



**BENOÎT HOVELAQUE INTERVIEWT
ERIK VAN DEN BEGIN, BESTUURDER, EN
THOMAS MELS, DIRECTEUR BEWEGING,
VAN OXFAM.**



Wat was de uitdaging waar jullie voor stonden toen je Tweeperenboom de eerste keer aansprak?

Thomas: We zijn een organisatie met een lange historiek die onder druk staat, we stonden voor een grote uitdaging. We hadden nood aan een externe begeleider om ons een spiegel voor te houden.

Erik: Dankzij het traject beseften we dat we in de loop der jaren te veel op onszelf waren teruggetrokken als organisatie. De begeleiding van Tweeperenboom heeft ons doen beseffen dat we moesten uitbreken, nieuwe samenwerkingen aangaan en intern beter samenwerken.

Heeft Tweeperenboom geholpen om daar zicht op te krijgen?

Thomas: Tweeperenboom heeft in eerste instantie geholpen om de vraag te herformuleren: Hoe kunnen we een sterke toekomstgerich-

te organisatie uitbouwen en hoe doen we dat op een participatieve manier?

Tweeperenboom heeft ook methodieken voorgesteld die hielpen: we hebben een contextanalyse gemaakt en toekomstscenario's opgesteld. De sterkte van Tweeperenboom was om er een opbouwend traject van te maken en een positieve, waarderende kijk te hebben op de verandering.

Welke doorbraak hebben jullie doorgemaakt? En waar zit je nog op te broeden?

Thomas: We hebben verschillende doorbraken meegemaakt en dat was soms moeilijk. We hebben geleerd om scherpte te krijgen met onze volledige organisatie, om keuzes te maken en van bij het begin de lokale groepen te betrekken en hen een stem te geven. De komende jaren moeten we de door-

braak nog verder verankeren in alle delen van de organisatie en in onze manier van werken en denken.

Erik: We hebben een nieuwe lange termijnstrategie als beweging én als bedrijf. Die strategie heeft vorm gekregen via een participatief proces en werd massaal goedgekeurd op een congres. Daarna hebben we het werk in 10 werven opgedeeld.

Het proces heeft ons wakker geschud en het doen en denken in beweging gezet. We durven meer. De geesten zijn opengetrokken. Vroeger bleven we soms hangen in discussies, vergaderingen en analyses zonder voldoende concrete stappen te zetten.

Wat ligt er aan het einde van het traject? Welke effecten zie je?

Thomas: We zijn zeker nog niet aan het einde van het FIT-traject (Fairtrade in Transitie, nvdr). Ik zie het

zelfs als een beginpunt van een proces dat onze organisatie klaar maakt voor de toekomst. In onze manier van denken en werken proberen we vandaag veel meer alle geledingen van de organisatie te betrekken. We worden sterker in het maken van keuzes en formuleren van doelstellingen. We leerden ook over meerdere jaren heen te denken en plannen. We zien dat de nieuwe FIT-strategie in steeds meer lokale groepen voor een nieuwe dynamiek kan zorgen. Ook op nationaal niveau zijn we als Oxfam-Wereldwinkels veel meer aanwezig in netwerken en overlegplatformen, ook dat is een mooie evolutie.

Erik: Er zit meer lijn in de werking, we durven ons meer onderscheiden van andere fair-trade spelers. We maken onze missie als 'systeemveranderaar' beter waar.

Hoe heeft dit traject jullie doen groeien? En misschien zelfs jou als persoon?

Erik: Als organisatie zijn we extern meer samenwerking aangegaan zowel op Vlaams en Belgisch niveau als lokaal. Intern wordt er meer en beter samengewerkt, we hebben meer focus als organisatie.

Ikzelf heb veel geleerd van de kracht van scenarioplanning en ik heb ook geleerd van de kunst van Tweeperenboom om én vooruitgang te boeken én te durven vertragen door te luisteren en in dialoog te gaan met soms kritische stemmen.

Thomas: Ik heb dan weer veel geleerd bij het samen uittekenen van het traject. Het was voor mij heel leerrijk om te zien hoe 50 vrijwilligers intens mooi hebben kunnen samenwerken tijdens de strategie-tweedaagse.

Wat was of is de belangrijkste bijdrage van Tweeperenboom in dit traject?

Thomas: Tweeperenboom gaf ons veel energie en heeft geholpen om onze blik te verruimen en meer naar de buitenwereld te durven richten. De combinatie van een doortastende en een luisterende aanpak heeft goed gewerkt voor ons. Het heeft geleid tot een doorbraak mét een groot respect voor de cultuur van Oxfam.

Erik: Onze kijk is veranderd: Vandaag beseffen we dat we het niet alleen kunnen doen én dat we ons eigen verhaal duidelijker moeten brengen.



