

KOPLOPERS GEZOCHT

Leiderschap groeit in heemkundige kringen!¹

[Daphné Maes²] Vlaanderen telt een 470-tal heemkundige kringen. Alle met een raad van bestuur of een bestuursploeg en dus een voorzitter. Meestal zijn de raden en/of het bestuur samengesteld uit zeer gemotiveerde deskundige mannelijke individuen. De deskundigheid ligt echter vooral op het gebied van hun interesse in de geschiedenis en de heemkunde. Er is echter een wezenlijke kloof tussen de deskundigheid op het gebied van specifieke kennis en de deskundigheid op het gebied van leiderschap, tussen de vertegenwoordiging van mannen en vrouwen in het bestuur en in de kringen. In april 2004 ging Heemkunde Vlaanderen vzw daarom van start met het project 'Koplopers gezocht. Leiderschap groeit in heemkundige kringen!'



Voor meer informatie over Heemkunde Vlaanderen vzw kan je terecht op hun website www.heemkunde-vlaanderen.be.

Dit project werd ingediend bij de Koning Boudewijnstichting, in samenwerking met het Vlaams Centrum voor Volkscultuur vzw naar aanleiding van hun subsidieproject 'Koplopers gezocht. Leiderschap groeit in verenigingen!' Heemkunde Vlaanderen vzw kon voor dit project rekenen op de uitstekende begeleiding van de vzw Kwasimodo. Het project werd begin 2004 geselecteerd en goedgekeurd.

ONDERZOEKSFASE

In een eerste fase van het project werd nagegaan welke vormen van leiden, coördineren en organiseren aanwezig zijn bij heemkundige kringen in Vlaanderen en het Brussels Hoofdstedelijk Gewest. Er werd vooral gepolst naar 'good practices' of inspirerende voorbeelden in verband met bestuurswerking. Waarom zo weinig vrouwen een bestuursfunctie hebben in heemkundige kringen was een bijkomende onderzoeksvraag. Verder wilde men in dit onderzoek speuren naar mensen met professionele leiderservaringen die deze niet actief benutten in de organisaties. Aan de hand van interviews (kwalitatief onderzoek) en een beperkte enquête (kwantitatief onderzoek) werd een antwoord op deze vragen gezocht. Voor de interviews werden vijftientig goed

werkende heemkundige kringen uit Vlaanderen en het Brussels Hoofdstedelijk Gewest geselecteerd: vijf per provincie. Deze interviews vonden plaats in de zomer van 2004. Er werd telkens een interview afgenomen met het leidinggevende bestuurslid (meestal de voorzitter). Ook voor de enquête was het de bedoeling om goed werkende heemkundige kringen aan te spreken. Daarom werden de enquêtes verstuurd naar alle bestuursleden van de kringen die deelgenomen hadden aan de twee studiedagen die Heemkunde Vlaanderen vzw organiseerde in verband met de nieuwe vzw-wetgeving. Zo werden eind mei 2004 in totaal 345 enquêtes opgestuurd naar de bestuursleden van 38 verschillende kringen. In totaal stuurden 69 bestuursleden van 25 verschillende kringen hun enquête ingevuld terug. Bij deze steekproeftrekking moet men de bemerking maken dat deze niet representatief is voor de hele heemkundige sector omdat het juist de bedoeling was om goede voorbeelden te traceren en aldus een antwoord te krijgen op een aantal vragen in verband met hoe men een goed bestuur moet leiden. Op deze manier werden ook een aantal heemkringen ontdekt met goede leiderschapskwaliteiten die hun ervaringen konden delen met andere kringen.

Bij wijze van *teaser* wordt hier een kleine selectie van de resultaten gegeven. De andere resultaten kan men nalezen in het rapport.

