

## 4 Campaigning organisaties in verandering: Van ledenmanagement naar programmamanagement

### plaatsbepaling

Marijke Steenbergen,  
directeur CIVIQ

Het artikel van Lucas Meijs begint met een waarschuwing aan managers van vrijwilligersorganisaties in Nederland die op zoek zijn naar nieuwe en meer doeltreffende managementbenaderingen. Alhoewel de techniek van 'programmamanagement' inderdaad in sommige gevallen een goed alternatief kan zijn voor het meer traditionele 'ledenmanagement', is dit zeker niet voor alle vrijwilligersorganisaties het geval. Meijs wijst op het belang van situationele factoren en het type vrijwilligersorganisatie. Vervolgens komt hij tot zijn onderzoeksvraag: Welke elementen van programmamanagement kunnen campaigning organisaties opnemen in hun ledenmanagement?

Meijs maakt duidelijk dat er ook binnen de categorie campaigning organisaties grote verschillen zijn. Er zijn campaigning organisaties die getypeerd kunnen worden als actiegroepen en/of lobbyorganisaties. Zij kunnen zich richten op een breder algemeen belang of een 'beperkt' eigenbelang. Campaigning organisaties hebben echter gemeen dat zij te maken hebben met twee primaire processen: interne meningsvorming en doorzetten (realiseren dat het standpunt ook tot verandering bij anderen of de samenleving leidt). Tussen beide primaire processen kan spanning bestaan. Zo vereist eenduidige meningsvorming beperking van het aantal participanten, terwijl voor het uitdragen en doorzetten van de standpunten juist wel veel participanten gewenst zijn. Interessant is ook dat ledenmanagement goed past bij het eerste primaire proces, terwijl programmamanagement bij uitstek geschikt lijkt om 'gewone burgers' aan te sporen om zich in te zetten voor het doorzetten/realiseren van de standpunten van de campaigning organisatie. Kortom, een mix van deze beide managementbenaderingen biedt voordelen aan campaigning organisaties. Natuurlijk is dit niet zonder slag of stoot gerealiseerd. Het vraagt creativiteit en veel kennis van de eigen organisatie.

Het artikel van Meijs wordt afgesloten met de constatering dat er meer onderzoek gedaan moet worden naar het management van campaigning organisaties. Een constatering die ik na lezing van dit artikel alleen maar kan beamen.

## Campaigning organisaties in verandering

# Van ledenmanagement naar programmamanagement

Veel Nederlandse organisaties die werken met vrijwilligers ervaren dat zij fundamenteel anders moeten gaan managen. Aan de hand van drie verschillende soorten non-profitorganisaties en de rol van vrijwilligerswerk daarin, kan gekeken worden in hoeverre een verschuiving naar een modernere manier van managen mogelijk is. Vooral bij campaigning organisaties, waar nauwelijks acceptatie is voor management, blijkt deze transitie een moeilijk bewandelbaar, maar interessant traject.

4

*Lucas C.P.M. Meijs*

### **Inleiding**

Ook in het vrijwilligerswerk blijkt er geen eenduidige manier van management en organiseren te zijn. Hoe vrijwilligers gemanaged moeten worden is situationeel bepaald en er is dus geen 'best way of organizing volunteers'. Verscheidene auteurs besteden aandacht aan het hoe en waarom van het management van vrijwilligers (Cf. Handy, 1988; Brudney, 1990; Meijs, 1997; Smith, 2000; Walsem, 2001; Ellis, 1996). Meijs (1997) geeft aan dat steeds meer vraagtekens gezet kunnen worden bij het dominante procesmodel uit de Amerikaanse praktijkliteratuur. Ook Ellis, een van de bekendste representanten van dit Amerikaanse model, spreekt in workshops over de 'disenchantment' met de metafoer van de werkplaats en werkomgeving. Kortom, er komt steeds meer aandacht voor de relatie tussen de context van het vrijwilligerswerk en de manier waarop vrijwilligers gemanaged moeten worden.

Dit paper gaat op twee manieren in waarop vrijwilligers gemanaged kunnen worden. Het bouwt voort op werk van Meijs en Hoogstad (2000; 2001) en Karr en Meijs (in press) over twee verschillende managementbenaderingen die zij neerzetten als verklaring waarom allerlei Amerikaanse ideeën en projecten niet direct over te nemen zijn in Nederland. In deze onderzoeken wordt een onderscheid gemaakt tussen ledenmanagement en programmamanagement van vrijwilligers.

Tabel 1 geeft een samenvatting van de criteria waarop

de twee benaderingen vergeleken worden en de verschillende extreme invullingen per managementbenadering (zie verder Meijs en Hoogstad, 2001).

Meijs en Hoogstad (2000; 2001) geven aan dat de twee verschillende managementbenaderingen gebaseerd zijn op een ruwe vergelijking tussen de Verenigde Staten (programmamanagement dominant) en Nederland (ledenmanagement dominant). Tegelijkertijd constateren met name Meijs en Hoogstad (2000) in de kantlijn van hun betoog dat de Amerikaanse benadering wel beter aansluit bij veel ontwikkelingen in de Nederlandse samenleving, het bedrijfsleven en het vrijwilligerswerk. Het is daarom dat veel Nederlandse organisaties die werken met vrijwilligers ervaren dat zij (fundamenteel) anders moeten gaan 'managen'. Voor organisaties die met vrijwilligers werken heeft dit mogelijkserwijs als consequentie dat ze meer willen werken met technieken van programmanagement. Een verschuiving van ledenmanagement naar programmamanagement is dan ook precies waar de voorbeelden rondom modern vrijwilligerswerk (flexibilisering, projecten, korte klussen, werknemersvrijwilligerswerk etcetera) op neer komen. Echter, daar ontstaat vanuit het perspectief van situationeel management een gevaar. Niet voor alle typen organisaties die met vrijwilligers werken is programmamanagement beter dan ledenmanagement. Meijs en Hoogstad maken een tentatieve koppeling met de typologie van Handy (1988) en die van Meijs en Westerlaken (1994) (zie tabel 2).

