

Artikels 2018 “Communities & Professionals”

Marc Mestdagh - www.marcmestdagh.be

Inhoud

Adviseren van binnen naar buiten of net omgekeerd ?	2
Kennis - hoe blijf je het bos door de bomen en vice versa zien?	5
Storytelling voor ledenverenigingen: er was eens.....	7
Worden ledenverenigingen MAD?	10
Van gewoon lid naar Gold Member – inspiratie en inzichten voor elke community	12
Waarom als Belgische ledenorganisatie het venster op Europa openhouden	14
Leden: kwantiteit of kwaliteit?	16
Nieuwe vaardigheden voor de nieuwe adviseur	18
De Algemene Vergadering en de Rollende Strategie	20
Old school lobby vs. moderne belangenbehartiging – een reflectiekader	22
“Professional worden is geen lineair proces, het is een proces van doen naar zijn.”	24
Maak van elke commissie, werkgroep of taskforce een boeiende expeditie	27
Communicatie is alles, alles is communicatie!	32
Social media en ledenorganisaties: een LAT-relatie of een moeilijk huwelijk?.....	37
Battle: interne adviseur vs. externe adviseur	40
Meer zuurstof voor uw bestuursvergadering - laat bestuurders ook nog leden zijn!	43
Het lid als Community Empowered Professional – de volgende stap	46
Ledenbinding is geen doel, maar een middel	47
Omdat we het verleden toch niet kunnen veranderen kijken we beter naar de toekomst.....	49
Expeditie – een praktijkcase	51
Wat je benoemt bestaat – over het gevaar je organisatie kapot te analyseren	54
Op zoek naar de perfecte balans tussen bestuur en verenigingsprofessionals.....	57
Ben jij een Community Empowered Professional?	59
Verjonging van het bestuur: wie staat te springen?.....	61

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

© 2018 Marc Mestdagh, p/a 2Mpact nv, Kerkstraat 108, 9050 Gent

Adviseren van binnen naar buiten of net omgekeerd ?

Laten we niet de open deur intrappen van de permanente verandering waarmee organisaties geconfronteerd worden. Maar het neemt niet weg dat het belangrijk is om de kennis en capaciteit te hebben om dat proces, dat finaal ook ingrijpt op de toekomstige relevantie van onze organisatie, op te volgen zodat de organisatie tijdig kan ingrijpen en waar nodig bijsturen. De vraag die zich dus opwerpt is: regelen we dat zelf of niet?

Zelfreflectie?

Wat we zien bij ledenorganisaties is dat er aan de ene kant meer bewustwording is over de noodzaak om te reflecteren over die onzekere en volatiele toekomst, maar aan de andere kant soms te weinig middelen voorhanden zijn of vrijgemaakt worden om dit duurzaam aan te pakken. Een mogelijke oplossing is om dit zelf te doen. Zelfreflectie mag dan mooi klinken, het levert in de meeste gevallen geen correcte resultaten op. Dat heeft te maken met het feit dat men van binnen naar binnen kijkt maar ook met het feit dat veelal de verkeerde vragen gesteld worden. Je kan niet weten wat je niet weet, en om het vrij met Einstein te zeggen, je kan ook de problemen niet oplossen met de zelfde kennis als die ervoor zorgde dat er problemen zijn. En het is vooral lastig omdat je als intern adviseur moet adviseren over iets waar je zelf deel van uitmaakt.

Van buiten naar binnen!

Het inzetten van een externe verenigingsexpert zorgt niet alleen voor een sterke inhoudelijke aftoetsing (benchmark), maar staat ook garant voor een objectieve en waardevolle kijk van buitenaf. Toegegeven, je kan niet onmiddellijk heel diep in de organisatie gaan peilen waar wat verkeerd zit of minder goed draait, en je krijgt omwille van kostenefficiëntie ook meestal niet de tijd om dit ten gronde uit te vlooien. Wat mijn praktijk me leert is dat het heel zinvol is om diepte-gesprekken te voeren met sleutelfiguren binnen en buiten de organisatie. Hoewel heel wat zaken in procedures en documenten vervat zitten, stel ik keer op keer vast dat de echt belangrijke zaken spelen tussen mensen en wat zij in hun hoofd hebben zitten.

Open Box

Concreet heb ik hiervoor een methodiek ontwikkeld om te zorgen dat organisaties de verbindende kracht tussen de eigen bestuurders, leden, medewerkers/professionals en externe actoren optimaal benutten om hun toekomst te verkennen. Open Box is een adviestraject dat heel breed kan gaan en de volledige werking van de organisatie kan omvatten, maar evenzeer gericht kan worden op een specifiek aspect van de organisatie (bv. ledenbinding, lobby, communicatie ...).

Het resultaat

Welke processen worden ingeschakeld om tot een zinvol resultaat te komen?

1. **Afbakening van de scope van de organisatie** doordat de interviews niet enkel peilen naar wat wel gebeurt, maar ook naar wat niet en waarom niet. Het traject biedt zo de mogelijkheid om een volledig beeld te vormen. Dit is zinvol om strategische beslissingen aan vast te knopen.
2. **Expliciteren van kennis** binnen en over de organisatie zoals dat bij de sleutelfiguren wordt 'opgeslagen' (heel dikwijls enkel als impliciete kennis in het hoofd van de betrokkenen). De oefening biedt ook inzicht in hoe dit beter aan te pakken (betere roldefiniëring, kennismanagement, inzetten van de leden ...).
3. **Organisatorische en inhoudelijke benchmarking** doordat de input afgetoetst wordt aan een breed kader van *best practices* van andere organisaties en verenigingsmanagement in het algemeen door de expert ter zake.
4. **Inzicht bieden in de perceptie van de organisatie** door verschillende sleutelfiguren individueel te bevragen en ook te peilen naar hoe zij dat ervaren bij anderen (leden, stakeholders), eventueel aangevuld met interviews met externe stakeholders en een analyse van de externe zichtbaarheid.
5. **Binding en buy-in creëren** door de sleutelfiguren in hun specifieke betrokkenheid en kennis over de organisatie te erkennen, naast het verder in kaart brengen van hun expertise.

Tot slot

Natuurlijk is het niet louter een 'of-of' verhaal. De inzet van 'externe ogen' moet finaal leiden tot zowel concrete acties voor de organisatie als interne kennisopbouw inzake processen om de organisatie flexibel en weerbaar te maken. Het is hierbij essentieel dat er een cultuur ontstaat waarbij er minder ad hoc opgetreden wordt, maar er een permanente alertheid is voor wat de toekomst kan brengen. En dat biedt ook zo zijn voordelen:

"What you think about expands. The more you think about the future, the stronger it gets. The more your decision making is focused on future outcomes, the better it gets. It becomes easier to see the long-term causality of decisions when you purposefully look for them. Each future focused decision reinforces the next, improving the efficacy of the process through time. The implicit messages of not focusing on the future is that tomorrow will always be the same as today, that member expectations won't change and that the association will live on forever. All are dangerous assumptions. Becoming a futurist may sound difficult, but becoming more future focused with each and every subsequent decision is really quite simple. The future is unwritten and your journey there is a process." (Omer Soker, The Future of Associations, 2016).

Kennis - hoe blijf je het bos door de bomen en vice versa zien?

Ik kijk uit naar de BSAE masterclass Kennismanagement met Filip Callewaert van volgende week. Hoe we binnen ledenorganisaties met kennis omspringen leeft: de sessie is volzet en ik hoor ook van andere verenigingsprofessionals dat het een ware uitdaging is geworden om 'on top of things' te blijven als het gaat over de stroomvloed aan informatie, data en content die op hen afkomt. Om het met Mark Eyskens te zeggen: 'Het gekende stijgt lineair; het kenbare stijgt exponentieel.'

Elke poging om met tools (crm, dms, intranet, wiki) al die informatie en data te vatten, laat staan te 'verzilveren' tot inzetbare kennis, leidt tot heel wat frustratie. Terwijl de organisatie de grote 'managementoefening' doet, lekt kennis uit de organisatie weg en weten leden zich wonderwel te behelpen met gratis informatie van op het internet.

Op basis van mijn ervaring met en kijk op ledenorganisaties heb ik alvast enkele zaken bijeengesprokkeld die ik graag beantwoord wil zien:

- **Macht van kennis**, en vooral van kennisasymmetrie (de organisatie weet veel meer dan de leden, wat zich vertaalt in een mooi, bindend ledenvoordeel) is zo goed als verdwenen. Sommige organisaties proberen nog hardnekkig schaarste en exclusiviteit te cultiveren door heel wat informatie achter slot en grendel te steken, maar je merkt dat dit alsmaar moeilijker wordt.
- **Kennis heeft zijn absolute status verloren**: het is niet langer omdat het van de organisatie komt dat het waardevol of echt is. Kennis wordt afgetoetst aan hoe anderen het bekijken (bv. peer-to-peer binnen ledengroepen, of in dialoog met een stakeholder). Er wordt rekening gehouden met de reputatie en de verdiensten van de bron, eerder dan de zelfverklearde autoriteit van de zender.
- **Wat is kennis feitelijk?** Daar is veel verwarring over. Er zijn nog altijd organisaties die niet doorhebben dat het 'doorschuiven' van informatie en data naar de leden zonder daar als organisatie zelf enige handeling op te doen (bv. filteren, cureren, maar ook analyseren en nieuwe content creëren) maar weinig zin heeft. Meer nog: net die valorisatie kan voor de organisatie een USP zijn die zich vertaalt in een exclusief ledenvoordeel dat voldoet aan de kwalificatie van 'empowerment' van de leden.

- **Hoe omgaan met 'tacit knowledge'?** Kennis is veel meer dan wat er op papier, mail of internet staat. Heel wat kennis, en in vele gevallen de meest waardevolle, is wat men impliciete kennis ('tacit knowledge') noemt. Zeg maar datgene dat in de hoofden van mensen zit. En dat is niet enkel het geval bij de verenigingsprofessionals, maar evenzeer bij de bestuurders en naarmate de organisatie ook meer inzet op de 'kracht van de leden' ook bij de leden zelf. Hoe kan je op die kennis beroep doen als organisatie? Het is zeker ook een problematiek die speelt bij personeelsverloop binnen de organisatie.
- **Praktisch zijn er heel wat uitdagingen** die verder reiken dan het 'opslaan' van kennis. Hoe monitoren en detecteren we nieuwe data, informatie en kennis (bv. bij stakeholders)? Hoe gaan we om met 'oude' kennis – wanneer laten we dat los (bv. bij het vernieuwen van de website – welke contentpagina's durven we te schrappen?)?
- **Hoe creëren we als ledenorganisatie waarde** vanuit de grote hoeveelheid informatie en data die we capteren? En dan bedoel ik vooral: hoe worden zowel de organisatie als de leden er beter van? Dat kan gaan over sectorale benchmarking, syntheses van lopende belangendossiers, maar ook over analyses in het kader van toekomstverkenningen of 'future scoping'.
- **Delen van kennis:** als we dan over waardevolle kennis beschikken hoe doseren we die naar de leden zonder niet-leden te favoriseren? Of is het beter om vooral in te zetten op het ter beschikkingstellen van de kennis: de ontvanger heeft de controle en kiest wanneer hij iets nodig heeft – voorwaarde is wel dat het eenvoudig te vinden is. En wat met deze quote van Lanting: "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." – is dit een haalbare kaart?

Storytelling voor ledenverenigingen: er was eens...

Normaal gezien loop ik niet zo warm van storytelling. Het voelt soms aan alsof er teveel woorden 'verbruikt' worden en een goeie verstaander heeft... Naar aanleiding van de BSAE masterclass over Kennismanagement ben ik er toch even stil bij gaan staan. Vooral ook omdat de volgende BSAE masterclass (op 23 februari 2018) net over storytelling gaat en ik graag op voorhand enkele zaken op een rijtje zet die mij interessant lijken.

Moderne marketing?

Wat me tot nu toe te veel stoorde aan storytelling is dat het veelal heel sterk 'marketing' gericht is. Guido Everaert omschrijft het als volgt: *"Daarom is storytelling een haast onmisbaar instrument in een modern marketingarsenaal. In een tijdsgewricht waar mensen in hun zoektocht naar relevantie overspoeld raken met overbodige informatie, zijn de verhaaltjes in staat om sympathie op te wekken en een reden aan te reiken waarom mensen nu net dat ene product, dat ene merk moeten verkiezen boven het andere."* En wat verder: *"De essentie van het concept 'storytelling' in zakelijke context. Overtuigen. De zaak binnen halen."*

Kennismanagement?

Het belang van storytelling in de context van kennismanagement werd me duidelijk na het lezen van enkele artikels van Harold Jarche:

"Stories can be the glue, holding information together in some semblance of order, for our brains to process into knowledge.(...) Stories are how we best remember and a story can be thought of as what happens in the gap between expectations and results."

Maar in dit artikel dat de titel *Story Skepticism* meekreeg, wijst Jarche er toch ook op dat we kritisch moeten nadenken over wat verhalen emotioneel met ons doen en wat de ware toedracht is van de context die een verhaal creëert. Niettemin: verhalen zorgen ervoor dat de grote hoeveelheid aan content aantrekkelijker en inzichtelijker wordt door de structuur en de context die het verhaal schept.

Storytelling en ledenverenigingen?