- Er zetelen gemiddeld 2,1 vrouwen in het bestuur van een kring (n= 50 kringen). Gemiddeld telt een bestuur 13,7 bestuursleden (n= 25 kringen). Sommige besturen scoren goed met 3 tot 5 vrouwen, maar een aantal andere telt helemaal geen vrouw. Als er een gebrek is aan vrouwen wordt dit vaak verklaard door te verwijzen naar de angst van de vrouwen dat dit te veel tijd in beslag zou nemen. De verdeling van de huishoudelijke lasten tussen mannen en vrouwen is zeker nog niet gelijklopend. Een andere reden die aangehaald wordt, is het gebrek aan motivatie of interesse. Heemkunde wordt ook vaak gezien als een mannenactiviteit en vrouwen zouden zich dubbel moeten bewijzen om aan het woord te mogen komen. Als er een goede vrouwelijke vertegenwoordiging is in het bestuur van de heemkring dan wordt dit door een klein aantal toegeschreven aan het toeval. Meerdere kringen deden echter bewust moeite om vrouwen te betrekken en bij een groot



Op naar een betere verdeling van de huishoudelijke lasten? De jongens uit het vijfde en zesde leerjaar worden in elk geval al ingeschakeld bij het koken van gevaarlijke recepten. Villa Futura-activiteit ter gelegenheid van Erfgoeddag 2005 in 's-Gravenwezel, een co-organisatie van ASG vzw, Heemkundige kring De Drie Rozen en Heemkunde Vlaanderen vzw. Foto: HKV.

aantal kringen met vrouwen in het bestuur gaat het om vrouwen die hier uit interesse voor heemkunde bijgekomen zijn (o.a. vrouwen die werkzaam waren in de sector). Bij een aantal kringen worden ook vrouwelijke thema's behandeld (kledij, merklappen, kant) wat de aanwezigheid van vrouwelijke bestuursleden verklaart. Bij een aantal kringen gaat het om vrouwen die een familiale band hebben met andere bestuursleden. Een aantal koppels vindt het bijvoorbeeld leuk om zich samen te engageren. De betrokkenheid van vrouwen in de besturen van heemkringen zou de laatste twee jaren gestegen zijn. De ondervraagde bestuursleden gaven ook wat tips mee om een bestuursfunctie aantrekkelijker te maken voor vrouwen. Die tips kan men nalezen in het rapport van dit project.

- Bij de meeste kringen (94 %, n= 50 kringen) worden de taken effectief verdeeld. Bij de geïnterviewde kringen werd hier nader op ingegaan. 17 van de 25 kringen verdelen de taken ook werkelijk tussen alle bestuursleden. Bij 5 van die 25 kringen is het vooral een deel van het bestuur dat de taken op zich neemt en bij 3 kringen is er niet echt sprake van een echte taakverdeling daar 1 of 2 personen alles op zich nemen. Vaak zijn dit de bestuursleden met een bepaald mandaat. De taakverdeling gebeurt volgens de statuten, in onderlinge afspraak of volgens interesse of bekwaamheid. Slechts enkele kringen hebben de taken van die bestuursleden ook effectief op papier vastgelegd. Een vierde van de kringen (n= 25 kringen) zorgt ervoor om op voorhand bij een activiteit de taken te verdelen onder de bestuursleden. Enkele kringen voorzien ook taken die door alle bestuursleden worden gedaan (rondragen tijdschriften, klasseren,...).



Tip om meer vrouwen te bereiken: werk rond thema's die ook vrouwen aanbelangen en interessant vinden. De heemkundige kring van Gooik gaf dit boek uit over huwelijksgebruiken in hun streek.

- Het grootste deel van de kringen bezint zich met het bestuur over de toekomst van de vereniging. Dit zijn meestal reflecties over de leeftijd van de bestuursleden en uitingen van gemeenschappelijke wensen. De meerderheid van de kringen heeft echter geen visie op de toekomst van de vereniging uitgewerkt. Sommigen zijn er op dit moment wel mee bezig (n= 50 kringen). De planning van de meeste heemkringen beperkt zich tot een jaarplanning. Drie vierden van de kringen stelt een jaarprogramma op (n= 25 kringen).

