



Bacheloronderzoek
Organisatiecultuur

De effecten van ledengroei binnen lokale afdelingen van D66

Jody van Diemen



Universiteit Utrecht

Utrechtse School voor
Bestuurs- en Organisationswetenschap

Bacheloronderzoek organisatiecultuur

De effecten van ledengroei binnen lokale afdelingen van D66

Jody van Diemen
3276198

Leerkring:
Nieuwe uitdagingen aan culturen in organisaties

Onderzoeksorganisatie:
D66
Afdelingen Venlo en Zaanstad

Begeleider:
Marianne Dortants
M.Dortants@uu.nl

Contactpersoon D66:
Jeroen Mimpfen

"D'66 verdwijnt wanneer we het huidige politieke stelsel mee hebben helpen opblazen"

(Hans van Mierlo)

De huidige samenleving is veeleisend. Het zijn turbulente tijden; ontwikkelingen als de voorschrijdende multiculturele samenleving, snelle en veranderende media, kredietcrisis en de steeds mondiger burger oefenen veel druk uit op de politiek.

Politieke partijen moeten hierop uiterst snel in kunnen spelen. Meegaan met tijd, maar ook weer niet in de soms wel erg hectische waan van alle dag. De organisatie van een partij hiervoor van groot belang, deze moet op zo'n manier zijn ingericht, dat ze het hoofd kunnen bieden aan de continu veranderende context van de politieke arena. In de politiek lijkt rustig vaarwater uitgesloten, een storm is nog niet overgewaaid of de volgende laait alweer in alle hevigheid op. Ook momenteel ontstaan er verrassende situaties: de gemeenteraadsverkiezingen worden overschaduwed door de val van het kabinet, in Rotterdam worden wegens ongeregelde stemmen herteld, boegbeeld van D66 Hans van Mierlo komt te overlijden, prominente politieke kopstukken verlaten het strijdtoneel en nieuwe gezichten worden naar voren geschoven.

Dit bacheloronderzoek gaat over cultuur, over heersende normen, waarden, principes, werkwijzen, binnen de politieke partij en hoe deze kunnen of moeten zouden veranderen om de organisatie in goede banen te (blijven) leiden. Wat voor invloed hebben huidige maatschappelijke processen op de organisatiecultuur? Voor welke uitdagingen komt het bestuur te staan?

Een politieke partij is al een uitzonderlijke organisatie door de opvallende combinatie qua vorm en functie: een vereniging, met een relatief kleine professionele organisatie, grotendeels leunend op een groot aantal vrijwilligers, actieve en betrokken leden en een veelomvattende taak met de brede maatschappelijke verantwoordelijkheid.

D66 is momenteel een snel groeiende partij; de peilingen zijn positief, zowel het aantal zetels als het aantal leden schieten omhoog, en daarmee groeit ook de organisatie. De partij lijkt in deze weerbarstige omstandigheden de juiste toon aan te slaan, maar wat doet die huidige populariteit en de daarbij behorende enorme media-aandacht met D66? Hoe gaat de organisatie achter de sociaal-liberale partij om met de toestroom van leden, groeiende afdelingen, maar ook groeiende aandacht en de verantwoordelijkheid naar kritische stemmers? Ontstaat er een nieuwe dynamiek door de huidige groei die de partij doormaakt?

Dat D66 opereert op zowel landelijk, provinciaal als gemeentelijk niveau; in hoeverre beïnvloeden de ontwikkelingen in 'Den Haag' het reilen en zeilen van de gemeentelijke afdelingen en wat voor consequenties ondervinden zij hiervan?

Inhoudsopgave

1. Woord vooraf.....	p.5
2. Onderzoeksorganisatie.....	p.6
3. Onderzoeksvraagstuk (incl. doel- en vraagstelling).....	p.8
4. Methodologie.....	p.10
5. Literatuur.....	p.19
6. Databeschrijving.....	p.26
7. Analyse.....	p.37
8. Concluderende samenvatting.....	p.41
9. Literatuurlijst.....	p.43

1. Woord vooraf

Voor u ligt mijn bacheloronderzoek, een onderzoek naar wat in november nog niet veel meer was dan de gelijknamige leerkring: een nieuwe uitdaging aan een cultuur van een organisatie. Ik ben achteraan de titel begonnen met het vormgeven van dit onderzoek; bij de organisatie, wat in eerste instantie nog “iets met een politieke partij” was en waarvoor ik uiteindelijk ben uitgekomen bij de partij die volop in de belangstelling stond, waar de kranten vol van stonden, omdat ze zo hard groeiden én stegen in de peilingen: D66. Zo heeft de scriptie langzaam maar zeker vorm gekregen en uiteindelijk ligt hier dan een volledige ‘uitdaging aan een cultuur van een organisatie’: een onderzoek naar het effect van de ledengroei binnen D66, naar wat het doet met een lokale afdeling als er nieuwe gezichten aanschuiven.

Allereerst zal ik de onderzoeksorganisatie en vervolgens het onderzoeksvraagstuk toelichten. In het daaropvolgende methodologiehoofdstuk zet ik mijn visie op kwalitatief onderzoek uiteen; wat voor soort onderzoek het is, op welke manier ik daarmee omgegaan ben en welke stappen ik gevolgd heb om uiteindelijk tot mijn data en conclusies te komen. De theoretische onderbouwing is terug te vinden in het literatuurhoofdstuk, waarin de heersende discoursen omtrent de belangrijkste gevonden thema's worden uitgelicht, waarna vervolgens de gevonden data worden beschreven en geanalyseerd. Afsluitend is de concluderende samenvatting waar alles nog even op een rijtje wordt gezet.

Ik wil graag Marianne Dortants bedanken voor haar begeleiding gedurende het proces, Jeroen Mimpfen van het landelijk bureau van D66 voor zijn medewerking vanuit Den Haag, en de actieve leden van de afdelingen Venlo en Zaanstad voor de vriendelijke ontvangst en hun openheid.

2. Toelichting organisatie

D66 is een snel groeiende politieke partij; er zijn bij de gemeenteraadsverkiezingen in veel gemeenten overwinningen geboekt, de ledenaantallen stijgen, de peilingen zijn positief. Het is echter geen ‘traditionele ledenpartij’; partijen als de PvdA en het CDA zijn van oudsher qua ledenaantallen veel groter. De teller bij D66 staat bij momenteel op ruim 19.000, ter vergelijking: het CDA telt ruim 67.000 leden, PvdA heeft er ondanks een daling nog steeds ruim 54.000. D66 is nu op vrijwel alle afdelingen sterk in ledenaantallen toegenomen en op nationaal niveau staat D66 er in de peilingen goed voor.

Een politieke partij is als organisatievorm bijzonder; het is een vereniging en bestaat grotendeels uit vrijwilligers (actieve leden). Het aantal betaalde krachten is zeer beperkt en bevindt zich voornamelijk op landelijk niveau. Alle afdelingen (ca. 250) hebben een eigen afdelingsbestuur, maar vallen ook onder het overkoepelend landelijk bestuur.

Partijstructuur D66

	Gemeente	Provincie	Land
<i>Verzameling leden</i>	Afdeling	Regio	Partij
<i>Bijhorend bestuur</i>	Afdelingsbestuur	Regiobestuur	Landelijk bestuur
<i>Hoogste besluitvormend orgaan</i>	Afdelingsvergadering	Regiovergadering	Congres of algemene ledenvergadering
<i>Volksvertegenwoordiging</i>	Gemeenteraadsfractie	Provinciale staten	Fractie Eerste en Tweede kamer Delegatie Europees parlement

(Wegwijzer nieuwe leden D66, 2009)

De partij, in 1966 opgericht uit onvrede tegen de heersende politiek, streeft een (in de toenmalige doelstelling zelfs ‘radicale’) democratisering: zoveel mogelijk burgers betrekken bij besluitvorming. In 2006 zijn er vijf richtingwijzers geformuleerd die de partij als uitgangspunt neemt voor standpuntbepaling: “vertrouw op de eigen kracht van mensen, denk en handel internationaal, beloon prestatie en deel de welvaart, streef naar een duurzame en harmonieuze samenleving en koester de grondrechten en gedeelde waarden”. Met deze speerpunten streeft de partij naar een democratische, duurzame en open samenleving.¹

¹ Wegwijzer nieuwe leden D66, 2009

De keuze voor de organisatie komt voort uit persoonlijke interesse voor politieke partijen als organisatie en D66 in het bijzonder door de huidige ontwikkelingen. De beeldvorming op nationaal niveau speelt hierbij een rol, dit is in eerste instantie waarom ik op de organisatie ben afgegaan. De partij staat in de belangstelling door de populariteit in zowel de peilingen als de daadwerkelijke groei en de verwachtingen voor de gemeenteraadsverkiezingen zijn hoog. Door het eerste oriënterende contact is de focus al meer naar de organisatie zelf verschoven; het landelijk bureau en haar activiteiten met betrekking tot de lokale afdelingen.

De te onderzoeken afdelingen waren Venlo en Zaanstad. Venlo heeft door gemeentelijke herindeling de verkiezingen al een tijdje achter de rug, Zaanstad was tot voor kort nog volop campagne aan het voeren met als gevolg dat ze van één naar 3 zetels zijn gegaan in de gemeenteraad.

De keuze voor twee kleine(re) afdelingen vloeit voort uit de wens de diepte in te gaan en dus het onderzoek te beperken tot twee afdelingen, waardoor er voldoende tijd en ruimte is voor dataverzameling. Het zijn beide groeiende afdelingen en merken hier ook de consequenties van; vooral het aantal actieve leden is gestegen, na het besluit weer mee te doen aan de verkiezingen en daarmee de afdeling weer nieuw leven in te blazen.

De keuze voor twee afdelingen maakt het ook weer mogelijk om het onderzoek in een wat breder perspectief te zien voor de organisatie zelf. In overleg met het landelijk bureau is gekozen voor bovengenoemde partijen op basis van vermoedelijke medewerking en toegankelijkheid, verschillen in omvang en de deelname aan de gemeenteraadsverkiezingen.

3. Onderzoeksvraagstuk

D66 is een snel groeiende partij, de peilingen op landelijk niveau zijn gunstig, de populariteit en de aandacht voor de partij is groot. Alexander Pechtold is als lijsttrekker aansprekend en aanwezig en D66 lijkt de partij te zijn die het antwoord moet gaan bieden op het rechtse geluid van Geert Wilders. De partij raakt momenteel klaarblijkelijk een snaar bij veel mensen, waardoor ze juist nu de stap nemen om lid en ook (of weer) actief lid te worden van D66 op lokaal niveau. Met de gemeenteraadsverkiezingen in het vooruitzicht zijn ze weer aan de slag gegaan en met succes. Waar de partij vier jaar geleden in veel plaatsen uit de gemeenteraad verdween, zijn er nu bij de gemeenteraadsverkiezingen dan ook in veel steden winst behaald en kan er ook op gemeentelijke niveau weer worden meegepraat.

De twee lokale D66-afdelingen, Venlo en Zaanstad, lijken min of meer dezelfde ontwikkelingen door te maken, maar ze bevinden zich in verschillende fasen van opbouw van de organisatie. Van beide afdelingen was het ledental sterk gereduceerd, ze hebben de afgelopen vier jaar niet in de gemeenteraad gezeten en wat overbleef was letterlijk een handjevol actieve leden die ervoor hebben gezorgd dat de afdelingen zijn blijven bestaan. Beide D66-afdelingen zijn in meerdere opzichten gegroeid in aanloop naar de afgelopen verkiezingen. De draad is weer opgepakt en er zijn nieuwe mensen die de afdeling willen ondersteunen. Wat betekent dit voor de organisatie van de afdeling? In hoeverre was er eigenlijk nog sprake van een organisatie? Wat voor consequenties brengt de groei met zich mee voor de organisatie van de partij? Hoe zorgt men dat waar D66 om draait, behouden blijft en de nieuwe leden actief participeren in het proces en ook aan de partij verbonden blijven? Waar zijn de (nieuwe) leden op af gekomen en wat zijn redenen waarom ze willen blijven? Betekent groei ook verandering?

Het thema van dit onderzoek is organisatiegroei, en gespecificeerd voor D66 als politieke partij: ledengroei en de invloed hiervan op de organisatiecultuur.

Doelstelling

De doelstelling van dit bacheloronderzoek is inzicht krijgen in de gevolgen en de betekenis van (leden)groei binnen de afdelingen Zaanstad en Venlo van D66 om hier in de toekomst op te kunnen anticiperen. Dit door middel van een praktijkgericht, kwalitatief cultuuronderzoek, gericht op het stellen van een diagnose voor de organisatie.

Doelstelling D66

Binnen de context van ledengroei focussen op de kansen die dat met zich meebrengt en de risico's die we daarmee wellicht lopen. Hoe verandert de cultuur van D66 door deze groei, en welke andere manieren van werken zijn wellicht nodig om de partij zowel mogelijk kansen te laten benutten en risico's af te dekken?

Persoonlijke doelstelling

Inzicht krijgen in de veranderende cultuur van een groeiende organisatie en zelfstandig kwalitatief organisatie onderzoek doen.

Vraagstelling

Wat is volgens betrokkenen de invloed van de (leden)groei op de organisatie van de afdeling en hoe beïnvloedt dat de identiteit van deze afdeling?

De hoofdvraag bestaat uit twee delen, het eerste deel moet later beantwoord worden met het oordeel van de leden zelf, met het tweede deel van de vraag wordt een stapje verder gegaan om op een abstracter niveau wat over de cultuur van de afdelingen te kunnen zeggen.

