

MASTER

Vitaliteit aan de basis

een casestudie naar communicatie, samenwerking en besluitvorming binnen de Vereniging
COS Nederland

Kierkels, L.G.M.

Award date:
2006

[Link to publication](#)

Disclaimer

This document contains a student thesis (bachelor's or master's), as authored by a student at Eindhoven University of Technology. Student theses are made available in the TU/e repository upon obtaining the required degree. The grade received is not published on the document as presented in the repository. The required complexity or quality of research of student theses may vary by program, and the required minimum study period may vary in duration.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain

**Vitaliteit aan de basis:
een casestudie naar communicatie, samenwerking en
besluitvorming binnen de Vereniging COS Nederland**

- Bijlagen -



Februari 2006

Uitgevoerd door: **Leon Kierkels**

**NIET
UITLEENBAAR**

Begeleiding COS Nederland: **Tabe Jorritsma**

Eerste begeleider TU/e: **dr. J.M.P. Gevers**
Human Performance Management

Tweede begeleider TU/e: **dr. A. Kastelein**
Organisation Science & Marketing

TBM

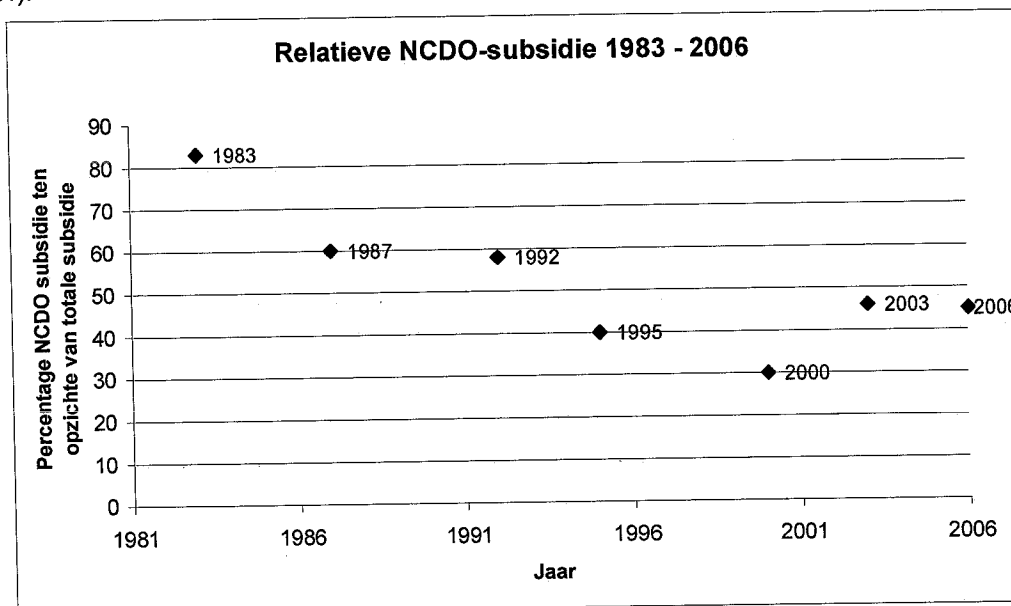
- INHOUD -

- INHOUD -	1
- A. ONTWIKKELING NCDO-SUBSIDIE -	1
- B. AANDACHTSPUNTEN UIT ORIËNTATIEFASE -	2
- C. TOELICHTING BIJ ONDERDELEN VAN THEORETISCH KADER -	5
C.1 MANAGEN VAN (PRESTATIE VAN) PROFESSIONALS	5
C.2 HET BESTUUR IN DE NON-PROFITORGANISATIES	6
C.2.1 Externe functie bestuur	7
C.2.2 Goed bestuur in de praktijk en daarbij bestaande logische lastigheden	9
C.3 AFFECTIEVE ORGANISATIEBETROKKENHEID EN INFORMATIE-UITWISSELING	9
- D. INSTRUMENTEN -	11
D.1 DIEPTE-INTERVIEW	11
D.2 TOELICHTING GEBRUIKTE STROMEN TEN BEHOEVE VAN DIAGNOSE	13
D.3 INVULLING EN VOORBEREIDING DENKTANK	14
D.3.1 Voorstel en daadwerkelijke pastiche invulling DenkTank	14
D.3.2 Toelichting en instructies 1e sessie DenkTank	15
D.3.3 Extra discussiestuk 2e sessie DenkTank	17
- E. OVERZICHT KNELPUNTEN UIT ANALYSE -	18
- F. PRIORITAIRE KNELPUNTEN -	19
F.1 TOELICHTING PRIORITAIRE KNELPUNTEN	19
F.2 CONFRONTATIEMATRIX	27
F.3 OVERZICHT OORZAKEN EN GEVOLGEN PRIORITAIRE KNELPUNTEN	29

**NIET
UITLEENBAAR**

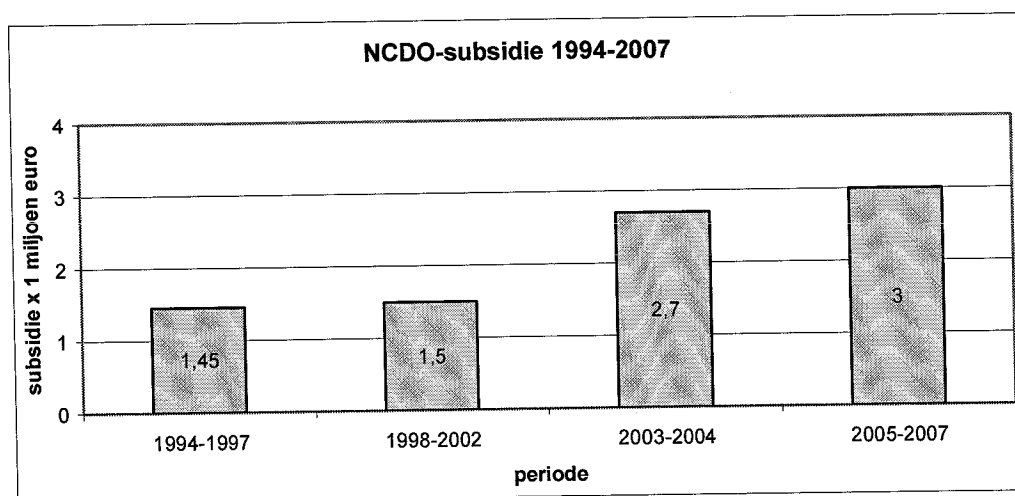
- A. ONTWIKKELING NCDO-SUBSIDIE -

Op de besturendag in 2004 zijn onderstaande percentages (van momenten in de periode 1983-2006) van NCDO-subsidie ten opzichte van de totale subsidie die de vereniging COS Nederland ontvangt gepresenteerd (figuur A.1).



Figuur A.1 NCDO-subsidie ten opzicht van totale subsidie, 1983 tot 2006

De figuur A.1 laat zien dat er in verhouding steeds meer subsidie van andere financiers dan de NCDO ontvangen is. In 2003 wordt de subsidiestroom vanuit de NCDO, die tot dan toe rechtstreeks naar de regionale COSsen ging, verdeeld via COS Nederland. COS Nederland is sindsdien de contractpartner van de NCDO. De hoogte van de subsidiestroom vanuit de NCDO is in onderstaande figuur A.2 weergegeven van 1994 tot (de begrote hoogte) in 2007, per periode.



Figuur A.2 NCDO-subsidie van 1994-2004 (deels op basis van schatting)

- B. AANDACHTSPUNTEN UIT ORIËNTATIEFASE -

Aan de hand van de oriëntatiefase zijn een aantal aandachtspunten benoemd, die aan de basis staan van de analyse. In de analysefase wordt onderzocht of deze aandachtspunten daadwerkelijk knelpunten zijn. Hier worden vierentwintig aandachtspunten besproken welke door de onderzoeker aan elkaar gerelateerd zijn in het oorzaak-gevolgdiagram (zie figuur B1).

De volgende aandachtspunten worden onderscheiden:

A1 Onduidelijke en trage besluitvorming

Het besluitvormingsproces en de daadwerkelijk genomen besluiten worden door zowel directeuren (tijdens de beleidstweedaagse) en medewerkers van het landelijk bureau als niet zelden onduidelijk en traag beschreven.

A2 Wantrouwen in landelijk bureau en bestuur

Er worden signalen afgegeven dat er wantrouwen bestaat vanuit de regio's omtrent het handelen van medewerkers van het landelijk bureau en/ of het landelijke bestuur, een wantrouwen dat gevoeld wordt door de medewerkers van het landelijk bureau alsook in het algemeen bevestigd wordt door sommige COS-directeuren.

A3 Onbekendheid met rollen en procedures

De rol die een directeur van een COS als vertegenwoordiger van het lidmaatschap van de vereniging (met name tijdens de ALV) op momenten heeft, is niet altijd helder. Daarnaast is de rol van het landelijke bestuur en het landelijk bureau zijn niet altijd even duidelijk voor directeuren en sommigen vinden het op momenten discutabel of het optreden van het bestuur en het landelijk bureau nog binnen de grenzen van hun mandaat blijft.

A4 COSsen voelen bedreiging autonomie

A5 Leden voelen zich te weinig gehoord

Sommige leden (directeuren) geven aan dat ze zich te weinig eigenaar voelen en kunnen worden van plannen en dergelijke. Ze hebben het gevoel niet altijd serieus genomen te worden, dat hun boodschap niet ontvangen of zelfs niet gevraagd wordt..

A6 Onprofessionele en afwachtende houding

Vanuit het landelijk bureau leeft af en toe de mening dat sommige directeuren zich niet professioneel opstellen, of zelfs (de specifiek benodigde) professionaliteit missen. Daarbij wordt er op het landelijk bureau een (soms begrepen) afwachtende houding ervaren van de leden, waar een pro-actieve meer op zijn plaats zou zijn.

A7 Elkaar niet aanspreken op gedrag

De leden spreken elkaar om verschillende redenen niet of nauwelijks aan op gedrag en/ of fouten. Wel worden er in het algemeen opmerkingen over gemaakt. Ook successen worden niet gedeeld, aldus sommige directeuren.

A8 Besluiteloosheid en groepsconformatie

A9 Niet ervaren meerwaarde vereniging

De activiteiten en diensten van de vereniging zouden een meerwaarde moeten bieden voor de individuele leden, de COSsen.

A10 Negatieve en kritische houding

Het lijkt dat het uiten van negatieve kritiek meer waardering krijgt dan het uiten van lof, volgens medewerkers van het landelijk bureau. Er wordt weinig aandacht besteedt aan positieve kritiek.

A11 Ruimte voor eigen interpretatie

Regels, mandaten, statuten, beleidsstukken, opmerkingen, berichten aan directies, en vele andere zaken laten de lezers/ toehoorder op momenten ruimte voor eigen interpretatie.

A12 Onduidelijkheid over onderwerp

Men weet niet waar het precies over gaat, welke zaken besproken worden, welke niet. Als men bijvoorbeeld over de beleidsomgeving spreekt in een ALV, dan kan het zijn dat iemand de hele omgeving in het achterhoofd heeft bij deelname aan de bespreking, terwijl een ander slechts een onderdeel van de omgeving denkt te behandelen.

A13 Weerstand tegen verandering

A14 Beleidsomgeving onbekend

Er is een voortdurende discussie over wat wel en wat niet tot de kerntaken en kernthema's van het COS zou moeten horen. Tijd voor aanscherping is er niet altijd, of lijkt er niet te zijn.

A15 Gebrek aan transparantie

Medewerkers van het landelijk bureau geven aan dat ze soms verrast worden door een reactie vanuit de regio, totaal tegen verwachtingen in. Bovendien verdenken sommige COS-directeuren het landelijk bureau op momenten van het verzwijgen van zaken of het spelen van een dubbelrol. Ook het landelijke bestuur wordt niet als transparant ervaren door sommige COS-directeuren.

A16 Inadequate informatie-uitwisseling

Sommige COS-directeuren geven aan dat ze op momenten een informatieachterstand ervaren en plotseling in het diepe geworpen voelen, bijvoorbeeld bij het nemen van een besluit tijdens een ALV. Ook geven ze aan dat ze in sommige gevallen onvolledige/ eenzijdige informatie ontvangen. Daartegenover staat het feit dat er soms een te grote informatiedruk gevoeld wordt en dat het niet mogelijk lijkt te zijn om alles (tijdig) te verwerken. Zowel inhoudelijk als procesmatig worden er kanttekeningen gezet bij de huidige informatie-uitwisseling. Dit knelpunt hangt nauw samen met het gebrek aan transparantie.

A17 Gebrek aan gedeelde visie

Uit opmerkingen binnen het landelijk bureau, aangevuld of vergeleken met de opmerkingen van COS-directeuren zijn duidelijk verschillende verwachtingspatronen zichtbaar. Het lijkt erop dat er een verschil bestaat in de visie waar het naar toe moet, met projecten, met onderdelen van de vereniging, met de vereniging in het algemeen.

A18 Complexe en veranderende omgeving

De omgeving van de COSsen is de maatschappij, lokaal, landelijk en zelf internationaal, waar de ondertitel 'centrum voor internationale samenwerking' ook al aan refereert. Het mag duidelijk zijn dat we spreken over een complexe omgeving, die overigens sterk aan verandering onderhevig is.

A19 Groei landelijk bureau

De ontwikkeling in termen van groei (omvang) en mede daardoor ook impact op de vereniging van het landelijk bureau wordt door sommige leden als een knelpunt genoemd, zelfs op momenten dat het niet het onderwerp van gesprek is. Deze groei/ ontwikkeling is ingezet toen besloten is (in de ALV) om het landelijk bureau een actievere rol toe te kennen, en zaken vanuit het bestuur te delegeren aan dit bureau.

A20 Persoonlijkheid medewerkers

Uiteraard is dit iets wat in alle organisaties speelt, zeker in dienstverlenende organisaties waar het werk vrijwel geheel geleverd wordt door de medewerkers. Er is aangegeven door medewerkers, dat het type mensen, hun persoonlijkheidskenmerken, een rol spelen in het ontstaan van enkele andere zaken die genoemd zijn in deze probleemkluwen.

A21 Financiering als motivatie

Sinds 2003 verdeelt COS Nederland de landelijk binnenkomende subsidie van de NCDO over de COSsen. Deze rol zorgt ervoor dat de COSsen, op zoek naar zoveel mogelijk middelen, per definitie een motivatie hebben om bij de vereniging te blijven vanwege het geld en daarmee tot op zeker hoogte afhankelijk zijn van het landelijk bureau.

