

# Artikels “Communities & Professionals”

## Marc Mestdagh

(2017)

Professional Professional	2
Waarom het waarom van een ledenvereniging zo essentieel is	3
Efficiënte ledenbinding is niet enkel 1 op 1 ‘servicen’, maar inzetten op de collectiviteit	5
To lobby or not to lobby (voor ledenorganisaties)	7
Less is more – ook als we de organisatie van een ledencommunity organiseren	9
Professional is niet zomaar een functie, het is een job!	11
Organisaties sleutelen aan ledenbinding, maar wil het lid dat eigenlijk wel?	13
Academy is meer dan een opleiding organiseren	14
De collega’s maken de brug	17
Wat als we eens meer professional in de professional steken?	19
Lidmaatschap 3.0 – geen bezit maar toegang tot de toekomst	21
5 lezenswaardige boeken voor de zelfstandige professional	22
De focus paradox	24
Kan een basisinkomen het statuut van de freelancer verbeteren?	26
De rol van de nieuwe bestuurder 3.0	27
Ledenbinding: van koud netwerk naar warme community	29
De flexibele schil: veel meer dan een HR-uitdaging	31
Denk na over het hart, de bestaansreden, van je organisatie	34

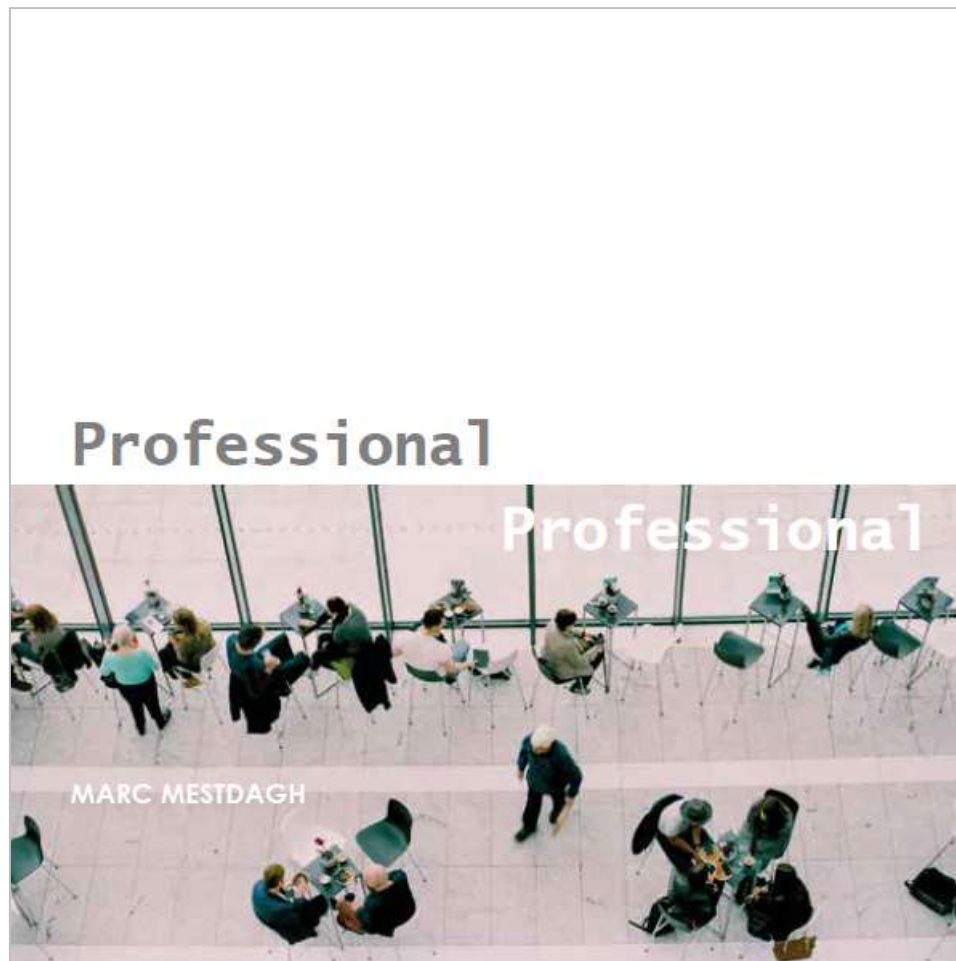
---

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

© 2017 Marc Mestdagh, p/a 2Mpact nv, Kerkstraat 108, 9050 Gent

# Professional Professional

In augustus 2017 verscheen het inspiratieboekje Professional Professional over de Community Empowered Professional delen (in druk en in PDF-versie: <http://bit.ly/zyASaqC>)



# Waarom het waarom van een ledenvereniging zo essentieel is

25 januari 2017

"Wie een waarom heeft waarvoor hij kan leven, kan bijna elk hoe verdragen." Deze quote van Nietzsche geldt in het bijzonder ook voor ledenverenigingen. Veelal bestaat er wel een document met daarop de missie en visie maar er gebeurt in de praktijk weinig mee. De praktijk vraagt nu eenmaal directe en concrete inspanningen. Het is dan ook dikwijls een *eye-opener* als we die missie en visie even naast de activiteiten van de organisatie leggen. Een oefening die ik elke vereniging adviseer minstens jaarlijks eens te doen, bijvoorbeeld naar aanleiding van een reflectiemoment of (inter-)visiemeeting.

## Waarom die waarom?

Sommigen vinden het net iets te wollig om veel of lang met die missie/visie-toestanden bezig te zijn. Of er wordt vanuit gegaan dat de 'raison d'être' wel – minstens impliciet – gekend is en er een brede consensus is over de visie van de organisatie.

Vreemd genoeg zijn de missie en visie op de eerste plaats essentieel om antwoorden te bieden op de hoe-vragen. **Het afstemmen van wat en hoe je de zaken doet op de missie en visie helpt de organisatie zich te focussen op wat wel en wat niet moet gebeuren.** Dat betekent dat er makkelijk beslist kan worden over de vele vragen vanuit het bestuur, de leden en externe stakeholders om als organisatie in actie te schieten. Het creëert een zekere rust voor iedereen die betrokken is bij de werking – kiezen is altijd een beetje verliezen, maar bewust kiezen om iets niet (langer) te doen zorgt voor ademruimte voor de zaken waar bewust wel voor gekozen wordt.

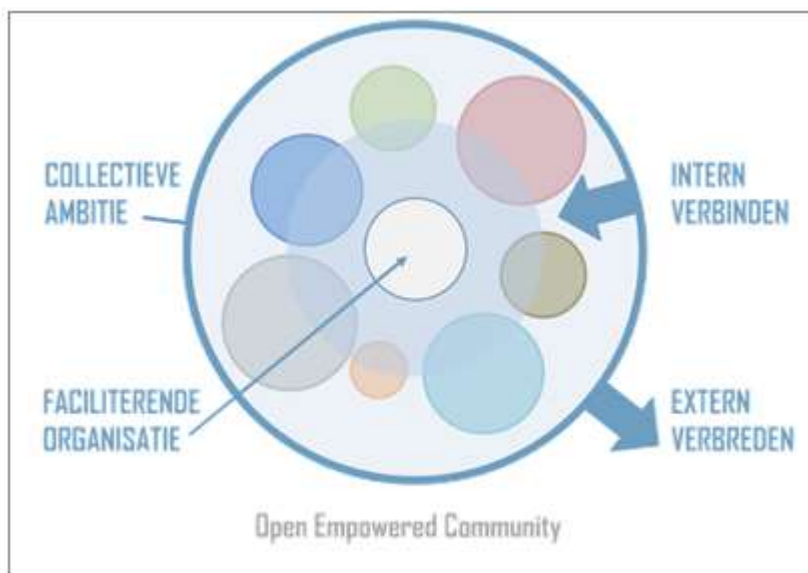
Ook het onderscheid tussen de dingen goed doen en de goede dingen doen krijgt hiermee een duidelijk gezicht. Het zal elke bestuurder, vrijwilliger en verenigingsprofessional wel bekend in de oren klinken dat er wel altijd een lijst met 'todo's' blijft openstaan, zodat alle inspanningen die leiden tot het afvinken eerder het doel wordt, dan oordeelkundig omgaan met de impact en het effect van de handelingen – wat overigens een aftoetsing aan de missie/visie is.

## Collectieve ambitie

Een andere uitdaging waar veel organisaties mee te kampen hebben is dat er te veel pijlen gericht worden op het organiseren van de organisatie, waardoor aandacht voor missie/visie op de eerste plaats uitgaat naar organisatorische aspecten (goede cijfers, meer leden, 12 newsletters). Om die reden hanteer ik in plaats van de 'missie van de organisatie' liever het concept van de collectieve ambitie. Collectief verwijst naar het feit dat een ledenorganisatie er op de eerste plaats voor alle leden moet zijn, maar ook dat iedereen die aan of binnen de organisatie werkt een gedeelde, gemeenschappelijke verantwoordelijkheid draagt en verondersteld wordt hieraan mee te werken. Ambitie heeft een enigszins andere connotatie dan visie & strategie – wat zich meer in de sfeer van management (doelstellingen, kpi's,..) bevindt. **Collectieve ambitie moet inspirerend werken voor iedereen die betrokken is bij de organisatie** – niet in het minst dus de leden.

