

Artikels “Professionals”

Marc Mestdagh

(2015-2016)

Inhoud

Basisdocument ivm de Community Empowered Professional	2
Clay Shirky: 2 ‘mustreads’ voor professionals en organisaties	4
De professional zorgt voor conversie van kennis naar waarde	7
De toekomst van externe consultancy	8
Professionals moeten buiten hun professie durven kijken	9
De kracht van inspiratiesessies	11
Kennis is macht - ook nog voor professionals?	13
De lerende community – meer dan een opleiding volgen !.....	14
De belangrijkste uitdagingen voor de zelfstandige consultant (en enkele tips)	16
Komt dat ooit goed tussen managers en professionals ?	18
Business Developer – een vergeten groente ?.....	21
Trusted Advisor - hoe dicht mag ik komen als adviseur?.....	26
<i>Extra:</i> interview in Sectorlink (jan 2015) en artikel in BSAE Community (aug 2015)	28

Meer op <http://www.marcmestdagh.be>

© 2015-2016 Marc Mestdagh, p/a 2mpact nv, Kerk straat 108, 9050 Gent

Basisdocument ivm de Community Empowered Professional

(april 2015)

Ik versterk professionals door hen hechter te binden binnen hun netwerk. Ik vertrek daarbij vanuit enerzijds een duidelijke omkadering van de professional (de Professional's Value Cycle) en anderzijds de kracht van het netwerk waarbinnen hij zich beweegt: als lid van een community, een beroeps- of ledenvereniging, een informele club, of deel uitmakend van een samenwerkingsverband of een team met interne en externe professionals binnen een organisatie of bedrijf.

Als die twee elementen evenwichtig zijn uitgebouwd en op mekaar afgestemd, leidt dit tot 'empowerment' van de professional. Hij weet zich dan beschermd binnen een comfortzone, maar ervaart tegelijk ook de kracht om met overtuiging en enthousiasme de dingen aan te pakken. Dit is de kern van het concept van de "Community Empowered Professional"

Ik ben ervan overtuigd dat professionals niet alleen persoonlijk maar ook professioneel (en dus maatschappelijk) een cruciale rol te spelen hebben. Professionalisme bestaat uit de combinatie van expertise en engagement - professionals moeten de kans krijgen om dat optimaal in te zetten en zo het verschil te maken. Het concept van de "Community Empowered Professional" biedt daar de nodige randvoorwaarden voor.

Professional's Value Cycle



Of ze nu als werknemer of zelfstandige aan de slag zijn, in beide gevallen moeten professionals een sterke omkadering krijgen om hun expertise en engagement te valoriseren. Binnen de Professional's Value Cycle is er niet enkel aandacht voor het statuut en de job op zich. Een professional moet over specifieke competenties en vaardigheden beschikken om de gepaste job te vinden en om die job zo uit te oefenen dat er aantoonbare toegevoegde waarde wordt gecreëerd. Op de eerste plaats voor de opdracht- of werkgever, maar tegelijk wordt een zinvolle persoonlijke invulling gerealiseerd.

Het is niet verwonderlijk dat er een toenemende groep van kenniswerkers (freelancers, adviseurs, onafhankelijke zelfstandigen,...) de ambitie koestert om op die manier als professional in het leven te staan, waarbij zelfstandigheid en autonomie hoog gewaardeerd wordt. Dat wil echter niet zeggen dat ze helemaal geïsoleerd door het leven kunnen gaan. Een professional is maar professional dankzij de erkenning van anderen.

De kracht van de community

Verbondenheid met collega's en andere actoren binnen hun netwerk is cruciaal. Het is dus noodzakelijk de kracht en toegevoegde waarde van de collectiviteit in te zetten. Dit manifesteert zich doordat de professionals zich bewegen binnen netwerken en community's waar ze in contact komen met collega's, potentiële klanten, mogelijke partners en andere stakeholders. Dat kan gaan om klassieke, formele verenigingen zoals de beroepsvereniging of een federatie, maar evenzeer om meer informele netwerken zoals businessclubs of zelfs virtuele groepen (cf. LinkedIn Groups).

Wat al deze community's gemeen hebben is dat ze via hun werking proberen een breed pallet aan directe ledenvoordelen en diensten te ontwikkelen om hun leden te binden. Dit kan gaan over juridisch-administratieve omkadering, nuttige informatie, opleidingen, maar ook over business-opportunities. Bovendien speelt hierbij dat verenigingen en community's meer dan voorheen proberen om de kracht van de individuele leden in te zetten om het individuele te overstijgen en samen een collectieve ambitie waar te maken.

Empowerment

Als die twee elementen (individuele professionaliteit en verbondenheid binnen community's) evenwichtig zijn uitgebouwd en op mekaar afgestemd, leidt dit tot 'empowerment' van de professional. De Community Empowered Professional weet zich dan tegelijk beschermd binnen een comfortzone, maar ervaart ook de kracht om met overtuiging en enthousiasme de dingen aan te pakken.

Ook bedrijven hebben iets te leren...

Tot slot wil ik er nog even op wijzen dat ook bedrijven kunnen leren van verenigingen en community's over het nut van Community Empowered Professionals. Dit kan gaan over werknemers die door hun opleiding en ervaring een relatief autonoom statuut verworven hebben binnen de organisatie, maar ook over het samenwerken met externe professionals die 'ingehuurd' worden als

adviseurs of tijdelijke uitvoerende werkrachten. Dat maakt van bedrijven open netwerken waarbij de typische dynamiek en finaliteit (bv. eerder value- dan profitdriven, bottomup aansturing ipv command & control,...) van community's tot hun recht komen. Het is dus cruciaal dat bedrijven op een efficiënte manier omgaan met de waardevolle resources binnen hun netwerk en de nodige aandacht besteden aan hun engagement binnen community's en de manier waarop ze omgaan met hun professionals.

+++++

Clay Shirky: 2 'mustreads' voor professionals en organisaties

(2015)

Here Comes Everybody

'Here Comes Everybody' van Clay Shirky is ronduit indrukwekkend. Sta me toe om uitgebreid zijn woorden voor zich te laten spreken. Het uitgangspunt is:

"Groups of people are complex, in ways that make those groups hard to form and hard to sustain; much of the shape of traditional institutions is a response to those difficulties. New social tools relieve some of those burdens, allowing for new kinds of group-forming, like using simple sharing to anchor the creation of new groups. (25)"

Tot nu toe werden zaken georganiseerd door de overheid of door de markt alsof er geen ander alternatief was. Maar die is er wel. Het wegvallen van de kost van transactie, maakt dat mensen makkelijker samen komen "– so much easier, in fact, that it is changing the world (48)"

Maar die nieuwe groepen worden geconfronteerd met nieuwe issues, die niet enkel door 'social tools' op te vangen zijn:

"Collective action (...) is the hardest kind of group effort, as it requires a group of people to commit themselves to undertaking a particular effort together, and to do so in a way that makes the decision of the group binding on the individual members. All group structures create dilemmas, but these dilemmas are hardest when it comes to collective action, because the cohesion of the group

becomes critical to its success. Information sharing produces shared awareness among participants, and collaborative production relies on shared creation, but collective actions creates shared responsibility, by tying the user's identity to the identity of the group." (51)

Meer toegespitst op professionals, luidt dit als volgt:

"Most professions exist because there is a scarce resource that requires ongoing management. (...) the scarcity of the resources itself creates the need for a professional class. (...) In these cases professionals become gatekeepers, simultaneously providing and controlling access to information, entertainment, communication, or other ephemeral goods." (57)

"The key to any profession is the relations of its members to one another.(...) O.Wilson (...): 'A professional is someone who receives important occupational rewards from a reference group whose membership is limited to people who have undergone specialized formal education and have accepted a group-defined code of proper conduct.' (...) a professional learns things in a way that differentiates her from most of the populace, and she pays as much or more attention to the judgment of her peers as to the judgment of her customers when figuring out how to do her job. (...) Professionals see the world through a lens created by other members of their profession."(58)

En Shirky waarschuwt:

"The professionals are often the last ones to see it when that scarcity goes away. It is easier to understand that you face competition than obsolescence." (59)

De manier waarop professionals mekaar vinden, is dus wezenlijk gewijzigd:

"Now the highly motivated people can create a context more easily in which the barely motivated people can be effective without having to become activists themselves" (182)

"The enormous visibility and searchability of social life means that the ability for the like-minded to locate one another, and to assemble and cooperate with one another, now exists independently of social approval or disapproval. (...) Sorting the good from the bad is challenging in part because we're used to social disapproval making it hard for groups to form." (207)

En hoe het verder moet met de nieuwe tools:

“Communications tools don’t get socially interesting until they get technologically boring. The invention of a tool doesn’t create change; it has to have been around long enough that most of society is using it. It’s when a technology becomes normal, then ubiquitous, and finally so pervasive as to be invisible, that the really profound changes happen.” (105)

“As a result, the important questions aren’t about whether these tools will spread or reshape society, but rather how they do so.” (308)

Cognitive Surplus

Met 'Cognitive Surplus, Creativity and Generosity in a Connected Age' gaat Shirky een stap verder dan in 'Here Comes Everybody': we hebben met zijn allen heel wat vrije tijd en dankzij internet en digitale technologie kunnen we zonder veel moeite noch kost onze creativiteit en goede wil aanwenden om de wereld te veranderen door samen te werken en te participeren in individuu-overschrijdende projecten (bv. Wikipedia).

