



**Artikels "Communities & Professionals"**  
**Marc Mestdagh**  
**(2019)**

# Artikels “Communities & Professionals”

## Marc Mestdagh (2019)

### Inhoud

Ledenbinding: over perceptie en expeditie.....	3
Warm en koud organiseren van een ledenorganisatie.....	6
Missie en visie: Wie zijn we en waar willen we naartoe? .....	8
Community Empowered Professional – de Verenigingsprofessional .....	10
Big Data: het nieuwe goud voor de verenigingsprofessional?.....	13
To community or not to community .....	15
Van verenigingsprofessional naar vergaderprofessional.....	20
Expeditie onderweg .....	23
#WVV – Weinig of Veel Veranderingen Bedenkingen bij de nieuwe vzw-wetgeving .....	27
Vereniging 3.0 – echt tot op het bot!.....	30
Van verenigingsprofessional naar verbindingsprofessional .....	32
Wat binnen de vereniging gezegd wordt, blijft binnen de vereniging. Of toch niet? .....	34
Perceptie & Expeditie – naar een nieuwe ledenbinding.....	37
Lidmaatschap: als maten onder mekaar .....	38
Facilitator, coach, adviseur, consultant...: what’s in a name?.....	41
1 beeld zegt meer dan 1000 woorden.....	44
De rol van de facilitator: uitpakken of inpakken?.....	45
We moeten leden leren lid zijn .....	47

---

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

© 2019 Marc Mestdagh, p/a 2Mpact nv, Kerkstraat 108, 9050 Gent

# Ledenbinding: over perceptie en expeditie

10 januari 2019

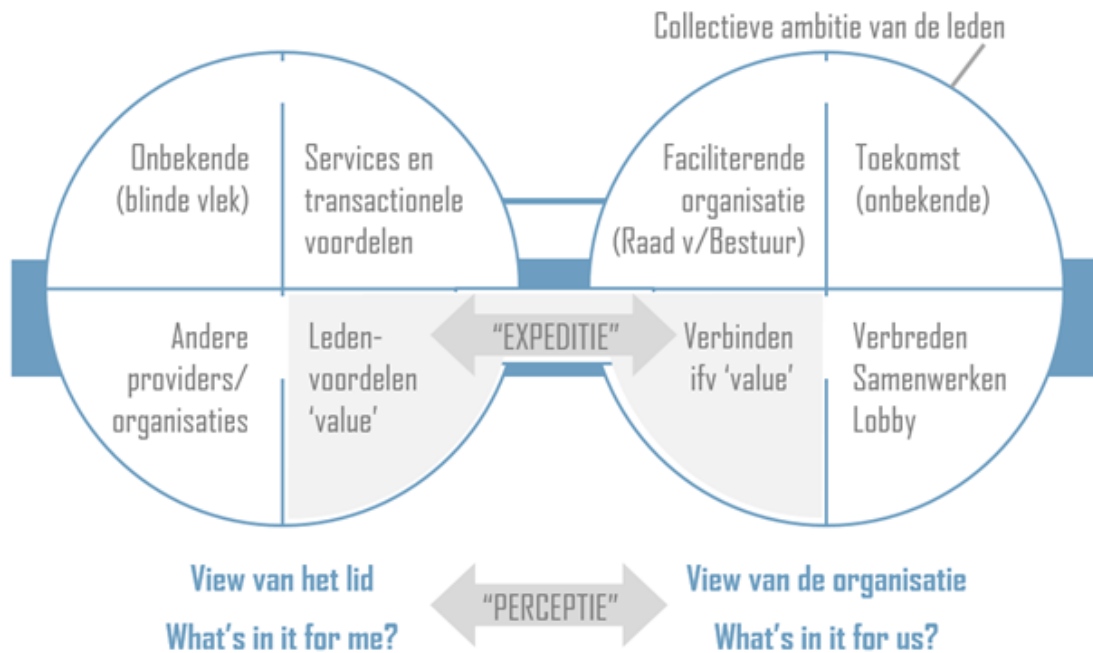
Ik las onlangs een mooie samenvatting van de ledenbindingsuitdaging: *'let members come for the me but make sure they stay for the we'*. Om de balans te vinden tussen de 'What's in it for me?' en de 'What's in it for us?' is het belangrijk om in te zien dat er twee uitdagingen een rol spelen: **hoe we naar mekaar kijken (perceptie) en hoe we met mekaar op een constructieve manier samenwerken om tot echte 'waarde' te komen (expeditie).**