### Community Toolbox

Om één en ander op een rijtje te zetten werken we binnen 2Mpact met een Community Toolbox waarin **25-HOE vragen zijn opgenomen die een ledenorganisatie relevant en toekomstbestendig houdt**. Centraal daarbij staat de vraag naar het vorm geven van die Collectieve Ambitie. Op het schematisch model hieronder wordt dit niet als een laagje op de organisatie gelegd, maar als grootst gemene deler overheen de betrokken leden. In drie volgende bijdragen ga ik verder in op de andere onderdelen van het model.



(c) Marc Mestdagh

# Efficiënte ledenbinding is niet enkel 1 op 1 'servicen', maar inzetten op de collectiviteit

1 februari 2017

Verder bouwend op het model dat ik in vorige post toelichtte, focussen we in deze bijdrage op het luik "Intern verbinden". Als we leden lid willen maken en vooral lid willen houden, moeten we daar als ledenorganisatie actief werk van maken. Op basis van jarenlange ervaring met meerdere en onderling sterk verschillende organisaties komen we tot minstens deze 10 essentiële HOE-vragen die een permanente uitdaging vormen voor een vereniging die relevant wenst te blijven.

1. **Ledenperceptiekloof** – hoe gaan we om met het feit dat de leden en de organisatie elk op een andere manier kijken naar de werking en ledenvoordelen?
2. **Het lid bestaat niet** – hoe gaan we om met het feit dat elk lid andere verwachtingen heeft en een andere vorm van 'consumeren' vertoont?
3. **Member Journey** – hoe passen we de werking en aanbod aan aan de voortdurend wijzigende behoeften van de leden, zonder de collectiviteit uit het oog te verliezen?
4. **Leden-klanten paradox** – hoe gaan we om met de vraag naar diensten op maat om te vermijden dat ledenbinding niet verdrongen wordt door een klantenservice-cultuur?
5. **Sectorvervaging** – hoe gaan we om met de vervaging van beroepen en sectoren die leidt tot nieuwe en soms concurrerende initiatieven en niet zelden gebaseerd op zelforganisatie?
6. **Ledenwerving** – hoe gaan we om met net-niet passende leden en met niet-leden en hoe kunnen we hen 'converteren' om lid te worden (incl. onboarding strategy)?
7. **Ledenretentie** – Hoe zorgen we ervoor dat leden lid blijven, niet enkel vanuit intern oogpunt, maar ook rekening houdend met externe 'storende' factoren?
8. **Ambassadeurschap** – hoe maken we van leden ambassadeurs die én de collectieve ambitie dienen, de andere leden én ook zichzelf (persoonlijke en professionele voldoening)?
9. **Member Sourcing** – hoe kunnen we de kracht (kennis, tijd, daden, betrokkenheid) van de leden op een efficiënte manier inzetten en ook meenemen in de volledige werking?
10. **Community empowerment** – hoe overstijgen we de 'what's in it for me?' naar 'what's in it for us?' (ontwikkeling en verankering van de community, beroepsgroep en/of 'professie')?

Vooraf bij de laatste HOE-vraag wil ik even stilstaan. Ledenorganisaties kunnen voor hun ledenbinding een en ander leren van hoe 'professies' in mekaar zitten. Professionals hebben nu

eenmaal een bijzondere manier waarop ze zich als beroepsgroep organiseren, waarbij het collectief belang het individuele overstijgt. De reflex van ledenorganisaties om af te stappen van hun aanbodgerichte aanpak (wij weten en bepalen wel wat een lid nodig heeft) naar een ledencentrische aanpak draait al te veel uit op het aanpakken van de 'individuele' behoeften van het lid. Met andere woorden: **generieke ledenvoordelen worden vervangen door services op maat van één lid.**

Als we naar 'professies' kijken zien we niet alleen de behoefte van professionals om verbonden te zijn met mekaar, en dat ze dat ook effectief doen via peer2peer-contacten en intervisiemettings. Het is eigen aan het statuut van professionals om hun professionaliteit af te leiden uit het deel uitmaken van de beroepsgroep. **De professionele identiteit wordt als het ware gedefinieerd door de afhankelijkheid van andere professionals en alles wat die groep bindt.** Dit kan gaan om gezamenlijke kennis en best practices, waarden en normen, de manier waarop er in permanente vorming voorzien wordt, de manier waarop uitmuntendheid wordt gewaardeerd. Kortom, wat in de vakliteratuur als 'Body of Knowledge' wordt omschreven. Een interessante denkpiste die in de praktijk heel wat toegevoegde waarde kan creëren.

*"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)

# To lobby or not to lobby (voor ledenorganisaties)

8 februari 2017

In deze derde post over het verenigings- of communitymodel dat ik in een vorige post toelichtte, focussen we in deze bijdrage op **het luik "Extern verbreden"**. Een organisatie is geen eiland. Denken dat het mogelijk is om strak binnen de eigen sector of het eigen beroep te blijven zonder rekening te houden met wat er buiten gebeurt is niet langer realistisch. Als ledenorganisatie is het levensnoodzakelijk om niet alleen over het muurtje te kijken, maar ook om actief en bij voorkeur pro-actief met die buitenwereld in interactie te gaan. En dat houdt veel meer in dan zich louter te richten op enkele actoren waarvan gedacht wordt dat die de organisatie daadwerkelijk vooruit zouden kunnen helpen.

Op basis van jarenlange ervaring met meerdere en onderling sterk verschillende organisaties komen we tot minstens deze **5 essentiële HOE-vragen** die een permanente uitdaging vormen voor een vereniging die relevant wenst te blijven.

1. **Omgevingsanalyse** – hoe houden we permanent voeling met wat leeft (trends, ontwikkelingen) in onze biotoop (bv. door content-monitoring)?
2. **Stakeholdersbeheer** – hoe brengen we in kaart welke organisaties en personen een 'invloed' hebben en hoe gaan we die efficiënt en effectief aanpakken?
3. **Partners/sponsoring** – hoe creëren we een win-win-situatie op inhoudelijk en financieel vlak met partners uit de sector en de markt?
4. **Samenwerking** – hoe halen we profijt uit het aangaan van samenwerkingsverbanden in het kader van subsidie-, onderzoeks- of andere projecten?
5. **Lobby** – hoe kunnen we onze autoriteit en representativiteit als belangenverdediger zo uitbouwen dat we permanent aanspreekpunt en overlegpartner zijn?

Vooraf **wat de lobby betreft is er één en ander veranderd**. Het idee dat het belangrijk is om druk uit te oefenen of te beïnvloeden heeft plaats moeten maken voor een veel bredere en vooral in tijd veel langere, en dus intensievere aanpak waarbij dialoog en wederzijds respect en vertrouwen centraal staan. Het gaat niet langer om verschillende 'posities' tegenover mekaar te zetten, maar om te zoeken naar win-win situaties op basis van gemeenschappelijke belangen.

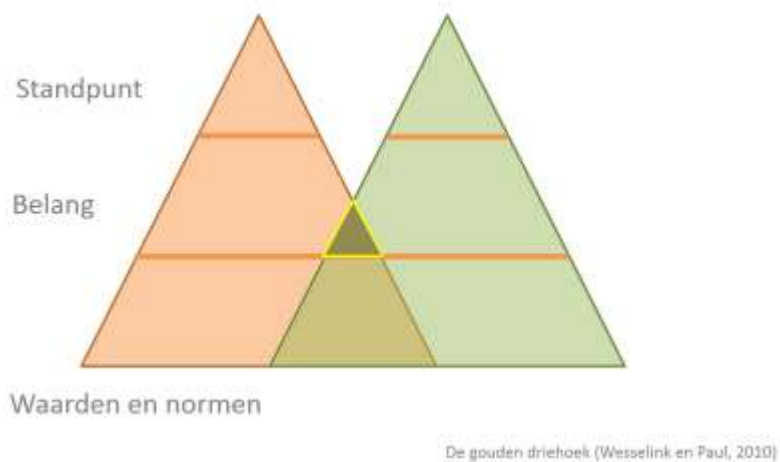
In die context is het boek "Excellent Onderhandelen" van Fisher, Ury & Patton een waardevolle gids. In plaats van het innemen van stellingen die enkel leiden tot conflictsituaties, moet er werk gemaakt worden van een onderhandelingscontext op basis van de volgende vier principes:

- Scheid de mensen van het probleem
- Concentreer je op belangen, niet op posities
- Creëer mogelijkheden in wederzijds belang
- Dring aan op objectieve criteria

Het resultaat van deze aanpak is om op een efficiënte manier te komen tot een verstandige, vriendschappelijke en vooral duurzame overeenstemming tussen partijen.