Enkele interessante bedenkingen voor professionals:

“Curiously, an organization that commits to helping society manage a problem also commits itself to the preservation of that same problem, as its institutional existence hinges on society’s continued need for its management.”

“Groups tolerate governance, which is by definition a set of restrictions, only after enough value has accumulated to make the burden worthwhile. Since that value builds up only over time, the burden of the rules has to follow, not lead.”

“Organizing groups into an effective whole is so brutally difficult that, past a certain scale, it requires professional management. Professional managers in turn require salaries, and salaries require income and bookkeeping and all the rest of the trappings of a formal organization, meaning there is a huge step between a bunch of people who really care about some issue and an organization of people who really care about that issue and work together to do something about it.”

Clay Shirky, *Here Comes Everybody*, ISBN 978-0-14-311494-9

Clay Shirky, *Cognitive Surplus*, ISBN 978-1-59420-253-7

+++++

De professional zorgt voor conversie van kennis naar waarde

(8/4/2015)

In het boek "Professionaliseren als professional" stelt Gerald Alders dat kennis de belangrijkste bron van welvaart geworden is. Het is dus essentieel om die zo productief mogelijk in te zetten. We moeten niet harder werken, maar vooral slimmer. Dat vereist van de professional meer en beter zelfmanagement, waarbij het verwerven en beheren van kennis centraal staat met het oog op het creëren van waarde.

Als we kennis niet kunnen omzetten in waarde is deze letterlijk waardeloos. Een van de paradoxen in de kennismaatschappij lijkt te zijn dat kennis de bron van waarde is én dat vrijwel alle kennis gratis beschikbaar is. Dit lijkt een paradox maar is het niet. Ten eerste is de vrij beschikbare kennis een vorm van expliciete kennis die minder waardevol is (impliciete kennis kan niet, of in ieder geval niet eenvoudig, via elektronische media worden gedeeld). Ten tweede is juist de waardevolste kennis niet beschikbaar (anders is de investering van waarde in kennis immers niet nodig).

Het is dus aan de professional om zijn waarde als kenniswerker te bewijzen en die kan alleen excelleren als er voldoende 'ruimte' is, wat inhoudt maximale autonomie en minimale sturing. Laat daar net de uitdaging van de professionele professional liggen.

(Uitgeverij Scriptum, 2014, ISBN 9789055949144)

+++++

De toekomst van externe consultancy

(13/4/2015)

'De vijf gamechangers voor consulting' is een hoogstinteressante whitepaper van Prof. Ard-Pieter de Man van SIOO (Stichting Interacademiale Opleiding Organisatiekunde, een samenwerkingsverband tussen 8 universiteiten) waarin het klassieke beeld van de consultant anders belicht wordt.

Op basis van uitgebreid onderzoek bij heel wat Nederlandse organisatieadviesbureaus stelde hij vast dat het concept van de klassieke adviseur heel sterk onder druk staat. Niet enkel door externe socio-economische omstandigheden, maar evenzeer structureel binnenin. De adviseur moet meer en meer vaststellen dat de klant ook wel weet waarover het gaat – kennis op het vlak van organisatieontwikkeling is niet langer schaars en exclusief de eigendom van de adviseur.

Bovendien heeft de klant geen zin om te betalen voor uitgebreid onderzoek en analyse – zaken waarvan vandaag verwacht wordt dat dit de expertise is van de adviseur vooraleer hij één voet binnenzet bij de organisatie. Direct aan de slag gaan op basis van de kennis van best practices in een bepaalde sector, en ook direct resultaat boeken. Dat wil de klant. Geen ellenlang advies, maar onmiddellijke implementatie, samen met het team van de klant. De Man is van oordeel dat deze 'instant consultancy' perfect op het lijf geschreven is van kleinere adviesbureaus en heel zeker van zelfstandigen. Bovendien laat informatietechnologie toe om makkelijker dan voorheen data en trends te monitoren. Adviseurs koppelen dat 'benchmarken' aan hun ervaring tot concrete oplossingen. Hierbij gaan ze ook meer dan voorheen verantwoordelijkheid dragen, bijvoorbeeld door effectief mee uitvoering te geven aan het advies (collaboratie en co-creatie).

+++++

Professionals moeten buiten hun professie durven kijken

(18/5/2015)

Professionals hebben het niet makkelijk. Waar het dragen van een titel (bv. advocaat, dokter) en/of het kunnen voorleggen van ervaring in een specifiek domein leidde tot respect en autoriteit, zien we een commoditisering van hun toegevoegde waarde. Dat heeft ten eerste te maken met het feit dat kennis en expertise niet langer het enige onderscheidende element zijn ten opzichte van concurrenten. Bovendien zijn professionals vandaag onderhevig aan heel wat externe invloeden. De wereld is nu eenmaal complexer geworden en actoren zoals overheid, klanten, concullega's, enz. zijn veeleisender, mondiger en vooral beweeglijker geworden. De professional staat dus voor heel wat uitdagingen, wil hij zichzelf als professional staande houden.

Binnen grotere structuren zien we dat deze issues geadresseerd worden door ze te 'managen': de impact van complexe opdrachten, de onzekerheid op continuïteit, veranderingen in de behoeften van de klanten worden geanalyseerd en de risico's worden gespreid over het grotere werkpakket en het team verantwoordelijk voor uitvoering. Maar het blijft uiteraard werken met professionals, en die kan je niet zomaar telkens omturnen om de organisatie flexibel te houden. Er is dan ook dikwijls kritiek op de managers die geen halt houden bij de grenzen van het vakinhoudelijke en zich met de inhoud van de professie zelf gaan moeien. Finaal is het belangrijk dat de professionals onbezorgd 'hun ding' kunnen doen – en daar wil een organisatie ver in mee denken.

Zelfstandige professionals zoeken dan weer eerder hun toevlucht tot de beroepsvereniging of sectororganisatie in de hoop dat die een zekere bescherming van de professie kan bieden. Traditioneel legitimeren dat soort organisaties zich meestal door de krijtlijnen van een beroep duidelijk uit te zetten en alle mogelijke mechanismen te ontwikkelen (strengelidmaatschapsvoorwaarden, officiële erkenning, verplichte vorming,...) die de professional een werkbare comfortzone moeten bieden.

De toenemende complexiteit en ook de steeds veeleisendere omgeving dwingen professionals echter ook tot onderlinge samenwerking. Niet zo evident, en al lukt dat, uitmuntende individuele

professionaliteit leidt niet noodzakelijk tot goede collectieve professionaliteit. Vijf milieudeskundigen kunnen misschien elk afzonderlijk een sterk rapport schrijven binnen hun discipline, daarom hebben ze nog niet een deskundig, geconcentreerd eindrapport.

Wat uit de vakliteratuur* blijkt is dat heel wat professionals sterk betrokken zijn bij hun eigen domein. Met andere woorden dat ze eigenlijk enkel graag datgene doen waarin ze deskundig zijn, waardoor ze automatisch nog meer deskundig worden in hun domein. "A specialist is a person who knows a lot about little and goes on knowing more about less until finally he knows everything about nothing".

Over het eigen muurtje kijken

Professionals moeten dan ook dringend voorbij hun specialisatie durven kijken. Inzicht in en kennis van de omgeving waarin ze opereren is van cruciaal belang geworden. Daarbij moet de professional op zoek naar 'verbinding', eerder dan naar afscherming en exclusiviteit. Op zich is het scherpstellen van de professie niet verkeerd, maar het maakt professionals kwetsbaar binnen de veeleisende werkomgeving. Vooral ook wat samenwerking met collega's betreft: de klassieke beschermingsreflex stimuleert eerder onderlinge concurrentie-issues in plaats van collegialiteit.

Professionele opleidingen die door de beroepsvereniging georganiseerd worden kunnen professionals leren omgaan met die ontwikkelingen door hen te verrijken met 'connected capacities' met het oog op een betere binding met de betrokken actoren. Dit kan aanvullend op de vorming gericht op de vakinhoudelijke specialisatie. Er wordt dus zeker geen afbreuk gedaan aan het 'professionalisme' en de bijhorende status van de professional. Het komt er alleen op neer dat professionals hun inhoudelijke beroepsuitoefening kritisch blijven bekijken en zich meer dan tevoren verbinden met het speelveld. Alleen dan zullen ze ook stand kunnen houden als professional. "Professional is not a title you claim for yourself, it's an adjective you hope other people will apply to you. You have to earn it." (Julie MacDonald O'Leary)

—

* O.m. M. Weggeman (Kennismanagement), F. Kwakman (De Ondernemende Professional) en De Bruijn & Noordegraaf (Professionals versus Managers)

+++++

De kracht van inspiratiesessies

(29/5/2015)

Ik gebruik graag de term 'inspiratiesessie' voor de workshops die ik geef. Het moet duidelijk maken dat het niet gaat over een klassieke overdracht van informatie, data of kennis, en ook niet over 'best practices' of succesformules. Voor sommige deelnemers komt dit wat verwarrend over – want wat is nu het concrete leerdoel, wat neem ik mee naar huis? Ik wil even delen hoe ik hier vanuit mijn praktijk toegekomen ben en wat het succes ervan is.