Ik leg alvast enkele scenario's^o – waar storytelling een toegevoegde waarde zou kunnen betekenen voor ledenorganisaties – voor aan Rudy Pieters, de expert van dienst op 23 februari 2018:

- **Het verhaal van het waarom.** De ervaring leert dat het weinigen gegeven is om de missie, visie of collectieve ambitie van de organisatie uit het hoofd te kunnen opzeggen. Kan een verhaal een abstracte slogan omturnen tot een onuitwisbaar beeld van de ambities en de toekomst die de vereniging wil realiseren?
- **Het verhaal van de leden.** Heel wat websites bieden een ledendirectory aan met contactgegevens, feiten en data, bij voorkeur in lijstjes (thema's, expertisegebieden, referenties). Kunnen 'cases' onder de vorm van verhalen hier een betere oplossing bieden?
- **Het verhaal voor de buitenwereld (de stakeholders).** Hoe zet je dankzij storytelling je standpunten kracht bij? Stel, je zit met de minister vast in de lift – wat vertel je als de belangrijkste betrachtingen van jouw organisatie en kan een verhaal daarbij helpen?
- **Het verhaal om mekaar te binden.** Als we dingen in een bredere context plaatsen kunnen we wellicht ook beter 'resoneren' – het verhaal wordt dan een katalysator van het samenhangsgevoel. Doordat leden informeel babbelen over hun professionele ervaringen (bv. tijdens netwerkmomenten of voor of na de vergadering) creëert dit cohesie wat dan weer tot een grotere verbondenheid leidt. (Everaert)
- **Het verhaal om samen slimmer te worden.** Bij klassieke opleidingen, maar des te meer bij peer-to-peer uitwisseling of intervisie is het zinvol om verhalen te gebruiken om kennis te expliciteren en dus beschikbaar te maken om erover te reflecteren. Verhalen creëren een bredere context waarbinnen informatie, data een andere dimensie krijgen. (Herman)
- **Het verhaal om kennis te 'borgen'.** Heel veel kennis is 'tacit' of niet geëxpliciteerd (m.a.w. het zit in de hoofden van mensen, wordt zelfs dikwijls onbewust toegepast en is daarom moeilijk te expliciteren). Om het collectief geheugen of zelfs de 'Body of knowledge' van de organisatie te voeden kan het zinvol zijn om verhalen te vertellen en zo kennis aan mekaar over te leveren. Bijkomende vraag vanuit kennismanagement invalshoek is dan hoe je dergelijke kennis binnen je organisatie een plaats geeft.
- **Het verhaal van de organisatie.** Doordat op alle niveaus (cf. hierboven) verhalen ontstaan die op één of andere manier gerelateerd zijn aan de organisatie ontwikkelen zich 'netwerken van lokale conversaties' die een 'talig beeld van de werkelijkheid' vormt en dus van de organisatie op zich. (Homan)

Hopelijk kunnen we hier een goed verhaal over opzetten tijdens de BSAE workshop en mag het om met Everaerts woorden te zeggen bekeken worden 'als een traditionele stam, compleet met palavermomenten en stamoudsten.'

° Onder meer op basis van inzichten uit:

Story Telling, Guido Everaert, Lannoo Campus, 2014

Harold Jarche – Jarche.com <http://jarche.com/2016/04/story-skepticism/>

Intervisie, Stef Herman, Politeia, 2017

Het etcetera-principe, Thijs Homan, Academic Services, 2013

Worden ledenverenigingen MAD?

In het boek 'Vertrouwen in de slimme samenleving' pleiten Sander Klous en Nart Wielaard voor een volledig andere aanpak van organisaties en bijgevolg de samenleving. Om een antwoord te bieden op de toenemende complexiteit (o.m. digitalisering, big data, internet of things, fintech), mogen we niet vervallen in simplificatie. Integendeel, we moeten de complexiteit omarmen, maar tegelijk zorgen dat we zelf zo weinig mogelijke extra complexiteit toevoegen door de manier waarop we zaken denken te moeten organiseren.

Hou in je achterhoofd het concept van een ledenvereniging die graag de kennis en expertise van haar leden wil inschakelen in een co-creatief proces en je krijgt een waardevolle nieuwe inkijk.

Als de ultieme open organisatie zien zij immers 'platformen' die gekenmerkt worden door drie essentiële principes, afgekort MAD:

- **Modulair:** problemen/uitdagingen moeten opgeknipt worden op een manier dat ze apart aangepakt kunnen worden, maar toch makkelijk weer op mekaar aansluiten. De kracht zit hem in sterke interfaces die de verschillende onderdelen verbinden. Zoals legoblokjes die de meest uiteenlopende constructies mogelijk maken, maar wel beperkt zijn door de vaste afmetingen. Of ook het internet dat met de http-standaard zorgt dat iedereen pagina's kan 'aanbouwen';
- **Agile:** we moeten afstappen van het idee dat we volgens een mooi afgelijnde blauwdruk kunnen werken. In plaats daarvan komt een stapsgewijze, kort-cyclische aanpak waarbij flexibiliteit primeert. Dit gaat soms ten koste van de efficiëntie, maar het is belangrijker om kort op de bal te kunnen spelen;
- **Decentraal:** de aansturing gebeurt niet langer centraal, hiërarchisch en top-down, maar alle actoren delen verantwoordelijkheid. Zelfsturing vormt hierbij de basis, zij het dat er goede 'vangrails' gedefinieerd moeten worden (een scherp gezamenlijk doel, de juiste balans tussen flexibiliteit en efficiëntie, de juiste mate van transparantie en de moed om de vertrouwde systeemwereld los te laten).

Het bijzondere aan het platform is dan weer dat aanbieders en afnemers mekaar treffen in een omgeving waar **waarde niet langer door de organisatie zelf gecreëerd wordt, maar door de gezamenlijke actie**. "De winnaar is niet degene die de controle heeft over de fysieke middelen, maar degene die de afstemming tussen vraag en aanbod het best orkestreert". Het gaat er dus niet langer

over het in de kijker zetten van het aanbod van de organisatie, maar over de manier waarop zij waarde kan creëren vanuit de leden van het platform.

Cruciaal in dit proces is dat er **een balans is tussen de openheid van het platform en het vertrouwen van de deelnemers** dat ze correct bediend worden. Voor bepaalde 'transacties' is dat evidentier dan voor andere. Bijvoorbeeld een autorit regelen via Über versus een juridisch advies inwinnen op een co-creating platform van advocaten en gebruikers. In het boek wordt in detail ingegaan op de noodzakelijke randvoorwaarden voor een dergelijk platform.

Als we het concept van een MAD-platform in zijn globaliteit projecteren op een ledenorganisatie, dan is er zeker heel wat winst uit te halen. Het model is makkelijk toepasbaar zonder de gevreesde disruptie te moeten veroorzaken binnen de bestaande organisatie. Het creëert toegevoegde waarde op maat van de leden (modulair), een vermindering van de inspanningen door de organisatie zelf (decentraal) en biedt de organisatie mechanismen om toekomstbestendige beslissingen te nemen (agile).

* Vertrouwen in de slimme samenleving, Sander Klous en Nart Wielaard, Uitgeverij Business Contact 2017 – ISBN9789047011293

Ook hun vorige boek 'Wij zijn Big Data – De toekomst van de informatiesamenleving' is een aanrader (Business Contact, 2014 - ISBN9789047007777)

Van gewoon lid naar Gold Member – inspiratie en inzichten voor elke community

Gold Member is 52 pagina's inspiratie voor leden die meer uit hun lidmaatschap willen halen maar ook voor de verenigingsprofessionals en bestuurders die hiermee te maken hebben en vooral tot een betere ledenbinding willen komen.

"Een Gold Member is er zich van bewust dat lid zijn van een community het persoonlijke belang overstijgt en vanuit solidariteit en samenwerking zowel persoonlijke en professionele voldoening creëert als waardevolle collectieve outcome voor de community."



Aan de hand van 20 uitdagingen van de toekomstbestendige vereniging wordt stilgestaan hoe leden zich als Gold Members kunnen gedragen. De voorwaarde hierbij is uiteraard ook dat de organisatie zich niet enkel als een netwerk opstelt, maar als een community.

(Leden-)netwerk/vereniging

Experience

Het leuk vinden lid te zijn en deel te nemen aan de werking (output)

Connecting

Linken met andere leden, fysiek en online (netwerken, social media,...)

Knowledge

Kennis en ervaring opdoen (opleidingen, informatie vanuit netwerk)

Community

+ Purpose

Belangrijk is de collectieve ambitie mee te helpen realiseren (outcome)

+ Belonging

Mekaar kennen en bij mekaar 'thuiskomen' (fysiek en online)

+ Empowerment

Peer-2-peer kennisontwikkeling met het oog op strategische aanwending ervan

Participation

Meerwaarde door deel te nemen en mee te werken aan groepsactiviteiten

Security

Veilige omgeving benutten om je activiteiten uit te voeren ('verzekering')

Acknowledgement

Je gebruikt de professionele erkenning en positionering dankzij de community

+ Contribution

Samen nieuwe en innovatieve dingen doen (collaboratie en co-creatie)

+ Future-proof

Proactief en vanuit de community een duurzame toekomst opzoeken

+ Pride

Je draagt beroepstrots uit en geniet beroepseer vanuit de community

Waarom als Belgische ledenorganisatie het venster op Europa openhouden

Veel Belgische ledenorganisaties hebben een bijzondere band met de Europese 'realiteit': ze laten zich vertegenwoordigen door een Europese of internationale koepelorganisatie. Niet zelden zijn ze op een boogscheut van mekaar in Brussel gevestigd, maar toch blijkt de afstand groot. Uit gesprekken met professionals uit die Europese en internationale organisaties merk je een sterke vraag naar een hechte band met de lokaal werkende verenigingen. We verkennen hieronder het waarom.

Associations World Congress

Vorige week kwamen meer dan 250 verenigingsprofessionals samen in Antwerpen naar aanleiding van het Associations World Congress. Overwegend 'Association Executives' actief in internationale en Europese verenigingen die -niet geheel verwonderlijk- veelal wonen en werken in Brussel. Met meer dan 2000 verenigingen die er op één of andere manier vertegenwoordigd zijn, is Brussel wereldwijd een belangrijke hub voor verenigingsmanagement. [Lees hier een uitgebreider verslag van BSAE over het event.](#)

De wereld van Europese en internationale verenigingen mag dan op het eerste zicht een heel andere wereld lijken, het viel op dat de uitdagingen heel erg gelijklopend zijn. Zelfs al werk je binnen een geografisch veel grotere omgeving, word je geconfronteerd met verschillende talen en culturen, en moet je niet voor de hand liggende samenwerkingsverbanden realiseren; alles blijft draaien rond ledenbinding en –retentie. Hoe zorg je ervoor dat je leden 'waarde voor hun geld' krijgen, dat ze mekaar tijdens events willen opzoeken en ook virtueel met mekaar geconnecteerd blijven. En ook het luik 'lobby' vertoont gelijkaardige uitdagingen.

Globaal vs lokaal

Wat minstens even sterk opvalt is de noodzakelijke verbinding tussen die twee werelden. Heel wat internationale organisaties zijn voor hun ledenwerving en –werking sterk afhankelijk van de lokale, landelijke verenigingen (chapters, maar ook volwaardige, autonome organisaties).

Omgekeerd voeden de lokale organisaties het internationale niveau met informatie, kennis en content over de materie. Wat op zijn beurt dan weer via mechanismen van collectivering uitgedragen wordt naar de wereldwijde achterban (bv. Via newsletter, campagne, magazine...).

Het blijft een boeiende wisselwerking waarbij beide partijen er alle belang bij hebben om als een sterke tandem op te treden. Met respect voor mekaars toegevoegde waarde en identiteit. Het mag dus zeker geen kwestie zijn van het zomaar overlaten aan de ander.

Europa

Gelet op de impact van het regelgevende kader van Europa, is de relatie tussen lokale, nationale organisaties en de Europese koepel zo mogelijk nog belangrijker. Een goede afstemming zorgt hier voor een betere doorstroming vanuit Europa naar de lokale organisatie, maar tegelijk is het een uitdaging voor de lokale organisatie om haar belangen en bezorgdheden zo duidelijk en concreet mogelijk te verwoorden.

Veel Europese organisaties worstelen met de consensusvorming tussen 27 verschillende lidstaten en soms nog eens zoveel regionale nuances. Niet verwonderlijk dat heel wat van die organisaties een hybride model aannemen, waarbij ze belangrijke spelers (zeg maar de grote jongens) een direct lidmaatschap bieden. Voor lokale organisaties is het essentieel van kortbij op te volgen wat de impact is van deze partijen binnen de Europese organisatie.

Een ander belangrijk voordeel van een hechtere samenwerking tussen de nationale en Europese vereniging is dat de Europese organisatie als facilitator kan optreden van uitwisseling tussen de lokale organisaties. Los van cultuur en taal, blijken er hoe dan ook heel wat gelijkenissen te zijn in hoe sectoren en professionals naar de wereld kijken. En voor die punten waar er verschillen zijn, is het uitnodigend om uit te zoeken waarom dat precies is.

Big in Belgium

Voldoende redenen dus om als Belgische organisatie het venster op Europa en de wereld voldoende ver open te houden. Waarom als Belgische organisatie ook niet actief proberen de Europese of internationale organisatie 'in huis' te nemen? Vanuit BSAE, de vereniging van Belgische verenigingsprofessionals, proberen we alvast de vinger aan de pols te houden door de contacten met Belgische professionals actief in Europese of internationale organisaties, maar ook door samen te werken met zowel internationale organisaties zoals UIA, FAIB, ESAE, ASAE, AAE, als de landelijke verenigingen van verenigingsprofessionals (daarover later nog meer).

Leden: kwantiteit of kwaliteit?

Toen ik vorige week tijdens de BSAE masterclass Ledenbinding aan de deelnemers vroeg iets te vertellen over hun leden en hoe ze die intern opdelen, kreeg ik vooral cijfermatige opdelingen: zoveel leden waaronder x grote bedrijven, y kmo's,... of procentuele aantallen per domein of ook z% van de sector. Niemand die sprak van betrokken leden of leden met specifieke verdiensten, of toffe leden tout court.

Als we het over de relevantie en impact van de organisatie hebben, blijken cijfers alleen misschien niet voldoende.

Waarom we leden in cijfers gebruiken?

- **Interne, administratieve zaken:** de lidmaatschapsbijdrage is in veel gevallen gekoppeld aan de omvang (aantal VTE's, omzet,...). Dat vertaalt zich ook naar het financiële luik (budget) – zie verder.
- **Representativiteit:** als we naar de overheid of andere stakeholders toe het belang ('gewicht') willen uitdrukken van de organisatie en/of de procentuele vertegenwoordiging binnen de sector. Sommige organisaties gebruiken dat in hun 'golden paragraph': "Samen stellen deze 220 bedrijven ongeveer 8000 mensen tewerk en realiseren ze een jaarlijkse omzet van 2,8 miljard euro."
- **Dashboarding:** voor interne rapportage en opvolging is het makkelijk om met getallen te werken – "Er zijn x nieuwe leden bijgekomen en y leden hebben niet hernieuwd". De vraag is of je zomaar die 2 categorieën mag optellen. Stel dat je 2 belangrijke leden kwijt bent en 2 onbekende nieuwkomers binnenkrijgt.

Waarom we leden ook beter naar kwaliteit opdelen?

