

3 Bruggen bouwen naar de toekomst

Het artikel van Bert de Jong gaat in op het proces van vitalisering, het vitaal en bij de tijd houden van de vrijwilligersbeweging van het Nederlands Bijbelgenootschap. Gestart wordt met een schets van het ontstaan en de geschiedenis van het Bijbelgenootschap, waarna ingezoomd wordt op de huidige situatie. Er wordt stilgestaan bij de veranderende structuur van het Bijbelgenootschap, bij het onlangs afgeronde proces van bestuurlijke vernieuwing en bij de resultaten van een enquête onder de vrijwilligers van deze vereniging. Het artikel sluit af met de lessen die hieruit geleerd zijn en de plannen voor de toekomst.

Interessant aan dit artikel is allereerst de beschrijving van het spanningsveld tussen een 'beweging' en een 'organisatie'. Hoe voorkom je dat je als beweging teveel gevangen raakt in structuren en organisatieprincipes? Een herkenbaar spanningsveld waarmee veel vrijwilligersorganisaties in Nederland mee worstelen. Dit lijkt te pleiten voor lichte en flexibele organisatievormen. Maar hoe richt je deze in? Hoe bewaak je de kwaliteit? En hoe dient een dergelijk veranderproces vorm te krijgen? Vragen die Bert de Jong bezig houden in relatie tot het Nederlands Bijbelgenootschap.

In het verlengde van deze vragen is hij ook op zoek gegaan naar inspiratie. Hij heeft dit deels gevonden in de organisatieliteratuur. Met name de boeken van Peter Senge over 'de lerende organisatie' zouden handvatten bieden voor de verdere ontwikkeling van de vrijwilligersbeweging. Deze inzichten zijn ook interessant voor anderen in de vrijwilligerssector die met deze thematiek aan de gang willen. In het artikel wordt ruim aandacht besteedt aan een enquête die onder de vrijwilligers van het Bijbelgenootschap is gehouden. De resultaten van deze enquête maken duidelijk dat het ingezette proces van vitalisering hard nodig is. Restauratie is niet voldoende, zo stelt Bert de Jong. Het artikel sluit af met een korte schets van de gewenste richting voor het organiseren van de vrijwilligers van het Nederlands Bijbelgenootschap: werken met leden- en programmamanagement, verbeterde interne communicatie en toerustingsprogramma's en dergelijke.

Het artikel doet openhartig verslag van een zoektocht. Een zoektocht die relevant is voor andere vrijwilligersorganisaties die drastisch willen en/of moeten moderniseren en vitaliseren. Met name voor deze groep is het artikel van Bert de Jong een aanrader.

plaatsbepaling

Marijke Steenbergen,
directeur CIVIQ

Bruggen bouwen naar de toekomst

3

Dit artikel gaat in op het proces van vitalisering, het vitaal en bij de tijd houden van de organisatie, zoals dat op dit moment verloopt binnen de vrijwilligersbeweging van het Nederlands Bijbelgenootschap. Er wordt ingegaan op het ontstaan en de geschiedenis van het Bijbelgenootschap, waarna een schets van de huidige situatie volgt. Deze schets bevat onder andere een structuurbeschrijving en de conclusies van een rapport dat geschreven is naar aanleiding van een recentelijk gehouden enquête onder de vrijwilligers van het Nederlands Bijbelgenootschap. Het artikel sluit af met de lessen die hieruit geleerd zijn en wat de plannen zijn voor de toekomst.

Bert de Jong

“Do-it, try-it is de stelregel; beter chaotische actie dan ordelijke stilstand.”

(Weggeman et al., 2000)

“Changing a culture is like teaching an elephant to dance.”

(Jagersma, 2001)

“Praktijk zonder theorie is chaos. Theorie zonder praktijk is zielloos.”

(Ab Berger – Ibas Consultancy, Soesterberg)

Het begin

Het Nederlands Bijbelgenootschap is een vereniging die in 1814 is opgericht¹ met als doel het vertalen, (doen) uitgeven en verspreiden van de Bijbel. Vanaf het allereerste begin is een belangrijk kenmerk van de vereniging geweest dat het een vrijwilligersorganisatie is (Gronemeijer, 1914). Het woord ‘vrijwilligerorganisatie’ typeert op een treffende manier wat er door de eeuwen heen is gebeurd. Vanuit de beweging is een organisatie ontstaan, waarbij allerlei kenmerken van een beweging zijn gevangen in structuren en organisatieprincipes. Na de oprichting in 1814 ontstonden er in het hele land zelfstandige plaatselijke bijbelgenootschappen, onder andere in Leiden, Delft, Haarlem, Enkhuizen, Arnhem, Zwolle, Groningen en Assen. Een jaar later volgden Friesland, Hoorn, Edam,

Brielle, Goes en vele andere plaatsen. Op 8 november 1815 werden alle plaatselijke genootschappen samen één Nederlands Bijbelgenootschap (Gronemeijer, 1914: 3). Er waren toen 27 afdelingen, waarbij veel afdelingen ondergenootschappen hadden. Zo had de afdeling Friesland 11 ondergenootschappen. Pas veel later werden dit plaatselijke afdelingen.

In 1850 waren er totaal 93 afdelingen, in 1875 was het aantal opgelopen tot 127, terwijl dat aantal in 1900 weer was gedaald tot 121. Na de Tweede Wereldoorlog werd het aantal afdelingen sterk uitgebreid. In 1950 waren dat er 637 en in april 1964 was het aantal gestegen tot 900 afdelingen (Schenk en Spaan, 1964: 44). Uiteindelijk is het land op basis van de postcodegrenzen verdeeld in 900 plaatselijke afdelingen. We kennen ongeveer 70 rayons. Ieder rayon bestaat uit onge-

¹ Dit was op 29 juni 1814 in de Engelse Kerk op het Begijnhof te Amsterdam. Deze oprichting was een direct gevolg van ontwikkelingen in Engeland, waar in 1804 in Londen het Britsch en Buitenlandsch Bijbelgenootschap was opgericht.

veer 10 tot 15 plaatselijke afdelingen. Bij de samenstelling van de rayons is aansluiting gezocht bij de indeling zoals die met name wordt gehanteerd binnen de Protestantse Kerk in Nederland. Verder kennen we 5 regio's met ieder een fulltime regiocoördinator. Totaal zijn er anno 2003 ongeveer 2600 vrijwilligers actief.