De wijsheid in pacht

Belangrijke basiseigenschappen van een professional zijn onderlegd zijn in de materie en permanent openstaan om bij te leren. Een professional is dus nooit af. Meer nog, de dagelijkse praktijk dwingt hem om inventief en deskundig om te gaan met nieuwe situaties. Desgevallend ook met zaken waarop niet onmiddellijk een antwoord te vinden is. De uitdaging voor elke professional bestaat erin om zonder gezichtsverlies de ontbrekende kennis bij te spijkeren.

Advies vragen of niet ?

Er is heel wat geschreven over hoe adviseurs het best hun klanten kunnen helpen – hoe het acquisitieproces verloopt, hoe gezocht wordt naar de beste aanpak en finaal wat de toegevoegde waarde van het advies wel mag zijn. Zelden wordt erbij stilgestaan hoe de klant zich erbij voelt advies te moeten vragen. Voor velen is het misschien wel een beetje alsof ze moeten toegeven dat ze het zelf niet helemaal onder controle hebben – dat er dingen gebeuren of net niet, die anders zouden moeten. Dergelijke situaties expliciteren ligt veel mensen niet. Wellicht omdat het je kwetsbaar opstelt, en omdat de cultuur om externe hulp in te roepen er niet is. Ook al omdat adviseurs of consultants meestal geen al te goede reputatie hebben en verdacht worden dingen te doen bewegen, maar zelden op te lossen.

Congressen en opleidingen

Een mogelijke soelaas is om je te 'informereren' zonder zelf je eigen probleem uit de doeken te moeten doen. Heel wat mensen nemen hun toevlucht tot het volgen van congressen, opleidingen en vormingsmomenten in de hoop dat hun specifiek vraagstuk aan te orde zal komen, zonder dat ze

zich hierbij zelf hoeven te 'outen' als probleemeigenaar. Deelname aan deze events biedt nochtans zelden een oplossing. Congressen en lezingen zijn meestal te breed – de kans dat er in uw roos geschoten wordt is klein. Eigen aan opleidingen, trainingen en workshops is dan weer dat ze vaardigheden trainen – zaken die al enigszins aanwezig zijn, maar die we kunnen verbeteren.

Faciliteren en transformatief leren

Heb je geen zin om één-op-één advies in te winnen, dan is er de optie om in te zetten op transformatief leren. Een moeilijke term om aan te geven dat we gedwongen worden anders naar de dingen te kijken door een ander perspectief in te nemen of door meerdere perspectieven voorgeschoteld te krijgen. In de praktijk kan dit gebeuren tijdens een sessie waarbij de spreker optreedt als facilitator, iemand die nuances op tafel legt, zonder daarom inhoudelijk in te grijpen of op voorhand een resultaat voor ogen te hebben. In de puurste vorm van faciliteren begeleidt de facilitator enkel het proces en wordt het resultaat van de bijeenkomst door de deelnemers zelf bepaald.

Inspireren

Een enigszins andere aanpak bestaat erin dat de facilitator zich toch op het inhoudelijke vlak begeeft, maar met als enige doelstelling de dialoog met en onder de deelnemers tot stand te brengen. De 'inspirator' dringt zijn kennis niet op – er is helemaal geen machtsrelatie tussen de 'expert' en de deelnemers. Dit zorgt er uiteraard voor dat de deelnemers ook bereidwilliger zijn om actief mee te werken. Om dit proces optimaal te laten verlopen maakt de begeleider gebruik van modellen of 'plaatjes' om zo complexe situaties op te breken in behapbare onderdelen. Dit bevordert het proces om zaken bespreekbaar te maken. Inzichten groeien vanuit de collectiviteit van de aanwezige professionals, zonder dat iemand zich 'ten individuele titel' geroepen voelt om het eigenaarschap op te eisen. Wat in managementtermen een "win-win-situatie" wordt genoemd.

*Zie o.m. M.Ruijters (Je Binnenste Buiten, 2015), T.Homan (Faciliteren zonder omwegen, 2013) en Maister, Green en Galford (The Trusted Advisor, 2000)

+++++

Kennis is macht - ook nog voor professionals?

(10/6/2015)

De patiënt die zelf zijn diagnose stelt met de hulp van gezondheidssites en –apps, nog voor hij bij de dokter komt. Het is een situatie waarmee veel dokters, maar ook andere professionals geconfronteerd worden. Informatie en kennis ligt voor het rapen op het wereldwijde web en is niet langer exclusief beschikbaar voor de professionals. Waarin onderscheidt een professional zich dan tegenwoordig van zijn klant of cliënt en wat maakt hem nog steeds meer dan relevant?

Kennisassymetrie*, of het feit dat er een verschil is in kennis tussen de professional en zijn klant of relatie is van oudsher definiërend voor de positie van de professional. Door dat verschil te cultiveren en de schaarste ervan te bewaken – meestal in samenwerking met zijn beroepsvereniging – is de professional in staat om dit als dienstverlening te commercialiseren en er tegelijk maatschappelijke status mee te verwerven. Getuige daarvan zijn de klassieke 'vrije beroepen'.

Maar de macht die uitging van dat kennisvoordeel is verdwenen. De complex geworden samenleving en de snelle evolutie van kennis, en vooral de kortere halfwaardetijd, maakt het voor de professional bijna onmogelijk om op zich een zelfstandig kenniscentrum te zijn. Professional ben je niet alleen. Niet enkel het beschikken over kennis is belangrijk, maar ook de vaardigheden en attitudes om er iets nuttigs en zinvol mee te doen. Om van kennis waarde te maken, is het noodzakelijk om kennis te delen en af te toetsen in de praktijk en aan 'peers'. Niet het behoud en de opstapeling van kennis bepalen je waarde, maar juist de mate waarin en de snelheid waarmee je deze kennis deelt en verrijkt.

Wat we dus vaststellen is dat de macht van kennis sterk gedevalueerd is, en evolueert naar autoriteit en reputatie als essentiële karakteristieken van de professional.

* o.m. George Beaton (Why Professionalism is still relevant, 2010) en Marcel 't Hart (Professionals en Kennisconcurrentie, 2006)

+++++

De lerende community – meer dan een opleiding volgen !

(8/2/2016)

Dat professionals gedoemd zijn tot levenslang leren hoeft geen betoog. Het is dan ook niet verwonderlijk dat verenigingen of community's van professionals inzetten op het aanbieden van opleiding en training. In sommige gevallen worden ze daarbij geholpen omdat die permanente vorming ook wettelijk verplicht gemaakt werd. Veelal is het echter levensnoodzakelijk om 'mee te kunnen' met de job.

Waar verenigingen vroeger deze vorming eerder als een afzonderlijke activiteit beschouwden – heel wat organisaties hebben die activiteit in afzonderlijke instituten, academies, vormingscentra ondergebracht – zien we twee belangrijke evoluties.

Member Experience

Een opleiding volgen is niet langer een dag doorbrengen in een schools lokaal en luisteren naar de expert vooraan. Deelnemers willen actief mee kunnen werken en denken. Ze willen hun persoonlijk verhaal kwijt, en vooral naar huis gaan met een antwoord op hun vragen.

Uitwisseling van ervaringen met collega's staat meer dan ooit centraal – het biedt niet alleen de mogelijkheid om inzichten en kennis aan de praktijk af te toetsen, nu en dan ontstaat een verwarmend louterend effect doordat iedereen met dezelfde uitdagingen blijkt te kampen.

Dat de locatie bovendien makkelijk bereikbaar moet zijn, het er ook wat anders mag uitzien en dat de lunch meer is dan een broodje kaas, is minstens even belangrijk geworden.

Kortom, het lid zoekt een aangename 'experience'. Laat dat nu net een mooie opportuniteit zijn voor de vereniging om unieke ledenbinding te creëren.

Buiten de comfortzone

Een andere evolutie is de toenemende interesse van de professionals om eens uit hun comfortzone gehaald te worden. Inspiratiesessies, toekomstcongressen en workshops zijn niet meer weg te denken uit het aanbod. Maar er is meer aan de hand.

Professionals moet voorbij hun vak durven kijken. Inzicht in en kennis van de omgeving waarin ze opereren is van cruciaal belang geworden. Daarbij moet de professional op zoek naar 'verbinding' met andere domeinen, maar ook met andere professionals.

Dat vertaalt zich in de praktijk in de organisatie van opleidingen die de leden niet onmiddellijk verwachten. Een opleiding organiseren over 'freelancen' in de milieusector trekt andere leden aan dan een masterclass afvalwaterzuivering. Het voordeel is ook dat je zo weer andere clusters van leden bijeenkrijgt die zich binnen de organisatie aan mekaar binden.

