

'Means to an end': verklaren van organisatorische deviaties in sociale bewegingen. De casus van Oxfam-Wereldwinkels

Jan Van de Poel

1. Inleiding

De aandacht voor de organisatorische aspecten van sociale beweging(en) gaat terug naar het begin van de vorige eeuw. Max Weber (1968[1924]) benadrukte de rol van 'charisma' in de totstandbrenging van nieuwe organisaties in de moderne samenleving. Voor de duurzaamheid van een nieuwe organisatie was vervolgens de 'routinisering' van charisma cruciaal. Robert Michels (1970[1925]) op zijn beurt maakte zich zorgen over de ontwikkeling van steeds groeiende autoriteitsstructuren in massabewegingen. De leiding van dergelijke bewegingen zou zich op langere termijn nog enkel om organisatorische en strategische overwegingen bekommeren. Toen de vraag vanaf de jaren 1970 werd gesteld 'waarom en hoe verongelijkte mensen protesteren als ze dat doen', gaf dat een nieuw elan aan de studie van 'sociale bewegingsorganisaties' (SBO's). Die SBO's verschillen in wezen niet veel van de formele organisaties onder de loep van Weber c.s. Beide delen een bepaalde geografische locatie, een meer of minder duidelijk afgelijnde groep participanten, een sterke of zwakke externe legitimering en een zekere continuïteit in missie en acties. Toch, enkele notoire uitzonderingen niet te na gesproken, is het elan van organisatie-theorieën in het onderzoek naar sociale bewegingen eerder beperkt. Het lijkt wel of sociale bewegingsonderzoekers de aandacht verliezen wanneer opborrelende bewegingen in stabiele organisaties kristalliseren.

In de bewegingsliteratuur bestaan twee dominante heuristische modellen. De ge-centraliseerde, hiërarchische organisatie met een sterke arbeidsdeling (Gamson 1975) staat tegenover het gedecentraliseerde, gesegmenteerde, netvormige model zonder echt centrum en arbeidsdeling (Gerlach & Hine 1970). Ondertussen is wel duidelijk dat dergelijke dichotomie niet strookt met de realiteit, maar dat SBO's

zich steeds ergens in het continuüm tussen die organisatorische ‘polen’ bevinden. Na een initiële mobilisatiefase kan de organisatorische realiteit van sociale bewegingen sterk wijzigen. Zeker wanneer die SBO’s groeien (Knoke 1990). Die morfologische dynamiek van SBO’s kreeg slechts sporadisch de aandacht in de literatuur. Groeiende SBO’s worden geconfronteerd met processen als professionalisering (McCarthy & Zald 1973), commercialisering (Chasin 2000) en soms radicalisering (Fitzgerald & Rodgers 2000), enz. De laatste jaren wordt de alarmbel geluid over SBO’s als ‘advocates without members’; kleine, hyperprofessionele organisaties die hun donateurs beschouwen als leden zonder dat sprake is van enige vorm van participatie (Skocpol 1999). Al is dat voor sommige waarnemers ook weer niet zo dramatisch omdat in dergelijke SBO’s steeds een sterk potentieel voor maatschappelijke actie overeind blijft (Minkoff 1997). SBO’s vertellen dat potentieel in strategische en politieke keuzes (Klandermans 1997). Dit artikel wil een lans breken voor de toepassing van benaderingen uit de formele organisatie-theorie op de realiteit van ‘anarchistische’ SBO’s. Uit een historische analyse van de formele organisatiesociologie en sociale bewegingsstudies trachten we een model te construeren waarmee het structurele en strategische veranderingsproces van SBO’s kan geanalyseerd worden. Vervolgens trachten we dat model te concretiseren aan de hand van één grote SBO uit de Vlaamse solidariteitsbeweging, de NGO Oxfam-Wereldwinkels. De solidariteitsbeweging is een centrale component in de sector van de Vlaamse ‘nieuwe sociale bewegingen’. Ze bestaat uit zeer diverse actoren actief rond de problematische aspecten van de globalisering (armoede, Noord-Zuidkloof, enz.) die niet noodzakelijk een homogene benadering van die problemen nastreven. De centrale spelers zijn de NGO’s voor ontwikkelingssamenwerking, wat vaak over de NGO-beweging doet spreken (Develtere 2004, Khagram, Riker & Sikkink 2002, Walgrave 1995).

2. De evolutie van de organisatiesociologie: amendementen op de ‘ijzeren oligarchiewet’

De systematische analyse van organisatorische evolutie begint bij de ‘partij-sociologische’ studies van Moisei Ostrogorsky (1964[1902]), Robert Michels (1970[1925]) en Maurice Duverger (1969[1951]). Zij analyseerden het politieke gedrag van mensen en instellingen buiten de gouvernementele sfeer. Dat gedrag zou aan ‘ijzeren wetten’ gehoorzamen. Michels’ (1970[1925]) syllogisme van de oligarchiewet dicteerde dat sociale actie in moderne massademocratieën enkel mogelijk is binnen een bureaucratische organisatie, die op haar beurt onverniegbaar is met democratische waarden. Elke organisatievorm – ongeacht haar democratische of autoritaire karakter bij de oprichting – zal uiteindelijk een oligarchische vorm aannemen als gevolg van de ‘groei’. Dit teleologisch, monocausaal model dat een rigoureuze bureaucratisering als een natuurlijke en spontane evolutie omschreef, heeft lange tijd het denken over politieke organisaties bepaald.

In de jaren 1940 en 1950 rationaliseerde het denken over organisaties. Organisaties werden omschreven als die structuren die de vorming van rationele beslissingen van individuen onderbouwden. Binnen een organisatie streefden individuen collectief en systematisch bepaalde doelstellingen na (Simon 1945, March & Simon 1958). Onderzoekers richtten zich vooral op organisaties in de economische sfeer. Langdurige regressieanalyses binnen bedrijfsorganisatorische structuren gaven zicht op de impact van managementbeslissingen op de productiviteit. Een emblematisch voorbeeld zijn de zogenaamde ‘Hawthorne Experiments’ van Elton Mayo c.s. Tussen 1924 en 1932 kwam hij tot de vaststelling dat de productiviteit van de werknemers in een elektriciteitscentrale in de Amerikaanse staat Illinois toenam wanneer ze het gevoel hadden betrokken te zijn bij het management van het bedrijf (O’Conner 1999).

De resultaten van die studies gaven aanleiding tot een pleidooi voor ‘participatief’ of ‘democratisch’ management met een sterke betrokkenheid van de lagere echelons in de bedrijfsorganisatie. Het verleidde Warren Bennis er zelfs toe gewag te maken van de ‘coming death of bureaucracy’ (Bennis & Slater 1968). Deze ‘human relations approach’ zag organisaties – i.c. commerciële ondernemingen – als coöperatieve systemen waarin de actoren organisatorische processen sturen in functie van de omgeving. De klassieke school keek voor die nieuwe generatie organisatiesociologen met een te mechanische bril naar het fenomeen. Charles Perrow (1973, 3) – een meer actuele exponent van die nieuwe generatie – verwoordde het nogal prozaïsch: “the forces of darkness have been represented by the mechanical school of organisational theory – those who treat the organisation as a machine”.

Vanaf de jaren 1960 werd ‘structurele contingentie’ het dominante paradigma. Dat macroscopische analysekader stimuleerde vooral onderzoek naar het aanpassingsvermogen van organisaties binnen een specifieke omgeving. Er was geen sprake van één contingentietheorie, maar van vele contingentietheorieën met steeds een eigen invulling van dat begrip. Allen onderstelden wel een verband tussen ‘contingentie’ en de organisatorische structuur. Met ‘contingentie’ werd elke variabele bedoeld die een bepaald effect had op een bepaalde organisatiekarakteristiek (technologie, arbeidsmarkt, enz.). Een wijzigende contingentie leidde dan ook tot een nieuwe organisatiestructuur. Daarnaast bestond ook een verband tussen de wisselwerking tussen contingentie en organisatiestructuur en de performantie van een organisatie (Donaldson 2001, 15-18). De contingentietheorieën namen zeer duidelijk en definitief afscheid van het teleologische, mechanische paradigma van de klassieken, maar zeggen ons niets over de aard van de verandering binnen de organisatie zelf en op welke manier de organisatie daarop ingrijpt. Bovendien laat een eng determinisme tussen organisatorische verandering en ‘contingentiefactoren’ weinig ruimte voor een voluntaristisch perspectief, waarin spelers binnen de organisatie de organisatorische fysiognomie bepalen. Nauw verwant met deze visie is de ecologische benadering. Daarin

worden de variabelen ‘efficiëntie’ en ‘succes’ van de organisatie vervangen door het ‘overleven’ of de ‘levensvatbaarheid’ van een organisatie binnen uitgebreide organisatiepopulaties (Hannan & Freeman 1977). De focus van deze benadering op de wisselwerking tussen organisatiepopulaties en hun externe omgeving, vertoont een sterke analogie met de biologische ecologie. Ook organisaties moeten zich aanpassen aan hun milieu om te overleven, waarbij dat milieu de selectie van betrouwbare en verantwoordelijke organisaties bevordert. Dat selectiemechanisme zou echter wel een hoge weerstand tegen verandering veroorzaken omdat het proces van verandering zo ontwrichtend is voor de organisatie dat het leidt tot een toenemende mortaliteit van organisaties. De ecologische benadering ging en gaat nog steeds op zoek naar een beter begrip van bredere veranderingen in het organisatorische landschap op het niveau van de populatie.

Vanaf de jaren 1980 ging de organisatiesociologie verder op dat macro-elan. Neomarxistische conflictmodellen gingen in tegen het strikte ‘rationele’ karakter van het organisatorische ontwerp en functioneren. Een machtsparadigma – ook al aanwezig bij de klassieken – deed zijn intrede. In de ‘resource dependence theory’ leverden organisaties onderling strijd met de schaarse hulpbronnen als inzet. Organisaties trachten hun positie in die relaties te versterken op tweeërlei manieren. Eerst door zelf minder afhankelijk van die hulpbronnen te worden, vervolgens door de afhankelijkheid van andere organisaties van wat de organisatie kan aanbieden te vergroten (Pfeffer & Salancik 1978). Organisaties worden dan ook gezien als coalities die hun structuren en handelspatronen aanpassen met het oog op het verwerven en behouden van de noodzakelijke externe hulpbronnen. De onderliggende assumptie is dat binnen de omgeving van een organisatie schaarse en meer of minder gewaardeerde hulpbronnen aanwezig zijn waarvan het organisatorisch overleven afhangt. De omgeving stelt de organisatie dus voor het probleem van onzekere mobilisering van hulpbronnen. De ‘resource dependence theory’ analyseerde in eerste instantie relaties tussen organisaties, maar is ook van toepassing voor de relaties tussen verschillende eenheden binnen een organisatie.