Nederland is verdeeld in	2600 vrijwilligers
	901 plaatselijke werkgroepen
	73 rayons
	5 regio's

De taak van deze plaatselijke vrijwilligers is altijd sterk geconcentreerd geweest rondom het verspreiden van de Bijbel. In veel plaatsen was de Bijbel verkrijgbaar bij de plaatselijke vrijwilliger, herkenbaar aan een emaille schildje aan de deur. Daarnaast werd meer en meer tijd besteed aan het werven van leden waardoor het vertalen en verspreiden van de Bijbel wereldwijd mogelijk werd gemaakt. Leden werven en bekendheid geven aan het bijbelwerk waren de basistaken. In de jaren '60 van de vorige eeuw werd schoorvoetend aan het Bijbelgenootschap gevraagd om hulp bij het bijbellezen; hulp bij het bevorderen van het bijbelgebruik. Hoe doe je de Bijbel open en hoe ga je ermee om? Vragen die niet alleen heel lastig te beantwoorden zijn, maar ook vragen die van het Bijbelgenootschap een nieuwe positie vragen. Er was een stilzwijgende afspraak dat het Bijbelgenootschap zou zorgen voor de vertaling. De uitleg en het functioneren van de Bijbel was en is een taak van de plaatselijke kerken. Illustratief werd het Bijbelgenootschap vaak 'het dienstmeisje van de kerk' genoemd.

In 1946 is de Wereldbond voor Bijbelgenootschappen - United Bible Societies - opgericht. Op deze wijze kon de wereldwijde ontwikkeling van het werk vorm krijgen. Nederland heeft in de oprichting van de United Bible Societies (UBS) een grote en stimulerende rol gespeeld. Er zijn op dit moment 137 landen aangesloten bij de UBS. Een aantal landen werkt met vrijwilligers. In Nederland is het netwerk het meest fijnmazig en de ervaring met het werken met vrijwilligers het grootst.

De centrale vraag die de afgelopen jaren werd gesteld en die zeker ook nu nog actueel is, luidt: *hoe houden we de vrijwilligersorganisatie van het Bijbelgenootschap vitaal en bij de tijd?* Met andere woorden: *hoe verloopt het proces van de vitalisering van de vrijwilligersorganisatie?*

Het doel van dit proces is dat er opnieuw sprake is van vitaliteit, van levenskracht. We willen werken aan een frisse en eigentijdse vrijwilligersorganisatie waarbij het leuk werken is en die activiteiten ontwikkelt die passen in deze tijd. Dat is een geweldige uitdaging, want hoe maak je programma's rondom de Bijbel in een tijd waar de secularisatie hoogtij viert; hoe maak je programma's rondom de Bijbel, een bron met geschreven teksten, in een tijd waarin iedereen opgroeit met een veelheid van beelden? Eigenlijk ben je op zoek naar een beweging en moet de organisatie als het ware onderschikt zijn aan die beweging. Dat wil zeggen: je moet voorkomen dat je als beweging teveel gevangen raakt in de structuren en de organisatieprincipes. Het zou geen instituut moeten worden. Een beweging mag en moet beweeglijk zijn en blijven, dat is aan de ene kant het lastige (hoe organiseer je zo iets?) en aan de andere kant het aantrekkelijke (je bent flexibeler en kunt sneller inspelen op verschillende wensen). Hoewel de verschillende onderzoeken bij voortdurend kenbaar maken dat mensen met een kerkelijke betrokkenheid vooroplopen bij het doen van vrijwilligerswerk, staat men ook bij ons niet in de rij. Werving van vrijwilligers wordt lastiger en het 'dienstverband' wordt korter. Was het gebruikelijk dat men in het verleden 20 jaar of langer actief was, nu is die periode nog ongeveer 5 - 10 jaar.

De vereniging

Voordat werd gekeken naar de vrijwilligersorganisatie is eerst een proces van 'bestuurlijke vernieuwing' gestart. Is de structuur van de vereniging nog wel van deze tijd? Hoe lopen de lijnen van beleid en uitvoering? Het Nederlands Bijbelgenootschap is en blijft een vereniging, maar in het kader van het traject Bestuurlijke Vernieuwing is de bestuurlijke organisatie stevig 'op de schop' gegaan. In het verleden was sprake van plaatselijke besturen, provinciale besturen, een algemeen bestuur en een dagelijks bestuur. Die situatie is duidelijk veranderd. Er is een ledenraad ingesteld als hoogste orgaan in de vereniging. Zij benoemt het bestuur dat vervolgens de directie aanstelt. Uitgangspunt hierbij is een scheiding tussen beleid en uitvoering. Daarnaast is gekozen voor het benadrukken van het regionale karakter. Dat komt tot uiting in de vorming van regiobesturen; niet om als een extra bestuurslaag te fungeren, maar om de regionale eigenheid een plaats te geven. Er loopt geen

directe lijn van het regiobestuur naar het bestuur, wel is de voorzitter van het regiobestuur lid van de ledenraad.

Tenslotte werd duidelijk dat de plaatselijke besturen eigenlijk niets bestuurden. Door de jaren heen waren het langzaam maar zeker werkgroepen geworden. Ook die geleidelijke ontwikkeling is nu formeel gemaakt. De plaatselijke *besturen* zijn vervangen door plaatselijke *werkgroepen*. In de praktijk betekende dit vrijwel overal alleen maar een ander naambordje, maar voor een enkel bestuur bleek het een hele stap te zijn. Het besef dat er bestuurlijk eigenlijk geen taak was in de plaatselijke situatie was niet altijd even eenvoudig; het is voor sommige mensen moeilijk te erkennen dat men al jaren als werkgroep functioneert, terwijl men als bestuur nog uitging van de volledige zelfstandigheid van een plaatselijke werkgroep (een situatie zoals die hierboven is beschreven). Uiteindelijk zijn de veranderingen (opnieuw) vastgelegd in statuten en regelingen.²