Case: BSAE Academy

BSAE, de vereniging van verenigingsprofessionals, heeft dat ook begrepen. De pas opgestarte Academy brengt een mix van workshops, masterclasses, inspiratiemomenten en congressen (in binnen- en buitenland). Heel belangrijk is de omkadering vanuit de organisatie om te zorgen dat er naast interactie en uitwisseling van ervaringen tijd en ruimte is om mekaar te ontmoeten. Maar ook dat er achteraf opvolging kan gebeuren, en dat leden met mekaar in contact gebracht worden.

Uiteraard blijven 'topic' en spreker belangrijk, maar het is mooi te zien dat de toegevoegde waarde van de community in zijn geheel veel groter is – en vooral snel groeit – dan de waarde die de afzonderlijke deelnemers naar huis mee nemen.

De volgende sessie van de BSAE Academy gaat over Communicatie binnen ledenverenigingen en vindt plaats op 19 februari in Brussel. Wil je de 'vibe' van een lerende community ervaren, dan moet je daarheen !

+++++

De belangrijkste uitdagingen voor de zelfstandige consultant (en enkele tips)

(2/3/2016)

Een correct en degelijk sociaal statuut is natuurlijk meer dan wenselijk, maar als zelfstandige consultant word je ook op andere vlakken uitgedaagd. Uit de feedback die ik krijg tijdens contacten in het kader van de FEDIPRO (Federatie van Zelfstandige Professionals), detecteer ik vooral de onderstaande vier.

Ik geef je ook enkele tips om even bij stil te staan, volledig in het teken van David Maisters uitspraak: "Wat je doet met je declarabele uren bepaalt je huidige inkomen, wat je doet met je niet-declarabele uren bepaalt je toekomst."

1. Het op peil houden van de vakkennis

Een uitgesproken expertise binnen een domein is voor veel consultants het argument geweest om de overstap naar zelfstandigheid te wagen. In de praktijk blijkt echter dat permanent 'on the job' zijn verhindert om actief aan kennisopbouw te doen door het volgen van opleidingen of zelfstudie. Bovendien verloopt 'kennismanagement' binnen een team anders dan als je er alleen voor staat en moet je het als 'adviseur' ook nog eens kunnen toepassen. Sommigen stellen ook vast dat door gefocust met een beperkt aantal opdrachten bezig te zijn, er minder externe prikkels zijn. Dit kan uiteraard leiden tot verenging van de aanpak en verlies van kwaliteit – als je enkel over een hamer beschikt, zie je overal spijkers. De uitdaging bestaat erin om jezelf voldoende tijd te geven om je eigen kennis op peil te houden, maar ook om te weten hoe je die kennis het best inzet in je adviespraktijk. Het is niet meer zo eenvoudig om de toegevoegde waarde van je kennis aan te tonen.

Tip: Boek Professionals en Kennisconcurrentie, Marcel 't Hart (Academic Service, 2006)

2. De juiste opdrachten vinden

Opdrachten vinden op zich blijkt niet zo'n probleem, maar de zelfstandige consultant wordt af en toe geconfronteerd met opdrachten die niet helemaal binnen de comfortzone (van expertise en/of

van interesse) liggen, maar die hij dan toch niet durft te weigeren. De valkuil om net hetzelfde te doen als vroeger komt om de hoek kijken, waardoor je de klant dus iets gaat bieden waar hij niet om gevraagd heeft. Het is daarom belangrijk om voor jezelf een duidelijke visie te vormen. Dit vertaalt zich in het actief sleutelen aan je eigen 'merk', wees heel duidelijk in wat je (potentiële) klanten kan bieden en durf ook 'nee' zeggen op zaken die niet binnen die visie passen.

3. Een correcte relatie met opdrachtgevers

Sommige consultants vinden het moeilijk om met opdrachtgevers afspraken te maken die niet tot frustraties leiden. Dit gaat zowel over werkomstandigheden als –uiteeraard- over de vergoeding voor de prestaties. Het blijft een permanent aandachtspunt om naast het inhoudelijke werk ook het proces van de opdracht te bewaken. Een aanvaardbare tijdsbesteding (hoe meer expertise hoe minder uren je nodig hebt), een billijke vergoeding (uurtje/factuurkje, commissionering,...), vervolgoopdrachten, het zijn maar enkele van de issues waarmee de consultant worstelt. Voor sommigen is dit issue zelfs zo onoverkomelijk dat ze zich liever inbedden in een grotere structuur (consultancybureau of interimagentschap).

Tip: Rapport Goed Opdrachtgeverschap, Hugo-Jan Ruts en Arjan van den Born (Zipconomy, Universiteit Tilburg, 2015)

4. Privé-werk balans onder controle houden

Hoewel het autonoom en zelfstandig kunnen beslissen over hoeveel en wanneer je werkt positief is, betekent dat voor veel zelfstandige consultants net dat ze veel meer werk verzetten dan vroeger. Uiteeraard omdat ze gedreven zijn, maar ook omdat je heel vlug in situaties komt waarbij je niet anders kan. Als flexibele adviseur kom je graag aan de wensen van klanten tegemoet. Het blijft wel belangrijk om de 3 E's in het oog te houden: efficiëntie, effectiviteit én energie.

Tip: Rapport Tevredenheid over het zelfstandig ondernemerschap (Stichting Innovatie en Arbeid, 2015)

+++++

Komt dat ooit goed tussen managers en professionals ?

(11/4/2016)

Het boek Managers en Professionals van Hans De Bruijn biedt enkele interessante inzichten over de relatie tussen managers en professionals. In deze situatie zijn de managers op zich geen professionals, maar sturen zij de professionals aan, bijvoorbeeld een team bestaande uit vijf advocaten en een office-manager.

Professionals voeren complexe taken uit en hebben daarom autonomie nodig en het recht op vertrouwen dat zij de taken goed zullen uitvoeren. Kenmerkend voor professionals zijn ook een groot gevoel van beroepseer en de inbedding in de professionele beroepsgroep waar via contact met medeprofessionals controle en kwaliteitsbewaking plaatsvindt.

Tacit knowledge

Een moeilijkheid is dat de professional zijn eigen intelligentie niet ziet. Hij kan dat niet altijd expliciteren. Het expliciteren ervan op vraag van de managers, die het proces beter willen beheersen, werkt frustrerend en doet afbreuk aan de intelligentie en efficiëntie van de 'tacit knowledge' of onbewuste kennis van de professional.

Voor een professional is de werkelijkheid meervoudig. Hij voert soms schijnbaar tegenstrijdige handelingen uit om tot resultaat te komen, waarbij hij kan terugvallen op zijn expertise en ervaring met een grote variëteit aan oplossingen. Dat verloopt niet of zelden lineair zoals bv. een handboek 'workflows' probeert te vatten.

Tot slot zorgt die variatie in aanpak door de professional er ook voor dat er spontane verandering optreedt, dat leidt ertoe dat de professional zich blijvend bijschoolt, leert uit zijn ervaringen en zich flexibel aanpast aan een situatie met het oog op het behalen van resultaat. Dit vergt en legitimeert zijn eis tot autonomie. Iemand die verschillende professionals wil managen zal hier dus oog voor moeten hebben.

De rol van de manager

Nochtans is een manager ook nuttig. Naast ondersteuning van de professional op intern, organisatorisch vlak, is er ook een toenemende externe oriëntatie van de professional: klantgerichtheid, maatschappelijke verantwoordelijkheid, enz. Op die manier is management belangrijk als een tegenkracht die de 'vrijheidsgraden' (autonomie, flexibiliteit en vertrouwen) van de professional dreigen te beperken.

Dit gaat bijvoorbeeld over een te laks toepassen van 'tacit knowledge' waardoor er fouten gebeuren, of er wordt geen onderlinge professionele controle toegestaan waardoor er geen interactie, uitwisseling en leerproces onder collega's is. Professionals verbergen zich ook vaak achter het non-interventiebeginsel (collega-professionals spreken geen kwaad woord over mekaar, zijn niet voldoende kritisch en aanvaarden te makkelijk elkaars professionele tekortkomingen).

Vaak is de professional te zeer op zijn autonomie gesteld. Hij zondert zich dan af (eventueel met een volledige groep) en nestelt zich in geslotenheid en cognitieve fixatie (waardoor er geen ruimte voor vernieuwing is).

In al deze gevallen kan de interventie van een manager heel waardevol zijn. Hij kan zorgen voor een collectieve professionele kwaliteit door hen zo te binden op verschillende manieren.

De taak van de manager

In het boek onderzoekt de auteur vervolgens hoe de manager het best professionals helpt in de context van de organisatie van strategie, kwaliteit, samenwerking, kennis en innovatie.

Enkele quotes als smaakmakers:

"Strategische veranderingen ontstaan niet door de *lips* van de manager, maar door de *hips* van de professional."

"Strategieën-van-bovenaf zijn het meest betekenisvol als ze in beperkte mate worden uitgevoerd."