Tabel 1: Vergelijking tussen ledenmanagement en programmamanagement

Vergelijkingscriteria	Ledenmanagement	Programmamanagement
<b>Structuur</b>		
Flexibiliseren	Van vrijwilliger naar taak / opdracht	Van taak naar vrijwilliger
Integratie	Geïntegreerde benadering	Losstaande programma's
Integratierichting in landelijke organisatie	Horizontaal (d.w.z. per afdeling)	Verticaal
Management	Groep van 'managers'	Eén manager
Bestuur	Dichtbij	Op afstand
<b>Cultuur</b>		
Organisatiecultuur	Sterk	Zwak
<b>Vrijwilligers / medewerkers</b>		
Betrokkenheid	Hoog	Laag
Betrokkenheid bij meerdere organisaties	Misschien	Meestal
Homogeniteit	Groot	Klein
Relatie	Men kent elkaar wel tot zeer goed	Men kent elkaar niet
Motivatie 1	Sociaalgericht	Doelgericht
Motivatie 2	Interne status bevestigen	Externe status verhogend
<b>Proces</b>		
Entreekosten	Hoge sociale kosten	Lage sociale kosten
Overstapkosten	Hoog	Laag
Verwachtingen	Impliciet	Expliciet
Erkenning	o.b.v aantal jaren lid	o.b.v prestatie
Bestede / geïnvesteerde uren	Hoog	Laag
<b>Omgeving</b>		
Noodzaak tot aanpassen aan omgeving	Klein	Groot
Aanpassingsvermogen	Klein	Groot

Handy (1988) beschrijft drie verschillende typen van non-profitorganisaties op basis van hun doelstelling en missie. Hij onderscheidt 'service delivery', 'campaigning' en 'mutual support/mutual benefit' organisaties. Meijs (1997) werkt deze driedeling uit naar landelijk opererende vrijwilligersorganisaties.

*Service delivery organisaties* zijn gericht op het bedienen van een echte klant of cliënt buiten de organisatie. In het algemeen streven de vrijwilligers en medewerkers van deze organisaties ernaar om de klanten goed te bedienen. Dit betekent dat er acceptatie is voor management, selectie, werving en dergelijke (coördinerende) taken/werkzaamheden. Het is alleen mogelijk als vrijwilliger toe te treden tot een service delivery organisatie wanneer men over de vereiste kwalificaties beschikt. Dat kan soms betekenen dat de vrijwilliger heel uitgebreide cursussen moet volgen (zoals bijvoorbeeld Aids-buddies of telefonische hulpdiensten), maar het komt ook voor dat dit niet noodzakelijk is en men geen cursussen hoeft te volgen of speci-

fieke vaardigheden dient te bezitten (bijvoorbeeld bezoekwerk). *Service delivery organisaties* worden gekenmerkt door een hoge mate van professionaliteit, en klantgerichtheid. Het blijkt dat deze professionaliteit, gedefinieerd als je werk goed doen, zowel aan de kant van beroepskrachten en vrijwilligers aanwezig is. De *campaigning organisatie* heeft niet één echte klant of cliënt, maar een hele wereld om te overtuigen. Voor deze organisatie geldt dat iedere 'gelovige' er een is. Als je gelooft in de goede zaak dan word je geaccepteerd als vrijwilliger. Iedere bijdrage is welkom en mag eigenlijk niet worden betwist. Dit leidt er toe dat er nauwelijks acceptatie is voor het management, de organisatie is geen issue in een campaigning organisatie. De meeste vrijwilligers, maar ook beroepskrachten, vinden dat dat maar door iemand anders gedaan moet worden. Binnen campaigning organisaties worden soms vrij heftige discussies over de effectiviteit van instrumenten en de juiste, normatief verantwoorde, doelstelling/ideologie.

**Tabel 2: Drie indelingen gecombineerd (Meijs en Hoogstad, 2000)**

	Vrijwilligers-ondersteunde organisatie	Vrijwilligers-georganiseerde organisatie
Mutual support	Programmamanagement	Ledenmanagement
Service delivery	Programmamanagement	Programmamanagement
Campaigning	Programmamanagement met ledenmanagement-component rondom de besluitvorming	Ledenmanagement of programma-management met sterke ledenmanagement-component rondom de besluitvorming

De *mutual support organisatie* bestaat omdat een bepaalde groep mensen zich verenigt op iets dat hen (ver)bindt, bijvoorbeeld een bepaalde ziekte, het verzamelen van theekoppen, een gedeelde belangstelling of een sport. Mutual support organisaties richten zich op onderlinge steun en hulpverlening tussen de leden van de organisatie of het behalen van gezamenlijk voordeel. Onderlinge solidariteit en gezelligheid zijn de belangrijkste items. Bij mutual support organisaties is er vooral sprake van een cultuur van 'dingen samen doen'; men heeft gezamenlijk een bepaalde hobby, ziekte of iets anders en men wil ook gezamenlijk de organisatie inrichten. De grote frustratie bij mutual support organisaties ontstaat dan ook wanneer anderen niets doen behalve sporten, postzegels verzamelen of ziek zijn. Het sterke punt van mutual support organisaties is dat wanneer de 'hobby-energie' los komt voor een activiteit of de organisatie, alles zo ongeveer mogelijk is.

