



waarden

#09

Verenigingsdoelen
en waardenconflicten

Mingo of singo?

In de waarden en doelen die een vereniging nastreeft, kunnen waardenconflicten voorkomen.

Niet omdat er iets mis is met die vereniging of met die waarden, maar omdat waardenconflicten onvermijdelijk zijn en tot onze werkelijkheid behoren.

Door [Connie Aarsbergen](#) Fotografie [Susan van Schijndel](#)

Het waardenpluralisme is een vrij recente filosofie die er vanuit gaat dat er in de wereld verschillende waarden en waardensystemen zijn, waarmee op zichzelf niets mis mee hoeft te zijn. In combinatie met elkaar kunnen waarden en waardensystemen echter in conflict komen. Die waardenconflicten zijn niet gemakkelijk op te lossen. Door morele en culturele verscheidenheid (pluralisme) is er geen universeel geldende absolute hoogste waarde of waardensysteem waarnaar verwezen kan worden.

Verenigingen streven doelen, en dus waarden na. Achter elk doel zit een waarde. Wat een waarde is, wordt breed opgevat. Een vereniging wil bijvoorbeeld mensen in de gelegenheid stellen een bepaalde activiteit uit te oefenen. In dat geval is een sport of vorm van recreatie een waarde. Of een vereniging wil iets wat goed is verspreiden, of iets wat mooi is bewaren voor het nageslacht. In dat geval is de ideologie, of het cultuurgoed of het milieu een waarde. Waarden vinden we goed en nastrevenswaardig. We voelen ons ook bij zo'n waarde betrokken, anders zouden we ons niet voor die vereniging inzetten of er lid van zijn. Het lidmaatschap van een vereniging kan wel eens een deel van iemands identiteit uitmaken, het nastreven van een belangrijke waarde kan zelfs zin aan het bestaan geven.

Maar hoe goed en nastrevenswaardig we onze waarden ook vinden, ze kunnen conflicten oproepen en zijn soms moeilijk te verenigen met waarden die anderen nastreven en belangrijk vinden. Om wat voorbeelden te noemen, de eigen verenigingsactiviteiten kunnen lawaai maken en daarmee de rust van anderen verstoren (rust is ook een waarde). Het bestuurslid dat avond na avond in touw is voor zijn vereniging, kan op dat moment weinig aandacht besteden aan zijn gezin. Het afsluiten van natuurgebieden om vogels rustig te laten broeden, beperkt tegelijkertijd het wandel- en fietsgebied van recreanten.

Kenmerken van waardenconflicten

Onverenigbaarheid of incompatibiliteit is het eerste kenmerk van een waardenconflict. Twee waarden of doelen die op zichzelf goed zijn, kunnen niet met elkaar gecombineerd worden. De oorzaak daarvan is vaak gebrek aan ruimte, tijd, techniek en middelen. Op een en hetzelfde stukje grond kan je niet tegelijkertijd natuur ontwikkelen en een bedrijventerrein aanleggen. En de schaarse euro's kunnen maar één keer worden uitgeven. Veel waardenconflicten kunnen opgelost worden door te spelen met de factoren ruimte, tijd, techniek en middelen. Een goede belangenbehartiger weet daar creatief mee om te gaan. Maar in het overvolle Nederland is er schaarste aan ruimte en door de bezuinigingsdrift van de overheid ook gebrek aan geld. Het aantal waardenconflicten zal daarom in de toekomst eerder toenemen dan afnemen.

Geen hogere maatstaf

Soms biedt het creatief omgaan met ruimte, tijd, techniek en middelen geen soelaas. In dat geval moeten we een compromis sluiten of kiezen tussen het één of het ander. Probleem bij zo'n of/of-keuze is welke waarde moet voorgaan. Dat is vaak onduidelijk. Verwijzing naar de conflicterende waarden zelf is niet mogelijk want ze zijn allebei goed en nastrevenswaardig. We hebben het nu over het tweede kenmerk van een waardenconflict of echt dilemma, namelijk het ontbreken van een universele maatstaf op grond waarvan we een waardenconflict kunnen oplossen. Oorzaak van het ontbreken van die maatstaf is het pluralisme in onze samenleving. Over wat de hoogste waarde zou moeten zijn verschillen we van mening. Voor de één gaat de economie en werkgelegenheid altijd boven het milieu. Voor de ander mag er best wat vrijheid opgeofferd worden om een egalitaire samenleving te creëren. Over wat de hoogste waarde zou moeten zijn verschillen mensen dus van mening, soms zo heftig dat ze ervoor bereid zijn op de vuist te gaan of elkaar te vermoorden.

Altijd een prijs

Het derde kenmerk is dat bij het kiezen in een waardenconflict er altijd een prijs betaald moet worden. De keuze voor de ene waarde betekent het opofferen van de andere waarde. Vaak zijn in waardenconflicten compromissen mogelijk. Voordeel van een compromis is dat de pijn verdeeld wordt en dat beide waarden in ieder geval gedeeltelijk gerealiseerd kunnen worden. Maar er is ook een prijs. In een compromis worden waarden maar halfslachtig gerealiseerd en dat doet vaak pijn. Het levert de betrokken verenigingen meestal ook ontevreden leden op die van mening zijn dat hun belangen niet juist behartigd zijn.