Angelo Panebianco (1988) stelde de machtsstructuren, machtsdistributie en reproductie in de organisatorische arena centraal. Zij bepalen het strategische gedrag van de partijorganisatie en verklaren organisatorische veranderingen. Het Michelsiaanse proces van doelsubstitutie, waarbij de partijorganisatie van een ‘rationeel systeem’ (de doelstellingen bepalen de organisatie) evolueerde naar een ‘natuurlijk systeem’ (de doelstellingen worden bepaald in functie van de organisatie), ruimde plaats voor een meer genuanceerd proces van doelstellin-genarticulatie. Doelstellingen worden in deze visie niet exclusief vervangen maar in het evolutieproces van een organisatie aangepast aan de organisatorische behoeftes. De oorspronkelijke doelstellingen blijven behouden “but lose a little something in being translated into organisational requirements” (Panebianco 1988, 16). Doelstellingen worden in deze visie met andere woorden maar nage-

jaagd zolang ze de organisatie niet hypothekeren. De articulatie van doelstellingen draait om het vinden en behouden van een evenwicht tussen een rationeel en natuurlijk systeem met behulp van het uitzenden van de juiste prikkels binnen de organisatie. Daarbij kan uit een arsenaal aan ‘collectieve’ en ‘selectieve’ prikkels geput worden. Om de noodzakelijke, kritische participatie te genereren worden collectieve prikkels in gelijke mate verdeeld over de participanten, terwijl selectieve prikkels ongelijk verdeeld worden over bepaalde participanten en dus ongelijkheden binnen de organisatie in de hand werken. Het gaat dus om een moeilijke evenwichtsoefening tussen de bevrediging van individuele belangen en het stimuleren van organisatorische loyaliteit waarbij ook de externe omgeving van de organisatie een belangrijke rol speelt. Afhankelijk van de prikkels die een organisatie aanwendt zal de nadruk liggen op adaptatie- of dominantiestrategieën. Het werk van Panebianco was baanbrekend. Het bracht een dynamisch machtsconcept in de analyse van de interne organisatiepolitiek. De organisatie werd een forum, een arena waarin bepaalde machtsconfiguraties onderhevig zijn aan krachten van behoud en verandering.

De neoinstitutionalistische benadering bood een aanzet tot synthese van de rationele ‘resource dependence’ benadering en het machtsparadigma. De neoinstitutionalistie hielden bij de analyse van organisaties ook rekening met de rol van bredere culturele en normatieve referentiekaders die buiten de organisatorische sfeer liggen. Organisaties worden ook op basis van hun sociale betekenis, hun legitimiteit en verantwoordelijkheid geëvalueerd. Structurele verandering in organisaties zou minder gedreven worden door onderlinge concurrentie en streven naar efficiëntie. Organisaties kopiëren praktijken binnen een organisatorisch veld, niet omdat die rationeel of efficiënt zouden zijn maar net omdat andere organisaties die praktijken hanteren. Daarom gaan organisaties steeds meer op elkaar lijken. Dat proces van ‘isomorfisme’ werkt een bureaucratiseringsproces in de hand (Dimaggio & Powell 1983).

De institutionele benaderingen zijn consistent met de ‘resource dependency’ theorie in de mate dat organisaties worden gezien als persistente structuren die permanent worden ‘geïnterpreteerd’ en ‘genegotieerd’ in interactie met een onzekere omgeving en een veelheid aan rivaliserende belangen. Binnen de organisatie spelen zich gelijkaardige dynamische processen af als resultaat van een interne machtsstrijd. Een organisatie bezit echter wel een aantal kenmerken die een minimale consensus en betrokkenheid garanderen: de noodzaak van leden van verschillende (deel)groepen om samen te werken, het feit dat privileges van elke groep afhankelijk zijn van andere groepsprivileges en de consensus tussen participanten om een minimum aan efficiëntie te bewerkstelligen en te handhaven. Voor de functionalist Crozier (1964) komt het erop aan een ‘conflictueel maar stabiel evenwicht’ te vinden tussen de nood aan de individuele onderwerping aan de maatschappijnormen die de basis vormen van de organisatorische normen en het aanbieden van arrangementen voor zelfrealisering en -actualisering

van individuele leden (Crozier 1964). Op die manier kan een organisatie breken met de bureaucratische vicieuze cirkel waarin organisaties onmachtig zijn organisatorische aanpassingen door te voeren. Een bureaucratische organisatie valt dus niet noodzakelijk samen met het statische Weberiaanse ideaaltype van de rationele, moderne bureaucratie met perfecte arbeidsdeling en efficiëntie, maar wordt gemodelleerd door machtsrelaties. Het machtsparadigma en het inzicht in de disfunctionele aspecten van bureaucratie heeft de notie van 'organisatorische flexibiliteit' in de analyse gebracht.

3. De rationalisering van collectieve actie in sociale bewegingen

Het denken over 'sociale beweging' heeft – in zeer algemene termen – twee overkoepelende visies gekend. Een cynische visie onderstreepte het marginale, efemere karakter van beweging en de egoïstische handelsmotieven van de participanten, terwijl een euforisch paradigma het ideologisch en cultureel vernieuwende karakter van sociale bewegingen benadrukte. Niet elke benadering gaf de organisatorische dimensie van sociale beweging evenveel aandacht. De klassieke 'collective action approach' vertrok vanuit een pluralistische maatschappijvisie waarin protest als volkomen irrationeel werd afgedaan. Alle individuele belangen waren immers vervat in de consensus waarop de pluralistische, burgerlijke democratie rustte. Conform met het liberale methodologisch individualisme werd sociaal protest verklaard vanuit de psyche van de individuele participant. In de 19de eeuw zag Gustave Le Bon (1895), socioloog en amateur natuurkundige, collectieve actie zelfs als een psychopathologisch verschijnsel.

Dat cynische paradigma bleef dominant tot aan de Tweede Wereldoorlog en was een belangrijke inspiratiebron voor het structureel-functionalisme dat aan het einde van de jaren 1950 en begin 1960 opgang maakte in de Verenigde Staten. Voor de structuralisten bleven collectieve actie en maatschappelijk protest in wezen een psychologische reactie op een verstoring van de maatschappelijke stabiliteit (Smelser 1962). De tweede helft van de jaren 1960 bracht ook een opmerkelijke innovatie in het denken over sociale bewegingen. De 'relative deprivation'-benadering luidde een meer positieve waardering van – vanaf dan 'politiek' – protestgedrag in. Onderzoekers in deze traditie trachtten de factoren te achterhalen die interveniëren in het proces waarbij reële deprivatie (wat men ontbeert in de samenleving) wordt omgezet in relatieve deprivatie (waarop men denkt aanspraak te maken in de samenleving) (Runciman 1966, Gurr 1970). De spanning tussen beide was dan de motor van maatschappelijke actie in sociale bewegingen. Het belang van deze innovatie mag niet onderschat worden. Voor het eerst wordt het ontstaan van collectieve actie verklaard buiten de psyche van de participant om en moet de verklaring in de maatschappelijke context gezocht worden. Echter, over de manier waarop collectieve actie gebeurt, hoe ze

evolueert en over haar organisatorische implicaties zegt de ‘relative deprivation’-benadering niets. Bovendien is ‘deprivatie’ als concept, dat als een correctie op de klassieke, structuralistische benadering moet gezien worden, quasi onmogelijk te operationaliseren en empirisch te toetsen.

In de jaren 1970 en 1980 brak de ‘resource mobilization approach’ (RMA) met de klassieke traditie. Tegen de achtergrond van de doorbraak van het neoliberale samenlevingsmodel en de ontwikkeling van de (nieuwe) sociale bewegingen zelf kwam een meer sceptische zienswijze tot stand. De RMA ruilde de nadruk op de sociale psychologie van participanten in sociale beweging voor een integratie in structurele theorieën van sociale processen (Oberschall 1973, McCarthy & Zald 1977). De RMA beschouwde het protestpotentieel in de samenleving als een constante en ging op zoek naar de determinanten die dat potentieel activeren; de veelheid aan hulpbronnen die moet gemobiliseerd worden, de links met andere groepen, de afhankelijkheid van externe steun, de tactieken van autoriteiten om de beweging te controleren of integreren, enz. McCarthy en Zald (1973, 1979) dichtten een cruciale rol toe aan ‘movement entrepreneurs’ die de markt van de ‘structurele en constante maatschappelijke spanning’ bespelen om een maximaal marktaandeel in termen van hulpbronnen te verwerven. De participant maakt een rationele afweging op basis van een kosten- en batenanalyse. De taak van de ‘movement entrepreneurs’ bestaat erin controle uit te oefenen op de configuratie van kosten en baten, zodat de baten maximaal zijn en de kosten minimaal. Een beweging die enige duurzaamheid nastreeft is in deze rationele, economische visie wel verplicht een bepaalde organisatievorm aan te nemen: leiding, administratieve structuur, prikkels voor de participatie van de aanhang, middelen om steun en hulpbronnen te verzamelen, enz. Net binnen de organisatie worden de kosten en baten van bewegingsparticipatie gedefinieerd en gedistribueerd. Bijzondere aandacht gaat uit naar de tegenstrijdige en complexe relatie tussen organisatorische bureaucratiseringsprocessen, de ideologische opties van de beweging (McCarthy & Zald 1977) en – meer nog dan in de rationele organisatiesociologie – de rol van politieke processen bij het bepalen van de strategische keuzes in functie van de omgeving (Gamson 1975). Michels’ teleologische, mechanische denken resoneert overduidelijk binnen de RMA.

