

# How Association Leaders Can Think Differently About the Future

Forces Beyond Our Control Will Reshape the Human Experience of Associating

By Jeff De Cagna



par Jeff De Cagna

## Comment les leaders d'association peuvent penser différemment au sujet de l'avenir

Des forces qui échappent à notre contrôle remodeleront l'expérience humaine liée à l'acte de s'associer

**T**he year 2030 is little more than a decade and a half away, and as association leaders begin to look toward this future milestone, they must prepare for an accelerating and intensifying surge of serious challenges to their long-standing beliefs about what it will take for their organizations to thrive. Associations now operate in what I call The Age of Transformation, a long-term phase of profound societal renewal and reinvention during which powerful forces far beyond our control will disrupt and reshape nearly every aspect of human endeavor, including the human experience of associating.

To build their organizations to thrive under these novel and unforgiving conditions, association leaders need to adopt different mindsets to inform judgment, guide decision-making

**L'**année 2030 n'est plus qu'à environ une décennie et demie, et lorsqu'ils commenceront à tourner leur regard vers cette étape future, les leaders d'association devront se préparer à affronter un déferlement de sérieux défis toujours plus rapides et intenses quant à des croyances de longue date sur ce qu'il faudra à leur organisation pour qu'elle prospère. Les associations opèrent maintenant dans ce que j'appelle l'Époque de transformation, une phase à long terme de renouveau sociétal profond et de réinvention pendant laquelle des forces puissantes qui échappent à notre contrôle perturberont et remodeleront à peu près tous les aspects de l'activité humaine, y compris l'expérience humaine liée à l'acte de s'associer.

and take action as they strive to create business models that are both adaptive and resilient. These six ways of thinking will help association boards, Chief Staff Officers (CSOs) and C-Suite executives have more productive conversations about the strategic and operational implications of The Age of Transformation, as well as develop more generative perspectives on how their organizations can capitalize on the myriad possibilities it will continue to create.

**Strategic legitimacy**—In my e-book, *Associations Unorthodox: Six Really Radical Shifts Toward the Future*, I argued that association boards must act to reassert their legitimacy in the eyes of future stakeholders by demonstrating that they understand how the forces of transformation create both new options and new difficulties for those stakeholders. Strategic legitimacy also requires a shared commitment within the governing group to accelerate the association's internal rate of progress relative to the pace of transformation outside the organization.

A critical element for establishing strategic legitimacy is the embrace of strategy as a process of learning. For decades, association leaders have found greater comfort in pursuing the work of strategy as an exercise in planning, based on assumptions about knowledge (we know everything we need to know to plan) and control (we need a plan so we can have control over what happens next) that are no longer valid in a volatile and uncertain

Dans le but de bâtir leurs organisations afin qu'elles puissent prospérer dans ces conditions nouvelles et impardonnables, les leaders d'association doivent adopter des mentalités différentes pour éclairer leur jugement, guider la prise de décision et prendre des mesures tandis qu'ils s'efforcent de créer des modèles d'affaires à la fois adaptatifs et résilients. Ces six façons de penser aideront les conseils d'administration, les représentants en chef du personnel (RCP) et les cadres supérieurs des associations à tenir des conversations plus productives au sujet des implications stratégiques et opérationnelles de l'Époque de transformation, et à développer des perspectives plus génératives à savoir comment leurs organisations peuvent tirer profit de la myriade de possibilités qu'elles continueront de créer.

**Légitimité stratégique**—Dans mon livre électronique, *Associations Unorthodox: Six Really Radical Shifts Toward the Future*, je soutiens que les conseils d'administration d'association doivent agir afin de réaffirmer leur légitimité aux yeux des parties prenantes futures, en démontrant qu'ils comprennent comment les forces de transformation créent à la fois de nouvelles options et de nouvelles difficultés pour ces parties prenantes. La légitimité stratégique requiert également un engagement partagé au sein du groupe gouvernant afin d'accélérer le taux de progression interne de l'association