Dit principe wordt ook mooi samengevat door Wesselink en Paul in "Handboek Strategisch Omgevingsmanagement" als de 'gouden driehoek' waar belangen van partijen mekaar overlappen, terwijl er wel verschillende standpunten zijn.

## Van standpunt naar belangen



Mijns inziens biedt deze aanpak heel wat mogelijkheden om zowel vriend als vijand te vriend te houden.



# Less is more – ook als we de organisatie van een ledencommunity organiseren

17 februari 2017

Verder bouwend op het community-model dat ik in de vorige 3 posts toelichtte, focussen wij in deze bijdrage op het 4<sup>e</sup> en laatste luik, namelijk de “faciliterende organisatie”.

De **collectieve ambitie** van een community mag dan nog zo groot en helder zijn, een professionele ondersteuning is levensnoodzakelijk. Niet alleen om de missie te bewaken en vooral te vertalen naar een werkbare strategie – hierbij is het essentieel om ook te beslissen welke zaken NIET zullen gebeuren. Maar ook om effectief uitvoering te geven aan de acties die hieruit volgen: ledenwerking, belangenbehartiging, samenwerken met derden enzovoorts.

**Het bestuur en het ondersteunende secretariaat moeten een goed geoliede tandem vormen.** Op basis van jarenlange ervaring met meerdere en onderling sterk verschillende organisaties komen we tot minstens deze 9 essentiële HOE-vragen die de contouren tekenen van een sterke, faciliterende organisatie.

- **Raad van Bestuur** – hoe zorgen we dat het bestuur zich met het beleid (en toezicht) bezighoudt en hoe moeten we dat dan organiseren (governance)?
- **Rol van de bestuurder** – hoe vullen we best het takenpakket van de bestuurder in (balans tussen bestuurlijke en inhoudelijke kennis) en hoe houden we ze gemotiveerd?
- **Secretariaat/Bureau** – hoe zorgen we met een minimum aan resources voor de meest optimale context voor een ‘faciliterende’, bijna onzichtbare organisatie?
- **Verenigingsprofessional** – hoe zorgen we voor enthousiaste en sterke professionals die niet enkel de dingen goed doen, maar ook de goede dingen doen?
- **Communicatiestrategie** – hoe gaan we intern en extern onze communicatie-inspanningen kanaliseren en doseren (multichannel-mix, basisdocumenten, promo-materiaal)?
- **Communicatietools** – hoe geven we vorm aan de ondersteunende ‘tools’ (website – crm – newsletter – social media – magazine – jaarverslag – persbericht – position papers)?
- **Fysieke events** – hoe zorgen we ervoor dat de leden tijd willen inruilen om op congressen, opleidingen, werkgroepen aanwezig te zijn en bovendien hun steentje bijdragen?

- **Levenslang leren** – hoe bieden we een oplossing aan de leden inzake opleidingen, training en permanente vorming, beroeps/sectorspecifiek maar ook breed horizontaal (skills, attitudes)?
- **Maatschappelijke relevantie** – hoe zorgen we ervoor 'future proof' te blijven en hoe werken we aan en communiceren we over onze bijdrage aan een duurzame toekomst?

Wat al deze uitdagingen gemeenschappelijk hebben, is dat de organisatie er op de eerste plaats moet zijn voor de leden. Als we spreken over **ledenbinding** wordt te dikwijls verwezen naar de relatie lid-organisatie met het oog op het behoud van het lid binnen de organisatie. Wat we merken vandaag is dat leden zich ook meer en meer willen verbinden met mekaar en ook bereid zijn om daaraan te werken (bv. door deelname aan werkgroepen, lerende netwerken, projecten,...).

Als we spreken over het **verbreden** van de organisatie moeten we ons ook niet beperken tot het gegeven dat de organisatie contact onderhoudt of samenwerking zoekt met andere organisaties en stakeholders. Ook hier kunnen we een vertaalslag maken naar het verbreden van het speelveld van de leden, met andere woorden welke rol speelt de organisatie bij het vormgeven van de sector én de markt waar de leden zich in bevinden.

Zo krijgen de concepten van verbinden en verbreden een waardevolle invulling vanuit de gedachte dat de organisatie aan de ene kant de 'What's in it for me?' of de individuele behoeften van de leden faciliteert maar tegelijk vorm geeft aan het grotere 'What's in it for us?' op basis van wat die leden echt nodig hebben. **Dit creëert een goede basis voor de vereniging van de toekomst.**

# Professional is niet zomaar een functie, het is een job!

28 februari 2017

**Wil een professional ook in de toekomst relevant blijven dan moet hij zich meer gaan oriënteren als een Community Empowered Professional. Iemand die niet enkel een sterke 'inhoudelijke' professional is, maar ook aandacht heeft voor het professional zijn op zich en dat vooral in relatie tot collega professionals en zijn omgeving.**

Professional zijn betekent niet enkel beschikken over kennis en ervaring in een specifieke materie. Een professional heeft er alle belang bij om ook andere competenties te ontwikkelen en te reflecteren over uiteenlopende aspecten die mee vorm geven aan het professional zijn.

Voor een zelfstandige professional kan dat gaan over de wijze van adviseren, klantenwerving of samenwerken met anderen. Voor een interne professional kan dat gaan over kennismanagement, relatiebeheer en persoonlijke 'soft' skills (bv. presenteren, timemanagement,...). In alle gevallen speelt het adagium 'vrijheid in verbondenheid' een essentiële rol.

## **Professionals verbinden om te verbreden**

De best mogelijke manier om dit te realiseren is om vanuit een organisatie (bv. beroepsvereniging, sectororganisatie, associatie of groep van professionals) een traject op te zetten dat inspeelt op specifieke issues zoals een sterke identiteit, bewust professioneel zijn (welke rollen neem ik aan, hoe ga ik om met kennismanagement,...) en aandacht hebben voor de meerwaarde van verbonden te zijn binnen diverse community's.

## **Breed maar toch sectoraal**

Er wordt uiteraard tegelijk rekening gehouden met de specificiteit van de materie waarin deze professionals werken en/of hun professionele context. Deze 'sectorale' aanpak resulteert niet enkel in een adequate kennisoverdracht, maar zorgt ook voor het ontwikkelen van direct inzetbare 'output' voor de professionals (bv. ontwikkelen van gezamenlijke *best practices*, trainen van vaardigheden, opbouwen van een collectieve *Body of Knowledge*).

## **Win-win**

Dat een dergelijk traject zich afspeelt binnen een exclusieve groep van gelijkgezinde collega's genereert een grote toegevoegde waarde (groepsgevoel, peer2peer-uitwisseling, samensterker-effect). Dit draagt dus bij tot een win-win situatie voor zowel de professional (*What's in it for me?*) en de professe of professionele context (*What's in it for us?*). Een belangrijk uitgangspunt is immers dat je als professional geen eiland bent, maar net veel waarde haalt uit het verbonden zijn binnen een grotere community van collega-professionals maar ook van andere stakeholders (de zog. Community Empowered Professional).

### **Hoe aanpakken?**

Op basis van jarenlange ervaring ontwikkelden we een bijzondere methodiek, nl. de Professionals Toolbox, om samen met een organisatie of een groep van professionals dergelijke trajecten uit te werken. Het traject kan beperkt blijven tot opleidingsmomenten van een halve of hele dag, maar kan ook breder uitgewerkt worden tot een intenser *lerend netwerk* van maandelijks sessies. Hierdoor kan de organisatie haar eigen Academy vormgeven. Een andere mogelijkheid is het uitstippelen van een traject binnen de schoot van het bestuur, werkgroepen of een speciaal daartoe opgerichte *taskforce* die werkt rond één van de domeinen hiernaast en zo vorm geeft aan bijvoorbeeld een omgevingsanalyse, de ontwikkeling van een Body of Knowledge of de realisatie van een Inspiratieboek. De inbreng van de deelnemers staat hierbij centraal, maar wordt desgevallend aangevuld met externe expertise. Wij kunnen het geheel helpen conceptualiseren en vormgeven, maar ook coördineren en faciliteren.

# Organisaties sleutelen aan ledenbinding, maar wil het lid dat eigenlijk wel?

30 maart 2017

Ter voorbereiding van mijn BSAE masterclass op 20 april over ledenbinding betrapte ik mezelf erop dat ik het **heel evident** vind **om het standpunt van de organisatie voorop te stellen**. Als we consequent de leden centraal zetten in de werking, en de organisatie zich toelegt op het faciliteren van wat die leden nodig hebben, kan je niet anders dan mechanismen en methodieken bekijken die het de organisatie makkelijk maken om die ledenbinding te realiseren. Bij voorkeur gaat het over zaken die breed toepasselijk zijn voor heel wat leden en bijgevolg niet enkel de 'what's in it for me?' van het lid invullen, maar ook scoren op het rapport van de goed werkende organisatie. Dat hierdoor ook het belang van de collectiviteit van de sector wint, is mooi meegenomen.

Maar **stel nu dat we de zaak eens omkeren en dat bekijken vanuit het perspectief van een lid**.