DE RONDETAfelGESPREKKEN

In een tweede fase van het project stond het uitwisselen van de aanwezige leiderschapskennis en ervaring centraal. Bestuursleden leren van andere bestuursleden en passen het geleerde aan hun eigen organisatie aan en geven dat opnieuw door. Dit gebeurde op de eerste plaats door middel van rondetafelgesprekken. Tijdens die groepsdiscussies (kwalitatief onderzoek) werden de onderzoeksresultaten voorgesteld. De 'good practices' dienden als basis voor de discussies. Heemkunde Vlaanderen vzw hoopt via het delen van de bestaande ervaring en kennis de bestuursleden van heemkundige kringen te 'verdeskundigen'. Een bijkomende bedoeling is ook de leiding van plaatselijke kringen open te trekken naar vrouwen.

Deze rondetafelgesprekken vonden plaats in april 2005. De rondetafelgesprekken waren zo georganiseerd dat er in elke provincie drie werkwinkels plaatsvonden rond de volgende items: werven en behouden van bestuursleden, planmatig werken en organisatie en langetermijnvisie. Eerst gaven de geselecteerde kringen een uiteenzetting over hun manier van werken op het gebied van dit item, nadien konden de deelnemers hierover discussiëren en vragen stellen. Op die manier kon men als besluit tot een aantal tips komen in verband met de verschillende organisatie- en leiderschapsvormen. Hierna volgt een selectie van enkele tips en getuigenissen per thema geordend.



Rondetafelgesprek in West-Vlaanderen. Foto: HKV.

WERVEN EN BEHOUDEN VAN BESTUURSLEDEN

- Er is een evolutie van korte engagementen merkbaar binnen het vrijwilligerswerk. Men kan hier op inspelen door projecten op te zetten. Zo vind je meer mensen. Ook jonge mensen kan je motiveren voor een bepaalde periode en een bepaald thema. Voor de bestuursverantwoordelijkheden heb je wel een vaste kern nodig die ervaring heeft met subsidiëring, administratie,...

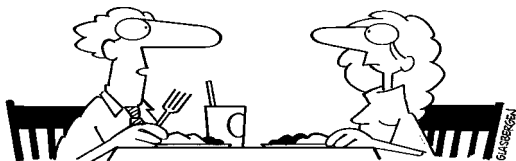


Voor het project Villa Futura werd er ter gelegenheid van de Erfgoeddag een tentoonstelling georganiseerd in het heemkundig museum De Drie Rozen in 's-Gravenwezel met als thema 'Wat wil ik bewaren voor de toekomst?' De kinderen uit het vijfde en zesde leerjaar mochten zelf hun voorwerpen plaatsen tussen de tentoongestelde objecten. Foto: HKV.

- Vrouwen zijn een potentiële groeimarkt voor heemkringen. Momenteel vindt men meer en meer vrouwen terug in leidinggevende posities. Ze blijken vaak extra vorming te volgen en hebben een ruime interessesfeer. Vrouwen zijn intussen losgekomen van hun huishoudelijke taken (als ze thuis de ondersteuning hiervoor krijgen), maar zijn nog altijd goed in dergelijke taken. Een taak als penningmeester is hun als het ware op het lijf geschreven. Soms ondervinden vrouwen tegenstand of worden ze aanzien als indringers en moeten ze zich dubbel bewijzen.
- Samenwerking met het onderwijs is altijd goed voor vernieuwing (leerkrachten, ouders en leerlingen kunnen potentiële leden zijn). Bijvoorbeeld: samenwerking met de school rond een tentoonstelling over oorlog: kinderen interviewen grootouders of personen uit het rusthuis over die periode.
- Men kan ook echt uitkijken naar mensen die met pensioen gaan. Vaak moet je hen wel beloven dat ze de administratieve winkel niet moeten regelen. Eigenlijk heb je verschillende soorten mensen nodig. Het hoeven niet allemaal historici te zijn. Er moeten ook mensen zijn die de administratie op zich willen nemen. Als er bij ons een bestuurslid gezocht wordt, wordt er eerst een profiel opgemaakt en gaat men dan pas op zoek.
- Men moet als voorzitter ook goed kunnen delegeren en loslaten. Men moet de nodige instructies en documentatie geven aan de betrokkenen en die ook begeleiden als dat nodig is. Het is belangrijk dat de zaken opgevolgd worden: op voorhand laten weten wat tegen wanneer klaar moet zijn. Men moet ook elke keer opnieuw evalueren, bijsturen en feedback geven. Men moet achteraf ook niets verwijten. De kunst is om al straffend te zalven. Als voorzitter moet je een stuk van de fout op je nemen. De betrokkene moet de volgende keer immers ook nog iets willen doen. Vergeet ook niet om 'pluimpjes' te geven.
- Samenwerking met andere verenigingen en instanties en inspelen op de actualiteit zijn twee ontzettend belangrijke elementen voor een goede werking. Door samenwerking maak je de eigen kring kenbaar bij andere verenigingen en kan je nieuwe leden aantrekken (de 'voor-wat-hoort-watformule'). Je wekt de interesse van personen die misschien de kring helemaal nog niet kenden. Je moet als kring trouwens ook niet altijd alles zelf willen doen. Indien er bij andere verenigingen meer expertise rond een bepaald thema aanwezig is, waarom zou je er dan geen beroep op doen?

