden dat hij hun belangen effectief behartigt. De kritische houding van sommige bestuurders ten aanzien van SPN kan verklaard worden, doordat zij het idee hebben dat zij te weinig ondersteuning ontvangen voor de jaarlijkse afdracht die zij betalen. Daarnaast is het enigszins herkenbaar dat professionals zich, wat betreft coördinatie of aansturing, verzetten tegen direct toezicht, omdat dit een inbreuk is op hun autonomie. Een aantal coördinatoren gaf aan de focus op de eigen, zelfstandige lokale stichting te willen houden. Dit betekent dat zij niet teveel controle of aansturing willen krijgen vanuit SPN, omdat dit de creativiteit en vrijheid inperkt. Hieruit blijkt dat lokale stichtingen een losse binding met SPN prefereren, die negatief beïnvloed kan worden wanneer men het idee heeft dat SPN hun belangen niet effectief behartigt.

Vanuit de *divisiestructuur* kunnen tot slot nog een tweetal relevante elementen toegevoegd worden met betrekking tot de samenhang van de structuur van Present en de ervaren verbondenheid. In deze configuratie bestaat de organisatie, net als in de *professionele bureaucratie*, uit quasi-autonome divisies, die onafhankelijk van elkaar opereren en in relatie staan met het hoofdkantoor. Wanneer SPN wil dat de lokale stichtingen onderling meer gaan samenwerken, zullen er volgens Mintzberg verbindingsmiddelen moeten worden ingezet. Voor contact tussen de lokale



stichtingen is de 'liaisonpositie' geschikt, omdat de communicatie dan niet via de verticale kanalen loopt, maar rechtstreeks. Dit past bij het idee van een aantal respondenten dat het nodig is dat iemand onderlinge samenwerking aanstuurt, aangezien lokale stichtingen dit naar alle waarschijnlijkheid niet snel zelf structureel zullen vormgeven. Dit wordt ondersteund vanuit de *adhocratie* met de gedachte dat verbindingsmiddelen erg belangrijk zijn om onderlinge aanpassing tussen teams te bevorderen. Een aanvulling op de *divisiestructuur* is dat de ondersteunende diensten een sleutelrol spelen, omdat daarin experts worden ondergebracht waar de teams afhankelijk van zijn. Wanneer SPN meer onderlinge samenwerking tussen lokale stichtingen wil stimuleren, is het van belang dat zij de ondersteunende diensten goed regelt en hier eventueel experts in plaatst waar lokale stichtingen een beroep op kunnen doen.

Een ander element van de *divisiestructuur* is dat het hoofdkantoor alleen bestaansrecht heeft wanneer zij niet alle macht zou decentraliseren, maar zelf de macht houdt tot het controleren van de resultaten van divisies. SPN kan wel het aantal projecten dat een lokale stichting per jaar uitvoert meten, maar zij kan geen invloed uitoefenen op het vergroten van het aantal, aangezien dit afhankelijk is van de lokale situatie. De controle van SPN vindt dan ook plaats op het niveau van formulebewaking, een andere bevoegdheid van een hoofdkantoor volgens Mintzberg. Uit het onderzoek blijkt dat Present een 'soft franchise' is, met brede kaders voor de lokale stichtingen om de formule uit te voeren. Voor SPN is het dus lastig om haar bestaansrecht te baseren op de controle van resultaten, omdat deze moeilijk meetbaar zijn. Dit kan verklaren waarom sommige respondenten zich afvragen wat de toegevoegde waarde van SPN is. Daarnaast wordt de kwaliteitsbewaking bemoeilijkt doordat SPN een kleine formatie heeft en niet in staat is tot direct toezicht op de lokale stichtingen. Sommige respondenten gaven aan dat zij SPN verantwoordelijk houden voor de kwaliteitsbewaking van lokale stichtingen. Door deze behoefte aan direct toezicht, moet volgens Mintzberg de *span of control* van het hoofdkantoor niet al te groot zijn om kennis te hebben van de divisies. Wanneer SPN dus weet wat er lokaal speelt, kan zij ingrijpen op het moment dat een lokale stichting in moeilijkheden komt of afwijkt van de formule. Behalve de controle van resultaten en de bewaking van divisies beschrijft Mintzberg nog een viertal bevoegdheden die het hoofdkantoor heeft en die haar bestaansrecht kunnen legitimeren. De bevoegdheden die te herkennen zijn bij SPN zijn het beheer van de strategische portfolio door het oprichten van nieuwe lokale stichtingen en het verlenen van ondersteunende diensten.

5.2 *Understanding* binnen Stichting Present

De cultuur biedt een ander perspectief op het gevoel van verbondenheid dan de formele structuur. Volgens Kunda (2006) komt de cultuur tot uiting in de routine van alledag, wat laat zien wat er daadwerkelijk gebeurt. Dit is herkenbaar bij Stichting Present. Een belangrijk kenmerk van de cultuur van Present is de gedrevenheid waarmee men aan het werk is. Vrijwel alle respondenten ervaren, zoals zij dit zelf vaak noemden, een 'klik' wanneer zij met elkaar in gesprek zijn over hun werk voor Present; gedreven door de missie, sociale betrokkenheid of het christelijk geloof. Deze klik wordt ervaren als een gevoel van verbondenheid met collega's, dat meer is dan het collega-zijn vanuit de structuur. Gedrevenheid kan hierdoor gezien worden als de lijm die de organisatie samenbindt (Bolman & Deal, 2013).

Een plaats waar de cultuur duidelijk zichtbaar is zijn de Presentdagen. Dit is een jaarlijks evenement waar op vrijdag alle coördinatoren samenkomen en op zaterdag de bestuursleden en andere betrokkenen aanschuiven voor ontmoeting, kennisdeling en toerusting. Deze dagen worden



door een groot deel van de respondenten gezien als zeer waardevol voor de contacten met collega's voor de rest van het jaar en de beleving van het uitmaken van een groter geheel. Met andere woorden, de Presentdagen leveren een positieve bijdrage aan de sociale binding in de organisatie (Lammers, 1964), doordat wordt voorzien in het sociale aspect van de cultuur waarin men ontmoeting en collegialiteit ervaart. Tevens komen er verschillende symbolen tot uiting in het programma. Zo hield de directeur een presentatie over de visie van 'Samen Present' om deze over te brengen op de lokale stichtingen en werd de jaarlijkse prijs voor de beste Bruggenbouwer uitgereikt. Ook werden tijdens het onderdeel Present's Got Talent tien innovatieve ideeën van lokale stichtingen gepresenteerd waarmee zij een financiële prijs konden behalen en werden er drie 'blunders' verteld voor de verkiezing van de 'niet-zo-trots-op-prijs'. Daarnaast was er een Heilig Moment en werden er verschillende verhalen verteld. Dit sluit aan bij Sandberg en Targama (2007) die schrijven dat symbolen worden ingezet om leden van een organisatie te helpen bij het formuleren, ontwikkelen en onderhouden van een gedeeld begrip, de *understanding*, van hun werk. Wanneer medewerkers de symbolen en rituelen zich eigen maken, zal dit volgens Jansen (1996) een positief effect hebben op de mate van verbondenheid aan de organisatie.

