

VROUWENVERENIGING IN BEWEGING: HOE FEMMA VERNIEUWT

Executive Summary

Dit rapport beschrijft hoe vrouwenvereniging Femma gedurende de afgelopen beleidsperiode (2016-2020) inzette op vernieuwing. Femma is het vroegere KAV (de Kristelijke Arbeiders Vrouwen), één van de vrouwenorganisaties binnen de Christelijke zuil. Zij is ontstaan uit de arbeidersbeweging, schept ontmoetingskansen tussen vrouwen en verdedigt hun belangen. In 2020 viert Femma haar 100-jarige bestaan. Ze kan gezien worden als het prototype van een klassieke middenveldorganisatie. De afgelopen decennia stelden een aantal grote maatschappelijke veranderingsprocessen (individualisering, ontzuiling, vergrijzing, veranderende positie van de vrouw, toenemende diversiteit) de wijze waarop Femma zich organiseerde in vraag. De grote geoliede KAV-machine sputterde; het leden- en groepenaantal kelderde. Het traditionele bewegingsmodel van KAV bleek niet aangepast aan het huidige tijdsgewricht.

In dit rapport beschrijven we hoe Femma tijdens de voornoemde beleidsperiode vernieuwde. We focussen daarbij op twee innovaties. In de eerste plaats beschrijven we hoe Femma een andere invulling geeft aan haar politieke rol. Daarnaast lichten we toe hoe Femma de groeiende etnisch-culturele diversiteit in de samenleving tracht te incorporeren. Beide elementen tonen een “vrouwenvereniging in beweging” en schetsen het beeld van een middenveldorganisatie die op een erg reflectieve manier en vanuit haar missie zoekt naar een antwoord op de vraag van “hoe te verenigen in de 21^{ste} eeuw”. De organisatie heeft daarbij geen pasklare antwoorden klaar, maar zoekt door middel van weldoordacht experiment en een **mantra van “falen mag maar leren moet”**.

Wat de hernieuwde invulling van haar **politieke rol** betreft, zien we hoe Femma veel minder inzet op een klassieke belangenbehartigingsrol (reactief, realistisch, pragmatisch, gericht op de eigen leden, binnen de kaders van het mogelijke). Femma wil innoveren door volop de kaart te trekken van een meer proactief, utopisch en radicaal verhaal; ze probeert een alternatief samenlevingsmodel naar voren te schuiven waarrond ze publiek debat aanzwengelt. Met een strijdbaar maatschappelijk verhaal wil men de organisatie niet enkel opnieuw politiek relevant maken, maar ook aantrekkelijk voor nieuwe (en jongere) doelgroepen—dat laatste blijkt niet gemakkelijk. Femma zet dus sterker in op haar politieke rol (het nastreven van maatschappelijke verandering door bewegingswerk komt sterker aan bod). Ze doet dit bovendien op een andere manier dan voorheen; met name door te “politiseren”: door op een

publieke manier het maatschappelijke debat aan te zwengelen.¹ Bij Femma neemt deze evolutie naar meer politiek en politiserend werken de vorm aan van een focus op één kernthema (“Evenwichtig en Kwaliteitsvol combineren”), een campagne (“Gericht op Evenwicht”) die voorbij de eigen traditionele achterban gaat (niet vrouwen, maar vrouwen én mannen op beroepsactieve leeftijd) en een “actieonderzoek” waarbij de organisatie zelf de 30-urenweek invoert (onder het motto “practice what you preach” en met een investering van eigen middelen). Deze meer radicale en publieke politieke koers werd gefaciliteerd door veranderingen in de organisatiestructuur: een anders samengestelde Raad van Bestuur met expertise van buitenaf moet politiserend werken mogelijk maken. Het actieonderzoek en politiserend werken zelf faciliteert echter ook verandering in hoe Femma zichzelf organiseert: de organisatie evolueerde van een getrapte en geografisch geörienteerde structuur die pastte bij KAV, naar een meer vloeibare organisatie van resultaatgerichte en zelforganiserende teams die “veranderingsdeskundig” zijn en beter de missie en het kernverhaal van Femma moeten uitdragen. Met het actieonderzoek experimenteert Femma bovendien ook voor het eerst op een succesvolle manier met publieke fondsenwerving.