Dat is mijn (voorlopige) conclusie na bijna 10 jaar bezig te zijn met het vraagstuk hoe als organisatie sterke ledenbinding te realiseren. Het is geen eenvoudige oefening en menig deelnemer aan mijn sessies over ledenbinding zullen deels ontgoocheld geweest zijn bij het vaststellen dat er niet één gouden tip is. Het is een kwestie van veel zaken tegelijk en continu te doen. En ook om te volharden, want heel wat zaken vallen pas later in de plooi of vormen samen met andere acties dan toch een mooie puzzel.

Hieronder vindt u in elk geval het model waarbij ik ervan uit ga dat de leden en de organisatie anders tegen de dingen aan kijken (perceptie), maar ook dat we niet zozeer op zoek moeten gaan naar binding tussen het lid en de organisatie maar vooral tussen de leden onderling. Dit gebeurt bij voorkeur binnen trajecten die ik Expedities noem. In een vorig artikel vind je meer in detail hoe dit in zijn werk gaat: <https://marcmestdagh.be/2018/05/28/maak-van-elke-commissie-werkgroep-of-taskforce-een-boeiende-expeditie/>

## DE LIDMAATSCHAPSBRIL - over perceptie en expeditie

© www.marcmestdagh.be



### Toelichting bij het schema

- **PERCEPTIE**  
Het lid en de organisatie kijken elk op een andere manier naar het lidmaatschap.
- **Onbekende (blinde vlek)**  
Leden weten niet wat ze niet weten. Leden moeten geleerd worden lid te zijn.
- **Andere providers/organisaties**  
Leden brengen kennis en ervaring uit andere lidmaatschappen en 'realiteiten' mee.
- **Services en transactionele voordelen**  
Direct tastbare voordelen en services halen leden binnen. Maar als we van leden klanten maken, zullen ze makkelijk van leverancier veranderen.
- **Ledenvoordelen 'value'**  
Collectieve verbinding leidt tot waardevolle ledenvoordelen die ervoor zorgen dat leden echt geholpen worden, maar vooral dat ze lid blijven.
- **De faciliterende organisatie (Raad van Bestuur)**  
Het intrinsieke doel van de organisatie is niet gelijk aan de Collectieve Ambitie van de leden. De organisatie moet professioneel en wendbaar zijn, het organiseren van de organisatie beperkt. De bestuurders bekijken de organisatie ook vanuit een preferente, maar tegelijk andere bril.

- **Toekomst (onbekende)**

De organisatie moet oog hebben voor en werken aan de toekomst van de leden.

De organisatie brengt leden waar ze nog niet weten dat ze moeten zijn.

- **Verbreden (samenwerken-lobby)**

Verbreden betekent samenwerken, ook als dat moeilijk loopt en er gelobbyd moet worden. In beide gevallen spelen de leden een centrale rol in het proces.

- **Verbinden ifv 'value'**

Verbinden van leden met de organisatie, maar vooral met mekaar creëert unieke waarde die direct gelinkt kan worden als uitvoering van de collectieve ambitie van de leden.