4. Methodologie

- (wetenschapsfilosofische) verantwoording keuze onderzoek

Tijdens het onderzoek zijn er verschillende keuzes gemaakt, te beginnen bij het uitgangspunt organisatiecultuur, de organisatie, het thema en het vraagstuk en daarbij aansluitend de methodologie. Deze keuzes hebben gevolgen voor hoe het onderzoek is ingevuld en uitgevoerd en voor uiteindelijk de conclusies die eraan verbonden worden. Om dit alles te kunnen verantwoorden moeten de gemaakte keuzes consistent en helder toegelicht zijn.

Het onderzoek is uitgevoerd vanuit de interpretatieve wetenschapsfilosofische stroming waarin de context wordt gezien als bepalend voor de wijze waarop de wereld, de werkelijkheid of de waarheid wordt geïnterpreteerd. De werkelijkheid, en in dit geval de organisatie, wordt gezien als een sociale constructie, gecreëerd door de betrokkenen (leden).²

Betekenisgeving staat in deze stroming centraal: door het analyseren van onder andere taal, relaties en symboliek wordt getracht de gedeelde betekenis van bepaalde constructies (in dit geval: de organisatie) te achterhalen en te beschrijven. Hierbij is sprake van een dubbele hermeneutiek: het betreft een interpretatie (van de onderzoeker) van een interpretatie (van de respondent).³ Het gaat om het begrijpen (verstehen) van een organisatiecultuur, de onderzoeksrol bestaat dan ook uit het construeren en interpreteren van de organisatie en niet het blootleggen of ontdekken ervan⁴

Hieruit volgde de keuze voor kwalitatief onderzoek, waarbij de diepte wordt in gegaan. Gezocht werd naar de betekenis die de betrokkenen geven aan de organisatie en aan het thema. Het uitgangspunt is de organisatie zelf, het vraagstuk ontstaat dan ook in overleg met de organisatie, waardoor de relevantie van het onderzoek sterk wordt vergroot. De betrokkenheid is bij deze vorm van onderzoek erg sterk. De onderzoeker raakt zelf steeds meer betrokken bij de organisatie en zijn positie verandert ook naarmate het proces vordert. Bij interpretatief onderzoek wordt uitgebreid stilgestaan bij de consequenties van de positie die de onderzoeker verwerft. Bewustzijn van wat er met zowel de organisatie als de onderzoeker gebeurt doordat er uitwisseling plaatsvindt, is een belangrijk onderdeel van het onderzoek.

Tevens is kwalitatief onderzoek aan kritiek onderhevig. Het is beperkter doordat het onderzoeksgebied kleiner is (in vergelijking met kwantitatief onderzoek) en de herhaalbaarheid waaraan een deel van de verantwoording en de validiteit wordt ontleend blijft een moeilijk te ondervangen aspect van de kwalitatieve invalshoek.⁵

² Tsoukas and Knudsen (2003) p.67

³ Tsoukas and Knudsen (2003) p. 70

⁴ Smircich (1983)

⁵ Boeije, H. (2005) H.1,2

Daarnaast zijn de uitkomsten van dit soort onderzoek van een andere orde als de ‘harde cijfers’ uit de positivistische stroming, waardoor er anders gekeken wordt naar de conclusies en aanbevelingen uit beide hoeken. Positivisten streven naar generaliseerbare, herhaalbare kennis, gebaseerd op causaliteit. De gevolgtrekkingen van kwalitatief, interpretatief onderzoek zijn daarentegen genuanceerd en lokaal-specifiek.⁶

- Keuze onderzoeksmethoden

Met het culturele perspectief is richting gegeven aan het onderzoek. Het heeft bepaald waar op gelet werd, wat genoteerd, wie geïnterviewd en in welke vorm. Met een culturele bril werd gekeken naar artefacten binnen de organisatie, interactie tussen mensen en groepen mensen, taalgebruik, symboliek. Dataverzameling geschiedt door middel van triangulatie: interviews, observaties en documentenanalyse.⁷ Deze vorm en invalshoek leveren materiaal aan als een interpretatie van interpretatie; de betekenisgeving en ervaringen van het proces van ledengroei en organisatiecultuur staan centraal. Door middel van de drie methoden moeten de cultuurelementen worden achterhaald en beschreven.

Cultuurelementen:

Waarden

Symbolische elementen: symbolen, verhalen, taal en metaforen.

Rol elementen: helden en buitenstaanders.

Interactieve elementen: rituelen, informele regels, communicatiestijl

Context elementen: geschiedenis en plaats

Informele normen, omgangsvormen, gewoonten

(tabel 4.2 : Categories of elements of culture, Driskill & Brenton (2005))

Daarnaast wordt gekeken naar informele normen: “ hoe gaat het eraan toe” op deze afdeling? Wat is geaccepteerd, wat is gewoon, wat zijn gewoontes en wat nu juist niet en zijn ze aan verandering onderhevig?

- Dataverzameling op basis van triangulatie:

Observeren

“Het proces waarin een onderzoeker een veelzijdige en relatief lange relatie met een gemeenschap tot stand brengt en onderhoudt in een natuurlijke setting met het doel wetenschappelijke kennis over die gemeenschap te ontwikkelen.” (Lofland & Lofland, 1995: 18)

⁶ Alvesson & Deetz (2000) p.29

⁷ Boeije (2005), p. 152

Het gaat hierbij om het achterhalen van: wat mensen doen, wat mensen weten en wat mensen gebruiken (culturele artefacten, symbolen).⁸ Als observant is de zichtbaarheid een belangrijk aandachtspunt, het bepaalt de rol binnen een organisatie en is van invloed op de situatie die geobserveerd wordt. In hoeverre weten de aanwezigen dat er een onderzoeker aanwezig is en hoe beïnvloedt dit bijvoorbeeld de sfeer of de ‘normale gang van zaken’. Ga je op in het geheel of blijf je buitenstaander? Het is bij de kleine afdelingen van D66 niet mogelijk geweest om ongemerkt op te gaan in de afdeling en de positie als onderzoeker was dus duidelijk en ook aangekondigd, waardoor een positie als participierend observant is ingenomen.⁹ Ik heb bij beide afdelingen de vrijheid gekregen bij alle vergaderingen (bestuurs- commissie- fractie- en algemene ledenvergaderingen) aan te schuiven. Vooraf werd ik meestal kort geïntroduceerd en mijn komst was in alle gevallen aangekondigd; de agenda was op aanvraag altijd beschikbaar.

Bij de observaties heeft het groepsproces de aandacht gekregen; wat wordt er wanneer en met wie besproken, wie neemt een leiderschapsrol, hoe (in)formeel gaat men met elkaar om, hoe is de sfeer te omschrijven, wat zijn de gebruiken bij vergaderingen of bijeenkomsten en wat is er wel en niet bespreekbaar?

Interviewen

“Een interview kan worden beschouwd als een gespreksvorm waarin een persoon –de interviewer- zich bepaalt tot het stellen van vragen over gedragingen, opvattingen, houdingen en eraringen ten aanzien van bepaalde sociale verschijnselen, aan één of meer anderen –de participanten of geïnterviewden- die zich voornamelijk beperken tot het geven van antwoorden op die vragen.” (Maso, 1987: 63)

De interviews zijn semi-gestructureerd aan de hand van een flexibele topiclijst gehouden. Deze interviewvorm leverde een specifieke rolverdeling op tussen de onderzoeker en de geïnterviewde. Zoveel mogelijk is aangestuurd op een ‘gestuurd gesprek’, vanuit het ‘traveller’perspectief: een interactieve vorm met veel ruimte voor de inbreng van de geïnterviewde, wat in de praktijk veel aandacht vraagt van de onderzoeker als interviewer en het omgaan met de verwachtingen van de respondent.

Aangezien ik als buitenstaander de organisatie binnen ben gekomen, heb ik in eerste instantie gebruik proberen te maken van een naïeve houding, door veel naar details, gemaakte afspraken en om uitleg te vragen. Het zijn echter kleine organisaties en iedereen kent elkaar onderling en wist min of meer wat de gemaakte afspraken waren voor de interviews; naarmate ik meer interviews ging houden en bij meer bijeenkomsten/vergaderingen aanwezig was, werd deze naïeve houding minder geloofwaardig en

⁸ Spradley, 1980

⁹ Driskill & Brenton (2005) H.5

werd er ook vaker van voorkennis of eerder gehoorde verhalen uitgegaan door de respondent zelf.¹⁰ Mijn komst was aangekondigd: in eerste instantie via het landelijk bureau, vervolgens via de voorzitters van de afdelingen en hierbij is ook opgeroepen tot medewerking. Via het sneeuwbaaleffect zijn er vervolgens afspraken voor interviews gemaakt. Dit heeft invloed op de respondenten; het waren 'aangewezen' personen binnen de organisatie, of degenen die enthousiast zijn en graag mee wilden werken en het snelst beschikbaar waren voor een afspraak. Getracht is een gevarieerde groep aan respondenten te krijgen; niet alleen ongeveer evenveel respondenten per afdeling, maar ook een verdeling qua bestuurs- en fractieleiden en sommigen met een dubbelfunctie. Voor de afdeling Zaanstad geldt dat de interviews zowel voor als na de gemeenteraadsverkiezingen zijn afgenomen, en ook de observaties gedurende het proces in aanloop naar en vlak na de verkiezingen zijn geweest.

Vertrouwelijkheid en anonimiteit bleken binnen zulke kleine groepen een aandachtspunt; onderling wist men vaak van elkaar wie of wanneer ze een afspraak voor een interview hadden en werd er ook naar elkaar verwezen. Ook werd er geregeld gevraagd naar de situatie bij de andere afdeling. Hierbij wordt er veel gevraagd van je rol als onderzoeker en de grenzen moesten hiervoor scherp gesteld worden.

Doordat de organisatie uit niet zoveel mensen bestaat en de afdelingen zoals zij er nu uitzien nog niet zo lang bestaat ontstond er een zekere mate van informatieverzadiging, wat een extra aandachtspunt opleverde: alert blijven tijdens de dataverzameling om te voorkomen dat je nieuwe of andere informatie mist.

Zowel participatieve observatie als interviewen veronderstellen een flexibele structuur; de ruimte en vrijheid die daarmee ontstaan vormden een belangrijk onderdeel van het onderzoek. De participanten konden zelf aangeven wat er speelt binnen de organisatie waardoor de thema's en onderwerpen die op dat moment belangrijk zijn aan bod komen. De onderzoeksrol werd hierdoor sterk beïnvloed; het vergt veel aandacht, concentratievermogen, inlevingsvermogen om de informatie te verzamelen en interpreteren. Rapportage en documentatie zijn hierbij van groot belang. Een eenduidig systeem voor aantekeningen bij observatie, het opnemen en uitwerken van interviews zijn hierbij van belang geweest.

Documentenanalyse

De documentenanalyse is ter ondersteuning van de observaties en interviews. Vanuit het culturele perspectief wordt er gekeken naar taalgebruik, vormgeving, uitstraling en betekenisgeving. Er zijn meerdere methoden, die afzonderlijk of naast elkaar gebruikt kunnen worden: inhoud-, retorische of tekstanalyse.¹¹

¹⁰ Driskill & Brenton (2005) H6

¹¹ Driskill & Brenton (2005) H.7

Er is gekeken naar de landelijk verspreide folders voor nieuwe leden (2009) en het door de permanente programmacommissie geschreven ‘Sociaal-liberale grensverkenningen’ (2009). Tevens zijn de nieuwsbrieven (via e-mail), notulen (via e-mail of uitgereikt tijdens de vergadering), het algemene e-mailverkeer (waartoe beperkte toegang), websites en Twitter (D66 Zaanstad) meegenomen voor met name de beeldvorming van de afdelingen.

Bij Zaanstad ben ik toegevoegd aan de agenda en de algemene mailinglist (waar alle leden in opgenomen zijn), dit was in Venlo niet het geval. Bij de laatstgenoemde kreeg ik de notulen veelal vooraf toegestuurd.

Operationalisering - Vragen/topics

- Lidmaatschap/functie:

- Hoe lang bent u al lid van D66 en waarom?
- Vervult u binnen de afdeling een functie en waarom bent u actief geworden?

- Organisatie

- Hoe omschrijft u de organisatie van D66 (Zaanstad/Venlo)
- Wat kenmerkt de afdeling (Zaanstad/Venlo)
- Waar (locatie) bevindt de organisatie zich het meest en waarom?
- Wie speelt er een belangrijke rol binnen de afdeling? (formeel/informeel)
- Hoe vindt de communicatie plaats (face-to-face, telefoon, email)
- Hoe zou u de sfeer binnen de afdeling omschrijven?
- Is de aanwezigheid bij vergaderingen/bijeenkomsten groot en wordt er makkelijk afgezegd?
- Kunt u de afdeling omschrijven op het moment dat u voor het eerst kwam?

- Organisatiegroei

- Hoe lang is de ledengroei al merkbaar?
- Hoe wordt de ledengroei ervaren?
- Hoe worden nieuwe leden geïntroduceerd? (landelijk/lokaal)
- Zijn er veel initiatieven/plannen/ideeën?
- Hoe wordt er gereageerd op nieuwe initiatieven (van nieuwe leden)?
- Is er wat gedaan om de ledengroei op te vangen en wat? (ook vanuit landelijk bureau)
- Hoe wordt er omgegaan met groei en hoe zou het moeten?

- Organisatieverandering

- Zijn er merkbare veranderingen binnen de afdelingen? (voorbeelden)
- Waar is dit door veroorzaakt?
- Hoe wordt hierop ingespeeld?

- Wat betekent dit voor de afdeling? En voor u zelf?