A22 Individuele doelen en belangen

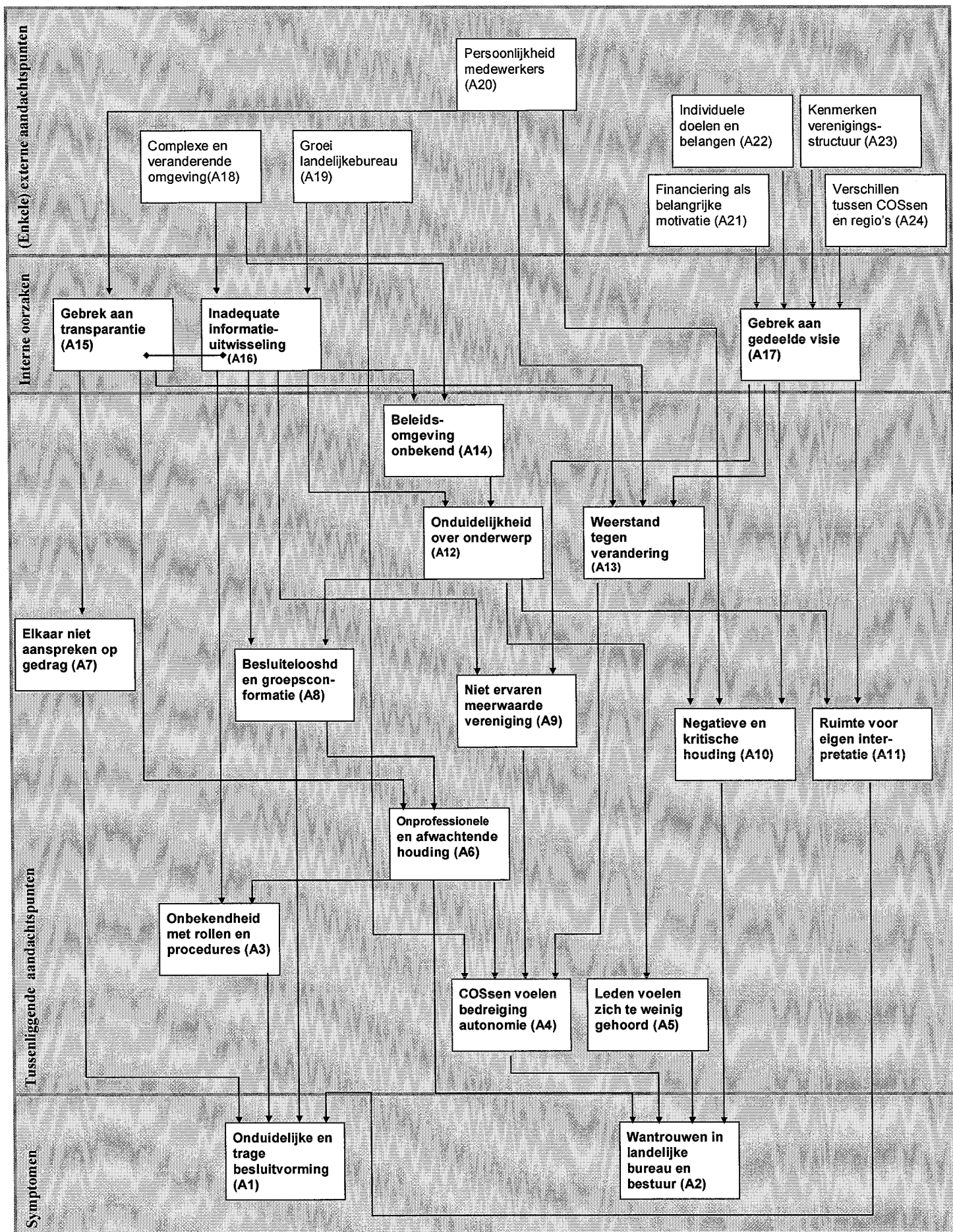
De individuele doelen van de COSsen kunnen van elkaar afwijken en ook afwijken van de doelen die de vereniging voor ogen heeft.

A23 Kenmerken verenigingsstructuur

De structuur van de Vereniging COS Nederland brengt enkele lastigheden met zich mee die niet te vermijden zijn. Deze zaken zijn een gegeven, maar in het er bewust zijn van en de omgang met kan vooruitgang geboekt worden.

A24 Verschillen tussen COSsen en regio's

De COSsen en hun regio kennen naast legio overeenkomsten ook tal van verschillen. Verschillen in omvang, aantal inwoners in hun bedieningsregio, locale achterban en niet onbelangrijk historie (ontstaansgeschiedenis) en wellicht ook nog een verschil in kwaliteit.



Figuur B.1 Relaties tussen aandachtspunten uit oriëntatiefase

- C. TOELICHTING BIJ ONDERDELEN VAN THEORETISCH KADER -

C.1 Managen van (prestatie van) professionals

Omdat veel professionals vaak alleen werken, dus niet altijd als teamspelers, neigen leidinggevenden in de non-profit en publieke sector deze professionals te zien als individuele bijdragers. Daarom realiseren leidinggevenden zich niet altijd hoe essentieel het is om deze professionals in de juiste richting te sturen. Het managen van professionele werknemers is een grote uitdaging (Drucker, 1990). Zoals in paragraaf 4.5.2 reeds geschreven is het volgens Pearse en Fram (1991) belangrijk om de professionals te onderscheiden in groepen, welke allen om een eigen benadering vragen. De groepen die zij onderscheiden zijn: nostalgischen (nostalgics), maintainers (behoudenden), producenten (producers) en bouwers (builders). Professionals in elke groep delen gezamenlijke houdingen, percepties en waardensystemen. Het belangrijkste is het feit dat elke groep onderscheidend reageert op prestatie-eisen en beloningen. Het kan goed zijn dat er binnen een bepaalde groep totaal verschillende persoonlijkheden zitten, maar dat ze wel dezelfde waarden delen inzake hun werk. Fisher et al. (1991) schrijven dat het belangrijk is om de begrippen hoe waardensystemen van werknemers ontstaan zijn door de tijd. Hier enkele kenmerken van de groepen en daarbij methoden om succesvol om te gaan met deze groepen.

Nostalgics

Kenmerken

- Identificeren zich sterk met de geschiedenis en cultuur van het verleden.
- Vaak werknemers die al lang in dienst zijn (waarvan de prestaties afvlakken)
- Goede werkers en soms buiten werktijd
- Houden niet van verandering (link met verleden/ traditie)
- Houden ook niet van verandering voor verbetering groep en individuele prestatie

Methoden

- Beantwoorden van hun behoefte om verleden te vereren en te herleven, waarderen van emotionele mijlpalen, herkennen van resultaten in het verleden en hun rol erin
- Laten zien dat verandering het verleden zal voortzetten en nodig is voor de lange termijn
- Aanmoedigen van de 'welwillende werknemer'-waardensystemen
- Herkennen van gebrek aan visie van de nostalgics en vermijden van directe confrontatie met toekomstige richting van de organisatie

Maintainers

Kenmerken

- Grootste groep in meeste organisaties
- Minder ervaring, maar meer hedendaagse vaardigheden
- Stellen zich op als lid van industriële vakbond, ook al zijn ze professional
- Verhoogde productiviteit wordt gezien als inbreuk op hun comfortabele levensstijl
- Hun bevrediging in het leven vinden ze veelal buiten het werk om
- Tevreden met professionele positie, maar toch niet zelfsturend prestatiegedrag
- Zetten zich niet graag extra in, grote wijzigingen in prestatiestandaarden zorgt voor defensieve houding (gebruik van macht)
- Gemiddelde maintainers vinden incrementele verbeteringen al heel wat
- Meer vijandige/ actieve maintainers staan op voor/ beschermen anderen bij verhoging van prestatiestandaarden
- Roddelcircuit wordt aangewend om de status quo te behouden (vooral met nostalgics)
- Indien slecht wordt omgegaan met de maintainers leidt tot problemen tussen groepen en wegvloeien van energie voor constructieve verandering.

Methoden

- Bewust zijn van sterke industriële vakbond waardensysteem
- Uitgaan van lage tot middelmatige productiviteit
- Benadrukken van druk vanuit omgeving van de organisatie voor professionele prestatie, gericht op lange termijn
- Zetten van haalbare incrementele jaarlijkse prestatiedoelen
- Verwachten van continue vijandigheid wanneer nieuwe standaarden voor prestatie en gebondenheid een verhoogde druk leggen op deze professionals

Producers

Kenmerken

- Moeilijker te kenmerken dan nostalgics en maintainers
- Verzameling van individuen die gemotiveerd zijn om hun eigen doelen te bereiken.
- Neiging om alleen te werken
- Hechten waarde aan inzet en output, en daardoor als afwijkend gezien door nostalgics en maintainers
- Individuele belang is belangrijkste
- Afwijkende doelen van de non-profit in het algemeen, dus onberekenbaar voor sterke en voortdurende steun

Methoden

- Ontwikkelen van toekomstvisie waarin producers als individu sterk kunnen bijdragen
- Proberen de persoonlijke doelen te koppelen aan de doelen van non-profit
- Zo veel als mogelijk middelen verschaffen voor zelfmanagement en productie
- Voorkomen van bureaucratische obstakels voor de productiviteit
- Jaarlijks doelen afstemmen, en dan de producers vrij laten
- Oplettend zijn voor potentieel conflict tussen producers en minder energieke werknemers

Builders

Kenmerken

- Als producers, maar dan wel gecommitteerd aan doelen van de organisatie, zelfs ten koste van eigen doelen
- Vaak maar kleine groep in non-profit
- Te onderscheiden in 'vage visionairen' (opgewonden door verandering) en 'georganiseerde progressieven' (dragen bij aan lange termijn verbeteringen)
- Georganiseerde progressieven zijn denkers die snel een beeld ontwikkelen van wanneer, wat, waar en hoe activiteiten voor verandering plaats zullen vinden (ook relevant hier zijn de 'producer-builder-hybrids')

Methoden

- Gebruik maken van vage-visionairen om nieuwe dingen te lanceren
- Uitleggen aan progressieven hoe hun waarden bijdragen aan systematische verbetering op lange termijn
- Opdrachten geven die voortborduren op huidige ontwikkelingen/ veranderingen
- Belonen van builders die goed presteren

Een balans van waarden

Een goed gebruik van gepaste leiderschap in relatie tot de vier typen professionele werknemers kunnen de prestatie van de organisatie verbeteren. Erbij is het verstandig ervan uit te gaan dat de waardensystemen van de groepen niet zullen wijzigen, omdat ze vaak geworteld zijn in hun levensstijlbehoeften. Drucker (1990) schrijft dat volwassenen manieren en gedrag ontwikkelen en vaardigheden en kennis vergaren, maar uitgegaan dient te worden van persoonlijkheden zoals ze zijn en niet zoals we ze graag zouden zien, hetzelfde geldt voor waardensystemen, aldus Pearse en Fram (1991).

C.2 Het bestuur in de non-profitorganisaties

Elke organisatie zal bestuurd moeten worden. Uiteraard gebeurt dit op meer of mindere effectieve wijze en ook meer of minder bewust. Redenerend vanuit de basis (wat is non-profit en wat is de rol van non-profitorganisaties hierin) komen Meijs en van Walsem (1998) tot de kernfuncties van non-profitorganisaties en de kenmerken en ook moeilijkheden bij het bestuur van een dergelijke organisatie. Besturen vervullen twee clusters van taken: externe taken, gericht op relaties met stakeholders en interne taken, gericht op het aansturen van de

werkorganisatie. Onderstaand een overzicht van de externe en interne functie van bestuur en aandachtspunten volgens Meijs en van Walsem (1998) en daarnaast een korte noot betreffende goed bestuur volgens De Wit & Ernste (2005).

C.2.1 Externe functie bestuur

Het bestuur draagt de verantwoordelijkheid voor het bereiken van de doelstelling en de manier waarop. De organisatie moet om te overleven interacteren met haar omgeving, met andere organisaties, individuen, de staat of groepen van individuen. Op alle niveaus van de organisatie vindt deze interactie plaats, maar het gezicht van de organisatie wordt bepaald door de hogere niveaus in de organisatie, met als belangrijkste orgaan het bestuur, gecombineerd met de ledenvergadering in een vereniging.

Garanderen en handhaven van de effectiviteit en betrouwbaarheid van de organisatie en de betrokkenheid van de achterbannen, soms kan dit in conflict zijn met elkaar. Besturen balanceren tussen vraagstukken met betrekking tot legitimiteit, effectiviteit en het overleven op de korte termijn.

Ownership

Het is de taak van het bestuur om het verband te leggen tussen de achterban (bijvoorbeeld de eigen leden, maar ook zoiets als 'de samenleving' etc.) en de organisatie. Voor veel non-profit organisaties in Nederland geldt dat het bestuur zich weinig druk maakt om ownership, omdat dit ligt bij een ander. Het feitelijke ownership lijkt vaak te liggen bij subsidiërende overheid of wordt door het bestuur weggegeven aan die overheid. Dit maakt organisaties kwetsbaar voor beleidsveranderingen.

Public accountability

Accountability kent geen eenduidige definitie, wel blijkt ook uit de definities van dat twee belangrijke aspecten nadruk hebben:

1. accountability is een relatie tussen waarbij de één altijd 'accountable' is ten opzichte van de ander (of bepaalde groepen)
2. het refereert aan gedragspatronen

Het kernidee is dat het bestuur zorg draagt voor de accountability van de organisatie naar relevante achterbannen en/ of het publiek. In principe is accountability juridisch verankerd. In verenigingen is het bestuur verantwoording verschuldigd aan de leden, in een stichting eigenlijk alleen aan zichzelf. Daarnaast moeten organisaties vaak verantwoording afleggen aan organisaties die een financiële bijdrage leveren.

Overige functies bestuur

Een andere functie van het bestuur is het bewaren van de balans tussen de verschillende stakeholders van de organisatie. Leden, werknemers, afnemers, financiers en de maatschappij in het algemeen hebben allemaal belangen bij de organisatie, echter zelden gelijke belangen. Iedere groep probeert dan ook de organisatie voor haar eigen belang te beïnvloeden. Het is aan het bestuur van de organisatie om een balans te vinden tussen deze verschillende belangen.

Het mankeren aan besturen (ook volgens Carver, 1995):

Problemen die in allerlei besturen kunnen voorkomen:

- Aandacht voor triviale zaken
Micromanagement. Soms bewust gebruikt door beroepskrachten.
- Een focus op de korte termijn
Strategisch management is een ingewikkeld onderwerp, niet alleen inhoudelijk, maar ook om het echt te doen. Actielijsten zijn nuttig, maar dodelijk als ze inhoudelijke notulen vervangen.
- Reactief in plaats van pro-actief gedrag
Besturen is net als regeren: vooruitzien. Vaak wordt er gewacht totdat de nood aan de man is. Dit afwachten kan ook gezien worden in de relatie tussen lokale afdeling en het landelijk bureau waarbij lokale afdelingen pas naar het landelijk bellen als ze er echt zelf niet meer uit komen.
- Het herhalen, overdoen en herzien van het werk van de voorbereiders en beroepskrachten
In plaats van te doen wat gevraagd wordt, bijvoorbeeld beslissen, mee in te stemmen of te bediscussiëren, gaan zij de inhoudelijke voorbereiding opnieuw doen.
- Er is een onduidelijke taakverdeling binnen het beroepsapparaat naar het bestuur toe
Bestuurders bemoeien zich te direct met de 'staf'.
- Er is geen duidelijke verdeling van bevoegdheid en verantwoordelijkheid tussen bestuur en staf

Volgens Carver: altijd grote grijze gebieden tussen de taken binnen het bestuur waarin niet duidelijk is wie er zeggenschap over heeft.

