



## Helping Get Advocacy Right

Internal Politics Can Undermine an Association's Efforts

### Pour aider à bien défendre les intérêts

La politique interne peut miner les efforts d'une association

By/par Huw Williams

I have had the privilege of attending Federal Cabinet meetings in Ottawa. Based on this experience and my time as a senior political staffer on Parliament Hill, I can attest that the regional politics that play a centre part of these pivotal meetings in the nation's capital have nothing on the politics that can surround association management.

By definition, associations are political organizations. In the simplest terms, associations are forums where like-minded interests come together to help push for common objectives. The irony is that if association executives are unable to deal effectively with internal politics then the association as a whole cannot be an effective external advocate for its members.

Whether delivering a message to the media, directly to the public or consumer, or advocacy to government, a united approach is essential for success of associations. Association advocacy cannot work if an association represents a divided approach.

Ironically "internal politics" is almost a dirty word in most associations. No association leader would ever want internal squabbling among members to ruin association meetings and united efforts. Careful consideration of the politics (how differing member perspectives can be harnessed) is a legitimate issue that association leaders must focus on.

Association executives and Board members normally hold the view that politics must be kept out of running an association. Often, there is the trade association leadership that thinks the organization must be run like a "business" exclusive of politics. Or, the non-profit leader who thinks common good alone will produce unity.

By their very nature, associations are political organizations and the internal politics of all associations must be managed effectively.

J'ai eu le privilège d'assister à des réunions du cabinet fédéral à Ottawa. En me fondant sur cette expérience et mon travail d'agent principal de dotation de personnel politique sur la Colline parlementaire, je peux attester que la politique régionale qui joue un rôle central de ces réunions charnières dans la capitale nationale ne comporte rien sur la politique qui entoure la gestion d'association.

Par définition, les associations sont des organisations politiques. Autrement dit, les associations sont des forums où des intérêts similaires se réunissent pour aider à promouvoir des objectifs communs. L'ironie est que si les directeurs d'association sont incapables d'agir efficacement sur la politique interne, toute l'association dans son ensemble est alors incapable d'être un défenseur efficace des intérêts de ses membres à l'externe.

Qu'il s'agisse de livrer un message aux médias, directement au public ou aux consommateurs, ou de défendre des intérêts auprès du gouvernement, une approche unifiée est essentielle au succès des associations. La défense des intérêts de l'association ne peut fonctionner si l'association représente une approche divisée.

Ironiquement, l'expression « politique interne » est presque à proscrire dans la plupart des associations. Aucun leader d'association ne voudrait que des chamailleries internes parmi ses membres ruinent les réunions de l'association et les efforts unifiés. L'étude attentive de la politique (comment des perspectives divergentes des membres peuvent être gérées) est un enjeu légitime sur lequel les leaders d'association devraient se concentrer.

Les directeurs d'association et membres du conseil sont généralement d'avis que la politique doit être exclue de la direction d'une association. Souvent, le leadership d'une association professionnelle croit que l'organisation doit être dirigée telle une « entreprise » exclusive de politique. Ou encore, le leader sans but lucratif croit que le bien commun à lui seul est un gage d'unité.

Par leur propre nature, les associations sont des organisations politiques et la politique interne de toutes les associations doit être gérée efficacement.

#### Some simple keys to success are:

- Recognize that member buy-in and managing unity is a key role for association leaders. The politics of how members with differing backgrounds and perspective will fit deserves strategic discussion and planning.
- Have a plan to deal with expected differences and use strategic planning sessions to address issues of concern to different member segments.
- Discuss differences openly. Too often association leaders feel the need to sweep differences and internal politics under the rug. The most successful outward advocacy associations I have worked with all make a sustained effort to recognize possible differences and discuss with a view to consensus-building.

#### The common-enemy rule can help

Nothing eliminates members' political differences like a common enemy, or common crisis. From experience I can attest that this is true and also true in the reverse. Sometimes, when associations have solved big problems and threats, cracks in unity begin to develop as members quickly forget why they were on the same side in the first place.

#### Voici quelques clés du succès :

- Reconnaissez que l'acceptation par les membres et la gestion de l'unité est un rôle clé pour les leaders d'association. La politique à savoir comment des antécédents et des perspectives différentes pourront s'adapter mérite une discussion et une planification stratégique.
- Ayez un plan pour traiter les différences prévues et utilisez des séances de planification stratégique pour traiter les sujets d'inquiétude de différents segments de membres.
- Discutez ouvertement des différences. Les leaders d'association ressentent trop souvent le besoin de balayer sous le tapis les différences et la politique interne. Les associations qui connaissent le plus de succès dans la défense externe des intérêts avec lesquelles j'ai travaillé font tous un effort substantiel pour reconnaître les différences possibles et discuter, dans la perspective de bâtir un consensus.