PLANMATIG WERKEN EN ORGANISATIE

- Men moet als bestuurslid verantwoordelijkheid krijgen en opnemen: voor de organisatie van allerhande activiteiten wordt één persoon of een beperkt aantal personen binnen het bestuur verantwoordelijk gesteld, die dan ook instaat of instaan voor de totale afhandeling van het project. Er is dus duidelijk een taakverdeling binnen het bestuur per activiteit. Het betreft wel meestal klassieke activiteiten (wandeling, tentoonstelling, publicatie, lezing...). Uiteraard wordt elke activiteit achteraf grondig geëvalueerd.
- Er bestaan waarschijnlijk partners die willen samenwerken met de heemkundige kring. Zoek ze op, bouw een netwerk op en zorg steeds voor een win-winsituatie. Heel veel verenigingen zijn bezig met musea, documenten, bibliotheken, archieven, ... De heemkring werkt andersom. Zij delegeert dit aan anderen, zodat zij zich kan toespitsen op heemkundige taken die door anderen niet worden uitgevoerd. Dit is gestart in de jaren 1960–1970 toen de kring veel materiaal aan het verzamelen was (een heel depot vol). Hoe moet hiermee gewerkt worden? De oplossing kwam via het gemeentebestuur, dat de verzameling heeft overgenomen. Dit betekende een winst voor het gemeentebestuur en een verlossing voor het bestuur van de heemkundige kring. De heemkundige kring is van dan af gestart met het creëren van een netwerk dat de kring kon ondersteunen. Het archief en de bibliotheek zijn overgebracht naar de gemeentelijke bibliotheek, die alles klasseert, catalogueert en bijhoudt. De leden van de kring mogen de boeken en stukken gratis inzien en ontlend. Dit systeem biedt niets anders dan voordelen: geen extra werk, geen zorgen, leden kunnen de geüpdate archieven blijven consulteren, leden en bestuur hebben meer tijd voor andere activiteiten. Het spreekt voor zich dat deze afspraken in contracten worden gegoten, zodat de kring er zeker van is dat het archief wordt bijgehouden en dat de leden er gratis toegang toe krijgen voor een bepaalde periode.



“My boss treats us like we're a bunch of children. We'd like to complain, but we're afraid he won't bring us candy anymore.”

We worden behandeld als kleine kinderen. Maar als we klagen krijgen we geen koekjes meer van onze voorzitter!

Goede voorzitters kunnen delegeren en loslaten...



Tip van een goedwerkende heemkundige kring: geef telkens één persoon de verantwoordelijkheid om een activiteit te organiseren. Foto: HKV.



Leg op voorhand vast wie wat zal doen tijdens de activiteiten. Wie zorgt er bijvoorbeeld voor het onthaal? Foto: HKV.