Verandering kost tijd

Een proces van verandering gaat niet vanzelf (Senge, 1992)³. In eerste instantie is het zoeken: zoeken naar richting, zoeken naar draagvlak, zoeken naar medestanders, naar mensen waarmee je kunt sparren om uiteindelijk een nieuwe visie te formuleren. Eén van de principes die snel werd ontdekt, had te maken met de rol en de plek die de vrijwilliger in de organisatie had. De vrijwilliger was te sterk een doorgeefluik geworden. Mensen die de plannen, die op kantoor werden bedacht, uitvoerden of doorgaven aan anderen. Begin jaren negentig werd duidelijk dat onvoldoende gebruik werd gemaakt van het potentieel dat vrijwilligers hebben. Men wil meedoen en meer en meer meedenken en meepraten. Peter Drucker (1993) zette ons op het spoor van paid en unpaid staff; vrijwilligers zijn gelijkwaardig aan de stafmedewerkers. Eén van de effecten daarvan is dat we de onkostenvergoeding voor iedereen gelijk hebben getrokken. Daarnaast is duidelijk gemaakt op welke wijze vrijwilligers mee kunnen praten over de strategische keuzes die je als organisatie wilt maken. Het werd tijd om aan

een gezamenlijke visie te werken. Werken aan een 'wijgevoel'. Een visie inspireert en brengt mensen samen. Peter Senge (1992: 223) zegt hierover dat één van de diepste verlangens die ten grondslag liggen aan een gemeenschappelijke visie, het verlangen is om verbonden te zijn aan een hoger doel en aan elkaar. De geest van verbondenheid is gemakkelijk te breken. Ze wordt ondermijnd, zodra wij ons respect voor elkaar en voor elkaars mening verliezen.

Het creëren van een wij-gevoel is lastiger dan het op het eerste gezicht lijkt. Het betekent moeten en willen leren; je eigen rol ter discussie stellen; beseffen dat vrijwilligers een eigen mening hebben en die graag in willen brengen, en dat vrijwilligers op hun eigen wijze mee willen bouwen aan de verwezenlijking van de missie. Deze paradigmaverschuiving betekende dat stafmedewerkers opnieuw naar hun eigen plek, hun eigen rol en functioneren keken. Hoe houden we de spreekwoordelijke kikkers in de kruiwagen en wie zorgt er eigenlijk voor dat ze daadwerkelijk in de kruiwagen blijven (Wirtz en Knip, 1996)? Veranderen kost tijd. Dat doe je niet in een paar maanden. Tenslotte mag je ook met de Prediker zeggen: 'alles heeft zijn tijd'. Het is wel van belang om het vol te houden, om doelgericht door te gaan en je te realiseren dat veranderingen gewoonlijk langer duren dan je denkt (Senge, 2000).

Proces van vitalisering: start

Een beweging die al bijna 200 jaar oud is, kent verschillende momenten waarop men moet vernieuwen, wil men bij de tijd blijven (Schaaf, 2002)⁴. Daarnaast zijn momenten aan te wijzen waarop het vernieuwingsproces eerder kenmerken heeft van restauratie dan van vernieuwing. Dat is niet verwonderlijk, want de weg van restauratie is vaak een meer voor de hand liggende; je bent immers vaak geneigd om op de bestaande paden te blijven. Er is draagvlak nodig om te komen tot vernieuwing. Dit draagvlak is lang niet altijd makkelijk om te krijgen in een vereniging. Winsemius (1986: 62) heeft laten zien dat een achterban bijna per definitie conservatief is: "Zij proberen te behouden wat ze hebben."

² De nieuwe statuten zijn op 22 november 2001 verleden. In december 2002 werden de regelingen afgerond, waaronder een verenigingsreglement, een reglement voor de regio en afspraken over de planvormingscyclus.

³ Dit boek was voor mij een absolute eye-opener in de verder ontwikkeling van de beweging.

⁴ In dit boek worden een aantal prachtige voorbeelden gegeven van hoe het Bijbelgenootschap nieuwe wegen heeft gezocht. Onder andere het Palaver bij het 150-jarig bestaan van het Nederlands Bijbelgenootschap. Maar ook de zoektocht naar bijbelgebruik werd prachtig omschreven. Ype Schaaf stond als medewerker van het Bijbelgenootschap aan de wieg van een aantal ingrijpende veranderingen.

Een belangrijke eerste stap in dit proces is een duidelijke analyse van de huidige situatie en het helder formuleren waarvoor je als organisatie staat. De missie van het Bijbelgenootschap is: *zorgen dat de Bijbel zoveel mogelijk mensen bereikt en aanspreekt*. De visie is daarbij erg belangrijk. Die is richtinggevend en hoort inspirerend en samenbindend te werken. Een visie is doelgericht en niet in de eerste plaats resultaatgericht. Maar juist het hebben van een focus betekent dat resultaten sneller worden bereikt. Je weet immers waar je naar op weg bent. Kotter (1998) heeft laten zien dat er sprake moet zijn van een urgentiebesef: zien we allemaal de noodzaak van veranderingen? Omdat veranderingen doorvoeren tijd kost is het belangrijk om juist de kleine stappen voorwaarts te vieren. Kleine en snelle resultaten geven een gevoel van optimisme en dat verandert het gedrag. Bij veranderingen gaat het om een drieslag van het zien, het voelen en het veranderen. Hij pleit voor het vertellen van verhalen: geen nota's en grote rapporten, maar verhalen; vertel het elkaar en laat in de praktijk stap voor stap zien en ervaren dat het werkt (Kotter, 2002)⁵. De onderzoeksbijeenkomsten zoals die de laatste jaren op de Erasmus Universiteit worden gehouden, zijn prachtige broedplaatsen van dergelijke verhalen.

De noodzaak, het besef om te veranderen was een lastig element, terwijl de theorie van veranderingsprocessen duidelijk maakt dat je moet beginnen met het ontwikkelen van een besef van urgentie. Als dat niet voldoende aanwezig is, is iedere verandering lastig en moeilijk en misschien wel onuitvoerbaar. Het gevoel van 'houden wat je hebt' leeft sterk. Het kost dan ook moed en leiderschap om een proces van verandering in te gaan. Je wordt richtingaanwijzer. Je loopt voorop en vaak in een versnelling hoger om suggesties voor vernieuwing aan te dragen; om mensen die het maken van nieuwe stappen lastig vinden extra aandacht te geven. Het kost enorm veel tijd om draagvlak te creëren en het te onderhouden. Het vraagt van iedereen in de organisatie om tot het uiterste te gaan. Maar het zijn ook processen die zeer noodzakelijk zijn en ook zeer de moeite waard.

Uiteindelijk is de centrale vraag: doen we de goede dingen en doen we de dingen goed?

1. Missie

Waarom zijn wij er?

2. Visie

Waar willen we op termijn uitkomen?

3. Doel

Wat willen we op korte termijn bereiken?

4. Strategie

Hoe gaan we die doelen bereiken?