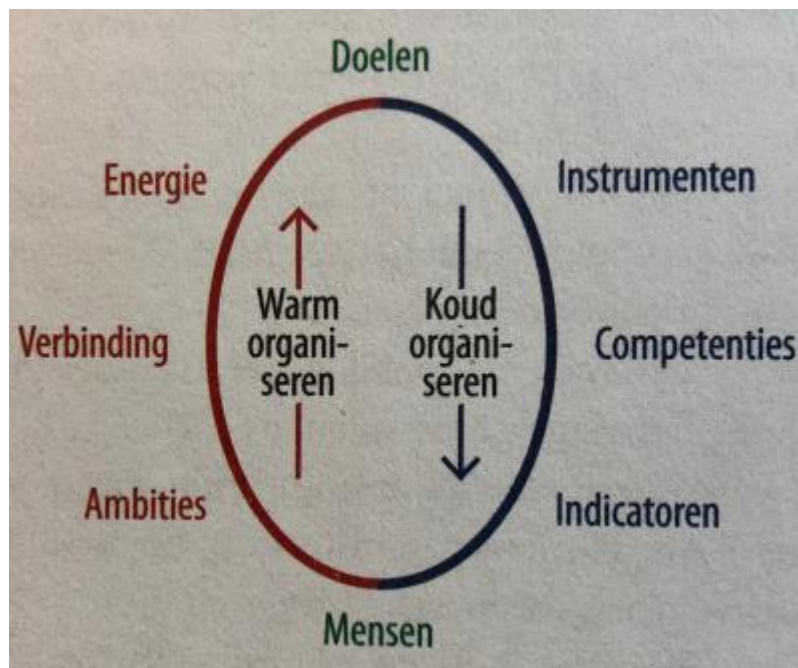
- **EXPEDITIE**

Valorisatie ontstaat door in te zetten op Expedities met leden. De reis is hierbij soms belangrijker dan de bestemming. Deze verbindende aanpak is cruciaal om duurzaam en relevant te blijven.

# Warm en koud organiseren van een ledenorganisatie

29 januari 2019

Er is altijd veel te doen over de missie en de collectieve ambitie van de organisatie. Het credo van Sinek 'Start with Why', als moderne variant van Nietzsches "Wie een waarom heeft waarvoor hij wil leven kan bijna elk hoe verdragen" wordt hiermee vooropgesteld als een *conditio sine qua non* voor elke organisatie. En dat klopt uiteraard wel, maar we vergeten hier dikwijls één belangrijk ding bij: **een gezamenlijk doel is niet het begin van een goed proces, maar het resultaat ervan.**



Hoe dit precies in mekaar zit wordt mooi verwoord door Eelke Wielinga en Sjoerd Robijn in het indrukwekkende boek 'Netwerken met energie'. Naast heel wat interessante inzichten over de dynamiek van netwerken (over ik/wij, co-creatie,...), hebben ze het ook over warm en koud organiseren. In het **koude** proces worden doelen en een collectieve ambitie vooropgesteld waarna aan een structuur gewerkt wordt om het proces efficiënt en beheersbaar te maken. In het **warme** proces vinden mensen elkaar en genereren ze energie om samen aan de slag te gaan. Dit neemt echter niet weg dat beide processen mekaar wel nodig hebben. Zonder mensen die iets willen komt er geen energie in het systeem, en zonder structuur blijft energie ongericht en zonder resultaat. Het blijft niettemin een uitdaging om hierin een goede balans te vinden.

Dit speelt in elk geval ook voor ledenorganisaties, want deze uitdaging vertaalt zich in een duidelijk verschil in visie (en dus ook perceptie) tussen de leden (die eerder de warme kant zullen opzoeken) en de organisatie (die eerder vanuit de koude kant vertrekt).