- **Valorisatie van betrokkenheid:** als we de betrokkenheid in kaart brengen en dit kan gaan over zowel de inzet naar de organisatie toe (bv. deelname aan werkgroepen, taskforces) alsook extern (bv. als Ambassadeur van de organisatie naar stakeholders, niet-leden en zelfs leden), kunnen we een meer gerichte dienstverlening voorzien (ledenvoordelen, services,

aparte communicatie en interactie...), die tegelijk een betere invulling van de 'what's in it for me?' betekent en de ledenbinding versterkt.

- **Toegevoegde waarde expliciteren:** een betere inhoudelijke kennis van de leden zorgt ervoor dat we een scherper beeld kunnen maken van wie de organisatie vertegenwoordigt of de positionering van de organisatie ten opzichte van de sector. Hiervoor is kennis nodig van de echte impact van de leden: wat maakt hen speciaal (business model, referenties,...)? Als organisatie kan je hier bovendien op inspelen door in te zetten op het versterken van die impact vanuit de collectiviteit (leden samenbrengen voor peer-to-peer uitwisseling, co-creatie...).

Hoe kijken leden daar eigenlijk zelf naar?

- **Persoonlijke service:** veel leden zullen een kleine groep prefereren boven een grote. Denk bijvoorbeeld aan een opleiding in kleine groep waar de interactie, zowel tijdens als voor- en na, veel groter is dan bij een *ex cathedra* lezing. Of ook aan de toegankelijkheid van het team en bestuur indien er minder leden te 'bedienen' zijn.
- **Persoonlijke positionering:** veel leden kijken door die basiscijfers heen en zullen zichzelf graag afmeten en positioneren binnen de ledenachterban. Op dat vlak zullen reputatie, prestaties, dynamiek een belangrijkere rol spelen dan omvang in cijfers.
- **Reputatie van de organisatie:** veel leden zullen liever behoren tot een duidelijk afgebakende, kwalitatieve groep dan tot een groot en diffuus amalgaam. Dit kan haaks staan op de overtuiging van de organisatie dat het belangrijk is permanent aan ledenwerving te doen.

Waar cijfers echt tellen

Onvermijdelijk wordt elke ledenorganisatie geconfronteerd met de **financiële cijfers**. In veel gevallen het product van aantal leden en de omvang van de leden. Betekent dit in theorie een met relatieve zekerheid gekend budget bij aanvang van het werkjaar, je ziet dat heel wat organisaties vechten met noodzakelijke bijsturingen in de loop van het werkjaar.

Nieuwe vaardigheden voor de nieuwe adviseur

De consultant of adviseur van vandaag kent veel uitdagingen. Het is niet langer voldoende om gespecialiseerde vakkennis te hebben of om met één strak organisatiemodel processen te begeleiden. De klant is gehaast, veeleisend en wil onmiddellijk resultaat zien. Komt daar nog bij dat de maatschappij dermate snel verandert dat ook het advies van de consultant telkens bijgesteld moet worden, zowel inhoudelijk als vormelijk. Dat geldt des te meer voor de freelancer/zelfstandige professional die er in veel gevallen alleen voor staat om zowel zijn eigen kennis en kunde op peil te houden, alsook de complexe relatie met de klanten te bolwerken.

Sioo.nl, het universitair onderzoeks- en kenniscentrum inzake organisatieadvies in Nederland houdt zich al geruime tijd intensief bezig met het bestuderen van het adviesvak en de rol van de adviseur. In de recente publicatie "De 10 capabilities van de nieuwe adviseur"* wordt een nieuw model vooropgesteld, vertrekkende vanuit ingrijpende trends in organisaties die een impact hebben op de nieuwe adviseur:

- Meervoudig waarde creëren: de creatie van financiële én maatschappelijke waarde vervangt de focus op aandeelhouderswaarde
- Nieuw organiseren: nieuwe organisatievormen vervangen hiërarchische modellen
- Externaliseren: door ecosystemen en netwerken vervagen organisatiegrenzen
- Dataficeren: data wordt leidend bij het tot stand komen van producten, diensten, processen en mensen
- Experimenteren en itereren vervangen de klassieke planning & control cyclus

Het Sioo-ICMCI Capabilities Model 2018 koppelt hieraan 10 nieuwe vaardigheden (capabilities) voor de adviseur. We sommen ze hier kort op – een uitvoerige bespreking vind je terug in de [White paper](#):

- Business insight: client business and context knowledge and skills; consulting business knowledge and skills
- Technical capabilities: functional specialization; organizational knowledge and skills
- Consulting capabilities: consulting process knowledge and skills; change knowledge and skills
- Values and behavior: ethics & professionalism; personal and interactive skills; reflective skills; dynamic capabilities

Voor Sioo is de stap van competenties naar capabilities noodzakelijk en tekenend voor het feit dat de adviseur onderhevig is aan een permanent aanpassing- en leerproces. "Veel consultants hebben de neiging om te investeren in de ontwikkeling van hun skills en veranderkundige bagage. Dit is een te smalle basis voor de uitoefening van het vak in de informatiesamenleving. Het capabilities model nodigt uit tot verbreding van de domeinen voor doorgaande professionalisering. Van consultants wordt verwacht dat zij breed op de hoogte zijn van wat er speelt in de samenleving."

Voor freelancers en zelfstandige professionals is het in elk geval essentieel dat ze zich vanuit de community's waartoe ze horen blijven werken aan deze vaardigheden. Denk aan de uitwisseling binnen peer-2-peer netwerken waar aandacht is voor professionalisering, intervisie en reflectie. Maar ook minder formele, sociale contacten (binnen en buiten de eigen specialisatie) leiden tot een verrijking die noodzakelijk is om als adviseur relevant te blijven.

++++

Dit artikel verscheen ook op Nextconomy.be

De Algemene Vergadering en de Rollende Strategie

Het is voor veel ledenorganisaties druk de komende maanden. **De wettelijk verplichte jaarlijkse algemene ledenvergadering dwingt de organisatie en de professionals op het secretariaat of de hardwerkende bestuurders tot een confrontatie met de ledenachterban.** Wat hebben we vorig jaar gedaan en wat gaan we dit jaar doen? In nogal wat gevallen een louter formele bedoening waarbij lijstjes van acties en activiteiten, cijfers en wissels van mandaten geagendeerd staan. Om de vergadering wat meer schwing te geven wordt een interessante spreker uitgenodigd en moeten de locatie en catering het event een betere 'experience' geven.

Uiteraard neemt dat niet weg dat het **een unieke gelegenheid is om als organisatie even te reflecteren over de rol en de relevantie van de organisatie.** Dit houdt niet noodzakelijk het volledig in vraag stellen van de missie of de visie in, maar de strategische nota eens op tafel brengen kan zeker geen kwaad. Wat ik daarbij in mijn adviespraktijk vaststel is dat heel wat organisaties nog graag vasthouden aan langlopende strategische plannen (3, 5 of zelfs meer jaren). En dat terwijl we in tijden leven waarin alles heel snel verandert. Hierdoor wordt het bijna belangrijker voor de organisatie om kort op de bal te kunnen inspelen, eerder dan strak consistent vast te houden aan de uitvoering van wat ooit met goede bedoelingen werd vastgelegd in een lange termijn strategie. Het proces van de strategische review wordt daarbij misschien wel nuttiger dan de evaluatie van de behaalde resultaten achteraf.

Zo kom je naar analogie met de financiële rollende budgetaanpak tot **een rollende strategie.** De organisatie creëert een cultuur van permanente monitoring van de acties en activiteiten in functie van veranderingen en invloeden in en rond de bredere biotoop van de organisatie. Dat kan zowel van binnenuit (bv. leden ervaren nieuwe behoeften) als van buitenaf komen (bv. externe gebeurtenissen die een impact hebben op de sector). Wendbaarheid en flexibiliteit zijn de nieuwe kenmerken van de organisatie, en dat vergt gelijkaardige vaardigheden bij de bestuurders en de professionals, maar ook bij de leden indien zij actief ingezet worden om vorm te geven aan de werking.

Om dit succesvol aan te pakken – en vooral om het werkvolume verteerbaar te houden – **lijkt het me zelfs essentieel dat leden ingeschakeld worden in dit proces.** Niet enkel als respondenten op een behoeften-enquête of als een vooraf gemasseerd klankbord, maar als actieve radar om trends

te detecteren, om na te denken over oplossingen voor ad hoc opgedoken uitdagingen en om de weg naar de stip op de horizon te blijven bewaken. Onlangs werd ik nog als stakeholder geïnterviewd door een bureau dat in opdracht van een ledenorganisatie een nieuw strategisch plan moest voorbereiden. Ik kreeg vragen voorgeschoteld waarvan ik overtuigd ben dat de leden daar veel intelligenter op konden antwoorden. Het ontbreken van een cultuur van permanente interactie tussen de leden en de organisatie wordt op die manier ingevuld door een bevraging van externe deskundigen. Dan krijg je een interessant, maar ontegensprekelijk éénzijdig beeld. **Er zijn zoveel interessantere manieren om de kracht van de leden te ontsluiten**, ten voordele van zichzelf, maar ook van de organisatie, op de eerste plaats als goede ledenbinding, maar ook omwille van de toegevoegde waarde die leden kunnen – en indien goed aangepakt heel graag *willen* – bieden. *Laten we dit tot het eerste axioma van onze rollende strategieaanpak uitroepen!*

Old school lobby vs. moderne belangenbehartiging – een reflectiekader

Op 29 mei organiseert BSAE een Masterclass over Lobby en Public Affairs voor beroepsverenigingen, federaties en sectororganisaties (<http://www.bsae.be/event/68>). Ik wil alvast even mijn gedachten op een rijtje of beter in een tabel zetten over hoe ledenorganisaties het ook kunnen aanpakken. Met als rode draad het inzetten van de collectieve kracht en intelligentie van de leden:

	Old school 'lobby'	Moderne belangenbehartiging
Aanleiding	Reactief, reageren op vervelende ontwikkelingen	Proactief (vanuit permanente monitoring vóór zijn)
Organisatorisch	On going – we zijn er permanent mee bezig	Strategisch strak uitgezet: aanpak, middelen, verwachte resultaten. ¹
Door wie	Geïsoleerde aanpak door secretariaat /bestuur of lobbyisten	Ook inzetten van alle leden, bij voorkeur zelfs ook andere stakeholders (collectieve kritische massa)
Basis	Geschiedenis/Macht	Autoriteit/meritocratie
Doel	Aligneren van standpunten Beïnvloeding is veranderen	Verzilveren van gemeenschappelijke belangen - Beïnvloeding is overtuigen
Doelgroep	Gefocust op beperkte groep, nl. 'decision-makers'	Breed netwerk > alle mogelijke 'influencers'
Resultaat	Compromis (niemand is tegen)	Win-win (iedereen is voor)
Toon	Negatieve insteek > situatie moet verbeteren, oplossing ligt bij de ander Polariserend (zwart-wit)	Positief verhaal > situatie kan nog beter, en wij helpen mee met de oplossing ² Sympathie/empathie (genuanceerd)
Communicatie	Eenrichtingsverkeer, zenden	Wederkerig, interactief en sociaal
Content	Memoranda, nota's, studies en rapporten	Cases, testimonials, infographics, gecontextualiseerde facts & figures

Boodschap	Aangepast aan ontvanger (‘verdeel en heers’)	Uniform en helder – een ‘elevator pitch’ ³
Rapportage naar de leden	Synthetisch: enkel het resultaat (bovendien meestal enkel indien succesvol)	Transparantie over én het proces én het resultaat (zowel successen als tegenslagen)
Outcome	Eerder gericht op belangen van individuele leden	Gericht op het oplossen van maatschappelijke uitdagingen
Uitstraling	Protectionistische vereniging	Voorloper, vooruitziend en dynamisch

¹ “Advocacy in and of itself is merely an activity. And until any activity delivers a result, it necessarily drains resources without creating value. Advocacy must be defined as a measurable objective, not as an ongoing activity.” (Omer Soker)

² “Succesvolle lobby is niet de andere met uw probleem opzadelen, maar een oplossing aanreiken, waar die ook nog mee kan scoren.” (Leo Neels)

³ Een lid zit toevallig met de minister in de lift en die vraagt: “Hoe gaat het eigenlijk met jullie vereniging? Waar strijden jullie momenteel voor?” Het antwoord moet door alle leden hetzelfde zijn!

* * * * *

Bronnen (o.m.):

- I. Pouwels, Vereniging 3.0 – Belangenbehartiging 3.0
- R. Cialdini, Influence: the Psychology of Persuasion
- O. Soker, The Future of Associations
- R. Fisher, W. Ury & B. Patton, Excellent Onderhandelen
- K. Tieleman en M. Buelens, Onderhandelen
- M. Wesselink en R. Paul, Handboek Strategisch Omgevingsmanagement
- K. Joos, Lobbyen, Invloed, inzicht, impact

“Professional worden is geen lineair proces, het is een proces van doen naar zijn.”

Stagnatie is een stremming in de ontwikkeling van de professional en dat kan nefaste gevolgen hebben. Dit is het centrale thema van het boek “Stagnatie van professionals” van Ron van de Water en Mathieu Weggeman.* Het boek bevat heel wat maatregelen om die stagnatie te voorkomen. Waar dit van grote betekenis is voor de zp’er, wordt hierna kort opgelijst.

De galopperende zp’er

We kennen niet alleen een toenemend aantal zp’ers, het wordt ook een bonte mengeling van hoe ze in het freelancen staan.

- Er zijn de meer uitvoerende profielen, die specifieke skills inzetten bij terugkerende jobs zoals designers, vertalers, ict’ers.... In veel gevallen werken zij in de schaduw van de opdrachtgevers of zijn ze verbonden aan intermediaire organisaties of collectieven van waaruit de jobs gecoördineerd worden. Je zou ze moderne ambachtslieden kunnen noemen.
- Je hebt ook zp’ers met heel veel ondernemerszin in het bloed. Zij benutten de vrijheid van het zelfstandig zijn om zich zeer agile in hun sector en markt te begeven. De bedoeling is niet zelden om door te groeien, zij het vanuit een collectief van gelijkgezinden, zij het door personeel aan te werven. Je vindt hen onder meer in de ecosystemen van startups terug.
- Tot slot heb je ook meer en meer professionals die zich vooral omwille van hun inhoudelijke expertise profileren. Het gaat hier over kenniswerkers die zo van hun vak houden dat ze liefst alles wat er bij hoort zelf in handen nemen, eerder dan zich te moeten overgeven aan managers en structuren. Dit blijft niet langer beperkt tot de klassiek management, finance of HR-functies. Bovendien dienen zich ook allerlei nieuwe professionals aan onder de vorm van consultants en coaches. In veel gevallen genieten die professionals nog niet de herkenbaarheid als beroep zoals klassieke vrije beroepen (bv. deontologie, orde, instituut...). Het is ook niet altijd duidelijk in welke mate het om echte professionals gaat, maar in elk geval gedragen ze zich er naar.