Ontkenning

Nu hebben mensen de neiging om de waardenconflicten die ze zelf oproepen te ontkennen. Ze willen niet de prijs betalen die onvermijdelijk aan het maken van keuzen vast zit. De vrijwilligster, die bijvoorbeeld hulp verleent aan junkies, sluit haar ogen voor de aanzui-



gende werking die haar goede bedoelingen ook hebben. Het ontkenningmechanisme wordt versterkt wanneer mensen zich nauw of existentieel bij een bepaalde waarde betrokken voelen. Een teken van ontkenning is het demoniseren van tegenstanders. Immers, de tegenstanders staan het realiseren van de eigen goede waarde in de weg en het is handig hen als egoïsten of fascisten neer te zetten en de waarden en doelen die zij nastreven te negeren.

Hoe goed en nastrevenswaardig we onze waarden ook vinden, ze kunnen conflicten oproepen en zijn soms moeilijk te verenigen met waarden die ánderen nastreven en anderen belangrijk vinden

Singo's en mingo's

De meeste verenigingen zijn single issue. Zij voeren één bepaalde waarde (of groep van nauw bij elkaar horende waarden) in hun vaandel. Denk bijvoorbeeld aan Milieudefensie of 3VO. De term die voor dit soort verenigingen wordt gehanteerd is 'singo' (single issue non-governmental organization). Er zijn ook verenigingen die meerdere waarden nastreven. De term die hiervoor gehanteerd wordt is 'mingo' (multi issue non-governmental organization). Probleem bij mingo's is dat ze met interne waardenconflicten geconfronteerd kunnen worden. De waarden die nagestreefd worden horen natuurlijk in eerste instantie bij elkaar, ze zijn compatibel. Maar in bepaalde situaties kunnen ze ook met elkaar conflicteren. De ANWB bijvoorbeeld streeft zowel naar verbetering van recreatieve voorzieningen als naar de verbetering van de mobiliteit. Maar een weg naar het recreatieve gebied toe vermindert wel de stilte en schone lucht voor de recreant.

Valkuilen

Singo's kunnen het zich vaak permitteren het waardenconflict dat zij oproepen gewoon te negeren. De pers is niet altijd doortastend genoeg om de prijs, die in een waardenconflict altijd betaald moet worden, goed te

doorzien. Singo's kunnen zich laten verleiden tot ongeënuanceerde standpunten en agressieve tactieken. Mingo's daarentegen hebben meestal te maken met een intern waardenconflict waarmee zij rekening moeten houden.

De ANWB heeft bijvoorbeeld zowel groene leden als 'asfaltleden' en beide groepen laten van zich horen wanneer zij niet tevreden zijn en zeggen dan soms zelfs hun lidmaatschap op. In de praktijk leidt dit vaak tot standpunten waarin het compromis al is ingebakken. De valkuil waarin mingo's kunnen vallen is dus niet zozeer een fanatiek monisme, maar is juist onzichtbaarheid voor de achterban. De pers houdt immers niet van geënuanceerde standpunten. Ergens fel voor of tegen zijn scoort veel beter. Dus krijgen singo's meestal het woord.

In het septembernummer van VM zullen we dieper ingaan op het voorbeeld van de ANWB en de wijze waarop deze vereniging in de belangenbehartiging en contacten met de pers omgaat met (interne) waardenconflicten. Ook zien we dan hoe de ANWB in haar standpuntbepaling dankbaar gebruik maakt van de inbreng van de bondsraad (ALV).

Drs. Connie Aarsbergen past haar inzichten uit haar te verschijnen proefschrift over het waardenpluralisme toe op verenigingsmanagement. De Vereniging ANWB heeft haar daartoe in de gelegenheid gesteld. §

Literatuur:

- 'De Vereniging op survival. Overlevingsstrategieën voor hedendaagse verenigingen', Marike Kuperus, CIVIQ, Utrecht, 2005.
- 'Koersen op het belang van de leden. Nota Koersbepaling', ANWB, 2003.
- 'Het Kromme Hout waaruit de mens gemaakt is', Isaiah Berlin, Kok Agora, 1994.
- 'Isaiah Berlin. A Value Pluralist Vision of Human Nature', proefschrift Connie Aarsbergen, verschijnt winter 2005/6.

Wie is / Drs. Connie Aarsbergen (44) was tot midden jaren negentig actief in het bedrijfsleven en maatschappelijk middenveld met PR en marketing. Daarna studeerde ze theologie, ethiek en godsdienstfilosofie aan de Vrije Universiteit. Zij is nu bezig met het afronden van haar proefschrift over het mensbeeld van de Engelse filosoof Sir Isaiah Berlin (1909-1997), de grondlegger van het waardenpluralisme. Connie Aarsbergen is thans werkzaam als universitair docent aan de faculteit Wijsbegeerte en Theologie van de Vrije Universiteit te Amsterdam en geeft colleges in de filosofie en ethiek. Ook verzorgt zij voor organisaties workshops om inzicht te krijgen in waardenconflicten.
E-mail: connie@arsbergen.nl