SPN heeft volgens de meeste respondenten een zekere invloed op de cultuur door de wijze waarop zij de Presentdagen en andere ontmoetingsmomenten invult. Door de formulebewaking en de lijnen die worden uitgezet in bijvoorbeeld het Strategisch Plan en allerlei concepten, geeft zij richting aan lokale stichtingen en ontstaat er uniformiteit in de organisatie. Doordat in het hele land dezelfde lijn wordt gehanteerd, vindt men elkaar en wordt er door een aantal respondenten een gemeenschappelijke cultuur ervaren. Daarnaast wordt de cultuur gevormd wanneer medewerkers samenkomen en de wijze waarop zij communiceren en verhalen vertellen. Er is dus zowel sprake van *sensemaking* als *sensegiving*.

Uit het onderzoek blijkt echter dat niet iedere respondent zich volledig conformeert aan de huidige cultuur. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de verschillende visies op de invulling van de christelijke identiteit, maar wordt het meest duidelijk aan de hand van het cultuuraspect 'familiegevoel'. Vanuit SPN benoemde een respondent dat het mooi zou zijn als iedereen Present als een soort familie zou ervaren, waarin men voor elkaar zorgt. Slechts enkele coördinatoren gaven aan Present als één grote familie te zien, doordat zij vertrouwdheid ervaren met collega's van andere stichtingen op bijvoorbeeld de Presentdagen. Door een groot deel van zowel de coördinatoren als bestuursleden wordt dit familiegevoel minder ervaren of niet benoemd. Zij vinden dat er teveel aandacht is voor prestatie en succes en te weinig voor het delen van kwetsbaarheden. Wanneer SPN meer aandacht zou hebben voor kwetsbaarheid, zou dit een grotere verbondenheid kunnen geven tussen lokale stichtingen, omdat zij dan met elkaar kunnen meeleven. Tevens zou minder gerichtheid op succes de relationele verbondenheid met SPN versterken, doordat de spanning omtrent dit thema vermindert. Dit lijkt in contrast te staan met wat er vanuit SPN is gezegd over het delen van successen. Een respondent vanuit SPN zou graag zien dat men meer succesverhalen gaat delen, omdat het naamsbekendheid en fondsen op kan leveren.

De spanning op dit gebied zou kunnen worden verklaard door een verschil in focus. Het lijkt erop dat men vanuit SPN door het vertellen van succesverhalen een voorbeeld wil geven aan lokale stichtingen om naar buiten te treden en te communiceren over hun successen. Dit past in het beeld dat Kunda (2006) schetst van "Tech", waarin het management een voorgeschreven organisatie-ideologie wil internaliseren bij de medewerkers door het expliciet uitdragen van de missie. Uit de interviews blijkt echter dat deze wijze van communiceren weerstand oproept, omdat de respondenten zich niet volledig herkennen in het beeld van een succesvol Present. Zoals gezegd



zouden zij ook meer aandacht voor kwetsbaarheid bij SPN willen zien, omdat zij dat ook ervaren in de organisatie. Dit voorbeeld past in de theorie van Ackroyd en Crowdy (2007) die stellen dat het een illusie is om te sturen op een voorgeschreven cultuur. Om ervoor te zorgen dat betrokkenheid op de organisatie beter ingebed raakt in de cultuur van Present, zou SPN een balans moeten zoeken tussen de interne focus op lokale stichtingen door een realistisch beeld te scheppen waarin men zich herkent en de externe focus waarbij het goed zou zijn als lokale stichtingen hun successen delen met de buitenwereld. Dit wordt ondersteund door Bruel en Colsen (1998) die stellen dat het noodzakelijk is dat een organisatie een specifieke cultuur realiseert waar medewerkers zich aan kunnen conformeren, omdat zij zich dan gebonden zullen voelen aan de organisatie. In de interactie met lokale stichtingen is het daarom van belang dat SPN beseft dat medewerkers, door middel van *sensemaking*, zelf betekenis geven aan de cultuur en een eigen organisatie-identiteit ontwikkelen (Skalen, 2004).

Tot slot zal SPN in de omslag van een familiecultuur naar een meer bedrijfsmatige cultuur rekening moeten houden met de invloed die dit op lokale stichtingen heeft. Als SPN professionaliseert en zakelijker wordt, zullen de lokale stichtingen wellicht ook zakelijker tegenover SPN gaan staan. Voor de visie van 'Samen Present' moet SPN beseffen dat het belangrijk is dat medewerkers zich moeten kunnen conformeren aan de cultuur, omdat dit verbondenheid creëert waardoor men waarschijnlijk minder kritisch zal kijken naar de baten en lasten. De gedrevenheid en het familiegevoel versterken deze verbondenheid, maar volgens Jansen (1996) is het voor een volledige binding aan de organisatie noodzakelijk dat men zich kan conformeren aan de waarden en grondbeginselen van de organisatie. Wanneer men zich niet kan conformeren aan de cultuur, ontstaat er afstand en is de kans op een kritische houding groter.

5.3 De noodzaak van goed leiderschap

Een ander aspect wat opvalt in de resultaten, en hierboven al een paar keer is genoemd, is dat besturen kritischer over SPN lijken te zijn dan coördinatoren. Met name over de jaarlijkse afdracht aan SPN is door bestuursleden veel kritiek geuit in de interviews. Een veelgehoorde klacht is dat de jaarlijkse afdracht niet evenredig lijkt te zijn aan de ondersteuning die lokale stichtingen krijgen van SPN. Een verklaring hiervoor kan zijn dat besturen over het algemeen de verantwoordelijkheid hebben voor de financiën van de lokale stichting, maar ook op afstand staan, waardoor zij weinig zicht hebben op wat SPN biedt aan ondersteuning. De coördinatoren ontvangen de meeste praktische ondersteuning en uit de resultaten blijkt dat hierdoor hun verbondenheid aan SPN grotendeels bepaald wordt. De meeste bestuursleden gaven aan weinig verbondenheid te ervaren met SPN. Dit sluit aan bij de woorden van Steijn (2003) die stelt dat, wanneer men niet tevreden is over het management, dit impact zal hebben op de tevredenheid over het werk en de binding aan de organisatie.