"Kwaliteit hoeft niet te worden gemanaged, maar ontstaat in interactie tussen professionals."

"Waarom zou een professional een [kennismanagement-]systeem nodig hebben, wanneer hij over een netwerk van professionals beschikt".

“Wanneer professionals de kans wordt gegeven het wiel uit te vinden, zullen ze heus wel gebruikmaken van de wielen die er al zijn. Het proces uitvinden zal sneller verlopen naarmate er meer wielen zijn, maar gun professionals de gelegenheid hun eigen wiel uit te vinden.”

“Een professional die bereid is om zich voor zijn gekwantificeerde prestaties te verantwoorden, verwerft hierdoor heel wat vrijheidsgraden”

Verder is er een hoofdstuk over ‘verandering’ en meer bepaald moeilijk lopende, ‘stroperige’ verandertrajecten. Dit komt omdat managers die dingen willen veranderen tegen professionals aanlopen die veel *make & break power* hebben (expertisemacht, reputatiemacht en relatiemacht). De enige kans op slagen is de professional mee te nemen in een veranderproces waarbij hij zelf eigenaar wordt van de resultaten.

De managing professional

De auteur sluit af met de conclusie dat managers en professionals hoe dan ook niet zonder mekaar kunnen. Voor de rol van manager pleit hij voor de managing professional: doordat hij de taal van beide werelden kent is hij daardoor veel meer waard.

Concreet betekent dit voor een team het volgende:

- De medewerkers mogen niet enkel uitvoerders van vooraf vastgelegde taken zijn, maar moeten zich als professionals opstellen.
- De directeur mag niet louter een manager zijn die enkel de correcte uitvoering ‘beheersbaar’ wil houden.
- Als de medewerkers meer autonome, flexibele, output georiënteerde professionals worden, zal de directeur meer een manager van professionals worden.
- Als die directeur dan op zich ook een professional is of minstens heel erg vertrouwd is met de professie, kan hij de perfecte managing professional zijn.

Wat we dus nodig hebben, is een grotere beroepseer en meer professionalisering van zowel de medewerkers als de managers. En zoals De Bruijn het ook betoogt: de beste manier om dat te realiseren is door professionals met mekaar te verbinden.

“Managers en Professionals – Over management als probleem en als oplossing”, Hans De Bruijn, Academic Service, 2008 (ISBN 9789052616902)

+++++

Business Developer – een vergeten groente ?

(4/5/2016)

Is er nog plaats binnen een organisatie voor een professional die zich met Business Development bezighoudt, of zit dat bij voorkeur verweven in allerlei managementfuncties? Tolereren we de Business Developer (BD) zoals een vergeten groente – we weten maar al te goed waarom die vergeten is, maar we appreciëren de bijzondere toets?

Een organisatie die zich meer als een 'community' gedraagt en op zoek gaat naar de verbindende kracht van alle betrokkenen (interne en externe actoren), zal merken dat het profiel van de Business Developer wel nog eens heel actueel kan zijn.

Nieuwe wijn, oude vaten?

Als je even van dichtbij kijkt naar hoe bedrijven omgaan met maatschappelijke veranderingen, nieuwe trends en evoluties, kom je al vlug uit bij literatuur over nieuwe business modellen, intrapreneurship, startups enz. **Het overkoepelende concept is nog altijd Business Development.** Maar er zijn wel meer dan 50 tinten grijs nodig om dat te omschrijven. Definities, opinies, profielen, opleidingen en vooral vacatures – het lijkt allemaal op mekaar en toch weer niet helemaal. Voor sommigen is het zelfs een waardeloos containerbegrip.

Niettemin zou ik toch graag een lans willen breken voor **het concept van de Business Developer pur sang.** Het gaat dus niet over een veredelde benaming voor één of andere Sales, Marketing of zelfs PR-functie. En bijgevolg ook niet over een 'uitvoerende' functie ten gunste van voorgaande profielen.

Vooraleer in te gaan op hoe ik dat profiel zie en wat de toegevoegde waarde is, wil ik kaderen waar het mij vooral om te doen is. **Op welke manier kan een Business Development professional bijdragen tot het realiseren van een community model binnen een organisatie?** Ik heb het dan over het community model waarbij zowel de professionals intern als de klanten en stakeholders extern zich verbinden tot een krachtig ecosysteem. Ik ben er meer en meer van overtuigd dat dat model niet enkel relevant is voor ledenorganisaties uit de non-profit, maar ook voor commerciële,

dienstverlenende organisaties waar de eigen professionals, maar ook klanten en stakeholders zich met mekaar moeten verbinden om samen een collectieve ambitie te realiseren.

Waarom is een Business Developer zinvol?

Organisaties, zowel profit als non-profit, worden geconfronteerd met heel uiteenlopende uitdagingen die de bestaansreden in vraag stellen zoals de impact van internettechnologie, het aantreden van de YZ-generaties, de flexibilisering van arbeid, de globalisering... Elke organisatie is ervan overtuigd dat zij alert moet zijn voor de impact hiervan. **Flexibiliteit, schaalbaarheid en continue transitie zijn de nieuwe stabiliteit en zekerheid.** Business Development heeft op die manier naast het opzoeken van nieuwe opportuniteiten ook iets van 'overlevingsstrategie' gekregen. Wil een organisatie ook in de toekomst relevante en duurzame waarde blijven bieden voor haar medewerkers, klanten en andere stakeholders dan moet ze zich meer gaan oriënteren als een open ecosysteem (lees: community) dat permanent in contact staat met al die stakeholders. Daar kan de Business Developer bij helpen.

'Business development refers to the tasks and processes concerning analytical preparation of potential growth opportunities, the support and monitoring of the implementation of growth opportunities, but does not include decisions on strategy and implementation of growth opportunities' (Hans Eibe Sørensen, 2012)

Hoe pakt een Business Developer zijn job aan ?

Het is essentieel **dat de Business Developer (BD) van binnen naar buiten werkt, maar zijn resultaten net van buiten naar binnen haalt.**

Van binnenuit. In tegenstelling tot een ondernemer die kan zeggen 'Laten we eens iets helemaal anders proberen', vertrekt een BD vanuit de missie en visie van zijn organisatie. De alignering met de strategie en de structuren die door het management in stelling gebracht worden om die strategie te realiseren vormen voor hem een belangrijk referentiekader. De organisatie zal dus de nodige omkadering en cultuur moeten voorzien. De positie ten opzichte van de top van de organisatie moet duidelijk zijn, vooral de manier waarop de resultaten van de BD kunnen interfereren met strategie en uitvoering. De Business Developer is een integrerende generalist in die zin dat hij een manier moet vinden om optimaal samen te werken met diverse andere managementfuncties (sales, marketing, pr, communicatie, innovatie/R&D, HR, ...)

De buitenwereld. Als vertrekpunt zal de BD uiteraard kijken naar de biotoop van bestaande externe stakeholders. Een organisatie die op zich marktgeoriënteerd is en dus heel wat contacten met die stakeholders onderhoudt, heeft een voorsprong op organisaties die gesloten zijn. Het zal er in elk geval op aankomen dat de BD intern alle mogelijke netwerken in kaart brengt en inzet voor zijn taak. Daarnaast zal de BD ook nieuwe 'omgevingen' moeten verkennen. Hij kan daarbij vertrekken vanuit zijn eigen netwerk, opgebouwd tijdens vorige opdrachten of tijdens de job. Een belangrijk onderdeel van de job bestaat immers in het zoeken naar waardevolle contacten, of die nu vooral sectoraal en organisatiegericht zijn dan wel op de functie zelf gericht. Voor dit laatste kan het deel uitmaken van een netwerk met andere Business Developers een belangrijke toegevoegde waarde betekenen.

Balans binnen-buiten: Het is één van de belangrijkste uitdagingen van de BD om een balans te vinden tussen wat er binnen de organisatie gebeurt en de resultaten van het werk van de BD. Meer nog, hij zal net de latent aanwezige opportuniteiten die binnen de organisatie en in het bijzonder bij de medewerkers aanwezig zijn benutten in zijn job uitoefening. Op die manier krijgt de BD een belangrijke rol toebedeeld: hij wordt de verbindende factor tussen binnen en buiten.

Wie is de Business Developer?

Functie of functionaris. Is het haalbaar (en betaalbaar) voor elke organisatie om een fulltime Business Developer in dienst te hebben? Wellicht niet, en dat is ook niet zo erg. Wel belangrijk is het feit dat de organisatie zich bewust is van de mogelijke toegevoegde waarde van een BD. In bepaalde gevallen kan deze opdracht door externe consultants of adviseurs worden ingevuld. Zij hebben het voordeel een bredere 'buitenkennis' mee te brengen en kunnen met andere ogen naar de organisatie kijken. Nadelig is dan weer dat ze de interne keuken van de organisatie minder kunnen vatten.