- Toekomstvisie

Data en analyse

Voor de analyse van de data is de Grounded Theory (Glaser & Straus) gebruikt: een kwalitatieve onderzoeksmethode/strategie die gebruik maakt van systematisch toegepaste procedures om op een inductieve wijze een gefundeerde theorie te ontwikkelen van het verschijnsel dat wordt bestudeerd.¹²

De analyse is geen lineair proces, maar is een doorlopend proces (of cyclus) van onderstaande stappen.¹³ De literatuur is tijdens dit onderzoek steeds aangevuld naar aanleiding van de gevoerde gesprekken en bijgewoonde vergaderingen: theoretische concepten zijn vooraf, tijdens en achteraf opgesteld en aangepast, aansluitend bij de benadering dat er gewerkt wordt met en vanuit de organisatie naar de theorie.

- Dataverwerking: interviews transcriberen, aantekeningen observaties en documenten uitwerken;
- De interviews zijn opgenomen en letterlijk uitgewerkt (inclusief aanduidingen van evt. emotie). Aantekeningen van de observaties worden uitgewerkt en gestructureerd op datum, trefwoorden en thema, sfeer, opmerkelijkheden.
- Open coderen: een eerste benadering van de data, vanuit transcripties en aantekeningen wordt gewerkt naar trefwoorden;
- Selectief coderen: gericht zoeken naar overlappingen/gelijkenissen; trefwoorden verfijnen;
- Conceptualiseren;
- Categoriseren: thema's formuleren;
- Ontwikkeling van categorieën eigenschappen en dimensies: beschrijving van data, aangevuld met citaten uit de interviews;
- Vergelijken van categorieën en theoretische koppeling;
- Reflectie

De positie van de onderzoeker in de analyse is subtiel-realistisch; er wordt zorgvuldig gestreefd naar een neutrale formulering, maar het perspectief van de onderzoeker klinkt wel door, waar men zich bewust van moet zijn bij zowel het schrijven en lezen van het rapport.¹⁴

¹² Glaser & Straus (1967)

¹³ Peters, Wester & Richardson (1989) p. 6

¹⁴ Boeije, H. (2008)

Borging kwaliteit onderzoek

Aan de grondslag van ‘goed onderzoek’ liggen vier tegenstellingen, waarin keuzes moeten worden gemaakt, afhankelijk van de invalshoek als onderzoeker. De keuzes die hierin gemaakt en verantwoord worden vormen de basis voor betrouwbaar en valide onderzoek.

1. objectiviteit-subjectiviteit

In de discussie met betrekking tot objectiviteit en subjectiviteit zijn er drie hoofdstromingen te onderscheiden: binnen de eerste wordt gestreefd naar (zo goed als) volledige objectiviteit, de tweede is een genuanceerde objectiviteit die een zekere subjectiviteit niet kan uitsluiten en de laatste een volledige subjectief standpunt, waarbij alle verzamelde data gezien wordt als beïnvloed door (het standpunt van) de onderzoeker. In cultuuronderzoek en ook in dit organisatiecultuuronderzoek wordt de subjectiviteit erkend.

De vraagstelling omvat zowel ‘invloed door betrokkenen’ als ‘identiteit’, wat beiden sociale constructies zijn, geformuleerd en geïnterpreteerd door de leden zelf en vervolgens nogmaals door mijzelf als onderzoeker voor de rapportage van dit onderzoek. Hierdoor is een objectivistische uitgangspositie nauwelijks houdbaar. In mijn positie als onderzoeker ben ik niet vrij van (onbewuste) aannames met betrekking tot de te onderzoeken organisatie. Zolang deze subjectieve positie ten aanzien van het onderzoek erkend wordt, is dit volgens de aanhangers van subjectieve stroming een verduidelijking van het wetenschappelijk onderzoek. Het reflecteren op je positie als onderzoeker is daarom een belangrijk onderdeel van het onderzoek zelf.¹⁵

2. diepte-breedte

Een belangrijk en overduidelijk verschil tussen kwalitatief en kwantitatief onderzoek is de diepgang. Daar waar met een kwantitatief een grote onderzoekspopulatie kan worden bereikt door middel van bijvoorbeeld enquêtes, kan met een kwalitatief onderzoek een aanzienlijk kleinere groep worden bereikt. Daarmee samenhangend gaat kwalitatief onderzoek de diepte in, kan specifieke thema's aanstippen en is er meer ruimte voor inbreng van de organisatie waardoor de relevantie sterk vergroot wordt, terwijl bij kwantitatief onderzoek de informatie vaak algemeen blijft.¹⁶ Beide afdelingen zijn kleine D66-afdelingen met een actieve kern niet groter dan 30 leden. Naast het feit dat een kwantitatieve analyse hier irrelevant zou zijn vanwege de kleine aantallen, waardoor er nauwelijks sprake zal zijn van significante uitkomsten, wordt er aan veel informatie voorbij gegaan door niet persoonlijk in de organisatie aanwezig te zijn. Juist bij een kleine club mensen kun je tot in detail te

¹⁵ Tsoukas & Knudsen (2003) p. 396, 397

¹⁶ Tsoukas & Knudsen (2003) p. 406

weten komen over de verschillende processen binnen de organisatie, vanuit verschillende invalshoeken.

3. emic-etic

De discussie rondom dit thema betreft het perspectief van de onderzoeker op de organisatie als insider (emic) of outsider (etic) en in hoeverre dit consequenties heeft voor de betrouwbaarheid van het onderzoek. Bij cultureel onderzoek is er een spanningsveld tussen de mate van betrokkenheid (en het worden van insider) en de afstand die als onderzoeker behouden moet worden. Vaak wordt er gedurende lange tijd in de organisatie verbleven en raakt men bekend met de gewoonten, het jargon, enz. (de cultuurelementen). Het gevaar schuilt dat het op den duur zo ‘gewoon’ wordt dat het niet meer opvalt, wat de blik van een onderzoeker aanzienlijk vertroebelt. Een buitenstaanderperspectief kan echter weer te oppervlakkig zijn om echt de cultuur van een organisatie te kunnen beschrijven.

Naarmate een onderzoeker, zoals in dit onderzoek, langer in een organisatie rondloopt en vertrouwd raakt, is er steeds meer sprake van een emic-perspectief.¹⁷ Echter bleef het bij een vertrouwdheid met de locatie, de actieve leden en als bekend gezicht bij vergaderingen. Een duidelijker valkuil was verzadiging; door de kleine club mensen en soms de korte tijd tussen interviews schuilt het gevaar dat niet alles meer goed overkomt, omdat ‘het verhaal al bekend is’.

4. generaliseerbaar-lokaal

Aansluitend bij de diepgang en de kleinschaligheid (in vergelijking met kwantitatief) van een kwalitatief onderzoek, is deze vorm van cultuuronderzoek lokaal-specifiek. De kennis die wordt verworven door middel van dit soort onderzoek is slechts te betrekken op de organisatie of de afdeling waar het onderzoek is uitgevoerd: D66 Venlo en Zaanstad. Dit in tegenstelling tot kwantitatief, positivistisch onderzoek, waarbij generaliseerbare kennis wordt nagestreefd. Als het onderzoek opnieuw wordt gedaan, moet het dezelfde uitkomsten opleveren.¹⁸ De praktijkonderzoeken bij de twee afdelingen waren op een dynamisch punt in het organisatieproces: rondom de verkiezingen, vlak na de herstart die de vereniging lokaal had gemaakt. Hetzelfde onderzoek op een ander tijdstip zou een andere analyse opleveren, omdat er op dat moment weer andere leden zijn, een ander bestuur en een andere context. De rijkheid van een specifiek onderzoek is dat de details kunnen worden uitgewerkt over de hele afdeling.

¹⁷ Tsoukas & Knudsen (2003) p. 398-402

¹⁸ Tsoukas & Knudsen (2003) p. 403, Boeije (2005) H.2

5. Literatuur

Dit literatuurhoofdstuk heeft twee functies; ten eerste dient het als sturing voor het onderzoek. Er wordt een kader mee gecreëerd en gezorgd voor verdieping over te onderzoeken organisatie. Ten tweede wordt de theoretische verkenning na dataverzameling als vergelijking gebruikt zodat de gevonden gegevens gekoppeld kunnen worden aan de bestaande theorie. De literatuur wordt gebruikt als richtsnoer.¹⁹ Allereerst zal het concept van (organisatie)cultuur uiteengezet worden, dit is waar het onderzoek naar op zoek gaat en probeert te construeren. Vervolgens een afweging en beschrijving van het organisatietype waar D66 toegerekend kan worden en daarop aansluitend de heersende discourses met betrekking tot belangrijke thema's die bij deze organisatievorm en de huidige ontwikkelingen aansluiten.

Om na dataverzameling antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag zijn de volgende theoretische concepten uitgewerkt: Organisatiecultuur, de typologie van de organisatie, organisatiegroei, professionalisering, organisatieverandering en identiteit.

Organisatiecultuur

Dit onderzoek is een cultuuronderzoek binnen een organisatie. Met een culturele blik kijken naar organisatieprocessen kan een hoop blootleggen over waarom een organisatie werkt zoals het werkt, waarom de organisatie succesvol is of juist niet, wat wrijving oplevert en wat mensen bindt. Een cultureel perspectief kan ook inzoomen op machtsverhoudingen en de consequenties daarvan binnen een organisatie.

Cultuur is een even veelzeggend als nietszeggend begrip. Het wordt veel gebruikt in diverse contexten, velen hebben er een wel idee van wat er mee te maken heeft, en kunnen er kenmerken opgenoemd worden: normen en waarden. Gebruiken. Taal. Maar wat is cultuur? Eenduidigheid hierover is er niet. Verschillende visies met subtiele nuances geven aan dat ook binnen de wetenschap maar moeilijk de vinger te leggen is op de abstracte maar toch ook alledaagse term cultuur.

Eén van de eerste vragen die men kan stellen, is: Heeft een organisatie een cultuur, of is een organisatie een cultuur? Deze vraag heeft volgens Smircich (1983) twee stromingen veroorzaakt: respectievelijk 'culture as variable' en 'culture as root metaphor'. Als cultuur wordt gezien als variabele, is het een beïnvloedbare factor binnen de organisatie, terwijl cultuur als metafoor is ingebed in de gehele organisatie, op zowel bewust als onbewust niveau.²⁰ Deze laatstgenoemde organisatiebrede benadering wordt in dit onderzoek als uitgangspunt genomen. Om een cultuur te kunnen begrijpen zijn verschillende begrippenkaders uitgewerkt, zo kunnen onder andere verschillende niveaus (Schein) en metaforen (Morgan, Bolman & Deal) binnen organisatiecultuur worden onderscheiden; beiden hebben gemeen dat de focus ligt op gedeelde betekenisgeving binnen

¹⁹ Boeije, H. (2005) p.81

²⁰ Driskill & Brenton (2005) p. 28, 29

de organisatie en die door middel van verschillende culturele elementen tot uiting komt.²¹ ‘Culturele elementen’ wordt door Driskill en Brenton uiteen gerafeld tot: vijf categorieën: waarden, symbolische elementen, rol elementen, interactieve elementen en contextelementen.

Cultuuronderzoek binnen organisaties wordt vanuit verschillende perspectieven uitgevoerd. Martin (2004) stelt dat er drie te herkennen zijn: het integratie- differentiatie- en fragmentatieperspectief. Deze indeling is gebaseerd op de focus van de onderzoeker; zoekt deze vooral naar wat te omschrijven zou zijn als ‘de’ organisatiecultuur, en met name hoe dit door het managementniveau wordt uitgedragen (en naar buiten toe), is er sprake van integratie. Met het differentiatieperspectief wordt er gekeken naar de verschillen die binnen één organisatiecultuur kunnen ontstaan, waarbij de ambiguïteit die ontstaat door subculturen een belangrijke rol speelt. Binnen het fragmentatieperspectief wordt de organisatie beschreven in al haar ambiguïteit en complexiteit, met individuele belangen en tegenstrijdigheden.²² Naar iedere organisatiecultuur kan op deze drie manieren gekeken worden, Martin wijst er dan ook op dat er geen keuze gemaakt hoeft te worden tussen de perspectieven, maar dat er een completer beeld kan ontstaan van een cultuur door deze juist naast elkaar te gebruiken.²³

De politieke partij: een vrijwillige organisatie

D66 is een politieke partij, georganiseerd op grondslag van een ideologie, rondom politiek gedachtegoed over hoe mens en maatschappij in elkaar zouden moeten zitten en daartoe “een georganiseerde groep, voorzien van een officiële benaming, die als zodanig kandidaten stelt voor de verkiezingen voor openbare functies”, de organisatiegraad is beperkt, kijkend naar het bereik van de organisatie, de kiezers en hun rol of taak, en vooral gericht op potentiële kiezers en leden.²⁴

De organisatie van de politieke partij bestaat door de actieve inzet van leden: vrijwilligers. In de literatuur zijn er verschillende typering van organisaties op basis van vrijwilligers te onderscheiden, afhankelijk van verschillende kenmerken (doelstelling, structuur, e.d.).