Wat haar omgang met **etnisch-culturele diversiteit** betreft merkte Femma dat de strategie van “interculturaliseren”—hier door de vereniging begrepen als bestaande groepen diverser maken—weinig zoden aan de dijk zette. Femma innoveert op twee manieren. Enerzijds richt ze nu enkel nog nieuwe initiatieven op die van bij de start reeds “superdivers” zijn. Binnen de nieuwe Femma-structuur is één team verantwoordelijk voor het oprichten van nieuwe initiatieven. Elk van deze initiatieven moet superdivers zijn (de diversiteit van de lokale gemeenschap weerspiegelen). Hierbij wordt veel vrouwkracht ingezet: meer mensen en middelen gaan naar deze initiatieven vergeleken met het begeleiden van klassieke groepen. Twee zaken vallen daarbij op: best wat van deze nieuwe, superdiverse initiatieven, willen net wél en tegen de verwachtingen van Femma in, een klassieke groepsstructuur (met voorzitter, penningmeester etc). Ten tweede, het is niet altijd duidelijk of de uitdaging bij het oprichten van nieuwe initiatieven schuilt in het “nieuwe” of in het “superdiverse”. Een bijkomende spanning is dat klassieke groepen (met leden) wel inkomsten genereren, maar niet de verenigingsvorm van de toekomst lijken, terwijl de nieuwe initiatieven wel in (tijdelijk) bereik resulteren, maar geen inkomsten genereren. Femma experimenteert wat het begeleiden van deze initiatieven betreft daarmee met andere, lossere manieren van sturing. Anderzijds (en sterk gerelateerd) innoveert Femma op het vlak van diversiteit door te fuseren met federatie Wereldvrouwen, een koepel van etnisch-culturele vrouwengroepen. Deze fusie tussen een klassieke organisatie en een zelforganisatiekoepel is een primeur voor Vlaanderen. Voor beide organisaties is zij een win-winsituatie:

¹ Voor een onderscheid tussen “politieke rol” en “politiseren”, zie Oosterlynck, Hertogen & Swerts (2017) “De politieke opdracht van het middenveld ter discussie: nieuwe vormen van politisering.”

de bedreigde wereldvrouwen krijgen verdere professionele ondersteuning; Femma krijgt er 60 superdiverse initiatieven bij (naast de meer dan 50 zelf opgerichte initiatieven). Bovendien hoopt Femma te leren van de dynamiek bij de wereldvrouwen om de eigen strakke begeleidingskaders losser te maken: of Femma met minder, meer en anders kan doen, en hoe dan wel juist.

Samenvattend kunnen we besluiten dat beide thema's van "politiseren" en "diversiteit incorporeren" concrete antwoorden zijn van een organisatie die zoekt naar **hoe te verenigen in de 21^{ste} eeuw**. Het lijkt Femma duidelijk te zijn dat traditioneel lidmaatschap in de zin van duurzame binding aan een organisatie niet de toekomst is. Femma stelt daarom voor te verenigen rond een strijdbaar idee, door een collectieve ambitie voorop te stellen. Tegelijkertijd sleutelt zij aan nieuwe vormen van verenigen: naast het klassieke model van de Femma groep wordt er geëxperimenteerd met nieuwe "initiatieven". Deze initiatieven moeten levensvatbaar zijn met een grote mate van autonomie; los van de groepsbegeleidster die in sommige klassiekere groepen als beademingsmachine fungeert. In een apart team met een eigen dynamiek die innoveren moet aanmoedigen wordt er met het opstarten van dergelijke initiatieven geëxperimenteerd. Die "initiatieven" moeten niet noodzakelijk duurzaam zijn, maar wel aan een aantal criteria voldoen (superdivers zijn; één van de vier functies van het sociaal-cultureel volwassenwerk op zich nemen; vrouwen versterken; en met een zekere graad van autonomie opereren). Aan de hand van deze criteria worden initiatieven gelanceerd die van bij de start superdivers zijn. In het kader van het combinatiedossier—het bewegingswerk van Femma rond work-life balance—gebeurt dit met "buurtbalansnetwerken": losse initiatieven die een persoonlijke strijd (het combineren van betaalde en onbetaalde arbeid binnen het gezin) tot een collectieve problematiek maken. En breder, in het kader van sociaal ondernemen gebeurt dit met netwerken opgericht vanuit de "De Maakerij" te Leuven.

De innovaties en daarmee gepaard gaande risico's worden noodzakelijk geacht door de centrale leiding van Femma om het voortbestaan van de organisatie te garanderen. Tegelijkertijd valt op dat ze voor een deel voorbijgaan aan de verzuchtingen van de klassieke, bestaande achterban. De innovatie richt zich voornamelijk op het inrichten van nieuwe sporen, die sterk van bovenuit uitgedacht en aangestuurd worden. Het sterke leiderschap binnen Femma is daarmee tegelijkertijd troef en zwakte. Wat verder opvalt is dat de innovaties gepaard gaan met een cultuur van durven experimenteren, weldoordacht observeren, incalculeren, risico's durven nemen en daar uit leren. Deze manier van werken legt de lat hoog voor het Femma personeel en is niet voor iedereen even haalbaar. De toekomst van Femma lijkt met de geschetste innovaties (op korte termijn) alvast verzekerd—een gunstig visitatierapport viel de organisatie ten deel—maar de vraag van hoe te verenigen, organiseren en financieren lijkt een permanente uitdaging waar in komende beleidsplannen verder aan gesleuteld moet worden.