Een andere oplossing is ook na te gaan of de betrokken beroepsvereniging of sectororganisatie geen 'services' biedt op dat vlak – het zal dan uiteraard vooral over generieke 'buitenkennis' gaan die door de organisatie nog intern verwerkt zal moeten worden. Tot slot is het belangrijk op te merken dat het werk van een Business Developer een continu proces is: de resultaten worden meestal pas op langere termijn zichtbaar. Een inlooperperiode om het proces te stroomlijnen is hoe dan ook noodzakelijk: de waarde zal pas duidelijk worden dankzij periodieke evaluaties van resultaten en benchmarking met eigen data en met nieuwe externe data.

Wat doet een Business Developer?

Takenpakket. Voor een aanzienlijk deel zal het werkpakket afhangen van de cultuur van de organisatie ten opzichte van Business Development, de complexiteit van de buitenwereld en vooropgestelde scope. Wordt er eerder vanuit een defensieve aanpak gehandeld (we willen externe invloeden kunnen detecteren om onszelf te beschermen) of eerder offensief (hoe kunnen we ons aanpassen om anders te worden)? Een andere dimensie van scope heeft te maken met het prioriteren van de doelgroep: bestaande klanten, gekende prospects of onbekende markten. Veel hangt af van de marktoriëntatie van de organisatie, de wil om proactief te handelen, het op zoek zijn naar innovatieve oplossingen, de goesting om *first mover* te zijn of ook nog: hoe de organisatie *future proof* maken?

We zien in elk geval de volgende drie belangrijke deeltaken van de BD:

- Analyseren, monitoren, connecteren: dit omvat zaken als environmental scanning, trendwatching, business models analytics, benchmarking, stakeholdersmanagement, netwerking,...
- Verwerken van informatie en data, het rapporteren erover en finaal het opmaken van voorstellen en plannen
- Opvolging van implementatie van acties die voortspruiten uit zijn werk.

Hoewel de effectieve uitvoering normaal bij de collega's van sales, marketing, operations komt te liggen is het mogelijk dat de BD voor specifieke zaken uitvoerend werk levert (bv. mee aansturen van interne kennisopbouw, het afsluiten van samenwerkingen, allianties).

Kennismanagement en soft skills. De competenties van de Business Developer kunnen niet beperkt blijven tot sectorale kennis. Hij moet zich sterk bewust zijn van zijn statuut als BD. Verder zullen soft skills die te maken hebben met communicatie, onderhandelen of consensusvorming van onschatbare waarde zijn. Tot slot zal interesse voor andere sectoren en bredere maatschappelijke issues een positieve bijdrage leveren tot de vervolmaking van de Business Developer. Hij wordt niet verwacht een superman te zijn, maar dankzij hulp vanuit de organisatie en de mogelijkheid om binnen de organisatie of samen met collega's kennis te collectiveren of over te gaan tot co-creatie kan hij zorgen voor de best mogelijke positie om externe impact te onderkennen.

"What the business developer should focus on is not predicting success but making sure that the ecology of business activities and market conditions are trimmed and aligned to take advantage of the next possible good innovation." (Hans Eibe Sørensen, 2012)

De Business Developer binnen een community driven organisatie

Toevallig of niet, maar heel wat aspecten van het profiel van de BD vinden we terug in de processen die aan de grondslag liggen van een organisatie die zich als community gedraagt en vanuit diepgaande relaties met alle actoren informatie, kennis en opportuniteiten genereert, niet enkel voor zichzelf, maar in nauwe samenwerking met en ten gunste van het collectief. In die optiek zou de Business Developer een opwaardering en nieuw elan kunnen krijgen als sleutelfiguur binnen community-driven organisaties...

Interessante literatuur:

Business Development, Hans Eibe Sørensen, 2012, ISBN 9780470683668

Managers en Professionals, Hans de Bruijn, 2008, ISBN 978052616902

Adviseren vanuit het geheel, Paul Kloosterboer, 2015, ISBN 9789462760523

Onderzoek naar de behoeftes van Business Developers, Jesper Korten, 2013
(http://essay.utwente.nl/63683/1/Bacheloropdracht_Jesper_Korten_01-07-2013.pdf)

White Paper Positioning Business Development, Koen Mioulet, 2014
(<http://docplayer.nl/609599-White-paper-positioning-business-development.html>)

+++++

Trusted Advisor – hoe dicht mag ik komen als adviseur?

(5/12/2016)

De consultancy-sector moet wellicht nog zijn echte *ubertegenkomen*, maar dat er nu al een en ander aan het veranderen is zal niemand ontkennen. Ondanks de toenemende interesse en noodzaak om samen te werken met anderen, zien we eveneens een zeker argwaan tegenover het aanbod van de groeiende groep van consultants. Is het interessanter om jezelf als een afstandelijke expert op te stellen, of doe je er beter aan om net heel dicht bij die opdrachtgever te gaan zitten en 'samen op reis te gaan'?

De helling

Ik zie samen met consultants alvast de volgende zekerheden op de helling gezet:

1. Je krijgt als consultant **geen tijd meer** om – tegen betaling – even rustig een vooronderzoek te doen, een analyse om de vraag juist te krijgen of om een uitgebreid plan van aanpak uit te schrijven. Nu en effectief zijn de ingrediënten van 'instant consultancy'°.
2. Je mag nog veel weten en kunnen uitpakken met de mooiste inzichten, je opdrachtgever beschikt ook over internet. Als er al nog **kennis-asymmetrie** is, dan is het meer en meer in het nadeel van de consultant: hoe krijg je vat op die impliciete kennis van de opdrachtgever en vooral hoe ontdek je snel wat de echte beweegredenen zijn van de adviesvraag (moet er echt iets veranderen, en zo ja, wat of wie precies, en vooral word je als consultant niet voor een onbekende kar gespannen om dat te realiseren)
3. Niet wat je gedaan hebt, het proces dat doorlopen werd of de mooie rapporten en slidedecks die je presenteert, zijn belangrijk, wel wat het effect ervan is – die 'toegevoegde waarde' waar iedereen op naar zoek is. De opdrachtgever wil geen deliverables (output), maar echte impact (**outcome**) en dat ligt meestal voorbij de betalingstermijn van jouw factuur.

Vertrouwen creëren

Eén manier om te proberen de relatie met de opdrachtgever te optimaliseren is om heel dichtbij te komen en **samen een kader van vertrouwen op te bouwen**, waarbinnen het een beetje geven en nemen is. "De essentie van professionalisme ligt niet in het verschijnsel dat we ons van onze cliënten onderscheiden, maar in het feit dat we ons met hen verbinden om hun situatie te verbeteren."^{*}

Er onmiddellijk in vliegen kan uiteraard verkeerd uitdraaien, maar even goed toch een stap in de goede richting zijn. Het blijft een zware last op de schouders van de consultant. Er wordt niet alleen technisch-inhoudelijke kennis vereist, maar ook een grote **flexibiliteit en mensenkennis** om de samenwerking in de juiste richting te sturen. En bovenal moet dit op zo korte mogelijke tijd gerealiseerd worden – *time is money*.

Makkelijker gezegd dan gedaan dus. **Als consultant stel je jezelf kwetsbaar op**: er is geen gegarandeerde omzet, mogelijks loopt de opdracht na één meeting al af. Aan de andere kant heb je niet die frustratie dat je onderweg merkt dat een en ander verkeerd ingeschat is of niet loopt zoals verwacht waardoor je vooral bezig bent met het opnieuw doen sporen van de opdracht met het budget, niet zelden ten koste van de initiële ambitie. Elke meeting blijft in elk geval spannend op die manier, want die kan elke kant opgaan, maar vooral ook de goede kant.

Van 'instant' naar 'close consultancy'

Hoe je het ook draait of keert, het is belangrijk respect op te brengen voor mekaars kennis en expertise en – levensnoodzakelijk – **een gezamenlijke ambitie** uit te zetten om de opdracht niet enkel tot een goed, maar het goede einde te brengen.

Ik dacht het voor mezelf even zo samen te vatten:

- **Samen slimmer**: ik weet misschien niet meer, maar wel anders. Kennis delen is vermenigvuldigen.
- **Brede kijk**: ik vertrek vanuit een breed referentiekader of net vanuit onwetendheid. In beide gevallen creëren we nieuwe inzichten.
- **Korte sprints**: wat kort en krachtig kan, hoeft niet in te boeten aan duurzaamheid op lange termijn.
- **Waardevolle 'outcome'**: niet wat we gedaan hebben telt, maar welke impact het heeft.

^{*}Zie Maister, Green en Galford, *De vertrouwde adviseur*, 2001

^oZie Sioo, *De drie nieuwe business modellen in consulting*, 2016

+++++

Geef verenigingsmanagers de tijd om zichzelf een spiegel voor te houden

Sectorlink magazine 10 – December – januari 2015

Gedelegeerd bestuurder, secretaris, lid, ... het zijn rollen die Marc Mestdagh bij verschillende beroepsverenigingen en sectororganisaties op zich neemt. Ongeveer 15 jaar geleden startte hij het eerste en voorlopig ook nog enige verenigingsmanagementbureau in België, 2Mpact. Marc is een man met een missie; de verenigingsmanager er zich bewust van maken dat hij een zeer bijzondere job uitoefent.