Meijs en Westerlaken (1994) onderscheiden drie vormen van organisaties waar vrijwilligers bij betrokken zijn: de vrijwilligers-bestuurde organisatie, de vrijwilligers-ondersteunde organisatie en de vrijwilligersorganisatie. Bij de eerstgenoemde vormen de vrijwilligers het bestuur, maar zijn de uitvoerende veelal beroepskrachten, bij de tweede vice versa. D66 is in te delen bij de laatste vorm: zowel het bestuur als de uitvoering in handen van vrijwilligers, maar kan er wel sprake zijn van ondersteuning door betaalde (of beroeps) krachten. Bij de kleine, lokale afdelingen zoals in dit onderzoek zijn geen beroepskrachten aangesteld, op landelijk niveau is deze ondersteuning er wel.²⁵

²¹ Driskill & Brenton (2005) p. 35

²² Martin, J. (2004) p. 4- 11

²³ Martin, J. (2004) p.12

²⁴ Koole (1992) p.18

²⁵ Meijs, L.C.P.M. (1997)

Kijkend naar de typologieën die Gastelaars (2006) onderscheidt voor organisaties met een publieke taak kan D66 vervolgens getypeerd worden als een vrijwillige vereniging, gekenmerkt door betrokkenheid bij de politieke ideologie en missie, met als kerntaak het aantrekken en behouden van (actieve) leden. Door het vrijwillige karakter van de organisatie zijn de structuren vaak informeel.²⁶ De organisatievorm kan op twee manieren worden bekeken; vanuit de landelijke partijstructuur van D66 bezien is er sprake van divisiestructuur. De afdelingen, geografisch gegroepeerd, hebben een eigen bestuur en kunnen zelfstandig opereren. Ze hebben grote mate van autonomie met betrekking tot planvorming en zijn zelf in grote mate verantwoordelijk voor het budget.

Er is echter wel sprake van landelijke aansturing of op z'n minst ondersteuning: het gedeelde politieke gedachtegoed is bepalend voor de keuzes en besluitvorming op zowel landelijk als lokaal niveau. De speerpunten van de partij zijn ook de basis voor lokale plannen: idealen als democratie en transparantie en daardoor het imago, de beeldvorming worden hierdoor min of meer gestandaardiseerd. Dit is onder meer terug te vinden in bijvoorbeeld het logo, de lay-out van de website, maar ook in de nationaal georganiseerde start van de campagne voor de gemeenteraadsverkiezingen en trainingsdagen voor aankomende gemeenteraadsleden.²⁷

De tweede organisatievorm is op het lokale niveau zelf te onderscheiden en zou kunnen beschreven worden als een netwerkorganisatie: een meestal kleine, informele organisatie, waarvan het bestuur de top vormt maar waarbinnen veel in taakgerichte teams, commissies, wordt gewerkt, waarvan sommige op ad hoc basis, bijvoorbeeld de campagnecommissie rond verkiezingstijd.

Op basis van de doelstelling is de partij in te delen als 'political nonprofit', ook wel 'campaigning' of 'advocacy' –organisatie: gericht op de overheid om een publiek belang te behartigen. De vorm is specifiek: "the organization is but the formal part which serves the movement; efficiently but preferably invisibly" (Handy, 1988). Enige vorm van organisatie is een vereiste geworden om voet aan de grond te krijgen, maar is eigenlijk vrij minimaal. Meijs schenkt hierbij nog aandacht aan het feit dat "ook zoiets zwaarwichtigs als politiek voor veel mensen een hobby is, waarbij plezier en gezelligheid voorop staat" naast de politiek inhoudelijke missie die op eigen wijze door de partij en de afdeling wordt ingevuld.²⁸

Welke heersende discoursen aansluitend bij de bovenstaande typologie van de organisatie zijn nu relevant? D66 is momenteel een groeiende organisatie: in een jaar tijd zijn er 6200 nieuwe leden geregistreerd.²⁹ Wat betekent deze groei voor D66 als organisatie? Aan de hand van inleidende gesprekken op het landelijk bureau D66 in Den Haag en met de voorzitters van de afdelingen Zaanstad

²⁶ Gastelaars, M. (2006) p. 24

²⁷ Mintzberg, H. (1981)

²⁸ Meijs, L. (1997)

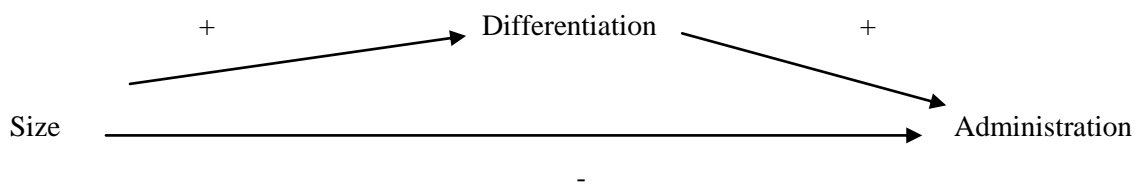
²⁹ HP/De Tijd – 18 januari 2010

en Venlo ligt de focus in eerste instantie op de volgende samenhangende thema's: organisatiegroei en verandering, professionalisering en identiteit.

Organisatiegroei

Wat betekent het voor een organisatie om te groeien? Wat voor dynamiek brengt dat met zich mee en wat zijn eventuele struikelblokken? Blau en Schoenherr stelden in 1972 het onderstaande model voor organisatiegroei op. In dit model wordt duidelijk wat groei betekent voor de structuur van een organisatie, namelijk dat het veelal leidt tot differentiatie, specialisatie en standaardisatie, waardoor ook het management zou moeten worden uitgebreid. Groei betekent voor een organisatie dus uitbreiding van de formele processen om het beheersbaar te kunnen houden. Blau en Schoenherr richtten zich op de relaties binnen organisaties die naarmate deze groeit niet meer lineair zijn.³⁰

Blau's model of organizational growth



Professionalisering

Heeft een groeiende organisatie meer behoefte aan professionaliteit? Of komt het hand in hand? Waar en waardoor is het merkbaar? Organisatiegroei wordt vaak met professionalisering geassocieerd, maar wat wordt hiermee bedoeld? Wat is professionaliteit en wat maakt een organisatie professioneel?

Gastelaars stelt in "Excuses voor het ongemak" (2006) dat professionaliteit in verschillende contexten een veelgebruikte en misbruikte term is, waardoor er ook wel sprake is van inflatie van het begrip. Waar professionaliteit lange tijd werd geassocieerd met deskundigheid en expertise (artsen, notarissen, etc.), is de huidige ontwikkeling dat een 'professional' gedisciplineerd is, beheerst onder alle omstandigheden die zich tijdens het uitoefenen van hun functie voordoen. Professionaliteit kan hierdoor op vrijwel iedereen binnen allerlei organisaties van toepassing zijn. Professioneel genoemd worden, geeft een zekere status en macht. Door de begripsinflatie heeft de professional echter wel aan macht ingeboet, die tegenwoordig meer gezocht wordt in ondernemerschap of het management.

³⁰ Blau & Schoenherr (1972)

Professionaliteit binnen een vrijwillige vereniging levert een bijzondere dynamiek op, de vrijwillige basis van de organisatie blijft altijd sterk van invloed. Een spanningsveld kan veroorzaakt worden door wrijving tussen het vrijwillige karakter en de ambitie en taken van de organisatie.

De leden organiseren zichzelf en de vrijwillige, collectieve betrokkenheid houdt de organisatie bij elkaar. Doordat leden meestal intrinsiek gemotiveerd zijn om bij een vereniging te blijven is dit lastig te managen.

Gastelaars omschrijft een aantal aandachtspunten voor een vereniging die professionaliseert, met name wat betreft de duurzaamheid van de partij; zo is het van belang dat vooral de leden ook inspraak houden, dat de binding met de partij groot blijft. Het voortbestaan van de vereniging is grotendeels afhankelijk van de loyaliteit naar de partij toe. De kerntaak blijft hoe dan ook het mobiliseren en onderhouden van leden, professionaliteit mag geen afstand tussen bijvoorbeeld bestuur of commissies met 'gewone' leden opleveren. Het enthousiasme en de inzet van leden mag niet in het geding komen met eventuele ambities van de lokale afdeling of een landelijk bestuursorgaan; hierdoor heft de organisatie zichzelf op den duur op. Media-aandacht en commerciële activiteiten zijn hierop van invloed. Ook als een vereniging sterk afhankelijk is van een charismatisch boegbeeld zal dit op den duur ten koste gaan van de duurzaamheid.

Daarnaast kunnen er spanningen omtrent de vrijblijvendheid voor het vervullen van functies binnen de vereniging ontstaan naarmate de omgeving en organisatie zelf meer en meer van de leden gaat vragen. Het is belangrijk dat de professionalisering niet alleen in of door het bestuur plaatsvindt, maar dat de ontwikkeling in de gehele organisatie doorgevoerd wordt en bijval vindt.³¹

Organisatieverandering

D66 bevindt zich als organisatie in een dynamische omgeving en zal moeten inspelen op verandering, waar ook de organisatie zich op aan moet kunnen passen. De hierboven beschreven processen zijn veranderingen die plaatsvinden binnen de organisatie, maar ook sterk afhankelijk van de omgeving (of context) waarin de organisatie zich bevindt.

De manier waarop de organisatie gedefinieerd wordt is van belang voor de manier waarop ook organisatieverandering bekeken wordt in de literatuur.

Llewellyn onderscheidt drie varianten, bestempeld als "Three conceptualizations of organizational boundaries". De organisatie in relatie met verandering wordt gezien als:

1. Een gesloten systeem: de grenzen zijn moeilijk te doordringen/doorbreken voor de omgeving.
2. Open systeem: na een verandering zullen grenzen tijdelijk vastliggen en uitwisseling met de omgeving verminderen. Verandering is noodzakelijk maar stopt als er een nieuwe balans is gevonden.

³¹ Gastelaars, M. (2006) H.2, H.4

3. Organisatie als open systeem: dynamische begrenzing van een organisatie, grenzen moeten actief behouden worden. De organisatie en de omgeving worden constant opnieuw gedefinieerd. Voortbestaan van de organisatie is afhankelijk van de omgeving en vice versa.³²

Een organisatie kan veranderen door een reactie op een ‘verstoring’ van buitenaf. Verandering wordt door Laughlin in twee niveau’s ingedeeld, op het eerste niveau verandert slechts het blikveld of de oriëntatie van de organisatie en niet de kernwaarden of beliefs die daaraan ten grondslag liggen.

Het tweede niveau raakt wel de kern van de organisatie en voor deze vorm van verandering kan ook niet gekozen worden, maar is gedwongen van buitenaf. Hierdoor moet de organisatie volledig worden omgevormd.

Table 1. Laughlin’s (1991) typology of organizational change

No Change	“Inertia”
First Order Change (Morphostatic)	(1) “Rebuttal” (2) “Reorientation”
Second Order Change (Morphogenetic)	(1) “Colonisation” (2) “Evolution”

Identiteit

Om te kunnen bepalen of de identiteit door de (leden)groei wordt beïnvloed, wordt gekeken naar de opvatting over organisatie-identiteit; hoe wordt dit in de literatuur omschreven en hoe kan het voor D66 worden ingevuld?

De identiteit van een organisatie is nauw verwant met de organisatiecultuur en wordt bepaald door opvattingen van betrokkenen bij die organisatie over wat er centraal staat én wat juist onderscheidende eigenschappen zijn. Identiteit is een gedeelde interpretatie van waar de organisatie voor staat en er deze wordt beïnvloed door de betrokkenen (werknemers, leden, management e.d) die deze betekenis invullen door hun handelingen of activiteiten binnen de organisatie. De context speelt een belangrijke rol in het verklaren van de betekenissen die de betrokkenen hun organisatie toekennen.³³

De organisatie-identiteit is een proces van wederzijdse beïnvloeding; gevormd door interactie met zowel interne als externe factoren van de organisatie. Het betreft hoe de organisatie zichzelf definieert ten aanzien van de omgeving en omgekeerd. Om van een organisatie-identiteit te kunnen spreken is het wel van belang dat er overeenstemming bestaat over de begrippen die worden gebruikt om de organisatie te definiëren. Alvesson & Empson (2008) hanteren een dynamische definitie van

³² Skinner, Stewart & Edwards (1999)

³³ Chreim, S. (2007)

organisatie-identiteit: “the idea that organizational members construct a common perception of their organisation as having certain key characteristics, as being distinctive from other organizations in some respects, and as showing a degree of continuity over a period of time and varying circumstances”. Hieruit volgt de opvatting dat de identiteit van een organisatie niet bestaat (en dus ontdekt of blootgelegd kan worden), maar wordt gevormd door de ‘participanten’ en de context ervan. Het is in dit geval ook sprake van een tijdelijke identiteit die aan verandering onderhevig kan zijn.³⁴

Onderstaande tabel geeft aan uit welke dimensies een organisatie-identiteit bestaat en hoe deze te construeren is.

Table 2 Identity dimensions and associated themes of identity construction

1. *Knowledge work*: What do we know and how do we work?

- Content of knowledge
- Work processes

2. *Management and membership*: How is the organization managed and how do members relate to management?

- Formal structure and systems
- Informal structure and systems
- Ideals and motivation

3. *Personal orientation*: What kind of people are we in the context of the organization?

- Morality
- Mythology

4. *External interface*: How are we seen and how do we see others?

- Image
- Clients and competitors
- The ‘other’

Alvesson & Empson (2008)

³⁴ Alvesson & Empson (2008) en Mills, Bettis, Miller & Nolan (2005)

6. Databeschrijving

In dit hoofdstuk wordt een beeld geschetst van beide afdelingen: in categorieën en subcategorieën wordt er uiteengezet wat er uit de interviews en observaties naar voren is gekomen. Schuin gedrukt zijn de citaten, om de data aan te vullen of te verduidelijken.

1. Identificatie

1.1 D66 als landelijke partij

Alle leden voelen zich D66'er en dat wordt aangegeven met een aantal eigenschappen: *“Het zijn allemaal mensen die dus niet van dogmatisch denken houden, geen schreeuwers, voor de nuance gaan, maar wel helder zijn”*. Het profiel is over het algemeen gesteld: hoogopgeleid, idealistisch, redelijk, genuanceerd, vernieuwend, sociaal-liberaal en het overgrote deel is man.