Deze vier stappen hebben we zo duidelijk mogelijk - met elkaar - geformuleerd. Omdat de laatste jaren een proces van resultaatgericht werken is ingevoerd, bleek het tevens mogelijk de doelen steeds beter in meetbare termen te formuleren: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden (SMART!). Als een logisch vervolg van deze invoering worden nu de eerste stappen gezet op het pad van prestatie-management. Dit begin is nog zoeken en aftasten. Wat willen we meten en waarom? Hoe zorgen we ervoor dat we de positieve effecten van prestatie-management behouden en het niet de negatieve geur krijgt waarbij mensen een gevoel krijgen van een soort afrekening? Hoe houden we een balans tussen de verhouding tussen inspanning en resultaat en de eigenheid van de vrijwilligersinspanning, die vaak niet zo eenvoudig in een getal is uit te drukken. In ieder geval betekent het wel dat we trefzekerder worden in de uitvoering en dat heeft als effect dat mensen op een gegeven moment zien dat ze hun doel hebben bereikt. Het bereiken van het doel geeft momenten om te vieren. Dat is iets dat je nooit moet vergeten. Vier je feesten! Een non-profitorganisatie moet haar missie leven. Om dat voluit te kunnen doen zijn vrijwilligers onmisbaar. In een aantal interviews heeft Peter Drucker (1993: 133) aangetoond hoe essentieel het is dat vrijwilligers in dit proces worden ondersteund door training en toerusting.

Op zoek naar inspiratie

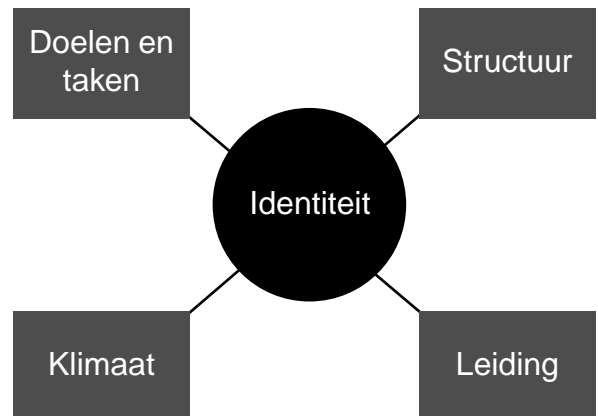
De plek waar al heel lang grote groepen vrijwilligers actief zijn, is de kerkelijke gemeenschap. Voor ons een belangrijke bron voor het vinden van nieuwe vrijwilligers en tevens de plek waar veel van onze activiteiten plaatsvinden. Reden te meer om op zoek te gaan naar hoe daar wordt omgegaan met de veranderende situatie van de vrijwilliger. Eén van de eerste uitgaven

⁵ Een uitstekende samenvatting van dit boek is te vinden in *Management Select* 1, jaargang 19 (2003) onder de titel 'Het hart van de ommekeer', Deventer: Kluwer.

waarin het gaat over de werving van vrijwilligers voor kerkelijk werk is de brochure 'Op zoek naar medewerkers' (Nijssen, 1979). Binnen het vakgebied van gemeentebouw is zeer intensief onderzoek gedaan naar de motieven van mensen om als vrijwilliger actief te zijn en de voorwaarden die daarvoor nodig zijn. Juist daar staat de vraag naar de vitaliteit centraal. Jan Hendriks (1990: 20-1) geeft in zijn standaardwerk over gemeentebouw aan welke factoren cruciaal zijn als het gaat om een vitaliseringsproces. In zijn inleiding geeft hij aan, dat "één van de belangrijkste van die onvoldoende benutte krachten in de organisatie is het serieus nemen van mensen; dat betekent primair hen zien als subject, niet als object. (...) We zijn met andere woorden, niet machteloos als we die krachten en mogelijkheden opsporen en gebruiken voor de opbouw van een vitale gemeente." Hoewel het boek een sterke focus heeft op de kerkelijke gemeente en het functioneren binnen die gemeente, zijn de algemene principes zeker voor ons van belang. Hoewel we vaak geneigd zijn bij problemen als het ware naar buiten te kijken, naar de externe factoren, doet Hendriks een appel om juist naar binnen te kijken. Hij zet een systeem op van een vijftal factoren die van invloed zijn op het proces van vitalisering. Hij spreekt dan over:

- *Een positief klimaat*: de functie van een positief klimaat is dat mensen meer doen met meer plezier. Het manifesteert zich in het serieus nemen van de mensen in de organisatie en daar mag je zeker de vrijwilligers toe rekenen. Zij zijn immers de 'unpaid staff';
- *Een stimulerende leiding*: stimulerend leiderschap typeert Hendriks met drie woorden: intentie, competentie en transparantie. In plaats van het bekende 'span of control' gebruikt hij het begrip 'span of support', dit kleurt de manier waarop hij leiderschap ziet en er invulling aan geeft;
- *De structuur*: doelen zijn van beslissende betekenis voor de structuur. Een citaat (Hendriks, 1990: 104): "De conclusie moet nu luiden dat de structuur van vitale organisaties gekenmerkt wordt door eenvoud, decentralisatie - dat impliceert ook spreiding van macht -, hoge graad van communicatie en een gering aantal lagen."

- *Inspirerende doelen en aantrekkelijke taken*: de woorden 'inspirerende' en 'aantrekkelijke' geven precies weer waar het bij de doelen en taken om gaat;
- *Een stimulerend identiteitsconceptie*: het ontwikkelen van een duidelijk wij-gevoel, een gezamenlijke richting, een gezamenlijke visie.



Een trigger in dit rijtje was die van de inspirerende doelen en aantrekkelijke taken. Zijn onze taken wel zo aantrekkelijk? Is het leuk om mee te doen? Is voor de vrijwilliger de doelstelling, het waarom van de activiteit, helder en ervaart hij/zij dat de bijdrage die hij/zij geeft ook echt van invloed is op het resultaat? Kortom, doet het er toe als de activiteit plaatsvindt of worden activiteiten een doel in zichzelf? We komen bij elkaar om bij elkaar te komen. Hendriks (1990: 123-4) citeert uitvoerig Thung, die stelt dat doelen kunnen wegzakken als het instandhouden van de organisatie zo veel tijd en energie vergt, dat er in de praktijk weinig meer overblijft om zich te wijden aan de doelen waar het uiteindelijk allemaal om begonnen was⁶. De organisatie en ook de beweging verliest zijn dynamiek, zijn uitstraling, zijn aantrekkingskracht. Met andere woorden, zorg dat de doelen duidelijk zijn en blijven. Waar doen we het voor? Hoe zit het met de binding aan de missie van de organisatie? Als het daar niet goed zit, ontstaat een nadrukkelijk probleem. Kijkend naar de taken deed Hendriks (1995) enkele jaren later onderzoek bij kerkenraden, de bestuursorganen van de plaatselijke kerk. Uit dat onderzoek kwam de duidelijke behoefte naar voren daadwerke-