Oxfam Wereldwinkels

Fairtrade In Transitie (FIT)

Met als kernpartners Oxfam Wereldwinkels vzw, Oxfam Fair trade cvba

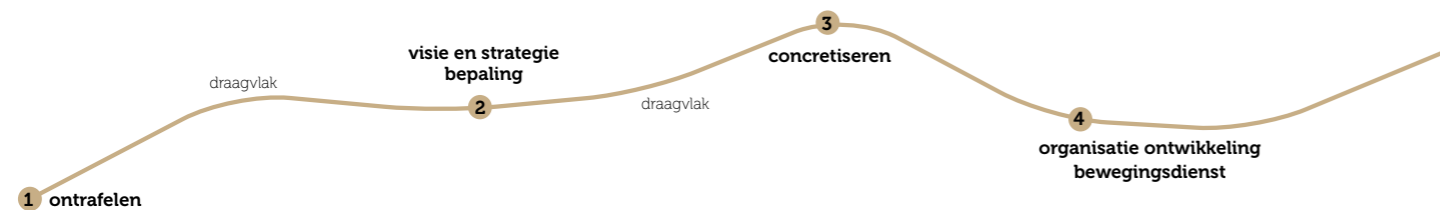


Oxfam Wereldwinkels zat in zwaar weer begin 2017: het directieteam was meer dan gehalveerd, de organisatie tekende een groot verlies op, de verkoop ging jaar na jaar achteruit en er waren interne discussies die steeds opnieuw de kop opstaken. Hoe konden ze hun missie ook in de toekomst blijven realiseren? We ontwierpen het veranderproces als een leerproces voor de hele organisatie en vertrokken van een generatief vraagstuk die de urgentie en het toekomstperspectief verwoordde. We betrokken de ganse organisatie: personeel, directie, bestuur, partners en vrijwilligers. Toekomstscenario's trokken de blikken in de hele organisatie open en zetten tot handelen aan. Met 50 mensen trokken we op tweedaagse en formuleerden we ankerpunten voor de toekomst. Die verwerkten we tot een gedragen strategie die de organisatie omzette in actie. Tot slot gingen we aan de slag met de bewegingsdienst om het team daar te ondersteunen in een vernieuwde manier van werken.

Doorbraken



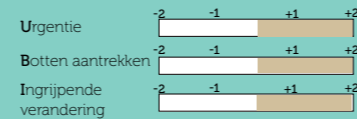
Doorbraakfasen



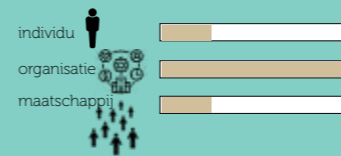
Doorbraakacties



Aan de start van het project situeerde 2P de vraag als volgt:



Het project zette in op een verandering bij en samen met:



De rol van Tweeperenboom

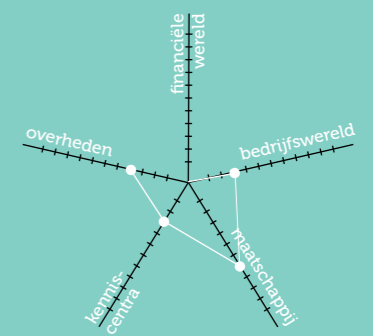
Tweeperenboom ontwierp het proces met als doel de organisatie te versterken wat betreft haar impact en het realiseren van haar missie. Daarbij moest het een leerproces worden, zodat de mensen in en rond de organisatie zouden groeien en weerbaarder worden in de complexe wereld waarin ze opereren.

In eerste instantie ontrafelden we de startsituatie, zo ontstonden er twee sporen. In een korte termijnspoor moesten enkele beslissingen genomen worden om de organisatie overeind te houden (zoektocht nieuwe directeur, managementteam weer versterken). Het tweede spoor was een grote strategie-oefening. Hier werd eerst de generatieve vraag vastgesteld waaruit bleek dat Oxfam Wereldwinkels ook op lange termijn systeemveranderaar en luis in de pels wou blijven. In dit spoor werkten we aan visievorming en strategiebepaling aan de hand van een grote contextanalyse (bureauwerk en focusgroepen), een FIT-trein met klankbordgesprekken op 9 plaatsen met meer dan 500 vrijwilligers uit de verschillende groepen en het uitwerken van vier toekomstscenario's. Tijdens een tweedaagse met 50 mensen (personeel, partners, vrijwilligers) leerden we van de toekomst, hielden we een grote open discussie over de richting die Oxfam Wereldwinkels uit moest en werkten we delen hiervan uit in werksessies. Op basis van die input werd een strategienota uitgewerkt die we in de 5 provincies voor alle groepen voorstelden.

Eind januari 2018 keurde Oxfam Wereldwinkels met een niet eerder gezien groot draagvlak een nieuwe strategie goed voor hun werking. De bewegingsdienst ontwikkelde een FIT-tool aan de hand waarvan de verschillende groepen zich konden toetsen aan de FIT-strategie. In 2019 werkten de bewegingsdienst en Tweeperenboom samen om de eigen interne werking van de dienst beter af te stemmen op de strategie.



Situering kernpartners in maatschappelijke vijfhoek



Ambitie binnen de Sustainable Development Goals



Doorbraakarchitecten: Bert Smits, Nele Smets en Lies Lambert