Vanaf het begin van de jaren 1980 kwam de utilitaristische RMA onder vuur. In het verlengde van het hermeneutisch reveil – de zogenaamde ‘cultural turn’ – binnen de sociale wetenschappen richtte een ‘culturalistische stroming’ zich op de ‘betekenis’ van het ontstaan van nieuwe vormen van collectieve actie en sociale bewegingen. De ‘new social movement’ (NSM) benadering was een Europese reactie op het overwegend Amerikaanse RMA-materialisme. Inglehart (1977, 1981) sprak over een veranderend waardenpatroon in de Westerse democratieën in het verlengde van het ontstaan van een ‘nieuwe middenklasse’. Die nieuwe waarden werden bedacht met de containerbegrippen ‘postmaterialistisch’ of ‘postmodernistisch’. Waarden als duurzaamheid, levenskwaliteit, welzijn, rechtvaardigheid,

enz. vonden een vruchtbare bodem bij een nieuwe, groeiende middenklasse. Dat veranderde waardenpatroon lag aan de basis van de vorming van de 'nieuwe' sociale bewegingen. Touraine (1981) wilde die culturalistische interpretatie een marxistisch elan geven met een nieuw klassenbegrip. Hij definieerde 'klasse' als een sociale categorie gericht op de centrale problematiek in een samenleving. Sociale klassen worden niet langer op basis van hun relatie tot de productiefactoren gedefinieerd, maar naargelang hun positionering ten aanzien van de sociale en culturele conflicten in de 'postindustriële' maatschappij. Die 'postindustriële' klassenstrijd wordt gevoerd door de nieuwe sociale bewegingen. Habermas (1981) biedt een poging tot synthese. Staat en markt verwerven een steeds grotere controle over de persoonlijke leefwereld. Dat kolonisatieproces maakt dat maatschappelijke conflicten niet langer over de herverdeling tussen sociale groepen gaan, maar over het vastleggen van een 'grammatica van levensvormen'. Dit creëert nieuwe collectieve identiteiten die binnen nieuwe sociale bewegingen worden gevormd en gecultiveerd en de persoonlijke leefwereld trachten te heroveren (Cohen 1985, Offe 1985).

Het NSM-perspectief benadrukte de culturele oorsprong van de nieuwe bewegingen die strijden voor de controle over de 'betekenisproductie' en de totstandkoming van nieuwe collectieve identiteiten in de samenleving. De RMA op haar beurt focuste op de politieke oorsprong van sociale bewegingen en reduceerde die bewegingen tot conflicten over de allocatie van goederen en diensten in de politieke markt. Op die manier knoopte de RMA met haar aandacht voor strategische aspecten van sociale bewegingen aan bij de formele organisatiesociologie. Beide benaderingen zijn complementair en een synthese tussen beide kon niet uitblijven. Het 'political process model' (PPM) kan omschreven worden als de 'politisering' van de RMA waarbij de dynamiek van sociale beweging vanuit interne (organisatorische infrastructuur, ideologische opties enz.) en externe (staat, maatschappelijke structuur enz.) factoren wordt verklaard (McAdam 1982). Het PPM realiseerde een integratie van de analyse op macro- en microniveau. Het model impliceerde dat "global societal processes are supposed to influence movement development only through the mediation of politics" (Duyvendak 1995, 11). De externe factoren werden een primordiale rol toegedicht als basiseenheden van een 'political opportunity structure', een set van variabelen verbonden aan het politiek systeem die op relatief onafhankelijke wijze de ontwikkeling van een 'sociale bewegingsindustrie' bepalen (Kitschelt 1986). De vaststelling dat sociale relaties gestructureerd worden door politieke instellingen en de constitutionele orde van het democratisch bestel stond dus centraal. Dat dwong sociale bewegingen in een bepaalde organisatorische context die een onmiskenbare invloed uitoefende op de historische ontwikkeling van de beweging. Hoewel niet iedereen het eens is over het gewicht dat aan de impact van het politieke systeem moet toegekend worden, bestaat er in de literatuur een consensus over de afhankelijkheid van de ontwikkelingskansen van georganiseerde oppositiegroepen van de mate van openheid in het politiek systeem (Tarrow 1994, McAdam, McCarthy & Zald 1996).

4. De integratie van organisatiesociologie en sociale bewegingstheorie: macht en structurele verandering

De evolutie in het structurele denken over sociale beweging toont merkwaardige parallellen met de recente geschiedenis van de formele organisatiesociologie die een vruchtbare convergentie mogelijk maakt. De focus op hulpbronnen, zowel extern als intern, wijst op een nauwe verwantschap tussen theorievorming rond sociale beweging en formele organisaties. De toepassing van die theorievorming op de studie van sociale bewegingen heeft een brede waaier van organisatorische arrangementen binnen de (nieuwe) sociale bewegingen blootgelegd. De democratisch-participatieve organisatievorm, die door de NSM-benadering bijna als vanzelfsprekend wordt beschouwd, is daarbij slechts één mogelijke organisatorische uitkomst.

Een vergelijking tussen de theorievorming over sociale bewegingen en complexe organisatiesociologie toont ook enkele fundamentele verschilpunten aan. In eerste instantie focuste de sociale bewegingstheorie sterk op sociale processen die collectieve actie ondersteunen en faciliteren; de mobilisering van mensen en hulpbronnen, constructie en reproductie van identiteiten en ideologische referentiekaders, alliantievorming, e.d. De organisatiesociologie richtte zich dan weer eenzijdig op de structurele aspecten. De aandacht ging naar ‘organisaties’, maar zelden naar ‘het organiseren’. Het werk van Weick vormt daarop een nootore uitzondering. Weick keek expliciet – op een subjectiverende, soms bijna mythische manier – naar organisaties als dynamische en permanent fluctuerende ondernemingen die steeds met de consequenties van hun eigen acties worstelen. Hij focuste hierbij op de wordingsprocessen van organisaties, eerder dan op de ‘states of being’ (Weick 1979).

Een tweede verschil heeft betrekking op de appreciatie van macht. Organisatiesociologen namen het Weberiaanse, geïnstitutionaliseerde machtsconcept tot onderwerp; expliciet gecodeerd in structurele organisatieontwerpen en geschraagd door gedeelde culturele normen en ideologieën. De vraag hoe macht zich binnenin en tussen organisaties onderling manifesteert, bestaande structuren uitdaagt en wijzigt kreeg minder aandacht. De formele organisatiesociologie zocht dus naar de macht van organisaties als dusdanig, terwijl de vraag naar de werking van macht binnen organisaties niet aan bod kwam. Historisch is deze vraag ook door sociale bewegingstheoretici niet systematisch opgeworpen. Macht was daarin vooral het streefdoel van gemarginaliseerde groepen om verandering te realiseren, een strategisch doel van de beweging om de staatsautoriteit te conteren (McAdam, Tarrow & Tilly 2001). Toch bieden die verschillen ook kansen voor kruisbestuiving. Organisatiesociologen kunnen de sociale bewegingsanalyse wijzen op de functie van macht binnen SBO’s. SBO’s zijn net als klassieke, complexe, formele organisaties arena’s waar machtsspellen worden gespeeld tussen verschillende, tegengestelde groepen (Crozier 1964; Panebianco 1988).

Die tegenstellingen geven net vorm aan het historische traject van hedendaagse SBO's. Hoe kan dat inzicht in de analyse van hedendaagse sociale bewegingen geïntegreerd worden?

4.1 Het ideaaltype van de 'collectivistische organisatie'

Binnen de (nieuwe) sociale bewegingen behoorde een nieuwe, democratische, egalitaire en participatieve organisatiestructuur vaak expliciet tot de doelstellingen (Hellemans & Hooghe 1995, Rucht 1989, Kriesi 1989, Brand, Büsser & Rucht 1984). De politieke economie van de SBO werd gemodelleerd naar een nieuw ideaaltype van 'participatieve democratie' dat in variërende mate geëxpliciteerd en geïmplementeerd werd in de associatieve wereld van de Westerse democratische regimes (en daarbuiten). Hedendaagse SBO's die in de loop van de jaren 1960 en 1970 ontstonden, verwierpen expliciet de normen van de rationele bureaucratie en definieerden zich als alternatieve, 'collectivistische' instellingen gebaseerd op de premissen van de 'wezenlijke' rationaliteit eerder dan de 'formele' rationaliteit (Fitzgerald & Rogers 2000). Dat gaf aanleiding tot het nieuwe organisatorische ideaaltype van de 'gecollectiviseerde democratie'. In de collectivistische organisatie is autoriteit gebaseerd op de capaciteit tot zelfdiscipline en samenwerking op basis van een brede consensus tussen participanten die de leiding collectief in handen hebben. De leiding op haar beurt is personalistisch en moralistisch van aard. Expliciet aan formele regels gebonden activiteiten zijn tot een minimum beperkt. De sociale relaties in de organisatie zijn holistisch en niet a priori functioneel. Ze worden op zichzelf gewaardeerd. Sociale stratificatie en differentiatie zijn dan ook minimaal. De prikkels die de organisatie aan potentiële participanten biedt, zijn meer gericht op een ideële, abstracte motivatie dan op materiële (Rothschild-Whitt 1979; Raschke 1985, 225). Omwille van het rekruteringspatroon en de aard van de sociale relaties die in de organisatie worden gecultiveerd, streven collectivistische organisaties naar een relatief grote mate van homogeniteit.

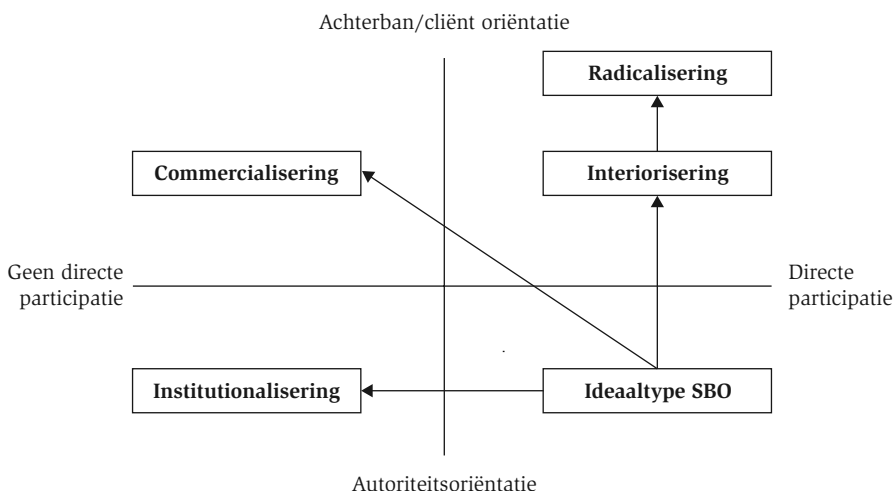
Max Weber omschreef dergelijke ideaaltypes als 'objectieve mogelijkheden' die de realiteit op abstracte wijze formaliseren. Door feitelijk, historisch gedrag af te zetten tegen ideaaltypische constructen verkrijgen we een beter begrip van dat gedrag. Op zijn beurt kan dat aanleiding geven tot nieuwe ideaaltypische modellen. Het model van de collectivistische organisatie kan ontwikkelingen binnen de hedendaagse SBO's helpen begrijpen. Organisatorische evoluties kunnen gezien worden als oscillaties in een continuüm tussen het bureaucratische en collectivistische type. Zo kan de vereiste homogeniteit binnen de organisatie, als gevolg van bovengeschetste consensuscultuur, in conflict komen met een principiële keuze voor een heterogene, diverse organisatie en de ambitie als organisatie te verruimen en te groeien. De sterk ontwikkelde affectieve dimensie van participatie in 'collectivistische organisaties' kan interne communicatie bemoeilijken

en het conflictbeheersingvermogen van de organisatie ondermijnen. Daarom wordt de constructie van asymmetrische relaties onvermijdelijk als gevolg van ongelijke informatieverdeling, externe druk van de maatschappelijke omgeving, individuele psychologische kenmerken, enz.