**YOU HAVE TO**

KEEP YOUR BUSINESS MEETINGS ON COURSE

**TO BELIEVE IT**

BETWEEN  
**4<sup>th</sup>**  
LARGEST  
CITY IN  
QUEBEC

**OUTAOUAIS**  
NEAR AND DEAR  
outaouaistourism.com

**BOOK YOUR NEXT MEETING OR EVENT IN THE OUTAOUAIS REGION! OUTAOUAISMEETING.COM // 1-877-722-0220**

Tourisme Québec

Ville de Gatineau

VIA Rail Canada

Canada Economic Development for Quebec Regions

Développement économique Canada pour les régions du Québec

Canada



#### HILTON LAC-LEAMY

Minutes from Ottawa, this 5-star hotel offers 349 guest rooms, a restaurant, bar & cigar lounge, spa, heated pools open year-round, free Wi-Fi and outdoor parking.

819-790-6444 / 1-866-488-7888

[HILTONLACLEAMY.COM](http://HILTONLACLEAMY.COM)



#### CHÂTEAU CARTIER HOTEL, CONFERENCE, GOLF & SPA

Soon to be DoubleTree by Hilton Gatineau-Ottawa. 125 guest rooms and suites with a view.

1-800-807-1088

[CHATEAUCARTIER.COM](http://CHATEAUCARTIER.COM)





## Association leaders need to adopt different mindsets to inform judgment, guide decision-making and take action as they strive to create business models that are both adaptive and resilient.

**Les leaders d'association doivent adopter des mentalités différentes pour éclairer leur jugement, guider la prise de décision et prendre des mesures tandis qu'ils s'efforcent de créer des modèles d'affaires à la fois adaptatifs et résilients.**

environment. To build a deep understanding of transformation, and by extension demonstrate strategic legitimacy, leaders must be willing to concede that they know less than they think, and must act to capitalize on the beneficial effects of control flowing away from institutions and toward individuals.

**Situated stewardship**—Association boards have significant legal and fiduciary responsibilities to which they must devote their attention. While these oversight and risk mitigation functions are necessary and will remain in place as long as third parties wish to scrutinize association activities, they do not exist in a vacuum. Governing groups need to situate the work of stewardship within the dynamic context of transformation, and constantly balance the risks of inertia in preparing for the future with the specific risks of any particular course of action.

Situated stewardship challenges governing groups to support sustained capacity building for innovation and expanded investment in targeted opportunity spaces. Instead of narrowing strategic options based on reflexive concerns about financial or other forms of short-term risk, situated stewardship places greater emphasis on how associations can provide meaningful long-term support to their stakeholders as they pursue their most important personal and professional outcomes.

**Digital ubiquity**—The growing power and impact of new communications and computing technologies is the most disruptive force animating The Age of Transformation. With billions of smartphone and tablet devices (and counting) in use worldwide, more and more people are able to associate by participating in an always-on flow of online conversations and social interactions available anywhere and at any time. Our continued immersion in these technology-mediated experiences has made digital a ubiquitous and game-changing phenomenon for our society.

Despite the advent of digital ubiquity, however, most association boards have been slow to embrace social, mobile and cloud technologies as essential elements of the next platform for creating radical new value. The vast majority of senior association leaders remain more comfortable interacting face-to-face than in digital space. Nevertheless, governing groups have a responsibility

et s'ajuster au rythme de la transformation à l'extérieur de l'organisation.

Un élément essentiel pour établir sa légitimité stratégique consiste à adopter une stratégie en tant que processus d'apprentissage. Pendant des dizaines d'années, les leaders d'association ont trouvé davantage de confort dans la poursuite du travail de stratégie en tant qu'exercice de planification, à partir d'hypothèses au sujet du savoir (nous savons tout ce que nous devons savoir pour planifier) et du contrôle (nous avons besoin d'un plan pour nous permettre de contrôler ce qui surviendra par la suite) qui ne sont plus valides dans un milieu volatil et incertain. Pour favoriser une compréhension en profondeur de la transformation, et par extension pour démontrer la légitimité stratégique, les leaders doivent avoir la volonté d'admettre qu'ils en savent moins qu'ils ne le croient, et doivent agir pour tirer profit des effets bénéfiques d'un contrôle qui s'échappe des institutions pour aller vers les gens.