Het besturen van non-profitorganisaties is een unieke vorm van bestuur. De bestuursleden zijn vrijwilligers, dit gegeven is echter irrelevant voor het besturende werk, het is geen excuus voor slecht werken. Maar dat het vrijwilligerswerk is kan er wel voor zorgen dat de aandacht voor het eigenlijke besturen afgeleid wordt. In veel gevallen helpt het bestuur de staf in het uitvoeren van haar taken. Maar besturen bestaan niet om de staf te helpen, maar om het 'ownership' van de organisatie te vertegenwoordigen, en daar moet de staf in kunnen helpen.

Beleid als een instrument voor leiderschap

Beleid kan gedefinieerd worden als 'een samenspel van normen en waarden die gelden in de organisatie'. De taak van het bestuur is het vaststellen, handhaven en aanpassen van deze normen en waarden.

Vier redenen waarom beleidmakend leiderschap een keurmerk is voor het besturen van organisaties:

- **Macht en efficiëntie**
Door fundamentele kenmerken aan te pakken kan het bestuur heel efficiënt (weinig tijd) veel issues aanpakken.
- **Expertise**
De staf beschikt over de vaardigheden binnen de organisatie en het bestuur bezit deze vaardigheden niet (allemaal). Carver 1995 claimt hiermee dat er in besturen niet zoveel mensen met functionele deskundigheid hoeven te zitten.
- **Basisbeginselen**
Uitgaande van de beginselen leidt tot bezig zijn met belangrijkste zaken voor en van de organisatie, waarbij de issues met betrekking tot ownership en accountability op de voorgrond komen te staan.
- **Visie en inspiratie**
Juist het bestuur moet weten en kunnen aangeven wat de visie van de organisatie is. Besturen zijn er niet om werkplannen tot in de komma door te nemen, maar om te checken of de werkplannen resulteren in het grote doel.

Bij het uitvoeren van de taak '**uitzetten van beleid**' moet het bestuur de volgende categorieën doorlopen:

1. Doelen: de uitwisseling van de organisatie met haar omgeving.
2. Beperkingen voor de 'uitvoerende': wat is verantwoord gedrag binnen de organisatie.
3. De relatie tussen bestuur en directeur: de wijze waarop macht wordt doorgegeven aan het uitvoerende apparaat en de wijze waarop er van deze macht gebruik wordt gemaakt.
4. Bestuursproces: omgaan met ownership van de organisatie en hoe het bestuur strategisch leiderschap biedt.

Meijs (1997) ziet als belangrijkste taak voor het bestuur het garanderen van de **bestuurbaarheid** van de organisatie (de situatie waarin veranderingen in een onderdeel van de organisatie leiden tot een verandering van beleid van de organisatie of andersom). Organisaties waarin (landelijk) beleid en (lokale) uitvoering los van elkaar staan zijn onstuurbaar (dit betekent niet per sé dat er conflicten zijn in dergelijke omstandigheden).

Meijs beschrijft in het kader van wisselwerking tussen landelijk, regionaal en lokaal niveau de volgende principes en aanbevelingen omtrent het bestuurbaar krijgen en houden van een non-profitorganisatie:

1. *Interferenties accepteren als besturende kracht*: besturen en management is meegaan met de stroom en alleen daar sturen waar belangrijk.
2. *Interferenties interactief maken*: interacties zijn georganiseerde momenten waarop interferenties bij elkaar gebracht worden, zodat verschillen in een gezamenlijk perspectief worden geplaatst.
3. *Interferenties en interacties bepalen de inhoud van interventies*: interventiewisselwerkingen moeten worden ingezet om vast te leggen wat via interactiewisselwerkingen en interferentiewisselwerkingen al is ontstaan, interventies vormen de afronding.
4. *Interventies moeten betrekking hebben op de normen, waarde en mores van de organisatie*: om de organisatie bestuurbaar te houden moeten de grenzen van de organisatie bewaakt worden.
5. *Besturend vermogen en besturingsbehoeften moeten in balans zijn*: voorkomen moet worden dat bewuste wisselwerkingen worden ingezet op onderwerpen die slechts voor een klein deel van de organisatie van belang zijn.

C.2.2 Goed bestuur in de praktijk en daarbij bestaande logische lastigheden

Ook De Wit en Ernste (2005) schrijven over elementen die aan de basis staan van goed bestuur. 'Besturen' is hierbij niet bedoeld als het dagelijkse leiding geven, maar als het uitzetten van de grote lijnen, het bepalen van de koers van de organisatie en het houden van toezicht op uitvoering. De belangrijkste elementen van besturen zijn derhalve: het bepalen van doelen, beleid en strategie, het aansturen van de uitvoering, het afleggen van verantwoording over het gevoerde beleid en de geleverde prestaties, aan betrokkenen binnen en buiten de organisatie en het houden van toezicht op de dagelijkse leiding van de organisatie. Hierbij is ten alle tijden noodzakelijk dat het bestuur integer handelt en transparant is, dit betekent aanspreken en aanspreekbaar zijn. Ook het maken van een evenwichtige belangenafweging, waarin met ieders belang rekening wordt gehouden en dus ook met kritiek, bij het nemen van besluiten.

Op de Beleidstweedaagse in 2005 benoemde De Wit in het kader van goed bestuur de volgende zogenaamde 'logische lastigheden' binnen verenigingen, in het bijzonder binnen de vereniging COS Nederland:

Algemeen:

1. **Grote neiging om 'alles' vast te leggen in regels op papier, meer nieuwe regels.** Echter: vaak niet mogelijk om alles op papier op te lossen, er is meer nodig, conflicten komen toch, ook door de dynamiek en machtsspelletjes enzovoort. Daarnaast worden mensen slachtoffer van de eigen regels, een beperking van eigenaarschap.
2. **Ingebakken spanning collectief versus individuele leden.** Spanning gaat over inperking van autonomie. Deze inperking is acceptabel zolang het collectief genoeg oplevert. Als lid verzuipt ontstaat er een disbalans, probleem. **Collectieve meerwaarde moet zichtbaar zijn** en gemaakt worden.

Enigszins gespecificeerd voor COS Nederland:

3. **Verhouding Algemene Ledenvergadering (ALV) en bestuur.** Bestuur heeft collectieve opdracht, dus geen boodschap aan wat er regionaal gebeurt. Leden in ALV zitten er voor de vereniging, niet voor individu. Maar, in ALV spelen in de praktijk de **individuele doelen/ belangen** etc meer mee dan zou moeten.
4. **Spanning landelijk bureau en leden.** Het landelijk bureau kan het nooit goed doen voor iedereen. Bovendien vergt het inspanning van de leden om bij te blijven. Het **landelijk bureau hoort voorop te lopen**, dat willen de leden in principe ook, overzicht, ruimte en marges zoeken. Daarbij is het logisch dat het landelijk bureau beperkt goed is in luisteren naar de leden, gevoelsmatig de 'lastige achterban'. **Deze spanning neemt toe als de omvang van het bureau toeneemt.** Als de wens bestaat om gezamenlijk veel te doen, kan het bureau groeien. Indien er sprake is van een machtsspel: landelijk bureau moet klein blijven. Het is de opgave voor het **landelijk bureau om expliciet te zijn in luisteren en uitleggen.**
5. **Spanning tussen verschillende rollen landelijk bureau ten opzichte van Bestuur en leden.** Enerzijds ondersteunend (leveren van diensten), anderzijds corrigerend (aangeven van zwakke plekken). Het landelijk bureau is niet alleen uitvoerder, maar ook adviseur aan bestuur, dit belemmert de openheid van de leden naar het landelijk bureau toe.
6. **Ledenorganisatie: het ene lid is machtiger dan het andere.** Om diverse redenen. Hoe komt dit tot uiting in de ALV, welke rollen en macht. Draagvlak neemt af als te weinig rekening wordt gehouden met kleine (minder machtige) spelers.

C.3 Affectieve organisatiebetrokkenheid en informatie-uitwisseling

Hawkins (1998) beschrijft een zestal antecedenten van affectieve organisatiebetrokkenheid. Naast leeftijd, sekse en duur van de ambtsperiode, welke in dit onderzoek niet direct meegenomen worden, spreekt hij ook over de door de medewerkers ervaren ondersteuning vanuit de organisatie (perceived organizational support), de ervaren rechtvaardigheid (perceived fairness) en de ervaren autonomie (perceived autonomy), welke in het kader van het knelpunt inadequate informatie-uitwisseling een belangrijke plaats kunnen innemen:

- **Ervaren ondersteuning vanuit de organisatie:** De mate waarin medewerkers vinden dat de organisatie hun bijdrage waardeert en belang hecht aan hun welzijn. Voldoende uitwisseling van informatie omtrent wat er waarom wel of niet met de bijdrage van de COS-medewerkers gedaan wordt is hier van belang. Ook communicatie over het welzijn van COSsen en de medewerkers, het tonen van begrip, het laten blijken van medeleven, het zorgvuldig omgaan met bepaalde informatie is gerelateerd aan adequate informatie-uitwisseling in het kader van deze ervaren ondersteuning.

- *Ervaren rechtvaardigheid:* Ook wel procedurele gerechtigheid, het eerlijk verdelen, genoemd. Dit betreft de manier waarop medewerkers behandeld worden door de werkgever. Binnen de Vereniging COS Nederland betekent dit vooral de manier waarop COSsen behandeld worden door het landelijke bestuur en het landelijk bureau. Zeker het verdelingsvraagstuk speelt een rol binnen de vereniging. Subsidiestromen en ook projectgelden worden verdeeld onder de COSsen. Transparantie over de criteria die hiervoor gehanteerd worden is belangrijk om de ervaren rechtvaardigheid in lijn te laten zijn met de werkelijke rechtvaardigheid. Omdat het hier om een gevoel gaat, de ervaring, is niet alleen aandacht voor de formele zaken die gecommuniceerd moeten worden belangrijk, maar ook aandacht voor de emotionele consequenties die bepaalde besluiten kunnen teweegbrengen moeten meegenomen worden bij het adequaat informeren van de COSsen.
- *Ervaren autonomie:* Dit is een prominente factor in de studie naar organisatiebetrokkenheid (Hawkins). Indien management enkel de nadruk legt op discipline, autoriteit en beheersing, zal betrokkenheid hier onder lijden of soms zelfs niet ontstaan. Gebrek aan autonomie en gebruik van strenge supervisie leidt tot een verminderde prestatie en stress. Ook al heeft het landelijk bureau niet de uiteindelijke autoriteit, maar ligt deze bij de leden, toch kan het kanderen van het landelijk bureau de autonomie van de COSsen beïnvloeden. Bijvoorbeeld door de groei van het landelijk bureau. De COSsen kunnen zich bedreigd voelen in bestaansrecht wanneer het landelijk bureau steeds meer activiteiten zelf gaat uitvoeren. Of een bedreiging in vrijheid, omdat het landelijk bureau een steeds strakker stramien lijkt uit te rollen over de regionale COSsen. Een inadequate informatie-uitwisseling omvat in dit geval voornamelijk het niet tijdig of onvoldoende informeren van de COSsen omtrent bepaalde zaken. Hierdoor voelen de COSsen zich wellicht (gedeeltelijk) uitgesloten van participatie, waardoor ze een verlies aan autonomie ervaren. Het op de hoogte blijven van bepaalde ontwikkelingen (door transparante communicatie van het landelijk bureau en het landelijke bestuur) kan het gevoel creëren dat er ingegrepen kan worden als het de verkeerde kant op gaat. Dit kan bijdragen aan een toename van de ervaren autonomie.

- D. INSTRUMENTEN -

D.1 Diepte-interview

Diepte-interview met COS-directeuren, Juni en juli 2005

Introductie

Introductie Leon Kierkels, COS Nederland als opdrachtgever, afstudeeronderzoek TU/e, HPM.

Over communicatie, samenwerking en besluitvorming binnen Vereniging COS Nederland.

Waarom dit interview: een persoon op verschillende momenten in contact met COS Nederland en andere COSsen. Nu analysefase, belangrijk mening/ ervaringen COSsen mee te nemen in analyse.

Opbrengsten interview: Verwerken in onderzoek, proberen patronen/ overeenkomsten te ontdekken. Sterke en minder sterke punten achterhalen, een of meerder aanpakken: uiteindelijk beter voor iedereen, voor de Vereniging COS Nederland. Januari 2006 resultaten.

Kosten: Tijd: 1 uur - 1¼ uur. **Soort informatie** dat gegeven 'moet' worden: beschrijvingen praktijk, gevoelens, gedrag, visie.

Interview is anoniem

Structuur: Kort uw COS, dan in relatie tot andere COSsen, de vereniging ook over informatie uitwisseling en verschillende (formele) overlegmomenten. Verder visie, het gedrag en cultuur, met name in groepen en binnen de vereniging.

Zo open en volledig mogelijk, maar wegens beperkte tijd, tempo erin houden. Veel vragen, redelijk starre structuur, vooral om vergelijk te kunnen maken met andere COSsen.

A. Het regionale COS en de medewerker

1. Wat is uw functie?
2. Wat is uw motivatie om bij het COS te werken?
3. Wat is de missie van uw COS?

B. De vereniging

1. Hoe zou u de missie van de Vereniging COS Nederland omschrijven?
2. In hoeverre vindt u dat de vereniging deze missie nastreeft/ invult in de praktijk?
3. In hoeverre sluit dit doel aan bij het doel van uw COS?
4. Wat vindt u dat het doel zou moeten zijn?
5. Wat is de rol van u als functionaris (directeur of projectmedewerker) van uw COS binnen de vereniging?
6. Wat zou de vereniging voor jullie COS moeten opleveren, welke meerwaarde?
7. Ervaart u meerwaarde van de vereniging? Zo ja, welke?
8. Wordt er wel eens onderling gesproken over de meerwaarde van de vereniging?
9. Welke houding bespeurt u dan binnen de vereniging als hierover gesproken wordt?
10. Heeft u het idee dat u qua doelen/ wensen op een lijn zit?
11. Wat kunt u zeggen over de professionaliteit van de medewerkers binnen de vereniging?

C. Het landelijke bestuur

1. Wat is volgens u op dit moment de formele rol van het landelijke bestuur?
2. Hoe vindt u dat het bestuur deze rol invult?
3. Wat zou de rol van het bestuur moeten zijn volgens u?