Meer over die perceptie-uitdaging vind je

hier: <https://marcmestdagh.be/2019/01/10/ledenbinding-over-perceptie-en-expeditie/>

# Missie en visie: Wie zijn we en waar willen we naartoe?

19 februari 2019

De missie en visie van de ledenorganisatie bewaar je best niet onder een stolp. Ook niet als het op tijdsresistent glanzend papier gedrukt is. Te dikwijls zie je in organisaties dat de grote oefening ooit wel eens gebeurd is, maar dat de vereniging nu met *realpolitik* gerund wordt. Vragen kunnen zich normaal niet stellen, maar in dit geval maak ik een uitzondering: hoe belangrijk is het eigenlijk om met die missie en visie te gaan werken? Ik geef 4 bedenkingen hierbij.

*[Wil je te weten komen hoe je die alignering van missie, visie en strategie heel concreet – in tegenstelling tot mijn bedenkingen hieronder – in de praktijk aanpakt, dan is de **BSAE Masterclass van Luc Ardies op 14 maart 2019** zeker een aanrader.]*

## **Wat je benoemt, bestaat**

Als organisatie heb je er alle belang bij om de missie en visie scherp te stellen, want het heeft bewustzijn en identiteit aan de organisatie. En vooral moed en energie om de organisatie te organiseren. Clay Shirky waarschuwt in *Cognitive Surplus*: "Groups tolerate governance, which is by definition a set of restrictions, only after enough value has accumulated to make the burden worthwhile." Missie en visie moeten dus zowel inspirerend als richtinggevend zijn voor iedereen binnen de organisatie. Geen abstracte of dode letter, maar een wervende tekst die overal in de organisatie opduikt.

## **Wie kiest, verliest**

Wellicht het meest essentiële voordeel van een missie en visie is dat het de scope bepaalt voor wie daadwerkelijk het werk mag leveren, de verenigingsprofessionals of in een minder gunstig scenario uitvoerende bestuurders. Verenigingswerk kent nu eenmaal geen natuurlijke grenzen. Elke dag, elke vergadering kan er wel een nieuwe actie opborrelen, die bovenop het pakket komt. Een strakke aflijning van de strategische werven op basis van de missie en visie biedt levensnoodzakelijke gemoedsrust. Concreet: we maken een lijst van 20 speerpunten en beslissen de eerste 10 uit te voeren. Over de andere moeten we niet telkens meewarig twijfelen. Nieuwe zaken kunnen makkelijk afgetoetst worden en passend geparkeerd worden bij de eerste of de laatste tien.

## **Wie is, wordt gezien**



Veelal wordt onderschat hoe anderen de organisatie percipiëren. En dan heb ik het niet zozeer over wat direct zichtbaar is zoals de website, de statuten, het team, maar wel over de uitstraling, de cultuur, de waarden. Zaken die direct gelinkt zijn aan de missie en de visie. Maar zonder authenticiteit hebben die geen impact. Er wordt gezegd: een stakeholder kies je niet, die kiest jou. Als organisatie wil je dus op je best ter beschikking staan van de actoren. Want er wordt ook gezegd: als je als stakeholder niet aan tafel zit, sta je meer dan waarschijnlijk op het menu.

### **Wat we niet weten, willen we weten**

Waar ledenorganisaties ruimschoots in te kort schieten is kijken naar de toekomst, naar het onbekende. We weten uiteraard wel dat we de toekomst niet kunnen voorspellen, zeker niet vanuit de logica van het verleden: dingen veranderen niet langer lineair maar kennen een *tipping point* waarna ze exponentieel omhoog of omlaag schieten. Het is nochtans een belangrijke uitdaging voor een ledenorganisatie om als 'toekomstwerker' op te treden. Nergens anders is de collectieve kennis van de leden beter inzetbaar om samen tot unieke ledenbinding te komen. Laat deze functionaliteit van flexibiliteit, te vertalen in weerbaarheid, dan ook een basiswaarde zijn van de missie en visie van de organisatie.