De stagnerende professional

Weggeman geeft een aantal kenmerkende karakteristieken van professionals.

“De professional:

- beschikt over gespecialiseerde kennis, doorgaans verkregen na een langdurige opleiding en door voortdurend leren van opgedane ervaringen en toegepaste vaardigheden
- streeft naar autonomie en heeft het recht om keuzen te maken over hoe en met welke middelen het beroep wordt uitgeoefend
- is gedreven en in hoge mate persoonlijk betrokken bij de uitoefening van het beroep
- heeft een sterke beroepsethiek
- heeft behoefte aan identificatie met de beroepsgroep en met gewaardeerde collega's
- hanteert professionele standaarden en wil (beroeps)normen intercollegiaal handhaven en controle op het gedrag van andere professionals”

Vooraf de laatste twee kenmerken zijn van belang als het over de zp'ers gaat. De kans is immers groot dat stagnatie net bij hen gaat spelen als ze zich te veel op een eiland terugtrekken. Een professional moet niet alleen de expert zijn, die er zijn eigen visie en methodiek op nahoudt, hij moet zich permanent bijscholen om bij te blijven. Op die manier vermijdt hij 'pigeon holing' (de neiging om alle problemen te definiëren in termen van de oplossingen die hij kan bieden).

Andere zaken om een duurzaam inzetbare professional te blijven zijn onder meer het deelnemen aan peer-to-peer bijeenkomsten en intervisiebijeenkomsten, maar ook informelere contacten onderhouden met collega's en klanten. Professionals leren nu eenmaal beter in een sociale context: “Zij moeten van elkaar leren, elkaar spreken, bij elkaar binnen lopen, soms met de benen op tafel. Zij kunnen niet altijd uitleggen waarom ze iemand opzoeken. Je moet kunnen reflecteren.”



Waar de professional in zijn dagelijks werk mee geconfronteerd wordt, is mooi zichtbaar in de hierbij gevoegde grafiek uit het boek. Het deel uitmaken van een groter sociaal en collectief geheel is hierbij een essentieel onderdeel. Vrijheid in verbondenheid dus. En dat kan alleen maar door zich te verbinden met collega-professionals. Iets waar zp'ers zich heel bewust van moeten zijn.

* Uitgegeven bij Scriptum, 2017 (ISBN 9789463190527)

Dit artikel verscheen eerder op Nextconomy.be ""Exploring the future of work & the freelance economy"

Maak van elke commissie, werkgroep of taskforce een boeiende expeditie

Het is best makkelijk om te benadrukken dat het belangrijk is om **als moderne ledenvereniging de kracht en de collectieve intelligentie van je leden actief in te zetten voor de ledenwerking**. Zo hoef je als verenigingsprofessional niet zelf het warm water uit te vinden, en is er minder druk om de alleswetende kenniswerker te zijn. Wat dan telt zijn vooral je vaardigheden om als facilitator de nodige kennis bij je leden aan te boren en te vertalen naar zinvolle 'content' waar je als vereniging mee verder kan. De zoektocht naar een compromis waarbij niemand tegen is, wordt dan **de ontdekking van de win-win**, waarbij iedereen voor is want iedereen wordt er beter van.

"Member sourcing", of het inzetten van de kracht van je leden **blijft niettemin een uitdaging**. Op de eerste plaats omdat de leden zelf niet goed weten welke rol ze kunnen spelen – ze weten immers niet wat ze niet weten. Maar ook omdat het resultaat op voorhand niet vastligt. **Het beeld van de avontuurlijke expeditie staat bijgevolg in schril contrast met dat van de vooraf geregelde groepsreis**. Hierna volgt een vergelijking tussen beide 'formats'.

Wat vooral essentieel is in dit concept is dat expedities een mooie en moderne invulling geven aan het verbinden van de 'What's in it for me?' en de 'What's in it for us?' van de organisatie.

	Commissie/ Werkgroep/Taskforce	Expeditie
Thema, voorwerp	Functioneel: juridische zaken, kwaliteit, opleidingen Afspiegeling van de structuur van de organisatie	Heel divers van scope en variërend van 'omvang'
Traject	Geen afgelijnd traject (zo lang als nodig), meestal veel aandacht voor de obstakels onderweg	Eindbestemming wordt gedefinieerd, maar proces is belangrijker. Het vooropgezette doel is richtinggevend.
Relatie tov de missie/collectieve ambitie	Eerder operationeel, een ad hoc invulling van een strategische doelstelling	Direct gelinkt aan de collectieve ambitie

		Aantrekkelijke en ambitieuze uitdaging
Inbreng van deelnemers	Leden worden gevraagd om feedback te geven	Leden moeten zelf bepalen waarover het zal gaan
Diversiteit van deelnemers	Experten voor het betrokken thema	Breed, wat ook de kracht van de groep verhoogt. Belangrijk om bij begin in kaart te brengen (kennis, skills en niet enkel thema-specifieke)
		Cf. de wet van Ashby*
Toon van meetings	Debat: afweging van voorstel aan wat leden denken	Dialogoog: samen op zoek naar een win-win
	Finaal is er een winnaar en een verliezer. Doelstelling is een antwoord bieden op een uitdaging	Belang van vragen stellen: "Antwoorden zetten een punt, sluiten processen af, beëindigen acties en zetten de zaak stil. Vragen, daarentegen, richten de aandacht, mobiliseren energie, zetten aan tot actie en brengen de zaak in beweging." (Verhoeven)
Voorgeschiedenis	Wat al gebeurde is belangrijk en bepalend voor hoe het verder moet gaan	'We cannot solve our problems with the same thinking we used when we created them' – Albert Einstein
Input	Eigen expertise (secretariaat en leden), minder geneigd om er derden bij te betrekken	Externe expertise wordt ingeschakeld waar zinvol (cf. noodzaak aan diversiteit van deelnemers/kennis)
Outcome	Optimalisatie, efficiëntieverhoging, de verhoopte verandering	Transitieproces met als doel impact en effectiviteit verhogen

		“Radicale verandering, weliswaar in kleine stappen”(Rotmans)
Intern draagvlak	Breed, zoekend naar compromis voor volledige ledenachterban	Smal en diep verbindend (inzetten op betrokkenheid) Persoonlijke voldoening is ook belangrijk
Format	Vorbereid door secretariaat Opmerkingen/goedkeuring geven Legacy en logica spelen	Door deelnemers bepaald Co-creatief, iteratief Zoeken-leren-experimenteren
Commitment	Vanuit besef van de noodzakelijke samenwerking (ifv eigenbelang)	Vanuit gezamenlijk vertrouwen (belang van de relatie wordt heel hoog ingeschat)
Rapportage naar de overkoepelende organisatie	Notule, verslag over activiteit wordt <i>as such</i> doorgestuurd	Outcome als voorbeeld voor anderen (portabiliteit)
What’s in it for me? Vs. What’s in it for us?	Focus op US, meegenomen als er ook ME gerealiseerd wordt	Vertrekken vanuit ME met duidelijke doelstelling ook de US te realiseren (verbondenheid met groter geheel)
Begeleider	Meestal een interne professional (directeur, stafmedewerker) of executieve bestuurder > vooral inhoudelijke inbreng	Externe, neutrale begeleider (vertrouwenspersoon) “De facilitator gaat bewust om met meerdere perspectieven. Door verschillende perspectieven te zien en te delen ontstaat nieuwe betekenisgeving. Een mooie paradox: door verschillende meningen te delen krijgen we

een gedeeld begrip en worden
we het eens" (Homan)

Maar zeker ook combinatie van
begeleiden (facilitator) en
inhoudelijke inbreng (expert)

* De wet van de vereiste variatie van Ashby stelt dat de verscheidenheid binnen een systeem op zijn minst even groot moet zijn als de verscheidenheid in de omgeving waartegen het systeem zichzelf wil reguleren. Organisaties (systemen) moeten er voortdurend voor zorgen dat de variatie in de organisatie voldoende is om de veranderingen te kunnen waarnemen die plaatsvinden in de omgeving van de organisatie. Het is dus belangrijk om een diversiteit aan profielen (competenties, talenten, vaardigheden) te hebben.

* * *

Dergelijke expedities zijn zinvol zijn ter vervanging van klassieke commissies, werkgroepen en taskforces, maar zeker ook om invulling te geven aan visiemetings, intervisiemetings, kenniskringen, lerende netwerken, Communities of Practice,...

Bij heel wat auteurs vinden we **voorwaarden voor succesvolle teams, vertaalbaar naar de expedities binnen ledenorganisaties**. Het is namelijk niet omdat binnen de context van de ledenorganisatie het team minder frequent, mogelijks meer ad hoc samenkomt dat niet een zelfde ambitie als bij hoog presterende teams mag verwacht worden.

Op basis van o.m. Lencioni zien we ook nog de volgende **uitdagingen voor de expeditie**:

- Er is geen angst voor conflicten – dankzij het vertrouwen dat het team in mekaar heeft is het mogelijk om moeilijke gesprekken te voeren.
- Door van elkaar verantwoording te vragen blijft het team als één geheel voorrang geven aan de vooropgestelde doelstellingen. Het houdt ook de kwaliteit van aanpak scherp.
- Zowel eigen aandacht voor de resultaten als externe support en erkenning zijn noodzakelijk. Reflectieve vaardigheden zijn hierbij onontbeerlijk.
- Er wordt een resultaatgerichte structuur opgezet, waarbij zelfsturing kan, maar met een ondersteunende facilitator. Er is gedeeld leiderschap, maar dat is sterk rolafhankelijk.

Waar wacht jij nog op om expedities op te starten binnen je organisatie? Als je nood hebt aan een adviseur om je te helpen expedities opstarten of een sterke facilitator, aarzel niet om mij te contacteren.

* * *

Bronnen: o.m.

Willem Verhoeven, De kunst van het vragen stellen

Thijs Homan e.a., Faciliteren zonder omwegen

Jeannet Kant en Cees Sprenger, Faciliteren van kenniskringen

Patrick Lencioni, The Five Dysfunctions of a Team

Jan Rotmans, Omwenteling

Communicatie is alles, alles is communicatie!

Professionals in de communicatie-afdeling van verenigingen zullen misschien op de eerste plaats niet het gevoel hebben dat dit anders is dan in andere organisaties of bedrijven. Nochtans speelt hier ook de specifieke dynamiek van ledenorganisaties. Het feit dat communicatie onmogelijk op slechts één aspect gefocust kan zijn (in tegenstelling tot een bedrijf dat een product of dienst in de kijker zet), dat er een grote diversiteit is aan ontvangers die graag op hun manier informatie krijgen en dat alle inspanningen samen als coherent geheel tot een groter doel moeten leiden. ***Dat zorgt ervoor dat ledenorganisaties hun communicatie-inspanningen moeten aanpakken vanuit een allesomvattende strategie en met de grootste flexibiliteit in functie van doelgroep en beoogde doelstellingen.*** Dat vraagt ook dat de communicatieprofessionals veelzijdig en wendbaar zijn.

Op basis van mijn Community Toolbox en mijn praktijkervaring met tientallen organisaties, overloop ik graag de rol en het belang van communicatie vanuit de vele invalshoeken die een ledenorganisatie rijk is. Ik vermeld enkele voorlopige losse bedenkingen. Wil je hier meer over vernemen, dan volg je best [de BSAE Communicatieworkshops op 21/6 in Gentbrugge](#).

1. Waar de organisatie voor staat en gaat (**de collectieve ambitie**) zou de belangrijkste boodschap van de organisatie moeten zijn. In de praktijk blijken het ook dikwijls de moeilijkste woorden te zijn. Met informatieverstrekking, netwerking en belangenbehartiging kom je niet heel ver. Een onderscheidende baseline ligt zeker niet voor de hand, laat staan dat we net als Apple het enkel met een grafisch element zouden kunnen doen. Niettemin een belangrijke uitdaging om die centrale boodschap goed te communiceren: helder en vooral frequent. (...)
2. Wat we zeker ook niet mogen vergeten is om voldoende te communiceren over wat we als organisatie bereikt hebben. De Vlaamse bescheidenheid speelt ons hierbij dikwijls parten. En voor alle duidelijkheid, ik heb het niet over de obligate lijstjes van acties en activiteiten die je nog altijd in veel jaarverslagen vindt, maar over **wat de effectieve 'outcome' is** – dat waar de organisatie het verschil heeft gemaakt bij de leden, bij de doelgroepen, in de maatschappij als dusdanig. (...)
3. **Interne communicatie** binnen het bestuur en tussen het bestuur en het team is een geval apart. (...)

4. De grootste uitdaging voor interne communicatie binnen het team (secretariaat/bureau) lijkt me om te gaan met de veelheid aan inkomende informatie en data die in eerste instantie bij de professionals zelf terecht komt en die ondanks procedures en afspraken voor het grootste deel in de hoofden van die professionals blijft steken. Het is menselijk, en bijna onvermijdelijk, maar hier loopt de organisatie toch grote risico's op kennislekkage indien medewerkers de organisatie verlaten. Bovendien is er **veel meer met die tacit knowledge aan te vatten**. 'Kennis delen is vermenigvuldigen' geldt hier zeker en vast. (...)
5. In het kader van de **Member Journey**, moeten we aandacht besteden aan alle mogelijke contacten die het lid heeft met de organisatie, maar ook met de andere leden. Daarbij is de communicatie functioneel naar het lid zelf, maar minstens even belangrijk in de context van het grotere verhaal (de collectieve ambitie). De perceptie van ledenbinding bouwt niet enkel verder op ervaringen van het lid, maar ook op de communicatie (al dan niet in dialoog) met de organisatie. In de praktijk zie ik dikwijls dat de organisatie – en uiteraard terecht – ervan uitgaat dat de leden intelligente wezens zijn, die zelf hun weg zoeken binnen de organisatie. Ik pleit er graag voor dat we vanuit de organisaties meer moeten investeren in het opvoeden van leden zodat ze meer uit hun lidmaatschap kunnen halen. Ik had het hier al uitgebreid over in dit stuk en in mijn boekje Gold Member. (...)
6. Het idee dat we leden meer en meer op maat moeten bedienen (de 'What's in it for me?' voeden) leidt er ook toe dat we meer en meer **gepersonaliseerde communicatie** Dat vind je terug in afzonderlijke omgevingen binnen het leden-net, gerichte programma's en activiteiten maar ook in aparte newsletters. Op basis van voorkeuren zorgen we er zo voor dat leden enkel dat krijgen wat hen interesseert en dat creëert betere ledenbinding. Althans in theorie, want het blijft een uitdaging om content te categoriseren (door bijvoorbeeld tags toe te voegen – in de praktijk zie je soms meer tags dan content) en om leden ertoe aan te zetten hun 'interesses' mee te delen (ofwel hebben ze in alles interesse of in niks – meestal omdat ze de moeite niet nemen om via de self-servicing van het platform dat in te stellen). Maar bovenal kan het personaliseren leiden tot een verarming ipv een verrijking. Zeker in het geval de organisatie zelf de beslissing neemt (bv. op basis van bezoekerscijfers) waar de leden wel interesse voor kunnen hebben. Een discussie die verder onderzoek vraagt, maar de impact op de communicatie (en de professionals die erachter zitten) is groot. (...)
7. Als we **de leden actief willen betrekken** en hun collectieve kracht en intelligentie willen inschakelen, moeten we niet alleen het 'format' van meetings herdenken, maar ook de manier waarop we intern/extern communiceren. Recent schreef ik hier een stuk over. (...)