#### La règle de l'ennemi commun peut aider

Pour éliminer les différences politiques des membres, rien n'égale un ennemi commun, ou une crise commune. Je peux attester d'expérience que c'est vrai, et que l'inverse est aussi vrai. Il arrive parfois, après que des associations aient résolu de graves problèmes et menaces, que des failles dans l'unité commencent à se développer car les membres oublient rapidement pourquoi ils s'étaient rangés du même côté.

Edmonton's Shaw Conference Centre is one of Canada's premier convention and conference venues. Meeting planners love our 150,000 sq. ft. of flexible convention and exhibition space located downtown, just steps away from 2,000 hotel rooms, shopping, restaurants and attractions. Let our experienced staff, award winning chefs and quality service standards make your event the centre of attention.

**Host your event in an award-winning venue like no other.**

*the Centre of*  
**ATTENTION**  
SHAW Conference Centre

**For more information:**  
780-917-7610 or [www.shawconferencecentre.com](http://www.shawconferencecentre.com)

Only in Canada, you say! Never underestimate regional difference! Recognize regional differences and try to turn them to your advantage. If there is one cornerstone cause of internal association politics at the association level, it is regional divides. While there is no magic formula for resolving these concerns, it is important to be aware that they are common, natural and need not be fatal to unity. Witness Canada as a whole!

Agree to avoid or be silent on issues that pit one member against another. The simple truth is that not every issue can be ironed out. Sometimes the best principle for an association to follow is agreeing to let members handle opposing interests individually.

Get member buy-in at the beginning of the process by using member surveys, or informal communications to truly understand perspectives.

Success has a thousand fathers—make sure that you share the credit. Applying this approach can close many divides.

Grassroots advocacy works but you can't fake it; it can be nurtured and developed. Members can be encouraged to take part in the common cause. If members are part of the fight, there will be less political infighting moving forward.

Finally, remember to always appeal to your members' best side by asking them to support the higher principle of unity or the common cause. Most members unite when they have to, but it helps to appeal to the higher cause.

One complicated example that a client association just stick-handled well was the case of a membership evenly split down the middle on a key issue. Importantly, and fortunately, this was not a case of an issue pitting one member against another but rather more based on a differing point of view. In this case, the association executive achieved unity by appealing for all members to rally around the position that best served the consumer and public interest. When in doubt, appeal to the higher principle and members will more often than not unite. **CSAB**

Seulement au Canada, direz-vous! Ne sous-estimez jamais la différence régionale! Sachez reconnaître les différences régionales et essayez de les tourner à votre avantage. S'il existe une cause pierre angulaire de politique interne au niveau de l'association, c'est en effet la divergence régionale. Bien qu'il n'existe aucune formule magique pour résoudre ces préoccupations, il est important de savoir qu'elles sont communes, naturelles, et ne doivent pas devenir fatales à l'unité. Voyez le Canada dans son ensemble!

Acceptez d'éviter ou de vous taire sur des enjeux qui opposent un membre à un autre. Le fait est que ce ne sont pas tous les enjeux que l'on peut dissiper. Le meilleur principe à suivre pour une association est parfois d'accepter de laisser les membres s'occuper individuellement d'intérêts opposés.

Obtenez l'appui des membres au début du processus en utilisant des sondages auprès des membres, ou des communications informelles pour comprendre véritablement les perspectives.

Le succès a des milliers de pères—assurez-vous de partager le mérite. Mettre cette approche en pratique peut mettre fin à de nombreuses divergences.

La défense locale des intérêts fonctionne mais vous ne pouvez pas la feindre; on peut la soutenir et la développer. On peut encourager les membres à participer à la cause commune. Si les membres font partie de la bataille, il y aura moins de corps-à-corps politiques internes.

Enfin, rappelez-vous de toujours interpellier le meilleur côté de vos membres en leur demandant d'appuyer le principe supérieur de l'unité ou la cause commune. La plupart des membres s'unissent si nécessaire mais il est toujours utile de faire appel à la cause supérieure.

Un exemple compliqué qu'un client associatif a récemment traité de main ferme est le cas d'un membership divisé également sur un enjeu clé. Ce qui est important, et heureux, c'est que ce n'était pas un cas où l'enjeu opposait un membre à un autre, mais il s'agissait plutôt d'un point de vue différent. Dans ce cas, le directeur d'association a réussi à faire l'unité en appelant tous les membres à se rallier autour de la position qui servait le mieux les consommateurs et l'intérêt public. En cas de doute, faites appel au principe supérieur et les membres s'uniront, plus souvent qu'autrement. **Scoti**



**solutionstudio inc.**  
l'atelier des **solutions inc.**

**Paulette G. Vinette, CAE, FASAE**

2011 Lumberman Lane, Oakville, ON L6M 2Z2 • tel: 416.953.2732

**Strategic Consulting to Not-for-Profit Organization Leaders:**

- strategic planning • facilitation • analysis & recommendations •
- communication or organizational efficiency audits • risk management audits •
- governance reviews or training • restructuring or merger consulting •
- project management association surveys • interim staff leadership...