

speelveld

#05

(TE)RUG NAAR DE ACHTERBAN

Het einde van de stille-strategie

Veel verenigingen lukt het lange tijd om leden te binden met voordeeltjes en individueel profijt, terwijl het bestuur in stilte resultaten boekt aan de poldertafel. Deze stille-strategie leidt onherroepelijk tot problemen.

Door **Marike Kuperus** en **Kees van der Pijl**

Goede relaties aan de poldertafel zijn ideaal voor elke beroepsvereniging of brancheorganisatie. Dat is veel effectiever dan achteraf een boel lawaai moeten maken over reparatievoorstellen...

Maar is dat wel zo ideaal? Voor een goede relatie met de eigen achterban is de strategie van connecties en stille diplomatie minder aantrekkelijk. De achterban herkent de winst niet en gaat afstand of wantrouwen voelen naar de vertegenwoordigers: 'Wat heb ik eigenlijk aan die club?' 'Waar betalen we die contributie voor?' Dergelijke uitingen zijn alarmsignalen. Want zonder connectie met je achterban verlies je als belangenbehartiger representativiteit en legitimiteit. En dan zitten bestuurders en managers van belangenverenigingen met een lastig dilemma: dat wat effectief is op het speelveld van het polderoverleg is contraproductief op het speelveld van de achterban. Hoe ga je om met dit dilemma?

Basis van elke belangenvereniging is het feit dat ze letterlijk de belangen van haar leden verenigt. Het is de gedeelde kracht die leden een stem geeft, maar ook zaken mogelijk maakt als collectieve diensten en ledenvoordeel. Hoe meer leden, hoe steviger de macht van het getal en hoe breder het serviceaanbod kan zijn. Verenigingen binden leden op twee gronden:

1. door leden te ondersteunen in hun individuele kwesties;
2. met acties die leden het gevoel geven dat voor hun belangen wordt gestreden.

Logica van ledenbinding

Individuele ondersteuning van leden draait om de directe ruil tussen lid en organisatie. Door goede service kan de vereniging het lidmaatschap direct meerwaarde geven. De tweede bindingsgrond, het gevoel bij leden dat voor hun belangen wordt gestreden, draait om solidariteit - het gaat om de belangen van de groep als geheel - en om uitgestelde ruil. Het voordeel blijkt later.

De moderne calculerende burger let toch vooral op het eigen voordeel. Binden en winnen van leden op basis van individueel voordeel staat bij veel verenigingen steeds meer voorop, marktwerking en het ruilmotief krijgen meer en meer aandacht. Solidariteit en communicatie over collectieve belangen met leden minder. Echter, terwijl voor veel leden collectieve belangenbehartiging buiten beeld raakt, is het voor de positie van het beroep of de branche nog steeds cruciaal.

Logica van de lobby

Vanouds werd belangenbehartiging vooral gekenmerkt door publieke pleitbezorging. Tegenwoordig is onderhandelend bestuur (het poldermodel) hiervoor grotendeels in de plaats gekomen. Beleid wordt in overleg met belanghebbenden voorbe-

reid en uitgevoerd. Met goede polderconnecties kan de vereniging de belangen van de achterban in een vroeg stadium inbrengen. Dat is voor beide partijen (overheid en belangenorganisatie) voordelig. De belangenorganisatie heeft meer invloed vooraf dan dat ze achteraf zou kunnen afdwingen en de overheid weet zich verzekerd van steun bij implementatie van beleid. Door deze verschuiving loopt de belangenvereniging wel het risico zélf geïdentificeerd te worden met overheidsbeleid en haar geloofwaardigheid naar de achterban kan ondermijnd worden.