U bent ruim 15 jaar begaan met verenigingsmanagement in België. Hoe heeft u verenigingsmanagers zien evolueren in België? Wat zou u graag zien verbeteren bij de verenigingsmanagers?

Marc Mestdagh: "Verenigingsmanagement op zich heeft natuurlijk al altijd bestaan. Voor we met 2Mpact startten was het misschien eerder impliciet aanwezig. We hebben verenigingsmanagement zichtbaarder helpen maken, als theoretisch concept en als leidraad voor de verenigingsmanager. Het mooiste voorbeeld daarvan is dat er op een bepaald moment iemand tegen me zei: 'Ik ben blij dat ik nu eindelijk weet welk beroep ik eigenlijk uitvoer, dat ik er ook een naam op kan klevan. Ik stond er vroeger eigenlijk nooit bij stil dat dat wat ik doe ook echt een beroep op zich is en dat veel mensen met dezelfde dingen bezig zijn'.

"Vanuit 2Mpact, en later ook via Sectorlink en BSAE, hebben we het expliciteren van wat verenigingsmanagement echt kan betekenen, vooruit geholpen. Verenigingsmanagers zijn er bewuster mee bezig. Ik denk dat managers ook meer nadenken over wat ze nodig hebben. En ze begrijpen stilaan dat ze een zeer aparte 'stiel' beoefenen. Vanuit het klantenbestand van 2Mpact merken we dat een aantal organisaties daar effectief oren naar heeft en dat zorgt er ook voor dat er steeds meer vraag is naar inspiratiesessies om inzicht te krijgen over het runnen van een vereniging, over thought leadership, ledenbinding,... En het verklaart zeker de interesse in een vereniging als BSAE, de vereniging van verenigingsmanagers. "

“Het is dus een zeer positieve evolutie om de term verenigingsmanagement zijn ingang te zien vinden bij degene die er middenin zitten. De sensibilisering begint te werken. Er effectief aan werken is nog een ander verhaal, maar dat vergt bij veel verenigingen jammer genoeg nogal wat tijd. Toch ben ik ervan overtuigd dat de dossiers, het Sectorlink Magazine en de werking van BSAE in het algemeen dat stimuleren. En op korte tijd kan daar zeker winst gemaakt worden.”

Benijdt u soms de situatie in Amerika waar verenigingsmanagement eigenlijk echt al een begrip is?

“Het is zeker benijdenswaardig in die zin dat het daar voor verenigingsmanagers en –professionals veel gemakkelijker werken is. Zij hebben de omkadering die ze nodig hebben. Er zijn opleidingen, er is een vereniging voor de verenigingsmanagers die zeer groot is en middelen heeft, er is ook echt een markt en een industrie uitgebouwd met toeleveranciers voor verenigingen, er zijn congressen, et cetera. Dus op dat vlak is er veel meer omkadering die het voor de verenigingsmanager wel makkelijker maakt om zijn job behoorlijk uit te voeren. Ook voor een verenigingsmanagementbureau als 2Mpack is zo’n situatie interessant omdat er aandacht is vanuit de klantzijde, dus van de verenigingen zelf. Wij moeten nog altijd beginnen met uitleggen wat verenigingsmanagement is en wat het hen kan bieden.”

BSAE, de Belgian Society of Association Executives, bestaat nu bijna een jaar officieel. Wat zijn de verre toekomstplannen voor BSAE?

“Ik wil evolueren naar een nog een breder netwerk voor BSAE. Een groeiend aantal leden is één iets waar we aan werken. Maar daarnaast willen we ook inhoudelijk een nog sterker netwerk vormen. We beogen meer kennis, documenten en informatie te verzamelen binnen de vereniging, zodat er ook meer gedeeld kan worden met de leden. Daardoor krijgt de vereniging voor de leden ook effectief nog meer waarde en gaan ze elkaar meer gaan opzoeken, eventueel ook buiten BSAE om. Een duidelijke doelstelling is ook het verder vormgeven van het beroep, niet alleen van de managers, maar ook van de professionals. Ik denk dat we op dat vlak zeker nog kunnen verbreden, dat we ons niet enkel op de verenigingsmanager gaan richten, maar ook op de medewerkers van de directeur. Daarnaast denk ik dat er ook een mogelijkheid moet zijn om BSAE te verbreden qua scope aan verenigingen. Dat wil zeggen dat we op lange termijn ons bijvoorbeeld niet alleen richten tot beroeps- en sectororganisaties, maar ook naar andere ledenorganisaties, bijvoorbeeld meer in de sfeer van de liefdadigheidssector, cultuursector, sport, verenigingen in de zorgsector, ... In al deze ledenverenigingen spelen immers gelijkaardige issues rond het verenigen van mensen, het

inzetten op de collectiviteit, ... In al deze verenigingen ligt de focus op het samen streven naar een doel. Ik denk dat er op dat vlak dus nog mogelijkheden zijn om BSAE te verbreden.”

U bent zelf op verschillende vlakken actief in het verenigingsmanagementgegeven; in de ene organisatie als gedelegeerd bestuurder, in een ander als secretaris, u bent lid van verschillende verenigingen en directeur van uw eigen verenigingsmanagementbureau. Wat is uw favoriete rol?

“Ik hou er wel van om verschillende dingen tegelijk te doen. Ik heb er zeker geen probleem mee om verschillende functies en rollen te combineren. Soms denk ik wel eens dat het leuk zou zijn om eens enkel op één project in te zetten en enkel en alleen daar exclusief mee bezig te zijn. Al weet ik dat ik al snel geneigd zou zijn om ook weer met andere, nieuwe zaken bezig te zijn. Alle rollen die ik vervul zorgen ervoor dat ik verenigingsmanagement op een andere manier bekijk. Ik bevind mij eigenlijk in een bevoorrechte positie om dé vereniging vanuit verschillende standpunten te bekijken en zo een helicopterview te krijgen over verenigingsmanagement. Dat geeft me een groot voordeel bij het geven van inspiratiesessies ook bijvoorbeeld. Ik weet hoe een bestuurder denkt en ik weet hoe een directeur denkt. De combinatie van de verschillende functies is voor mij echt wel het leukst. Ik kan mij momenteel niet inbeelden dat ik zou moeten kiezen tussen het één of het ander. Wat niet wil zeggen dat ik het moeilijk zou hebben om een bepaalde functie los te laten als dat nodig is, op voorwaarde dat de ik weet dat de persoon die na mij komt de zaken op een degelijke manier oppikt.”

De slogan van BSAE is ‘Towards Professional Recognition’. Wanneer zal de verenigingsmanager volgens u voldoende erkenning krijgen en wat is de ideale omkadering voor hen in België?

“Het zou ideaal zijn mocht er dan toch voldoende tijd en genoeg mogelijkheden zijn voor een directeur om zich bij te scholen. In Nederland hebben ze bijvoorbeeld ook de Academie Voor VerenigingsManagement (AVVM). Er moet daarom nog geen basisopleiding op niveau van bachelor of master komen, maar toch minstens een opleiding die heel specifiek gericht is op het managen van een vereniging, en in het bijzonder op het managen van een beroeps- of sectororganisatie. Dat zou een ideale omkadering zijn. Dit scenario impliceert een stuk vrijheid voor directeurs, coördinatoren en secretarissen-generaal in verenigingen. En dat is iets wat in de praktijk niet altijd het geval is. Veel verenigingsmanagers functioneren in redelijk vaste structuren, waar ze onvoldoende mogelijkheden hebben om zichzelf te ontwikkelen. Zij zijn constant bezig met dagdagelijkse beslommeringen en praktische zaken voor hun vereniging, waardoor ze te weinig de

tijd nemen of krijgen om eens afstand te nemen en om zich de spiegel eens voor te houden. Zelf eens stilstaan bij wat ze doen en bij wat hun organisatie doet en dat ook in twijfel durven trekken is er nu meestal niet bij. BSAE moet daar een rol in spelen om dat voor een stuk open te trekken en te faciliteren dat directeurs minstens eens naar hun job kunnen kijken en niet alleen naar het uitvoeren van de job zelf.”

Dit is de tiende editie van het Sectorlink Magazine. Is er een bepaald interview of artikel dat u specifiek bijgebleven is en waarom?

“Er is niet in het bijzonder één interview dat mij bijgebleven is, maar wat mij wel opvalt is dat er in heel veel van die interviews dezelfde zaken naar voren komen. Dat is voor mij frappant en dat bewijst dat verenigingsprofessionals en verenigingsmanagers met dezelfde uitdagingen worstelen, op dezelfde manier kijken naar hun job, allemaal op zoek zijn om een antwoord te vinden op de zaken die leven binnen een vereniging; zoals ledenbinding, sectorvervaging, financiering, ... Hoewel de vragen altijd open zijn, in de zin van ‘Hoe ervaar je je job? Wat vind je leuk en wat minder?’, toch komen telkens weer dezelfde bekommernissen, problemen, maar ook geneugten van de job naar voren in die gesprekken.”