# Community Empowered Professional – de Verenigingsprofessional

12 maart 2019

Het blijft een uitdaging om een scherp beeld te krijgen van de moderne professional (kenniswerker, zowel als werknemer of als zelfstandige), vooral vanuit mijn preferente insteek van de **Community Empowered Professional**. Na nog maar eens vakliteratuur doorworsteld te hebben en die binnen verschillende omgevingen in de praktijk toegepast te hebben, een nieuwe poging om dit inzichtelijk te maken.

Vooraf omdat ik voor enkele organisaties gevraagd ben om verder te werken op hun specifieke profiel. Onder het 'algemene schema' hieronder vind je een aanzet van het **profiel van de Verenigingsprofessional** voor **BSAE, de vereniging van verenigingsprofessionals**, waarbij we vanuit de Raad van Bestuur het generieke profiel verder verfijnd hebben naar sectorspecifieke kenmerken.



**IDENTITEIT: DE PROFESSIONAL BESCHIKT OVER EEN STERKE IDENTITEIT EN DE NODIGE BASISKENNIS (VAKSPECIFIEK EN BREED) OVER ZIJN WERKDOMEIN**

**WERKOMGEVING:** DE PROFESSIONAL HEEFT NOOD AAN EEN PASSENDE PROFESSIONELE OMKADERING (SOCIAAL STATUUT, WERKOMSTANDIGHEDEN,...)

**LEVENSLANG LEREN:** PERMANENT TOEGANG TOT RELEVANTE PERMANENTE VORMING ZORGT ERVOOR DAT DE PROFESSIONAL ZIJN KENNIS OP PEIL HOUDT

**ROLINVULLING:** LOS VAN DE FUNCTIE OF POSITIE IS DE EFFECTIEVE ROL DIE DE PROFESSIONAL IN DE ORGANISATIE VERVULT VAN ONDERSCHIEDEND BELANG

**COMMUNITY LINK:** DE VERBONDENHEID MET COLLEGA'S, NL. LID ZIJN VAN INTERNE EN EXTERNE COMMUNITY'S, BIEDT UNIEKE TOEGEVOEGDE WAARDE

**ENGAGEMENT:** DE PROFESSIONAL WIL HET VERSCHIL MAKEN EN NEEMT HIERVOOR ZIJN MAATSCHAPPELIJKE VERANTWOORDELIJKHEID OP

\* \* \*

BSAE – VERENIGINGSPROFESSIONAL – PROUD TO BE PRO!

**Voel je je eerder een professional in een vereniging, dan wel een verenigingsprofessional (VP, m/v), in beide gevallen heb je een uitdagende taak en nog uitdagender rol te vervullen binnen jouw organisatie.**

1. **De VP is een professional.** Hij heeft een scherpe visie, is integer en hanteert standaarden en inzichten eigen aan de sector. Hij beschikt zowel over vakdomeinspecifieke (bv. communicatie, boekhouding, lobby) als sectorkennis, en heeft ook aandacht voor de brede, multidisciplinaire basis inzake verenigingsmanagement die een verenigingsprofessional nodig heeft.
2. **De VP is zich bewust dat levenslang leren noodzakelijk is.** Hij zorgt er dan ook voor om te gepasten tijde vorming en opleiding te volgen. Hij beweegt zich flexibel in zijn job en rol en past zich makkelijk aan. De weerbaarheid en wendbaarheid die van de organisatie vereist worden, zijn hem niet vreemd.
3. **De VP zet prioritair in op het organiseren van collectieve acties** waarbij zoveel mogelijk leden bereikt kunnen worden, complementair met meer gepersonaliseerde diensten die samen de collectieve ambitie van de organisatie dienen. Hierbij staan de behoeften van de leden centraal, gedetecteerd via bottom-up werken vanuit de leden, in combinatie met helikopterzicht van de VP op de sector en relevant onderzoek.