⁶ Hendriks verwijst nadrukkelijk naar het terrein van de organisatieontwikkeling en de organisatiekunde, waardoor hij via een ander perspectief naar de vragen kijkt. Wel blijft de nadrukkelijke verbondenheid met de opdracht van de gemeente van Christus zichtbaar. Dat wordt duidelijk in een voorbeeld waarbij hij Paus Johannes XXIII aanhaalt, die toen hij de slaap niet kon vatten vanwege de problemen in de kerk die op hem afkwamen, woorden sprak met als strekking: 'Here God, het is uw kerk, ik ga slapen'. En dat was een zeer bijbelse gedachte; immers niet wij dragen Hem, maar Hij draagt ons. En dat geeft perspectief.

lijk bezig te zijn met het wezen van de kerk en niet alleen met bestuurlijke of organisatorische activiteiten. Onder de titel 'Terug naar de kern'⁷ geeft hij aan dat het gaat om drie woorden: 'verborgen' omgang, gemeenschap en dienst. Daarbij introduceert hij het beeld van een gezamenlijke trektocht. Geen georganiseerde reis waar naast het begin- en eindpunt ook de route vastligt. Nee, een trektocht: begin- en eindpunt liggen vast, maar de route waarlangs is onduidelijk en is een samen zoeken. We trekken samen op.

De les die wij eruit hebben geleerd is om beter te kijken naar de aard van de activiteiten. Zijn onze vrijwilligers alleen maar boodschappers en een doorgeefluik? Laten we niet enorm veel mogelijkheden liggen, omdat mensen creatief genoeg zijn om ook zelf activiteiten te ontwikkelen?⁸ En durven we deze uitdaging aan? In een metafoor: je gaat van confectie naar maatwerk en dat betekent niet alleen maar iets voor de plaatselijke vrijwilliger, maar dat betekent heel veel voor je organisatie op kantoor. Immers, confectie zal zich sneller en eenvoudiger laten realiseren dan maatwerk waarbij iedere plaatselijke werkgroep het weer net even anders wil.

Meer aandacht voor de creativiteit en de mogelijkheden van de vrijwilliger betekent kijken naar zijn of haar talenten of competenties. De laatste jaren is er op dat terrein veel onderzoek gedaan en zien we binnen de kerk steeds vaker dat men op deze wijze vrijwilligers zoekt en vindt (Cf. Dijkstra-Algra, 1999)⁹. Christian Schwarz (1993) legt in zijn analyse grote nadruk op de kwaliteit. Hij is van mening dat de controle van de kwaliteit in de gemeente - dat heeft dan te maken met alle activiteiten en de wijze waarop die worden uitgevoerd - net zo vanzelfsprekend moet worden als het bijhouden van het verloop van het aantal bezoekers (Schwarz, 1996). Hoewel wij nog geen com-

petentiebanc kennen proberen we wel steeds duidelijker in beeld te brengen welke talenten vrijwilligers hebben en wat men graag zou willen doen. Nynke Dijkstra wijst er met nadruk op dat het competentiegericht werken niet de oplossing is voor de vacatureproblematiek. Wat dat betreft kunnen we nog veel leren van alle vragen rond competentieontwikkeling.

De markt, oftewel: waarop zijn de activiteiten gericht?

Als je nadenkt over de activiteiten betekent dat ook nadenken over de markt. Wie zijn de afnemers van de activiteiten, op wie richt je je met de activiteiten en wat is de aard van de activiteiten? Het is voor niemand een geheim dat de kerkelijke situatie in Nederland de laatste decennia ingrijpend is veranderd. Dat geldt voor alle kerken en geloofsgemeenschappen. Anne van der Meiden (1999) spreekt van ontsokkeling en constateert: "Ik denk soms dat de interne doemdenkverlamming meer schade aan de kerken aanbrengt dan sociale en culturele ontwikkelingen vanuit de maatschappij kunnen veroorzaken. Ontkerkelijkheid en afname van kerksheid komen eerder voort uit interne leegheid dan uit externe erosies." Hij pleit in zijn recente boek voor 'duurzaam geloven' dat ontsnapt aan de vluchtigheid en sloganisering van het moderne denken (Meiden, 2003). De emeritus-hoogleraar godsdienstsociologie aan de Vrije Universiteit van Amsterdam, Gerard Dekker (2000), sluit zich hierbij aan door te stellen dat het niet goed gaat met de kerken in Nederland en dat ze dat voor een groot deel aan zichzelf te wijten hebben¹⁰. Terwijl de wereld indringend aan het veranderen is blijven de kerken gelijk. Het lijkt wel alsof men de uitdaging van de nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen niet aandurft.

In het kader van dit artikel kunnen we niet uitvoerig op deze ontwikkelingen ingaan, maar wij, het Nederlands Bijbelgenootschap, kunnen bij het nadenken

⁷ Het boek is geschreven op basis van een onderzoek onder 25 kerkeraden. Daarbij wordt de ontwikkeling in beeld gebracht van een belerende naar een lerende gemeente. Een duidelijke les uit dit onderzoek is dat mensen betrokken willen zijn bij de inhoud van het werk. Veel mensen die lid zijn of waren van een plaatselijke kerkenraad geven als belangrijkste kritiek dat men zich alleen maar bezig kon houden met organisatorische vragen en dat de ruimte voor bezinning, stilstaan bij het wezen van 'gemeente zijn', vrijwel niet aan de orde kwam.

⁸ Een mooi voorbeeld hiervan is de plaatselijke werkgroep in Alphen aan den Rijn. Zij ontwikkelden jaren geleden een bijbels triviant. Een spel dat door vele groepen de afgelopen jaren is gespeeld en wat een prachtige combinatie geeft van het spel en inhoudelijke vragen over de Bijbel, bijbelverspreiding en dergelijke.

⁹ Dit boekje geeft een vertaalslag van deze methode van werken voor de plaatselijke gemeente (Cf. Dijkstra-Algra, 2002).