8. Voor veel organisaties is de **periodieke elektronische newsletter** de levenslijn naar de leden toe. En toch heb je soms het gevoel dat je misschien beter newsletters uitstuurt die al een vlagje hebben ('te bekijken, maar dat gebeurt toch niet en we wachten wel op de volgende'). Hoe lang mag die newsletter zijn, wanneer verstuur je die best en hoe frequent? Hiervoor zijn wellicht meer antwoorden dan er vragen zijn, maar er zijn enkele zekerheden. Een vaste periodiciteit is belangrijk. Ook al is er niet veel nieuws, of zelfs geen. Je behoudt de band met het lid, en het lid weet zich gesterkt dat de organisatie de zaken zorgvuldig opvolgt. Zelf hou ik wel van heel korte newsletters zoals bijvoorbeeld die van madeinoostvlaanderen.be. Slechts 5 koppen (met een link naar het artikel op de website). Makkelijk en vlot te screenen, al blijft het de (en ook hun) uitdaging om tegelijk uitnodigende en correcte koppen te schrijven.(...)
9. De **website** is je ultieme communicatiekanaal want het is je 'thuishaven' – alle communicatie kan vandaar vertrekken, maar komt bij voorkeur ook naar daar terug. En toch blijft het een uitdaging om al die content op een efficiënte manier kwijt te kunnen op je website. Bezoekers zijn nu eenmaal gehaast, weten soms zelf niet wat ze zoeken en willen al zeker geen tijd steken in het zelf analyseren van de 'gevonden' content. Maar hoe maak je soms complexe informatie behapbaar zonder de nuances onrecht aan te doen? (...)
10. **Drukwerk** heeft helemaal niet afgedaan, integendeel. (...)
11. Communicatie voor **events, opleidingen, trainingen** hoeft niet beperkt te blijven tot de uitnodiging en brede 'spam'. Je kan er de relatie met de leden verdiepen en bovendien waardevolle 'content' creëren voor de organisatie. (...)
12. Als je in je **kenniscentrum** veel data en informatie hebt zitten, heb je nog niet onmiddellijk zinvolle kennis. Dat komt er vooral pas in de communicatie. Over kennismanagement binnen de ledenorganisaties schreef ik eerder dit jaar een stuk. (...)
13. Hoe kunnen we **fierheid en trots van de sector en van de professionals** nog meer uitdragen? Laten we hierbij inzetten op cases en getuigenissen, storytelling en dergelijke meer. Over storytelling schreef ik eerder dit jaar een stuk. (...)
14. De eerste vereiste **om van de leden Ambassadeurs van de vereniging te maken** is dat ze over communicatiemateriaal beschikken waarop ze kunnen terugvallen. (...)

15. Communicatie in het kader van **ledenwerving** creëert een heel bijzondere uitdaging. We weten als organisatie immers niet wat niet-leden al wel of niet weten, wat ze willen weten of waar ze naar op zoek zijn en hoe we onze informatie het best kunnen overbrengen. Doen we beroep op meerdere kanalen (bv. social media) of gaan we gericht een één-op-één gesprek opzoeken (waarvoor we dan ook het geschikte communicatiemateriaal nodig hebben)? En wat na dat eerste contact: hoe rollen we verder de 'on boarding' uit? Eén ding staat vast: een nieuw lid moet actief ondergedompeld worden in wat de organisatie biedt. Een folder, een webpagina of zelfs een heel welkomstpakket is niet voldoende. Herhaling en vooral op maat verdieping is noodzakelijk. (...)
16. Het volstaat niet om de **stakeholders** in kaart te brengen en te monitoren. We moeten op een gerichte en passende manier de communicatielijnen openhouden. (...)
17. Als we de moeite nemen (en meestal is dat bloed, zweet en tranen) om een **samenwerking** in vertrouwen uit te bouwen waarbij een duidelijke win-win vooropstaat, dan is het essentieel om na te denken over hoe we over die samenwerking op zich zullen communiceren, maar wellicht nog belangrijker over hoe we over de resultaten van de samenwerking zullen communiceren. Op dat moment mag het vertrouwen niet geschaad worden doordat de ene of andere partij meer pluimen op de hoed steekt, of de zaken misschien niet helemaal voorstelt zoals die zijn. Het komt erop aan een goede balans te vinden tussen wie wat communiceert. En vooral in alle communicatie moet het goede gevoel dat aan de grondslag van de samenwerking lag doorklinken. (...)
18. In de BSAE masterclass over **belangenbehartiging** vorige week werd gedebatteerd of het zinvol is om niet enkel over het resultaat, maar ook over het proces van de lobby te communiceren. En of we dat dan ook doen naar niet-leden, maar eventueel de betrokken actoren. Een andere uitdaging was het al of niet inzetten van de leden om mee de lobby te ondersteunen. Uiteraard betekent dit ook dat iedereen met dezelfde stem moet spreken. In de aanloop van de sessie schreef ik hierover een stuk. (...)
19. Te weinig organisaties zetten in op een permanente monitoring van hun biotoop om pro-actief te kunnen werken aan nieuwe behoeften en opportuniteiten van de leden, van de organisatie zelf, maar ook van stakeholders. Een jaarlijkse visiemeting of een strategie-oefening om het vijfjarenplan op te maken zijn niet afdoende om **de organisatie toekomstbestendig te maken**. Ook hier kan communicatie (zowel in het proces als naar output) veel betekenen. (...)

20. **Media.** Dit is een apart hoofdstuk. (...)

Wil je meer vernemen over hoe je concreet omgaat met communicatie binnen de vele uitdagingen binnen de ledenorganisatie, schrijf dan in voor de BSAE workshops rond communicatie op 21 juni : <http://bsae.be/event/70>

Social media en ledenorganisaties: een LAT-relatie of een moeilijk huwelijk?

Ik ben altijd al een koele minnaar van social media geweest als het over ledenorganisaties gaat. Nochtans hebben veel organisaties grootse verwachtingen omtrent de impact ervan. Zowel op het vlak van ledenbinding als ledenwerving. Op 21 juni laten we Nadja Desmet van Socialemediaburo aan het woord tijdens een BSAE workshop voor communicatieprofessionals binnen ledenorganisaties (<http://www.bsae.be/event/70>). Ik zie vooral veel uitdagingen, waar ze hopelijk een oplossing voor/antwoord op kan bieden!

1. Sociale media draait teveel rond media en te weinig rond social

Veel ledenorganisaties ontwaken nu pas in het besef dat sociaal zijn eigenlijk hun core business is. Dat betekent de leden centraal stellen en aangestuurd door hun vragen en behoeften tot een dynamiek komen waarbij alle leden er beter van worden (collectiveren en solidariseren). Maar dat wringt soms met de overtuiging dat de organisatie best weet hoe om te gaan met leden. Dat vergt nieuwe competenties en een nieuwe invulling van waarde creëren voor de leden. Dat vertaalt zich ook in een actief en zichtbaar sociaal zijn door het activeren van 'social media'. Ik heb het er niet voor dat een organisatie een medewerker, weliswaar met alle mogelijke social media skills, inzet om 'de social media te doen'. Liever zie ik dat mensen die vanuit het hart van de organisatie kunnen praten, die rol opnemen. Maar als dat niet lukt, lijkt het me verstandiger van twitter en facebook weg te blijven.

2. Je kan je content wel brengen naar social media als je doelgroep daar zit, maar hoe converteer je die groep naar jouw organisatie

Misschien lopen mensen wel warm van een gezellige dynamiek in een voor hen vertrouwde omgeving (bv. Facebook-groep of Instagram), maar dat staat meestal wel in schril contrast met de stijl en content van de 'officiële' website van de ledenorganisatie. De pagina 'Word nu lid' lijkt op dat moment niet de meest voor de hand liggende volgende stap.

In de praktijk zie je dan dat organisaties zelf 'omgevingen' opzetten waar leden sociaal kunnen zijn. In veel gevallen zijn het lege dozen, om nog niet te zeggen kerkhoven. Zeker als de organisatie er niet zelf in optreedt als 'energizer'. In veel gevallen speelt de wet van grote getallen in ons nadeel (cf.

de wikipedia-regel waarbij er op 100 deelnemers maar 1 proactieve *contributor* is, een handvol die wel eens reageren en de rest kijkt mee van op de zijlijn).

Conversie vanuit social media naar de organisatie blijft dus een uitdaging. Dat heeft, en niet in zijn minst, te maken met het feit dat we de brug over moeten van de *What's in it for me?* naar de *What's in it for us?* En in tegenstelling tot wat social media achten te zijn, speelt hier toch heel dikwijls de ME een grote rol.

3. De conversatie en interactie onder leden en stakeholders op social media kunnen luid zijn, maar zeggen daarom niet veel

Het klopt dat de omgeving van social media minder hindernissen kent en dus uitnodigend is voor de leden, maar ook voor niet-leden en andere betrokkenen om er hun 'zegje' te doen. Laten we daarbij geen hoofdletters of het gebrek aan contextualisering en nuancering schuwen.

Jammer genoeg verkiezen de meeste mensen om op de eerste plaats negatieve opmerkingen en bedenkingen te plaatsen (kijk naar mezelf in dit artikel - mea culpa). Als organisatie moet je accepteren dat dit onderdeel uitmaakt van het proces van dergelijke omgevingen. Het blijft aan de andere kant een uitdaging om het geklaag en gezaag te doen kantelen naar positieve energie. Er wordt dikwijls geargumenteed dat er zoiets is als een zelfreinigend mechanisme waardoor onterechte opmerkingen en '*bad vibes*' geweerd of minstens gecounterd worden. Maar dan moet je al een sterke community hebben. Met voldoende ambassadeurs die het voor je organisatie opnemen. Zelf ingrijpen vanuit de organisatie is ook een optie, maar in veel gevallen een rode lap op de spreekwoordelijke stier. Hoe dan ook, veel organisaties houden er niet van dat er veel verenigingscommunicatie buiten de vereniging omgaat, waar ze bovendien weinig controle over hebben.

4. Social media geven niet zomaar een beeld van wat leeft rondom je organisatie

Zo kan je makkelijk meten wie wat zegt, wie je vrienden zijn, hoeveel *followers* je hebt enzovoort. Ik noem dat graag '*Vanity Metrics*'. Hoe groter de getallen hoe leuker om zien en als het minder steil stijgt duwen we de grafiek wat samen. Konden we maar op een fysiek event meten hoe dikwijls er iets positiefs/negatiefs over de organisatie gezegd werd, of hoeveel zich fan voelen, dan wel *influencer*. Belangrijker dan de cijfers is het inschatten van de echte waarde van wat op social media over de leden en de organisatie verteld wordt. Ik breek dan ook graag een lans voor een kwalitatieve monitoring, en indien mogelijk een kwalitatieve opvolging. Dus niet van die helpdeskachtige

scenario-antwoorden zoals de populair wordende *chatbots* het graag doen. Ik ben ervan overtuigd dat je als organisatie heel wat interessante inzichten kunt halen over wat beweegt op social media, maar je moet het wel verstandig aanpakken en dat begint niet bij je Klout-score (voor wie het niet wist, enkele dagen geleden ter ziele gegaan).

5. Social media zijn niet zo belangrijk voor ledenwerving, maar des te meer voor de lobby

Je creëert weliswaar zichtbaarheid via social media, al moet je er goed over waken dat de juiste boodschap over je merk, je cultuur en je aanbod overkomt. Gelet op de zonevreemde omgeving waarin je werkt, kan het wel tegenvallen om je 'look & feel' (zowel vormelijk als inhoudelijk) te bewaren. Niet-leden krijgen er misschien de kans een eerste keer te proeven van je organisatie, maar ik zie in de praktijk dat organisatie hun ledenwerving strategischer aanpakken dan zomaar breed in het wild te schieten. Gerichte communicatie in het kader van de on-boarding zal meer vruchten afwerpen dan de hoop dat de partiële beeldvorming in een social media-kanaal zal overtuigen.

Waar ik wel een toegevoegde waarde zie is het feit dat heel wat klassieke media (en dan bij monde van de journalisten) en kenniswerkers binnen studiediensten van politieke partijen, ngo's en zelfs bedrijven bepaalde trefwoorden en thema's opvolgen via social media (vooral twitter). Als organisatie kan je daar winst uit halen enerzijds door goed te monitoren en zo bij te leren, en anderzijds door zelf actief te communiceren. Voorwaarde is dan wel dat je sterke en relevante content brengt, dat wil zeggen goed geargumenteed, heldere en direct bruikbaar voor de 'ontvangers'.

Battle: interne adviseur vs. externe adviseur

De adviseur van vandaag kent veel uitdagingen. Het is niet langer voldoende om gespecialiseerde vakkennis te hebben of om met één strak organisatiemodel processen te begeleiden. De klant is gehaast, veeleisend en wil onmiddellijk resultaat zien. Komt daar nog bij dat de maatschappij dermate snel verandert dat ook het advies van de consultant telkens bijgesteld moet worden, zowel inhoudelijk als vormelijk.