De belangrijkste motivatie om lid te worden is bij vrijwel iedereen: de landelijke standpunten en de redelijke, niet-dogmatische en vernieuwende denkwijze van de partij. *“Nou ik denk allereerst gewoon het Pechtoldeffect dat kan ik niet ontkennen want de jaren dat ik...je stemt D66 omdat je gewoon landelijk voor D66 bent”*. Daarnaast wordt angst of afkeer voor opkomst van de PVV wordt een aantal keer genoemd als persoonlijke politieke drijfveer.

De huidige populariteit wordt vooral toegeschreven aan het succes van Alexander Pechtold, die veel aandacht genereert voor D66 door zich af te zetten tegen Geert Wilders. De populariteit en positieve peilingen leveren veel aandacht op en beïnvloedt ook de lokale tendens van het succes (of de afgelopen jaren het uitblijven daarvan)

“Stel dat D66 in de regering komt eind van het jaar of wat dan ook, dat hebben we toen ook meegemaakt, dan praat ik over de jaren '90 en begin 2000, dat betekent gewoon dat je veel meer reacties krijgt, veel meer aanmeldingen en veel meer belangstelling ook in algemene zin”.

“En we hebben natuurlijk heel nadrukkelijk de wind mee gehad van de positieve invloed die Alexander Pechtold gehad heeft en het feit dat we ons ook lokaal hebben kunnen afzetten tegen de club van Wilders”.

1.2 De afdeling

De meeste actieve leden zijn meestal door een speciale aanleiding (persoonlijke benadering of verkiezingen) ook op gemeentelijk niveau betrokken en enthousiast geworden. De wens is om wel D66 te zijn maar op een sterk lokale manier en daardoor ook minder afhankelijk van de landelijke schommelingen. De afdelingen worden in positieve bewoordingen omschreven: enthousiast, gedreven, bruisend, in opbouw, ambitieus, betrokken, groeiend/ontwikkelend, democratisch, sociaal, collegiaal. Er wordt wel gesproken van *club*, *groep* en *team* maar dat moet nog wel sterk groeien, men kent elkaar nog niet zolang en het is nog aftasten in de omgangsvormen en samenwerking. *“Het was nog geen geoliede machine.”*

Beide afdelingen worden als een mix gezien: jong en oud, ervaren en onervaren, lang en net lid.

“Ik heb het idee dat we nu wel met allemaal mensen bij elkaar zitten die echt wat willen doen, dus wel een hele actieve houding van degenen die er zijn tot nu toe.”

Bij de afdeling Zaanstad wordt wat meer de nadruk gelegd op de klik onderling met de leden maar is er ook sprake van concurrentie en spanningen geweest in aanloop naar de verkiezingen. In Venlo is de sfeer wat zakelijker en vooruitstrevend, wat voorafgegaan is aan de huidige situatie wordt gelaten voor wat het was en er wordt vooral vooruit gekeken en plannen gemaakt.

1.2.2 Introductie

Momenteel is er bij beide afdelingen geen introductie zoals op landelijk niveau, met een nieuwe ledendag en een welkomsbrief of een ‘wegwijzer’, maar er zijn wel ideeën om het op een soortgelijke manier aan te pakken en dit wordt ook gestimuleerd vanuit het landelijk bureau. De eerste kennismaking is meestal na telefonisch contact of e-mail op een (algemene leden)vergadering. *“Ja toen kreeg ik netjes antwoord van: ja het bestaat nog en we houden binnenkort -dat waren de eerste eigenlijk bijeenkomsten- en toen ben ik niet bij de eerste bijeenkomst maar bij de tweede bijeenkomst hier dichtbij in de straat ben ik ja heb ik erbij gezeten en dat was iets, dat was een opkomst van 3, 4 hooguit 5 mensen, dat was een algemene afdelingsvergadering.”*

De eerste indruk van de afdeling is wisselend, ook afhankelijk van het stadium waarop de leden zich aandienen. De nieuwe leden in Zaanstad lijken aangesproken te worden door de sfeer:

“Ik kreeg een e-mail dat er een algemene ledenvergadering was, een soort kennismakingsmoment bij iemand en of de leden wilden komen en toen ben ik daarop ingegaan, ben ik even langs geweest even kijken wat er aan de hand is. Ik had het idee, ik wil wel wat meer betekenen dan alleen maar lid zijn, ik wil best actief zijn want ik wil iets veranderen in Nederland zeg maar en het lijkt me handig als je onderaan begint, maar ja op een gegeven moment, we raakten zo enthousiast en eigenlijk was het een heel jonge groep van mensen, die zelf ook niet zo ervaren was en ze vroegen mensen voor de lijst en toen dacht ik ja nou waarom zou ik die stap niet maken en kijk ik wel wat er komt en zo steeds ambitieuzer geworden.”

In Venlo is de eerste indruk over het algemeen wat negatiever geformuleerd:

“Ja, toen ik voor de eerste keer kwam was het huilen. Er zaten 6 mensen, de afdeling zelf was bijna niet meer actief.”

“Ik kan me niet herinneren dat ik ooit gebeld of benaderd ben behalve een uitnodiging voor de algemene ledenvergadering daar ben ik toen wel naartoe gegaan maar dat was ook ja dat was ook de reden waarom ik daarna gelijk dacht van nou...laat maar zitten.”

Inmiddels is dit sterk aan verandering onderhevig en wordt er veel meer aandacht aan besteed.

1.3 Geschiedenis

Zaanstad heeft een duidelijke historie die ook wordt uitgedragen. Men is trots op de ‘wederopstanding’ van de partij en is blij dat ze weer terug is in de gemeentepolitiek. Het verhaal dat drie man de partij ‘levend’ hebben gehouden, ‘het schip drijvende’ of ‘het vuur brandende’ komt vaak aan de orde en hier klinkt wat verbazing in door. Vier jaar geleden waren er slechts nog een voorzitter, secretaris en penningmeester. Door middel van een belactie (zie hieronder) is opheffing van de afdeling voorkomen en kwamen er steeds meer leden weer naar de vergaderingen. Inmiddels is de groep tot zo’n vijftien tot twintig actieve leden uitgegroeid en zijn er drie zetels behaald in de gemeenteraad.

Met haar historie houdt Venlo zich minder bezig: leden waren er nog nauwelijks en het vorige bestuur is opgestapt en er is een hoop vernietigd. Er zijn wel verhalen of controverses uit het verleden bekend maar hier wordt niet teveel aandacht aan geschonken.

De ‘belactie’ wordt vaak genoemd omdat dat het moment voor Zaanstad was of de afdeling opgeheven zou worden: *“Nee, dat was de laatste kans. Dus óf we gaan nu mensen bellen en we worden actief en er ontstaat wat of als er geen respons komt vanuit de leden trekken we de stekker eruit. Dat was het.”*

Een soortgelijk moment is er in Venlo ook geweest. Hier heeft de toenmalige voorzitter het voortouw genomen in aanloop naar de nieuwe verkiezingen door actief zijn persoonlijke netwerk aan te gaan spreken, op te bellen, uit te nodigen.

2. Groei actieve leden

De ledengroei zoals daar in de media bekendheid aan aangegeven wordt, is op de onderzochte afdelingen niet zo goed merkbaar; de meeste nieuwe leden zijn veelal toch nummers op de ledenlijst. Beide afdelingen hebben nog niet zo heel veel leden, hoewel de ledenlijst wel wat langer is dan voorheen. De groei van de actieve kern, die ongeveer anderhalf jaar geleden op gang gekomen is, is een prominenter ontwikkeling die echt van invloed is geweest op de beide nauwelijks nog bestaande afdelingen: het heeft de organisaties weer vorm gegeven. Dit zijn echter niet allemaal nieuwe leden maar ook geactiveerde leden, die al langer lid waren. Met deze nieuwe actieve kern zijn er weer vergaderingen afgeroepen, kon een kandidatenlijst worden opgesteld, een programma geschreven en campagne gevoerd voor de verkiezingen, een nieuw en groter bestuur is benoemd en er wordt gewerkt aan een nieuwe structuur. De taken kunnen nu worden verdeeld en er ontstonden (en ontstaan nog altijd) nieuwe taken. Het is wennen voor de oude kern die voorheen aan alle touwtjes trok, om dit nu los te laten en er moet meer geformaliseerd worden om te voorkomen dat er onduidelijkheden zijn.

“Dat is voor die drie mensen een beetje wennen want je moet niet je macht maar je invloed ga je verdelen. Meer mensen krijgen invloed of geef je invloed en je hoopt dat er dan meer voeding komt voor in de algemene zin.”

“Het is in die zin natuurlijk net een bedrijf wat je begint hè je begint eerst zelf en vervolgens krijg je één werknemer dat gaat nog wel, dan heb je er twee, dan heb je er drie dat gaat ook nog wel, maar ja, op een gegeven moment heb je er 10 en dan kom je er in één keer achter dat je zelf niet meer mee kunt werken omdat je drukker bent om die 9 zou maar zeggen aan de gang te houden en goed neer te zetten dan dat je zelf nog meewerkt. Ja, zo werkt het in zo’n club ook eigenlijk.”

“De organisatie bestaat niet meer uit drie man, dus dan kun je niet meer zo opereren van dat je met elkaar afspreekt wat je gaat doen dan heb je echt een bestuur met structuur nodig.”

Het moment waarop de vereniging Zaanstad weer vorm krijgt is voor veel leden een boottocht op de Zaan, waar de nieuwe (of nieuwe actieve) kennis met elkaar en de vereniging maakten.

“Toen was er een bijeenkomst in het kader van de Europese verkiezingen, toen hebben we een kleine campagneactie gehad met een boot over de Zaan, een boottochtje over de Zaan en dat was voor mij het gevoel dat we echt als afdeling begonnen het begin van de vorming van de afdeling zeg maar voor mijn gevoel.”

In Venlo is de actieve kern tijdens en na de campagne gegroeid, een aantal leden hebben de draad weer opgepakt en het initiatief genomen om door middel van hun persoonlijke netwerk nieuwe leden aan te trekken en te activeren.

3. Doorstart

3.1 Opbouw

Momenteel wordt er door beide afdelingen een doorstart gemaakt, ze beginnen als organisatie weer opnieuw, en ze kwalificeren zichzelf ook als een organisatie in opbouw. In Zaanstad lijkt het vooral een kwestie van uitbreiding van de reglementen en wennen aan en inspelen op de nieuwe grootte. In Venlo is men bezig aan de hand van vier actiepunten om een nieuwe organisatiestructuur neer te zetten en hier is een jaar voor uitgetrokken. Aan veel aspecten van de organisatie wordt gewerkt maar men is voorzichtig in beschrijven ‘hoe het er nu aan toe gaat’. Het nieuwe bestuur staat voor de taak de afdeling weer op poten te krijgen, omdat er niets aan structuur is overgebleven van voorgaande jaren.

“Het zit allemaal in een opbouwfase, dat betekent dat als je drie maanden geleden kijkt dan had ik gezegd: amateuristisch en ongeorganiseerd en nu zijn er een heleboel plannen, die plannen, we zitten eigenlijk nog een beetje in de plannenmaakfase wat mij betreft, nog niet zover dat we al met de uitvoering bezig zijn dus er is hoop aan de horizon. Ik denk dat er een heleboel goede plannen zijn en ook goede ideeën zijn en dat we nog in de fase zitten waarop we aan het bedenken zijn hoe we gaan werken de komende jaren.”

3.2 Leren

Beide afdelingen geven aan ‘het wiel niet opnieuw uit te vinden’ door ook naar andere afdelingen te kijken, dit gebeurt echter nog weinig. Amsterdam en Maastricht zijn hierbij als voorbeelden genoemd. Daarnaast wordt getracht lering te trekken uit bijvoorbeeld het verloop van de campagne door te evalueren en dat te gebruiken voor de toekomst

“Dus gisteravond hebben de campagne geëvalueerd en gekeken of het landelijk en wat we dan gaan doen en wat de lessons learned zijn en dat soort zaken. En wat we anders zouden doen en dingen die ik heb geleerd van mezelf die ik teruggekoppeld heb gekregen en dingen die het bestuur heeft geleerd en zich heeft aangetrokken”

Er zijn plannen om contacten te leggen, of gestructureerde overleggen te organiseren met andere afdelingen, maar dit is nog niet tot uitvoering gebracht.

3.3 Vernieuwing, vooruitgang

Vernieuwing is een thema wat op een zowel praktische als inhoudelijke manier wordt ingevuld. Er is de vernieuwing van het ledenbestand, nieuwe actieve mensen, jonge(re) mensen met nieuwe ideeën maar er is ook vernieuwing op organisatievlak. Men kijkt vooruit. De afdelingen zijn als nieuwe organisaties.

Met name in Venlo zijn ze bewust bezig met vernieuwing: er staat een nieuwe ploeg, niet belast met een (persoonlijke) geschiedenis met de afdeling. Er is oud zeer, maar omdat het grootste deel van de actieve leden nieuw (of nieuw als actief lid) is, weet men hier nauwelijks iets van of slechts van horen zeggen. Het wordt als een voordeel gezien dat zoveel mensen nieuw zijn en dus niet door de geschiedenis wordt gehinderd. Daarnaast wordt in de opzet van de organisatie gekeken naar de moderne mogelijkheden, met bijvoorbeeld een nadruk op nieuwe communicatiemogelijkheden.