Meijs en Westerlaken (1994) maken onderscheid naar de relatie tussen beroepskrachten en vrijwilligers:

- De *vrijwilligers-bestuurde organisatie*<sup>1</sup> is een organisatie waarbij de doelen worden gesteld door de vrijwilligers die het bestuur vormen, maar waarbij de beleidsvoorbereiding en uitvoering in handen is van beroepskrachten;
- Bij de *vrijwilligers-ondersteunde organisatie* worden de doelen en het beleid vooral geformuleerd door beroepskrachten die ook het primaire proces uitvoeren. Vrijwilligers verrichten slechts een beperkt deel van de uitvoerende taken;
- In *vrijwilligers-georganiseerde organisaties* worden door vrijwilligers de doelen van de organisatie gesteld en gerealiseerd. Zij worden daarbij eventueel ondersteund door beroepskrachten.

Volgens Meijs en Hoogstad (2000) past programmamanagement goed bij service delivery organisaties, in

sommige situaties wel en soms niet bij campaigning organisaties en niet bij mutual support organisaties. Ten slotte stellen zij dat de relevantie van het onderscheid kan liggen in het creëren van een 'internal fit' bij organisaties die met vrijwilligers werken. Internal fit wil zeggen dat de opbouw van de organisatie, zowel qua structuur en cultuur als qua processen, een logische samenhang vertoont.

Het feit dat medewerkersvrijwilligerswerk in Nederland tot nog toe niet goed van de grond is gekomen, kan bijvoorbeeld op grond van deze benadering worden verklaard; deze benadering van vrijwilligerswerk past gewoonweg niet bij de rest van de organisatie. Dat is precies de waarschuwing die ten grondslag ligt aan dit paper. Is het mogelijk om binnen het ledenmanagement, componenten van programmamanagement in te brengen zonder dat daarmee de balans verstoord wordt?

### Onderzoeksvraag en methodologie

Dit artikel gaat specifiek in op de mogelijkheden en onmogelijkheden voor campaigning organisaties om onderdelen van programmamanagement te introduceren in het ledenmanagement of misschien wel beter geformuleerd om de harde kanten van ledenmanagement eraf te halen.

De vraagstelling van dit paper is: *Welke elementen van programmamanagement kunnen campaigning organisaties opnemen in hun ledenmanagement?*

Het paper is gebaseerd op lopend onderzoek naar de relatie tussen context en vrijwilligersmanagement, de verschillen tussen leden- en programmamanagement, advieswerk in enkele organisaties, de discussies tijdens workshops en presentaties over de verschillen tussen deze twee benaderingen en enkele interviews met managers van campaigning vrijwilligersorganisaties voor de expliciete vraagstelling van dit onderzoek.

<sup>1</sup> Dit type organisatie zal in het artikel verder buiten beschouwing worden gelaten.

### Ledenmanagement en programma-management in campaigning organisaties

In dit onderdeel wordt specifiek ingegaan op de twee managementbenaderingen in de context van campaigning organisaties. In de eerste paragraaf wordt ingegaan op het organisatie- en managementkarakter van campaigning organisaties. Daarbij wordt specifiek ingegaan op de positie van vrijwilligers. In de tweede paragraaf wordt gekeken naar de veranderingen in vrijwilligersmanagement in campaigning organisaties.

#### *Campaigning organisaties nader bekeken*

Zoals eerder beschreven geeft Handy (1988) aan dat een campaigning organisatie niet een echte klant heeft, maar juist een hele wereld om te overtuigen. Dat overtuigen kan betrekking hebben op concrete en abstracte doelen, ergens voor of tegen zijn, progressief of conservatief zijn en soms zelfs in de ogen van anderen crimineel, zoals bijvoorbeeld bij de ETA, RARA of IRA. De laatste voorbeelden maken duidelijk dat campaigning organisaties vaak een spannende combinatie hebben van zowel private als publieke componenten van non-profitorganisaties. In het perspectief van anderen, meestal de tegenstanders van de betreffende campaigning organisatie, zijn sommige organisaties teveel gericht op een 'particulier belang' of een 'NIMBY (not in my backyard)'.

Voor de meeste campaigning organisatie geldt dat iedere 'gelovige' er één is. Geloof je in de goede zaak, dan ben je welkom als lid en vrijwilliger. Iedere bijdrage is welkom en mag eigenlijk niet worden betwist. Er zijn veel minder duidelijke selectiecriteria dan bij de twee andere typen organisaties, mutual support en service delivery. Hoewel iedere gelovige telt, zijn campaigning organisaties vaak keihard in het informeel selecteren van vrijwilligers. Verkeerde schoenen, niet vegetarisch zijn of juist wel, allerlei kleine dingen kunnen voor de incrowd duidelijk maken dat de potentiële vrijwilliger toch geen echte gelovige is. Campaigning organisaties zijn niet altijd echte organisaties in termen van structuren. Vaak zijn het meer bewegingen waaraan mensen en andere groepen deelnemen. Van Noort (1988) beschrijft de ontwikkeling van drie sociale bewegingen en wordt daarbij geconfronteerd met het ontbreken van formele organisaties, structuren, notulen en dergelijke bij de kraakbeweging. Het is volstrekt onduidelijk waar de grenzen van

deze organisaties zijn, in deelnemers en bestaan.