D. Het landelijk bureau

1. Wat is/ zijn volgens u de formele rol/ rollen van het landelijk bureau binnen de vereniging?
2. Hoe vindt u dat het landelijk bureau deze rol invult?
3. Wat zou de rol van het bureau moeten zijn volgens u?
4. Wat kunt u zeggen over de rol van het bureau als subsidieverdeler en acquisiteur?
5. Wat is de formele rol van de directeur van het landelijk bureau?
6. Wat zou deze moeten zijn?
7. Op welke vlakken vindt u dat het landelijk bureau voldoende deskundig is, op welke vlakken niet?
8. Heeft u het gevoel dat het landelijk bureau u serieus neemt, uw inbreng waardeert?
9. Hoe ziet u uw eigen positie ten opzicht van het landelijk bureau?
(*Voelt u wel of niet een bedreiging van uw eigen autonomie*)
10. Welke oorzaken kunt u daarvoor geven?

E. Projecten COS Nederland

1. Wat vind u van landelijk uitgevoerde projecten in het algemeen (steekwoorden)?
2. Spreekt u dan over een specifiek project, specifieke projecten, of in het algemeen?
3. Hoe verloopt de samenwerking met andere COSsen?
4. Hoe verloopt de informatie-uitwisseling in het kader van deze projecten? Welke positieve en welke negatieve punten kunt u aangeven?
5. Kunt u hierbij een onderscheid maken tussen projecten van de NCDO (contract afspraken) en van andere opdrachtgevers?
6. Denkt u dat andere leden dezelfde houding hebben als uw COS?
7. Wat vind u van de rol van het landelijk bureau binnen de projecten?
8. Wat zou u hier graag anders aan zien?

F. Leiderschap in relatie tot visie

1. Wie leidt in de huidige praktijk de vereniging COS Nederland volgens u?
2. Is dit een wenselijke situatie of wat ziet u graag anders?
3. Vindt u dat u rechtmatig behandeld wordt vanuit de leiding?
4. Wat voor soort leider heeft de vereniging nu en zou de vereniging moeten hebben?
(*directief, participierend, doelgericht, ondersteunend*)

G. Vertrouwen

1. In hoeverre heeft u vertrouwen in het bestuur van de vereniging
2. In hoeverre heeft u vertrouwen in het landelijk bureau?
3. Waar komt dit gevoel vandaan?
(*bijvoorbeeld angst voor wantrouwen, dus vertrouwen, voorspelbaarheid van gedrag uit het verleden*)
4. En met betrekking tot de andere leden binnen de vereniging, in hoeverre heeft u daar vertrouwen in?
(*bijvoorbeeld besluiten binnen 3%-groepen*)
5. Welke aspecten vindt u belangrijk om vertrouwen te kunnen geven?
(*in personen bijvoorbeeld integriteit, competentie, consistentie, loyaliteit, openheid*)
6. In hoeverre zijn die in deze organisatie aanwezig?
7. Hoe belangrijk vindt u gezamenlijke doelen en wensen?
8. Wat is voor u de belangrijkste reden om lid te zijn van de Vereniging COS Nederland?
9. Wat kunt u zeggen over de mate van begrip van anderen voor uw intenties en wensen?
10. In het bijzonder vanuit het landelijk bureau?

H. Waarden & cultuur

1. Welke waarden vindt u belangrijk binnen de Vereniging COS Nederland?
2. Hoe zou u de cultuur beschrijven?
3. Is er sprake van een roddelcircuit?
4. Welke invloed heeft dit op het functioneren van de vereniging?

I. Houding & organisatiebetrokkenheid

1. In hoeverre voelt u zich als persoon betrokken bij de Vereniging COS Nederland?
(*in welke mate identificeert u zich met de organisatie, in het bijzonder de doelen, wensen?*)
2. Voelt u zich vrij om te zeggen wat u denkt?
3. Doet u dit ook?
4. Zijn uw collega's binnen de vereniging erg open of juist gesloten?
5. Hebben ze een proactieve of terughoudende opstelling?
6. Wat zijn hier in het algemeen volgens u de oorzaken van?
7. Vindt u dat u genoeg vrijheid krijgt vanuit de vereniging voor uw eigen COS?

J. 3%-regeling

1. Wat is het doel van deze regeling?
2. Vindt u het een zinvolle regeling?
3. Heeft u suggesties voor verbeteringen?
4. Welke houding bespeurt u binnen de vereniging ten opzichte van het 3%-overleg?

K. Bericht aan directies

1. Wat is het doel van deze berichten?
2. Vindt u ze zinvol?
3. Hoe functioneren de berichten binnen uw COS? Ontvangt u de berichten? Leest u ze ook?
4. Neemt u het bericht serieus?
5. Teveel informatie? te weinig informatie?
6. Heeft u suggesties voor verbeteringen (*bijvoorbeeld rangschikken/ prioriteit informatie*)?
7. Wat is voor u de belangrijkste bron voor informatie(uitwisseling)?
(*overlegstructuur, berichten, samenwerking - direct contact*)

L. ALV & directeurenoverleg

1. Wat is volgens u de formele rol van de ALV?
2. In hoeverre vindt u dat de leden verenigd in de ALV deze rol goed invullen?
3. Kunt u omschrijven met welke insteek u als directeur deelneemt aan een ALV?
(heel open, neutraal, met zicht op bepaald resultaat, positief, terughoudend, negatief)
4. Wat is volgens u het doel van een directeurenoverleg?
5. Wordt dit doel bereikt?
6. Welke verschillen tussen ALV en directeurenoverleg kunt u noemen?
7. Wat kunt u zeggen over uw insteek, neemt u zitting vanuit de individuele belangen van uw COS, of vanuit het collectieve belang voor de vereniging?

M. Groepsgedrag

1. Hoe ervaart u de besluitvorming? Welke associaties roept het bij u op?
2. Hoe spelen individuele belangen een rol in groepsdiscussies?
3. Herkent u tekenen van groepsconformatie, het meegaan met een mening van het merendeel van de groep?
4. Wat zijn volgens u de oorzaken hiervan?
5. Hoe groot is volgens u de behoefte in het algemeen om consensus te bereiken?
6. In hoeverre worden discussies gedomineerd door slechts een paar mensen?
7. Als er een besluit genomen wordt in een groep (bijvoorbeeld ALV) voelt u zich dan persoonlijk verantwoordelijk voor zo'n besluit?
8. Zijn de zaken waarover besloten wordt over het algemeen helder genoeg, is het probleem helder? Waarom wel/ niet?
9. Zijn opties/ alternatieven meestal bekend? Denkt u hier zelf over na of luistert u liever naar anderen?
10. Heeft u voldoende informatie en tijd om te komen tot een besluit? En zijn mogelijke oorzaken op te lossen of gewoon een feit?

N. Emoties

1. In hoeverre denkt u dat emoties meespelen bij de besluitvorming?
2. In hoeverre laat u zelf emoties meespelen bij het komen tot een besluit?
3. Welke emoties voeren regelmatig de boventoon?
(Blijdschap – verrassing – angst – bedroefdheid – woede – afkeer)

D.2 Toelichting gebruikte stromen ten behoeve van diagnose

Tabel D.1 Beschrijving van de drie stromen

Sociale factoren (mensenwerk)	Formele afspraken en organisatiestructuur (wat, waarom)	Uitvoeringsproces (hoe)
<u>Knelpunten op gebied van:</u> <ul style="list-style-type: none">• Cultuur (waarden en normen, rituelen, historie, rituelen, basisaannames, verhalen en mythes)• Interactie tussen personen en tussen en binnen groepen, (niet organisatorisch, zie 3)• Sociale netwerk van communicatie, besluitvorming, invloed (macht), status (niet organisatorisch, zie 3)• Persoonlijke zaken als houding, gedrag en gevoelens....	<u>Knelpunten op gebied van:</u> <ul style="list-style-type: none">• Formele afspraken, als statuten, mandaten,• Formele structuur (rechtsvorm(en)) verenigingsvorm, autonome stichtingen• Strategie en doelen• (Criteria) bij verdeling van geld/ middelen van financiers, contributie, projectengelden et cetera...	<u>Knelpunten op gebied van:</u> <ul style="list-style-type: none">• Wijze, intensiteit en momenten van overleg• Methode van/ komen tot probleem oplossen, ofwel besluitvorming,• Wie doet wat, wanneer wordt wie waarbij betrokken en waarom...

D.3 Invulling en voorbereiding DenkTank

D.3.1 Voorstel en daadwerkelijke pastiche invulling DenkTank

De daadwerkelijke invulling van de DenkTank was in lijn met de voorgestelde invulling, maar op sommige punten aangepast aan de praktische omstandigheden:

Vorgestelde praktische invulling (september 2005)

3 sessies van 1 dagdeel (ongeveer 3,5 uur) en een korte voorbereiding per sessie (1 uur).

Ik hoop dat we het geregeld krijgen om de sessies in de volgende tijdsplanning te passen:

- 1^o sessie: week 42 of 43 (maandag 17 oktober ev.)
Bevat introductie, status onderzoek, doelstellingen team afstemmen, de diagnose en discussie, vaststellen behoefte en invulling vervolgsessies, voorbereiden concrete vervolgstappen, evaluatie.

- 2^o sessie: week 46 of 47 (maandag 14 november ev.)
Bevat toelichting status/ aanpassingen, inventarisatie nieuwe input/ ontwikkelingen, verbetervoorstellen (geplaatst in tijd) en discussie, vervolgstappen, evaluatie.

- 3^o sessie: week 49 of 50 (maandag 5 december ev.)
Bevat toelichting status/ aanpassingen, inventarisatie nieuwe input/ ontwikkelingen, concreet actieplan (ook 'hoe' resultaten van team en onderzoek overdragen aan vereniging) en discussie, kosten/ baten analyse opmaken, evaluatie en afbouwen (of doorstarten) team.

De mogelijkheid om de laatste sessie in januari te laten plaatsvinden is er, mochten dit wenselijk/ noodzakelijk zijn. Dit geeft tevens meer ruimte voor het plannen van de eerste twee sessies.

Daadwerkelijke invulling

Vanwege drukke agenda's in combinatie met de planning van het onderzoek is tijdens de eerste bijeenkomst besloten om in 2 plenaire sessies tot gewenste resultaten te komen:

- 1^o fase, sessie: week 43
 - *introductie,*
 - *status onderzoek*
 - *doelstellingen team afstemmen,*
 - *de diagnose en discussie, (over prioritaire knelpunten)*
 - *knelpunten categoriseren*
 - *invullen confrontatiematrix*
 - *vaststellen behoefte en invulling vervolgsessies, voorbereiden concrete vervolgstappen, evaluatie.*

- 2^o fase, verslag: week 46
 - *verwerking resultaten 1^o sessie*
 - *toelichting op prioritaire knelpunten*
 - *diagnostische kaart*
 - *beschrijving van relaties (redenerend vanuit kernoorzaken)*
 - *instructie voor fase 3: oplossingen per kernoorzaak en oplossingen per stroom*

- 3^o fase, sessie: week 48 (met COS-directeuren en LB-medewerkers) en week 49 (met COS-medewerkers)
 - *bespreking verslag*
 - *afstemmen bevindingen*
 - *toekomstvisies*
 - *korte toelichting bij eerste aanzet VVV (externe scenario's)*
 - *aanzet tot oplossingen/ oplossingsrichtingen*

D.3.2 Toelichting en instructies 1e sessie DenkTank

Onderstaand de toelichting en instructie zoals deze aan de deelnemers van de DenkTank is gestuurd vooraf aan de 1^e plenaire sessie:

Samenwerking binnen de vereniging COS Nederland – start DenkTank.

Door: Leon Kierkels (onderzoeker)

Aan: Deelnemers DenkTank

Dordrecht, 13 oktober 2005

Bijlage: '051013 DenkTank COS NL sessie1 matrix knelpunten.xls'

De volgende stap binnen het onderzoek naar samenwerking, communicatie en besluitvorming binnen jullie vereniging is gezet; tot mijn vreugde hebben we een, in mijn ogen, team met interessante mensen kunnen opzetten.

De 1^e sessie hebben we gepland op **25 oktober 2005, van 10:30-14:00 uur** (uiterlijk), bij **COS Utrecht**.

In dit document behandel ik: de teamsamenstelling, de invulling van de 1^e sessie en de bijbehorende voorbereiding bij deze sessie, en kort het vervolg.

Samenstelling DenkTank

Na veel steun en 'aanmeldingen' kom ik, deels pragmatisch gelet op beschikbaarheid, maar ook gelet op de indrukken uit mijn interviewronde, tot de volgende teamsamenstelling:

Ate de Jong	COS Fryslan, directeur
Ineke Rijndorp	COS Utrecht, directeur
Peter de Vrede	COS Flevoland, directeur
Nienke Blauw	COS Rijnmond & Midden Holland, beleidsmedewerker
Paula Huismans	COS Oost Brabant, consultant
Fokje Bosma	COS Nederland, beleidsmedewerker
Tabe Jorritsma	COS Nederland, beleidsmedewerker
Leon Kierkels	COS Nederland, onderzoeker

Invulling 1e sessie:

Ik heb ervoor gekozen om jullie niet mijn werkzaamheden tot nu toe te laten beoordelen, noch een samenvatting hiervan, deze nobele, doch tijdrovende, taak is weggelegd voor de begeleiders.

Ik zoek steun bij jullie om tot een scherpe en breed gedragen diagnose te komen en, pas later, ook tot oplossingen/ oplossingsrichtingen.

Doel 1^e sessie: *Inzicht in waar de prioriteiten liggen binnen de vereniging ten aanzien van de knelpunten uit de analyse, nu, maar ook gelet op de toekomst.*

Ik wilde jullie om een voorbereiding vragen, bestaande uit 2 onderdelen:

Vorbereiding A

In het Excel-bestand '051013 DenkTank COS NL sessie1 matrix knelpunten.xls' heb ik een matrix gemaakt die ik heel graag door jullie allen ingevuld terug zou willen zien! Het betreft een lijst van **knelpunten**, waarbij ik per knelpunt in de matrix de volgende 'vragen' stel:

- Herken je het knelpunt?
Wel of niet
- Hoe ernstig acht jij het knelpunt?
Van 'geen ernst' tot 'zeer ernstig' (schaal van 5)
- Op welk niveau/ welke niveaus binnen de vereniging speelt dit knelpunt volgens jou?
Extern of intern op niveau van a) landelijk bestuur, b) landelijk bureau, c) COS-directeuren, en/of d) COS-medewerkers
- Geef in de vorm van jouw persoonlijke top 10 de prioriteiten aan!
Geef prioriteit aan de voor jou 10 belangrijkste knelpunten door ze te nummeren van 1 t/m 10 (1= hoogste prioriteit).

Dit is voor mijn gevoel een laatste stap. Ik zelf ga bij het samenstellen van deze top 10 uit van die knelpunten, waar ik de kwalificatie 'zeer ernstig' aan gegeven heb. Indien voor jou een top 8 of top 13 beter past; ga je gang.