Uit het onderzoek blijkt dat de meeste respondenten zich niet met de organisatie verbonden voelen door het leiderschap, omdat zij weinig leiderschap vanuit SPN ervaren. Een aantal respondenten zou meer leiderschap vanuit SPN willen ervaren, door transparante communicatie over wat zij doet, een heldere visie voor de toekomst van Present, inspiratie door de Presentiegedachte en enthousiasmerende verhalen en het faciliteren van kennisdeling. Niet op directieve wijze, maar ondersteunend aan de lokale stichtingen, passend binnen de ideeën van het transformationeel leiderschap (Bate et al., 2000; Jackson & Parry, 2008). Ondanks dat mij vanuit SPN werd verteld dat leiderschap geen belangrijke focus hoefde te hebben in het onderzoek, lijkt het



erop dat leiderschap een belangrijke factor is in het versterken van de binding aan de organisatie. Zoals uit de structuur blijkt, heeft SPN als franchisegever een leidinggevende functie in het ondersteunen van de lokale stichtingen en zou zij meer leiderschap mogen tonen om de binding in de organisatie te versterken. Dit wordt ondersteund door de literatuur, waarin leiderschap als belangrijke factor voor organisatiebinding wordt gezien. Volgens Steijn (2003) speelt het management een cruciale rol in de motivering van medewerkers. Gemotiveerde medewerkers zullen zich sneller aan de organisatie willen binden (Meyer & Allen, 1997), wat een sterk positieve invloed heeft op de arbeidstevredenheid (Meijer, 2008). Transparante communicatie kan helderheid bieden aan lokale stichtingen over wat SPN doet, wat haar toegevoegde waarde is en wat haar visie is op de jaarlijkse afdracht. In de ondersteuning van lokale stichtingen zal SPN voor ogen moeten houden dat er in de verschillende fasen van een stichting verschillende behoeftes zijn. Het *Situationeel Leiderschap II Model* van Blanchard (2007) biedt een handreiking in welke stijl van leidinggeven past bij de ontwikkelingsfase waarin lokale stichtingen zich kunnen bevinden.

5.4 'Samen Present': meer collegiale ondersteuning

Om de visie op 'Samen Present' en meer collegiale ondersteuning uit het Strategisch Plan 2014-2017 te kunnen realiseren, zal er verbondenheid moeten zijn tussen de lokale stichtingen. Uit de resultaten blijkt dat de meeste respondenten zich in een zekere mate verbonden voelen met andere lokale stichtingen. Het gevoel van verbondenheid is voornamelijk gebaseerd op functionele contacten, waarin zij elkaar weten te vinden voor een vraag. De fysieke contactmomenten dragen hier aan bij, omdat men elkaar daar ontmoet en ervaringen uitwisselt. Een aantal respondenten gaf ook aan dat het idee van 'Samen Present' hen een gevoel van verbondenheid geeft, doordat zij zich onderdeel voelen van een groter geheel, op elkaar terug kunnen vallen en kennis kunnen uitwisselen. Ondanks dat de bereidheid tot samenwerking er wel is bij een groot aantal respondenten, zijn er nog verschillende obstakels genoemd. Zo ligt de focus van bestuursleden en coördinatoren voornamelijk op hun eigen stichting, is er meestal geen structurele samenwerking tussen stichtingen, zijn de contacten met andere lokale stichtingen met name in de directe omgeving en gaven vrijwel alle respondenten aan dat zij te weinig tijd hiervoor hebben.

De verbondenheid tussen lokale stichtingen kan vergroot worden en onderlinge samenwerking gestimuleerd, door de juiste structuur, goed leiderschap en conformering aan de cultuur. Wat betreft de structuur zal er, zoals eerder genoemd, iemand moeten zijn die de samenwerking aanstuurt. Dit wordt ondersteund door Mintzberg (1992) die stelt dat bij een groter wordende groep, het steeds moeilijker wordt om de coördinatie informeel te regelen. Lokale stichtingen zullen waarschijnlijk zelf geen structurele samenwerking organiseren, er is behoefte aan een leider. Deze leider kan de lokale stichtingen stimuleren vaker regionaal te gaan samenwerken. Tevens is er behoefte aan leiderschap dat goede kaders biedt voor de samenwerking, zodat helder is wat men van SPN kan verwachten en wat men bij elkaar moet zoeken. Meer helderheid op dit punt is van belang, aangezien een aantal respondenten aangaf dat zij andere stichtingen niet proactief wil ondersteunen, dat zij de focus op de eigen gemeente belangrijk vindt en dat zij diversiteit ervaart in de werkwijze van stichtingen. Tot slot is een goede ondersteuning en heldere communicatie vanuit SPN erg belangrijk, omdat dit spanningen en ontevredenheid kan verminderen en de verbondenheid kan vergroten. Wanneer lokale stichtingen de meerwaarde gaan inzien van de visie op collegiale ondersteuning, zullen zij hier waarschijnlijk meer tijd voor vrijmaken en zal dit, door een gevoel van verbondenheid, in de cultuur verankerd raken.



5.5 Stichting Present in een bredere context²

In de voorgaande paragrafen is beschreven hoe de mate van binding, die ervaren wordt binnen Stichting Present, kan worden verklaard aan de hand van de literatuur. Tot slot is het relevant om te redeneren in hoeverre de samenhang van de structuur, cultuur en binding bij Stichting Present vanzelfsprekend is en ook zou kunnen gelden voor andere organisaties, of dat die specifiek is voor Present. In deze paragraaf zullen daarom een aantal vergelijkingen worden gemaakt met andere ideële organisaties die, net als Stichting Present, de missie hebben om naar de medemens te willen omzien. Ondanks dat medewerkers van ideële organisaties waarschijnlijk allemaal gedreven zijn om het doel van hun organisatie te verwezenlijken, zijn er verschillen in de wijze waarop er binding aan de organisatie is. Er is daarom bewust gekozen voor een vergelijking met soortgelijke organisaties.

Ten eerste heeft een andere structuur consequenties voor de binding in de organisatie. Zoals beschreven heeft Stichting Present bewust gekozen voor een franchisemodel dat horizontaal gestructureerd is. Doordat lokale stichtingen autonomie krijgen, is er weinig formele binding met SPN, behalve de brede kaders die zij schetst en de ondersteuning die zij biedt. Zoals blijkt uit de resultaten leidt deze losse binding soms tot onduidelijkheid over verwachtingen van en kritiek op SPN. Minder brede kaders en meer voorschriften vanuit het hoofdkantoor zouden een sterkere formele verticale binding geven, doordat lokale afdelingen weten wat er van hen verwacht wordt. Zo is het werk van Resto van Harte meer gestandaardiseerd, omdat zij een stevige controle wil hebben op de vorm en kwaliteit van het concept (McKinsey & Company, 2013). Ieder restaurant hanteert bijvoorbeeld dezelfde prijzen voor een maaltijd. Resto van Harte heeft eenzelfde type doelstelling als Present, maar is strikter in hoe die uitgevoerd dient te worden. Stichting Present kiest bewust niet voor standaardisatie van de output, zodat lokale stichtingen de vrijheid krijgen om hun eigen creativiteit in te zetten in de uitvoering van de missie. De formele binding met het hoofdkantoor zal hierdoor, mijns inziens, bij Resto van Harte sterker zijn en minder ruimte geven voor onduidelijke verwachtingen vanuit de lokale afdelingen. Vanuit de literatuur kan dit verklaard worden, doordat de organisaties binnen een andere configuratie lijken te passen. Zoals eerder beschreven past Stichting Present binnen de professionele bureaucratie, door de verantwoordelijkheid bij de lokale stichtingen te leggen. Resto van Harte past daarentegen binnen de divisiestructuur. Deze kent een beperkte verticale decentralisatie, doordat het hoofdkantoor het werk meer gestandaardiseerd heeft door te werken met een protocol dat voorschrijft hoe het werk uitgevoerd dient te worden.