**Gérance contextualisée**—Les conseils d'administration d'association ont d'importantes responsabilités juridiques et fiduciaires auxquelles ils doivent consacrer leur attention. Bien que ces fonctions de supervision et d'atténuation du risque soient nécessaires et demeureront en place tant que les tierces parties désireront scruter les activités de l'association, elles n'existent pas en vase clos. Les groupes dirigeants doivent contextualiser le travail de gérance à l'intérieur du contexte dynamique de transformation, et équilibrer constamment les risques d'inertie en se préparant au futur avec les risques spécifiques que comporte tout plan d'action spécifique.

La gérance contextualisée met les groupes dirigeants au défi de soutenir un renforcement continu des capacités en matière d'innovation et d'investissement étendu dans l'éventail des possibilités ciblées. Au lieu de rétrécir les options stratégiques à partir d'inquiétudes réflexives au sujet de risques financiers ou d'autres formes de risques à court terme, la gérance contextualisée met davantage l'accent sur les moyens de fournir un appui significatif à long terme aux parties prenantes des associations tandis qu'elles cherchent à atteindre leurs résultats personnels et professionnels les plus importants.

**While it is wise to bring more data into strategic decision-making, association leaders need more than data to develop the imaginative strategies their organizations will need to thrive.**

**Bien qu'il soit sage d'incorporer davantage de données à la prise de décision, les leaders d'association ont besoin de plus que des données pour développer les stratégies imaginatives dont leurs organisations auront besoin pour prospérer.**

to cultivate a shared point of view on how digital ubiquity is transforming the professions, industries and fields their associations represent, and to identify the best approaches for using digital tools to serve their stakeholders in fresh and compelling ways.

**Informed empathy**—One of the valuable by-products of digital ubiquity is the massive growth in the data generated by our interactions with devices and with one another when using those platforms. The arrival of Big Data, including the exponential increases in computing power required to comprehend their meaning, is leading some associations to consider so-called “data driven” strategies. While it is wise to bring more data into strategic decision-making, association leaders need more than data to develop the imaginative strategies their organizations will need to thrive in The Age of Transformation.

Creative strategic decisions are grounded in “informed empathy,” a thoughtful infusion of insights developed from data combined with divergent perspectives cultivated

**Ubiquité du numérique**—Le pouvoir et l'impact croissants des nouvelles technologies de communication et informatiques constituent la force la plus perturbante animant l'Époque de transformation. Compte tenu des milliards (et toujours plus) de téléphones intelligents et de tablettes utilisés dans le monde, de plus en plus de gens sont en mesure de s'associer en participant à un flux continu de conversations en ligne et d'interactions sociales disponibles partout, en tout temps. Notre immersion continue dans ces expériences technologiques a fait du numérique un phénomène ubiquiste qui change la donne pour notre société.

Malgré l'avènement de l'ubiquité du numérique, la plupart des conseils d'association ont été lents à adopter les technologies sociales, mobiles et dématérialisées (le « nuage ») en tant qu'éléments essentiels de la prochaine plateforme pour créer de nouvelles valeurs radicales. La grande majorité des dirigeants supérieurs d'association demeurent plus à l'aise d'interagir face à face que dans un espace numérique. Néanmoins, les groupes dirigeants ont la responsabilité de cultiver un point de vue commun à savoir comment l'ubiquité du numérique transforme les professions, les industries et les domaines que leurs associations représentent, et d'identifier les meilleures approches pour utiliser les outils numériques afin de servir leurs parties prenantes de manières nouvelles et convaincantes.