Voor de volledigheid: de lijst met knelpunten is niet zomaar een willekeurige lijst, maar een resultante van analyse van ruim 30 interviews, een aantal observaties (van bijvoorbeeld directeurenoverleg en beleidstweedaagse) en een intern documentenonderzoek. Een en ander is waar mogelijk ook nog eens vanuit de theorie beschouwd. De focus van dit onderzoek ligt op de samenwerking, communicatie en besluitvorming binnen de vereniging, en in die lijn zijn de genoemde knelpunten boven komen drijven. De volgorde van opsomming van knelpunten is wel willekeurig.

Ik besef me dat het een lange lijst is. Echter, ik zou jullie willen vragen om de **matrix spontaan** (met als gevolg razendsnel???) **in te vullen**. Denk alsjeblief niet teveel/ lang na over oorzaken, gevolgen en (andere) relaties tussen de genoemde punten, dit is juist waar we het tijdens de sessie over gaan hebben! Het **denken aan oplossingen komt** als het aan mij en mijn universiteitsbegeleiders ligt niet aan de orde in deze 1^e fase van ons teamwerk, maar **pas vanaf de 2^e sessie/ fase**.

Mocht je knelpunten tegenkomen waar je niets mee kunt, om welke reden dan ook (niet duidelijk, te complex, etc) sla deze dan gewoon over...

Ik zou de ingevulde matrices graag vooraf aan de sessie willen bekijken, mijn vraag is dan ook of jullie willen **proberen om de matrix uiterlijk maandag 24 oktober in mijn bezit te laten zijn**, per e-mail (l.kierkels@cosnederland.nl) of als je hem niet digitaal invult, per post naar: COS Nederland t.a.v. Leon (Wijnstraat 237, 3311 BV, Dordrecht).

Vorbereiding B

Hoewel het onderzoek intern gericht is, lijkt en blijkt de omgeving van jullie vereniging ook van invloed te zijn op de onderwerpen rondom interne samenwerking, besluitvorming en communicatie. Met name ook bij het bepalen van de urgentie van bepaalde zaken.

Mede daarom zou ik **jouw (spontane) visie** op hoe jullie vereniging momenteel functioneert in de (roerige) maatschappelijke sector en onze samenleving, maar ook **hoe de vereniging COS Nederland zal functioneren over 5 jaar en in welke vorm**.

Ik zou het erg prettig vinden als je **deze visie in een paar zinnen op papier** wilt zetten. Graag ontvang ik ook dit voorafgaand aan de sessie, maar indien je hier geen ruimte voor hebt vooraf, dan mag je de gedachten en het papiertje ook meebrengen naar de 1^e sessie waar het ter sprake zal komen.

Tijdens en na de sessie

Tijdens de 1^e sessie behandelen we jullie voorbereiding en maken we een **start met de diagnose**. De 'overall' prioritaire knelpunten krijgen de meeste aandacht. Tijdens een discussie zal worden geprobeerd om de knelpunten te groeperen en aan elkaar te relateren, stapsgewijs, teneinde het vooropgestelde doel te bereiken: inzicht in prioriteiten. Ik zorg voor extra hulpmiddelen om dit proces te stroomlijnen.

Bij de 2^e en 3^e fase/ sessie heb ik de volgende **doelen** bedacht:

2^e sessie/fase Afronding diagnose (mede gebaseerd op verwerking resultaten 1^e sessie) en inzicht in visies en ideeën omtrent mogelijke oplossingsrichtingen en haalbaarheid hiervan.

3^e sessie/fase (input voor) concreet actieplan voor vervolg, gelet op de korte en langere termijn

Of de 2^e en 3^e sessie ook plenair doorgang moeten krijgen, of dat het daadwerkelijk in 2 sessies moet of in 1 kan, laat ik even in het midden. Wellicht is het efficiënter (gelet op reistijd en beperkte spreektijd in een grotere groep) om bijvoorbeeld de 2^e sessie in kleinere groepjes of op een andere manier in te vullen. Er zijn echter ook voordelen verbonden aan een plenaire bijeenkomst. Hier kunnen we het aan het einde van de 1^e sessie 25 oktober as. hopelijk over eens worden.

Tot slot

Het onderzoek plaatst achterliggende processen van communicatie, samenwerking en besluitvorming op de voorgrond, in lijn met de opdracht die mij gegund is. Het accent ligt op problemen. Het geschetste beeld van jullie vereniging doet geen recht aan de inhoudelijke prestaties die worden geleverd.

Ik ben erg benieuwd naar jullie inbreng!

Leon Kierkels

D.3.3 Extra discussiestuk 2e sessie DenkTank

Onderstaande is gebaseerd op visie van enkele deelnemers (voorbereiding B van de 1e sessie, zie bijlage D.3.2) op de toekomst van de vereniging.

Niet zo'n positief toekomstbeeld:

- Bestaat de vereniging nog wel over 5 jaar?
- Wellicht hebben we niet voldoende tijd om de zaken die verankerd moeten worden nog gedaan te krijgen.... of,
- COS Nederland wordt (verder) geuniformiseerd, gedisciplineerd en vervlakt...,
- COSsen voelen zich machteloos, wellicht voelt ook het landelijk bureau zich machteloos...,
- COSsen haken af, ook door zaken als volstrekt onherstelbaar gebrek aan vertrouwen...,
- Er ontstaat een tweedeling binnen de vereniging...,
- Deze gang van zaken heeft ook gevolgen voor personen, zeker ook emotioneel...

Niet zo'n negatief toekomstbeeld:

- Er is angst in de vereniging, als deze overwonnen wordt komt de vereniging tot bloei...,
- Misschien is het geen angst die overwonnen moet worden, maar wordt om een andere reden een bepaalde stabiliteit bereikt waardoor de continuïteit ...,
- Het landelijk bureau voelt precies aan/ weet wat de COSsen willen, kunnen en nodig hebben, en ook wat de COSsen juist niet willen, niet kunnen en niet nodig hebben, en de COSsen hebben vertrouwen in het landelijk bureau dat zij hun (duidelijke) rol zullen vervullen...,
- De vereniging is een sprankelende club en heeft wellicht een nieuwe andere naam/ anders (geformuleerde) missie...,
- De vereniging is zichtbaar tot in de haarvaten van de samenleving, maar juist ook op het hoogste niveau landelijk...,
- De COSsen worden (nog) unieker in draagvlakwerk in de regio, terwijl landelijk de uniciteit positief uitgebuit wordt om de landelijke positionering hierop te laten steunen...

Dingen/ opties die ook meespelen (bij beiden):

- Wellicht is meer collectiviteit noodzakelijk om in de (roerige) beleidsomgeving vol concurrentie en nieuwe eisen (als resultaatgerichtheid) te kunnen functioneren: als COS te kunnen blijven bestaan, natuurlijk wel gelet op regionale belangen...,
- Uiteindelijk gaat het om het doel, de missie, het gaat om het overleven van de werksoort, en het doel is niet om individuele COSsen of andere onderdelen van de vereniging zonder heldere toegevoegde waarde koste wat kost 'in leven te houden': de vorm waarin de werksoort overleeft is ondergeschikt...,
- De COS werksoort is een krachtige werksoort die niet genegeerd kan worden door overheden, maatschappelijk middenveld, bedrijfsleven en gekend is bij de burgers...,
- Professioneel, pro-actief, deskundig, kwaliteit in organisatie en resultaat, procesgericht...,
- Schaalvergroting, welke voordelen zitten hier aan? Welke nadelen?...,
- Directeurenoverleg: operationeel overleg, ALV/ Besluitvormend overleg op landelijk niveau: wellicht Algemeen bestuur.

- E. OVERZICHT KNELPUNTEN UIT ANALYSE -

1. Status van (onderwerpen in) stukken vaak niet duidelijk
2. Status van overleg vaak niet duidelijk, waar hebben we het over, waar willen we naar toe (procesmatig)
3. Informele communicatie wordt gebagatelliseerd i.p.v. bewust mee omgegaan
4. Onzorgvuldige communicatie (onvolledig, niet tijdig, niet toegespitst op situatie ontvanger)
5. Gebrek aan transparantie omtrent plannen
6. Criteria waarop keuzes gebaseerd zijn blijven soms onhelder
7. Er worden onjuiste aannames gedaan
8. Bevoegdheid landelijk bestuur en landelijk bureau is niet helder
9. Directeurenoverleg gaat te weinig over inhoud, maar is een politiek spel
10. Teveel zoeken naar harde feiten, waar deze wellicht niet altijd beschikbaar zijn
11. Feitenkennis ontbreekt
12. Inhoudelijk resultaat directeurenoverleg is onvoldoende
13. Bij het afwegen van belangen om tot een evenwichtig besluit te komen, is er te weinig aandacht voor kritiek
14. Gebrek aan besluitvaardigheid
15. Besluiten zijn multi-interpretabel
16. De methode van interne (democratische) besluitvorming is veelal te beperkt voor problemen rondom lokale autonomie
17. Mensen houden zich niet aan genomen besluiten
18. Consequenties van besluiten worden vooraf onvoldoende voorbereid en besproken
19. Het genereren van (on)mogelijke alternatieven is een te weinig gebruikt middel bij het komen tot besluiten
20. Gebrekkige voorbereiding van vergaderingen en bijeenkomsten
21. Onderscheiden hoofd- en bijzaken lukt niet.
22. Gebrek aan technisch voorzitterschap tijdens overleg
23. Negatieve emoties frustreren op momenten de besluitvorming
24. Onbekendheid met details eigen missie vereniging
25. Gebrek aan gezamenlijke identiteit
26. Visie van bestuur en landelijk bureau niet bekend/ wordt niet gecommuniceerd
27. Achterban (leden) te weinig eigenaar van beleid en visie op landelijk niveau
28. Feitelijke (invloed van) verschillen tussen regio's niet expliciet benoemd en besproken
29. Het landelijk bestuur plaatst verschillen te weinig in een gezamenlijk perspectief tijdens georganiseerde bijeenkomsten
30. Verschil in professionaliteit tussen personen/ regio's
31. Individuele belangen spelen een rol en staan gezamenlijk belang in de weg
32. Gebrek aan visionair leiderschap
33. Gebrek aan vertrouwen in elkaars functioneren
34. Onvoldoende ondersteuning en/ of meerwaarde vanuit vereniging
35. Gebrek aan discussie over meerwaarde vereniging
36. Lastigheden die inherent zijn aan de structuur van de vereniging worden onvoldoende onderkend
37. Landelijke projecten zijn in te strak stramen gegoten; te weinig vrije ruimte
38. Financiers hebben een te grote invloed
39. Te weinig bottom-up betrekken van COSsen bij landelijk beleid en projecten
40. Interventies (besluiten) hebben te weinig betrekking op de normen, waarden en mores van de vereniging
41. Er wordt te weinig rekening gehouden met kleine (minder machtige) leden
42. Er wordt te krampachtig getracht om te veel zaken landelijk te beheersen
43. Scheve verhouding tussen (te veel) belangstelling voor primaire activiteiten en (gebrek aan) belangstelling voor organiseren
44. Omdat (landelijk) beleid en (lokale) uitvoering los van elkaar staan is de vereniging praktisch onstuurbaar
45. Groei landelijk bureau is te snel gegaan
46. Gebrek aan acceptatie rollen landelijk bureau
47. Personen hebben een grote (natuurlijke) weerstand tegen veranderingen
48. Gebrek aan interne service landelijk bureau
49. Gebrek aan 'nieuwe' professionaliteit, verstarring, gebrek aan innovatievermogen
50. Er wordt te weinig van elkaar geleerd
51. Te weinig delen van successen, te weinig (uiting van) trots
52. De ervaren cultuur verenigingsbreed sluit niet aan bij de waarden van COSsers
53. Ineffectieve organisatiecultuur
54. Je eigen ding doen is belangrijk, misschien soms belangrijker dan zoeken naar synergie
55. Personen tonen te weinig pro-actief gedrag
56. Personen verwijten elkaar een re-actieve houding, terwijl ze zichzelf vaak wel proactief vinden
57. Personen verwijten elkaar een gesloten houding, terwijl ze zichzelf vaak wel open vinden
58. Te weinig bereidheid om eigen belang opzij te zetten voor gezamenlijk belang
59. Organisatiebetrokkenheid bij de vereniging is laag bij directeuren, maar nog lager bij COS-medewerkers

- F. PRIORITAIRE KNELPUNTEN -

F.1 Toelichting prioritaire knelpunten

Hieronder wordt per prioritair knelpunt een toelichting gegeven. Deze toelichting is gebaseerd op de analysefase van dit onderzoek, dus op een combinatie van interviews, observaties en een documentenanalyse. Dit nog los van het theoretisch kader dat gebruikt is. In de toelichting worden ook resultaten uit interviews genoemd, waarbij onderscheid gemaakt wordt tussen COS-directeuren, COS-medewerkers en landelijk bureau-medewerkers (LB-medewerkers). De toelichting is uitgebreider dan hetgeen in hoofdstuk 5 over de knelpunten geschreven is

5. Lastigheden die inherent zijn aan de structuur van de vereniging worden onvoldoende onderkend

De lastigheden die standaard zijn bij een vereniging van stichtingen met een landelijk bureau, zoals de vereniging COS Nederland, worden soms niet goed genoeg onderkend. Het gaat hier niet om het knelpunt dat er lastigheden zijn, maar of men er zich bewust van is. De lastigheden zelf worden door andere knelpunten overigens wel omvat.

Lastigheden van de structuur werden ook door De Wit (gedeeltelijk) benoemd op de Beleidstweedaagse in 2005, zij sprak over zes zaken welke genoemd zijn in bijlage C.2.

Probleemhebbers van dit knelpunt, het onvoldoende herkennen van knelpunten die inherent zijn aan de vereniging, zijn voornamelijk het landelijk bureau en de COS-directeuren.

6. Criteria waarop keuzes gebaseerd zijn blijven soms onhelder

Hier gaat het met name om op basis van welke criteria, voorkomend uit statuten, mandaat, contracten, afspraken, redeneringen, gevoelens ed., beslissingen genomen worden. Dit knelpunt komt overwegend aan bod wanneer het gaat om verdeling van subsidie, middelen en projecten, maar ook als het gaat om stappen die bijvoorbeeld het landelijk bureau neemt ten aanzien van beleidsontwikkeling. Het is niet alleen de uitleg c.q. transparantie omtrent criteria, maar ook, weliswaar in mindere mate, de acceptatie c.q. ontvangst van deze criteria. Ook of de criteria überhaupt voldoende doordacht zijn en niet teveel ingegeven zijn door gevoel, of dat ervan uitgaan wordt dat betrokkenen het wel begrijpen, hoort bij dit knelpunt.

Probleemhebbers: landelijk bureau en COS-directeuren.