***"Commitment van de cliënt is de sleutel tot effectiviteit en invloed van de adviseur."* (Peter Block)**

De grootste uitdaging voor de adviseur is ontegensprekelijk de adviesvraag scherp te krijgen. Daarvoor is het noodzakelijk dat de klant voldoende kan meedenken met de adviseur. We zien dan ook dat de adviseur meer en meer in een situatie komt dat het aanspreekpunt bij de klant/opdrachtgever die om uiteenlopende redenen beroep wenst te doen op een externe adviseur een interne professional is. Dat creëert uiteraard een bijzondere werkrelatie.

***"Een externe adviseur is maar zo goed als zijn opdrachtgever en omgekeerd."* (Paul Kloosterboer)**

Hoewel de externe adviseur er alle belang bij heeft om een waardige 'counterpart' te ontmoeten, zien we toch heel wat opmerkelijke verschillen, die sterk bepalend zijn voor de manier waarop de externe adviseur zich zal moeten gedragen. Het grote dilemma van de interne adviseur is namelijk dat hij moet adviseren in het belang van het grotere geheel, terwijl hij er tegelijk onderdeel van is.

We sommen nog enkele andere aandachtspunten op:

INTERNE ADVISEUR

Geen keuze van (interne) opdrachten
Praktisch, hands on
Kostenbewust
Beperkt zicht op de 'buitenwereld'
Permanent onderdeel van problematiek en zit soms in de weg
Langetermijn denken
Contact met intern netwerk (collega's)

EXTERNE ADVISEUR

Kan uitwijken naar 'interessantere' klanten
Theoretisch, 'uitspitten' van probleem
Upselling, de volgende opdracht zoeken
Benchmarking (meerdere klanten)
Afstand en afstandelijkheid, maar heeft soms onvoldoende voeling met problematiek
Op korte tijd presteren
Contact met extern netwerk (relaties)

Verlangt naar vrijheid en afwisseling van de externe adviseur	Verlangt naar de continuïteit en stabiliteit van de interne adviseur
Ingebed in structuur (hiërarchie)	Vreemde ogen dwingen
Informatie is makkelijk te verzamelen	Informatie moet gevraagd worden
Kennis is niet enkel expliciet, maar ook heel erg impliciet (tacit knowledge)	Kennis is expliciet /vraagt geëxpliciteerd te worden
Niet beperkt tot het advies, maar ook verantwoordelijk voor implementatie/uitvoering	Als consultant in veel gevallen beperkt tot voorstellen van alternatieven (zonder implementatie)
	Als adviseur ook engagement om mee te stappen in implementatiefase

***"Een goede conceptuele basis voor intern advies zou juist moeten aangeven hoe interne consultants zich van externe onderscheiden, in plaats van te benadrukken waar ze hetzelfde zijn."* (Ard-Pieter De Man)**

Ondanks deze verschillen kunnen interne en externe adviseurs interessante sparringpartners zijn die vooral net die complementariteit kunnen uitspelen. Het feit dat interne adviseurs ook professionals zijn, maakt dat ze tegelijk als insider en outsider kunnen fungeren. Volgens Ard-Pieter De Man zie je dat terug in twee belangrijke functies van de interne adviseur: nl. de Boundary-spanning-functie die de complementariteit met de externe adviseur benadrukt, en ook de coördinatiefunctie die het de externe adviseur makkelijker moet maken doordat er al heel wat 'inhuis' kennis aanwezig is.

"Het goed hanteren van rolconflicten en –onduidelijkheden draagt bij aan de effectiviteit van de adviseur." (Hannes Nathans)

De verschillen tussen een interne en een externe adviseur mogen dan nog groot en significant zijn, het blijft een boeiende uitdaging om samen als professionals het verschil te maken.

* * *

Voor VMx, de vereniging van milieuprofessionals, organiseer en faciliteer ik op 22 november 2018 het Adviseur 3.0 event waar o.m. de resultaten gepresenteerd worden van een bevraging bij de leden over het adviesvak gekoppeld aan een workshop (Expeditie) waar de kwantitatieve gegevens getoetst en verrijkt worden met kwalitatieve feedback. ([Meer info en aanmelden op deze pagina](#))

Bronnen (o.m.):

Peter Block, Feilloos adviseren

Paul Kloosterboer et al, Adviseren vanuit het geheel

Ard-Pieter de Man et al, Nieuwe business modellen in consulting

Jan de Vuijst, Professioneel adviseren

Hannes Nathans, Adviseren als tweede beroep

Meer zuurstof voor uw bestuursvergadering - laat bestuurders ook nog leden zijn!

Tijdens mijn ledenbindingsessies durf ik een slide te gebruiken met daarop: "Zodra een lid bestuurder wordt, maakt die een klik waardoor hij geen goed lid meer is." Het is nu eenmaal mijn vaststelling dat bestuurders zich anders gaan gedragen zodra zij mee de verantwoordelijkheid van de organisatie op zich nemen.

Wat erbij komt

Van bestuurders wordt verwacht dat ze niet enkel meer met de inhoud bezig zijn maar ook met het organiseren van de organisatie (budgetten, hr, communicatie, praktische zaken,...). Komt daar nog bij dat in het geval van socio-economische ledenorganisaties (waar de bestuurder een professional of vertegenwoordiger van de sector is) de bestuurder ook het persoonlijke professionele belang gescheiden moet weten te houden van het collectieve belang. Tot slot merk je ook nog dat bestuurders anders gaan denken over het 'lid zijn', net omdat ze een vogelperspectief krijgen op het geheel van de organisatie (aanbod van voordelen en services, maar ook spreiding in tijd, de zog. Member journey). Heel wat zaken die er kunnen toe leiden dat bestuurders, weliswaar te goeder trouw, slechte beslissingen nemen, of vervallen in micro-management en detailtoezicht, of zich met de verkeerde dingen gaan bezighouden. Of nog het ergst van al: op automatische piloot overschakelen, toegewijd aan de bestuursopdracht maar zonder goesting.

Opknippen

Waar ik binnen meerdere verenigingen mee experimenteer, en niet zonder succes, is het omvormen van het format van de raad van bestuur. Met als doel bestuurders ook als lid optimaal in te zetten voor de organisatie. De bestuursvergadering is dus niet langer één lange meeting met op het einde de varia die nog vlug afgehaspeld worden, maar twee duidelijk afgelijnde delen met ertussen een korte pauze om 'de knop om te draaien'. Waarom, hoe en wat vind je terug in onderstaande tabel.

	Deel 1: Formele deel	Deel 2: Expeditie*
Scope	Functioneel: het organiseren van de organisatie (operationele werking opvolgen, toezicht op	Heel divers: een inhoudelijk thema, een vergelijking met een ander initiatief, een opportuniteit of

	uitvoering, beleidsplanning) [klassieke governance]	bedreiging, een concrete vraag van een lid, een organisatievraagstuk (bv. schaffen we het jaarboek af?)
Vorbereiding agenda	Punten worden door secretariaat/bureau en/of bestuur voorbereid en formeel geagendeerd	Vraag kan in de groep gegooid worden wie een topic wil inleiden/faciliteren Eventueel zachte ondersteuning vanuit secretariaat
Proces	Klassiek beslissingsproces. Punten krijgen strakke instructies mee (ter informatie, te beslissen, te bespreken,...) en bij voorkeur met aanduiding van tijdsduur	Proces is belangrijker dan doel. De kracht van de collectieve intelligentie wordt ingezet
Afhandeling	Beslissing gebeurt aan de hand van een debat om tot consensus, compromis te komen (ev. via stemming)	Geen hard resultaat nodig Dialoog: samen verkennen en op zoek gaan naar een mogelijke win-win
Finaliteit	Zorgen dat de organisatie morgen verder kan (uitvoering, instructies,...). Agenda moet worden afgewerkt (desnoods versneld tempo, vooruitschuivend,..)	'Avontuurlijk' – verkennen van opportuniteiten Smal en diep verbindend (inzetten op betrokkenheid) Persoonlijke voldoening is ook belangrijk
Output van vergadering	Verslag en to do's	Agenderen in deel 1 op volgende vergadering of hernemen in deel 2 of klasseren
Rol van de bestuurders	Inzet van combinatie van bestuursskills en inhoudelijke expertise (klankbord/benchmark)	Inzet van 'breedte' van expertise, achtergrond, netwerk van de bestuurders

Commitment van bestuurders	Verantwoordelijkheidszin als bestuurder + persoonlijke interesse	Goesting om als bestuurder ook inhoudelijk bij te dragen + persoonlijke interesse
Externe inbreng	Vooraf functioneel (adviezen die punten bevestigen of niet). Eventueel fysiek aanwezig	Niet noodzakelijk maar externe spreker om topic in te leiden of te inspireren kan zinvol zijn (diversiteit, vreemde ogen,...)
Tijdsperspectief	Vooraf dagelijkse werking, lopend actieplan uitvoeren	Vooraf toekomstgericht (ipv de jaarlijkse visiemeting)
Outcome	Strak en efficiëntie bevorderend format. Zijsprongen of interventies die de aandacht afleiden kunnen geparkeerd worden (doorverwijzing naar deel 2). Opwaardering van de formele bestuurdersinbreng van de bestuurder (beslissingen nemen)	Persoonlijke voldoening en grotere interne verbondenheid Versterking van het collectieve geheugen (tacit knowledge) Verbreding van gezichtsveld (continu toekomstdenken) Opwaardering van de inhoudelijke inbreng van de bestuurders (visie, beleid)

* Dit is een concrete invulling van het format Expeditie dat ik aanwend om leden nog meer te betrekken bij de werking van de organisatie, met als doel een perfecte balans te vinden tussen de *What's in it for me?* van het lid en de *What's in it for us?* van de organisatie.

Lees er hier meer over: <https://marcmestdagh.be/2018/05/28/maak-van-elke-commissie-werkgroep-of-taskforce-een-boeiende-expeditie/>

Het lid als Community Empowered Professional – de volgende stap

Deze zomer heb ik mezelf nog eens verdiept in mijn concept van de Community Empowered Professional in relatie tot ledenorganisaties.

Uit recente adviestrajecten is telkens gebleken dat het essentieel is om niet enkel sterke verenigingsprofessionals in de organisatie te hebben maar ook leden die zich als professionals bewust zijn van de potentie van hun lidmaatschap. Bewust van wat zij zelf makkelijk kunnen 'halen' bij de vereniging (ledenvoordelen, opleidingen, contacten...), maar nog des te meer hoe zij een rol spelen in het proces om samen met de organisatie kennis en kracht te collectivieren.

Vooraleer ik daar nieuwe inzichten over deel (zie blogposts dit najaar), zet ik ook nog eens twee oudere artikels in de kijker. Destijds minder vanuit het CEP-gedachtengoed geschreven, maar niettemin reeds verwijzend naar een belangrijke eigenschap van een CEP, nl. zich breed openstellen. Zowel wat de eigen expertise betreft, als wat er rondom de professional gebeurt. Dat laatste heb ik destijds geformuleerd rond het profiel van de Business Developer, maar zou eigenlijk standaardcompetenties moeten zijn van elke Community Empowered Professional. Feedback meer dan welkom.

"Professionals moeten buiten hun professie durven kijken."

"Business Developer – een vergeten groente?"

Bij wijze van zomers uitsmijter nog even deze bedenking van Nassim Nicholas Taleb:

"Zelfmisleiding kun je maar beter niet negeren. Het probleem met experts is dat ze niet weten wat ze niet weten. Gebrek aan kennis leidt zo tot zelfbedrog ten aanzien van de kwaliteit van je kennis – het mechanisme dat maakt dat je niet bijster veel weet, maakt ook dat je tevreden bent met je kennis."

Ledenbinding is geen doel, maar een middel

Het is een veel gehoorde uitspraak dat sterke ledenbinding de garantie bij uitstek is om te zorgen dat leden lid blijven en hun lidmaatschap zonder protest verlengen. In veel gevallen gebeurt dat gelukkig automatisch. Een luxe eigenlijk, want bijvoorbeeld in de V.S. zijn er heel wat ledenorganisaties die elk jaar van ALLE leden een actieve bevestiging van het lidmaatschap moeten vragen. Er zit nochtans een dubbele redeneerfout achter die perceptie van ledenbinding: enerzijds is ledenbinding immers geen doel op zich en anderzijds is het vooral belangrijk een binding te hebben tussen de leden.

Geen doel maar middel

Veel organisaties geven invulling aan het lidmaatschap door heel wat voordelen en diensten (bv. informatie, opleidingen,...) te bieden, met als doel een tevreden lid te hebben. Minstens even belangrijk is de manier waarop deze dienstverlening gebeurt. Het afleveren van diensten en producten is één zaak, het creëren van een relatie met het lid waarbij ook aandacht besteed wordt aan mogelijke andere behoeften, het tonen van empathie voor de situatie waarin het lid zich bevindt, of het meedenken over nieuwe diensten. Het zijn allemaal essentiële onderdelen binnen de ontwikkeling van een wederzijdse relatie van respect en vooral vertrouwen. In die context is het lidmaatschap waarbinnen deze transacties gebeuren trouwens maar één van de instrumenten van de organisatie. Een betalende opleiding of deelname aan een event vertonen gelijkaardige uitdagingen voor de organisatie om tot sterke binding te komen. Alles bijeen zal het lid zijn interactie met de organisatie niet enkel afrekenen op het resultaat, maar evenzeer op de ondersteuning en de begeleiding, kortom het proces. Vanuit het perspectief van de organisatie is het dan ook zinvol om het lid niet enkel te beoordelen op basis van afgeleverde diensten of deelnames aan activiteiten, maar ook in de mate waarin er een echte relatie of betrokkenheid was ten opzichte van de organisatie. Ledenbinding heeft dus minstens evenveel met kwaliteit van de relatie te maken dan met de kwantiteit van 'afname' van diensten.

Ledenbinding onder mekaar

Ledenbinding wordt dikwijls enkel bekeken als de relatie tussen het lid en de organisatie. Nochtans vormt het (ver-)binden van leden onder mekaar wellicht één van de grootste toegevoegde waarden voor leden binnen een ledenvereniging. De organisatie kan daarbij een unieke rol spelen en waar nodig helpen met het faciliteren van een werkbaar kader waarbinnen leden mekaar kunnen vinden,

met het inbrengen van externe expertise en – niet in het minst – met het vertalen van de 'outcome' van wat leden onder mekaar realiseren naar de collectieve ambitie van de grotere organisatie. Hoe dat in de praktijk in zijn werk kan gaan heb ik al beschreven in mijn stuk over de Expedities:

<https://marcmestdagh.be/2018/05/28/maak-van-elke-commissie-werkgroep-of-taskforce-een-boeiende-expeditie/>

Omdat we het verleden toch niet kunnen veranderen kijken we beter naar de toekomst

Het blijft een lastige uitdaging voor organisaties om zich met de toekomst bezig te houden. De waan van alledag zet meestal de toon: lopende projecten en dossiers gaan voor, net als het tegemoetkomen aan de verzuchting van de leden om waar voor hun geld te krijgen.