Dan kan ik me inbeelden dat de volgende bedenkingen gemaakt worden:

- Ik wil met zo weinig mogelijk inspanning zo veel mogelijk 'return on membershipfee' (ROM)
- Ik hoef niet permanent over van alles en nog wat ingelicht te zijn, als ik maar datgene verneem dat voor mij belangrijk is
- Ik wil overigens eigenlijk bij voorkeur enkel dat weten waarmee ik dan ook nog eens het verschil kan maken ten opzichte van mijn concullega's ('business first')
- Er wordt mij een 'member journey' voorgeschoteld – maar daar ben ik niet in geïnteresseerd: ik weet ook niet hoe onze business zal evolueren
- Ik zou liefst een menukaart krijgen waaruit ik makkelijk kan kiezen wat ik nodig heb. Nu betaal ik wellicht voor zaken die ik toch niet gebruik

Over dat soort zaken wil ik het dus zeker ook hebben met de verenigingsprofessionals binnen BSAE en tijdens mijn masterclass. Vooral omdat er **wel degelijk valabele argumenten zijn die deze stellingen tegenspreken** en er heel wat acties ondernomen kunnen worden om de leden tegelijk hun individuele ROM te geven en ze in het groter bad van de vereniging te houden.

# Academy is meer dan een opleiding organiseren

5 april 2017

Bijblijven is ongetwijfeld één van de belangrijkste uitdagingen voor de moderne professional. Verandert de wereld snel, dan verandert de professionele context wellicht nog sneller. Het enige antwoord is levenslang leren, en dat vertaalt zich in een brede waaier aan vormings- en opleidingstrajecten. Los van private initiatieven is het aanbieden van vorming altijd al een kerntaak geweest van beroepsverenigingen en sectororganisaties. Maar het is eigenlijk nog veel meer dan zorgen dat de professional 'mee is'.

## Voorbij de basisopleiding

Voor veel beroepen en functies binnen organisaties bestaan heel wat basisopleidingen in het reguliere onderwijscircuit. Maar éénmaal 'on the job' blijkt het noodzakelijk om kennis en vaardigheden permanent *à jour* te houden. Trainingen en vorming, al dan niet geregeld dankzij wettelijke verplichtingen, maken een deel uit van de dagelijkse jobuitoefening.

Heel wat ledenorganisaties pikken daar graag op in door een breed spectrum aan opleidingen te organiseren. In de meeste gevallen ontstaan deze op basis van bevragingen naar de concrete behoeften bij de professionals of de werkgevers. Dikwijls wordt voornamelijk *ad hoc* ingespeeld op wijzigingen in de wetgeving of professionele context (nieuwe technologie, andere markt vragen,..).

## Doordachte aanpak

Belangrijker is het echter om zich als organisatie bewust af te vragen op welke manier er een **coherente en strategische aanpak** uitgewerkt kan worden. Zodat het niet enkel om invulling van actuele noden gaat, maar ook om de toekomst van het beroep veilig te stellen. Als we daar dan doelstellingen als flexibiliteit, weerbaarheid en toekomstgerichtheid aan koppelen, positioneren we het organiseren van opleidingen binnen de kerntaak van de ledenorganisatie, **namelijk mee helpen vormgeven aan de toekomst van de leden**. Opvallend is dat het hier dan ook niet enkel om de klassieke sectoraal-geïnspireerde opleidingen gaat, maar dat **soft skills en attitudevorming** zich opwerpen.

Los van de invulling van concrete behoeften van de deelnemers wordt op die manier ook de organisatie er zelf beter van. Interne kennisopbouw wordt gefaciliteerd die het event overstijgt, en

zo gedeeld kan worden onder een grotere groep binnen een community of vereniging. Of de organisatie kan voor haar eigen werking nuttig gebruik maken van de output van workshops waar deelnemers helpen meedenken over issues die belangrijk zijn voor de grotere groep. Allemaal manieren om verder invulling te geven aan de collectieve **Body of Knowledge** van de organisatie.

### **Academy**

Als we bovendien al die inspanningen systematisch en structureel verankeren in een 'Academy', dan creëren we een duidelijk tastbare toegevoegde meerwaarde naar de buitenwereld. De deelnemers krijgen een antwoord op langere termijn voor de ontwikkeling van hun professionele loopbaan, de organisatie geniet van de collectiverende effecten (ledentevredendheid, kennisopbouw, recurrente business ...) en er is een positieve perceptie bij de stakeholders van de autoriteit van de Academy.

Uiteraard vraagt dat een inspanning van de organisatie. Het aanbod moet continu opgevolgd worden, zowel naar inhoud als naar kwaliteit. En de deelnemers zijn er ook niet makkelijker op geworden. In een vroegere post (<https://marcmestdagh.be/2016/02/08/de-lerende-community-meer-dan-een-opleiding-volgen/>) heb ik 2 belangrijke trends aangehaald:

### **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 moeten 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.

### **Tot slot enkele concrete tips**

Om een succesvolle Academy uit te bouwen is het dus essentieel om bij de volgende stappen stil te staan:

- Welk aanbod *moeten* we voorzien (aangestuurd door vragen van leden, actualiteit, wetgeving ...)?
- Welk aanbod *kunnen* we extra organiseren in het kader van een breder verhaal (andere aspecten die relevant zijn voor de leden)?
- Hoe pakken we dat op een systematische en gestructureerde manier aan (format, frequentie, communicatie ...)?
- Hoe vertalen we dat ook naar de Body of Knowledge van de organisatie toe zodat dit ook voor de organisatie en ALLE leden een toegevoegde waarde betekent?



# De collega's maken de brug

31 mei 2017

Als verenigingsprofessional binnen een beroepsvereniging heb je de neiging op zoek te gaan naar gemeenschappelijke kenmerken, vertrekkend vanuit het gedachtengoed dat je professionals wil verenigen. Je wil iets zinvols betekenen voor alle leden tegelijk. Je wil ze verbinden, een groepsgevoel geven en zaken aanbieden waardoor iedereen een sterkere en slimmere professional wordt. Het is pas wanneer je begint na te denken over de verschillen of dat wat professionals van elkaar onderscheidt, dat je een heel andere dimensie van de professional ontdekt.

## Zich onderscheiden als professional

Op vraag van een vereniging van professionals ging ik dieper in op de 'brede vaardigheden' die de betrokken professional zou kunnen gebruiken om een grotere toegevoegde waarde te genereren uit de vereniging. Dat zou dan vertaald worden in een nieuwe reeks opleidingen, naast de bestaande 'inhoudelijke' sessies.

Die brede vaardigheden zouden op de eerste plaats een sterkere positionering ten opzichte van de opdrachtgever of werkgever kunnen opleveren, maar ook 'concurrentieel' een duidelijker verschil kunnen maken ten opzichte van collega's. En dan wordt het wat lastiger als ledenvereniging. Op welke punten wil je net die diversiteit gaan creëren? Hoe zal dat vallen bij leden die minder makkelijk mee kunnen (of willen)? Ga je een meersporentraject organiseren, met het gevaar dat er finaal te weinig bindweefsel overblijft om als groep verder te kunnen?

## Onder collega's

Uit contacten met leden werd me duidelijk dat dit principiële idee om de lat voor iedereen even hoog te leggen geen wezenlijk onderdeel uitmaakt van hun beleving als professional onder professionals. Kortom, gelijkheid binnen de ledenvereniging is niet dwingend om toch tot die individuele professionele voldoening te komen. Onder collega's mag het best wel wat uiteenlopen hoe de zaken aangepakt worden. Belangrijk is de peer2peer-uitwisseling, de mogelijkheid om even iets 'in de groep te gooien', te benchmarken of als verworven 'best practice' mee naar huis te nemen.

## Onder andere collega's

En toen schoot me iets helemaal anders te binnen. Hoe zou dit zich verhouden onder professionals van verschillende disciplines binnen eenzelfde organisatie of hetzelfde bedrijf? Concreet: hoe gedraagt een preventieadviseur zich ten opzichte van een milieucoördinator, een kwaliteitsverantwoordelijke, een facilitymanager of een HR-professional? Als je kijkt hoe al die profielen hun eigen achtergrond en historiek hebben, al dan niet wettelijk geregeld, en afhankelijk van de bedrijfsactiviteit ook op een andere manier ingevuld worden (lees: geprioritiseerd in functie van hun belang voor de organisatie), dan spelen vermoedelijk heel wat uitdagingen die niet noodzakelijk deel uitmaken van de 'inhoudelijk' professioneel gevormde professional.

### **De brug maken**

Dan rijst de vraag hoe die professionals zich binnen een organisatie bewegen om hun specifieke rol van manager, adviseur, regisseur of facilitator uit te oefenen, rekening houdende met de hiërarchische positie en verwachtingen inzake rapportering, het neerzetten van resultaten e.d.