4. Professionalisering

4.1 Professionaliteit

Zowel landelijk als lokaal wordt D66 als ‘steeds professioneler’ bestempeld. Dit wordt toegeschreven aan het feit dat er meer wordt georganiseerd en aangeboden vanuit het landelijk bureau, dat er veel nieuwe leden een hoop kennis in huis hebben -ze zijn hoogopgeleid en gebruiken hun opleiding en werkervaring binnen de afdeling (waarbij communicatieadviseurs en juristen genoemd worden)- en doordat de statuten op orde komen: dat er niet meer ‘even iets geregeld wordt’ maar dat er officiële wegen voor zijn en daarnaast doordat leden zich houden aan de gemaakte afspraken.

“Ik vind dat we, de kandidaten zijn bezig geweest met debattrainingen, met het aanleren van quotes, de do’s en don’ts in de pers, je ziet ook dat onze kandidaten zich hebben verbeterd in het zichzelf kunnen presenteren en zichzelf neerzetten. Dat vind ik toch een stukje professionaliteit en waar we héél bewust aan hebben gewerkt in de afgelopen periode dat zijn twee dingen dat is met name het inwerken van mensen op dossiers en het mensen laten kennis maken met het sociale netwerk in

Zaanstad zodat ze ook de partijen kennen en de structuren kennen en eh voor een deel denk ik ook dat we bezig zijn geweest met een stukje imagobuilding met hoe presenteren we onszelf nou als partij, waar staan we nou eigenlijk voor? Dus in die zin vind ik dat toch wel redelijk professioneel.”

“Het valt mij op dat dat het zijn de jonge leden die veel meer vanuit professionaliteit en ik ben misschien bevooroordeeld maar toch, die vragen om structuur, die vragen om duidelijkheid, niet zo van ‘dat regelen we effe’, geen één-tweetjes, geen bilateraaltjes. Gewoon vastleggen, hoe liggen de procedures, hoe ziet die eruit, wie zijn de betrokkenen, gaat ‘ie zuiver. Ik vind wel dat heel veel jonge mensen veel meer zakelijk ook proberen op dat soort dingen in te steken dan de leden die vanuit een soort ervaring zeggen van nou we zien het dan en het komt wel goed en waar maak je je nou druk om.”

4.2 Formalisering – Procedures

Doordat de afdeling nauwelijks nog actief was, zijn niet alle procedures vastgesteld en bekend nu ze wel nodig zijn, en worden ze momenteel in veel gevallen nog ad hoc vastgesteld. De noodzaak hiervan wordt door de groei van de actieve kern ingezien, maar is niet voor iedereen een even positieve ontwikkeling. De formalisering door het opstellen of herintroduceren van procedures, wordt gezien als professionalisering.

“We hebben nu alle procedures worden van tevoren vastgesteld, bijvoorbeeld nu ook de college-onderhandelingsprocedure hoe we dat wel en niet gaan doen, hebben we allemaal geformaliseerd in het bestuur hebben we ook gedeeld met de fractie daarom had ik ook van de week twee vergaderingen achter elkaar en wij kiezen dus nu elke keer voor beheersing van de situatie en het vastleggen van de situatie en te voorkomen dat we vastlopen in een procedure.”

Notulen, afspraken, procedures en regels worden vastgelegd omdat dit nodig is om overzicht te kunnen houden, en doordat het door een aantal nieuwe leden persoonlijk wordt geëist. Er is meer behoefte aan duidelijkheid, verantwoording en een formele regelgeving om als vereniging op terug te kunnen vallen. De taakverdeling verloopt vooralsnog naar eigen interesse en redelijk spontaan. Een aantal mensen hebben een dubbele functie omdat de organisatie (of het aantal actieve leden) nog steeds niet erg groot is. Er moest een hoop weer opgepikt worden en er wordt nog naar een formele structuur gezocht, omdat niet altijd alle taken al worden opgevuld of veel door dezelfde personen wordt gedaan.

“Je merkt ook heel duidelijk wat we vroeger alleen maar tijdens onze grote algemene vergaderingen deden 2 of 3 keer per jaar, dat er dus echt alleen toen een verslaglegging was of soms een besluitenlijst maar dat we nu dus gewoon van de vergaderingen zowel van het bestuur als de fractie dat er verslagen of besluitenlijsten van komen, dat dus iedereen, ook die er later bijkomt in de map kan zien: dat en dat is er toen afgesproken.”

De lijsttrekkerverkiezing en de wethouderprocedure in Zaanstad zijn aan te merken als voorbeeld voor de verandering die plaatsvindt qua formalisering. Een lijsttrekkerverkiezing was eigenlijk een nieuwe procedure voor de afdeling en er was om die reden onduidelijkheid. In aanloop naar de verkiezingen is met dichter op de procedures gaan zitten om herhaling van deze situatie te voorkomen en vooraf de regels vast te stellen.

5. Kloof

Er wordt een kloof tussen jong en oud op verschillende manieren benoemd: jong en oud in leeftijd en jong en oud qua lengte van het lidmaatschap, door de één wat extremer gesteld als een echte tegenstelling dan de ander.

Het verschil in leeftijd wordt een aantal keer aangestipt; jong betreft in Zaanstad voornamelijk een groep dertigers met een wat nieuwe kijk op de ideeën van D66 en een kritische opstelling naar de gevestigde orde: *“Wat je vooral ziet en dat vind ik het meest prettig overigens dat het vooral de wat nieuwere mensen zijn, de wat nieuwere leden vooral eigenlijk de dertigers zal ik maar zeggen, tussen de 30 en de 40, die op dit moment toch behoorlijk de stempel drukken op hoe de partij functioneert.”*

De leeftijds kloof in Venlo lijkt vooral de omgang met nieuwe communicatiemiddelen te betreffen en ligt hierdoor een hoger en heeft ook te maken met de professionele achtergrond. De steunfractie van Venlo is vooral in leeftijd er jong en heeft nog wat weinig bagage. Hier zijn de raadsleden wel bewust mee bezig. *“Dus wij treden inderdaad een beetje op als ehm, mentoren voor onze nieuwe mensen voorlopig”*

“Jong en oud vult zich goed aan dus vooral voor de mensen die helemaal nieuw gekomen zijn is het nog een beetje lastig om te weten van ja hoe functioneert de politiek, wat is je rol en wat kun je en waar moet je op letten? Ja en daarvoor is het prettig dat vooral in de raad op dit moment twee ervaren mensen zitten die de jonge garde een hele hoop kan vertellen en laten meedoen van zo zit die politieke wereld in elkaar. Dus de manier waarop vergaderingen georganiseerd zijn en hoe stukken behandeld worden en waar moet je wel naar kijken en waar niet en die wisselwerking gaat goed.”

De tweede kloof tussen jong en oud is er een tussen de ‘oude garde’ en de nieuwe (of nieuwe actieve) leden en dit betreft een verschil in politieke ervaring door het aantal jaren dat je (lokaal) politiek actief bent, de mensen het wereldje kent. Zowel in Venlo als in Zaanstad is dit echter eperkt; D66 heeft er de afgelopen 4 jaar niet in de gemeenteraad gezeten waardoor er een hiaat van vier jaar gemeentepolitiek (concreet over beleidsplannen e.d.) moet worden ingehaald. *“Hier zijn het toch allemaal mensen die als D66 in Venlo eigenlijk heel weinig ervaring maar hebben of weinig, alle oude ervaring is gewoon weg, die zijn er niet meer die mensen.”*

Nieuwe leden nemen niet altijd genoegen met de oude leden die ‘wel weten hoe het moet’. Ervaring delen wordt echter wel gewaardeerd maar men is kritisch. *“Maar die ervaring daar kun je twijfels bij hebben want ervaring is niet een monopolie op het gelijk zeg maar hè.”*

Het verschil in politieke ervaring tussen oude en nieuwe leden wordt niet door iedereen als gemis of problematisch ervaren door de professionele ervaring door werk, opleiding en achtergrond (zoals ook in 4.1 genoemd) die de nieuwe leden met zich meebrengen. Hieraan lijkt het niet te ontbreken en men is er trots op zoveel professionals in huis te hebben.

6. Onderlinge verhoudingen

6.1 Sfeer

In Zaanstad verlopen de vergaderingen zijn over het algemeen gemoedelijk en er heerst een gezellige sfeer ‘kort vergaderen – lang nazitten’, maar het is te merken dat de ‘oude kern’ elkaar langer kent en daardoor vriendschappelijker met elkaar omgaat. Bij de nieuwe leden is dit nog niet altijd het geval en is het soms nog aftasten naar de juiste omgangsvorm. Ook bij de afdeling Venlo kennen veel leden elkaar pas kort en komt dit naar voren tijdens vergaderingen of gesprekken, dit is wel snel merkbaar aan het veranderen.

6.2 Persoonlijke belangen

De persoonlijke ambitie van de leden lijkt wel eens op gespannen voet te staan met het doel van afdeling als geheel en er wordt wisselend mee omgegaan en op gereageerd. Een aantal nieuwe leden is jong en ambitieus en dit is merkbaar, ze gaan er helemaal voor. Dit levert gemengde gevoelens op; enthousiasme over zo veel goede wil en nieuwe energie maar ook lichtelijke irritatie over sterke ambitie en kritische houding. In aanloop naar de verkiezingen waren er merkbare spanningen en concurrentie bij de kandidaat-raadsleden.

“Nou de voornaamste oorzaak is dat er hoog op de lijst een flink aantal mensen zitten die ja die ambities heeft met als doel bijvoorbeeld wethouder te worden en niet het belang van de partij zwaarder wegen. Ja op zich hebben ze wel goede bedoelingen, ik bedoel dat zie ik ook wel maar eigenlijk, eigen belang voor op stellen”.

In Venlo was men op het moment van dit onderzoek al een fase verder, waarbij de belangen van de kandidaten op de kieslijst al geen rol meer speelden. Persoonlijke belangen zijn hier ook juist de reden om vooral vooruit te kijken; in het verleden speelden het dusdanig een rol, dat de afdeling er ernstig door belemmerd werd. De nieuwe ploeg wil hier niet door beïnvloed worden en los van blijven staan.

“Nou dat was een hele gekke situatie, toen hadden we op een gegeven ogenblik 3 vertegenwoordigers bij ons in de gemeente, 3 fractieleden. En twee daarvan kregen ruzie met de andere en ja, die ging toen verder als fractie op een eigen naam.”

6.3 Leiderschap

De leiderschapsrol wordt in beide afdelingen vervuld door op politiek niveau de lijsttrekker en verenigingsniveau de voorzitter. Met name de voorzitters coördineren in beide afdelingen de dynamiek van de organisatie. Ze zijn dit niet alleen formeel, ook natuurlijk leiderschap wordt aan deze personen toegekend. De voorzitter speelt organisatiebreed de belangrijkste coördinerende rol.

In Zaanstad wordt er ook wel gesproken van een leiderschapsdriehoek, waar ook de campagneleider bij betrokken is, vanwege natuurlijke overwicht en invloed op een aantal nieuwe leden. Ze vervullen ieder een eigen specifieke rol en stemmen dit samen af. Voordeel hiervan altijd wel één van de drie in geval van moeilijkheden het weer glad weet te strijken door persoonlijke banden.

7. Communicatie

Er wordt voornamelijk gecommuniceerd per e-mail, maar is in beide afdelingen nog niet gestructureerd. Er zijn weinig tot geen afspraken overgemaakt en waar men tegenaan loopt is dat de frequentie van het e-mailverkeer hoog is, waardoor het overzicht moeilijk te bewaren is en het wordt ook lang niet altijd nodig bevonden. E-mail is laagdrempelig en bereikt in één keer de hele actieve kern, maar het wordt ook makkelijk gebruikt voor ‘boze brieven’. Mededelingen kunnen een andere lading krijgen doordat het per e-mail aankomt. *“Er wordt heel veel gemailld, er wordt ontzettend veel gekletst over de telefoon en als het gaat om de manier waarop dan komt het, dan denk ik wel dat vóór dat de lijsttrekker bekend was voordat de kandidatenlijst bekend was, was het af en toe wel heel beladen. Ieder woordje werd gewikt en gewogen voor m’n gevoel”*

De nieuwe communicatiemiddelen (met name Twitter) leveren wel eens onverwachte situaties op. Er wordt getwitterd maar dit is zowel persoonlijk als D66-gerelateerd er zijn geen afspraken of afstemming over en niet iedereen maakt er gebruik van.

“Veel gemailld, regelmatig gebeld, dat zijn dan meestal bilateraaltjes hè, er is een probleem. We hadden een probleem met de stemmen die verdwenen waren van één van onze leden, een van onze verkiesbare leden. Nou ja dat heeft mij de week na de verkiezingen ongeveer iedere avond 1 á 2 uur telefoneren gekost om alles te coördineren en om mensen gerust te stellen en naar de burgermeester te gaan en aan de orde te stellen, al dat soort dingen.”

Over persoonlijke of moeilijke onderwerpen en directe vragen wordt door een aantal leden gebeld. In Venlo wordt er actief gewerkt aan een communicatieplan zowel intern als extern. Daar hebben inmiddels een extra direct communicatieplatform. Het werd nu nog wel omschreven als ‘communicatiechaos’ door de verschillende kanalen en nog niet iedereen actief met de nieuwe mogelijkheden.

Bij vergaderingen is de communicatie informeel en helder, maar er is te merken dat niet iedereen elkaar even lang kent aan de informatie die uitgewisseld wordt. De leden zijn echter niet bang om elkaar aan te spreken op na te komen afspraken, om kritiek of twijfel te uiten.