Duidelijk is dat campaigning organisaties sterk van elkaar kunnen verschillen. Zo zijn er campaigning organisaties die getypeerd kunnen worden als actiegroepen en/of pressiegroepen (Cf. Huberts en Noort, 1989; Noort, 1988; Noort et al., 1987) of in een neutrale term lobby-organisaties. In deze categorie vallen onder andere organisaties met alleen beroepskrachten die proberen de overheid of andere stakeholders te beïnvloeden, waaronder ook commerciële lobby-organisaties en de maatschappelijk middenveld organisaties uit het poldermodel.

Andere organisaties zijn juist alleen lokaal actief met betrokken burgers (vrijwilligers) in het kader van een 'beperkt' eigenbelang, zoals het tegengaan van de vestiging van een Hospice of de aanleg van de Betuweroute. Een lokale kleine organisatie kan zich echter ook richten op een breder algemeen belang, bijvoorbeeld als het gaat om huurders- of bewonersverenigingen of de verschillende door de lokale overheid geïnstalleerde leefbaarheidsgroepen. Zeker bij deze organisaties speelt het issue van de aanwezigheid en positie van een achterban en de legitimiteit van de uitspraken van de organisatie. Spreekt de buurtvereniging wel namens de hele buurt?

Een tussenliggende categorie zijn de landelijk opererende organisaties met lokale afdelingen zoals bijvoorbeeld Amnesty International, Milieudefensie, de Dierenbescherming, gehandicaptenraden/platforms en dergelijke.

Een bijna totaal andere groep van campaigning organisaties richt zich exclusief op het werven van fondsen zonder daarbij duidelijke politieke statements in te nemen. Voorbeelden hiervan zijn de meeste collectiebusfondsen.

Voor het management van campaigning organisaties is de consequentie van het open karakter van de bewegingen vaak dat er nauwelijks acceptatie is voor management. Continuïteit in de organisatie 'an sich' is geen issue. Management en organisatie, dat moeten anderen doen. Vanzelfsprekend is er wel veel belangstelling voor het organiseren van de (eenmalige) acties, maar dat is bijzonder instrumenteel. De consequentie hiervan is dat in veel campaigning organisaties de besturen helemaal niet besturen. Tijdens bestuursvergaderingen wordt uitgebreid gesproken

over de standpunten van de organisatie en hoe die naar buiten kunnen worden gebracht en veel minder over organisatieonderwerpen die te maken hebben met de continuïteit van het organiseren zelf. Maar het praten over de eigen standpunten en het voeren van acties is in deze organisaties het primaire proces!<sup>2</sup> De vraag is dus, wie bestuurt de organisatie als de bestuurders aan het 'voetballen' zijn? Campaigning organisaties functioneren vaak volgens de regels van de 'politieke metafoor' van Morgan (1986). Als het bestuur discussieert over organisatie en management issues, dan is dat vaak in een interne politieke context. Onderwerpen zoals de verenigingsdemocratie en de invloed van leden op het beleid, of juist het voorkomen van invloed van leden op het beleid zijn hierbij belangrijke vraagstukken.

Een gevolg van deze politieke manier van organiseren en besturen is dat de organisaties kunnen splitsen op zware discussies. Er zijn twee potentiële heftige discussies. De eerste discussie richt zich op de inhoud van de standpunten en het volgens deze standpunten leven. Bij de Nederlandse Dierenbescherming speelde enkele jaren geleden bijvoorbeeld een discussie over de mogelijkheid voor slaggers om lid te worden. En mag het eten van vlees wel als je bestuurslid bent van een dergelijke organisatie? De andere discussie gaat over de effectiviteit of toelaatbaarheid van instrumenten. Is het opblazen van McDonald's effectief en toelaatbaar?

Overigens geldt wel dat bijna iedere organisatie campaigning elementen in zich heeft omdat ten eerste aan stakeholders de legitimiteit moet worden bewezen en ten tweede de 'politieke' omgeving van organisaties beïnvloed moet worden. Het lijkt er wel op dat door de dominantie van overheidsfinanciering in de Nederlandse non-profitsector de noodzaak voor campaigning naar het algemene publiek toe kleiner is voor service delivery organisaties, dan in landen zoals de Verenigde Staten of het Verenigd Koninkrijk. Als een organisatie veel private donors moet werven, dan zal de organisatie ook duidelijk moeten maken wat zij wil veranderen of behouden in de samenleving.

Bij campaigning organisaties speelt vaak een keuze over de instrumenten in termen van afzetten tegen de stakeholder (met allerlei vormen van actievoeren) of

meebeslissen met de stakeholder. Dit kan gevolgen hebben voor het voortbestaan van de organisatie. Een voorbeeld hiervan is Greenpeace. Greenpeace is voor veel bedrijven een belangrijke gesprekspartner waar rekening mee wordt gehouden. De consequentie is dat eisen van Greenpeace vaak worden vervuld zonder dat daarvoor een publieke actie nodig is. Vanuit het oogpunt van effectiviteit voor het milieu is dat geweldig. Echter, de fondsenwervende kracht van Greenpeace neemt hierdoor af. Carroll en Harris (1999) beschrijven het functioneren van vrijwilligers bij Greenpeace in het Verenigd Koninkrijk. Zij stellen dat Greenpeace zowel elementen van een sociale beweging als van een 'pressure group' in zich verenigt.