Finaal kom je dan terug bij het begin, welke 'brede vaardigheden' hebben professionals nodig om zich, niet zozeer ten opzichte van vakgenoten, maar wel ten opzichte van collega-professionals te positioneren. En voor iemand die kijkt vanuit het perspectief van verenigingen, hoe pak je zoiets vakoverschrijdends aan? Moeten we afstappen van verticaal georganiseerde beroepsverenigingen en kiezen voor brede, multidisciplinaire organisaties, die dan bij voorkeur nog rekening kunnen houden met de interne omstandigheden en cultuur van de organisatie? Of heeft elke organisatie of elk bedrijf er voordeel bij om een klein beetje een 'community' van professionals te worden? Zijn organisaties overigens initieel niet ontstaan om net dat soort zaken op te vangen, maar heeft het organiseren van efficiëntie en effectiviteit met het oog op andere doelen zoals winst en groei dit niet deels overschaduwd? Dat soort zaken houden me dus bezig aan het begin van een verlengd weekend...

# Wat als we eens meer professional in de professional steken?

28 juni 2017

*Discussies over de toekomst van freelancers of zelfstandige professionals (kenniswerkers) gaan doorgaans voornamelijk over het sociaal statuut. Dat zij minstens van eenzelfde sociaal en fiscaal regime moeten kunnen genieten als werknemers zonder daarbij afbreuk te doen aan het concept om 'zelfstandig' te zijn. Of dat nu betekent dat er naast werkgever en werknemer een derde statuut moet komen, of dat de faciliteiten binnen die twee statuten zich voldoende moeten aanpassen aan nieuwe omstandigheden laat ik hier even in het midden.*

Eerder dan eventuele tekortkomingen van het statuut, is het ontbreken van andere 'essentials' een minstens even belangrijke oorzaak waarom het heel wat freelancers en zelfstandige professionals niet altijd even makkelijk valt om hun ding te doen.

## EEN ANDERE PROFESSIONAL

Het is niet omdat je goed bent in je vak dat je daarom ook een goede zelfstandige professional bent. Zelfstandig en autonoom opereren houdt ook in dat je op een andere manier met je vakkennis omspringt. Je wordt verwacht om een andere vertaalslag te maken waarbij je kennis en expertise direct inzetbaar zijn en vooral duidelijk aanwijsbaar het verschil kunnen maken in een bepaalde situatie. De opdrachtgever wil nu eenmaal een concreet resultaat zien – het achterliggende proces interesseert hem in mindere mate. Dat creëert een grotere transparantie van inzet (lees: gepresteerde uren) en effect en zet dus druk op de manier en de hoogte van de verloning voor de geleverde prestaties.

Niet alleen het proces van werken voor de opdrachtgever is helemaal anders, ook de manier waarop je zorgt dat je kennis op peil blijft is minder evident als zelfstandige professional. De evidentie om periodiek opleidingen en trainingen te volgen dreigt te verwateren door de druk om factureerbaar werk af te leveren. Een waardevolle aanpak hierbij is ongetwijfeld om actief deel uit te maken van een netwerk van gelijkgezinden, waar uitwisseling van zowel vakkennis maar ook inzichten en ervaringen over hoe als professional in het leven te staan aan bod komen. Voor alle duidelijkheid, het gaat hier niet over netwerken om opdrachten te vinden, maar wel om vanuit een peer2peer gedachte een sterkere professional te worden.

## **DE BEWUSTE ZP'ER EST ARRIVÉ**

Belangrijk om vaststellen is dat de zelfstandige professional niet langer enkel te situeren is binnen het hoger management (C-level) en daar veelal crisis- of transitie management voor zijn rekening neemt. Ook de klassieke invulling van ziek & piek of het eerder uitvoerende freelancen ('handjes') moeten meer en meer plaats ruimen voor een nieuwe lichtung zp'ers.

Het gaat om kenniswerkers die niet de bescherming van de klassieke intellectuele beroepen genieten (cf. de orde of het beroepsinstituut van de vrij beroepers), maar toch een zekere verantwoordelijkheid dragen. Denken we aan milieuprofessionals en energiedeskundigen die voor de uitoefening van hun beroep over een 'persoonlijke' erkenning door de overheid moeten beschikken. Dit zorgt er ook voor dat de professional in grote mate verantwoordelijk is voor zijn daden. Indien het om een zp'er gaat betekent dit dat hij des te meer heel bewust professioneel bezig moet zijn. Naast het voldoen aan wettelijke verplichtingen zal hij zelf moeten instaan voor een optimale omkadering inzake kennismanagement, permanente vorming, de keuze van gepaste opdrachten, enzovoort.

## **VRIJHEID IN VERBONDENHEID**

Het voorzien van zo'n breed denkkader is de kerntaak van Fedipro, de vereniging van zelfstandige professionals (kenniswerkers). Los van de toegevoegde waarde van de eigen vakinhoudelijke organisatie, is het essentieel om aandacht te besteden aan een allesomvattende professionele omkadering. Dit kan in samenspraak met Fedipro vanuit de sectororganisatie zelf georganiseerd worden (VMx, de beroepsvereniging van milieuprofessionals heeft een interne werkgroep voor zp'ers in samenwerking met Fedipro).

# Lidmaatschap 3.0 – geen bezit maar toegang tot de toekomst

20 juli 2017

Ter voorbereiding van een nieuwe masterclass over ledenbinding kwam ik op basis van recente inzichten uit de vakliteratuur gekoppeld aan ervaringen in de praktijk tot het volgende schema:

Lidmaatschap 1.0	Lidmaatschap 2.0	Lidmaatschap 3.0
De vereniging organiseert	De vereniging regisseert	De vereniging faciliteert
Lid zijn is een evidentie, en ook iets om trots op te zijn	Lid zijn moet nuttig en relevant zijn, erbij horen is meegenomen	Lid zijn is essentieel als 'wissel op de toekomst'
Lidmaatschap is enkel een mechanisme om tot de organisatie te kunnen behoren	Lidmaatschap is een 'aandeel' (er wordt een gevoel van ownership gecreëerd)	Lidmaatschap neigt naar 'coöperant' zijn van de organisatie (aandacht voor inspraak en medezeggenschap)
Ledenvoordelen zitten in één pakket voor alle leden gelijk, vooral omdat dat makkelijk is qua 'handling' voor de organisatie	Ledenvoordelen worden verpersoonlijkt tot 'services' (op maat), vooral onder druk van de leden zelf (zij zoeken de what's in it for me?)	Ledenvoordelen als 'cafetariaplan' maar ook als 'rugzak' (een omkadering als verzekering voor zaken die nog ingevuld moeten worden)
Ledenvoordelen zijn aanbodgericht: de organisatie weet best wat de leden nodig hebben	Voordelen en services zijn vraaggericht – de leden worden bevraagd en geven zelf aan wat ze belangrijk vinden	Voordelen en services zijn ook toekomstgericht, collectiverend – om als sector/professie samen vooruit te gaan
Leden zijn louter 'ontvanger'	Leden zijn betrokken en interageren (vooral ad hoc)	Leden zijn mede-creator van nieuwe initiatieven (proactief)
Geen aandacht voor member journey	Aandacht voor member journey, maar vooral intern en rond het lid zelf	Memberjourney maakt deel uit van het grotere verhaal (de collectieve ambitie)

# 5 lezenswaardige boeken voor de zelfstandige professional

16 augustus 2017

*Het is voor veel freelancers meestal niet de eerste keuze om een boek te lezen dat niet onmiddellijk over het vak zelf gaat, maar eerder over hoe ze als professional in het leven staan. Hieronder vijf interessante boeken waarvan de eerste twee sterk in de diepte gaan, terwijl de twee volgende meer raakvlakken hebben met de dagelijkse praktijk en tot slot een luchtig boekje om af te sluiten.*

**Je Binnenste Buiten** doet wat de titel zegt: het laat je reflecteren over een sterke professionele identiteit als basis om als professional weerbaar te zijn, makkelijk samen te werken en vooral om meer richting te geven aan je zelfontwikkeling. De ruim 500 pagina's nemen je mee langs heel wat theoretische modellen en onderzoeken, maar blijven door de helderheid van taal en de strakke onderliggende structuur boeiende lectuur.

Je Binnenste Buiten, Manon Ruijters (red.), Vakmedianet, 2015

**Leiding geven aan professionals? Niet doen!** van Mathieu Weggeman gaat op de eerste plaats niet over de zelfstandige professional op zich, maar over de kenniswerker die zich in organisaties staande moeten houden tegenover collega-professionals en vooral de manager die er enkel op uit blijken te zijn om het professionals lastig te maken door hen te sturen en te controleren. De profilering van en inzichten over de professional zijn niettemin heel waardevol voor de freelancer (onder meer over inzet van kennis, specialisatie, professionalisering).

Leidinggeven aan Professionals? Niet doen!, Mathieu Weggeman, Scriptum, 2007

De ondertitel van het boek **Professionaliseren als professional**: 'Maximale autonomie en minimale sturing' vat het gedachtengoed dat Alders wil meegeven goed samen. Als professional kan je nu eenmaal alleen excelleren en jezelf onderscheiden als je voldoende ruimte hebt om je kennis toe te passen en te converteren in waarde. Zonder ruimte ben je een uitvoerder en geen professional. Alders verkent hoe je best die ruimte optimaliseert en vooral ook managet – je bent immers verantwoordelijk voor je eigen waarde. Die kan je best evalueren volgens zijn EEE-model (efficiëntie, effectiviteit en energie).