Ondanks dat bij Resto van Harte misschien minder onduidelijkheid is over de kaders die het hoofdkantoor biedt, is het echter niet zo dat de werkwijze van Resto van Harte ook gehanteerd kan worden bij Stichting Present. Uit de resultaten van dit onderzoek is gebleken dat de lokale stichtingen van Stichting Present hun vrijheid en autonomie graag behouden en niet meer aansturing vanuit SPN willen ontvangen. Het kan zelfs zo zijn dat wanneer SPN een sterker protocol gaat handhaven, lokale stichtingen zich hiertegen zullen verzetten, waardoor de huidige binding aan SPN afneemt.

Naast dat de keuze van SPN om de verticale binding zo min mogelijk te standaardiseren soms tot onduidelijkheid en kritiek leidt, kan deze ook verbindend werken. Doordat het werk niet volledig is voorgeschreven en SPN niet alle ondersteuning kan bieden, krijgen lokale stichtingen de ruimte voor hun eigen creativiteit in de uitvoering van het werk. Er ontstaat horizontale binding wanneer de

²In deze paragraaf wordt Stichting Present vergeleken met andere organisaties. Ik heb geen interviews gehouden met medewerkers, maar ik heb de informatie over die organisaties gebaseerd op hun websites en het Groeiboek van het Oranje Fonds.



lokale stichtingen elkaar opzoeken voor kennisuitwisseling en het delen van ideeën. Door de losse structuur kunnen lokale stichtingen meer van elkaar leren dan bij een gestandaardiseerde organisatie als Resto van Harte. Daar werken alle lokale afdelingen met een vast template, waardoor er waarschijnlijk minder noodzaak is tot uitwisseling van 'good practices'. Medewerkers van lokale afdelingen zullen zich, door standaardisatie, herkennen in hetzelfde werk dat in een andere plaats wordt uitgevoerd, maar zij zullen elkaar waarschijnlijk minder zien als collega's van wie je kunt leren. De horizontale binding zal hierdoor bij Present dus sterker zijn.

Ten tweede speelt de cultuur ook een belangrijke rol in de mate van binding aan de organisatie. Uit dit onderzoek is gebleken dat medewerkers op alle niveaus in de organisatie verbondenheid ervaren door de missie en in grote mate de christelijke identiteit van Present. De meeste respondenten zetten zich gedreven in vanuit een christelijke visie op naastenliefde. Hieruit maak ik op dat de christelijke identiteit van Present zorgt voor een enigszins uniforme cultuur, waar mensen werken vanuit vergelijkbare normen en waarden. Deze gedeelde identiteit geeft herkenning en leidt bij Present tot een sterk gevoel van verbondenheid aan de organisatie als geheel. Voor een organisatie zonder christelijke identiteit zal de binding aan de organisatie dan ook anders zijn. Zo kan ik mij voorstellen dat er een grotere diversiteit is aan motivaties van mensen die zich willen inzetten voor bijvoorbeeld Vluchtelingenwerk. Daar zou de christelijke visie op naastenliefde één van de motivaties kunnen zijn, net zoals de motivatie dat iemand zich wil inzetten, omdat diegene zelf vluchteling is geweest of iemand kent die vluchteling is. Mijns inziens zal de cultuur van Vluchtelingenwerk hierdoor bestaan uit een meer pluriforme groep mensen met diverse normen en waarden. Wat hen samenbindt is de doelgroep die zij willen helpen, de vluchtelingen. Vanuit de literatuur kan worden gesteld dat er bij beide organisaties sprake is van een ideële binding van medewerkers aan de organisatie, doordat zij zich met de ideologische opvattingen van de organisatie kunnen identificeren (Lammers, 1964). Bij Vluchtelingenwerk zal er door de pluriformiteit echter minder sprake zijn van sociale binding aan de organisatie, dan bij Stichting Present.

Het is echter niet zo dat alle organisaties met een christelijke identiteit dezelfde sterke informele verbondenheid kennen als Stichting Present. Dit hangt tevens samen met de missie van de organisatie. Zo bestaat een kerk ook uit mensen met een christelijke identiteit, maar zijn er verschillende doelen waarvoor men zich kan inzetten, zoals geloofsopbouw, jongerenwerk, pastoraat, diaconie, etcetera, die ieder een eigen structuur hebben om het werk uit te voeren. Wanneer iemand zich bijvoorbeeld inzet voor het bezoeken van zieken, zal dit vanuit een persoonlijke gedrevenheid zijn om deze mensen bij te staan. Diegene zal herkenning vinden in mensen die dezelfde taak op zich nemen, maar niet per definitie in de hele kerkelijke gemeenschap. Tevens is een kerk niet alleen gericht op het inzetten van haar leden voor de samenleving, maar ook op gemeenschapsvorming en geloofsgroei. Deze veelzijdigheid aan doelen zou ertoe kunnen leiden dat er minder onderlinge verbondenheid wordt ervaren, doordat mensen binnen één kerk zich voor verschillende missies kunnen inzetten. Hieruit blijkt dat de sterke verbondenheid bij Present niet alleen wordt bepaald door een gedeelde identiteit, maar ook door een duidelijke structuur waarbinnen men zich voor één missie inzet.

Uit bovenstaande vergelijkingen is gebleken dat het niet vanzelfsprekend is hoe de structuur en de cultuur van Stichting Present samenhangen met de binding aan de organisatie. Ik weet niet in hoeverre deze samenhang daadwerkelijk uniek is, maar het is wel een sterk kenmerk van Present dat medewerkers vanuit een losse structuur zich gedreven inzetten om de samenleving te veranderen en daarbij een sterke informele verbondenheid aan de organisatie ervaren.



6. Conclusie

Dit laatste hoofdstuk bestaat uit drie onderdelen. Ten eerste zal, op basis van de resultaten, de onderzoeksvraag worden beantwoord. Aan de hand hiervan zijn vervolgens een drietal aanbevelingen voor Stichting Present geformuleerd. Tot slot zal een korte reflectie op dit onderzoek gegeven worden.

6.1 Beantwoording onderzoeksvraag

In dit kwalitatieve onderzoek is vanuit de interpretatieve benadering, waarin betekenisgeving centraal staat, de organisatiebinding binnen Stichting Present onderzocht. De volgende vraag stond hierbij centraal:

Welke betekenissen geven medewerkers en bestuurders van Stichting Present aan de binding die zij ervaren met de organisatie, zowel SPN als de lokale stichtingen, en hoe hangt dit samen met de beleving van de huidige structuur en cultuur?

Uit de resultaten blijkt dat de binding aan de organisatie kan worden onderscheiden op drie niveaus: binding aan de eigen stichting, binding aan SPN en binding tussen lokale stichtingen onderling. Dit onderscheid kan worden verklaard vanuit de organisatiestructuur, doordat Stichting Present een franchiseconstructie kent. In deze structuur worden de lokale stichtingen als zelfstandige entiteiten gezien en SPN als franchisegever die de formule dient te bewaken en ondersteuning biedt aan lokale stichtingen. Hoe de respondenten de binding op deze drie niveaus hebben ervaren en hoe dit samenhangt met de structuur en cultuur van Present, zal hieronder beschreven worden.