¹⁰ Dekker geeft niet alleen een treffende analyse maar probeert ook een begin van een andere richting te wijzen. Op pagina 236 stelt hij: "Het is broodnodig dat men zich in de kerk realiseert dat het niet primair om theologie gaat, maar om het geloof en om de relatie tussen dat geloof en het leven en samenleven van de mensen." Vergelijkbare ontwikkelingen zijn zichtbaar in andere kerkelijke gemeenschappen (Cf. Douma, 2001). Verder wil ik nog verwijzen naar 'De Gereformeerden' van Agnes Amelink (2001) dat een uitstekend beeld geeft van ontwikkelingen binnen de gereformeerde kerken in de vorige eeuw.

over taken en activiteiten niet om deze ontwikkelingen heen. Zo zou je de vraag aan het bijbelgenootschap om meer aandacht te geven aan bevordering van het bijbelgebruik kunnen zien in het licht van de veranderende situatie binnen de kerken.

Wie zijn onze vrijwilligers?

Zijn we als Bijbelgenootschap niet bevoorrecht? Veel onderzoeken naar vrijwilligerswerk in Nederland laten zien dat vrijwilligerwerk in kerkelijke kring een vanzelfsprekende bezigheid is. Zo stelt René Bekkers (2003) vast dat er nog steeds grote verschillen zijn in de deelname aan vrijwilligerswerk. De onkerkelijken zijn het minst vaak actief als vrijwilliger, de katholieken iets vaker, de Nederlands hervormden nog vaker en de gereformeerden het vaakst. Nieuwe vrijwilligers worden in de regel geworven via de sociale netwerken van reeds actieve vrijwilligers.

Vrijwilligerswerk begint vaak met een verzoek van een bekende, die op zoek is naar iemand die zijn vereniging wil komen versterken (Cf. Schuyt, 1999; 2001; Dekker en Hart, 2002). In een ander artikel constateert Bekkers (2002) dat er de afgelopen 25 jaar weinig is veranderd, wanneer we kijken naar de verschuivingen in de deelname aan vrijwilligerswerk. Wel geeft hij aan dat het werk in hoog tempo aan het vergrijzen is. De laatste jaren wordt wel duidelijk dat de bereidheid om je nog vrijwillig in te zetten steeds vaker gerelateerd wordt aan persoonlijke interesses en belevingen (Cf. Hustinx, 1999).

Binden, boeien en bekendmaken

In de maanden oktober - december 2002 hebben we een enquête gehouden onder een groot deel van onze vrijwilligers. De inzet daarvan was om - voor het eerst! - een beeld te krijgen van wat de vrijwilligers dachten, vonden en hoe men als het ware 'er in zit'. Het rapport is uitgevoerd door Ibas Consultancy B.V. en heeft als titel 'Binden, boeien en bekendmaken'. Het laat een aantal duidelijke conclusies zien. Lang niet al die conclusies zijn verrassend, het voordeel is nu wel dat ze vastliggen op basis van onderzoek. Naast de foto die het rapport laat zien van het vrijwilligerswerk, biedt het rapport een eerste aanzet voor de ontwikkeling van een vrijwilligersbeleid. Daarmee vormt het rapport een duidelijke bouwsteen in het vitaliseringproces. Enkele conclusies:

- 80% van de vrijwilligers doet ook ander vrijwilli-

gerswerk, vrijwel altijd in de kerk;

- 75% van de vrijwilligers is ouder dan 50 jaar;
- De procentuele verhouding tussen mannen en vrouwen is 51:49;
- Met uitzondering van het westen (regio West) is de verhouding van vrijwilligers tussen de verschillende leeftijdsgroepen scheef. Het aantal dertigers is overal laag. In het westen zijn verhoudingsgewijs veel dertigers tot vijftigers;
- Vrijwilligers zijn overtuigd van hun toegevoegde waarde;
- Gemiddeld is men ongeveer 5 tot 10 jaar actief als vrijwilliger;
- Men besteedt maar weinig tijd aan het werk (minder dan 1 uur per week);
- Deze beperkte tijd die mensen hebben wordt tevens aangegeven als de belangrijkste verklaring waarom mensen niet enthousiast gemaakt kunnen worden voor het vrijwilligerswerk bij het Nederlands Bijbelgenootschap;
- Het netwerk van de vrijwilliger wordt gezien als de belangrijkste bron voor het vinden van nieuwe vrijwilligers;
- Meer dan 50% vindt de onbekendheid van het Bijbelgenootschap een belemmering in het werk;
- Men is tevreden over de nieuwe structuur, over de ondersteuning en de kwaliteit van de informatievoorziening;
- Voor een aantal vrijwilligers werkt de nieuwe koers vervreemdend;
- Samenwerking staat hoog op de agenda. Ruim 60% vindt ontmoeting met andere vrijwilligers belangrijk. Deze conclusie is belangrijk met name vanuit de wetenschap dat er in verschillende delen van het land nogal veel éénmansposities zijn. Serieus aandacht schenken aan deze conclusie betekent feitelijk durven kijken naar de manier waarop je de werkgroepen hebt georganiseerd;
- Het verloop onder de vrijwilligers is niet hoog. De werkelijke cijfers over 2002 zijn: totaal 209 nieuwe vrijwilligers, terwijl er 305 mensen vertrokken;
- De functie van rayonvoorzitter, de persoon die mede verantwoordelijk is voor de begeleiding van de plaatselijke werkgroepen in een rayon, wordt gezien als een zeer strategische. Rayonvoorzitters zien dat zelf ook.

Als algemene conclusie werd geformuleerd: *het vrij-*

	Regiocoördinator	Regiobestuur	Rayonvoorzitter	Plaatselijke vrijwilliger
Taken	Vastgelegd in een functiebeschrijving met een verantwoordelijkheidsgebied en resultaatgebieden	Vastgelegd in de regelingen (editie december 2002)	Vastgelegd in een functiebeschrijving	Concentreren zich rond promotie en fondsenwerving (dit is niet vastgelegd)
Bevoegdheden	Vloeien voort uit functiebeschrijving			
Begeleiding	Inwerktraject en regelmatig werkoverleg; tevens medewerkers ontwikkelingsgesprekken		De regiocoördinator is verantwoordelijk voor de begeleiding	
Toerusting	Interne en externe cursussen		Interne cursussen en trainingen	Interne trainingen
Vergoedingen	Secundaire arbeidsvoorwaarden	Vergoedingsregeling voor de onkosten	Vergoedingsregeling voor de onkosten	Vergoedingsregeling voor de onkosten
Verzekeringen	Collectieve ongevallen- en aansprakelijkheidsverzekering	Collectieve ongevallen- en aansprakelijkheidsverzekering	Collectieve ongevallen- en aansprakelijkheidsverzekering	Collectieve ongevallen- en aansprakelijkheidsverzekering
Overeenkomst Beschikbaarheid	Arbeidsovereenkomst Het aantal uren is vastgelegd in de arbeidsovereenkomst	Benoemingsbrief	Aanstellingsbrief	Welkomstbrief
Communicatie	Vluzout, World Report, Annual Report	Op de Hoogte, Bijbelwerk	Op de Hoogte, Bijbelwerk	Bijbelwerk

willigerwerk voor het Nederlands Bijbelgenootschap is te typeren als een noodzakelijk klusje erbij als bezigheid voor de oude dag.