Knellender

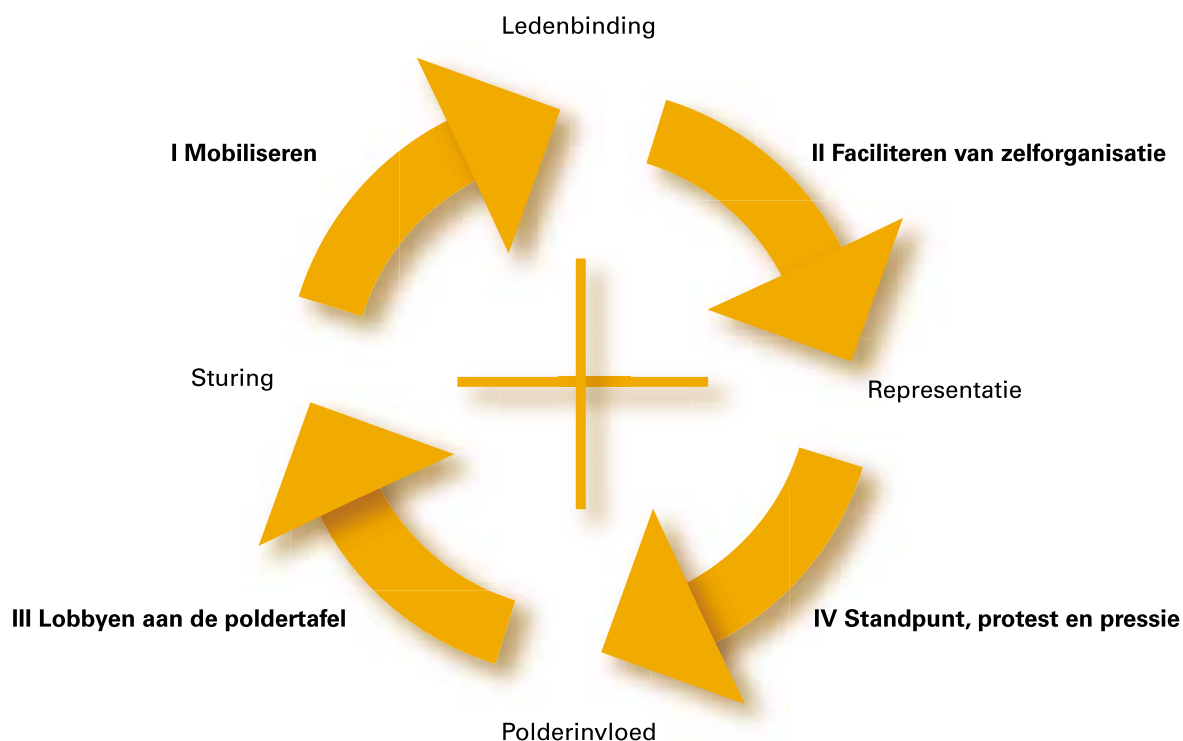
Eenzijds zien we dus een ontwikkeling naar poldertafelbelangenbehartiging die gebaat is bij stille diplomatie, anderzijds zien we dat hedendaagse ledenbinding behoefte heeft aan het onverbloemd uitspreken van voordeel en 'winst': twee tegengestelde logica's met hun eigen strategieën en tactieken waaruit het management van de belangenorganisatie kan kiezen. In tijden van relatieve rust met weinig dreiging voor de achterban is deze tegenstelling wel te hanteren. Het ligt voor de hand om in deze situatie in de communicatie naar leden vooral in te zetten op individuele voordelen voor leden en minder op collectieve belangenbehartiging. Zolang de collectieve belangen redelijk stabiel zijn en de achterban homogeen, kan het management low profile de poldertafel bespelen. Het dilemma gaat echter spelen als de omgeving van de vereniging sterk gaat bewegen. Dit gebeurt als:

- door wetgeving of andere ontwikkelingen nieuwe bedreigingen voor de achterban ontstaan;
- er belangenverschillen ontstaan tussen groepen (potentiële) leden onderling.

Op beide situaties gaan we in.