Professionaliseren als professional, Gerard Alders, Scriptum, 2014

De **Ondernemende Professional** van Frank Kwakman en Cris Zomerdijk is het meest praktische boek in dit rijtje. Het biedt professionals een hele reeks inzichten hoe zij in een snel veranderende omgeving als professionele dienstverlener hun toegevoegde waarde kunnen blijven aantonen. En dat op verschillende vlakken: vinden van nieuwe klanten, relatiemanagement, marketing en ondernemerschap waarbij samenwerking en deel uitmaken van netwerken en community's centraal staan.

De Ondernemende Professional, Frank Kwakman en Cris Zomerdijk, Van Duuren Management, 2012

**Uurtje factuurtje** van Alex van der Hulst is een zomerse afsluiter. De verhalen en voorvallen zijn voor veel freelancers ongetwijfeld herkenbaar en de luchtige verteltrant brengt je in een sfeer van zelfrelativering en loutering. Maar bovenal blijft het een warm pleidooi over het freelancerschap.

Uurtje Factuurtje, Alex van der Hulst, Nieuw Amsterdam, 2017

# De focus paradox

30 augustus 2017

*Ik kan ervan genieten om in een organisatiekunde- of managementboek een model, schema of 'plaatje' tegen te komen dat me aan het denken zet. Het mag dan al eens zwart-wit zijn of zo abstract dat het moeilijk te vertalen is naar mijn dagelijkse professionele realiteit.*

Deze zomer botste ik eerder toevallig op het boek **De Succesillusie** van **Richard Engelfriet** waarvan de ondertitel het ergste deed vermoeden: "*Hoe trainers, goeroes en consultants u dagelijks bedriegen en hoe u daar in zeven eenvoudige stappen vanaf komt*".

Zijn stelling is dat **als een model niet wetenschappelijk bewezen is, het geen waarde heeft**, zeker niet om als succesgarantie bestempeld te worden. Het is vermakelijk geschreven en dwingt tot nadenken over de essentie van veel van die managementmodellen. Maar voor mij gaat het er op de eerste plaats niet zozeer over om de ultieme succesformule te vinden, maar om over instrumenten te beschikken om zaken inzichtelijk te maken. Zijn we niet allemaal een beetje op zoek naar wat ordening, herkenning of bevestiging om nog maar te zwijgen van zingeving in wat we dagelijks doen?

Om die reden gebruik ik **als adviseur ook graag schema's en grafieken om dingen 'behapbaar' te maken**, iets wat binnen een omgeving van tijdschaarste wel gesmaakt wordt. Zo gebruik ik al een tijdje een heel eenvoudig schema als het over de oefening rond missie, visie en strategie gaat. Iets waar iedereen het over heeft, onder meer dankzij de Start with Why en de Golden Circle van Simon Sinek, volgens Engelfriet evenwel zonder dat er ook maar enig bewijs is dat bedrijven die zijn advies volgen succesvoller zouden zijn dan bedrijven die dat niet doen.





Een gesprek over dit schema leidt minstens altijd tot **het besef dat er keuzes gemaakt zullen moeten worden**. Kiezen is verliezen, maar dat zou dan gecompenseerd worden met de noodzaak aan focus. Engelfriet heeft er alvast zijn mening over: *"Focussen: Ik doe het bij de opticien, maar veel goeroes zien het als broodkrumels die Hans en Grietje weer terug naar huis moeten leiden. Een garantie op succes is het uiteraard niet (...) Naar het schijnt moet u soms dus stoppen met focussen en leren out-of-the box te denken. En zo heeft een consultant altijd wel een passend advies bij uw ellende."*

Mij lijkt het vooral nuttig om eerst breed genoeg te gaan denken (wat mijn eenvoudig plaatje toelaat), zodat het kiezen een bewuste keuze is waar niet permanent over getobd moet worden of het wel een goede keuze was. Maar dat wil niet zeggen dat we het vizier niet open moeten houden. Het kan dus geen kwaad om **nu en dan weer eens out-of-the-box te gaan denken**. Ik merk dat veel organisaties dit wel ervaren als een noodzaak, maar dat liefst wat buiten het normale speelveld houden door dit te isoleren op een visiemeting, brainstormsessie of strategiedag. Engelfriet houdt het bij: *"Uit onderzoek is overigens gebleken dat verhuizers de enige professionals zijn die daadwerkelijk out-of-the-box handelen"*.

Waar ik graag voor pleit is om na te denken over hoe een **evenwichtige balans** te vinden tussen een bewuste en harde focus en een continue open houding voor mogelijke opportuniteiten die zich al dan niet toevallig aanbieden (serendipiteit). Waar het op neer komt is dus om binnen de strategische aanpak – die bij voorkeur sterk gefocust is, toch het proces van buiten de focus te kijken vast te leggen. En bij voorkeur niet enkel als teambuildingmoment of als periodieke omgevingsanalyse in de schoot van een medewerker, maar als intrinsiek onderdeel van organisatiecultuur.

---

Richard Engelfriet, De Succesillusie, Haystack 2017 (ISBN 9789461262080)

# Kan een basisinkomen het statuut van de freelancer verbeteren?

26 september 2017

*Een basisinkomen voor iedereen, ook voor freelancers? Een goed idee? Op basis van het boek Win For Life van Nele Lijnen, politica voor Open Vld, sommen we 5 voordelen op van een basisinkomen voor zelfstandigen.*

Het debat over het basisinkomen blijft actueel. Fervente voorstander Nele Lijnen haalt in haar boek *Win For Life* heel wat voordelen aan en weerlegt tegelijk de nadelen.

Of het concept als dusdanig succesvol uitgerold en geïmplementeerd kan worden is moeilijk in te schatten, omdat je het niet zo maar een beetje kunt proberen. Experimenten met een beperkte scope bieden geen correcte resultaten en een volledige implementatie kent alsnog te weinig draagvlak.

## 5 VOORDELEN BASISINKOMEN VOOR FREELANCERS:

1. Het basisinkomen past binnen de zoektocht van de freelancers naar meer vrijheid en autonomie. De balans privé-werk is ook gemakkelijker in evenwicht te houden. Het creëert dus een psychologisch voordeel.
2. Het basisinkomen zou drempelverlagend kunnen werken voor zij die stap willen zetten naar het zelfstandigenstatuut.
3. Voor actieve freelancers zou het basisinkomen meer ruimte bieden om op zoek te gaan naar klanten waarvoor zij de best mogelijke diensten kunnen leveren. Iets waar zowel de freelancer als de klant belang bij heeft.
4. Het basisinkomen zou ervoor zorgen dat freelancers meer tijd kunnen investeren in het op peil houden van de eigen kennis en specialisatie.
5. Er zou ook meer tijd en ruimte zijn om als freelancer deel te nemen of zelf belangeloos mee te werken aan diverse projecten waaronder professionele netwerken (beroepsvereniging, community's,...).

Nele Lijnen, *Win for Life*, Pelckmans Pro 2017 (ISBN 9789463370387)

# De rol van de nieuwe bestuurder 3.0

2 oktober 2017

Als we vanuit het oogpunt van ledenbinding kijken naar het bestuur, plaatsen we die als vanzelfsprekend helemaal bovenaan de piramide van betrokkenheid en vrijwillige inzet. Bestuurders zijn per definitie actieve leden die het beste voorhebben met de organisatie. Nieuwe uitdagingen binnen ledenorganisaties dwingen echter tot het herdenken van de rol van de bestuurder.

Los daarvan is het interessant om zien dat een bestuurder meer en meer de verschillende rollen tegelijk en door mekaar opneemt, wat dan weer een uitdaging kan zijn voor het secretariaat:

- De klassieke rol van de bestuurder als **manusje-van-alles**. In veel gevallen – waar het secretariaat of bureau klein of onbestaande is – voeren bestuurders ‘operationele’ taken uit die de dagelijkse werking tegemoet komen (zog. executive bestuurders). Ontzorging vanuit andere leden of externe ondersteuning is hier meer dan aangewezen.
- De ideale, klassieke rol van de bestuurder als **visie- en strategie bepaler** die vanuit zijn inhoudelijke kennis van het beroep of de sector de grote lijnen van de organisatie kan uitzetten. Omdat een groep van mensen die mekaar goed kennen zich graag op het gemeenschappelijke richten, kan externe ondersteuning hierbij wel noodzakelijk zijn. Dit is een interessante en uitdagende taak voor het secretariaat.
- De noodzakelijke, klassieke rol van de bestuurder als **toezichthouder** op wat er gebeurt binnen de organisatie (meestal de werking van het secretariaat). Hierbij wordt ook meer en meer gezocht naar ‘bestuurscompetenties’, door bijvoorbeeld te werken met externe, onafhankelijke bestuurders of door de bestuurders op te leiden.
- De klassieke rol van de bestuurder als **gids**. Heel wat organisaties beschikken over een kernbestuur, dagelijks bestuur of bureau bestaande uit bestuurders die van iets dichterbij meehelpen aan het uitvoeren van de strategie, o.m. het houden van de focus en het aansturen van concrete beleidskeuzes inzake standpunten, specifieke projecten, enz. Dit is vooral zinvol om een sterke alignering te bewaren tussen de visie en de dagelijkse werking.
- De moderne rol van de bestuurder als **Ambassadeur**. De bestuurder wordt verwacht naar buiten toe één van de uithangborden van de organisatie te zijn door actief en zichtbaar aanwezig te zijn bij intern overleg (bv. als voorzitter van werkgroepen en taskforces), externe meetings en

events, al dan niet als officiële mandataris of 'liaison'. Voor de organisatie op zich een uitdaging om met een uniforme stem en beeld naar buiten te komen.