#### *Management: twee primaire processen*

Campaigning organisaties hebben te maken met een fundamenteel dilemma. Enerzijds willen ze zoveel mogelijk medestanders (al dan niet officieel) voor hun ideeën hebben. Anderzijds willen ze de wereld zo precies mogelijk indelen in 'vrienden en vijanden' om hun gedachtegoed zo zuiver mogelijk te houden. Dat kan als consequentie hebben dat het groepje vrienden het karakter krijgt van 'gezworen' en 'samenzweerders'. Of, zoals onder anderen beschreven door Meijs (1997) in politieke partijen waar een incentive is om de actieve betrokkenheid van (nieuwe) leden tegen te gaan omdat goede nieuwe leden misschien ook aanspraak willen maken op de schaarse beschikbare politieke posities. Deze neiging tot buitensluiten sluit goed aan bij de verschuiving van de Nederlandse politieke partijen van massabeweging naar kaderpartij (Koole, 1992; 1993). Bij een kaderpartij is er sprake van een kleine groep die de organisatie vooral inzet als ondersteuner voor de verkiezingen. Op dat moment worden er medestanders geworven.

Deze dubbelslachtigheid van campaigning organisaties is een echt managementdilemma. Het vertaalt zich vaak in een discussie over de legitimiteit van de organisatie. Spreekt de organisatie wel namens de mensen die zij claimt te vertegenwoordigen? Intern wordt deze discussie aangewakkerd door buitengesloten leden en stakeholders. Extern wordt deze discussie aangewakkerd door de 'tegenstanders' van de organisatie. Als de legitimiteit gebaseerd is op een duidelijke achterban (emancipatie organisaties) of de grote getal-

<sup>2</sup> In een landelijke ouderenbond definieert een meerderheid van de besturen haar hoofdtak als het behartigen van de belangen van de leden. Dit is het primaire proces van de organisatie.

len van de achterban (bijvoorbeeld de milieubeweging), dan maakt dit het managementdilemma groter. Voor het management en het bestuur gaat het om het balanceren van eigen belang (zelf kunnen beslissen en het organiseren eenvoudig houden) en de legitimiteit van de organisatie (veel potentiële criticasters erbij betrekken).

Een andere consequentie van het managementdilemma lijkt te zijn dat campaigning organisaties, misschien nog wel meer dan andere organisaties, draaien op kernvrijwilligers. Kernvrijwilligers (Pearce, 1993; Meijs, 1997) zijn die vrijwilligers die prioriteit geven aan de organisatie, in plaats van alleen maar tijd. Juist in campaigning organisaties geldt dat het werk nooit stopt en dat het bijna een integraal onderdeel van je leven wordt. Caroll en Harris (1999: 16) constateren dat het dominante 'workplace model' in de praktijk van organisaties in het Verenigd Koninkrijk simpelweg niet toepasbaar is in campaigning organisaties. Het belangrijkste is dat de vrijwilligers vooral op zoek zijn naar zelf-expressie, sociale solidariteit en in sommige gevallen status. Zij verwijzen naar Mason (1996) die terecht aangeeft dat veel organisaties moeten zorgen voor een goed management van 'the expressive dimension'. De aanbeveling is om uit te gaan van het bestaande enthousiasme en commitment bij de vrijwilligers.

Als gevolg van de aanwezigheid van het managementdilemma hebben campaigning organisaties twee primaire processen: meningsvorming en doorzetten (realiseren dat het standpunt ook tot verandering bij anderen of de samenleving leidt). Inhoudelijk zijn hier twee discussies aan gekoppeld. Bij meningsvorming gaat het om de vraag 'wat de leer is'. Bij doorzetten gaat het om de vraag of een bepaalde actie of activiteit effectief en geoorloofd is (Cf. Ruller, 1989). Tussen de twee primaire processen kan een interessante spanning bestaan. Voor een eenduidige en duidelijke meningsvorming is een beperking van het aantal participanten noodzakelijk. Daarom kiezen organisaties graag voor een stichting in plaats van een vereniging. Voor het uitdragen en doorzetten van de standpunten streven deze organisaties juist naar heel veel partici-

panten. Maar, dit moeten dan vaak wel participanten zijn die bijdragen door hun aanwezigheid of nauw beschreven bijdrage. Zodra er echt namens de organisatie gesproken en onderhandeld moet worden, neemt een kleine groep het over. Waar veel autonome groepen en leden bestaan, ontstaat dan ook een reusachtig 'organizational control' probleem.