**Empathie informée**—L'un des sous-produits précieux de l'ubiquité du numérique est la croissance massive

**WORK • REST • PLAY**

**TRAVELODGE OTTAWA HOTEL & CONFERENCE CENTRE**

**Great Rates!  
Great Spaces!**

- Executive Level with Lounge
- 20,000 Square Feet of Meeting Space
- Complimentary Wireless Internet
- State-of-the-art Fitness Facility
- Ottawa's Largest Hotel Indoor Waterpark
- Complimentary Parking

**For reservations call:  
1-800-578-7878**

**www.travelodgeottawa.com**

**Travelodge Hotel**  
OTTAWA HOTEL & CONFERENCE CENTRE

1376 Carling Avenue  
Ottawa, ON K1Z 7L5  
Phone: 613-722-7600  
Fax: 613-722-2226  
DIRECT TO HOTEL: 1-800-267-4166

from an empathic understanding of stakeholder problems, needs and outcomes. Association leaders can use empathic insights to identify and create meaning around new opportunity spaces, while data help with making sense of and quantifying the potential of those spaces. Governing groups need to adopt informed empathy as an integrative mindset for original thinking about what is possible for their associations in the years ahead.

**Network thinking**—Still another outgrowth of increased digital interaction in our daily lives is greater involvement in personal and professional networks. In a highly connected world, association stakeholders do not stand by themselves. They belong to many different networks, and their preferences and choices are shaped by the complex influences of diverse network connections. Association leaders need to develop a more expansive understanding of the meaning and impact of these network relationships, including the distinctive forms of value they create.

Moreover, association leaders should treat the network as the fundamental structure enabling innovation in the 21st century. This principle demands more intentional and strategic outreach beyond the association's traditional boundaries to expand organizational networks and build new collaborative

des données générées par nos interactions avec des appareils et les uns envers les autres lorsque nous utilisons ces plateformes. L'arrivée des données massives, y compris les augmentations exponentielles du pouvoir informatique requis pour comprendre leur signification, amène certaines associations à envisager des stratégies soi-disant « fondées sur les données ». Bien qu'il soit sage d'incorporer davantage de données à la prise de décision, les leaders d'association ont besoin de plus que des données pour développer les stratégies imaginatives dont leurs organisations auront besoin pour prospérer dans l'Époque de transformation.

Les décisions stratégiques créatives sont fondées sur « l'empathie informée », une infusion réfléchie de clairvoyance développée à partir de données, combinée à des perspectives divergentes cultivées à partir d'une compréhension empathique des problèmes, des besoins et des résultats des parties prenantes. Les leaders d'association peuvent utiliser la clairvoyance empathique pour identifier et créer une signification autour des nouveaux espaces de possibilités, tandis que les données aident à donner un sens et à quantifier le potentiel de ces espaces. Les groupes dirigeants doivent adopter une empathie informée en tant qu'état d'esprit intégrateur pour une réflexion originale au sujet de ce qui est possible pour leurs associations dans les années à venir.



## Connect. Build. Grow. Your membership and more.

Corporate Renaissance Group is a leading provider of Microsoft Solutions for Business with over 20 years experience.

Corporate Renaissance Group knows the best solutions available to help associations:

- ✓ reach your members in new ways
- ✓ communicate freely in secure portals
- ✓ automate accounting and cost allocations
- ✓ use your data to make decisions faster
- ✓ empower your staff to work smarter
- ✓ streamline workflow and go paperless

We work with you to put the best solutions together.



Corporate Renaissance Group  
[www.crgroup.com](http://www.crgroup.com)  
 1-800-576-6215  
[crg@crgroup.com](mailto:crg@crgroup.com)





relationships. For decades, strategy as an exercise in planning has encouraged governing groups to focus first on the constraints created competitive concerns, among other factors. In contrast, network thinking invites leaders to organize for collaborative advantage as an inventive and sustainable approach for creating radical new value by expanding the universe of potential contributors.

**Design orientation**—While a design orientation is often linked with aesthetics and new product development, it has broader implications. Design thinking is a holistic method for tackling business challenges that integrates analysis (breaking problems down into their parts) with synthesis (pulling ideas together into a new whole). Instead of being limited only to options that already exist, a design orientation helps leaders generate new possibilities, often by recombining specific elements taken from existing options with new ideas.

**Mise en réseau de la réflexion**—Une autre conséquence de l'interaction numérique accrue dans nos vies quotidiennes est une plus grande implication dans les réseaux personnels et professionnels. Dans un monde largement branché, les parties prenantes des associations ne sont pas seules. Elles appartiennent à beaucoup de réseaux différents, et leurs choix et préférences sont modelés par les influences complexes de diverses connexions à des réseaux. Les leaders d'association doivent développer une compréhension plus expansive de la signification et de l'impact de ces relations en réseaux, notamment les formes distinctives de valeur qu'elles créent.