4.2 Organisatorische deviaties tussen participatie en representatie

Kriesi analyseerde ‘organisatorische ontwikkeling’ aan de hand van vier variabelen: groei (of inkrimping), interne structurering, externe structurering en doelstellingenoriëntatie (Kriesi 1996, 154-156). De groei of inkrimping van een organisatie heeft betrekking op de mobilisering van hulpbronnen. Ook de interne structurering is afhankelijk van de stroom hulpbronnen. Wanneer hulpbronnen omvangrijker en complexer worden, kan de leiding van een organisatie de relaties tussen verschillende subeenheden van de organisatie integreren door bepaalde processen van formalisering, professionalisering, interne differentiatie en integratie. De externe structurering heeft betrekking op de integratie van een SBO in de omgeving waarin ze de mobilisering van hulpbronnen tracht te optimaliseren. Tijdens dat proces van diversificatie en maatschappelijke integratie bestaat het gevaar op vervreemding van de achterban omdat de SBO zich richt op materiële dienstverlening (commercialisering) of een functionele rol gaat spelen binnen de omgeving (institutionalisering). De vierde variabele heeft betrekking op de doelstellingenoriëntatie. In de loop van de ontwikkeling van een collectieve actieorganisatie worden de doelstellingen zowel extern als intern aangepast en getransformeerd.

Op elk willekeurig moment in haar geschiedenis wordt een SBO gekenmerkt door een bepaalde combinatie van participatie en representatie. Vanuit het ideaaltype van de ‘collectivistische’ organisatie kan structurele verandering in SBO’s gezien worden als een permanente worsteling met de verschillende logica’s van de bureaucratische en associatieve wereld waarbij de strategische doelstellingen van de organisatie tussen ‘participatie’ en ‘representatie’ verschuiven (Duyvendak 1995, 28-32). Een verstoring in dat evenwicht gaat dan gepaard met een heroriëntatie in de doelstellingen die kan leiden tot een proces van institutionalisering, radicalisering, commercialisering of interiorisering. Een ‘ideale’, ‘evenwichtige’, ‘gezonde’ SBO combineert participatie en representatie in gelijke mate. De interne politiek is gericht op de participatie van de achterban – de participanten – terwijl de externe politiek zich richt op de integratie in de bureaucratische wereld van de structurele omgeving. In deze optiek zijn institutionalisering, interiorisering, commercialisering en radicalisering deviaties van die ideaaltypische constructie. In werkelijkheid vertoont elke SBO kenmerken van één of meerdere deviaties.



Figuur 1. Typologie van oriëntaties in doelstellingentransformaties (Kriesi 1996).

Bij een exclusieve gerichtheid op de representatiefuncties treedt een proces van institutionalisering op. Intern worden hulpbronnen – voornamelijk materiële ledenbijdragen – geconcentreerd in de handen van een formeel, centraal orgaan en een professionele leiding, terwijl extern een integratieproces binnen politieke autoriteitsstructuren op gang komt. Bij een exclusieve aandacht voor participatie treedt een proces van interiorisering op. De SBO verwordt tot een marginale club, een gesloten subcultuur die louter affectieve en ideële prikkels uitzendt. Ook een invers traject is mogelijk. Wanneer een organisatie enkel materiële, selectieve prikkels stimuleert is sprake van commercialisering waarbij de prikkels op zich een doel worden. Radicalisering ten slotte is het proces waarbij de nadruk exclusief op participatie ligt.

Dit model is opgebouwd vanuit een synthese van een aantal fundamentele inzichten uit de formele en complexe organisatiesociologie en sociale bewegings-theorie. De vraag stelt zich nu of dit model toelaat om de organisatorische evoluties binnen een sociale bewegingsindustrie te begrijpen. Wij tonen dit aan met een schets van het organisatorische traject van één grote SBO binnen de Vlaamse solidariteitsbeweging, Oxfam-Wereldwinkels.

5. Organisatorische deviaties in de Vlaamse solidariteitsbeweging: Oxfam-Wereldwinkels

5.1 De industrie van de internationale solidariteit in Vlaanderen

De organisatorische morfologie van de Vlaamse solidariteitsbeweging – “de rugengraat van de Vlaamse (nieuwe) sociale bewegingssector” (Walgrave 1995) – is een complexe panoplie waarin zeer verschillende organisatorische actoren opereren; van socioculturele organisaties tot scholen, universiteiten, ondernemingen en gespecialiseerde ontwikkelingsNGO’s (Develtere 2004). De disparate structuur van het Belgische NGO-veld is sterk verweven met haar historische ontwikkeling. De huidige organisaties gaan terug tot één of meerdere van de 5 historische fases. Grosso modo kunnen we 5 verschillende fasen in de evolutie van het NGO-veld onderscheiden (Develtere 2006, Stangherlin 2001). Een voorafgaande fase situeert zich in de jaren 1930 met het ontstaan van bepaalde koloniale spin-offs; caritatieve organisaties opgericht in de schoot van universiteiten en de kerk zonden vrijwilligers die in de koloniale gezondheidszorg, onderwijs, enz. ingeschakeld werden. Na de Tweede Wereldoorlog werden humanitaire NGO’s opgericht. Oorspronkelijk focusten deze organisaties op de gebieden die het zwaarst door het oorlogsgeweld waren getroffen. Vanaf de jaren 1960 verplaatste de focus van deze organisaties naar de jonge onafhankelijke staten van de ‘derde wereld’. Een derde generatie werd gevormd door de ‘ontwikkelingsNGO’s’ opgericht in de nasleep van het dekolonisatieproces. Sommige waren geënt op de oudere koloniale relaties, voornamelijk missieinstituten, terwijl andere voortkwamen uit de verschillende internationale humanitaire campagnes in het kader van het ‘eerste ontwikkelingsdecennium’ van de VN. Ook politieke partijen en syndicale organisaties met een internationaal engagement heroriënteerden bestaande internationale solidariteitsrelaties – tussen socialistische organisaties en activisten in franquistisch Spanje – naar de nieuw ontdekte ‘derde wereld’. Deze organisaties waren sterk geïnstitutionaliseerd. Zo bepaalde de verzuiling van de Belgische samenleving ook sterk het uitzicht van de solidariteitsbeweging. De NGO’s van de vierde generatie ontstonden in de jaren 1960 en 1970. Zij definiëerden het ‘armoedeprobleem’ in politieke, structurele termen. Deze ‘tiersmondistische stroming’ had een sterke politiserende invloed op andere organisaties. Een vijfde generatie ten slotte bestond uit organisaties die vanaf de jaren 1980 op het toneel verschenen en openlijk het dominante tiersmondistisch discours verwierpen en de verantwoordelijkheid quasi exclusief op de derde wereld zelf afwentelden. De ‘technici zonder grenzen’ beperkten zich tot humanitaire bijstand in noodsituaties (hongersnoden, natuurrampen, enz.).

Een centrale actor binnen die solidariteitsbeweging is de Vlaamse NGO Oxfam-Wereldwinkels (OWW). OWW heeft haar wortels in de internationale Oxfam-beweging. Het ‘Oxford Committee for Famine Relief’ werd opgericht in 1942 ter ondersteuning van het grote aantal oorlogsvluchtelingen in Eu-

ropa. Na de Tweede Wereldoorlog werd 'Oxfam' een humanitaire NGO met vertakkingen in Europa, Noord-Amerika en Azië. De Belgische tak van de organisatie nam het initiatief om tweedehandsproducten te verkopen in de zogenaamde 'Giftshops' om geld in te zamelen voor projecten in de ontwikkelingslanden. In de late jaren 1960 ging een jonge, meer radicale generatie op zoek naar een meer politiek model om de bevolking bewust te maken van de structurele ongelijkheden in de wereldeconomie. In 1971 opende de eerste 'Oxfam-Wereldwinkel' met producten uit de derde wereld aan 'eerlijke' prijzen. 'Fair trade' was een middel om consumenten te informeren over de situatie in de derde wereld. Dat initiatief bleek succesvol. In 1975 draaiden al 35 wereldwinkels op volle toeren. Daarnaast fungeerden de wereldwinkels als 'progressieve vluchtheuvels' binnen de Vlaamse gemeenschap. Ze organiseerden talrijke activiteiten en manifestaties rond de armoedeproblematiek, vormingsprogramma's, enz. Het wereldwinkelmodel was gebaseerd op het principe dat winsten uit de fairtradeactiviteiten geïnvesteerd worden in politieke actie in het Noorden. Vandaag is OWW één van de grootste NGO's voor ontwikkelingssamenwerking in Vlaanderen. De nationale organisatie coördineert de werking van 220 winkels met een jaarlijkse omzet van meer dan 20 miljoen euro, 90 voltijdse personeelsleden en meer dan 7000 vrijwilligers (Van de Poel 2006).

De casestudie van Oxfam-Wereldwinkels is gebaseerd op exhaustief onderzoek in het organisatiearchief van de organisatie. OWW deponeerde haar archieven bij het Amsab-Isg (Gent) in 2000. Tot vandaag zijn die archieven niet systematisch verwerkt zodat geen inventarissen of stortingslijsten voorhanden zijn. Grosso modo volgt het archief het klassieke patroon van andere archieven van non-profit organisaties: officiële verslagen van de legislatieve en executieve organen, studien en prospectieverslagen, rondzendbrieven, persoonlijke briefwisseling, financiële rapporten, diverse publicaties, enz. Een aantal semi-gestructureerde interviews (N = 7) met sleutelfiguren op verschillende niveaus vormt een tweede belangrijke bron.