- Hou een enquête. De heemkundige kring in kwestie heeft een enquête verricht bij haar leden en daarin gepolst naar de verwachtingen van de leden naar de kring toe. 14 % van de geënquêteerden heeft geantwoord. De antwoorden werden geëvalueerd en op die manier werd het programma van de kring aangepast aan de wensen en noden van de leden.
- Om alles te kunnen realiseren is er een structuur nodig in een vereniging. Een bestuur samengesteld à rato van de functies die nodig zijn en in functie van de missie en de planning. De tijd dat de voorzitter alles zelf besliste en deed, is voorbij. De dag van vandaag moet men eerder werken als een team. Hoe men dan een team samenstelt? Men moet bestuursleden aanwerven naargelang van de noodwendigheden. Eventuele kandidaten moet je vragen dat ze zelf onderzoek doen. Best vraagt men zich af wat de meerwaarde is van een bepaald nieuw lid in de vereniging.
- Ook al is er een planning, dan nog kan het nodig zijn dat men noodscenario's voorziet. Afhankelijk van de activiteiten is het ook best om een langetermijnplanning op te zetten. De uitgave van een boek vraagt soms jaren werk, wat men best in een planning giet. Zo kunnen er lijsten zijn met:
 - identificatiegegevens van de bestuursleden en occasionele medewerkers;
 - vraag naar interessesfeer, competenties en vaardigheden van (bestuurs)leden;
 - herschikking van de taken met taakomschrijvingen van alle mogelijke functies binnen de vereniging;
 - gedetailleerde taakbeschrijving bij de organisatie van grotere activiteiten (soort draaiboek).
- Aan kandidaat-medewerkers wordt in een bepaalde kring via een vragenlijst geïnformeerd naar mogelijke interesses, competenties en beschikbare tijd voor een eventueel toekomstig engagement binnen de vereniging.
- Men moet er ook niet van uitgaan dat men als heemkring perse een museum moet oprichten. Er komt immers heel wat bij kijken en soms zijn andere oplossingen veel meer aangewezen.
- Het is logisch en normaal dat een vereniging een planning, een programma maakt voor het volgende werkjaar, maar eigenlijk is het ook zeer goed dat de vereniging nadenkt over haar werking op langere termijn. Dit houdt zeker in dat ze keuzes zal moeten maken. Het is ook essentieel dat een dergelijke planning op papier wordt gezet en gedragen wordt door het ganse bestuur. Vooraf organiseert men een soort brainstorming (verzamelen van ideeën), hierop volgt een werktekst waarbij prioriteiten binnen de werking vastgelegd worden. In een volgende bestuursvergadering wordt dit nogmaals besproken en in een definitieve tekst gegoten. Vervolgens wordt het akkoord gevraagd van alle bestuursleden (eventueel laten ondertekenen). Lector van een goede basistekst door alle bestuursleden vooraf is zeker aan te bevelen.

BESLUIT

In de werkwinkels werden een aantal evoluties opgemerkt door de deelnemers. Zo zijn er meer en meer kortstondige engagementen van vrijwilligers. In de heemkringen wordt bijvoorbeeld ook meer en meer gezocht naar een democratische manier van werken. In de verslagen van de werkwinkels kan men nalezen dat er op deze evoluties in verschillende werkwinkels een antwoord werd gezocht. Deze uitwisseling van ideeën heeft vele bestuursleden van heemkringen interessante tips opgeleverd. Hopelijk dragen de resultaten van het onderzoek en van de rondetafelgesprekken er toe bij dat bestuursleden van heemkundige kringen eens stil staan bij de eigen werking, bij de eigen manier van organiseren en coördineren. Men kan de resultaten van het onderzoek en de talrijke tips nalezen in het rapport van dit project. Dit werd gepubliceerd in de *Binnenkrant* van juni 2005, dit is het informatieve tijdschrift van Heemkunde Vlaanderen vzw. Men kan die *Binnenkrant* ook downloaden op de website www.heemkunde-vlaanderen.be (rubriek downloads). ■

LANGETERMIJNVISIE

- Probeer de steun van de gemeente te verkrijgen door hen te betrekken in de werking. Bijvoorbeeld: alle fracties krijgen een vertegenwoordiger in de algemene vergadering van het heemkundig museum.
- Probeer zo veel mogelijk gebruik te maken van de mogelijkheden die zich voordoen en maak hier voordelen van (bv. samenwerkingsverband met erkend museum).

- 1 Een selectie uit de resultaten van het verkennend onderzoek naar de aanwezige leiderschapskwaliteiten bij heemkundige kringen in Vlaanderen en het Brussels Hoofdstedelijk Gewest.
- 2 Daphné Maes is consulent bij Heemkunde Vlaanderen vzw.