“Wat ook opvalt is dat bij veel mensen zo’n interview of artikel aangeprezen wordt om mee te delen dat het niet altijd even goed loopt. Er zijn een aantal mensen die zelfs heel negatief geweest zijn in die interviews. Ook wel positief hoor, maar het zijn vooral heel eerlijke interviews. Die eerlijkheid is voor mij de rode draad doorheen de interviews en artikels in Sectorlink.”

Er werd in 2013 een ronde tafel gesprek georganiseerd rond HR voor verenigingen. Hoe kijkt u daarop terug?

“Tijdens dat ronde tafel gesprek midden 2013 werd pijnlijk duidelijk dat verenigingsmanagement voor heel wat mensen als een nog onbekende of onbelangrijke term gezien werd. Er waren mensen met HR-gerelateerde jobs uit heel verschillende organisaties uitgenodigd, ze hadden allen de insteek van het HR-gegeven. Maar het gegeven verenigingsmanagement was duidelijk nog een ver-van-hun-bed-show. Die bewustwording groeit nu al binnen het wereldje van de verenigingen. En de BSAE-meet-ups zijn eigenlijk een volwaardig alternatief voor zo’n ronde tafel gesprek. Nee, eigenlijk zijn de BSAE meet-ups nog beter, omdat ze beter inspelen op het uitwisselen van ideeën tussen mensen die op dezelfde manier kijken naar de dingen.”

Is er iemand die u nog graag zou kunnen strikken voor een interview in Sectorlink Magazine?

“Wie ik wel eens graag in België zou krijgen -niet noodzakelijk voor een interview- al zou dat wel mooi meegenomen zijn, is Clay Shirky, die heel interessante boeken geschreven heeft over het feit dat mensen zich kunnen verenigen en vrije tijd kunnen gebruiken om samen dingen te doen. Hij is niet specifiek gefocust op sectororganisaties of beroepsverenigingen, maar zijn ideeën zijn zeer interessant. Op vlak van verenigingsmanagement hebben we de meeste mensen wel al te pakken gekregen, ook uit Nederland. Als we echt focussen op verenigingsmanagement zou ik Maddie Grant wel nog eens graag naar België halen, zij is een bekende CAE, Certified Association Executive, en heeft haar eigen consultancy bedrijf, SocialFish.”

Zijn organisaties volgens u genoeg bezig met de toekomst? Hoe ziet u de toekomst van verenigingen in het algemeen?

“In 2013 ontwikkelde ik een toekomstbestendigheidstest voor het Sectorlink Magazine. Of veel mensen die test ook daadwerkelijk ingevuld hebben voor hun vereniging, doet er mij eigenlijk niet zo toe. Ik hoop dat wel, maar ik hoop vooral dat velen minstens vanuit de vragen gaan nadenken zijn over bepaalde zaken. Dat ze zichzelf vragen gaan stellen zijn zoals: 'Moeten we ons beleidsplan herwerken? Moeten we niet meer samenwerken met andere verenigingen? Zijn we niet te asociaal als vereniging?, ...'”

“Wat de toekomst voor verenigingen betreft denk ik dat de uitdagingen voor hen zullen zijn om relevant te blijven, om sociaal te zijn als organisatie en om relevant werk te leveren voor de leden en een goed evenwicht te vinden tussen lidmaatschap en het aanbieden van diensten. Het is belangrijk dat verenigingen afstappen van hun protectionistische trekjes en durven samenwerken met anderen. Het is cruciaal dat ze van hun eiland af durven komen en voor een volledige sector of -zelfs breder- voor een bredere waardeketen zinvolle dingen doen. Organisaties moeten zich precies daarom blijven professionaliseren.”

“Een aantal factoren maken het verenigingen moeilijker om deze uitdagingen aan te gaan. Zo is er de alsmaar complexer wordende socio-economische context. De maatschappij verandert en als organisatie kan je niet blijven stilstaan. Ook internet technologie en de manier waarop mensen aan informatie geraken is grondig veranderd de afgelopen decennia. Iedereen geraakt sneller bij de bron van informatie en als vereniging heb je niet langer altijd de 'pole-position' in het aanbieden van sectorinformatie. Unieke content bieden is geen kinderspel, er zal dus extra effort gestopt moeten worden in het verzamelen van waardevolle informatie en het voeren van een efficiënt stakeholdersmanagement.”

“De vereniging heeft een aantal andere functies gekregen, de vereniging is niet meer zozeer de bewaker van informatie, maar het moet meer een facilitator zijn. Als vereniging moet je samen met de leden nadenken over waar ze mee bezig zijn en dus eigenlijk ook beroep doen op de kennis en expertise van de leden, eerder dan te denken dat je zelf degene bent die de waarheid in pacht heeft. De tijd is voorbij van de intermediaire organisatie die tussen het bedrijf en de overheid instaat en op die manier een sterke rol speelt en zelfstandig en autonoom wil zijn. Ik denk dat verenigingen meer met hun leden samen moeten werken aan een collectief gebeuren, eerder dan als een organisatie op zich te staan.”

“Voor een vereniging is het de uitdaging én de kunst om autoriteit te verwerven en een uniek, sterk en onbetwistbaar ‘merk’ te worden.”

Wat zou u persoonlijk nog willen realiseren op het vlak van verenigingsmanagement ?

“Ik heb me altijd voorgenomen om een boek over verenigingsmanagement te schrijven, maar het is moeilijk kiezen of dit nu een breed theoretisch werk, een praktisch handboek of gewoon wat luchtige columns moet worden. Voorlopig ben ik een aantal ‘inzichten’ die ik dagelijks gebruik, zoals de leden klanten paradox, aan het uitschrijven om er een kleine publicatie rond te maken die begin 2015 zal verschijnen. Het is mijn manier om ‘sporen’ na te laten, maar ik hoop vooral dat anderen er verder baat bij hebben. Op de eerste plaats mijn team, zodat we de unieke dienstverlening van zMpact verder kunnen zetten, maar uiteraard ook de vele verenigingsprofessionals binnen de verenigingen.”

+++++

Hoe samenwerking tussen organisaties ook voor de verenigingsprofessional de lat hoger legt

BSAE Community magazine 12 – Juni – augustus 2015

Ledenverenigingen en communities werken hard aan ledenwerving. Ze zetten in op een langdurige relatie en dan heb je er alle belang bij dat die een spetterende start kent. Drempels die verhinderen nieuwe leden vlot aan boord te krijgen worden weggenomen. Het nieuwe lid moet direct de waarde kunnen proeven van het lidmaatschap, bij voorkeur direct een gepast antwoord krijgen op zijn persoonlijke uitdagingen en zich thuis voelen. Tijdens dit proces is de organisatie er niet vies van alle registers open te trekken en haar ziel bloot te leggen.

Maar als het op samenwerking met andere organisaties aankomt, zijn ze vaak opeens minder geneigd open en meegaand te zijn. Meestal omdat ze al jaren gewoon zijn om als 'collectiviteit' naar binnen te kijken: de bescherming van het beroep of de sector staat voorop. De boze buitenwereld is standaard verdacht en kan enkel verstorend werken. En bovendien geldt bij nog teveel organisaties: wat je zelf doet, doe je beter.

Nochtans zijn er goede redenen om samen te werken met andere organisaties, of het nu andere ledenorganisaties, de overheid of wetenschappelijke instellingen zijn. Op de eerste plaats is het veelal kostenefficiënt om samen dingen te doen. De beperkte middelen leveren schaalvergroting op, wat op haar beurt zorgt voor een grotere 'collectieve impact'. Het inschakelen van co-creatieve processen met spelers met uiteenlopende achtergronden (zoals kennisinstellingen) leidt tot nieuwe kennis. Bovendien biedt het samenwerkingsproces op zich al interessante inzichten in hoe samen aan een groter verhaal gebouwd kan worden, zonder dat de partners hun eigenheid verliezen of hun missie moeten verloochenen.

Willen organisaties 'future proof' blijven, zullen ze zich meer dan voorheen open moeten stellen om opportuniteiten te detecteren en op te nemen. Er is geen plaats meer voor 'poortwachters' die leden binnenlaten, maar blind zijn voor wat er buiten de poorten gebeurt. Ad hoc interventies om ongunstige wetgeving tegen te gaan, of eerder tijdelijke projecten worden vervangen door de

noodzaak om permanente samenwerkingsverbanden op te zetten. Deze dagen de flexibiliteit en intrinsieke kracht van de organisatie continu uit.

Verenigingsprofessionals zullen hun competenties moeten bijschaven om echte 'samenwerkers' te worden. Ze zullen specifieke vaardigheden moeten ontwikkelen om de permanente interactie met andere professionals te doorstaan. Want organisaties smeden geen banden met organisaties, de mensen binnen die organisaties wel. En zij krijgen binnen het ecosysteem van samenwerkende organisaties een véél grotere en uitdagendere opdracht dan enkel 'hoeder van de leden' te spelen. Ondanks de veelheid aan actoren en de onoverzichtelijke complexiteit die dat met zich meebrengt, blijkt alles op één of andere manier in mekaar vast te haken. Met opportuniteiten, maar ook aandachtspunten, en vooral heel wat zaken die buiten de directe controle van de professional vallen.