8. Bevoegdheid landelijk bestuur en landelijk bureau is niet helder

Eenduidigheid over de formele rol, en invulling hiervan, van het landelijk bureau en het landelijke bestuur is gewenst. De wijze van interpretatie van het directiestatuut gebeurt, soms bewust, door verschillende personen vaak als onderbouwing van een eigen standpunt, op verschillende wijzen. Volgens de onderzoeker is hier ruimte voor omdat de bevoegdheden niet voor iedereen helder zijn, in ieder geval niet eenduidig helder zijn. Het is de vraag of alles in regels en teksten gevangen kan worden, of dat juist discussie over hoe een mandaat op welk moment geïnterpreteerd moet worden wenselijk is. Momenteel is in ieder geval duidelijk dat sommige COS-directeuren in het huidige mandaat minder ruimte zien voor het landelijke bestuur en het landelijk bureau dan dat deze zelf zien. Met name ook in relatie tot het opleggen van sancties aan leden, veelal in het verlengde van afspraken die COS Nederland met financiers en opdrachtgevers heeft gemaakt.

Dat de bevoegdheid niet eenduidig helder is blijkt ook uit het feit dat COS-directeuren en COS-medewerkers afwijkende antwoorden geven als hun in de interviews gevraagd werd naar de formele rol van het landelijk bestuur en het landelijk bureau.

Er is bijvoorbeeld ook een verschil in interpretatie van hoe de bevoegdheid in de praktijk vorm krijgt: het landelijke bestuur (en als uitvoerende partij het landelijk bureau) krijgt een mandaat en kan achteraf door de leden gecorrigeerd worden versus de opvatting dat bij belangrijke besluiten het landelijke bestuur altijd moet overleggen met de leden, vooraf aan het nemen van dit besluit.

De COS-medewerkers hebben slechts indirect te maken met de bevoegdheden van COS Nederland, maar veel meer met hun eigen directeur. COS-directeuren, het landelijke bestuur en het landelijk bureau hebben wel direct een relatie met dit knelpunt. Omdat sommige bevoegdheden mogelijk voortvloeien uit afspraken met externe partijen kan dit knelpunt ook tot aan het externe niveau doorgetrokken worden.

11. Feitenkennis ontbreekt

Dit knelpunt is tweeledig; intern en extern. Intern, binnen de vereniging gaat het over feitenkennis van stukken als verslagen, beleidsnotities, formats, maar ook statuten, mandaten en contracten. Extern, breder, gaat het om kennis van (wetenschappelijke) onderzoeken, beleidsnotities ed. De analyse van dit onderzoek toont dat de zowel COS-directeuren, in mindere mate COS-medewerkers, LB-medewerkers, maar ook de onderzoeker zelf aangeven dat er discussies gevoerd worden of acties ondernomen worden zonder feitelijke argumentatie.

Van Dale zegt het volgende over een feit: gebeurtenis of omstandigheid waarvan de werkelijkheid vaststaat. Als we dit vertalen naar intern, dan is een document waarin besluiten beschreven staan een omstandigheid waar de werkelijkheid van vaststaat: het document ligt er, het feit is dan dat er een besluit genomen is, en wel het beschrevene. Dit is overigens iets anders dan of het besluit zelf (mede) op basis van feiten genomen is. Ook zegt dit knelpunt niets over of het besluit werkelijk goed weergegeven staat in het document. Hierover kan juist gesproken worden, maar alleen dan als de kennis van dit feit aanwezig is, in pure vorm, niet verdraaid.

Externe feitenkennis kan de kennis van een wetenschappelijk onderzoek betreffen, een omgevingsanalyse, een marktverkenning, een doelgroepbeschrijving, waarin beargumenteerd feiten worden vastgesteld. Hierbij speelt altijd correcte interpretatie (gevoelsmatig en rationeel) en toepassing van de feiten een rol, waarbij ook het verdiepen in de achtergrond van het onderzoek of onderzoeker kan horen evenals aandacht voor de context van het onderzoek. Doch zonder meer opzij zetten van mogelijke feiten omdat het gevoel of een (negatieve) ervaring iets anders zegt, of omdat het feit even niet gelegen komt, is op de lange termijn bedreigend voor de continuïteit. Kennis van feiten kan leiden tot een sterkere argumentatie, ook richting financiers, opdrachtgevers en de samenleving, maar ook intern bij besluitvorming en andere samenwerking. Bovendien kan er mogelijk effectiever, gelet op tijd en energie, gewerkt worden.

Feitelijke kennis van interne en externe zaken komen beide neer op het verzamelen, verdiepen in en delen van deze kennis.

Dit knelpunt speelt op alle niveaus. Ook extern, zeker gelet op de marktwerking en het prestatiegericht werken in de maatschappelijke sector.

14. Gebrek aan besluitvaardigheid

Het niet kunnen komen tot heldere doortastende besluiten. Het blijven wikken en wegen, blijven vragen om meer analyse, blijven uiten van kritiek op argumentatie, het zoeken naar meer argumenten en verdwalen in discussies zijn zaken die de onderzoeker herkent en deels omvat in dit knelpunt. Juist bij besluitvorming in groepsverband manifesteert dit knelpunt zich duidelijk. Tijdsdruk vraagt echter wel om een besluit. Een en ander leidt regelmatig tot weinig doortastende besluiten, meer een samenvatting van waar de discussie op het moment van het nemen van het besluit gebleven is.

Stroperig, langzaam, moeilijk om daadwerkelijk een besluit te nemen, en politiek zijn de kernwoorden die het merendeel van de COS-directeuren noemen ten aanzien van de besluitvorming in groepen (vooral directeurenoverleg en ALV). Verder noemen een aantal directeuren nog vermoeiend, kapitaalvernietigend, structuurloos en gebrek aan deadlines in relatie tot de besluitvorming.

Dit knelpunt speelt voornamelijk op het niveau van de COS-directeuren, niet in de laatste plaats tijdens het directeurenoverleg en de ALV, waar de respectievelijk belangrijke operationele en beleidsmatig besluiten genomen zouden moeten worden.

17. Mensen houden zich niet aan genomen besluiten

COSsen, met als aanvoerders de COS-directeuren en COS-medewerkers houden zich niet altijd aan genomen besluiten. Besluiten op het niveau van beleid, maar ook operationele besluiten. Ook het landelijk bureau heeft een relatie met het knelpunt. In de ogen van COS-directeuren wordt ook daar wel eens afgeweken van hetgeen anders besloten is, doch in mindere mate dan de COSsen, maar ook omdat het landelijk bureau een rol heeft om leden zich aan besluiten te laten houden, bij voorkeur op een positieve manier, ingebakken in de samenwerking en de manier van besluitvorming en opvolging hiervan. Dit knelpunt omvat de gebeurtenis dat personen of groepen zich niet aan een besluit houden, dit is iets anders dan waarom ze dit niet doen.

Speelt met name op het niveau van de COSSen, directeuren en medewerkers, maar ook in relatie tot het niveau van het landelijk bureau.

18. Consequenties van besluiten worden vooraf onvoldoende voorbereid en besproken

Vaak heeft het landelijke bestuur of landelijk bureau al een voorkeur voor een besluit. Echter, het zijn de directeuren die daadwerkelijk het besluit moeten nemen, tenminste de zaken die geagendeerd worden in een directeurenoverleg of ALV. De onderzoeker herkent weinig aandacht voor consequenties. Het besluit dat het landelijk bureau voorstaat wordt behandeld. Directeuren zijn het hier wel, niet of gedeeltelijk mee eens.

Er lijkt niet altijd voldoende aandacht geschonken te worden aan de consequenties van een besluit, consequenties extern, voor het landelijk bureau, de COSSen en de vereniging in het geheel. Vaak worden de consequenties pas zichtbaar bij het effectueren van een besluit. Het nadenken over en expliciet benoemen gebeurt onvoldoende tijdens de voorbereiding, terwijl in de hoofden van sommige direct betrokkenen wellicht deze consequenties wel overdacht zijn.

Ook dit knelpunt speelt verenigingsbreed, op landelijk en regionaal niveau binnen de vereniging en juist bij de interactie tussen deze niveaus.

21. Onderscheiden hoofd- en bijzaken lukt niet

Onderscheid tussen hoofd- en bijzaken blijkt lastig. Tijdens een directeurenoverleg en ALV wordt dit veelal duidelijk. Strategisch en operationeel niveau lopen door elkaar, het tussenliggende zogenaamde 'tactische niveau' wordt niet eens expliciet onderkend (de middellange termijn, beslissingen die bijdragen aan de strategie op hoofdlijnen). Discussies over zaken waar het werkelijk om gaat: waar staan we als vereniging voor en hoe vullen we deze doelen in komen hierdoor in verdrinking. Waar moet je het met elkaar over eens zijn, welke verschillen moeten juist blijven en hoe kan er slim mee omgegaan worden. De vaak niet expliciet genoemde of bewust bij een vraagstuk betrokken missie, visie, strategie, doelen en taken, worden niet ontrafeld maar in willekeur in discussies en documenten behandeld. Enkel de hoeveelheid van onderwerpen die meestal op de agenda staan of in het algemeen (ook via de berichten aan directies bijvoorbeeld) duiden erop dat alles wat van enig belang geacht wordt aan bod komt, maar de aandacht afleiden van prioritaire zaken.

Dit knelpunt is momenteel met name evident op het niveau van (de communicatie tussen) COS-directeuren en het landelijk bureau. Niet in de laatste plaats, omdat veel discussies plaatsvinden tussen COS-directeuren en het landelijk bureau, omdat zij deelnemen aan het directeurenoverleg en momenteel vaak ook zitting nemen in de ALV.

26. Visie van bestuur en landelijk bureau niet bekend/ wordt niet gecommuniceerd

Hoewel de COSSen veel informatie vanuit het landelijke ontvangen, blijven er vragen bestaan bij de visie van het landelijke bestuur en bureau. Het is in de regio vaak niet duidelijk, in het algemeen, of voor een specifiek thema/ onderwerp of project, welke visie COS Nederland hierop heeft. Met visie wordt hier bedoeld: hoe een onderwerp, project of actie bijdraagt aan de missie, aan de (strategische) doelen, aan het bestaansrecht van de vereniging. Soms leeft er het gevoel dat het landelijk bureau niet het achterste van de tong laat zien, een dubbele agenda heeft, of wellicht hun visie niet scherp (geformuleerd) heeft. Los van of in de regio wel een visie gevormd en uitgedragen wordt, wordt het onbekend zijn met de visie van het landelijke bestuur en het landelijk bureau, wellicht omdat deze niet gecommuniceerd wordt, als een prioritair knelpunt gezien.

Dit knelpunt speelt op het niveau van het landelijke bestuur en het landelijk bureau.

27. Achterban (leden) te weinig eigenaar van beleid en visie op landelijk niveau

De COS-directeuren, maar ook COS-medewerkers, zien momenteel het beleid en de visie op landelijk niveau niet altijd als hun eigen beleid en visie, terwijl de vereniging wel hun vereniging is, en zij als gezamenlijke leden per definitie 'eigenaar' zijn van de vereniging. Momenteel wordt het landelijk beleid door de leden vaak als iets van het landelijke bestuur of het landelijk bureau gezien, en niet als iets van henzelf.

Knelpunt omtrent eigenaarschap speelt op alle niveaus binnen de vereniging. Het landelijke bestuur en landelijk bureau zouden moeten zorgdragen dat de achterban eigenaar wordt/ kan worden/ is, de COSSen, met de COS-directeuren als aanvoerders, zouden moeten zorgdragen dat het beleid en visie binnen hun vereniging ook hun eigen beleid en visie is/ wordt.

31. Individuele belangen spelen een rol en staan gezamenlijk belang in de weg

Individuele belangen spelen een grote rol volgens de COS-directeuren. Sommigen beschrijven dit als de grootste hindernis om daadwerkelijk verder te komen. Discussies gaan steeds weer terug naar verschillen van mening omtrent visie en koers, waardoor de zaken waarover besloten dient te worden in het gedrang komen. Mensen vechten soms voor hun eigen visie. Echter, de COS-directeuren geven hierbij aan dat ze het belang van hun individueel COS soms bewust een grote rol laten spelen, zij zijn immers directeur van dit COS.

De LB-medewerkers herkennen dit knelpunt ook en vinden het lastig om hier mee om te gaan. Het speelt zowel bij directeuren, maar ook bij COS-medewerkers binnen samenwerkingsverbanden.

De onderzoeker ziet, het vaak verklaarbare, individuele belang ook terugkeren, soms niet strokend met het gezamenlijk belang. Daarbij krijgt de onderzoeker de indruk dat in een enkel geval een persoonlijk belang of een persoonlijke mening gepresenteerd wordt als een belang van een individueel COS of zelfs getracht wordt om dit als collectief belang te beschrijven, vaak niet zonder succes.

Ook het landelijk bureau kan individuele belangen hebben waar in ieder geval de perceptie leeft bij sommige directeuren dat deze niet altijd de collectieve belangen van de vereniging dienen. Een voorbeeld hierbij is dat uit dezelfde subsidiegelden zowel geld naar het landelijk bureau als naar de COSsen gaat. Omdat het landelijk bureau juist opereert ten behoeve van de vereniging is het knelpunt op dit niveau moeilijker verklaarbaar, doch niet verwaarloosbaar.

Dit knelpunt speelt vooral op het niveau van het landelijk bureau, de COS-directeuren en COS-medewerkers.

32. Gebrek aan visionair leiderschap (niet: directief)

COS-directeuren

Een kleine helft van de directeuren is van mening dat de directeur van het landelijk bureau momenteel de leider is van de vereniging. Een zelfde aantal vindt dat de ALV formeel leidend zou moeten zijn. Een enkeling ziet één of meerdere collega-directeuren als leiders, vooral binnen discussies en op bepaalde deskundigheid.

De directeuren die de directeur van het landelijk bureau als leider aanduiden, vinden dit meestal ook een wenselijke situatie, vooral naar buiten toe is het zaak om een boegbeeld te hebben. Ook het hoofd acquisitie vervult deels deze rol volgens een directeur. Een paar directeuren vinden een leider overbodig, de vereniging kan zonder.

Het soort leider dat de vereniging zou moeten hebben blijkt vooral in termen van 'bruggenbouwer', 'boegbeeld' of misschien zelfs een 'ambassadeur' te vangen te zijn volgens de directeuren. In ieder geval moet hij op het collectief gericht zijn, en zich strategisch in de beleidsomgeving kunnen bewegen, maar tegelijkertijd ondersteunend zijn. Ook die directeuren die aangaven dat de vereniging geen leider nodig heeft hebben wel gedachten bij welk soort leiding de vereniging zou kunnen versterken: ondersteunend leiderschap, welke de COSsen tot bloei doet komen.

COS-medewerkers

Ruim de helft van de geïnterviewde COS-medewerkers ziet in de praktijk de directeur van het landelijk bureau als de leider van de vereniging. Een viertal COS-medewerkers geeft aan dat formeel de leden leidend zijn. Een paar directeuren zien geen leider van de vereniging, soms wel een leider op een bepaald vlak, voor hun persoonlijk.