- De nieuwe rol van de bestuurder als **verbinder**. In de context van ledenbinding wordt de bestuurder gevraagd om nieuwe en bestaande leden te verbinden. De bestuurder beschikt nu eenmaal over een *bird's eye view* op de organisatie en kan als geen ander inspelen op de zoektocht van leden naar wat zij van de vereniging kunnen en mogen verwachten. Buddy of zelfs coachingtrajecten zijn daar een mooi voorbeeld van.
- De uitdagende, nieuwe rol van de bestuurder als **facilitator**. Als verenigingen voor de uitdaging gesteld worden om voor de leden uitzonderlijke toegevoegde waarde te bieden door nieuwe en bijzondere acties en diensten te ontwikkelen, zullen bestuurders zich niet louter als vertegenwoordiger maar als innovator en voorloper moeten gedragen. Dat creëert nieuwe behoeften inzake competenties en vergt een andersoortige inzet van de bestuurders.

In alle gevallen speelt de relatie met de medewerkers op het secretariaat een essentiële rol. **Hierbij moet in elk geval afgestapt worden van het klassieke beeld dat het secretariaat enkel uitvoert wat het bestuur beveelt.** Meer nog, de tandem kan en moet zo sterk zijn dat het er niet toe doet wie vooraan of wie achteraan zit. Het professionalisme van zowel de bestuurders als de verenigingsprofessionals draagt ertoe bij dat beide partijen hun onderscheidende rol ten volle kunnen spelen en tegelijk mekaar kunnen helpen en aanvullen. Uiteraard vergt dat een goede kennis van mekaars rollen en van de mechanismen en processen die tot een perfecte win-win kunnen leiden.

# Ledenbinding: van koud netwerk naar warme community

31 oktober 2017

Ledenbinding is niet zozeer een ad hoc oefening waarbij enkele simpele tips & tricks de zaken terug op orde zetten, het maakt deel uit van de DNA van de organisatie. En voor alle duidelijkheid, het feit dat een organisatie zich manifesteert als ledenorganisatie betekent nog niet dat de leden zich verbonden voelen. Misschien komen ze gewoon wat voordelen halen omdat die opportuniteit zich voordoet. Dan heb je als organisatie vooral een netwerk (of zelfs klantenbestand), niet zozeer een community.

Ledenbinding heeft te maken met veel essentiëlere zaken dan dit. Zie de vergelijkende tabel tussen een koud netwerk en een warme community.

<b>Netwerk</b>	<b>Community</b>
Experience	Purpose
Connecting	Belonging
Knowledge	Empowerment
Kwantiteit	Kwaliteit
Zelforganiserend	Bewust faciliterend organiseren
Opportuniteit van voordelen/ diensten (what's in it for me?)	Solidariteit/collectiveren (zorgen voor alle leden – what's in it for us?)
Geen lidgeld (evt. pay-as-you-go)	Lidgeld (in ruil voor diensten en ontzorging )
Stand alone	Deel van groter geheel (biotoop)
Zichzelf uitvlakkend	Innoverend
Output	Outcome

Ledenbinding in een community is dus een permanent aandachtspunt en moet vanuit verschillende mechanismen en processen tegelijk bekeken worden.

Zo is er essentieel aandacht nodig voor onder meer:

- **De rol die een lid kan spelen.** In veel gevallen weet een lid onvoldoende op welke manier hij door een actievere rol te spelen binnen de community er ook meer voordeel uit kan halen. Je zou het kunnen vergelijken met de consument die ofwel kiest wat er in de etalage ligt, of de consument die mee in de keuken kijkt hoe iets tot stand kan komen dat hem echt past. Onderzoek wijst uit dat het lid in veel gevallen niet weet wat de organisatie echt voor hem kan betekenen.
- **De flexibiliteit van de organisatie om zich aan te passen aan veranderende omstandigheden.** Besluitvorming loopt bij veel organisatie stroperig – business as usual primeert boven de moed om harde beslissingen te nemen als acties, voordelen, programma's niet het gewenste resultaat opleveren. Om die redenen moet er nagedacht worden over andere mechanismen, zoals het inzetten van de kracht van de leden, het omturnen van leden tot ambassadeurs (dit is niet enkel de plicht en het voorrecht van de bestuurders) en het realiseren van collectieve verbinding. De "what's in it for me" mag er best wezen, maar finaal wil je als organisatie net iets meer bereiken met de groep (= de collectieve ambitie).
- **De daadwerkelijke impact van wat de organisatie doet,** zowel wat de individuele invulling van ledenbehoeften betreft, als de collectieve impact van bijvoorbeeld de belangenbehartiging of lobby. Het zijn belangrijke leidmotieven voor leden, maar in de praktijk merk je dat de communicatie naar en participatie van de leden stiefmoederlijk behandeld wordt

# De flexibele schil: veel meer dan een HR-uitdaging voor zowel de zp'er als de opdrachtgever

21 november 2017

*De freelancer neemt binnen de organisatie verschillende rollen op zich. Die rol kan verschuiven binnen de opdracht. Soms onopgemerkt. Maar met welke gevolgen?*

*Sterker connecteren met je opdrachtgever. En dat in een dynamische en zich evolverende markt. Dat stond centraal op het Fedipro-congres van 26 oktober 2017. Als opening van het congres ging ik in op de verschillende rollen van zelfstandige professionals en hoe dat de verhouding met de opdrachtgevers beïnvloedt.*

*Opdrachtgevers zijn veel veeleisender geworden. De scheidslijn tussen bijvoorbeeld interim-management en organisatie-advies verdwijnt meer en meer. De markt van intermediaire bureaus is al lang niet meer zo overzichtelijk. Aan de andere kant moet je weten op welke manier je externe ondersteuning inzet en hoe je de opdrachtgevers aanpakt. Je maakt dus deel uit van een groter geheel van actoren, maar je behoudt je eigen identiteit.*

*Los van de persoonlijke uitdagingen van de zelfstandige professional of freelancer om een onderscheidend en duurzaam businessmodel uit te bouwen, is ook de relatie met de opdrachtgever een permanent aandachtspunt. In het bijzonder gaat het over de rol die de zp'er opneemt.*

## **DISRUPTIE?**

Organisaties doen meer en meer een beroep op tijdelijke krachten. Vaker zal dan zal de rol van vaste werknemers vergeleken worden met die van externen. Wat als een externe professional vanuit een onbevooroordeelde blik op korte termijn dat realiseert wat voor de interne professional al lange tijd vaststaat? Of hoe wordt de niche-expertise van een tijdelijke zp'er geëvalueerd tegenover de generalistische aanpak van de eigen werknemer? Zodra organisaties het inzetten van zp'ers als strategisch belangrijk beschouwen omwille van de effectiviteit en kostenefficiëntie, in plaats van het opvullen van ziek- en piekmomenten, zal de aanwezigheid van zp'ers meer worden dan een HR-uitdaging.

## DE UITDAGING VOOR DE ZP'ER

Dat neemt niet weg dat kennis en expertise voor de zp'er voldoende zijn om met succes een opdracht uit te voeren. Als zp'er (en zeker als interim manager) kom je binnen in een bedrijf of organisatie met een eigen cultuur en interne afspraken. Je mag dan nog vooropstellen dat je er eigenlijk maar bent om je job te doen, je komt hoe dan ook in aanraking met mensen die jouw aanwezigheid in vraag stellen. Het komt er op dat moment op aan te kunnen terugvallen op competenties, skills en talenten om je positie te handhaven. Het gaat hier dus meer om de rol die je opneemt met het oog op het vinden van een 'match' met de organisatie en haar medewerkers.

## ROL EN VERANTWOORDELIJKHEID

Het schema hieronder probeert in kaart te brengen hoe de klassieke functies van een organisatie, namelijk management, ondersteunende en uitvoerende diensten door de zp'er aangevuld worden vanuit verschillende rollen. Misschien wat zwart-wit en niet helemaal volledig, maar het geeft een duidelijke indicatie waar die flexibele schil impact zal hebben.