1.1 Innovatiematrixen

Innovatiematrix Politieke Rol

Femba vult haar politieke rol op een nieuwe manier in.

- *Ze focust sterk op één dossier—evenwichtig en kwaliteitsvol combineren.*
- *Ze profileert zich scherper, radicaler, meer fundamenteel de maatschappelijke orde uitdagend.*
- *Femba ‘leads by example’: in de eigen organisatie voert ze voor één jaar de 30-urenweek in als het nieuwe voltijds.*

Uitdaging	Femba/KAV schreef jarenlang memoranda met standpunten over een brede waaier aan thema's. Met deze klassieke manier van belangenbehartiging vond ze steeds minder gehoor.
Focus van innovatie	De nieuwe politieke rolinvulling transformeert sociale relaties op macro, meso en micro vlak. <ul style="list-style-type: none"> • <u>Transformatie maatschappelijke verhoudingen (macro)</u>: Femba transformeert wat “arbeid” betekent; ze plaatst evenwichtig combineren en de 30-urenwerkweek als nieuwe (gewenste) norm op de maatschappelijke agenda. • <u>Transformatie van inter-organisatorische netwerken en relaties (meso)</u>: Femba sluit allianties en samenwerkingsverbanden over grenzen heen; ze legt haar oor te luisteren in de bedrijfswereld, legt contacten met andere middenveldsectoren (jeugd), en gaat spreken voor verschillende politieke partijen. • <u>Transformatie van intra-organisatorische verhoudingen en organisatievormen (meso)</u>: Het experiment met de 30-urenweek in de eigen organisatie transformeert het organisatie-model van Femba. • <u>Transformatie intermenselijke relaties en interacties (micro)</u>: Evenwichtig en kwaliteitsvol combineren wordt bespreekbaar gemaakt aan de keukentafel; ook het kindperspectief komt aan bod.
Bron van innovatie	<ul style="list-style-type: none"> • De innovatie komt voort uit het inspelen op een veranderende maatschappelijke context: de grote ledenbeweging met sterke representatiefunctie was niet meer; Femba moest op zoek naar een inspirerend verhaal om haar toekomst te garanderen. • De innovatie wordt gefaciliteerd door middel van sterk leiderschap, een grondig beredeneerde visie, alsook een reflectieve houding die durven experimenteren promoot. Femba professionaliseerde in strategie en planning; ze werkt impactgericht.
Mate van creatieve destructie	<ul style="list-style-type: none"> • “practice what you preach”: Het actieonderzoek vergt en faciliteert een verandering in de organisatiestructuur en cultuur • De politieke campagnes zorgen voor een heroriëntering van de middelen. • Met de nieuwe focus worden ook mannen een doelgroep van een vrouwenorganisatie. • Femba vaart een meer onafhankelijke koers ten opzichte van haar koepel: de relatie tussen beiden is er nu meer één op voet van gelijkheid en vanuit een gedeelde ‘win’.
Innovatiestrategie	<ul style="list-style-type: none"> • De innovatie is structureel. Ze wordt deels uitgerold via korter lopende projecten: Een verkiezingsdossier uit 2014 werd een strategische doelstelling in het beleidsplan 2016-2020. Het actieonderzoek loopt één jaar. De ingeslagen weg wordt aangehouden in het volgende beleidsplan.

Innovatiematrix Superdiversiteit

Femba zet op andere manieren in op het ontsluiten van etnisch-culturele diversiteit.

- *Femba richt nieuwe initiatieven op die van bij de start superdivers zijn (in plaats van reeds lang bestaande vrijwilligersgroepen diverser te maken). Elk initiatief moet superdivers zijn.*
- *Femba fusioneert met Federatie Wereldvrouwen.*