5.2 De institutionalisering van OWW

In 1975 besloot een aantal grotere wereldwinkels een formele, overkoepelende structuur op poten te zetten. Het 'nationaal secretariaat' in Gent werd het nieuwe formele centrum van de organisatie. Aanvankelijk was Antwerpen het 'natuurlijke centrum' omwille van de nabijheid van de zeehaven en de vestiging van het centrale magazijn. Toch werd gekozen voor Gent omdat de toenmalige 'nationaal verantwoordelijke' beslist had naar Gent te verhuizen en het daarom opportuun achtte het secretariaat daar te vestigen.¹ Die schijnbaar banale anekdote illustreert perfect het dynamische, spontane en voluntaristische karakter van de prille organisatie. OWW streefde bij haar oprichting expliciet naar het

model van een ‘collectivistische’ organisatie als verlengstuk van haar doelstelling om te werken aan een alternatieve, solidaire samenleving waarin directe democratie bestaat, zonder privé-bezit van productiemiddelen en economische groei ten koste van het welzijn (Janssens 1984). OWW vond dat ‘een organisatie die maatschappijverandering nastreeft ook intern een voorafspiegeling van deze toekomstige maatschappij’ moest zijn (Janssens 1984, 50). Met ‘basisdemocratie’ bedoelde OWW dat alle beslissingen door de basis van vrijwilligers zouden genomen worden. Die basisdemocratie moest vorm krijgen binnen het kader van een vzw naar Belgisch recht. In die context zijn de Algemene Vergadering (AV) en Raad van Beheer (RvB) de centrale organen. Basisdemocratie betekende dan ook om binnen die organen een overwicht van vrijwilligers uit de lokale kernen te realiseren en handhaven. In de AV, die alle beslissingen met betrekking op ‘het geheel van de OWW’s’ moest bekrachtigen, bezaten enkel vertegenwoordigers van de erkende OWW’s stemrecht. De reële kern van de organisatie, verantwoordelijk voor alle uitvoerende beslissingen, was de RvB, verkozen in de schoot van de AV door de leden van de AV. Daarom zetelden aanvankelijk enkel vrijwilligers in de RvB. De professionele staf zetelde zonder stemrecht en had enkel een adviesfunctie. Vanaf 1980 konden personeelsleden volwaardig lid worden van de RvB via een coöptatieprincipe, ingevoerd om de ‘efficiëntie van de Raad te verhogen’.² De centrale beslissingsorganen opereerden op drie niveaus: lokaal, provinciaal en lokaal. Het nationale secretariaat stond in voor de algemene coördinatie van de gehele wereldwinkelwerking: informatieverzameling en distributie, nationale acties, personeelsadministratie, subsidiebeheer, boekhouding, aankoop en distributie van producten, enz. Het secretariaat belastte ook tijdelijke of permanente nationale studie- en werkgroepen met een duidelijk omschreven adviesopdracht rond zeer uiteenlopende thema’s. Die groepen waren samengesteld uit vrijwilligers en ‘experten’ (academici, professionals met relevante ervaring, enz.). Op provinciaal niveau zorgden de ‘provinciale secretariaten’ voor de stimulering van lokale groepen en rapportering aan het nationale echelon. De lokale wereldwinkelgroep gold als basiseenheid van de organisatie en genoot een grote autonomie binnen het kader dat door de AV werd vastgelegd. Zo kon een erkende wereldwinkel enkel producten verkopen die door de AV waren goedgekeurd, maar het stond hen wel vrij aan lokale acties deel te nemen wanneer de groep die onderschreef. Deze structuur diende ‘een gezond en werkbaar evenwicht tussen de zelfstandigheid van elke groep, de basisdemocratie en de efficiënte samenwerking tussen de verschillende wereldwinkels’.³

Die organisatorische infrastructuur is in de loop van de geschiedenis aanzienlijk gewijzigd als een gevolg van de groei. Onderstaande grafiek geeft de groei van de organisatie weer in termen van het aantal lokale kernen en omzet van fairtrade-producten.

Tabel 1. a) Gemiddelde jaarlijkse groei van aantal erkende Oxfam-Wereldwinkels, 1976-2000; b) Gemiddelde jaarlijkse groei van totale reële omzet (basis 1981), 1976-2000.⁴

Jaar	a	b
1976-1980	48%	6%
1981-1985	24%	8,6%
1986-1990	13%	3,5%
1991-1995	40%	17,8%
1996-2000	12%	6%

Gemiddeld groeide OWW het snelst in de late jaren 1970 en vroege jaren 1990. Die versnellingen kunnen verklaard worden door bewuste beleidsbeslissingen gericht op groei. Eind jaren 1970 streefde OWW naar de integratie van verschillende, onafhankelijke fairtradeinitiatieven door de intensifiëring van haar dienstverlening aan lokale wereldwinkels, het matigen van haar ideologisch discours en een diversificatie van de lidmaatschapvereisten. In de vroege jaren 1990 opende OWW zich voor de mainstream handelscircuits, nadat de organisatie in 1989 was gestart met de bevoorrading van supermarkten met de eerste Max Havelaar-keurmerk koffie. Die mainstreaming creëerde gigantische groeimogelijkheden die zouden gereflecteerd worden in de organisatorische structuur.

In de late jaren 1970 en vroege jaren 1980 kwam kritiek op de organisatorische mechanismen van een aantal zeer actieve, lokale groepen en enkele stafleden. Eén personeelslid motiveerde zijn ontslag als volgt: “alle beslissingen hangen af van een aantal personen, hun democratische ingesteldheid is de enige garantie voor onze democratische werking” (*WeeWeeKrantje* 15-11-1979). In 1980 werd een werkgroep geïnstalleerd met de opdracht over die democratische werking na te denken. De werkgroep vond dat “sommige medewerkers door hun uitzonderlijke positie aanzienlijke voordelen genieten in het beleid” (*WeeWeeKrantje* 15-11-1979). Die kritiek was niet gericht op de structuren als dusdanig, maar op de wijze waarop ze ingevuld werden. Het executief reageerde nogal ambigu. Enerzijds toonde het oprechte bezorgdheid voor het democratisch kapitaal van de organisatie, anderzijds stelde het de haalbaarheid van de ‘kwantitatieve democratie’ waarin iedereen alles besliste in vraag. ‘Democratisch absolutisme’ werd ervaren als een rem op de efficiëntie. De groei vereiste doeltreffendheid, professionaliteit en meer directe procedures om tot bindende beslissingen te komen. Deze diagnose leidde tot een aantal maatregelen. Zo werd een dagelijks bestuur met de directie, voorzitter van de RvB en een vertegenwoordiger van het secretariaat geïnstalleerd. Dat bestuur had geen legislatieve macht. Het diende dossiers dusdanig voor te bereiden dat de passage door de RvB en AV een formaliteit zou worden. De regionale structuren werden versterkt, adviserende werkgroepen geregionaliseerd, de RvB werd op wisselende locaties georganiseerd om deelname van lokale vrijwilligers te vergemakkelijken, de provinciale

vergaderingen werden versterkt, enz. De oplossing moest dus komen van zeer praktische maatregelen gericht op het faciliteren van het vrijwillig engagement. Ironisch genoeg waren veel lokale vrijwilligers gewoon niet gemotiveerd om tijd en energie te investeren in ‘nationaal’.

Begin jaren 1980 werd de ambitie om de verkoop te maximaliseren belangrijker binnen het actiemodel van OWW: initiatieven op het vlak van marketing, promotie, reclame, winkelontwerp, uniformisering van productlijnen, verkoop aan institutionele klanten (ministeries, bedrijven, gemeentebesturen, scholen), enz. De commerciële afdeling van het nationale secretariaat stond zeer positief tegenover de opening van het model voor het conventionele handelscircuit. De top van de organisatie stond aanvankelijk nogal afkerig van dat idee omdat ze vreesde voor een te zware druk op de vrijwilligers en ‘het gevaar voor kapitalistische recuperatie’. Ondanks die weerstand werden toch geleidelijke stappen ondernomen in de richting van de mainstream onder druk van de producenten in het Zuiden die ruimere markttoegang eisten voor hun producten en de noodzaak om de leefbaarheid van de kleine, recent geopende wereldwinkels te garanderen. In 1989 besloot de AV eindelijk om zich te engageren voor het Nederlandse Max Havelaarinitiatief dat kwalitatieve fairtradeproducten promootte en aanbod aan conventionele importeurs via een beschermd fairtradekeurmerk. Die beslissing maakte het OWW mogelijk significant te groeien (gemiddelde jaarlijkse omzetgroei van 17,8% tussen 1991 en 1995). Niettemin bleef OWW kritisch ten aanzien van deze initiatieven onder druk van haar basis. De integratie in mainstream circuits was geen vrijgeleide om alles te verkopen wat een beetje naar fair trade rook.

Sinds de erkenning als vormingsorganisatie door het ministerie van Nederlandse Cultuur in 1977 ontving OWW subsidies van de Belgische overheid. Die konden worden aangewend voor de sensibiliserende en politiserende werking van de organisatie. Bovendien leverde de erkenning ook andere voordelen op. Zo kon OWW genieten van verschillende sociale tewerkstellingsplannen van opeenvolgende regeringen in de strijd tegen de werkloosheid. Die statuten creëerden de mogelijkheid zeer goedkope arbeidskrachten in te schakelen wat de groei van de organisatie aanzienlijk ondersteunde. Opeenvolgende wijzigingen in de financieringswetgeving van ontwikkelingsorganisaties gaf OWW ook recht op medefinanciering voor ontwikkelingsprojecten in het Zuiden. De winsten uit de commerciële activiteiten zetten OWW’s claims op overheidsfinanciering echter sterk onder druk. De import- en distributieactiviteiten van de organisatie maakten een institutionele scheiding van de sociale en economische activiteiten noodzakelijk. Dit veroorzaakte een cruciale beleidsvraag voor de organisatie: Hoe de eenheid in denken en handelen te behouden in de context van een institutionele scheiding? Aanvankelijk stelde het management voor een coöperatieve vennootschap te creëren verantwoordelijk voor de commerciële activiteiten en een vzw voor het sociale luik van de werking. Dit werd onmiddellijk afgeschoten door de RvB

die vreesde dat “de beweging zich niet meer zou erkennen in dergelijke structuur” omdat vennootschappen in functie van het belang van de aandeelhouders werden bestuurd. De vennootschapsstructuur zou onvoldoende garanties bieden op democratische controle door de lokale vrijwilligers. Sommige lokale vertegenwoordigers vonden echter niet dat de toekomst van de organisatie door “dat soort van politieke eventualiteiten [de wettelijke onverenigbaarheid van het non-profit statuut en commerciële activiteiten] kon gedicteerd worden.⁵ Andere vertegenwoordigers vreesden dat de educatieve en politieke activiteiten van OWW in die constellatie zouden gemarginaliseerd worden en voorspelden dat OWW ‘een vereniging van kleinburgerlijke kruideniers zou worden’.⁶

In 1994 was de splitsing tussen een coöperatieve vennootschap (Oxfam Fair Trade) en een vzw (OWW) een feit. Dat gaf het debat over basisdemocratie, groei en vrijwilligersbetrokkenheid een nieuwe impuls. Een adviserende werkgroep stelde voor om de interne communicatie te stroomlijnen, de aanwezigheid van lokale vertegenwoordigers in de RvB te verplichten, ‘open’ RvB’s te organiseren, de AV te laten organiseren door provinciale vergaderingen, enz. Opnieuw waren deze maatregelen gericht op de invulling van bestaande structuren, zonder die fundamenteel te veranderen. Toch werden bepaalde democratische ‘checks and balances’ in de nieuwe structuur verankerd. Ten minste 80% van de aandelen van de vennootschap bleef in eigendom van de vzw. Aldus behield de socio-politieke vleugel controle over de economische vleugel.⁷ De nieuwe structuur betekende wel bijkomende druk voor de lokale groepen omdat elke lokale winkel een afzonderlijke formele structuur diende aan te nemen met alle verplichtingen vandien (redactie van statuten, aparte AV en RvB, wettelijke controle op de boekhouding, enz.).