Vanuit het perspectief van (leden)management van vrijwilligers kennen campaigning organisaties daarom de volgende 'grote' problemen:

- Om toe te kunnen treden tot beide primaire processen, moeten mensen vaak door een informele ballotage heen, waarbij uitgebreid wordt gekeken of de potentiële nieuwe vrijwilliger 'het hart op de juiste plaats' heeft of 'streng genoeg is in de leer'. Deze ballotage gaat vaak via allerlei informele en subjectieve criteria zoals kleding, achtergrond en dergelijke<sup>3</sup>;
- Om deel te mogen nemen aan de meningsvorming, wordt de ballotage strenger. Soms moeten mensen een bepaalde tijd lid zijn, bijvoorbeeld om te mogen stemmen over de samenstelling van een lijst bij een politieke partij. In andere situaties moet iemand hiervoor van een bepaalde denominatie of van een bepaalde sekse zijn;
- Om namens de organisatie te mogen spreken, moeten mensen soms langer lid zijn, zoals bij politieke partijen waar mensen vaak langer dan een jaar lid moeten zijn om namens de organisatie in politieke organen te mogen zitten;
- Om deel te kunnen nemen aan de relevante podia voor meningsvorming, moet eerst veel gezag verworven worden door langdurig 'folderen' of door externe erkenning in termen van kennis of kennis-sen;
- Om deel te mogen nemen aan massale acties om het standpunt van de organisatie uit te dragen of door te zetten, zijn mensen snel welkom maar deze worden vervolgens weggehouden van de meningsvorming en moeten zich daar niet te snel en teveel mee willen bemoeien.

Campaigning organisaties hebben dus voor de meningsvorming krachten die gaan in de richting van ledenmanagement; meningsvorming is het werk van een

<sup>3</sup> Enkele jaren terug speelde de discussie over het kunnen dragen van hoofddoekjes in openbare functies bij onder andere de rechtspraak. De discussie werd ook bij de blad Opzij gevoerd, waar de hoofdredactrice aangaf dat het dragen van hoofddoekjes bij Opzij niet toegestaan was omdat deze symbool staan voor vrouwenonderdrukking. Als Opzij gezien wordt als een campaigning organisatie, dan is dit een toegestane subjectieve beoordeling of iemand wel het hart op de juiste plek heeft. Als Opzij gezien wordt als een service delivery organisatie is het waarschijnlijk een vorm van verkapte discriminatie.

beperkte elite die strenge selectiecriteria hanteert. Voor het proces van doorzetten zijn er juist krachten die werken in de richting van programmamanagement waarbij 'gewone burgers' worden aangespoord om activistisch in door de organisatie voorgeschreven en voorbedachte vormen deel te nemen. Dit is inderdaad de campaigning organisatie met de massale acties waarop het theoretische perspectief van de sociale beweging, gebaseerd op 'resource mobilization', beter geschikt is (Cf. Huberts en Noort, 1989; Noort, 1988, Noort et al., 1987; Milofsky, 1987).

### **Discussie**

Kijkend vanuit de literatuur is programmamanagement een bruikbare en passende managementbenadering voor campaigning organisaties die bij het doorzetten gebruik kunnen en willen maken van de ondersteuning van veel mensen. Campaigning organisaties die staan in een traditie van resource mobilization doen er dan ook verstandig aan om hun activistische component verder te 'programmatiseren'. Concreet betekent dit dat de gewenste bijdrage zo gestructureerd mogelijk moet worden aangeleverd, maar dat de potentiële vrijwilliger tegelijkertijd daarbij zoveel mogelijk vrijheid heeft om tijd en plaats invulling te geven. Daarbij moet er gezorgd worden voor een verlaging van de transactiekosten voor de vrijwilligers/deelnemers. Virtuele vormen van vrijwilligerswerk zijn daarbij zeker bruikbaar, zoals voorbeeld 1 van Amnesty International laat zien.

### **Voorbeeld 1: Nieuwe vormen van vrijwilligersmanagement bij Amnesty International**

Bij Amnesty International bestaat de verschuiving van leden- naar programmamanagement uit het beperken van de tijdsinvestering die mensen moeten doen en het loskoppelen van het schrijfwerk van de afdelingenstructuur. Geslaagde voorbeelden zijn de twee nieuwe landelijke 'schrijfgroepen' op basis van nieuwe technologie (de sms-groep met ongeveer 7.000 deelnemers, de e-mail-groep met ongeveer 10.000 deelnemers). Opvallend is dat in het e-mail-bestand veel meer 'gewone' Amnesty-vrijwilligers staan dan in het sms-bestand. Sms'ers worden ook op andere plaatsen geworven zoals op festivals, via spotjes op tv en via reclame op onder andere Hoog Catherijne. Nieuwe technologie is hier gebruikt om het vrijwilligerswerk extreem te flexibiliseren, los te koppelen van geografische gebieden en van persoonlijk contact tussen de vrijwilligers!

Ledenmanagement biedt aan de zijde van meningsvorming voordelen. Gezien het grote afbreukrisico voor campaigning organisaties ten aanzien van de discussies omtrent de leer en de geoorloofde middelen, is het belangrijk om die discussies diep te voeren met mensen die je vertrouwt. Ledenmanagement geeft daarvoor voldoende mogelijkheden. Wel moeten organisaties ervoor waken om binnen de groep medebeslissers mensen uit te sluiten. Als dat gebeurt, wordt het risico op oligarchievorming wel erg groot. Ook kan de organisatie dan verstrikt raken in het eigen gelijk. Het CDA worstelt duidelijk met het conflict tussen druk om met een beperkte groep de belangrijke dingen te doen en de enorme (tijds)investering die hierdoor van mensen wordt gevraagd. Allerlei interne veranderingstrajecten zijn dan ook gericht op het flexibeler maken van de bijdrage van mensen aan het CDA. Dat blijkt een bijzonder moeizaam proces te zijn. In voorbeeld 2 zijn enkele oplossingen gegeven.