De meningen over of de directeur van het landelijk bureau als leider zou moeten optreden, of wie anders, zijn erg verdeeld. Sommigen vinden dat de vereniging geen leider nodig heeft.

LB-medewerkers

De meningen zijn verdeeld op het landelijk bureau wat betreft het wel of niet aanwijsbaar zijn van een leider in de huidige situatie. De een ziet geen leider, een ander juist de directeur van het landelijk bureau, weer een ander ziet, weliswaar aarzelend, een paar LB-medewerkers en COS-directeuren een leidende rol binnen de vereniging vervullen. Helaas is deze leidende rol bij COS-directeuren soms echter een leidende rol in verzet.

Er bestaat twijfel bij de LB-medewerkers over of een leidend persoon binnen de vereniging wenselijk is. De LB-medewerkers zien wel voordelen van een aansprekend leidend, niet directief, persoon, of personen, voornamelijk op het gebied van creëren van een gezamenlijkheid, ook naar buiten toe. Een leider zou inspirerend moeten zijn, in staat zijn om nieuwe initiatieven voor te stellen en op tafel te krijgen en te ontwikkelen. Echter, de structuur met de huidige diversiteit en vrijheden laat wellicht geen leider toe, volgens LB-medewerkers.

Onderzoeker

Al met al is er volgens de onderzoeker een gebrek aan één of meerdere inspirerende/ enthousiasmerende visionaire leiders, welke gevoelsmatig niet directief mogen overkomen, maar als bruggenbouwers en ondersteunend naar de achterban moeten opereren. Doch wel leiderschap waarin een voortrekkersrol besloten zit en ook het uiten van visie en beschrijven van kaders, waar niet zozeer iedereen het met eens moet zijn, laat staan zomaar volgen, maar wel leiderschap dat helderheid en basis voor discussie creëert. Niet in de laatste plaats vanwege de, ook in literatuur beschreven, positieve effecten van visionair leiderschap op succesvol zijn van de organisatie, zowel intern, als extern.

De probleemhebbers zijn het landelijke bestuur, landelijk bureau en wellicht ook de COS-directeuren die (op bepaalde terreinen) ook leidend zouden kunnen/ moeten zijn.

33. Gebrek aan vertrouwen in elkaars functioneren

COS-directeuren

De meeste directeuren hebben wel vertrouwen in het landelijk bestuur. Maar soms vinden ze het lastig dit vertrouwen vast te houden, bijvoorbeeld als (de voorzitter van) het bestuur ongenueanceerd te werk gaat. Een drietal directeuren heeft weinig of zelfs geen vertrouwen in het landelijk bestuur, door teveel situaties die vertrouwen doen wegnemen, meer dan incidenteel.

In de personen van het landelijk bureau hebben de directeuren in het algemeen vertrouwen. Al hebben er zich in de afgelopen jaren wel een ding voorgedaan waardoor sommige directeuren waakzamer zijn geworden omtrent het handelen van het landelijk bureau. Het mogelijk resultaat van het handelen van het landelijk bureau heeft niet altijd het vertrouwen van alle directeuren, ook al wordt er integer gehandeld.

Sommige directeuren vinden dat hun vertrouwen geschaad is door handelen van het landelijk bureau en het landelijke bestuur in het recente verleden, anderen geven aan nooit in hun vertrouwen geschaad te zijn, al hebben ze wellicht wel een keer een 'domper' meemaakt.

Met betrekking tot andere leden binnen de vereniging is er ook een basisvertrouwen in personen. Echter, de resultaten van bijvoorbeeld een 3%-groep, wekken wel eens wantrouwende gevoelens jegens het presteren van collega's op. Ook hoe collega-directeuren met individuele doelen omgaan roept wel eens problemen op.

Integriteit wordt als belangrijkste voorwaarde voor vertrouwen genoemd.

COS-medewerkers

Of de COS-medewerkers het bestuur van de vereniging vertrouwen durven de COS-medewerkers over het algemeen niet te zeggen: het bestuur staat te ver van hun af om hier een oordeel over te hebben. Als er al vertrouwen is komt dit meestal voort uit een basisvertrouwen.

Op een enkeling na geven de COS-medewerkers aan vertrouwen te hebben in het landelijk bureau, tenminste in de medewerkers, het team, van het landelijk bureau; vertrouwen in hun integriteit en inzet. Qua prestatie worden er wel kanttekeningen gezet door een viertal COS-medewerkers, het landelijk bureau laat af en toe steken vallen, volgens de COS-medewerkers. Deze groep volgt het handelen van het landelijk bureau kritisch. De COS-medewerkers die het landelijk bureau wel vertrouwen doen dit op basis van goede ervaringen en het vertrouwen in de competentie van het team van het landelijk bureau.

LB-medewerkers

De LB-medewerkers ervaren een wantrouwen binnen de vereniging jegens hun handelen en ook dat van het landelijk bestuur. Sommigen betitelen het als deels als een 'natuurlijke spanning', horend bij de verenigingsstructuur, met stichtingen als leden, vanwege gezamenlijke zaken die raken aan de autonomie. De LB-medewerkers ervaren het gebrekkige vertrouwen als een hindernis bij het nemen van besluiten of het uitstippelen van strategie/ plannen.

De LB-medewerkers zeggen begrip te hebben voor de intenties van anderen. Soms kost het enige moeite, omdat zaken een andere wending kunnen nemen dan gewenst of oprecht voorzien, maar toch kunnen de LB-medewerkers zich wel verplaatsen in hetgeen medewerkers en directeuren in de regio doen en wat hen beweegt. Of de mensen in de regio altijd begrip hebben voor het handelen van de medewerkers op het landelijk bureau, daar zijn de meningen over verdeeld. Sommigen beschrijven het dat hier een verandering zichtbaar is, steeds meer 'draaien COSSen bij', anderen zien op momenten dermate geschokte reacties in de regio's dat ze vermoeden dat er geen begrip is voor de richting die het landelijk bureau gekozen had.

Het gebrek aan vertrouwen speelt ten opzichte van alle niveaus (extern, landelijke bestuur, landelijk bureau, COS-directeuren en –medewerkers), al is er wel enig verschil aan te duiden in ‘gewantrouwd worden’ of ‘wantrouwend zijn’.

34. Onvoldoende ondersteuning en/ of meerwaarde vanuit vereniging

Respondenten hebben in de interviews aangegeven wat zij als meerwaarde van het lidmaatschap van de vereniging COS Nederland verwachten en in welke mate zij deze meerwaarde momenteel ervaren.

Onderstaande tabel geeft een overzicht de resultaten:

Genoemde verwachte meerwaarde	Momenteel ervaren meerwaarde			
	COS-directeuren	COS-medewerkers	LB-medewerkers	Samengevat
Gezamenlijke profilering / herkenbaarheid	onvoldoende	wisselende reacties, vaak ‘zou meer kunnen’	luikt wel, maar is de profilering reëel	wisselend
Ondersteuning (ook praktisch)	onvoldoende	onvoldoende	zou misschien meer kunnen	onvoldoende
Samen sterker / leren van elkaar	onvoldoende (of helemaal niet)	zou meer kunnen, is ook gewenst	Soms, maar te weinig onderlinge bevruchting	onvoldoende
Acquisitie/ geld / middelen	voldoende, maar soms niet passend	voldoende, maar soms niet passend/ te divers	voldoende	voldoende (niet altijd passend)
Kwaliteit verbeteren	wisselende reacties, overwegend voldoende	nvt	druk mee bezig, luikt steeds beter	voldoende

Hoewel er een aantal zaken als onvoldoende gekwalificeerd worden, merken COS-directeuren op dat de vereniging zich op vlakken positief ontwikkelt, bijvoorbeeld op het gebied van kwaliteit. Bovendien vinden sommigen dat positieve geluiden van collega's wel eens overstemd worden door constatering dat sommige ontwikkelingen te snel gaan tegen de zin van sommige directeuren. De houding die de LB-medewerkers bij leden bespeuren is wisselend, regelmatig komt hun ter oren dat leden vinden dat ze meer moeten brengen dan dat ze ervoor terug krijgen, terwijl anderen een duidelijke meerwaarde van de vereniging erkennen.

Op de website van COS Nederland is te lezen dat de vereniging de maatschappelijke positie en functies van de afzonderlijke COSsen versterkt. COS Nederland is de spil tussen landelijke organisaties en de regionale COSsen. Hier schrijft men het volgende, aangevuld met gegevens uit bovenstaande tabel: de Vereniging COS Nederland

- ondersteunt de afzonderlijke COSsen: onvoldoende
- formuleert de gezamenlijke COS-identiteit: onvoldoende, maar wellicht ook onterecht
- stimuleert samenwerking tussen COSsen: onvoldoende
- bevordert samenwerking tussen COSsen en landelijke organisaties: niet benoemd
- behartigt de belangen van de COSsen: niet altijd zo ervaren
- ontwikkelt en acquireert projecten: voldoende maar niet altijd passend en te divers

Onderzoeker

Alhoewel er op momenten een bewustzijn van de meerwaarde van de vereniging te herkennen is, lijkt het momenteel niet te lukken om deze hiaten aan te pakken en tot een positief resultaat te komen. Op het landelijk bureau worden er veel zaken bedacht, echter vaak blijft het bij een initiatief. Vanuit de regio wordt er veel van het landelijk bureau verwacht, ten aanzien van ondersteuning en coördinatie, maar worden er over het algemeen weinig initiatieven/ stappen zelf genomen.

Geld wordt niet als belangrijkste reden genoemd om lid te zijn van de vereniging COS Nederland. Het landelijk bureau noemt echter dikwijls dat de financiën zo zijn toegenomen sinds de groei van het landelijk bureau en dat hier te weinig waardering vanuit de regio voor komt.

Dit knelpunt manifesteert zich op het niveau van de COS-directeuren en COS-medewerkers, weliswaar veelal onderkent door het landelijk bureau. Juist omdat de vereniging met het landelijk bureau als uitvoerende partij de zaken die de leden als meerwaarde willen zien in hun taakomschrijving verankerd heeft, speelt dit knelpunt ook op het niveau van het landelijk bureau.

39. Te weinig bottom-up betrekken van COSsen bij het landelijk beleid en projecten

Ongeveer de helft van de COS-directeuren en -medewerkers ervaart het samenwerken met het landelijk bureau als prettig. De andere helft beschrijft de ervaringen als wisselend, soms per project, maar vaak ook afhankelijk van de personen op het landelijk bureau. Problemen in de samenwerking worden dan vooral ervaren in het niet goed luisteren naar de werkelijke vraag van de medewerkers van het landelijk bureau, maar ook dat in bepaalde

projecten teveel top-down gedacht wordt, te weinig bottom-up. Dit laatste wordt als ernstig knelpunt gezien. De COSsen vormen gezamenlijk de vereniging, zonder COSsen bestaat er geen vereniging.

Beleid en in het verlengde daarvan ook landelijke projecten zouden op de specifieke mogelijkheden en wensen van de COSsen afgestemd moeten worden, dit kan alleen door vanuit de COSsen te denken en de COSsen te betrekken bij het vormen van beleid en het ontwikkelen van landelijke projecten, aldus de COS-directeuren en – medewerkers. LB-medewerkers kunnen de kritiek van de COSsen begrijpen, maar vinden het lastig om precies aan te voelen en in te kunnen plannen wanneer en bij wat COSsen wel of niet betrokken moeten en/ of willen worden.

Dit knelpunt wordt toegekend aan het niveau van het landelijk bureau: daar wordt (bewust of onbewust) gekozen of er top-down of bottom-up gewerkt wordt in relatie tot de COSsen (los van eventuele besluiten in de ALV).

46. Gebrek aan acceptatie rollen

Het feit dat het landelijke bestuur en/ of landelijk bureau contractpartner is van landelijke partijen leidt er toe dat het mogelijk is dat het landelijke bestuur moet ingrijpen op individueel COS-niveau om aan de contractafspraken te kunnen voldoen. Dit werd op de bestuursdag van 5 november jl. door bestuurslid Rob Schouten nog eens helder uiteengezet. Sommigen leden accepteren deze 'nieuwe' rol van het landelijk bureau niet eenvoudig. Het vooruitlopen voor de troepen, wat door Dorien de Wit op de beleidstweedaagse als een gewenste rol voor het landelijk bureau beschreven werd, wordt door veel directeuren ook als een twijfelachtige gezien.

Daarbij komt dat de leden in de ALV soms niet vanuit het collectief redeneren, maar als individueel lid. Los van het knelpunt omtrent individuele belangen (knelpunt 13) speelt hier ook dat men bewust de rol van vertegenwoordiger van een van de leden van de vereniging, bijvoorbeeld tijdens een ALV, anders dient in te vullen dan directeur van een COS, bijvoorbeeld tijdens een directeurenoverleg.

Dit knelpunt speelt vooral op het niveau van de COS-directeuren, maar ook het landelijk bureau heeft hier een rol in. Acceptatie komt niet vanzelf, maar moet deels ook verdiend worden. Daarbij kan het landelijk bureau als centrale speler wellicht meer zorg dragen dan nu aan het invullen van de rol van leden tijdens bijvoorbeeld een ALV.

48 landelijk bureau te weinig prioriteit bij service intern; scheve verhouding tov positionering

Sinds het landelijk bureau een actievere rol toebedeeld kreeg door de leden, in 2001, is de vereniging en in het bijzonder het bureau een veranderproces ingegaan. Het bureau is in omvang gegroeid van een directeur met een secretariael medewerker tot een team van ongeveer 10 personen. Deze personen hebben zich, geleid door het bestuur en de besluiten van de ALV en anders, met verschillende zaken bezig gehouden. Een groot deel van de energie en tijd is gestoken in positionering van de vereniging COS Nederland in het speelveld vol concurrentie en ook het acquireren en ontwikkelen van landelijke projecten, en met aantoonbaar succes. Echter, het landelijk bureau heeft ook een taak gekregen om de COSsen te ondersteunen, anders dan het binnenhalen van financiën en landelijke profilering. Hier wordt wel eens de benaming 'verenigingstaken' gebezigd. De service van het landelijk bureau aan de COSsen. Sommige COS-directeuren en COS-medewerkers geven aan dat het landelijk bureau teveel belastend is voor de COSsen, ze nemen geen werk weg, maar zorgen voor meer werkzaamheden voor de regio, waar niet altijd de meerwaarde van ingezien wordt (zie ook knelpunt 3 over de meerwaarde en ondersteuning). Bij dit knelpunt gaat het niet direct over de ervaren meerwaarde en ondersteuning, maar met name over waar het landelijk bureau haar prioriteit legt. De afgelopen jaren is er soms bewust, soms onbewust, veel energie gestoken in positionering en projectontwikkeling en acquisitie, naar buiten toe, en werd interne service (in brede zin van het woord) veel meer als vanzelfsprekend gezien dan als een prioriteit, lees: geen strategische hoofdlijn van het landelijk bureau. Inmiddels is ook op het landelijk bureau het besef aan het ontstaan dat het misschien wijs is om de vitaliteit van de vereniging, de service intern, de verenigingstaken, in de strategie te verankeren, zodat de scheve verhouding ten opzichte van positionering rechtgetrokken kan worden. Dit knelpunt relateert ook aan de minder sterk onderbouwde vragen of het landelijk bureau qua omvang daadwerkelijke te groot is, of dat het de groei in omvang is die te snel gegaan is.