Parallel met deze ontwikkelingen kende OWW een significante mentaliteitswijziging. De structurele hervormingen die 5 of 10 jaar geleden ondenkbaar waren, werden zonder levensbedreigende crises gerealiseerd. Een nieuwe ‘management-generatie’ trok de wenselijkheid van de ‘basisdemocratie’ openlijk in twijfel. ‘Basisdemocratie is een concept dat vaak wordt misbruikt om amateurisme met de mantel der liefde te bedekken’.⁸ Voor de jongere generatie was die mantel tot op de draad versleten. OWW opende zich niet enkel voor conventionele handelspartners, maar ging eveneens door een veel breder mainstreamingproces als een resultaat van haar ‘sociologische normalisering’.

Het officiële discours van OWW was kristalhelder. “Vrijwilligers staan aan het roer en sturen het schip”. Aanvankelijk was de arbeidsdeling in de organisatie zeer beperkt. De weinige personeelsleden waren tegelijkertijd verantwoordelijk voor alle taken; van de planning van politieke activiteiten over het magazijnbeheer tot het lossen van vrachtwagens met leveringen. Een huisregel verplichtte stafleden zelfs hun arbeidstijd gelijk te verdelen tussen lokale, provinciale en nationale taken. Terwijl de organisatie (en het aantal personeelsleden)⁹ groeide,

steeg ook de functiespecificiteit en de specialisatiegraad in de werking. Deze evolutie deed de vraag rijzen of de dynamiek van een vrijwilligersorganisatie kon verzoend worden met de professionele ambities. ‘Professionalisering’ betekende niet dat de vrijwilligers door bezoldigde krachten zouden vervangen worden. Toen een aantal grotere winkels een dergelijke optie voorstonden, werd dat niet aanvaard door een meerderheid in het beleid omwille van ‘het primaat van de vrijwilliger’. Vanaf de jaren 1990 oefende het beleid wel een voortdurende druk uit op lokale groepen om amateurisme te elimineren (uniformisering van productengamma, PR, rigoureuze boekhoudpraktijken, enz.). Dat stuitte op heel wat weerstand en protest, maar leidde nooit tot een heuse crisis. De meeste groepen lieten zich niet al te veel gelegen aan de ‘eisen van nationaal’. Tegelijkertijd begon het nationale beleid zich te definiëren als een ‘bedrijf’, geleid door een ‘management’, met nood aan ‘personeelsbeleid’, een wijziging van haar ‘bedrijfscultuur’, enz. De groeiende mentale en fysieke kloof tussen vrijwilligers en professionals betekende een uitdaging voor de organisatie. Een aantal initiatieven en plannen werden ondernomen om die kloof te overbruggen. Deze waren succesvol in de zin dat ze het probleem onder de aandacht van het management en de vrijwilligers brachten zonder onderhuids de organisatie te beschadigen.

Het proces van institutionalisering wordt hier begrepen als een verschuiving van de organisatie OWW van het vierde naar het derde kwadrant in het voorgestelde schema. De literatuur koppelt de institutionalisering van SBO’s aan een voortschrijdende professionalisering binnen de organisatie, een zekere bureaucratisering van actierepertoires, de formalisering van organisatorische activiteiten die steeds meer in regels worden vastgelegd en een toenemende hiërarchisering van de intraorganisatorische relaties (Rucht & Roose 2001, McAdam 1999, Staggenborg 1988). Een analyse van de levensloop van OWW bevestigt deze conceptuele invulling. Tegelijkertijd blijkt dat ontwikkelingen van institutionalisering door een organisatie actief worden vormgegeven. In functie van de evoluerende doelstellingen van een organisatie, lijkt de organisatie een geschikt coördinatenkoppel tussen participatie en representatie te zoeken.

5.3 De commercialisering van OWW

Aanvankelijk steunden de wereldwinkels op twee pijlers: de verkoop van producten en de sensibilisering rond de situatie in de derde wereld. Iedereen – van arbeider tot intellectueel – drinkt koffie, terwijl infoavonden, sit-in’s, enz. enkel een geëngageerd publiek aanspreken. Het evenwicht daartussen was de essentie van het ‘actiemodel OWW’. Toch benoemde een aantal beleidsmakers zeer vroeg ‘de uitbouw van een professionele, marktgerichte organisatie [...] die efficiënt het grote publiek aanspreekt’ als de voornaamste ambitie van OWW.¹⁰ OWW zou fungeren als zweep van de conventionele handel. Er bestond een brede consensus over het uitbreiden van de verkoop, omdat op die manier ook de po-

litieke visie van OWW een sterkere inplanting zou kennen. Daarnaast werd die uitbreiding ook gevoed door de noodzaak om voldoende financiële inkomsten te genereren en zo de andere pijlers van het model leefbaar te houden. Tussen 1978 en 1980 werd dan ook actief gewerkt aan een actieve uitbreiding van de verkoop omdat 'men er zich rekenschap van moet geven dat de wereldhandel niet zal veranderen als de commerciële handel de concurrentie van de wereldwinkels niet gaat voelen' (WeeWeeKrant 16-01-1970). Voor alles bleef de verkoop echter een middel, geen doelstelling als dusdanig.

Aan het begin van de jaren 1980 trad een mentaliteitsverandering op binnen de organisatie. Binnen het beleid ontstond de neiging om het politieke gewicht van de organisatie af te meten aan haar commerciële betekenis. Tegelijkertijd gingen er stemmen op die pleitten voor de ontwikkeling als echte 'alternatieve handelsorganisatie'.¹¹ Hoewel in deze periode nog geen doorbraak kwam, won deze ambitie zichtbaar veld.¹² Bij de vrijwilligers kwam toch enige weerstand tegen deze ontwikkelingen maar niet omdat ze a priori principieel tegen de idee gekant waren. Enerzijds leefde de angst dat een echte 'alternatieve handelsorganisatie' niet door vrijwilligers kon gedragen worden, anderzijds was er toch enige angst voor de 'kapitalistische recuperatie' van eerlijke handel. 'Naarmate een AHO commerciëler gaat werken wordt ze een commerciële eenheid die verplicht is om zich meer aan de wetten van het kapitalistische marktsysteem aan te passen', besloot de werkgroep ontwikkelingsvisie. Tegelijkertijd stelde de werkgroep zich de vraag of het politieke imago het verkoopmodel niet in de weg stond.¹³

In deze periode verschoof het denken van de organisatie op drie cruciale vlakken. Ten eerste wilde OWW uitgroeien tot een reële economische en financiële speler in een vernieuwd internationaal handelsbestel. Daarmee samenhangend verschoof ook de visie op eerlijke handel als dusdanig. De visie op eerlijke handel als middel om onrechtvaardige verhoudingen in de wereldeconomie aan tonen, ruimde plaats voor een diepgaande, reële innovatie die de internationale handel in vraag stelt. Een derde verschuiving had betrekking op de producenten in het Zuiden. Meer en meer fungeerde OWW als verbindingskanaal tussen het Zuiden en de markt in het Noorden. De responsabilisering van de partners uit het Zuiden kan gezien worden als een effect van het eerlijke handelsschema, waarbij de partners de modaliteiten van het functioneren in het Noorden meebepalen. Die verschuivingen gingen hand in hand met een toenemende commercialisering van de organisatie en zetten zich niet zonder slag of stoot door. Een aantal beleidsmensen vreesde voor een organisatie op twee snelheden. 'Men zou wel eens tegenover elkaar kunnen komen te staan [...] en dat zou het slagen van een bepaalde vorm van commercialisering zeker bemoeilijken en wellicht een hypotheek leggen op de beweging in haar geheel' (WeeWeeKrant 15-06-1983). Bij bepaalde delen van de basis bestond wel degelijk een afkeer van die 'bepaalde vorm van commercialisering'. Wanneer het vernieuwde marketingplan werd

voorgesteld, moest dat a priori verdedigd worden ten aanzien van de achterban (WeeWeeKrant 01-12-1986). ‘Marketing’ gold bij vele medewerkers als een vies woord, synoniem met de ‘verachtelijke strategie om mensen rotzooi aan te smeren en kunstmatige behoeftes te creëren’. De idee om ook de educatieve werking in het marketingplan te verwerken tot een geïntegreerd programma botste op virulent protest uit de educatieve sector, wat de strategisch aangelegde ‘verkoopsmensen’ dan weer al te kortzichtig vonden.

Het financiële belang van de inclusie in het commerciële circuit moet wel genuanceerd worden. In 1993 piekte het aandeel van de verkoop aan het commerciële circuit op 8,4% na een sterke groei sinds 1990. Daarna blijft dat aandeel min of meer stabiel tussen 6% en 8% van de omzet. De opening naar het commerciële circuit betekende dus niet dat het zwaartepunt van de omzetrealisatie verschoof. Het zwaartepunt bleef liggen bij de plaatselijke winkels.¹⁴ Het aandeel van de wereldwinkels in de omzetrealisatie bleef relatief constant tussen de 58 percent en 62 percent. Vanaf 1998 begon dat aandeel fors te stijgen tot 77 percent in 1999. De lokale winkels bleven de belangrijkste verkoopkanalen voor OWW. Het openstellen naar de commerciële kanalen bracht daar weinig tot geen verandering in. Dat is niet onbegrijpelijk want die openstelling naar de mainstream markten ging ook gepaard met grotere inspanningen om de productenverkoop in de winkels aan te zwengelen. De commercialisering van de interne werking ging dan ook hand in hand met een externe commercialisering en deze versterkten elkaar.