8. Vereniging

8.1 Middelen

Aangegeven wordt dat de middelen beperkt zijn en dat dit toch wel bepalend is voor de zichtbaarheid van de vereniging. Met name voor de campagne was dit een beperking. Qua budget beginnen de afdelingen opnieuw, de kas is leeg en er moet bijna letterlijk met de pet worden rondgegaan. Niet alles kan daarom georganiseerd worden op de manier waarop het graag gezien zou zijn.

8.2 Activiteiten

In Zaanstad stonden de activiteiten tot nu toe vooral in het teken van de campagne: een boottocht (in het kader van de Europese verkiezingen), flyeren, koffie schenken en de landelijke bustour. Inhoudelijk gericht activiteiten waren de bezoeken bij gemeentelijke instellingen en maatschappelijke organisaties en er is een ‘programmadag’ georganiseerd. Een initiatief wat positief gewaardeerd wordt: het verkiezingsprogramma moest geschreven worden en de leden zijn bijeen gekomen om hier input voor te leveren. Daarnaast zijn er voor de debatten tijdens de campagne trainingen georganiseerd. Er zijn een hoop toekomstplannen voor sociale/informele bindingsactiviteiten, onder andere een politiek café (inmiddels al uitgevoerd in Zaandam) en discussieavonden.

De nieuwjaarsborrel in Venlo is één van de eerste en tot nu toe weinige activiteiten buiten de vergaderingen om. Er zijn plannen voor de komende tijd, maar men wil zich eerst richten op de formele organisatie voordat er informele activiteiten zullen worden georganiseerd.

9. Ondersteuning door het landelijk bureau

Als het nodig is, kan er een beroep gedaan worden op het landelijk bureau en dat gebeurt ook, meestal als er een conflict of probleem zich voordoet of om praktische zaken als de website, de spullen voor de campagne, afdelingsreglementen en kiezersprofielen. De reacties zijn over het algemeen snel en er wordt positief over gesproken. Nog niet iedereen weet de juiste weg te vinden, maar het is over het algemeen laagdrempelig en effectief. *“Wat ook erg handig is, dat zijn de afdelingsreglementen, de adviezen hoe je zo’n wethouderscommissie kan benoemen, hoe dat in elkaar zit. Dan ook dat je binnen een week 2 mensen krijgt die dat soort gesprekken gaan voeren, daar hebben we echt ontzettend veel aan en zonder zo’n, zo’n landelijk bureau die dat ondersteund hadden we het ook niet gered. Dan waren we echt een amateuristische club gebleven, dan waren we onszelf niet meer ontstegen. Dus we hebben daar heel veel aan.”*

Aandacht vanuit Den Haag wordt gewaardeerd, zeker als ook de landelijke politici en met name Alexander Pechtold zich laat zien.

10. Toekomst

10.1 Ambitie

Over de toekomst worden veel plannen gemaakt, zowel korte als lange termijn; in eerste instantie betreffen de plannen voornamelijk organisatorische aspecten en wordt er hard over nagedacht hoe de afdeling weer gestructureerd en succesvol te krijgen, vervolgens zijn de middellange termijnplannen met name gericht op ledenwerving en activering en de afdeling in stand houden zoals deze nu is en het liefst wat groter. Als laatst zijn er de initiatieven op het gebied van extra activiteiten, waar gedacht wordt aan het D66 café zoals dat ook in Amsterdam al gehouden wordt en discussieavonden waar van mening gewisseld kan worden. Tot nu toe was de ledenwerving voornamelijk op individueel niveau; bekenden mee vragen naar vergaderingen, maar door de landelijke populariteit dienden zich ook wat nieuwe mensen zich spontaan aan, waar enthousiast over gesproken wordt. Ledenwerving is één van de meest besproken plannen en er zijn veel ideeën over hoe dit op te pakken. Er is behoefte aan meer (actieve) leden om ook de organisatie verder uit te bouwen.

“Toen hebben we dus ook die sessies bedacht zoals we dat nu doen dat we over 4 verschillende onderwerpen praten. Structuur, communicatie, nieuwe leden en financiën, fondsenwerving zit daar ook bij, dat we over die 4 een soort brainstormachtige vergadering willen beleggen waar dan uiteindelijk een structuur uit moet komen voor de komende 4 jaar zeg maar dat je, we hebben bedacht dat we het eerste jaar daarvoor uittrekken dat we gewoon een jaar nodig hebben om alles netjes gestructureerd te krijgen met genoeg leden, met genoeg organisatie en dat je dan na een jaar pas echt activiteiten kunt ontplooiën die uitstijgen boven het normale verenigings, de vereniging draaiende houden zeg maar. En dan moet dat leiden tot de apotheose tot als de nieuwe verkiezingen er zijn.”

“De komende tijd wordt heel belangrijk voor ons want we hebben 3 zetels gewonnen en we willen er uiteraard meer en we willen niet meer verdwijnen dus ehm wat wij zullen doen is wortelen binnen de, binnen de gemeente zeg maar dat is ehm dus we zullen als D66 vaker hier te zien zijn en we nemen daar eigenlijk het voorbeeld aan aan lokale partijen die dat eigenlijk ook hebben die zijn veel beter geworteld dan de landelijke partijen dus we zullen ja sowieso zullen we altijd op eh ja bijeenkomsten zijn maar we zullen ook op andere manieren en dat moeten we ook vorm gaan geven dat is nu nog even vaag hoe wij meer in gesprek kunnen raken met stadsgenoten. En ja natuurlijk die discussieavonden organiseren dus we zullen er alles aan doen om zichtbaarder te zijn binnen de gemeente.”

De volgende verkiezingen (2014) wordt hierbij als een ijkpunt aangemerkt; dan moet de afdeling er weer staan, zichtbaar zijn, gegroeid, succesvol, enz. Beide afdelingen hebben er vertrouwen in dat het met de mensen die er nu zijn moet gaan lukken. De wens is er wel om minder afhankelijk te worden van de landelijke tendens, omdat dit in ‘slechte tijden’ de afdeling sterk doet krimpen. Ze willen dat D66 ook lokaal een eigen gezicht krijgt door te ‘wortelen in de gemeente’.

8. Analyse

De landelijke populariteit heeft gezorgd voor een sterke ledengroei bij D66 over heel Nederland. Bij de lokale afdelingen zijn dit vooralsnog vooral nieuwe namen op de ledenlijst. Toch maken de afdelingen een ingrijpende ontwikkeling door: de actieve kern van de vereniging sterk is uitgebreid, door zowel nieuwe als ‘slapende’ leden die al langer lid waren. Het meest directe en praktische gevolg hiervan is dat er weer meegedaan kon worden aan de gemeenteraadsverkiezingen en hierdoor ontstond een dynamisch proces waardoor de afdeling organisatorisch weer op poten komt te staan.

De organisatie van de afdelingen groeit en verandert en dit wordt als positief en noodzakelijk ervaren, de boodschap van D66 blijft weliswaar gelijk, de manier waarop de partijen op lokaal niveau werken is echter aan verandering onderhevig. Deze verandering raakt het niveau van de oriëntatie, het politieke gedachtegoed blijft hier buiten (Laughlin, 1991).

De context sterk is grotendeels bepalend geweest voor de huidige ontwikkeling en zelfs het voortbestaan van de lokale afdelingen: het politieke klimaat op landelijk niveau en de overheersende politieke kleur van de gemeente waarin zij zich bevinden hebben ervoor gezorgd dat ze de afgelopen vier jaar nauwelijks nog zichtbaar waren in de gemeente. Daarentegen zorgt de huidige populariteit ook weer voor een deel van de opleving van de afdeling. Opvallend is dat er vaak wordt gesproken over de ideeën van Geert Wilders, waartegen de afdelingen zich willen verzetten.

Hierbij past de opvatting van een organisatie als een open systeem: de begrenzing ervan is dynamisch (Llewellyn, 1999). De moeilijkheid hiervan is dat de grenzen continu bewaakt moeten worden en ook dit is te merken: zowel intern als extern wordt er getrokken aan de huidige vorm en invulling van de organisatie van de afdeling.

De groei van het aantal actieve leden heeft geleid tot een grotere vraag naar structuur en standaardisering van de werkprocessen om de groep effectief en probleemloos te laten functioneren om de politieke doelstelling te kunnen realiseren: het (opnieuw) vastleggen van notulen, afspraken en verantwoordelijkheden bij vergaderingen, afdelingsreglementen herzien, procedures opstellen en uitwerken. Hiermee worden onzekerheden en onoverzichtelijkheid zoveel mogelijk uit de weg gegaan. In navolging van het model van Blau (1972) groeit het aantal (administratieve) taken en de verdeling hiervan en formaliseren de afdelingen.

Er is nieuwe aandacht voor het organisatieaspect van de afdeling. ‘Wie zijn wij’ en ‘wat willen wij’ zijn niet zozeer de vragen die nu gesteld worden, maar ‘op wat voor manier organiseren we dat’ en dat vereist een andere manier van werken dan in de tijd dat de afdeling nauwelijks nog leden had.

Toch blijft het vrijwillige karakter van de vereniging duidelijk zichtbaar ondanks de formalisering; de communicatie verloopt informeel en nog niet altijd duidelijk gestructureerd, de middelen en de tijd zijn beperkt en er is al een aantal informele activiteiten en vooral ook nog veel ideeën hierover.

Daarnaast heeft de groei van de actieve kern een hoop nieuwe kennis, ervaring en expertise met zich mee gebracht, doordat de leden goed opgeleid zijn (of worden) en veel relevante werkervaring hebben, kritisch en leergierig zijn en dit ook gebruiken of inzetten binnen de afdeling.

Samen vormen de formalisering van de vereniging en de bagage die de actieve leden met elkaar bijeenbrengen, de ontwikkeling die door de leden met professionalisering wordt aangeduid. De meningen zijn positief over deze ontwikkeling, en het wordt zelfs door sommigen als een voorwaarde gezien om actief te blijven. Hoewel de mening wordt gedeeld dat er een professionaliseringslag gemaakt wordt, is niet iedereen het er over eens hoe ver deze ontwikkeling al is en hoe ver het nog moet gaan. Professionaliteit wordt genoemd als het gaat om het verschil tussen 'hoe het eraan toe gaat' en 'hoe het zou moeten gaan'. Ondersteuning van het landelijk bureau wordt in het professionaliseringproces gewaardeerd en in sommige gevallen (zoals de introductie) als voorbeeld gebruikt.

Er is nog geen sprake van spanning tussen de ambitie van de afdeling die ten koste kan gaan van de leden, inspraak en het enthousiasme, zoals Gastelaars (2006) die beschrijft. Beide afdelingen zijn nog niet zo groot dat ze daar direct mee te maken zullen krijgen, maar met de vele toekomstplannen die er zijn is het een mogelijke valkuil. Er wordt nu al aandacht geschonken aan het feit dat D66 ook vooral een vereniging is, waar mensen samenkomen en hun politieke ideeën kunnen delen. De verwijzing die Gastelaars maakt naar professionalisering, duurzaamheid, media-aandacht en een charismatisch boegbeeld zijn op deze afdelingen van D66 ook van toepassing: Voorgaande periode en de huidige populariteit, en 'het Pechtold-effect' bewijzen volgens de leden dat het landelijke imago zowel positief als negatief kan zijn voor de lokale afdeling. Deze afhankelijkheid probeert men te verminderen door zich meer lokaal te vestigen en zichtbaar te maken. Momenteel is het vallen of staan van de afdeling nog sterk afhankelijk van de groeiende en dalende populariteit van D66 als landelijke partij.

De groei van de actieve leden brengt naast nieuwe mensen, meer politiek draagvlak, nieuw enthousiasme en nieuwe ideeën brengt ook nieuwe spanningsvelden met zich mee. Door de ledengroei ontstaat een diversiteit van leden waardoor er verschillen tussen jong en oud (in leeftijd), tussen lang en kort lid, inhoudelijke kennis en politieke ervaring, persoonlijke en gezamenlijke ambities naar voren komen. Ze hebben gemeenschappelijk dat er een politieke mening gedeeld wordt, waarvoor zij zich vrijwillig in willen zetten, maar hebben er een persoonlijk idee, belang of ambitie bij: als opstap voor een politieke carrière, het veranderen van het openbaar bestuur in de eigen gemeente, het steunen van D66 op landelijk niveau, als hobby, voor sociale contacten of uit plichtsbesef.

De politieke partij als vrijwillige vereniging lijkt in sommige opzichten een tegenstrijdige combinatie: enerzijds zijn het kleine afdelingen, op basis van vrijwilligheid en enthousiasme en anderzijds is er politieke en organisatorische ambitie en wordt er verantwoordelijkheid genomen voor bestuurlijke taken in zowel politiek als in de vereniging.

Aan de hand van het bovenstaande en de tabel over organisatie-identiteit (Alvesson & Empson (2008)) kan het volgende beeld worden geschetst van een kleine lokale afdeling van D66, die na vier jaar afwezigheid weer terug zijn als afdeling en als fractie in de gemeenteraad.

1. Wat doen we en hoe werken we (hier)?

De inhoudelijke ‘missie’ van de organisatie is de vertegenwoordiging van een politieke stroming op lokaal niveau en deze is sterk gekoppeld aan de landelijke standpunten. Het betekent dat de afdeling verantwoordelijk is voor het organiseren van de zichtbaarheid en imago van D66 in de eigen stad met als doel om de partij te kunnen vertegenwoordigen in de gemeenteraad of het college van burgemeester en wethouders, waardoor de politieke invloed groeit. Het gaat hierbij om het activeren van leden in meerdere opzichten: zowel om politiek actief te worden, als ondersteunend in de vorm van bestuurs- of commissielid. In sommige gevallen is dit overlappend. Opvallend meer werkzaamheden maar ook enthousiasme en motivatie ontstaan dan ook rondom de verkiezingen. De werkprocessen worden hiertoe momenteel gestandaardiseerd. Het besturen van de vereniging is daarnaast ook nog gericht op een vorm van vrijetijdsbesteding: een politieke achtergrond delen in een informele sfeer en daartoe ook extra activiteiten organiseren.