Een conclusie die je wel even doet slikken, maar die daarnaast veel mogelijkheden geeft om het proces van vitalisering te stimuleren. Het is een uitdaging om hiermee aan de slag te gaan en nieuwe modellen te ontwikkelen, om samen met de vrijwilligers aan de slag te gaan en van de organisatie een beweging te maken die er mag zijn.

Naast deze enquête is een sterkte-zwakke analyse gemaakt. Om te voorkomen dat we deze SWOT-analyse te eenzijdig zouden inkleuren hebben we gezocht naar externe inbreng. In ons proces betekende dit dat we spiegelgesprekken hebben gehouden. De uitkomst van deze spiegelgesprekken bevestigt het beeld van de enquête en verstrekt de mening dat het Bijbelgenootschap vaak als zo vanzelfsprekend wordt gezien, dat men er in de kerk niet meer bij stil staat. Met deze spiegelgesprekken sluiten we goed aan bij de theorie van Kotter (1998) die een oproep doet om naar buitenstaanders - in zijn termen: klanten, leveranciers, aandeelhouders - te luisteren. Hoe kijken zij aan tegen de organisatie en welke suggesties hebben ze?

Welke lessen leren we?

Restauratie zal niet helpen. Dan wordt het gesprek vrij snel bepaald door de vraag wie aan het einde het licht uitdoet. Duidelijk is ook dat een vrijwilligersbeweging voor het vervullen van de missie van het Bijbelgenootschap van onmisbare waarde is. Het is de enige manier om zo persoonlijk mogelijk de veelkleurigheid van de (kerkelijke) samenleving te bereiken.

Vrijwilligers willen een duidelijke rol in het proces van besluitvorming. Ze willen weten waar ze aan toe zijn. Doordat taken en activiteiten veranderen en soms minder vanzelfsprekend zijn is het noodzakelijk een toerustingspakket aan te bieden. Vragen van werving en selectie worden actueel en ook het ontwikkelen van een vrijwilligerscontract vraagt om aandacht. In het proefschrift van Meijs (2000) staat een tabel die de verschillende vormen van medewerkersbeleid bij Scouting Nederland in beeld brengt. Dat model nemen we over en willen we de komende periode nauwkeurig invullen en implementeren. Bij ons zal de indeling er ongeveer als volgt uitzien (het schema is in ontwikkeling):

Dit zal zeker betekenen dat er ook iets van selectie zal plaatsvinden. Een proces dat soms geleidelijk zal gaan, maar hier en daar mogelijk ook nadrukkelijk gestuurd zal moeten worden.

Het weinige aantal uren dat vrijwilligers actief zijn, is een punt van aandacht. Hoe kunnen we mensen er beter bij betrekken en hoe kunnen we hen stimuleren om zich meer in te zetten? Hier zit een duidelijk gesprekspunt, omdat je ook te maken hebt met totaal verschillende geografische situaties. Zo kun je in een dorp in een uur veel doen, terwijl in een wat grotere plaats een uur om is voor je er erg in hebt.

Het takenpakket is in ontwikkeling. Een aantal taken zal nog sterk het karakter houden van 'doorgeefluik'. Daarnaast zullen er meer inhoudelijke taken worden ontwikkeld. Het feit dat de Nieuwe Bijbelvertaling in Nederland en Vlaanderen in het najaar van 2004 wordt geïntroduceerd, biedt een scala aan mogelijkheden om vrijwilligers juist heel inhoudelijk bij dit traject van acceptatie en introductie te betrekken. We denken aan activiteiten op speciale zondagen, het organiseren van lezingen, het ontwikkelen van een Bijbelweek, het daadwerkelijk realiseren van de introductie in de eigen kerkelijke gemeente. Kortom, een geweldige kans die we zeker niet mogen laten liggen! Om het takenpakket goed te laten aansluiten bij de vrijwilligers en tevens voor verschillende taken nieuwe vrijwilligers te zoeken is het belangrijk om werk te maken van het ledenmanagement en het programma-management, zoals dat door Meijs en Hoogstad (2000) is ontwikkeld: ledenmanagement, waarbij je vanuit de vrijwilliger naar de taken kijkt en programmamanagement, waarin je bij de taak specifieke vrijwilligers zoekt. Voor ons zal het betekenen dat we beide stijlen zullen moeten hanteren. Dat zal nog een spannende trektocht worden. Maar heel duidelijk is dat er geen weg terug is. Juist omwille van de bijdrage die de vrijwilligersbeweging levert aan de realisatie van de missie van het Nederlands Bijbelgenootschap.

Enkele voorlopige stappen

De komende tijd zullen we een aantal stappen zetten, te weten:

- Invulling geven aan een vrijwilligersbeleid, deels op basis van het schema van Meijs;
- Ledenmanagement en programmamanagement zullen sterker worden uitgewerkt en er wordt gezocht naar een manier waarin deze beide vormen elkaar versterkt, dan wel naast elkaar kunnen bestaan;
- De specialist als vrijwilliger zullen we duidelijker positioneren. We kennen al een sprekersgroep,

maar ook de mensen die alleen maar een publicitaire taak hebben kunnen we als specialist zien;

- Een jaarlijks toerustingsprogramma is noodzakelijk met een veelzijdig en veelkleurig aanbod. Twee regio's hebben het afgelopen seizoen een experiment gedaan met het inschakelen van een externe training voor specifieke onderwerpen;
- De communicatie met alle vrijwilligers verloopt via Bijbelwerk, een blad dat in een nieuwe lay-out is verschenen en dat meer en meer ook het blad zal worden waar uitwisseling van ideeën en suggesties zal plaatsvinden;
- De inhoudelijke taken zullen we de komende tijd sterk concentreren rondom de verschijning van de Nieuwe Bijbelvertaling in het najaar van 2004. In dit kader wordt nu gewerkt aan een aanbod van een tiental praktische werkvormen waar de plaatselijke werkgroep vanaf het najaar mee aan de slag kan;
- Het rapport 'Binden, boeien en bekendmaken' vraagt om een plan van aanpak voor de komende jaren. Een en ander zal worden ontwikkeld en medio dit jaar worden voorgelegd aan het bestuur.