De organisatorische ontubbeling van OWW in verschillende entiteiten als gevolg van het geleidelijke inclusieproces in conventionele handelscircuits en adoptie van de praktijken van ‘alternatieve handelsorganisatie’ kan omschreven worden als organisatorische hybridisering. Daarmee bedoelen we een veeldimensionaal proces waarbij in eerste instantie de aard en betekenis van de participatie verschuift naar de consumptie van diensten en goederen. Ten tweede gaan die specifieke diensten expliciet deel uitmaken van de doelstellingen van de organisatie, naast andere doelstellingen. Ten derde staan hybride organisaties onder tegengestelde druk van verschillende institutionele sectoren en moeten ze met die verschillende sectoren aansluiting vinden om een zekere legitimiteit te verwerven en behouden (Hasenfeld & Gidron 2005, Minkoff 2002). Geleidelijk verschoof de identiteit van de ‘professionele marktgerichte organisatie die de mogelijkheden naar het commerciële circuit verruimt in het belang van de derde wereld’¹⁵ naar een meer hybride organisatie als gevolg van bovengeschetst commercialiseringproces. Dat proces hangt natuurlijk zeer nauw samen met institutionalisering. De SMO evolueerde in zekere zin naar een private onderneming met de aandeelhouders als representanten en de klanten als participanten. Commercialisering betekent in deze concrete context een proces waarbij ‘winkel als middel’ verschuift naar ‘winkels als doel’

6. Besluit

SBO's zijn samengesteld uit verschillende groepen van individuen die zich verenigen omwille van zeer verschillende motieven. Die verschillende groepen streven verschillende doelstellingen na met verschillende middelen. Daarom kunnen subgroepen in conflict komen met de bestaande normen binnen de organisatie. Daarnaast kunnen ook conflicten ontstaan over de distributie van macht en hulpbronnen binnen de organisatie. Tegelijkertijd opereren organisaties niet in een vacuüm. Ze dienen zich aan te passen aan een veranderende omgeving. Die aanpassingen vereisen ook wijzigingen van de doelstellingen en van het interne functioneren. In het model dat hier werd gepresenteerd, gebaseerd op een lezing van de formele organisatiesociologie en de sociale bewegingsliteratuur, werden de doelstellingen van organisaties geproblematiseerd als een functie van zowel externe als interne druk. Vervolgens stelden wij de vraag of dat model toestaat om organisatorische evoluties binnen de sociale bewegingsindustrie te verklaren. De casestudie van Oxfam-Wereldwinkels toonde dat dit model een afdoend analysekader biedt om de organisatorische evoluties te detecteren en betekenis te geven. OWW kende een onmiskenbaar proces van doelstellingenarticulatie. De quasi ideaaltypische, 'collectivistische' structuur van de organisatie heeft in de loop van haar geschiedenis een geheel andere invulling gekregen, waarbij een verschuiving optrad in de doelstellingen van de organisatie, de prikkels die aan participanten werden gegeven en in het verwachtingspatroon van de participanten.

Van een mechanische evolutie in de één of andere richting was absoluut geen sprake. De articulatie van bepaalde doelstellingen ten aanzien van andere werkte processen van institutionalisering en commercialisering in de hand. In haar eigen belang manipuleerde de organisatie de verbindingen tussen het macroniveau (organisatie, beleid, enz.) en microniveau (individuele participatie, betrokkenheid). In het geval van Oxfam-Wereldwinkels zorgde het vrijwillige karakter van de participatie ervoor dat beleidsbeslissingen als het ware gegijzeld werden door de belangen van de leden. Hun 'macht' schulde in de invloed die ze op de organisatie uitoefenen. Het versterken van die macht zou een positief effect sorteren op de participatie.

Heel wat moeilijker blijkt het om vanuit dit model een aantal hypothesen te formuleren over de omstandigheden waaronder deze evoluties al dan niet zullen optreden. Wel kunnen we vanuit de casestudie enkele strategieën achterhalen die organisaties ontwikkelen om zich te wapenen tegen de consequenties van mogelijke organisatorische deviaties. De casestudie bevestigt in eerste instantie dat de intensiteit van participatie of betrokkenheid zeer afhankelijk is van de mate van betrokkenheid bij de interne politieke besluitvorming van de organisatie (Klandermans 1989). De betrokkenheid kan geformuleerd worden als "the individual's participation in and psychological orientations towards the

organisation” (Knokke 1990, 60). In recente jaren worden ook die symbolische en subjectieve dimensies van participatie onderkend en een belangrijke verklarende kracht toegedicht (Lofland 1993). Duurzame participatie wordt gestimuleerd door een sterke link tussen de persoonlijke, individuele levenssfeer van de participant en de sociale relaties die binnen de organisaties worden gecreëerd. Wanneer die link zwak is of ontbreekt, leidt dat tot desinteresse, onverschilligheid en uiteindelijk beëindigen van de participatie (Emirbayer & Goldberg 2005, Passy & Giugno 2001). Het onderzoek naar OWW, waarin ‘expressiviteit’ voor de basis vaak belangrijker bleek dan ‘instrumentaliteit’ (het realiseren van concrete, strak omliggende doelstellingen), bevestigt ook die ‘culturele’ of ‘emotionele’ benaderingen. Duurzame participatie bezit dan ook een essentiële symbolische en psychologische dimensie die verwijst naar de gehechtheid van participanten aan de sociale relaties die binnen de organisatie gecreëerd worden. Hoe evalueren deelnemers en leden hun invloed op het beleid van een organisatie? Daarnaast spelen ook structurele parameters, zoals de mate waarin de politieke structuren van de organisatie erin slagen de sociale controle door de leden te faciliteren, een cruciale rol.

Een tweede determinerende factor is de diversificatie van participatie. Een organisatie moet de verschillende participatiedimensies erkennen die overeenstemmen met de verschillende ‘engagementsniveaus’ van de participanten (Cohn, Barkan & Halteman 2003, Wiltfang & McAdam 1991, Marullo 1990, Oliver 1984). Om die engagementsniveaus in de praktijk vorm te geven, is het noodzakelijk gediversifieerde ‘engagementsarrangementen’ aan te bieden. De vraag stelt zich natuurlijk naar de concrete invulling van deze participatiedimensies en hun verhouding tot de organisatorische beleidsstructuur. Knokke (1990) stelt voor participatie te ‘ontdubbelen’ in haar externe en interne expressievorm. Externe participatie is de ‘bewegingsparticipatie’ waarbij de participant ‘sympathie’ voelt voor de organisaties. Deze vorm van participatie maakt bijvoorbeeld dat een geëngageerde passant wel een pakje koffie koopt in de plaatselijke wereldwinkel, maar geen aansluiting zoekt als vrijwilliger om het beleid van diezelfde winkel mee vorm te geven. Interne participatie is de ‘organisatorische participatie’ waarbij de participant ook een bepaalde verantwoordelijkheid opneemt in het organisatorisch complex van de beweging. De interne participatie wordt beïnvloed door ideologische, microstructurele en organisatorische prikkels (Barkan, Cohn & Whitaker 1993). In welke mate deze prikkels de participatie beïnvloeden is afhankelijk van het type organisatie. In een organisatie zoals OWW zal een expliciete ideologie, een coherent mens- en maatschappijbeeld een belangrijkere rol spelen in de participatie dan in een vereniging die zich bijvoorbeeld tot doel stelt gehandicapten sport te promoten. Hetzelfde geldt voor de microstructurele of symbolische prikkels, zoals het perspectief op de vorming van vriendschapsbanden. In grote, nationale organisaties zal dat een mindere rol spelen dan in lokale, specifieke organisaties die vaak de vorming van sociale, affectieve netwerken als impliciete doelstelling nemen. Ten derde is de organisatorische structuur ook een prikkel

om interne participatie – de organisatorische betrokkenheid vanuit de basis – te garanderen. Het onderzoek naar de organisatorische evolutie van de Oxfam-Wereldwinkels bevestigt dit. Bij een evaluatie van de structuren begin jaren 1980 kwam men tot de conclusie dat ‘in onze structuur democratie betrokkenheid betekent en in de praktijk hebben de meest betrokkenen de zwaarste stem in de beslissingen’. De structuren laten in theorie een grote participatie toe, maar de betrokkenheid bij de basis ontbrak soms om die structuren in te vullen. Die worsteling met de betrokkenheid frustreerde de organisatie.

De strategieën zijn dus in essentie gericht op het creëren van duurzame, stabiele participatietrajecten. Daarbij is ook de organisatorische infrastructuur van essentieel belang. De analyse van OWW leert dat de optimale communicatiedoorstroming tussen verschillende organisatorische niveaus, de erkenning van de relevantie van de beleidsthema's die door de participanten worden voorgedragen en een praxis van ‘democratic governance’ die stabiele participatietrajecten stimuleren.

NOTEN

1. Interview met Ludo Janssens, Antwerpen, 2005-03-17.
De volledige transcripties van deze interviews zijn beschikbaar bij de auteur.
2. Fonds OWW, Omzendbrief N/289, 1980-01-15.
3. Fonds OWW, Verslag van de Raad van Beheer, 1974-12-20.
4. Berekeningen van de auteur, gebaseerd op: *WeeWeeKrantje*, Gent: OWW, 1971-2000, Financiële rapporten als bijlage bij *Jaarverslag van OWW*, 1983 e.v. Bijkomende informatie uit omzendbrieven van de Financiële Commissie en Tegenbos (1983) voor de periode 1976 tot 1983.
5. Fonds OWW, Brief van F. De Bodt aan de Juridische Commissie en RvB, *s.d.*
6. Fonds OWW, Brief van P. Janssens aan de RvB, 1975-05-10.
7. Fonds OWW, Verslag van de Raad van Beheer, 1994-4-23.
8. Fonds OWW, Financieel verslag, 1995-02-19.
9. Tussen 1975 en 2000 evolueerde het personeelsbestand van OWW van 3 tot 52 voltijdse equivalenten. Het personeelsbestand evolueerde niet altijd even snel. Opvallend is de groei in de periode 1990-1995 (meer dan een verdubbeling van 14 naar 29 voltijdse equivalenten). Dat is niet toevallig de periode waarin OWW haar commerciële doorbraak kende. Tegelijkertijd moet men deze ‘kwantitatieve professionalisering’ relativeren. Terwijl het aantal personeelsleden exponentieel steeg, fluctueerden de totale personeelskosten steeds tussen 10% en 15% van de totale omzet. Bron: Jaarverslag Oxfam-Wereldwinkels, Gent, 1976-2000 & Activiteitenverslag Oxfam-Wereldwinkels, Gent, 1976-2000.
10. Fonds OWW, Brief aan de RvB: ‘Een professionele uitbouw van OWW’, november 1979.

11. Fonds OWW, Verslag van de Raad van Beheer, 1983-01-22.
12. Fonds OWW, Omzendbrief N/567: Resultaten stemming 20 jaar Wereldwinkels, 1982-09-15.
13. Fonds OWW, Werkgroep Ontwikkelingsvisie, Diskussietekst ontwikkelingsvisie, 1985, p. 8-9.
14. Eigen berekeningen, gebaseerd op: Fonds OWW, Verslag van de Algemene Vergadering, 1988-2000 en Fonds OWW, Omzendbrieven van de Financiële Commissie, 1988-2000.
15. Fonds OWW, Bijlage bij Verslag van de RvB van 7/12/1987: Een professionele uitbouw van Oxfam-Wereldwinkels, 1987-12-7.