### **Voorbeeld 2: Nieuwe vormen van vrijwilligersmanagement bij het CDA**

Het CDA is een duidelijk voorbeeld van een organisatie die worstelt met de spanning en overgang naar een meer moderne organisatie, naar een moderne politieke partij. Het vraagstuk is hoe de ledenbinding van het oude organiseren in stand kan worden gehouden, terwijl toch de organisatie open gemaakt wordt voor investeringen van leden en sympathisanten die minder tijd en emotie kosten. Concreet betekent dit dat vooral de sociale kosten om toe te treden omlaag moeten. Daarnaast is vooral voor het doorzetten van de eigen mening een veel bredere beweging noodzakelijk, met meer mensen en meer (implementatie) macht.

Binnen het CDA zijn verschillende rapporten verschenen in het kader van partijvernieuwing. Ook zijn er veel nieuwe experimenten geweest om plaats te geven aan andere groepen zoals vrouwennetwerken (als alternatief voor het vrouwenberaad), dertigersnetwerken (als alternatief voor jonge drukke mensen) en andere losse verbanden. Op de keper beschouwd, zijn echter de verschillen tussen lokale afdelingen en deze netwerken niet zo groot. Beide vergen een redelijke tijdsinspanning van een vaste groep mensen en zijn slechts beperkt toegankelijk voor anderen. Eigenlijk zijn alle initiatieven die gericht zijn op het opzetten van alternatieve 'afdelingen' niet geslaagd.



**Tabel 3: Sterke en zwakke punten managementbenaderingen**

	Ledenmanagement		Programmamanagement		Transitie
	Sterk	Zwak	Sterk	Zwak	
Meningsvorming	Eenduidigheid en continuïteit in beleid	Laag democratisch gehalte Radicalisering van de organisatie en daarmee mogelijke kloof met samenleving/ mogelijke achterban	Hoog (schijn)democratisch gehalte doordat veel mensen mogen meepraten en -stemmen	Risico van zwalkend beleid of schijn-democratie	Flexibele vormen van meningspeiling (marktonderzoek, e-voting, praatgroepen, nokia-groepen)
Doorzetten	Harde 'illegale' acties met enkele getrouwen Uitdragen van standpunten op kritieke plaatsen/momenten	Radicalisering van de organisatie en daarmee vervreemding van een mogelijke achterban	Demonstreren met veel mensen	Lage niveaus van inhoudelijke betrokkenheid Kwetsbaarheid van organisatie voor verkeerde deelnemers	Veel kleine voorgestructureerde bijdragen die naar tijd en plaats in te vullen zijn

### Twee trajecten

Een van de geslaagde trajecten is de introductie van het donateurschap. In het kader van partijvernieuwing is regelmatig gesproken over het mogelijk maken van een landelijk donateurschap, een financiële ondersteuning voor het CDA zonder de rechten van het lidmaatschap. De grote weerstand hiertegen kwam van lokale afdelingen die bang waren dat hun leden zouden kiezen voor een goedkoper donateurschap. Na de introductie van het donateurschap blijkt het kannibalisme heel laag te zijn.

De donateurs kunnen gezien worden als de optie om deel te nemen aan het CDA zonder de hoge impliciete of expliciete verwachtingen die bij het lidmaatschap horen. Overigens bestaan deze verwachtingen zowel bij de organisatie als bij de (potentiële) leden. In het onderzoek voor Management van Vrijwilligersorganisaties (Meijs, 1997) was één van de klachten van ledenwervers, dat mensen geen lid willen worden omdat 'als ze lid werden ook actief mee wilden doen en daarvoor geen tijd beschikbaar hadden'.

Een ander traject betreft een organisatorische vernieuwing in één van de provinciale afdelingen<sup>4</sup>. Een van de kernproblemen van de provinciale afdelingen van het CDA wordt veroorzaakt door het systeem van vertegenwoordiging (Cf. Meijs, 1997). Dit systeem leidt er onder andere toe dat de vrijwilligers van de provinciale afdeling vaak geen idee hebben wat van hen verwacht wordt. In deze provinciale afdeling is stelselmatig gewerkt aan het opstellen van functieomschrijvingen en

daarbij behorende profielen voor de bestuursleden. Na enkele jaren is de omslag bereikt, waarbij lokale afdelingen bij hun afvaardiging naar het bestuur rekening houden met de taken die hun 'afgevaardigde' moet gaan uitvoeren. Overigens is in dit bestuur in de vergaderorde een duidelijke scheiding gemaakt tussen besturen en praten over de politiek (het primaire proces).

Bij deze verschillende voorbeelden wordt ledenmanagement op twee basale manieren 'opengebrouwen' door programmacomponenten. Allereerst, door naast de horizontale structuur (de afdelingen) verticale structuren te zetten. Verticale structuren die door 'Chinese muren' afgescheiden worden van de oude structuren en de verouderde manieren van werken. Voorbeelden hiervan zijn de donateurs bij het CDA en het sms-bestand bij Amnesty International. Ten tweede, door het veranderen van de manier van werken van de lokale groepen. Voorbeelden daarvan zijn roosters voor rijden en bardiensten bij sportverenigingen, maar ook de introductie van taak- en functieomschrijvingen bij het CDA. Dit veranderen kan ook geïnitieerd worden door vanuit het landelijk niveau eenmalige activiteiten te ontwikkelen waaraan afdelingen kunnen deelnemen.