Vooruitkijken

Nochtans is het cruciaal dat organisaties vooruitkijken. Dat ze een toekomstvisie ontwikkelen op de sector of het beroep waar ze naartoe kunnen werken. Niet noodzakelijk het resultaat is het belangrijkste, maar het proces. En om dat proces zinvol en succesvol te maken, moeten we de leden betrekken. Zij staan niet enkel aan de zijlijn, zij kunnen en – indien op een goeie manier gevraagd – willen hierbij actief en bewust betrokken zijn. Een jaarlijkse visiemeeting, een aftoetsing van het werkjaar aan het strategisch plan of het herijken van de KPI's in functie van voortschrijdend inzicht zijn niet onbelangrijk, maar al te vaak ingegeven om lopende aandachtspunten op te vangen of bij te sturen. Problemen oplossen bevestigt enkel de bestaande manier van werken, maar creëert zelden zuurstof om de zaken eens helemaal anders aan te pakken. Verenigingsprofessionals spelen hierbij trouwens een belangrijke rol. Zij zijn faciliterende toekomstwerkers en helpen een cultuur van aandacht voor de toekomst mee vormgeven, maar dragen het vooral ook uit naar de leden.

Permanente omgevingsanalyse

De organisatie moet dus een permanente monitoring doen van de buitenwereld om zo info te verkrijgen over ontwikkelingen die een invloed kunnen hebben op de toekomst van de organisatie. Het is belangrijk om dit in te bedden op zowel het bestuursniveau als binnen de operationele werking van de organisatie. Alle medewerkers moeten hun ogen en oren openhouden, bij elk contact met een stakeholder, maar ook met de leden zelf. Dit kan zeker aangevuld worden met formele oefeningen rond stakeholdersmanagement of een omgevingsanalyse van trends.

In de praktijk kan je de toekomst aanpak van organisaties uitzetten tussen deze twee uitersten:

Visie

**Gisteren bepaalt wat we
vandaag doen**

**Morgen bepaalt wat we
vandaag doen**

Strategie	Protectionistisch – behoud van wat goed is	Innovatief – verkennen wat anders/beter kan
Aanpak in geval van 'disruptie'	Passief/reactief – we grijpen pas in als het nodig is Cultuur van beheersbaarheid	Proactief – we bereiden ons voor op mogelijke disruptie Cultuur van flexibiliteit en weerbaarheid
Toekomstbeeld	Wordt grotendeels vanuit de organisatie zelf gecreëerd op basis van het gekende	Wordt 'on the fly' tijdens het proces gevormd
Activiteiten	Monitoring, analyse van trends Benchmarking (ifv bevestiging)	+ Forecasting, visievorming Actieve 'verandertrajecten' – experimenten/labs
Rol van de leden	Begunstigden van het proces – worden ingelicht van het resultaat	Actief betrokken in het proces – geven mee vorm aan het proces en dus ook het resultaat
Rol van het bestuur	Geruststelling zoeken binnen de eigen grenzen	Openstaan voor het ongekende – grenzen verleggen
Rol van de verenigings-professionals	Bewaken externe factoren met als doel die te neutraliseren	Toekomstwerkers > faciliteren de toekomst van de organisatie

* * *

*[De toekomst van verenigingen komt ook uitgebreid aan bod tijdens het Jubileumcongres nav 5 jaar BSAE op 21 november. Het programma vindt u hier: <http://www.bsae.be/event/69>. Dankzij onze partners kunnen we 50 gratis tickets weggeven aan verenigingsprofessionals om zo kennis te maken met BSAE. (Vul deze code: **Promo2018** in bij het veld 'Opmerkingen' bij uw inschrijving)]*

* * *

Expeditie – een praktijkcase

Voor FeWeb, de federatie van webbedrijven ben ik aan de slag gegaan om een traject uit te stippelen waarbij 'Expedities' een centrale rol spelen. We hebben een framework van 24 domeinen gedefinieerd waarin FeWeb actief is (24 Digital). Het betreft 18 domeinen die te maken hebben met de diensten die de leden aanbieden aan hun klanten, aangevuld met 6 domeinen die eerder te maken hebben met de soft skills en de interne organisatie van de leden. Aan elk van die domeinen kunnen we potentieel een Expeditie koppelen, vertaald naar FeWeb is dat een XL of eXperience Lab geworden. Een lerend netwerk dat zich vooral onderscheidt door de uitwisseling van ervaringen onder de leden, gefaciliteerd door FeWeb, die ook instaat voor de coördinatie en vertaalslag naar de centrale werking van organisatie. Hierbij werd bijzondere aandacht geschonken aan de manier waarop die 'liaison' tussen de XL-groep en FeWeb gebeurt: de groep krijgt een Ambassadeur, met een duidelijk engagement maar ook enkele voordelen, die ervoor zorgt dat de interne *workload* van FeWeb draaglijk blijft. De XL-groep geniet ruime autonomie, weliswaar verankerd binnen de overkoepelende coördinatie vanuit FeWeb zelf.

Hierna volgt de visietekst die ik maakte ter introductie van het traject.

FeWeb XL – de volgende stap

FeWeb (Federatie van Webbedrijven) is de afgelopen jaren uitgegroeid tot een klassieke ledenorganisatie waarbij het aanbod ontwikkeld werd naar zowel de leden (informatie, opleidingen, lerende netwerken...) als de stakeholders (mandaten in overheidsorganen, samenwerking met andere organisaties, paritair comité). Centraal staan hierbij altijd de bedrijven als organisaties. Heel wat acties richten zich dan ook op de bedrijfsleiders en zelfstandige ondernemers.

Van organisaties naar professionals

Die meer dan 500 leden vertegenwoordigen ruim 3000 mensen, professionals die vanuit verschillende invalshoeken en met uiteenlopende doelstellingen actief zijn in de sector. FeWeb bereikt overigens via diverse kanalen nog eens meer dan 4000 professionals die op één of andere manier een link hebben met de digitale sector.

Van hiërarchie naar community

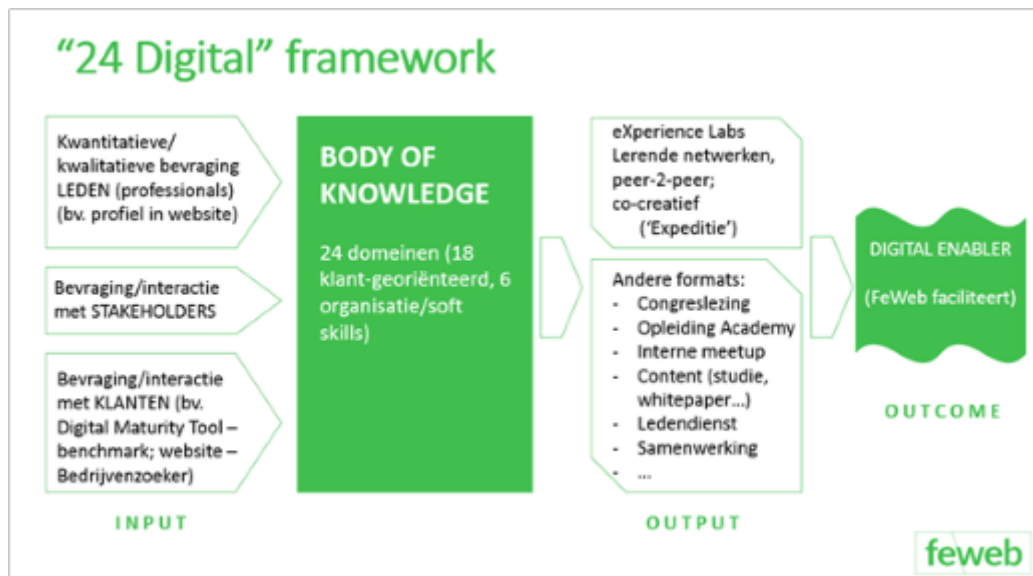
Gezien de meeste bedrijven in de sector nog niet zo lang bestaan zien we heel veel 'vlakke' organisaties die werken met in functie van het project samengestelde of zelfsturende teams en waarbij veel professionals in direct contact komen met klanten. Dat geldt niet enkel voor kleinere organisaties, maar komt ook voor bij de grotere 'agencies'. Bovendien wordt heel dikwijls gewerkt met freelancers of collega's, waardoor de meeste bedrijven de structuur en dynamiek aannemen van een netwerk of community. Met een focus op flexibiliteit, schaalbaarheid en klantgerichtheid als gevolg.

Van functie naar rol

Dus weinig formele, hiërarchische structuren, maar wel een veelheid aan functies die vlot nieuwe ontwikkelingen volgen (bv. bigdata-analist, AI-engineer, automation expert...). Bovendien zien we – zeker bij kleinere organisaties – dat veel professionals verschillende petjes op hebben. Klassieke functies zoals HR, marketing, sales worden gedragen door meerdere profielen die afhankelijk van de omstandigheden hun 'rol' daarin opnemen. Zo kan een business analist bij de eerste werkvergadering het salestraject overhoop gooien, leidt sterk account-management tot vervolgoopdrachten en wordt het gezicht van de organisatie niet door één 'dedicated' social media expert gevormd, maar door alle medewerkers tegelijk.

Van kennis naar vaardigheden

De vaardigheden die deze professionals moeten hebben reiken dan ook veel verder dan 'vakinhoudelijke' kennis. Zij moeten permanent samenwerken, co-creëren en overleggen met klanten en collega's. Dat vergt andere competenties en net daar wil ook FeWeb een grotere rol in spelen. De toegevoegde waarde van het lidmaatschap zit hem net in het samenbrengen van professionals rond die rollen en vaardigheden en daarbij horende uitdagingen. Centraal staat hier dus geen boekenwijsheid, maar de uitwisseling van ervaringen en praktijkvoorbeelden. Bij dergelijke trajecten is het proces minstens al even belangrijk als de bestemming. Dergelijke lerende Expedities ([lees hier meer over dit format](#)) zorgen voor persoonlijke professionele voldoening voor de deelnemers en dragen bij tot de professionalisering van de sector in zijn geheel. Dit vertaalt zich overigens in het ontwikkelen en centraal plaatsen van een Body of Knowledge dat gevoed wordt vanuit de behoeften van en interactie met leden, stakeholders en klanten.



Van meetup naar lerend netwerk

FeWeb zal vanuit die Body of Knowledge ("24 Digital") diverse acties en activiteiten ontwikkelen, waaronder een reeks van die expedities onder de noemer eXperience Labs. FeWeb treedt hierbij op als facilitator, wat verder gaat dan zalen boeken en broodjes bestellen. Er wordt over gewaakt dat er voldoende betrokkenheid en enthousiasme is bij de deelnemers door extra acties en activiteiten te voorzien, maar vooral door het optimaliseren van de kennis en inzichten van de groep in relatie tot hun noden. Bovendien blijft FeWeb ook zorgen voor de (ver-)binding tussen de verschillende groepen en andere activiteiten. Hierbij is er zeker een bijzondere plaats voor leden die zich actief – als ambassadeur – willen inzetten om dit mee te helpen realiseren.

Van webbedrijf naar 'digital enablers'

Heel dit proces past perfect binnen de ambitie van FeWeb om de randvoorwaarden te creëren waarbinnen de professionals allen samen aan een sterkere en betere digitale maatschappij werken. Wat al deze professionals gemeen hebben is dat ze hun klanten meehelpen om digitaal te worden, of het nu om hun interne processen gaat, of het online brengen van diensten en producten of een integrale digitale transformatie die de volledige organisatie treft. Het zijn dus één voor één Digital Enablers, een rol die verantwoordelijkheid met zich mee brengt en niet enkel professionalisme vergt, maar vooral ook menselijke inzet in betrokkenheid. Dat vormgeven is de collectieve ambitie van de leden en dus de kernopdracht van FeWeb.

Marc Mestdagh, 18/09/2018 (oprichter-gedelegeerd bestuurder [FeWeb](#))

Wat je benoemt bestaat – over het gevaar je organisatie kapot te analyseren

In hoeverre is het nuttig om diepgaande analyses te maken van de manier waarop werkgroepen, afdelingen of lerende netwerken binnen je ledenorganisatie bestaan of zich ontwikkelen? Kunnen we de natuurlijke dynamiek van die groepen in kaart brengen en vooral kunnen we ingrijpen en bijsturen?

Taal geeft vorm aan de werkelijkheid, maar ook kleur. Zelf ben ik eerder geneigd om de dingen zwart-wit voor te stellen, dan kan je nog elke 'kleur' op. Als je teveel in hokjes denkt, die bovendien kleuren met connotaties krijgen, kan je die niet zomaar meer ontkleuren. Reflectie is weliswaar heel belangrijk, maar we moeten zorgen dat we ons niet vastrijden in de taligheid van het model. Door zaken op een specifieke manier te benoemen, creëren we soms ook gedrag dat er voorheen niet was.

TRS-levensfasemodel van Piot

Neem nu het TRS-levensfasemodel van Joris Piot* waarbij ledengroepen onderverdeeld worden in 4 categorieën (startende, autonome, routineuze en verstillende groepen) verder verfijnd volgens drie dimensies (Taak, Relatie en Structuur). Voor alle duidelijkheid, ik vind het model weliswaar sterk, doordacht en genuanceerd, maar heb er toch enkele bedenkingen bij. Zeker met het oog op de implementatie ervan in de praktijk – Piot adviseert namelijk om het model niet enkel los te laten op de professionals (verenigingsprofessionals, groepsbegeleiders) en de centrale bestuursverantwoordelijken maar ook op de leden van de groep zelf.

Laat me mijn bedenkingen ostentatief voorafgaan door dit citaat van Clay Shirky: "*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.*"**

1. **Dominantie van structuur boven de mens (het lid):** in het model wordt een belangrijke rol weggelegd voor het onderdeel structuur (vergaderen, functies en regels) dat noodzakelijk is om de groep georganiseerd te krijgen. Hoewel organisatie natuurlijk en noodzakelijk volgt uit de werking van de groep, zie je in de praktijk dat in veel organisaties structuur een top-

down benadering is om alles onder controle te houden en dat veel afspraken geen echte bijdrage leveren tot de interne dynamiek van de groep laat staan tot de resultaten.