REFERENTIES

- Almond, G.A. & Verba, S. (1966), *The civic culture: political attitudes and democracy in five nations*. Princeton: Princeton University Press.
- Barkan, S., Cohn, S.E. & Whitaker, W.H. (1993), Commitment across the miles: ideological and microstructural sources of support in a National Antihunger Organization, *Social Problems*, 40, 362-372.
- Bennis, W.G. & Slater, P.E. (1968), *The temporary society*. New York: Harper & Row.
- Brand, K.-W., Büsser, D., Rucht, D. (1984), *Aufbruch in eine andere Gesellschaft. Neue soziale Bewegungen in der Bundesrepublik*. Frankfurt: Campus Verlag.
- Chasin, A. (2000), *Selling out: the gay and lesbian movement goes to the market*. New York: Palgrave.
- Clark, P. (2000), *British clubs and societies*. Oxford: Oxford University Press.
- Cohn, S., Barkan, S.E. & Halteman, W.A. (2003), Dimensions of participation in a professional social-movement organization, *Sociological Inquiry*, 73(3), 311-337.
- Cohen, J.L. (1985), Strategy or Identity: New Theoretical Paradigms and Contemporary Social Movements, *Social Research*, 52 (4).
- Crozier, M. (1964), *The bureaucratic phenomenon*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Develtere, P. (2004), De derde wereldbeweging: nieuwe sociale beweging en netwerkbeweging, *Belgisch Tijdschrift voor Nieuwste Geschiedenis*, 34(3), 421-443.
- Develtere, P. (2006), *De Belgische ontwikkelingssamenwerking*. Leuven: Acco.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983), The Iron Cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields, *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Donaldson, L. (2001), *The contingency theory in organizations*. Thousand Oaks: Sage.
- Duverger, M. (1969[1951]), *Les partis politiques*. Paris: Colin.
- Duyvendak, J.W. (1995), *Power of politics. New social movements in France*. Oxford: Oxford University Press.
- Emirbayer, M. & Goldberg, C.A. (2005), Pragmatism, Bourdieu and collective emotions in contentious politics, *Theory and Society*, 34, 469-518.

- Fitzgerald, K.J. & Rodgers, D.M. (2000), Radical social movement organizations: a theoretical model, *Sociological Quarterly*, 41 (4), 573-592
- Gamson, W. (1975), *The Strategy of Social Protest*. Homewood: Dorsey Press.
- Gerlach, L.P. & Hine, V.H. (1970), *People, power, change. Movements of social transformations*. Indianapolis: Bobbs-Merill.
- Gurr, T.R. (1970), *Why men rebel*. Princeton: Princeton University Press.
- Habermas, J. (1981), *Theorie des kommunikativen Handelns, Heft I*. Frankfurt: Suhrkamp.
- Hannan, M. & Freeman, J. (1977), The population ecology of organizations, *American Journal of Sociology*, 82, 929-964.
- Hasenfeld, Y. & Gidron, B. (2005), Understanding multi-purpose hybrid voluntary organizations: the contributions of theories on civil society, social movements and non-profit organizations, *Journal of Civil Society*, 1(2), 97-112.
- Inglehart, R. (1977), *The silent revolution: changing values and political styles among Western public*. Princeton: Princeton University Press.
- Inglehart, R. (1981), Postmaterialism in an environment of insecurity, *American Political Science Review*, 75, 980-1110.
- Janssens, P. (1984), *OWW. Wat zijn dat?*. Gent: OWW.
- Khagram, S., Riker, J. & Sikkink, K. (2002), *Restructuring world politics. Transnational Social Movements, Networks and Norms*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Kitschelt, H. (1986), Political opportunity structure and political protest. Anti-nuclear movements in four democracies, *British Journal of Political Science*, 16, 57-85.
- Klandermans, B. (1997), *The social psychology of protest*. Cambridge: Blackwell.
- Klandermans, B. (1989), Union commitment: replications and tests in the Dutch context, *Journal of Applied Psychology*, 74, 869-875.
- Knoke, D. (1981), Commitment and detachment in voluntary association, *American Sociological Review*, 46, 141-158.
- Knoke, D. (1990), *Organizing for collective action. The political economies of associations*. New York: Aldine de Gruyter.
- Kriesi, H. (1989), The Political Opportunity Structure of the Dutch peace movement, *Western European politics*, 12, 295-312.
- Kriesi, H. (1996), The organizational structure of new sociale movements in a political context, pp. 152-184 in D. McAdam, J.D. McCarthy & M.N. Zald (eds.), *Comparative perspectives on social movements*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Le Bon, G., (1895), *La psychologie de la foule*. Paris: Felix Alcan.
- Lofland, J. (1993), *Polite protesters. The American peace movement of the 1980's*. New York: Syracuse University Press.
- March, J.G. & Simon, H.A. (1958), *Organizations*. New York: Wiley.
- Marullo, S. (1990), Patterns of peacemaking in the Local Freeze Campaign, pp. 246-263 in S. Marullo en J. Lofland (eds.), *Peace action in the eighties: social science perspectives*. New Brunswick: Rutgers University Press.
- McAdam, D. (1982), *Political process and the development of black insurgency 1930-1970*. Chicago: Chicago University Press.

- McAdam, D., McCarthy, J.D. & Zald, M.N. (1996), *Comparative perspectives on social movements*. Cambridge: Cambridge University Press.
- McAdam, D. (1999), *Political process and the development of black insurgency, 1930-1970*. Chicago: University of Chicago Press.
- McAdam, D., Tarrow, S. & Tilly, C. (2001), *Dynamics of contention*. Cambridge: Cambridge University Press.
- McCarthy, J.D. & Zald, M.N. (1973), *The trend of social movements in America: professionalization and resource mobilization*. Morristown: General Learning Press.
- McCarthy, J.D. & Zald, M. N. (1977), Resource mobilization and social movements: a partial theory, *American Journal of Sociology*, 82, 1212-1241.
- McCarthy, J.D. & Zald, M.N. (1979), *The dynamics of social movements: resource mobilization, social control and tactics*. Cambridge: Winthrop.
- Michels, R. (1970 [1925]), *Zur Soziologie des Parteiwesens in der modernen Demokratie: Untersuchungen über die oligarchischen Tendenzen des Gruppenlebens*. Stuttgart: Kröner.
- Minkoff, D.C. (1997), Producing social capital: national social movements and civil society, *American Behavioral Scientist*, 40, 606-619.
- Minkoff, D.C. (2002), The emergence of hybrid organizational forms: combining identity-based service provision and political action, *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, 31, 377-401.
- Meyer, D.S. & Minkoff, D.C. (2004), Conceptualizing political opportunity, *Social Forces*, 82(4), 1457-1492.
- Oberschall, A. (1973), *Social conflict and social movements*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- O’Conner, E. (1999), The politics of management thought: a case study of Harvard Business School and the Human Relations School, *Academy of Management Review*, 24(1), 117-131.
- Offe, C. (1985), New Social Movements: Challenging the Boundaries of Institutional Politics, *Social Research*, 52(4).
- Oliver, P. (1984), ‘If you don’t do it, nobody else will’: active and token contributors to local collective action, *American Sociological Review*, 53, 585-606.
- Ostrogorski, M. (1964[1902]), *Democracy and the organization of political parties*. Chicago: Quadrangle Books.
- Panbianco, A. (1988), *Political parties: organization and power*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Passy, F. & Giugno M. (2001), Life spheres, networks and sustained participation in social movements: a phenomenological approach to political commitment, *Sociological Forum*, 15(1), 117-144.
- Perrow, C. (1973), The short and glorious history of organizational theory, *Organizational Dynamics*, 2(1), 2-15.
- Pfeffer, J. & Salancik, G. (1978), *The external control of organizations*. New York: Harper & Row.
- Raschke, J. (1985), *Soziale Bewegungen. Ein historisch-systematischer Grundrisse*. Frankfurt: Campus.

- Rothschildt-Whitt, J. (1979), The collectivist organization: an alternative to rational-bureaucratic models, *American Sociological Review*, 44, 509-527.
- Rucht, D. (1989), Environmental movement organizations in West Germany and France: structures and interorganizational relations, *International social movements research*, vol. II, 61-94
- Rucht, D. & Roose, J. (2001), Neither decline nor sclerosis: the organisational structure of the German environmental movement, *West European Politics*, 24 (4), 55-81.
- Runciman, W.G. (1966), *Relative deprivation and social justice: a study of attitudes to social inequality in twentieth century England*. London: Routledge.
- Simon, H.A. (1945), *Administrative behavior: a study of decision-making processes in administrative organization*. New York: MacMillan.
- Skocpol, T. (1999), Advocates without members: the recent transformation of American Civic life, pp. 461-510 in T. Skocpol & M.P. Fiorina, *Civic engagement in American democracy*, Washington: Brookings Institution Press.
- Smelser, N.J. (1962), *Theory of collective behavior*. New York: Routledge.
- Staggenborg, S. (1988), The consequences of professionalization and formalization in the pro-choice movement, *American Sociological Review*, 53(4), 585-606.
- Stangherlin, G. (2001), Les organisations non gouvernementales de coopération au développement, *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 1714-1715, 6-18.
- Tarrow, S. (1994), *Power in movement. Social movements, collective action and politics*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tegenbos, J. (1983), *De derde wereld in de winkel. Een verkennend onderzoek naar het regelmatig klantenpubliek van de OWW's, toegepast op enkele OWW's in de provincie Antwerpen*. Leuven: KUL.
- Tilly, C. (1986), *The contentious French*. Cambridge: Harvard University Press.
- Touraine, A. (1981), *The voice and the eye. An analysis of social movements*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Walgrave, S. (1995), De Vlaamse derde wereldbeweging. De ruggengraat van de hele bewegingssector, pp. 29-49 in S. Hellemans & M. Hooghe (eds.), *Van mei '68 tot Hand in Hand: nieuwe sociale bewegingen in België 1965-1995*. Leuven/Apeldoorn: Garant.
- Weber, M. (1968 [1924]), *Economy and society: an interpretive sociology*. New York: Bedminster Press.
- Weick, K.E. (1979), *The social psychology of organizing*. Reading: Addison-Wesley Publishing, Company.
- Wiltfang, G. & McAdam, D. (1991), The costs and risks of activism: a study of sanctuary movement activism, *Social Forces*, 69, 987-1010.