## ROLLEN van de zp'er/freelancer

Intern	Extern (zelfstandige professional / freelancer)		
	Uitvoerend	Ondersteunend	Adviserend
Management	Interim-manager (management)	Facilitator (proces)	Expert (onafhankelijk)
Ondersteunend	Interim-diensten (projecten)	Coach (persoon)	Trusted Advisor (vertrouwen)
Uitvoerend	Externe support (jobs)	Trainer (inhoud)	Consultant (scenario's)

© www.marcmestdagh.be

Het belang om als zp'er stil te staan bij dit schema en na te gaan op welke manier de zp'er zich aandient of beweegt binnen de organisatie van de opdrachtgever heeft te maken met verschillende aspecten:



- Er is het onderscheid tussen het leveren van kennis of advies, of effectief mee helpen uitvoeren. Ben je eerder een denker of een doener en hoe vertaal je dat naar de uitvoering van de opdracht?
- Er gaat daarmee ook een verschil in verantwoordelijkheid gepaard, iets wat in een contractuele relatie tussen opdrachtgever en zp'er maar best goed wordt afgelijnd bij aanvang. Geef je als afstandelijke expert twee adviezen met de boodschap dat de opdrachtgever zelf moet kiezen, of neem je zelf de beslissing om bijvoorbeeld voor advies B te gaan? En misschien trek je wel nog laarzen aan om het mee te helpen uitvoeren.
- Tot slot heeft de gekozen rol ook met betrokkenheid of engagement te maken: op welke manier wil de zp'er zich inzetten in een breder of groter verhaal? Bijvoorbeeld door echt te gaan participeren in de organisatie. Dat kan een impact hebben op de vergoeding. In plaats van uurtje-factuurtje kan er over een resultaatsvergoeding of –bonus gesproken worden.

## **ROLVERVAGING**

De keuze van de rol is deels vooraf te bepalen door de zp'er – bij het vormgeven van zijn propositie naar de markt toe, maar we merken dat éénmaal 'on the job' er makkelijk een verschuiving plaatsvindt in de rol die de zp'er toebedeeld wordt. Daardoor neemt de zp'er misschien ongemerkt onverantwoorde risico's op zich, maar – en misschien wel nog erger – begeeft hij zich buiten zijn professionele comfortzone waardoor de kwaliteit van zijn werk in het gedrang komt.

De boodschap is en blijft dus dat een sterke zelfstandige professional voldoende tijd moet nemen om te reflecteren over waar hij mee bezig is en wil zijn. Dat doet hij bij voorkeur samen met peers, collega's en lotgenoten binnen een ledenorganisatie zoals Fedipro.

# Denk na over het hart, de bestaansredenen, van je organisatie

**Artikel uit BSAE Community magazine 21 – September 2017**

**Marc Mestdagh, verenigings- en communityexpert en gedelegeerd bestuurder van BSAE, buigt zich over de uitdagingen waar veel verenigingen tegenwoordig mee worstelen en waardoor ze hun structuur en organisatie gaan herdenken.**

Vanuit zijn ervaring merkt Marc Mestdagh op dat de hamvraag voor veel verenigingen blijft: 'Hoe gaan we om met het klassieke ledenmodel?'. "Leden hebben minder zin om lidgeld te betalen volgens het klassieke solidariteitsprincipe. Het lidgeld levert veel voordelen, maar een lid heeft niet noodzakelijk behoefte aan al die zaken. De link tussen wat het lid consumeert en wat ze ervoor betaalt is voor veel leden onvoldoende transparant." De reden hiervoor is tweevoudig. "Er is ten eerste sprake van sectorvervaging. Als professional kan je bij heel wat organisaties terecht, weliswaar om verschillende redenen (eigen sector, multidisciplinair voor verbreding, clubs voor 'persoonlijke voldoening' ...). Daarnaast is het zo dat veel klassieke voordelen aan waarde verliezen door bijvoorbeeld een alle info online, directe contacten met het beleid, opleidingen door private spelers, et cetera."

## **Meer ledenvoordelen als redmiddel?**

"Vreemd genoeg hebben veel verenigingen de reflex om te reageren op deze evolutie door meer ledenvoordelen aan te bieden. Dat werkt niet altijd. Veel verenigingen bieden dan op maat gemaakte diensten aan die apart te betalen zijn en komen in een ander business model terecht. Dat zorgt voor specifieke problemen op organisatorisch vlak, maar ook vooral voor een veranderende mindset van leden ten aanzien van de organisatie. Ze worden eerder klant dan lid."

De meeste verenigingen zijn zich bewust van de uitdagingen, maar weten niet hoe ze erop moeten reageren. "Om ze aan te gaan is het vooral belangrijk dat de verenigingen bij de leden ten rade gaan om te weten wat voor hen belangrijk is. Voor veel organisaties is dat nieuw, en ook soms pijnlijk. Als verenigingsadviseur probeer ik verenigingen ten eerste duidelijk te maken dat niet alles wat ze doen

verkeerd is. Het liefst probeer ik ze een spiegel voor te houden waaruit blijkt welke opportuniteiten er vanuit de bestaande werking zijn.”

### **Vervellende organisaties**

Belangrijk voor verenigingen is dat ze durven toegeven dat zaken niet werken. “Veel organisaties zijn bang om te schrappen. Kiezen is verliezen, maar als je het om een goede reden doet moet je er geen spijt van hebben. Het is voor mij, als externe, makkelijker om in te zien wat niet werkt en om zaken in vraag te stellen zonder potten te breken. Tijdens mijn workshops met verenigingen kan ik hen eerlijk bepaalde inzichten aanreiken waarmee ze verder aan de slag kunnen. Dat doe ik ook, door als sparring-partner op te treden en periodiek met een directeur of voorzitter te spreken over wat reilt en zeilt in de organisatie.”

Verenigingen hoeven niet per se te veranderen, Marc Mestdagh spreekt liever over vervellen. “Wat goed werkt behoud je, maar het kan nooit kwaad om na te denken over verbeteringen of nieuwe initiatieven. Doorslaggevend is dat er nagedacht wordt over de core-business van de organisatie, het hart van de organisatie. Dan heb ik het niet over de werking van het secretariaat, maar over de bestaansredenen van de organisatie -de collectieve ambitie- omdat dit duidelijk aangeeft dat het iets van de leden is. Zo maak ik ook een onderscheid met het concept van ‘missie’ dat al te vaak samenvalt met de perceptie vanuit het secretariaat.”

### **Gedragen focus op toekomstgerichtheid**

“Bij veel organisaties is er een continue strijd tussen het behouden van wat er is en goesting om iets nieuw te doen. Dat zorgt voor organisatiestress bij directeurs en bestuurders, die zich ook vertaalt naar het secretariaat. Het innovatieve en opvolgen van trends is net iets wat zeer belangrijk is. Als verenigingsprofessional loop je bij voorkeur voor de troepen uit. Dat proces moet deel uitmaken van de verenigingsstrategie en door iedereen gedragen worden. Een jaarlijkse visiemeting of strategiedag is daarom cruciaal, maar niet altijd afdoende om een toekomstgerichte organisatiecultuur te voeden.”

Vaak wordt er pessimistisch gesproken over de toekomst van klassieke ledenverenigingen, die plaats zullen moeten ruimen voor nieuwe communities. Marc Mestdagh blijft sterk geloven in de klassieke ledenorganisatie die tracht om alle leden een degelijke basisdienstverlening te bieden. “De uitdaging bestaat er wel in om de ‘what’s in it for me’ te koppelen aan de ‘what’s in it for us’. Daar zie ik nochtans heel interessante mogelijkheden voor organisaties. Ik denk op de eerste plaats aan alles

wat te maken heeft met het toekomstgericht kijken (business intelligence, stevige content, analyses, trendwatching) – zodat leden zich op een duurzame manier kunnen ontwikkelen.”

Leren van elkaar

“Verder geloof ik dat organisaties meer aandacht moeten hebben voor peer2peer ontwikkeling. De moderne ledenorganisatie kan dit proces succesvol faciliteren. Niet zomaar een praatbarak, maar in de diepte werken met de leden. De kennis die hieruit gehaald wordt kan de organisatie ook voor lobbywerk gebruiken.”

“Een bedrijf of professional is geen eiland, en dat geldt ook voor de ledenorganisatie. Ook op dit vlak kan de organisatie faciliteren. Bijvoorbeeld door de klassieke aanpak van de waardeketen te doorbreken en de leveranciers niet louter als logo-sponsors te bekijken, maar hen te betrekken bij de sectorontwikkeling. Ook samenwerking met andere organisaties moet nieuwe impulsen opleveren. Er ontstaan ook altijd maar meer nieuwe vormen zoals coöperatieve organisaties: leden investeren samen in een bepaald product of nieuwe dienstverlening. Ook in zo’n geval kan de organisatie de perfecte facilitator-rol op zich nemen. Verder zie ik ook kansen in deze nieuwe samenwerkingsvormen: pps-constructies, tijdelijke samenwerkingen tussen verenigingen en overheidsinitiatieven zoals de Vlaamse clusterwerking van minister Muyltters.”