Nieuwe dreiging... nieuwe kansen

Nu de overheid de bakens verzet, gaat het dilemma bij veel belangenbehartigers meer spelen. Voorzeningen worden flink omgegooid. Een recent voorbeeld is het ziektekostenstelsel. Burgers, patiënten, medici en de verzekeringsbranche moeten een nieuwe plek zoeken in het veranderde speelveld. Vergelijkbare verschuivingen zie je bij maatschappelijke aandacht voor beloningen, bij aanbestedingswetgeving, milieunormering, enzovoort. Belangenbehartigers moeten ineens weer actief aan hun belangen werken. Vanuit ruststand omschakelen naar strijdbaarheid is niet eenvoudig. De achterban is niet ineens gemobiliseerd. Als ze al wel strijdbaar is, komt dat niet zozeer voort uit solidariteit maar uit de strijdbaarheid van de mondige burger die het liefst bij de hoogste instantie zijn eigen gelijk haalt. Die explosieve daadkracht combineert niet gemakkelijk met het behoedzame proces van geven en nemen aan de polderdis. Recente voorbeelden zijn de acties van omroepmedewerkers en huisart-



Momenteel zitten veel belangenorganisaties dominant in het derde kwadrant, de pragmatische (stille)strategie waarbij de vereniging kiest voor lobbyen aan de poldertafel. Dit past bij een situatie waarbij ledenbinding vooral gebeurt op basis van individuele dienstverlening en belangenbehartiging een zaak is van bestuur en beroepskrachten. Om op termijn 'binnen' steun en 'buiten' legitimiteit te behouden, moeten belangenorganisaties soepeler gaan schakelen tussen verschillende manieren van ledenbinding en polderinvloed. Vooral de kwadranten waarbij ledenbinding en inbreng centraal staan, moeten hernieuwd aandacht krijgen. We bespreken hiervoor een aantal strategieën:

- **Gebruik alle oren en ogen (I en IV)**
Echt kennen van de dagelijkse praktijk van de achterban is een eerste stap. Daarvoor is de reguliere inbreng via verenigingsdemocratie en actieve leden niet voldoende. Geluiden van klantleden, van jonge groepen uit de achterban komen daar niet door. Die komen wel binnen via informatietelefoons, bij dienstverleningscontacten of individuele belangenbehartiging. Serieuze responsregistratie van alle vragen van leden brengt issues in beeld die anders gemist worden.
- **We komen naar je toe... (I en II)**
Zelf naar leden toe gaan, is voor de connectie met de achterban nog beter. Telefonisch of mailcontact (wel persoonlijk) is zelfs met grotere aantallen leden te realiseren. Evenals (inter)actief aanwezig zijn op evenementen in de sector, het organiseren van panels, focusgroepen of net-

werken rond actuele issues. Actief benaderen van mensen biedt ook de kans om leden te stimuleren eigen ambities binnen de vereniging op te pakken.

- **Poldertafel binnen (II)**
Houd de poldertafel niet in de achterkamer, maar betrek zoveel mogelijk mensen bij het polderoverleg. Geef nieuwe jonge groepen snel toegang, vooral als er signalen zijn van onvrede en wantrouwen. Dat is goed voor de relatie met die achterban, maar toont bovendien aan de polderpartners de vitaliteit van de organisatie.
- **Polderstandpunt in the picture (I)**
Het gebrek aan belangstelling van leden zorgt er voor dat er weinig gecommuniceerd wordt over belangenbehartiging. Begrijpelijk maar niet verstandig. Belangenorganisaties moeten leden laten weten wat hun lijn is. Niet via genuanceerde, lange stukken, maar liefst conform

de reclamewetten: met heldere, aansprekende en steeds herhaalde statements.