De probleemhebber van dit knelpunt is het landelijk bureau.

50. Er wordt te weinig van elkaar geleerd

Zoals bij knelpunt over de meerwaarde van de vereniging (3 onvoldoende ondersteuning en/ of meerwaarde vanuit vereniging) al kort benoemd is vind men dat er te weinig van elkaar geleerd wordt binnen de vereniging. Dit terwijl hier juist kansen liggen van het verenigd zijn. Ook tijdens een directeurenoverleg, waar juist

operationele zaken besproken zouden moeten worden (ook volgens alle respondenten), wordt er nauwelijks gesproken over hoe in een bepaalde regio met zaken wordt omgegaan en waar mogelijk van elkaar geleerd kan worden.

Dit knelpunt heeft betrekking op het landelijk bureau, de COS-directeuren en –medewerkers, maar wordt ook het landelijk bestuur aangerekend. Juist de vereniging en haar bestuur zouden bewust het 'leren van elkaar' kunnen faciliteren.

51. Te weinig delen van successen, te weinig (uiting van) trots

Successen uit de regio maar ook landelijk worden beduidend minder vaak besproken als (mogelijke) problemen. Juist het delen van successen en uiten van trots zou volgens velen binnen de vereniging kunnen bijdragen aan een positievere houding en uiteindelijk zelfs betere inhoudelijke resultaten omdat de successen van de een door een ander 'gekopieerd' kunnen worden. De respondenten geven aan dat momenteel te weinig nadruk ligt op successen, er wordt te weinig trots geuit.

Dit knelpunt speelt verenigingsbreed.

53. Ineffectieve organisatiecultuur

COS-directeuren

Meer dan de helft van de COS-directeuren beschrijft de cultuur binnen de vereniging als individualistisch, soms zelfs opportunistisch, traditioneel, en 'negatief kritisch' (er wordt veel geklaagd). In mindere mate maar nog steeds door een aantal wordt de cultuur beschreven als een met veel politiek gedrag, als een praatcultuur, en een brave, lieve houding ten opzichte van elkaar.

COS-medewerkers

COS-medewerkers beschrijven de COS-cultuur (verenigingsbreed) vooral als informeel, bewuste mensen met overtuiging, een missie en het hart op de juiste plek, en herkennen ambitie. Wel wordt er ook door een aantal COS-medewerkers gesproken over het aanwezig zijn van een machtsstrijd en dat er een conservatieve, ouderwetse misschien zelfs slonzige houding en uitstraling heerst en dat collega's te lief zijn voor elkaar. Slechts incidenteel benoemt een COS-medewerker een klaagcultuur.

LB-medewerkers

LB-medewerkes kijken verschillend tegen de cultuur van de vereniging aan. Als belangrijkste eigenschappen benoemen zij: idealistisch/ betrokken en kritisch: naar buiten en naar elkaar, maar niet zozeer kritisch op kwaliteit/ output. In mindere mate worden consensus- en vergadercultuur genoemd. Een enkele medewerker beschrijft de COS-cultuur als gelijk aan soortgelijke organisaties, een ander herkent niet één cultuur binnen de vereniging, maar juist verschillende culturen bij de COSsen. Ook behoudend/ conservatief, altijd klagen, eigenzinnig en een gebrek aan elan komen terug in de beschrijvingen.

Onderzoeker

De belangrijkste waarden die door de directeuren genoemd worden komen niet naar voren in hun beschrijving van de cultuur binnen de vereniging. Verder valt het op dat de directeuren veel negatiever over de cultuur spreken dan COS-medewerkers. Ook medewerkers van het landelijk bureau valt dit op. Zij wijten dit aan de negatieve invloed van het directeurenoverleg waar veel positieve energie verloren gaat, waardoor negatieve associaties met de vereniging kunnen toenemen bij de directeuren.

Over het algemeen herkent de onderzoeker factoren als traditioneel, conservatief, kritisch (ook naar elkaar), maar niet op feitelijke prestatie en de betrokkenheid van medewerkers in de cultuur binnen de vereniging, terwijl dit juist wenselijk is. Dit raakt aan het aandacht hebben voor noodzakelijke en aanwezige competenties, wat tegenwoordig ook niet vreemd is in de maatschappelijke sector.

Daarbij komt dat mensen elkaar een gesloten en re-actieve houding verwijten, terwijl ze van zichzelf zeggen open en redelijk proactief te zijn.

Dit knelpunt speelt verenigingsbreed, zelfs extern (maatschappelijke sector), echter niet op het niveau van het landelijk bestuur. Niemand van de deelnemers aan de DenkTank noemden het bestuur als probleemhebber, noch denkt de onderzoeker dat het bestuur dezelfde eigenschappen kent als hierboven beschreven, eigenschappen als te kritisch, te traditioneel, te lief, et cetera.

F.2 Confrontatiematrix

Tabel F.1 Confrontatiematrix prioritaire knelpunten (linkerhelft)

nr	Knelpunt	6	8	11	14	17	18	21	26	27	31	32
		criteria waarop keuzes gebaseerd zijn blijven soms onhelder	bevoegdheid landelijk bestuur en landelijk bureau is niet helder	feitenkennis ontbreekt	gebrek aan besluitvaardigheid	mensen houden zich niet aan genomen besluiten	consequenties van besluiten worden vooraf onvoldoende voorbereid en besproken	onderscheiden hoofd- en bijzaken lukt niet	visie van bestuur en landelijk bureau niet bekend/ wordt niet gecommuniceerd	achterban (leden) te weinig eigenaar van beleid en visie op landelijk niveau	individuele belangen spelen een rol en staan gezamenlijk belang in de weg	gebrek aan visionair leiderschap
6	criteria waarop keuzes gebaseerd zijn blijven soms onhelder		2 3 ↗		1 ↗	1 ↗		2 ↗	1 ↘	2 ↗	1 ↗	?
8	bevoegdheid landelijk bestuur en landelijk bureau is niet helder				1 ↗	2 ↗	2 3 ↘		1 ↗			
11	feitenkennis ontbreekt				1 ↗	1 ↗	2 ↗	1 ↗		2 ↗		
14	gebrek aan besluitvaardigheid					2 ↗	1 ↘	1 ↘	1 ↘		1 2 ↗	
17	mensen houden zich niet aan genomen besluiten						1 ↘	1 ↘	2 ↘	1 ↘	1 ↘	2 ↘
18	consequenties van besluiten worden vooraf onvoldoende voorbereid en besproken							1 ↗			2 ↗	
21	onderscheiden hoofd- en bijzaken lukt niet								3 ↘			2 3 ↘
26	visie van bestuur en landelijk bureau niet bekend/ wordt niet gecommuniceerd									2 ↗		?
27	achterban (leden) te weinig eigenaar van beleid en visie op landelijk niveau										2 ↗	2 ↘
31	individuele belangen spelen een rol en staan gezamenlijk belang in de weg											2 ↘
32	gebrek aan visionair leiderschap											
33	gebrek aan vertrouwen in elkaars functioneren											
34	onvoldoende ondersteuning en/ of meerwaarde vanuit vereniging											
36	lastigheden die inherent zijn aan de structuur van de vereniging worden onvoldoende onderkend											
39	te weinig bottom-up betrekken van CO'Ssen bij landelijk beleid en projecten											
46	gebrek aan acceptatie rollen											
48	landelijk bureau te weinig prioriteit bij service intern; scheve verhouding tov positionering											
50	er wordt te weinig van elkaar geleerd											
51	te weinig delen van successen, te weinig (uiting van) trots											
53	ineffectieve organisatiecultuur											

(Rechterheft tabel F.1)

nr.	33	34	36	39	46	48	50	51	53
	gebrek aan vrouwen in elkaars functioneren	onvoldoende ondersteuning en/of meerwaarde vanuit vereniging	lastigheden die inherent zijn aan de structuur van de vereniging worden onvoldoende onderkend	te weinig bottom-up betrekken van CO'ssen bij landelijk beleid en projecten	gebrek aan acceptatie rollen	landelijk bureau te weinig prioriteit bij service intern; scheve verhouding tov positionering	er wordt te weinig van elkaar geleerd	te weinig delen van successen, te weinig (uiting van) trots	ineffectieve organisatiecultuur
6			?	1 ↘	1 ↗				2 ↘
8	1 ↘	2 ↗			1 ↗	2 ↗			
11	2 ↘ 3 ↗		?	2 ↗		2 ↗		2 ↘	1 ↗
14	1 ↘		2 ↘	1 ↘	1 ↘		2 ↘		1 ↘
17	1 ↗			1 ↘	1 ↘	2 ↘			1 ↗
18	1 ↗	3 ↗	1 ↘	?	2 ↗	1 ↗			1 ↘
21	1 ↘		1 ↘		1 ↘ 2 ↘	2 ↘			2 ↘
26					2 ↗				
27	1 ↘ 2 ↗	1 ↘	2 ↘	1 ↘	2 ↗	2 ↘		2 ↘	1 ↘
31	1 ↘ 2 ↗	2 ↗	1 ↘ 2 ↘	1 ↘	2 ↗	?	2 ↗	2 ↗	1 ↘
32	3 ↗	2 ↗ ?			1 ↗			2 ↗	2 ↘
33		1 ↘	3 ↘	1 ↘	1 ↗		2 ↗	2 ↗	
34				1 ↗	1 ↗	1 ↘	1 ↘	2 ↘	2 ↘
36				2 ↗	1 ↗	1 ↗	2 ↗		2 ↗
39						1 ↘	1 ↗		
46						1 ↘			2 ↘
48							1 ↗ 2 ↗		
50								1 ↘ 2 ↘	
51									?
53									

1 ↘	oorzaak	directe relatie
	gevolg	
1 ↗	gevolg	directe relatie
	oorzaak	
1 ↗	beide oorzaak & gevolg, er is een verband	directe relatie
2 ↘	oorzaak	indirecte relatie
	gevolg	
2 ↗	beide oorzaak & gevolg, er is een verband	indirecte relatie
2 ↗	gevolg	indirecte relatie
	oorzaak	

Zoals aangegeven wordt in eenzelfde pijl aangegeven of de knelpunten aan elkaar relateren en zo ja, welk knelpunt als oorzaak gezien wordt en welk als gevolg (richting van de pijl). Dit heeft tevens als gevolg dat de helft van het schema linksbeneden (grijsgearceerd) niet ingevuld is, omdat deze relaties reeds benoemd zijn in de andere helft. Deze methodiek leidt er wel toe dat indien bijvoorbeeld van knelpunt 30 alle relaties 'gelezen' willen worden, zowel horizontaal (de rij met knelpunt 30) als verticaal (de kolom met 30) bekeken dienen te worden.

Waar zowel 1 (directe relatie) en 2 (indirect) weergegeven zijn, betekent dit dat er of twijfel bestond of dat beide knelpunten aan elkaar gerelateerd zijn maar het ene een duidelijkere aanwijsbare oorzaak/ gevolg is van het andere knelpunt dan andersom.

Soms is er een 3 gebruikt, wanneer er wel een gevoel was dat er een relatie is, maar niet goed aanwijsbaar.

? betekent twijfel, zonder uiteindelijke keuze.

F.3 Overzicht oorzaken en gevolgen prioritaire knelpunten

Op basis van de 'confrontatiematrix' (tabel F.1 in bijlage F.2) is per knelpunt geteld hoe vaak dit knelpunt als gevolg, danwel als oorzaak gezien wordt. Hierdoor kan er een onderscheid gemaakt worden tussen kernoorzaken, knelpunten die oorzaak & gevolg zijn en uiteindelijk gevolgen. Zie onderstaande

Tabel F.2 Tellen van relaties; benoemen van oorzaken en gevolgen.

nr.	Knelpunt	Aantal keer gezien als direct gevolg (inkomende pijlen directe relatie)	Aantal keer gezien als directe oorzaak (uitgaande pijlen directe relatie)	Aantal keer gezien als gevolg totaal (inkomende pijlen direct en indirect)	Aantal keer gezien als oorzaak totaal (uitgaande pijlen direct en indirect)	Aantal relaties over en weer (dubbele pijl, direct en indirect)	kernoorzaak (vrijwel alleen maar gezien als oorzaak direct of indirect)	oorzaak & gevolg (echter vaker oorzaak dan gevolg direct of indirect)	oorzaak & gevolg (echter vaker gevolg dan oorzaak direct en/of indirect)	uiteindelijk symptoom/ gevolg (vrijwel alleen maar gezien als gevolg)
6	criteria waarop keuzes gebaseerd zijn blijven soms onhelder	2	4	3	7	0		X		
8	bevoegdheid landelijk bestuur en landelijk bureau is niet helder	1	2	3	5	1		X		
11	feitenkennis ontbreekt	0	4	1	9	0	X			
14	gebrek aan besluitvaardigheid	10	0	12	1	1				X
17	mensen houden zich niet aan genomen besluiten	8	0	13	0	2				X
18	consequenties van besluiten worden vooraf onvoldoende voorbereid en besproken	2	4	3	7	1		X		
21	onderscheiden hoofd- en bijzaken lukt niet	4	2	10	2	0			X	
26	visie van bestuur en landelijk bureau niet bekend/ wordt niet gecommuniceerd	0	3	0	6	1	X			
27	achterban (leden) te weinig eigenaar van beleid en visie op landelijk niveau	3	1	8	3	2				X
31	individuele belangen spelen een rol en staan gezamenlijk belang in de weg	1	1	6	5	3			X	
32	gebrek aan visionair leiderschap (niet: directief)	0	1	1	8	0	X			
33	gebrek aan vertrouwen in elkaars functioneren	1	4	4	6	5		X		
34	onvoldoende ondersteuning en/ of meerwaarde vanuit vereniging	1	2	7	2	3			X	
36	lastigheden die inherent zijn aan de structuur van de vereniging worden onvoldoende onderkend	0	4	0	10	0	X			
39	te weinig bottom-up betrekken van COSsen bij landelijk (beleid en projecten)	1	5	2	6	3		X		
46	gebrek aan acceptatie rollen	7	2	12	3	0				X
48	landelijk bureau te weinig prioriteit bij service intern; scheve verhouding tov positionering	1	4	3	6	1		X		
50	er wordt te weinig van elkaar geleerd	3	0	5	1	3				X
51	te weinig delen van successen, te weinig (uiting van) trots	0	0	3	3	1		X	X	
53	ineffectieve organisatiecultuur (te kritisch, te lief, te traditioneel...)	1	3	2	8	2		X		