2. Bestuur en lidmaatschap: hoe wordt de organisatie geleid en hoe verhouden de leden zich tot het bestuur?

Het bestuur met de voorzitter aan het hoofd leidt de organisatie, hoewel er een duidelijke scheiding ontstaat tussen de fractie en het bestuur na de verkiezingen, terwijl er tijdens de campagne juist intensief wordt samengewerkt. Kritische, ambitieuze en enthousiaste leden uit de actieve kern blijken sterk een stempel te kunnen drukken op de vereniging. De kernwaarden die aan de politieke partij ten grondslag liggen versterken dit; transparantie en inspraak staan hoog in het vaandel. Dat is waar de leden op af komen en zich hard voor willen maken maar wat het besturen zelf complex maakt.

3. Omgeving: hoe worden we gezien en hoe zien we anderen?

Voor de lokale afdelingen geldt dat de beeldvorming sterk afhankelijk is van het landelijke beeld van D66. Op lokaal niveau ‘zijn ze weer terug in de politiek’ en moeten ze zich bewijzen: vier jaar hebben zijn ze afwezig geweest en nu moet de herwonnen positie goed worden ingevuld. De leden spiegelen zichzelf aan de andere lokale partijen en dan wordt er aangegeven dat D66 jonger, professioneler en vernieuwender is, ze willen echt wat gaan veranderen. Negatief zijn onervarenheid en onbekendheid met de gemeentelijke politiek.

De drie perspectieven van Martin (2004) zijn ook binnen de organisatiecultuur van de afdelingen Venlo en Zaanstad van D66 terug te vinden. Kijkend vanuit het integratieperspectief naar de bindende en overkoepelende cultuur, is die voornamelijk terug te vinden in het politieke gedachtegoed; in de reden waarom ze lid zijn geworden van D66, de reden waarom ze actief zijn geworden binnen de afdeling. Dit sluit ook aan bij Handy (1988), die aangeeft dat de missie van een ‘campaigning’-organisatie niet echt ter discussie staat. Wat mensen bindt, zijn de ideeën over hoe Nederland en specifiek de eigen gemeente bestuurd moet worden. Daarnaast zijn het de activiteiten buiten de gemeentepolitiek om, wat het echt tot een club maakt. De ontmoeting met andere mensen met soortgelijke politieke ideeën en daarmee op een gezellige manier mee in discussie gaan, zorgen ervoor dat mensen plezier krijgen en blijven houden in hun lidmaatschap van D66.

Het differentiatieperspectief komt naar voren door de manier waarop men graag ziet dat er invulling wordt gegeven aan de lokale partij. Er bestaan tegenstellingen tussen nieuwe leden en degenen die ‘er al langer bijhoren’. De nieuwe leden zijn kritisch en stellen eisen aan de afdeling, professionaliteit is hierin een belangrijke stap die nu genomen wordt. De nieuwe leden willen politiek actief zijn op lokaal niveau, maar willen wel dat dit op een gedegen manier gebeurt. Voor leden die al langer meedraaien is de organisatie ineens sterk gegroeid, en moet er op een andere manier mee omgesprongen worden dan met het kleine clubje dat ze daarvoor waren. Daarbij wordt de ervaring die ze hebben binnen de gemeentelijke politiek en de vereniging ook niet zo maar geaccepteerd. Het verschil van ervaring in jaren en ervaring door werk en opleiding komt daardoor naar voren. Dit lijkt in veel opzichten aan te sluiten bij het verschil tussen jonge (in leeftijd) en oudere leden, maar is zeker niet altijd het geval. Deze ‘kloof’ gaat meer over het soort (ook politieke) ideeën dat aangedragen wordt en het gebruik van nieuwe communicatiemiddelen.

Het laatste perspectief, de fragmentatie binnen de afdeling, hangt samen met persoonlijke ambitie. Iedereen deelt weliswaar de kernwaarden en de politieke ideeën van D66 maar gaat daar op zijn eigen manier mee om. Op vrijwillige basis, ambitieus, serieus, terughoudend, als sociale verplichting, uit enthousiasme, als carrièremogelijkheid. Dit kan tegenstrijdigheden onderling opleveren, of als bedreigend worden ervaren voor de ambitie van de afdeling als geheel. Gebleken is dat hierbij bij beide afdelingen persoonlijke communicatie en duidelijk leiderschap positief worden ervaren.

8. Concluderende samenvatting

De hoofdvraag van het onderzoek luidt: *Wat is volgens betrokkenen de invloed van de (leden)groei op de organisatie van de afdeling en hoe beïnvloedt dat de identiteit van deze afdeling?*

De ledengroei heeft gezorgd voor een nieuwe actieve kern bij beide afdelingen, om mee te kunnen groeien met het (actieve) ledenbestand zijn, is er een ontwikkeling van de organisatie in gang gezet die aangeduid wordt met professionalisering; formalisering van de vereniging in combinatie met wat de leden zelf aan ervaring en expertise door hun opleiding en/of werk bijdragen. Deze professionaliseringsslag is merkbaar nodig, om de politieke activiteiten van de afdeling te kunnen faciliteren maar het is tegelijkertijd ook de valkuil van een vrijwillige vereniging; de organisatie mag en kan niet te dwingend of formeel worden want dan graaft zij haar eigen graf.

Daarnaast brengt de groei ook diversiteit en daardoor tegenstellingen met zich mee; tussen jonge en oude leden in leeftijd en tussen nieuwe en oude leden wat betreft (inhoudelijke) ervaring en een grotere variatie in persoonlijkheden, ideeën, belangen en ambities. Verenigd in het feit dat ze politiek gedachtegoed delen, heeft iedereen persoonlijk zijn redenen om actief te worden en wat ermee te bereiken. Deze verschillende belangen zorgen voor spanningen, met name rond het politieke en organisatorische hoogtepunt van de campagnetijd en de verkiezingen. Zeker met veel nieuwe leden is dit een kwestie van openheid en goed aftasten en afstemmen wat de persoonlijke ambities zijn en wat die van de vereniging om het niet tot onoverbrugbare conflicten te laten komen. Sterk voorzitterschap is hierbij van belang.

De identiteit van de lokale afdelingen, bepaald door de machtsverhoudingen, de werkprocessen en de beeldvorming, is aan verandering onderhevig: de macht moet worden verdeeld, de werkprocessen gestructureerd en de beeldvorming is positiever geworden: D66 is populair geworden en duidelijk(er) herkenbaar en zichtbaar. Door de groei van de actieve kern is er een sterker nadruk komen te liggen op de twee functies die een politieke partij heeft: de politieke kant en de vereniging als vrijetijdsbesteding. Enerzijds wordt de afdeling hierdoor professioneler en ambitieuzer, anderzijds actiever op het gebied van informele activiteiten. De uitdaging voor deze verenigen is het managen van zowel deze politiek-inhoudelijke kant op als ook het sociale aspect: politieke verantwoordelijkheid in de gemeenteraad, werken aan politieke meningsvorming en de zichtbaarheid als D66 binnen de gemeente, maar op vrijwillige basis.

Dan is er momenteel nog de sterke landelijke afhankelijkheid, voorzichtigheid is geboden met de huidige populariteit en media-aandacht anders herhaalt de geschiedenis zich. Zowel intern als extern moet er een omslag plaatsvinden naar een D66 met de kernwaarden zoals die landelijk worden uitgedragen, maar met lokale standpunten die onderscheidend zijn, waardoor de afdelingen niet nog

eens de kans lopen sterk te krimpen als D66 landelijk minder in de belangstelling staat. Dit vergt meer van de eigen organisatie, de zichtbaarheid in de gemeente moet worden vergroot en op politiek-inhoudelijk vlak zal men zich sterker moeten profileren, juist op lokale issues. Nu de organisaties in opbouw zijn, en er gewerkt wordt aan de verschillende aspecten die de vereniging heeft, is er de kans om de afdeling ook expliciet in de gemeente een gezicht te geven. De ledengroei kan worden benut voor de uitbreiding van het lokale karakter, omdat er met meer leden meer ruimte voor gecreëerd kan worden. Door juist ook de nadruk op de sociale, gezellige en ongedwongen kant van de vereniging te leggen kan er op een laagdrempelige manier kennisgemaakt worden met de politiek.

Voor Zaanstad is het een uitdaging om na de euforie over de wederopstanding nu ook daadwerkelijk verder te kijken en de toekomstplannen uit te werken. D66 is terug in de gemeentelijke politiek, nu moet ze het gaan laten zien en er ook kunnen blijven. Er moet aandacht zijn voor de organisatie die nog aan het meegroeien is met de nieuwe omvang en nieuwe mensen, zonder dat dit ten koste gaat van de gezelligheid en de persoonlijke sfeer. Er is meer variatie, meer ideeën, meer meningen, dit moet langs duidelijke lijnen kunnen verlopen anders wordt het, zeker in het geval van nog meer groei, onbeheersbaar.

De afdeling Venlo heeft haar historie achter zich gelaten en staat nu eigenlijk voor de uitdaging haar eigen weg te vinden met de vereniging. Daarbij worden ze niet gehinderd door het verleden, maar kunnen ze er ook niet op terugvallen. Een organisatiecultuur is daar nog in ontwikkeling, ze construeren het momenteel zelf, wat een groot voordeel is als ze hier bewust mee aan de slag gaan kan dit gevormd worden op een manier die goed bij de huidige, enthousiaste actieve kern aansluit, met aandacht voor de verschillen in leeftijd, achtergrond, ervaring en ambitie.

Toekomstplannen zijn er genoeg. Nu is het van belang dat de afdelingen er op lokaal niveau ook daadwerkelijk mee aan de slag gaan zodat ze straks opgewassen zijn tegen de volgende gemeenteraadsverkiezingen, ongeacht hoe (een nieuwe) Alexander Pechtold het op dat moment in Den Haag doet, ondanks hoe en welke populist er tegen die tijd op de zeepkist staat. Door de ledengroei is er de ruimte voor de afdelingen om hun eigen doelstellingen te kunnen realiseren, met het gevarieerde, gemotiveerde en ambitieuze ledenbestand dat ze nu in huis hebben en nog aan kunnen trekken, mits dit op een zorgvuldige en gestructureerde manier gebeurt, met oog voor de verschillende belangen en ambities.

10. Literatuurlijst

Boeken

- Boeije, Hennie (2005) *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Boom onderwijs.
- Driskill, G.W. & Brenton, A.L. (2005) *Organization Culture in action. A cultural analysis workbook*. Sage Publications.
- Tsoukas, H en Knudsen, C (2003) *The Oxford handbook of organization theory. Meta-theoretical perspectives*. Oxford University press, Oxford
- Van der Land, M. (2003) *Tussen ideaal en illusie: de geschiedenis van D66, 1966-2003*. Den Haag, Sdu Uitgevers
- Gastelaars, M. (2006) *Excuses voor het ongemak. De vele gevolgen van klantgericht organiseren*. SWP Amsterdam.
- Anthonissen, A. en Boessenkool, J. (1998) *Betekenis van besturen. Variaties in bestuurlijk handelen in amateursportorganisaties*. ISOR, Amsterdam
- Blau, P.M. en Schoenherr, R.A. (1971) *The structure of organizations*. Basis Books, Inc.
- Meijs, L.C.P.M. (1997) *Management van vrijwilligersorganisaties*. NOV Publicaties, Utrecht.

Artikelen

- Martin, J. (2004) *Organizational culture*. Ongepubliceerd manuscript, Stanford University
- Mintzberg, H. (1981) *Organization design: fashion or fit*. In: Harvard Business Review.
- Skinner, J., Stewart, B. & Edwards, A. (1999) *Amateurism to Professionalism: Modelling Organisational Change in Sporting Organisations*. In: Sport Management Review. Smaanz.
- Gemma Carey, Annette Braunack-Mayer and Jo Barraket (2009) *Spaces of care in the third sector: understanding the effects of professionalization*. In: Health. Sage Publications, London.
- Zakus, D.W. & Skinner, J. (2008) *Modelling organizational change in the international olympic committee*. In: European Sport Management Quarterly. Vol 8, No. 4, 421-442. Informa Ltd.
- Dignum & Tick - *Agent-based Analysis of Organizations: Formalization and Simulation: Performance and Adaptation*, IAT'07, November 2007
- Dominik T. Matt - *Reducing the structural complexity of growing organizational systems by means of axiomatic designed networks of core competence cells*
- Cheim, S. (2007) *Social and Temporal Influences on Interpretations of Organizational Identity and Acquisition Integration: A Narrative Study*. *Journal of Applied Behavioral Science* 2007; 43; 449

- Alvesson, M., Empson L. (2008) *The construction of organizational identity: Comparative case studies of consulting firms* Scand. J. Mgmt. (2008) 24, 1–16
- Hannan, M.T., Baron, J. N., Hsu, G. & Koçak, Ö (2006) *Organizational identities and the hazard of change*. Industrial and Corporate Change, Volume 15, Number 5, pp. 755–784
- Mills, M., Bettis, P., Miller, J.W. & Nolan, R. (2005) *Experiences of academic unit reorganization: organizational identity and identification in organizational change*. In: The review of higher education. Summer 2005, Volume 28, No. 4, pp. 597-619