Binding aan de eigen stichting

Vrijwel alle respondenten ervaren aan hun eigen stichting de grootste verbondenheid. Zij zijn in de meeste gevallen lokaal betrokken geraakt bij Present, doordat zij zich wilden inzetten voor een ander die het minder heeft. Zij voelen zich met hun eigen stichting verbonden door de inhoud van het werk dat ze uitvoeren, maar ook door de cultuur die zij zelf binnen hun eigen stichting creëren. Een aantal respondenten voelt zich sterk verbonden met de mensen die er werken; die kennen zij en daar werken zij mee samen. Hier heeft SPN volgens hen geen invloed op. Het gevoel van verbondenheid wordt in sommige gevallen negatief beïnvloed door de structuur waarin het bestuur op afstand staat. Zo zou met name een aantal coördinatoren meer betrokkenheid van het bestuur willen ervaren, om gezamenlijk de stichting te kunnen leiden.

Binding aan SPN

Wat betreft de binding die respondenten ervaren aan SPN, is er meer diversiteit in de betekenisgeving. Enerzijds voelt een aantal respondenten zich met SPN verbonden, doordat zij herkenning vindt in de medewerkers die met dezelfde missie werken. Het bezoeken van bijeenkomsten draagt hieraan bij, omdat men tijdens zulke momenten elkaar ontmoet en omdat ontwikkelingen, kennis en informatie vanuit SPN gedeeld wordt. Tevens wordt het gevoel van verbondenheid, voor met name de coördinatoren, vergroot door de praktische ondersteuning die zij vanuit SPN ontvangen. Desondanks ervaren respondenten een minder grote verbondenheid aan SPN



dan die zij bijvoorbeeld aan hun eigen stichting ervaren. Dit kan worden verklaard aan de hand van zowel de structuur als de cultuur.

Zoals in de eerste alinea beschreven, heeft SPN door de keuze voor een franchisemodel een tweeledige rol. Zij wil lokale stichtingen autonomie geven, terwijl zij aan de andere kant als franchisegever de formule dient te bewaken, lijnen wil uitzetten voor de hele organisatie en lokale stichtingen wil ondersteunen. Uit de resultaten blijkt dat deze tweeledige rol van SPN spanning oplevert en daarmee invloed heeft op de binding tussen lokale stichtingen en SPN. Door lokale stichtingen autonomie te geven, creëert SPN afstand, terwijl zij hen aan zich probeert te binden door het geven van ondersteuning en het bewaken van de formule. Op het gebied van ondersteuning liggen de verwachtingen van lokale stichtingen sterk uiteen. Door de brede kaders die SPN biedt is het, volgens een aantal respondenten, niet duidelijk binnen welke grenzen zij de formule van Present lokaal mogen uitvoeren en wat zij van SPN mogen verwachten. Daarnaast stelt een aantal respondenten de vraag in hoeverre SPN, met een kleine formatie en het bieden van brede kaders, de kwaliteit van lokale stichtingen kan bewaken en uniformiteit in de organisatie kan bewerkstelligen. Tevens speelt de jaarlijkse afdracht een grote rol in de ervaringen omtrent ondersteuning. Met name bestuursleden hebben ten opzichte van dit punt een kritische houding, doordat zij het bedrag niet kunnen betalen en de hoogte niet evenredig vinden met de ondersteuning die zij ontvangen, of doordat zij het te weinig inzichtelijk vinden wat er door SPN van hun afdracht betaald wordt. In beide gevallen is er ontevredenheid geuit over de structuur waarin de lokale stichtingen een bedrag moeten afdragen aan SPN, hun franchisegever. Dit komt niet overeen met de visie van SPN, dat aangeeft dat het bedrag dat men betaalt niet dekkend is voor de ondersteuning die zij biedt. Door het gebrek aan consensus op deze gebieden ontstaan er onduidelijkheid en kritiek bij lokale stichtingen, die leiden tot meer afstand tot SPN en een negatieve invloed op hun gevoel van binding.

Op het gebied van de organisatiecultuur wordt het gevoel van verbondenheid beïnvloed door de wijze waarop SPN bewust of onbewust invloed uitoefent. Door bijvoorbeeld een bepaalde invulling van de christelijke identiteit en het vertellen van succesverhalen ontstaat spanning, omdat niet iedere respondent zich hieraan kan conformeren. Dit leidt tot een verschil in visie, wat in veel gevallen een negatieve invloed heeft op de verbondenheid.

Binding tussen lokale stichtingen onderling

Uit de resultaten blijkt dat vrijwel alle respondenten zich in een bepaalde mate verbonden voelen met andere stichtingen. Veel respondenten ervaren de gedrevenheid die zij bij anderen herkennen als een grote verbindende factor, doordat zij op dit punt een 'klik' ervaren met andere collega's. Deze verbondenheid wordt versterkt wanneer zij elkaar ontmoeten tijdens diverse bijeenkomsten, wat het gevoel geeft dat zij er, als lokale stichtingen, niet alleen voor staan, maar deel uitmaken van een groter geheel. Er is dus sprake van enige verbondenheid tussen lokale stichtingen, maar deze is in de meeste gevallen niet structureel van aard.

De respondenten gaven aan bereid te zijn om samen te werken en kennis en ervaringen uit te wisselen. In veel gevallen is er al functioneel contact tussen lokale stichtingen, maar worden er belemmeringen ervaren die meer collegiale ondersteuning bemoeilijken en het gevoel van verbondenheid beïnvloeden. Medewerkers van lokale stichtingen hebben vaak een klein contract, waardoor er te weinig tijd is om te investeren in het landelijk netwerk. Zij zouden graag zien dat de kennisdeling beter gefaciliteerd wordt, zodat er op effectieve wijze gebruik gemaakt kan worden van elkaars ideeën. Daarnaast ervaart men diversiteit in werkwijze en verschillen op bijvoorbeeld het gebied van de regionale cultuur en de christelijke identiteit.



Tot slot wordt er, met name op bestuursniveau, minder verbondenheid ervaren, omdat zij elkaar weinig ontmoeten en met name op de eigen stichting gefocust zijn. Om deze verbondenheid te versterken, is SPN in 2014 ook regiobijeenkomsten voor besturen gaan organiseren.

6.2 Aanbevelingen

In deze paragraaf presenteer ik een drietal aanbevelingen voor Stichting Present, die ik op basis van het onderzoek heb geformuleerd. Alle drie hebben zij te maken met de visie op 'Samen Present', waarin de wens wordt beschreven dat de landelijke en lokale stichtingen elkaar onderling steunen en kennis met elkaar uitwisselen. Ook zal worden ingegaan op de verbondenheid tussen de lokale stichtingen onderling, aangezien SPN met het verzoek kwam om te onderzoeken hoe de collegiale ondersteuning tussen lokale stichtingen vergroot kan worden. Ik hoop met deze aanbevelingen SPN een handreiking te bieden voor de wijze waarop zij haar visie op 'Samen Present' kan realiseren.