2. **Lineair determinisme:** het model gaat er iets te veel van uit dat elke groep onvermijdelijk evolueert van een startende tot een verstillende groep, om vervolgens te sterven. Het is nochtans heel normaal dat er zowel interne als externe prikkels en factoren spelen die deze lineaire evolutie verstoren en zelfs kunnen omkeren. Ook hier zie je dikwijls dat interventies van de overkoepelende organisatie te geforceerd overkomen: 'organisatie' bijsteken helpt de organisatie misschien maar niet de groep.

3. **Omgevingsongevoeligheid:** het model isoleert een groep van de rest en doet een uitspraak over de gezondheid van de groep alsof die niet gelinkt is aan andere groepen of het grotere geheel. Het is net de verbinding tussen groepen die ervoor kan zorgen dat, los van het feit dat er groepen in diverse stadia zijn, de organisatie als dusdanig gezond kan zijn. Een verstillende groep kan zinvolle input geven (zowel direct/tastbaar als indirect/immaterieel) aan startende groepen. Groepen samenbrengen – niet omwille van hun statuut – maar om samen nieuwe, andere dingen te doen kan opnieuw zuurstof genereren bij iedereen.

Zingeving, beleving en goesting

Waar het model wel aandacht voor heeft, maar misschien mocht dit wel nog meer uit de verf komen, is het feit dat de belangrijkste drijfveer voor een goedwerkende groep niet te maken heeft met perfect georganiseerd zijn, maar met zingeving, beleving, goesting om samen een hoger doel te realiseren. De grootste uitdaging van de beroepsondersteuner is zoals Piot stelt *'het vergroten van de handelingsmogelijkheid van de groep'*. Voor mij betekent dit niet zozeer praktisch, operationeel, maar op de eerste plaats als facilitator om de 'perfect match' te realiseren tussen de persoonlijke doelen en verwachtingen van de deelnemers (*what's in it for me?*), de groepsdoelen en het hoogste doel, nl. de collectieve ambitie/missie van de organisatie (*what's in it for us?*).

Hoe ik de link zie tussen (meta-)reflectie en de manier waarop een raad van bestuur het beleid van de organisatie gaat (aan)sturen komt ook aan bod in de BSAE masterclass over Governance op 7 december 2018. Meer info: <http://bsae.be/event/72>

* * *

Lees ook mijn bijdrage over de rol van de nieuwe bestuurder 3.0 naar aanleiding van de masterclass van vorig jaar: <https://marcmestdagh.be/2017/10/02/de-rol-van-de-nieuwe-bestuurder-3-0/>

* * *

* Eat, Love, Volunteer, Hoe vrijwilligers ondersteunen, Joris Piot en Marleen Heylen, 2017, ISBN 9789463370424

** Cognitive Surplus, Clay Shirky, 2010, ISBN 9781594202537

* * *

Op zoek naar de perfecte balans tussen bestuur en verenigingsprofessionals

Zonder over de feiten zelf een uitspraak te willen doen, toont het recente nieuws over Natuurpunt, waarbij de directeur door het bestuur ontslagen werd na onenigheid over de te varen koers, nog maar eens aan wat de *governance* pijnpunten zijn in ledenorganisaties en hoe belangrijk het is om sterke verenigingsprofessionals aan boord te hebben.

1. **Er moet een duidelijke scheiding gerespecteerd worden tussen de rol van het bestuur en die van het secretariaat.** Dit is te vergelijken met de scheiding der machten in onze democratie. Het bestuur staat in voor het bepalen van het algemene beleid en de controle op de uitvoering ervan, de uitvoering gebeurt door de professionals in het secretariaat. In de praktijk zie je jammer genoeg dat besturen graag ook managen – zelfs micro-managen – wat tot vervelende situaties leidt. Dat neemt niet weg dat in kleinere organisaties waar er weinig of zelfs geen professionals zijn, het bestuur geen executief karakter zou kunnen hebben. Het blijft wel essentieel dat er bewustzijn is over de verschillende rollen en taken. Lees hier meer over de diverse rollen die bestuurders kunnen aannemen: <https://marcmestdagh.be/2017/10/02/de-rol-van-de-nieuwe-bestuurder-3-0/>

2. **Bestuurders hebben dikwijls twee petjes op want zij zijn in het geval van ledenorganisaties meestal zelf heel erg betrokken bij de werking.** In het geval van beroepsverenigingen en sectororganisaties zijn ze zelf beoefenaars van het beroep of vertegenwoordigers van de sector. In bredere, maatschappelijke organisaties (zoals bv. Natuurpunt) zie je dikwijls dat actieve leden of vrijwilligers 'doorgroeien' tot bestuursfuncties. In beide gevallen is het essentieel te beseffen dat er een verschil is tussen de rol die een bestuurder als bestuurder speelt, dan wel als betrokken lid. Ik durf al wel eens te beweren dat een lid die bestuurder wordt een klik maakt en daardoor geen goed lid meer is. Het neemt niet weg dat hij wel degelijk nog een waardevol lid kan zijn. Lees hier een verdere reflectie over: <https://marcmestdagh.be/2018/07/13/meer-zuurstof-voor-uw-bestuursvergadering-laat-bestuurders-ook-nog-leden-zijn/>

3. **Het secretariaat heeft de neiging om zich ondergeschikt te gedragen ten opzichte van het bestuur.** Dat betekent dat het secretariaat bij monde van de secretaris, die dan deel uitmaakt van het bestuur, instructies vanuit het bestuur krijgt. Dit is een aanpak die nog kan werken in kleine organisaties waarbij het bestuur sterk executief handelt, maar organisaties die de scheiding der machten en rollen respecteren pakken dit anders aan. Het efficiënt en effectief uitvoeren van het beleid van het bestuur vergt professionals die met kennis van zaken en de nodige vaardigheden de organisatie kunnen managen. Rekening houdend met de specifieke dynamiek van ledenorganisaties. Op de eerste plaats met de rol van het bestuur, maar ook met de manier waarop leden bediend en betrokken worden bij de organisatie om de missie of collectieve ambitie mee te helpen organiseren.

Verder professionalisering is noodzakelijk

Verenigingsmanagement is nog sterk ondergewaardeerd en verenigingsprofessionals voelen zich in veel gevallen nog eerder een uitvoerende professional in een vereniging dan een verenigingsprofessional, maar de toenemende verwachtingen van de ledenachterban zorgen ervoor dat organisaties zich noodzakelijkerwijs verder moeten professionaliseren. Zowel op het vlak van management als leadership, waarbij de professionals niet enkel uitvoering geven, maar vanuit een volwaardige rolverdeling. Op die manier ontstaat een governance-tandem waarbij soms het bestuur en soms het secretariaat aan het stuur zit. In organisaties waar professionals op basis van erkenning van verdiensten en vertrouwen meer het touw in handen kunnen nemen, zie je tezelfdertijd een *verrijking* van de inzet van de raad van bestuur, want zij worden ontzorgd in hun managementrol en bevestigd in hun toegevoegde waarde als betrokken en geëngageerde leden die bovendien vanuit een high-level perspectief mee vorm geven aan het uitzetten van de collectieve ambitie. Er is nog werk aan de verenigingswinkel.

* * *

Deze governance-problematiek vormt ook de kern van de BSAE masterclass over Governance op 7 december 2018. Meer info: <http://bsae.be/event/72>

Ben jij een Community Empowered Professional?

Deel uitmaken van één of meerdere community's (bv. federatie, beroepsvereniging, lerend netwerk, professionele werk- of stuurgroep, community of practice, sport- of cultuurvereniging, non-profitorganisatie) is misschien voor de hand liggend, maar het is maar de vraag of je daar alles uithaalt wat erin zit. Naast het samen realiseren van een relevante collectieve ambitie, geniet je als lid van heel wat persoonlijke voordelen. De verbondenheid met anderen, het collectiveren van kennis en actie en het co-creëren op verschillende vlakken zorgen ervoor dat je als Community Empowered Professional zowel persoonlijk als professioneel efficiënter, effectiever, maar vooral ook met meer energie in het leven staat.

Een CEP heeft een sterke identiteit, is bewust professioneel en zet de kracht van de community's waartoe hij/zij behoort in om het verschil te maken.

Doe de test

Overloop de 9 punten en maak voor jezelf uit of je voldoende haalt uit de community's waar je actief in bent.

1. Ik geniet van **directe materiële voordelen** (bv. korting op diensten/producten) of zelfs diensten op maat die de community weet te organiseren.
2. Ik leer **ruimte** te maken voor **zelfreflectie**, bv. over mijn professionele identiteit, maar ook persoonlijke voldoening (work-life balans).
3. Ik geniet van **sociale status**. Deel uitmaken van een grotere groep gelijkgestemden geeft vorm aan mijn 'professie' en zorgt voor trots en erkenning.
4. Ik kan mijn **netwerk** verder **activeren** (bv. slapende contacten) en op een kwalitatieve, efficiënte en warme (sociale contacten) manier uitbreiden.
5. Ik kan deelnemen aan gezamenlijke acties (bv. samenwerken binnen of buiten de community, belangenbehartiging of lobby, stakeholdersmanagement) waardoor ik tegelijk ook inzicht krijg in specifieke **community-skills** (zelfsturing, samenwerken, overtuigen, beïnvloeden...).
6. Ik kan deelnemen aan **co-creatie** binnen de community (bv. ontwikkelen van nieuwe kennis, diensten, producten, manier van werken, innovatie en toekomstwerken) waardoor ik tegelijkertijd ook inzicht krijg in de dynamiek en het proces van co-creatie.

7. Ik kan mijn **vakinhoudelijke expertise** op peil houden (bv. via opleidingen of intervisie met collega's, specifieke informatie en content, kwaliteitsborging) maar tegelijk ook **verbreden** (bv. door opleidingen over andere vaardigheden of topics).
8. Ik kan werken aan mijn '**rolflexibiliteit**' dankzij actieve participatie binnen de community (bv. als bestuurder, actief lid, gemotiveerde vrijwilliger...)
9. Ik kan **zelf community's opstarten**, mee helpen ontwikkelen of er minstens als 'facilitator' in optreden.

Wil je je competenties als Community Empowered Professional verder optimaliseren, bekijk zeker mijn dienstverlening hierrond. Ik bied begeleiding in groep binnen de community, maar ook op één-op-één basis. Dit kan als 'sparring-partner' gedurende een éénmalige meeting van enkele uren, maar ook structureler door een periodiek overleg (als 'trusted advisor') of onder de vorm van een opleidingstraject (Dialoog). <https://marcmestdagh.be/dialoog/>

Verjonging van het bestuur: wie staat te springen?

Je hoort dikwijls dat jongeren en jonge professionals geen zin meer hebben om lid te zijn van een vereniging, laat staan dat ze zich willen engageren om een bestuursmandaat op te nemen. Aan het woord zijn meestal oudere bestuurders die er maar niet in slagen om de juiste aanpak te vinden om een verjonging van het bestuur door te voeren. Er is heel wat te vertellen over waar het verkeerd kan lopen, maar laten we alvast enkele pijnpunten duiden.

Algemene houding

De reden waarom we op zoek gaan naar vers bloed is meestal op de eerste plaats om continuïteit te garanderen. Dat maakt dat organisaties liefst mensen vinden die makkelijk 'inpasbaar' zijn in wat op dat moment bestaat en gebeurt. Wat je met de nieuwe generatie (o.m. millennials) net niet moet doen is ze in een organisatiecultuur en logica duwen die de hunne niet is. Het gaat er niet enkel om jonge mensen te hebben, je moet als organisatie ook de volledige cultuur mee durven laten verjongen.

Werving

Leden genereren zeldzaam van nature de reflex om zich als bestuurder aan te melden – en als ze het al doen, is het oppassen dat het wel om de juist redenen is. Bestuurder worden mag dan voor sommigen een natuurlijke volgende stap lijken in het actief en geëngageerd lid zijn, maar dat is niet noodzakelijk zo. Gewoon wachten op nieuwe bestuurders heeft dus geen zin. Het is bijgevolg wel belangrijk om een duidelijke wervingsstrategie op te zetten. Dit kan via een open oproep of door persoonlijke contacten. In alle geval moet er duidelijkheid geboden worden aan de kandidaat bestuurder over het takenpakket, de wederzijdse verwachtingen, de omgeving waarin de bestuurder terechtkomt, de 'what's in it for me', enzovoorts.

On boarding

Slaag je erin jonge bestuurders te overtuigen, dan is het minstens even belangrijk om ze alle kansen te geven om optimaal deel uit te maken van het 'besturen'. Ze droppen in een bestaand kader is dus niet aangewezen, maar ze ergens 'parkeren' zodat er weinig verkeerd kan lopen heeft ook geen zin. Sommige organisaties creëren dan een nieuw orgaan, zoals de jongerenwerking, dat dan een parallel leven kan leiden. Dat is ten zeerste af te raden, gezien het geen fundamentele verjonging

genereert, alleen een tweesporenbeleid dat op een bepaald moment toch botst. Een tussenoplossing waarbij jonge bestuurders een grote vrijheid krijgen om op hun manier bepaalde projecten op te zetten, maar toch ook onder de vleugel van de bestaande organisatie blijven, is een betere oplossing. Dat kan door jonge bestuurders tegelijk te laten deel uit maken van het bestuur, maar ze ook hun eigen projecten te gunnen. De wisselwerking is dan niet één van controle of toezicht, maar eerder van wederzijdse ondersteuning en vooral van leren van mekaar.

Zacht stoppen

Tot slot heeft een intensieve verjongingsaanpak ook nog een ander voordeel. Het proces – indien dit zorgvuldig wordt uitgevoerd – kan inzicht creëren bij oudere bestuurders om het roer over te laten aan een nieuwe generatie bestuurders. Dit biedt uiteraard ook heel wat voordelen in de werking vanuit het bestuur naar nieuwe en jongere leden. Veelal wordt continuïteit vormgegeven door oudere bestuurders verder warm te houden omdat die op het eerste zicht het voordeel hebben ervaring en tijd in te brengen. Voor een dynamische ledenorganisatie moet het bestuur niet noodzakelijk wijs en grijs zijn, maar moet het met vallen en opstaan leren om te gaan met de dynamiek van de wereld waarin we – en ook de leden – leven en werken.