Les leaders d'association devraient par ailleurs traiter leur réseau comme une structure fondamentale permettant l'innovation au 21<sup>e</sup> siècle. Ce principe exige une portée plus internationale et stratégique allant au-delà des frontières traditionnelles de l'association afin d'étendre les réseaux organisationnels et bâtir de nouvelles relations de collaboration. Pendant des décennies, la stratégie en tant qu'exercice de planification, a incité les groupes dirigeants à se concentrer d'abord sur les contraintes créées par les préoccupations concurrentielles, parmi d'autres facteurs. Au contraire, la mise en réseau de la réflexion incite les leaders à s'organiser en vue d'un avantage collaboratif, en tant qu'approche inventive et durable pour créer une nouvelle valeur radicale en élargissant l'univers de collaborateurs potentiels.

**Perspective de conception**—Bien qu'une perspective de conception soit souvent liée à l'esthétique et au développement de nouveaux produits, elle présente des implications plus larges. La réflexion de conception est une méthode holistique de s'attaquer aux défis commerciaux, intégrant l'analyse (fractionner les problèmes en parties) et la synthèse (réunir les idées dans un nouvel ensemble). Au lieu d'être limitée uniquement aux options qui existent déjà, une perspective de conception aide les leaders à créer de nouvelles possibilités, souvent en combinant à de nouvelles idées des éléments précis tirés des options existantes.

Il n'existe aucun meilleur moyen pour les groupes dirigeants de créer un avenir plus vibrant pour leurs organisations

**Governing groups need to situate the work of stewardship within the dynamic context of transformation, and constantly balance the risks of inertia in preparing for the future with the specific risks of any particular course of action.**

**Les groupes dirigeants doivent contextualiser le travail de gérance à l'intérieur du contexte dynamique de transformation, et équilibrer constamment les risques d'inertie en se préparant au futur avec les risques spécifiques que comporte tout plan d'action spécifique.**



There is no better way for governing groups to create a more vibrant future for their organizations than to design it. By embracing a design orientation, leaders can create new and better alternatives for conducting every aspect of association work, including the work of governing. A unique opportunity for association leaders to pursue is designing business models and systems for creating new value that capitalize on the loss of control and can increase their organizations' influence with stakeholders and their networks as prospective partners for meaningful collaboration.

As association leaders begin to look ahead to the year 2030, it is simply imperative that they view the new world emerging right before their eyes in a genuinely new way. The past must be left where it belongs, and devotion to legacy must no longer be erected as an insurmountable obstacle to real and necessary progress. *At long last, it is now time for association leaders to think differently about the future.* The six mindsets presented here will make that more possible, so leaders can make The Age of Transformation the beginning of what's next for their organizations, and not just the end of what was. [CS20](#)

que de concevoir cet avenir. En adoptant une perspective de conception, les leaders peuvent créer une alternative nouvelle et meilleure pour mener chaque aspect du travail de l'association, y compris le travail de gouvernance. Une possibilité unique que devraient poursuivre les leaders d'association est la conception de modèles d'affaires et de systèmes pour créer une nouvelle valeur, qui tirent profit de la perte de contrôle et peuvent augmenter l'influence de leurs organisations auprès des parties prenantes et de leurs réseaux en tant que partenaires potentiels pour une collaboration significative.

Alors que les leaders d'association commencent à voir venir l'année 2030, il est impératif qu'ils voient le nouveau monde émerger devant leurs yeux, d'une manière véritablement nouvelle. Il importe de laisser le passé derrière, et le dévouement envers l'héritage ne doit plus être érigé comme un obstacle insurmontable au progrès réel et nécessaire. **Enfin, le moment est maintenant venu pour les leaders d'association de penser différemment au sujet de l'avenir.** Les six mentalités présentées dans cet article favoriseront cette réflexion de sorte que les leaders puissent faire de l'Époque de transformation le début de ce qui suit pour leurs organisations, et non seulement la fin de ce qui a été. [SC12](#)