Tabel 3 geeft een samenvatting van potentiële sterke en zwakke punten van de twee managementbenaderingen in de genoemde primaire processen.

De komende tijd zullen veel campaigning organisaties een transitie moeten maken van ledenmanagement naar programmamanagement omdat het huidige

<sup>4</sup> Waarschijnlijk zijn er meer provinciale maar vooral lokale afdelingen waar de manier van werken is veranderd, maar het zicht daarop ontbreekt vanuit het landelijke niveau.

ledenmanagement te zware investeringen vraagt van vrijwilligers. De alom aanwezige trend tot flexibilisering van het vrijwilligerswerk zal ook in campaigning organisaties vorm moeten krijgen. Op dit moment lijken er de volgende opties voor de transitie te zijn:

- Vergroten van de scheiding tussen de mensen die deelnemen aan de meningsvorming en aan het doorzetten, zodat niet teveel mensen geweigerd worden om een bijdrage te leveren aan het doorzetten;
- Het maken van kleine tijdelijke groepen rondom deelthema's die zowel meningsvorming als doorzetten voor hun rekening nemen, om ervoor te zorgen dat mensen ook zonder lange voorgeschiedenis in de organisatie of erkende externe ervaring een volledige bijdrage kunnen leveren;

- Het realiseren en 'kant en klaar aanbieden' van extreem kleine bijdragen aan de doorzetkant, bijvoorbeeld door het organiseren van demonstraties, intekenlijsten en dergelijke;
- Eigen 'verticale' groepen maken die met nieuwe methoden bijdragen aan de doorzet van de standpunten.

Het is duidelijk dat er veel meer onderzoek moet worden gedaan naar het management van campaigning organisaties in het algemeen en het werken met vrijwilligers in het bijzonder.

## Referenties

- Brudney, J. (1990) *Fostering volunteer programs in the public sector, Planning, initiating, and managing voluntary activities*, San Francisco/Oxford: Jossey-Bass.
- Carroll, M. en Harris, M. (1999) 'Voluntary action in a campaigning context: An exploratory study of Greenpeace', *Voluntary action* Vol.2, Nr.1: pp.9-18.
- Ellis, S. (1996) *From the Top Down: The Executive Role in Volunteer Program Success*, Philadelphia: Energize.
- Handy, C. (1988) *Understanding voluntary organizations, how to make them function effectively from the author of understanding organizations*, London: Penguin Books.
- Huberts, L. en Noort, N. van (red.) (1989) *Sociale bewegingen in de jaren negentig, Stand van zaken en vooruitblik*, Leiden: SWWO Press.
- Karr, L. en Meijs, L. (in press) 'On my honor, you can count on me: Management Strategies and Organizational Commitment Among Volunteers'.
- Koole, R. (1992) *De opkomst van de moderne kaderpartij - Veranderende partijorganisatie in Nederland 1960-1990*, Utrecht: Aula/Het Spectrum.
- Koole, R. (1993) 'Het CDA als moderne kaderpartij', in: *CDA-Jaarboek 1993-1994*, 's-Gravenhage: SDU: pp.52-64.
- Mason, D. (1996) *Leading and managing the expressive dimension*, San Fransisco: Jossey-Bass.
- Meijs, L. en Westerlaken, C. (1994) 'Vrijwilligersorganisaties en HRM, Talenten: beleid of misleid?', *Personeelbeleid* 6: pp.37-43.
- Meijs, L. (1997) *Management van vrijwilligersorganisaties*, proefschrift Erasmus Universiteit Rotterdam, Utrecht: NOV.
- Meijs, L. en Hoogstad, E. (2000) 'Een ander paradigma? Het verschil tussen ledenmanagement en programmamanagement van vrijwilligers', in: Meijs, L. en Hoogstad, E. (red.) *Vrijwilligerswerk in Nederland en Vlaanderen – proceedings derde onderzoeksdag*, Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Meijs, L. en Hoogstad, E. (2001) 'New ways of managing volunteers: combining membership management and program management', *Voluntary action* Vol.3, Nr.3: pp.41-61.
- Milofsky, C. (red.) (1987) *Community organizations: Studies in resource mobilization and exchange*, New York: Oxford University Press.
- Morgan, G. (1986) *Images of organization*, Beverly Hills: Sage.
- Noort, W. van, Huberts, L. en Rademaker, L. (1987) *Protest en pressie, een systematische analyse van collectieve actie*, Assen/Maastricht: Van Gorcum.
- Noort, W. van (1988) *Bewogen bewegingen, een vergelijking van de anti-kernenergie-, kraak- en milieubeweging*, Amsterdam: S-UA.
- Pearce, J. (1993) *Volunteers, the organizational behavior of unpaid workers*, London/New York: Routledge.
- Ruller, H. van (1989) 'Het CDA als organisatie', *Christen Democratische Verkenningen*, maandblad van het Wetenschappelijk Instituut voor het CDA 5: pp.207-14.
- Smith, D. (2000) *Grassroots Associations*, Thousands Oaks: Sage.
- Walsem, R. van (2001) *Parameters van lokale vrijwilligersorganisaties*, afstudeerscriptie Erasmus Universiteit Rotterdam, Faculteit Bedrijfskunde.