Wees ervan bewust dat lokale stichtingen een eigen visie hebben

Voor een goede onderlinge samenwerking tussen SPN en de lokale stichtingen is het van belang dat zij zich verbonden voelen aan SPN. Uit dit onderzoek blijkt echter dat er wisselende verwachtingen zijn en soms spanning heerst bij de lokale stichtingen, waardoor deze verbondenheid niet heel sterk is. Om ervoor te zorgen dat lokale stichtingen zich meer verbonden gaan voelen met SPN, moet zij zich allereerst bewust zijn van het feit dat lokale stichtingen een eigen visie hebben op (de samenwerking met) SPN. Niet iedereen kan zich conformeren aan de wijze waarop SPN ondersteuning biedt en de focus legt op bepaalde cultuuraspecten, zoals de invulling van de christelijke identiteit en het vertellen van succesverhalen. Het is daarom allereerst van belang dat SPN inzicht heeft in de verwachtingen van lokale stichtingen, om te kunnen begrijpen waar die spanning en ontevredenheid op gebaseerd is. Daarnaast moet SPN, in de ondersteuning van lokale stichtingen, rekening houden met de ontwikkelingsfase waarin de stichtingen zich bevinden. Zo zal de ene stichting meer autonomie wensen, terwijl een ander meer ondersteuning verwacht op bepaalde punten, zoals fondsenwerving. Uiteraard is het niet mogelijk om alle verwachtingen tussen SPN en lokale stichtingen overeen te laten komen. Om de onderlinge verbondenheid te vergroten is het belangrijk dat SPN begrijpt waarom over sommige onderwerpen spanning ontstaat en daarover bijvoorbeeld in gesprek gaat met lokale stichtingen, op zoek naar consensus.

Communiceer helder en wees transparant

SPN dient helder haar visie, verwachtingen, bezigheden en ontwikkelingen te communiceren, zodat lokale stichtingen weten wat zij van SPN kunnen verwachten. Uit de resultaten blijkt dat zowel coördinatoren als bestuursleden aangeven dat het voor hen niet altijd duidelijk is waar SPN mee bezig is, waardoor zij op bepaalde punten soms een andere visie hebben dan SPN. Het is van belang dat SPN zichtbaar is voor lokale stichtingen en transparant is over wat zij doet, zodat lokale stichtingen kunnen begrijpen waarom bepaalde keuzes worden gemaakt. Wat betreft de afdracht is het van belang dat er een heldere uitleg wordt gegeven over de keuze voor de hoogte van het bedrag en transparantie in wat ervan bekostigd wordt, om begrip te creëren bij lokale stichtingen. Uiteraard ligt er ook een verantwoordelijkheid bij lokale stichtingen. Zij dienen de informatie vanuit SPN te lezen en de bijeenkomsten te bezoeken, zodat zij kunnen begrijpen waarom SPN bepaalde keuzes maakt. Tot slot is het van belang dat SPN helder communiceert wanneer zij bepaalde verwachtingen



niet kan waarmaken of wanneer een proces meer tijd in beslag neemt dan gepland. Hierdoor weten lokale stichtingen waar zij aan toe zijn en zal er waarschijnlijk minder snel kritiek ontstaan.

Organiseer aansturing

Om te bereiken dat lokale stichtingen onderling meer gaan samenwerken, is er aansturing nodig. Zij zullen deze samenwerking waarschijnlijk niet zelf organiseren, doordat hun focus ligt op de uitvoering van de Presentformule, het organiseren van vrijwilligersprojecten. SPN zou deze aansturing zelf op kunnen pakken door bijvoorbeeld de regioadviseurs hiervoor verantwoordelijk te maken. Wanneer zij hiervoor te weinig capaciteit hebben, kan SPN de lokale stichtingen stimuleren om, bijvoorbeeld per regio, iemand verantwoordelijk voor de aansturing te maken. In ieder geval is er iemand nodig die een bewustzijn creëert van de meerwaarde van collegiale ondersteuning en die erop toeziet dat lokale stichtingen daadwerkelijk gaan samenwerken. Voor een effectieve samenwerking is het van belang dat er duidelijke kaders worden geboden waarbinnen collegiale ondersteuning wordt verwacht. Het moet helder zijn wat lokale stichtingen van elkaar mogen vragen en wat zij van SPN kunnen verwachten. Daarbij moet SPN gebruik maken van de sterke gemeenschappelijke cultuur die er is binnen Stichting Present. Uit dit onderzoek is gebleken dat medewerkers van lokale stichtingen zich verbonden voelen met andere lokale stichtingen doordat zij vanuit dezelfde missie zich gedreven inzetten. De bereidheid om ook binnen de organisatie naar elkaar om te zien is er, maar wordt belemmerd door praktische bezwaren. Het is van belang dat er via de structuur een goed systeem komt voor ontmoeting en kennisdeling, zodat lokale stichtingen elkaar gemakkelijk kunnen bereiken. Zo moet er goed nagedacht worden over de manier waarop kennis wordt gedeeld, zodat men weet wat waar te vinden is. De huidige middelen als Dropbox en Facebook blijken hiervoor niet toereikend te zijn. Wanneer lokale stichtingen op effectieve wijze gebruik kunnen maken van elkaars kennis en ideeën, zal er sneller een cultuur ontstaan van collegiale ondersteuning; een cultuur waarin men daadwerkelijk goede ideeën met elkaar deelt en elkaar weet te vinden voor oplossingen.

Kortom: voor een goede onderlinge samenwerking is een gevoel van verbondenheid tussen lokale stichtingen en SPN van belang. Om de lokale stichtingen de meerwaarde van deze samenwerking te laten zien, is het van belang dat SPN inzicht heeft in de visie van de lokale stichtingen, helder communiceert en transparant is over wat zij doet en een goede aansturing organiseert met duidelijke kaders en verwachtingen.

6.3 Reflectie op het onderzoek

Aan het eind van deze onderzoeksperiode is het waardevol om terug te kijken op het verloop van het onderzoek en te beschrijven wat er goed is gegaan of wat beter had gekund. Wat betreft de kwaliteit van dit onderzoek heb ik geprobeerd de betrouwbaarheid en validiteit zo goed mogelijk te waarborgen, zoals beschreven is in paragraaf 3.5. Ik heb, dankzij een zorgvuldige selectie, een grote diversiteit in mijn respondentengroep weten te krijgen. Hiermee heb ik voorkomen dat ik een eenzijdig verhaal van Stichting Present zou horen. Tevens is het aannemelijk dat, ondanks dat ik maar een beperkt aantal respondenten heb gesproken, mijn resultaten ook in andere lokale stichtingen, waar ik niet ben geweest, herkenning zullen oproepen. Tijdens de interviews heb ik, vanuit mijn positie als onderzoeker, geprobeerd de respondenten zoveel mogelijk ruimte te geven om hun verhaal te vertellen. Ondanks dat ik een topiclijst heb gehanteerd en respondenten soms heb



onderbroken, omdat ik vond dat zij te ver afdwaalden van het onderzoeksonderwerp, heb ik geen reden om aan te nemen dat ik hen heb gestuurd in het verhaal dat zij mij hebben verteld. Ook vond ik het fijn dat ik merkte dat ik, tijdens mijn lange onderzoeksperiode, het vertrouwen van medewerkers kreeg om mijn onderzoek uit te voeren. Ik ben er daarom trots op hoe dit onderzoek is verlopen.