- **Van afdeling naar issue (II en IV)**
De traditionele onderverdeling in afdelingen is voor moderne leden weinig aantrekkelijk. Een jonge verpleegkundige of advocaat heeft weinig gelegenheid om actief te worden in het afdelingsbestuur van de beroepsvereniging. Voor nieuwe leden zijn specifieke inhoudelijke issues veel geschikter. Een uitnodiging om op internet mee te praten over thema's als carrièreperspectieven of deeltijdwerken, is wel interessant.
- **Explosieve energie benutten (II)**
De echte polderaar is beducht voor acties vanuit de achterban die de polderdiplomatie doorkruisen. Toch zouden explosieve, actiegerichte geluiden uit de achterban gesteund en gekoesterd moeten worden. Niet alleen voorkom je daarmee een radicale afsplitsing. Je benut ook de energie en inzet die de vereniging levend houdt.



Een generatiekloof in levensstijl en beroepsopvatting zorgt nogal eens voor splijting in het draagvlak

sen. De poldertafel had te weinig zichtbaar resultaat. De beeldbuis ging op zwart. Individuele huisartsen stuurden zelfs felle mails naar alle polderpartners.

Welk belang, wiens belang?

Zo lang de achterban homogeen is en invloedrijke leden een afspiegeling vormen van de achterban, is het mogelijk om keuzen te maken. Echter, als er verschillen ontstaan tussen de belangen van ledengroepen onderling, gaat het wringen. Het dilemma wordt ook nijpender door toenemend individualisme en grotere mondigheid van leden. In veel beroepsverenigingen zie je een generatiekloof in levensstijl en beroepsopvatting. Die zorgt voor splijting in het draagvlak en belemmert de strategiebepaling. De recente oprichting van een nieuwe vakbond (AVV Alternatief voor Vakbond) is een direct gevolg van dit type frictie.

Sturen of groeien

Het dilemma van ledenbinding en polderinvloed leidt tot een tweede dilemma: wie bepaalt uiteindelijk de standpunten en strategie? Wordt de lijn vooral van bovenaf uitgestippeld (sturing) of ontstaat belangenbehartiging van onderop door verschillende initiatieven (representatie)?

Sturing gaat uit van het principe dat de belangenorganisatie gebaat is bij een eenduidig beeld naar buiten: wil de belangenorganisatie serieus genomen worden, dan is het van belang dat de vereniging homogeen is in uitspraken, type activiteiten en in kwaliteit. Op basis van de expertise van de top wordt voor de hele vereniging uitgewerkt welke standpunten en activiteiten passend zijn. Als leden actief worden, is dat onder aansturing van het management en binnen de uitgezette kaders.

Representatie gaat uit van de eigen dynamiek van de organisatie. Het management clustert, biedt faciliteiten, maar bepaalt niet. Deze benadering legt de nadruk op de heterogeniteit van belangen en het belang van een actief draagvlak. Eigen initiatieven en ideeën van leden spelen een grote rol.

Kwadrant

De huidige netwerksamenleving met zijn mondige burgers, terugtrekkende overheid en polderende overlegpartners vereist dat belangenorganisaties opnieuw hun positie bepalen: tussen ledenbinding en polderinvloed, tussen sturing en representatie. Dat kan aan de hand van de vier kwadranten die de dilemma's vormen. De vier delen geven weer waartussen de vereniging kan kiezen, kijkend naar de mate van homogeniteit en betrokkenheid van de achterban en naar de situatie in de omgeving.

Hoe aantrekkelijk de poldertafel ook is, de positie daar kan niet behouden worden als de relatie met de achterban vermolmd raakt. Voor elke belangenvereniging is er dus de opdracht te manoeuvreren tussen de verschillende logica's.

Marieke Kuperus is senior adviseur en manager van het team Organisatie en Kwaliteit bij CIVIQ en auteur van 'De vereniging op survival. Overlevingsstrategieën voor hedendaagse verenigingen', CIVIQ 2005

Kees van der Pijl is coördinator van het Platform Ernstig Meervoudig Gehandicapt en een van de medewerkers van 'De vereniging op survival'