Met dit proces hebben we heel veel overhoop gehaald. Noodzakelijk, maar toch. En hoewel we de komende jaren voldoende huiswerk hebben aan de bovengenoemde punten is het de bedoeling dat we maart 2004 dit traject (op hoofdlijnen) afsluiten met een landelijke dag voor alle vrijwilligers. We proberen dat te combineren met een congres, waarin we zowel het startschot geven voor de lancering van de introductiecampagne van de Nieuwe Bijbelvertaling als ons 190-jarig bestaan vieren. Tevens is het dan 200 jaar geleden - in 1804 werd het Britsch en Buitenlandsch Bijbelgenootschap opgericht in Londen - dat het wereldwijde werk van de bijbelgenootschappen begon. Een kans die we graag aangrijpen om ook iets van ons proces te delen met collega's uit andere landen.

Een proces als dit is niet af. Misschien moet je zelfs wel zeggen: het is nooit af. Maar het is wel een proces, waarin we zien dat we bezig zijn om bruggen te bouwen naar de toekomst, waarin we stappen zetten waardoor het vrijwilligerwerk van het Bijbelgenootschap bij de tijd blijft en aantrekkelijk is. Het is een geweldige uitdaging die we graag met beide handen willen aangrijpen, omwille van onze missie!

Referenties

- Amelink, A. (2001) *De Gereformeerden*, Amsterdam: Bert Bakker.
- Bekkers, R. (2002) 'Secularisatie en veranderende motieven voor vrijwilligerswerk', in: Buijs, G. en Ploeg, J. van der (red.) *Pro Deo – geïnspireerd blijven in vrijwilligerswerk*, Zoetermeer: Boekencentrum.
- Bekkers, R. (2003) 'De bijdragen der kerkelijken', in: Schuyt, Th. (red.) *Geven in Nederland 2003*, Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Dekker, G. (2000) *Zodat de wereld verandert: over de toekomst van de kerk*, Baarn: Ten Have.
- Dekker, P. en Hart, J. (2002) 'Ontwikkelingen in de deelname aan vrijwilligerswerk in Nederland', in: Meijs, L. en Voort, J. (red.) *Vrijwilligerswerk in Nederland en Vlaanderen – proceedings van de onderzoeksbijeenkomst maart 2002*, Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Dijkstra-Algra, N. (1999) *Verscheidenheid van gaven*, Zoetermeer: Boekencentrum.
- Dijkstra-Algra, N. (2002) 'Gavengericht werven en werken...', *human resource management in de kerk*, in: Buijs, G. en Ploeg, J. van der (red.) *Pro Deo – geïnspireerd blijven in vrijwilligerswerk*, Zoetermeer: Boekencentrum.
- Douma, J. (2001) *Hoe gaan wij verder? Ontwikkelingen in de gereformeerde kerken (vrijgemaakt)*, Kampen: Uitgeverij Kok.
- Drucker, P. (1993) *Management voor non-profitorganisaties*, Schiedam: Scriptum Books.
- Gronemeijer, G. (1914) *Gedenboek Nederlandsch Bijbelgenootschap 1814-1914*, Amsterdam: Nederlands Bijbelgenootschap.
- Hendriks, J. (1990) *Een vitale en aantrekkelijke gemeente – model en methode van gemeenteopbouw*, Kampen: Uitgeverij Kok.
- Hendriks, J. (1995) *Terug naar de kern – vernieuwing van de gemeente en de rol van de kerkenraad*, Kampen: Uitgeverij Kok.
- Hustinx, L. (1999) 'Klassieke en nieuwe stijlen van vrijwilligheid in Vlaanderen', in: *Vrijwilligerswerk in Nederland en Vlaanderen, een positiebepaling – proceedings van de onderzoeksbijeenkomst 1999*, Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Jagersma, P. (2001) 'Op weg naar nieuwe organisatieprincipes', *Holland Management Review* 75 (januari-februari): p.80.
- Kotter, J. (1998) *Leiderschap bij verandering*, Schoonhoven: Academic Service.
- Kotter, J. (2002) *Het hart van de verandering*, Schoonhoven: Academic Service.
- Meiden, A. van der (1999) *De markt van geloven*, Baarn: Ten Have.
- Meiden, A. van der (2003) *Duurzaam geloven*, Baarn: Ten Have.
- Meijs, L. (2000) *Management van vrijwilligersorganisaties*, proefschrift Erasmus Universiteit Rotterdam, 3e druk, Utrecht: NOV.
- Meijs, L. en Hoogstad, E. (2000) 'Een ander paradigma? Het verschil tussen ledenmanagement en programmamanagement van vrijwilligers', in: Meijs, L. en Hoogstad, E. (red.) *Vrijwilligerswerk in Nederland en Vlaanderen – proceedings derde onderzoeksdag*, Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Nijssen, F. (1979) *Op zoek naar medewerkers – over de werving van vrijwilligers voor kerkelijk werk*, 's-Gravenhage: Boekencentrum.
- Schaaf, Y. (2002) *De blanke is gek*, Kampen: Uitgeverij Kok.
- Schenk, M. en Spaan, J. (1964) *Avonturen met het Woord – indrukken van honderdvijftig jaar bijbelgenootschapswerk*, Amsterdam: Nederlands Bijbelgenootschap.
- Schwarz, C. (1993) *De gaventest*, Hoornaar: Gideon.
- Schwarz, C. (1996) *Natuurlijke gemeenteontwikkeling*, Hoornaar: Gideon.
- Schuyt, Th. (1999) *Geven in Nederland*, Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Schuyt, Th. (2001) *Geven in Nederland*, Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Senge, P. (1992) *De vijfde discipline – de kunst en praktijk van de lerende organisatie*, Schiedam: Scriptum Books.
- Senge, P. (2000) *De dans der verandering – nieuwe uitdagingen voor de lerende organisatie*, Schoonhoven: Academic Service.
- Weggeman, M., Wijnen, G. en Kor, R. (2000) *Ondernemen binnen de onderneming: essenties van organisaties*, 5e druk, Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Winsemius, P. (1986) *Gast in eigen huis – beschouwingen over milieumanagement*, Alphen aan den Rijn: Samsom H.D. Tjeenk Willink.
- Wirtz, F. en Knip, H. (red.) (1996) *De professional als feniks*, Schiedam: Scriptum Books.