Desondanks zijn er bij dit onderzoek een aantal kanttekeningen te plaatsen die het onderzoek minder betrouwbaar en valide maken. Ik heb bij de opzet van dit onderzoek namelijk geen enkele ruimte gehouden om ook interviews met andere organisaties te houden. Ik heb mij volledig gefocust op Stichting Present en daar mijn scriptie over geschreven. In de discussie heb ik enigszins geprobeerd om over de uniciteit van mijn resultaten te redeneren, door vergelijkingen te maken met soortgelijke organisaties. Dit heb ik nu gedaan aan de hand van een document van het Oranje Fonds en websites van de betreffende organisaties. Wanneer ik die organisaties bij mijn onderzoek had betrokken, had ik meer kunnen zeggen over de daadwerkelijke binding die men in die organisaties ervaart en de eventuele verschillen met Stichting Present. Een ander element waar ik meer aandacht aan had kunnen besteden is de gedrevenheid van de respondenten. Ik heb niet gevraagd of zij in een eventuele vorige baan hetzelfde werk hebben gedaan en op welke manier dit de verhouding ten opzichte van Present beïnvloed. Ook heb ik niet gevraagd of zij al een sterke gedrevenheid hadden om zich in te zetten voor de medemens, voordat zij voor Stichting Present gingen werken. Met deze informatie had ik meer kunnen zeggen over de totstandkoming van de cultuur van Present en de invloed die dit heeft op de binding aan de organisatie. Tevens zou ik dan meer kunnen ingaan op de vraag of de gedrevenheid, naast organisatiebinding, ook vanuit de organisatie-identiteit, bijvoorbeeld het christelijke karakter, te verklaren is.

Tot slot heb ik in dit onderzoek getracht om SPN een handreiking te bieden in het realiseren van de visie op 'Samen Present'. Ik hoop dat dit onderzoek een relevante bijdrage hieraan heeft geleverd, waarbij ik besef dat deze bijdrage niet volledig toereikend is. In dit onderzoek is er namelijk vanuit gegaan dat SPN, in de visie op 'Samen Present', een ondersteunende en aansturende functie heeft. In het kader van deze visie zou het relevant kunnen zijn om te onderzoeken in hoeverre het mogelijk is dat lokale stichtingen gezamenlijk Stichting Present vormen en SPN een minimale rol heeft of zelfs overbodig is. In vervolgonderzoek zou er daarom bijvoorbeeld meer aandacht kunnen worden besteed aan principes van zelfsturing. SPN ziet Present als een platte organisatie waar het eigenaarschap bij lokale stichtingen ligt. Uit dit onderzoek blijkt dat die desondanks soms ondersteuning van SPN verwachten op punten waar SPN de verantwoordelijkheid bij de lokale stichtingen heeft gelegd, zoals de financiën. Om deze reden zou er onderzocht kunnen worden welke principes van zelfsturing aanwezig zijn bij lokale stichtingen en welke meer benut zouden kunnen worden om succesvolle autonome stichtingen te creëren die elkaar kunnen ondersteunen.



Referenties

- Ackroyd, S. & Crowdy, P. (2007). Can culture be managed? Working with 'raw' material: the case of the English slaughterman. *Personnel Review*, 19(5), 3-13.
- Alvesson, M. & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619-644.
- Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de & Teunissen, J. (2009). *Basisboek kwalitatief onderzoek. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgever.
- Bate, P., Khan, R. & Pye, A. (2000) Towards a culturally sensitive approach to organization structuring: where organization design meets organization development. *Organization Science*, 1(2), 197-211.
- Blanchard, K. (2007). *Leading at a higher level*. Edinburgh Gate: Pearson Education Limited.
- Blau, G.J. (1985). A multiple study investigation of the dimensionality of job involvement. *Journal of Vocational Behavior*, 27, 19-36.
- Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Bolman, L.G. & Deal, T.E. (2013). *Reframing Organizations: Artistry, Choice, and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Broenink, N. (2001). *Onbetaalbare binding. Niet financiële beloningsaspecten en de binding van medewerkers aan een organisatie*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.
- Bruel, B. & Colsen, C. (1998). *De geluksfabriek: over het binden en boeien van mensen in organisaties*. Schiedam: Scriptum.
- Bryman, A., Becker, S. & Sempik, J. (2008). Quality Criteria for Quantitative, Qualitative and Mixed Methods Research: A View from Social Policy. *International Journal of Social Research Methodology*, 11(4), 261-276.
- Collins, D. (2012) In search of popular management: Sensemaking, sensegiving and storytelling in the excellence project. *Culture & Organization*, iFirst, 1-20.
- Emerson, R.M., Fretz, R.I. & Shaw, L.L. (2001). Participant observation and fieldnotes. In P. Atkinson, A. Coffey, S. Delamont, J. Lofland & L. Lofland (Eds.), *Handbook of Ethnography* (pp. 352-366). London: SAGE Publications.
- ESI (2013). *Present*. Geraadpleegd via <https://www.movisie.nl/esi/present> (gezien op: 5 februari 2014).
- Hallett, T. (2003). Symbolic power and organizational culture. *Sociological Theory*, 21(2), 128-139.
- Hurenkamp, M., Tonkens, E.H. & Duyvendak, J.W. (2006). *Wat burgers bezielt. Een onderzoek naar burgerinitiatieven*. Amsterdam/Den Haag: UvA/NICIS.
- Jackson, B. & Parry, K. (2008). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying leadership*. Los Angeles: Sage Publications.
- Jansen, P.G.W. (1996). *Organisatie en mensen: Inleiding in de bedrijfspsychologie voor economen en bedrijfskundigen*. Baarn: Nelissen BV.
- Jex, S.M. (2002). *Organizational Psychology. A Scientis-Practitioner Approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Jukito (2012). *Organisatiestructuren, horizontaal of verticaal inrichten*. Geraadpleegd via <http://zakelijk.infonu.nl/management/96666-organisatiestructuren-horizontaal-of-verticaal-inrichten.html> (gezien op: 25 november 2014).