Uitdaging	Als relevante vrouwenorganisatie in een superdiverse samenleving wil Femba een spiegel zijn van de maatschappij. De strategie van interculturaliseren (klassieke groepen diverser maken; werken aan etnisch-culturele mix) werkte niet.
Focus van innovatie	De nieuwe inzet op superdiversiteit transformeert sociale relaties op macro en meso vlak. <ul style="list-style-type: none">• <u>Transformatie maatschappelijke verhoudingen (macro)</u>: door superdivers ontmoeten te stimuleren werkt Femba aan een maatschappij die anders kijkt naar diversiteit.• <u>Transformatie van inter-organisatorische netwerken en relaties (meso)</u>: Femba fusioneert met Federatie Wereldvrouwen. Een primeur van samensmelten van klassieke beweging en federatie van zelforganisaties.• <u>Transformatie van intra-organisatorische verhoudingen en organisatievormen (meso)</u>: Femba denkt in 'initiatieven' eerder dan in klassieke 'groepen'. Initiatieven moeten niet noodzakelijk duurzaam zijn, maar wel aan een aantal criteria voldoen. De organisatie ontwikkelde deze criteria al doende.
Bron van innovatie	<ul style="list-style-type: none">• Femba speelt in op een veranderende maatschappelijke context: superdiversiteit is realiteit; Femba kampt met leden en groepenverlies.• De innovatie komt voort uit de missie van Femba: er voor alle vrouwen zijn, vanuit rechtvaardigheid en solidariteit.• De innovatie wordt gefaciliteerd door middel van sterk leiderschap, een grondig beredeneerde visie alsook een reflectieve houding die durven experimenteren promoot.
Mate van creatieve destructie	<ul style="list-style-type: none">• Femba herdenkt 'hoe te verenigen' door in te zetten op initiatieven eerder dan groepen.• Femba hertekent de eigen organisatie; één team (Verenigen 1) focust op experimenteren met nieuwe initiatieven.• Femba fuseert met Federatie Wereldvrouwen; waar aanvankelijk veel spanning was in de relatie met zelforganisatiekoepels, fuseert ze nu met zo'n koepel.
Innovatiestrategie	<ul style="list-style-type: none">• De innovatie is structureel en gericht op de organisatie. In het trendrapport 2014 stelt Femba 'superdiversiteit wordt de levensader van onze werking'. Superdiverse initiatieven zijn een strategische doelstelling in het beleidsplan. Eén team binnen de hertekende organisatie focust op nieuwe initiatieven oprichten.

Innovatiematrix Verenigen in de 21^{ste} eeuw

Femba zoekt naar antwoorden op de vraag 'hoe te verenigen in de 21^{ste} eeuw.' Het zoekt naar oplossingen en experimenteert. Het bewandelt daarbij verschillende sporen:

- Femba zet in op een strijdbare missie en verhaal. Een collectieve ambitie—Evenwichtig en Kwaliteitsvol Combineren (E&KC)—en de praktijk van 'maken' en 'craften' maken Femba relevant.
- Femba experimenteert met alternatieve vormen van 'lidmaatschap'. Het werkt met 'initiatieven' eerder dan groepen, lanceert buurtbalansnetwerken, craftivismnetwerken, een Maakerij met Maekersnetwerken,... Bereik eerder dan formeel lidmaatschap wordt op die manier een indicator van succes. Dat past ook beter bij de online wereld van vandaag: Femba is actief op facebook; de meest succesvolle groep "Naaien voor vriendinnen" telt 31.000 leden.
- Femba experimenteert met alternatieve manieren van financiering en verdienmodellen. De fondsenwerving via "gericht op evenwicht" en het commerciële luik van "De Maakerij" springen daarbij in het oog. De vrouwenreizen zijn zelfbedruipend.
- Femba herdenkt en hertekent de eigen organisatiestructuur: ze brengt reliëf aan in haar werking en denkt dit verder uit, is de spreidstand van de grote Femba paraplu nog haalbaar?

Uitdaging	Het klassieke model van verenigen en organiseren staat onder druk. Bestaande concepten als lidmaatschap, de structuur van de eigen professionele organisatie en het 'verdienmodel' zijn niet aangepast aan de huidige omstandigheden en toekomstige vereisten.
Focus van innovatie	De innovatie focust op meso niveau binnen de eigen organisatie zelf: <ul style="list-style-type: none"> • <u>Transformatie van intra-organisatorische verhoudingen en organisatievormen (meso):</u> Femba stelt de fundamenteën van haar eigen werking in vraag en experimenteert op tal van vlakken (politisering, diversiteit, sociaal ondernemen) om zo een antwoord te bieden op de uitdagingen van lidmaatschap, organisatie en verdienmodellen.
Bron van innovatie	<ul style="list-style-type: none"> • Een transformerende maatschappelijke context noopt de organisatie tot verandering. • De innovatie wordt gefaciliteerd door middel van sterk leiderschap, een grondig beredeneerde visie alsook een reflectieve houding die durven experimenteren promoot.
Mate van creatieve destructie	<ul style="list-style-type: none"> • De innovatie komt neer op het structureel in vraag stellen en herdenken van de gehele organisatie. De organisatie denkt minder in termen van lidmaatschap, maar eerder in termen van bereik. Het toekomstige beleidsplan komt tot stand door een 'disruptive design' methode.
Innovatiestrategie	<ul style="list-style-type: none"> • De innovatie is structureel, het is een traject dat loopt van beleidsplan naar beleidsplan.