- Kluytmans, F. (2001) *Leerboek personeelsmanagement*. Groningen: Wolters Noordhoff.
- Krefting, L. (1991). Rigor in Qualitative Research: the assessment of trustworthiness. *The American journal of occupational therapy*, 45(3), 214-222.
- Kunda, G. (2006). *Engineering Culture – Control and Commitment in a High-Tech Corporation*. Philadelphia: Temple University Press.
- Lammers, C.J. (1964). *Uiterlijke samenhang en bindingskracht van de organisatie*. Assen: Van Gorcum.
- Man, H. de (2009) Cultuur en verandering: beperkingen van het instrumentele model, *Management en Organisatie*, 3, 21-35.
- McKinsey & Company (2013). Organisatie en bestuur. In: Oranje Fonds (Eds.), *Groeiboek*. Oranje Fonds: Utrecht.
- Meijer, G. (2008, 23 september). *Binding is cruciaal voor het succes van organisaties*. Geraadpleegd via <http://www.personeelslog.nl/2008/09/23/binding-is-cruciaal-voor-het-succes-van-organisaties/> (gezien op: 18 december 2014).
- Meijs, L.C.P.M. (1997). *Management van vrijwilligersorganisaties*. Utrecht: Publicard.
- Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. Londen: SAGE Publications.
- Mierlo, J.G.A. Van (1995). *Bureaucratie en bureaucratisering. Een theoretische en praktische verkenning van recente ontwikkelingen in de publieke sector en de particuliere sector*. Geraadpleegd via <http://arnop.unimaas.nl/show.cgi?fid=511> (gezien op: 26 november 2014).
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on management: inside our strange world of organizations*. New York: Free Press.
- Mintzberg, H. (1992). *Organisatiestructuren*. Schoonhoven: Academic Service.
- Morgan, G. (2006). *Images of Organization*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Movisie (2015, 25 januari). *Wmo 2015: wat is er veranderd?*. Geraadpleegd via <https://www.movisie.nl/artikel/wmo-2015-wat-er-veranderd> (gezien op: 27 januari 2015).
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior* 14, 224-247.
- Oranje Fonds (2011). *Stichting Present Noordoost Friesland*. Geraadpleegd via <http://www.oranjefonds.nl/project/stichting-present-noordoost-friesland> (gezien op: 27 januari 2015).
- Oranje Fonds (zonder datum). *Groeiprogramma*. Geraadpleegd via <http://www.oranjefonds.nl/groeiprogramma> (gezien op: 28 januari 2015).
- Oude Vrielink, M. & Verhoeven, I. (2011). Burgerinitiatieven en de bescheiden overheid. *Beleid en Maatschappij*, 38(4), 377-387.
- Pettigrew, A.M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Pettigrew, A.M. (1997) What is a processual analysis?. *Scandinavian Journal of Management*, 13(4), 337-348.
- Putters, K. (2014). *Rijk geschakeerd; Op weg naar de participatiesamenleving*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Raes, J. van, Vanbeselaere, N., Witte, H. de & Boen, F. (2009). *Het recept voor een succesvolle fusie. De cruciale rol van organisatiebinding*. Leuven: Uitgeverij Acco.
- Sandberg, J., Targama, A. (2002). *Managing Understanding in Organizations*. London: SAGE Publications.



- Sanders, G. & Neuijen, B. (2005). *Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding*. Assen: Van Gorcum.
- Saxe, J.G. (1873). *The Poems of John Godfrey Saxe*. Boston: James R. Osgood and Company.
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Fransisco: Jossey-Bass.
- Schermer, K. & Quint, P. (2008). *De organisatie als hulpmiddel*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Skalen, P. (2004). New public management reform and the construction of organizational identities. *The International Journal of Public Sector Management*, 17(3), 251-263.
- Smircich, L. (1983) Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.
- Steijn, B. (2003). *De rol van het management bij arbeidssatisfactie en mobiliteit*. Den Haag, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties: Personeels- en mobiliteitsonderzoek 1999-2002.
- Stensaker, I. & Falkenberg, J. (2007) Making sense of different responses to corporate change. *Human Relations*, 60(1), 137-177.
- Stichting Present (2014, 27 mei). *Visie & Missie*. Geraadpleegd via <http://stichtingpresent.nl/over-ons/visie-missie/> (gezien op: 17 februari 2015).
- Stichting Present Nederland (2012). *Een jaar vol hartverwarmende verhalen. Jaarverslag 2012*. Zwolle: SPN.
- Stichting Present Nederland (2013). *Samen Present! Strategisch plan 2014-2017*. Zwolle: SPN.
- Stichting Present Nederland (zonder datum). *Onze dienstverlening*. Geraadpleegd via <http://stichtingpresent.nl/nederland/onze-dienstverlening/> (gezien op: 22 januari 2015).
- Stichting Present Nederland (zonder datum). *Over Present Nederland*. Geraadpleegd via <http://stichtingpresent.nl/nederland/present-nederland/> (gezien op: 15 juli 2015).
- Stichting Present Nederland (zonder datum). *Team en Bestuur*. Geraadpleegd via <http://stichtingpresent.nl/nederland/team-en-bestuur/> (gezien op: 22 januari 2015).
- Thiel, S. Van (2007). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Verhagen, P. (2011). *Modellen om de organisatiecultuur te beschrijven en te typeren*. Geraadpleegd via http://www.coutinho.nl/fileadmin/documenten/kwaliteitmetbeleid/extra_info/H1/modellen_organisatiecultuur.pdf (gezien op 19 december 2014).
- Weber, A.A. & Reijke, P.A.M. de (1996). *Organisatie, personeel en management*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- White, J.D. (1986) On the Growth of Knowledge in Public Administration. *Public Administration Review*, 46(1), 15-24.
- Whittle, A., Mueller, F. & Mangan, A. (2009) Storytelling and 'character': victims, villains and heroes in a case of technological change. *Organization*, 16(3), 425-442.



Bijlage 1. Topiclijst

Introductie

- Toestemming om het gesprek op te nemen?
- Doel van het onderzoek
- Werkwijze: mag aangeven als iets niet begrepen wordt of geen antwoord wil geven
- De respondent blijft anoniem
- Duur van interview

Inleidende vragen

- (Indien onbekend): Hoe lang werkzaam bij Present?
- Hoe vindt u het werken voor Stichting Present?

Kernvragen organisatiebinding

- In hoeverre voelt u zich verbonden met Stichting Present? (Landelijk/lokaal) Aan wat: mensen/dingen? Hoe komt dit? Vindt u dit voldoende? Gevoel?
- Wat draagt het meest bij aan uw mate van verbondenheid met Present: inhoud van het werk, de cultuur in de organisatie of het leiderschap? Waarom? Wat houdt dit in?
- Hoe is het contact met uw eigen bestuur/team, SPN en andere lokale stichtingen?
- Hoe ziet u de verbondenheid van uw bestuur/team (aan lokaal/landelijk)?
- Hoe ervaart u landelijke en onderlinge ondersteuning?
- Ondersteuningsaanbod SPN: waar hebt u gebruik van gemaakt?
- Pijler 'Samen Present' uit Strategisch Plan 2014-2017: Wat vindt u hiervan? Merkt u iets van dit proces van de afgelopen twee jaar? Ontwikkeling? Werken de maatregelen?

Kernvragen cultuur

- Hoe zou u de cultuur binnen Present omschrijven? Verschil eigen stichting/hele netwerk?
- Hoe ervaart u deze cultuur? Wat is daarin voor u belangrijk?
- Waarin komt de cultuur volgens u tot uiting?
- (Hoe) heeft SPN volgens u invloed op de cultuur?

Kernvragen structuur

- Hoe ziet u de organisatiestructuur van Stichting Present?
- Wat vindt u daarvan? (*Kleine landelijke stichting, eigenaarschap lokaal.*) Is het mogelijk om lokale stichtingen het met elkaar te laten doen en zo min mogelijk SPN?
- Hoe zou u de taakverdeling tussen SPN/lokaal en ook bestuur/team omschrijven? Helder wie waarvoor verantwoordelijk is? Wat wel/niet?
- Hoe ziet u het leiderschap binnen Stichting Present? Door wie? Behoeftbevredegend?

Afsluiting

- Dankwoord, uitleg wat met resultaten interview gebeurt
- Zijn er nog zaken niet besproken die u wel wilt vertellen?
- Tips voor SPN?
- Reactie op interview?



Bijlage 2. Codeboom