4. **De VP gaat verder dan het samenbrengen van leden in een netwerk.** Hij werkt aan een echt community-gevoel waarbij zingeving boven een leuke ervaring en het thuisshoren boven het connecteren primeert. Hij is bezig met het faciliteren van bijeenkomsten van leden, en zorgt er ook voor dat die leden het gevoel hebben 'empowered' te zijn. Hij beschikt hiervoor over de nodige 'soft skills' en emotionele intelligentie.
5. **De VP onderhoudt een uitgebalanceerde relatie met de bestuurders.** Hij houdt rekening met de bezorgdheden en uitdagingen van de bestuurders, en koppelt die ook vanuit het gedachtengoed van een 'geoliede tandem' aan de noodzaak om de organisatie georganiseerd te krijgen.
6. **De VP is niet enkel output gedreven** (m.a.w. efficiënt de dingen goed doen) **maar ook resultaatgericht en outcome gedreven** (m.a.w. effectief de goede dingen doen). Hij wil dan ook een wezenlijk verschil maken en impact hebben, beseffende dat dit noodzakelijk is om de collectieve ambitie van de leden mee te helpen realiseren. Hij beschikt hiervoor over de nodige ondernemers- en leadershipskills als maatschappelijke verantwoorde professional. De VP speelt een verbindende rol tussen zijn sector, de maatschappij en de politiek vanuit een eigentijdse kijk op democratie.
7. **De VP is een toekomstwerker.** Hij is te allen tijde alert voor gebeurtenissen en trends die een impact kunnen hebben op de leden. Hij geeft zo proactief en op een positieve en constructieve manier vorm aan de toekomst van de leden.
8. **De VP besteedt de nodige aandacht aan het reflecteren over zijn handelen en rol binnen de organisatie.** Hij houdt zich niet enkel met de alledaagse operationele zaken bezig, maar draagt actief bij tot de ontwikkeling van zowel zichzelf, de organisatie als de omgeving waarbinnen de organisatie actief is. En doet dit in relatie met collega verenigingsprofessionals.
9. **De VP vindt het bovendien belangrijk actief deel uit te maken van zijn beroepsgroep** (bv. via het lidmaatschap bij BSAE). Op de eerste plaats om bij te leren en zich te kunnen spiegelen aan collega's, maar ook om zo vanuit professionele trots en eer mee te helpen het beroep/de professie als dusdanig verder vorm te geven.
10. **De VP handelt ethisch, integer en neemt zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid op.** Hij draagt duurzaam ondernemen en duurzaamheid hoog in het vaandel, en is tegelijk aanspreekbaar voor zijn gestelde daden.

\* \* \*

# Big Data: het nieuwe goud voor de verenigingsprofessional?

28 maart 2019

Op 23 april 2019 verzorgt **Filip Callewaert** voor BSAE een nieuwe workshop rond kennismanagement. <http://bsae.be/event/83> Na de succesvolle, inspirerende sessie van vorig jaar wil hij deze keer echt aan de slag gaan met de deelnemers, om hen zo nog meer te overtuigen van hoe optimaal met kennismanagement om te gaan: "Information is for action, not for storage" (Filip Callewaert). Vorig jaar zette ik in de aanloop van de masterclass al enkele vragen op een rijtje vanuit ledenorganisaties (zie: <https://lnkd.in/gVPgQmi>).

In de **namiddag** is er een tweede workshop van **Peter Depypere** van *element61* over **Big Data en hoe verenigingsprofessionals hiermee om kunnen gaan**. Niet toevallig dat we die twee sprekers aan mekaar koppelen natuurlijk: de alomtegenwoordige data is een emergente bron voor kennis. Waar Filip Callewaert dit eerder vanuit een holistische benadering bekijkt, krijgen we van Peter Depypere een eerder analytische inkijk.

Hierbij hoop ik bevestiging of minstens gemotiveerde ontkrachting te krijgen over volgende zaken:

***Associations are good at collecting data, but they're less adept at analyzing it or knowing what to do with the gold mine of information they have. (1)***

1. Big Data is het nieuwe goud voor de verenigingsprofessional. Zich onderscheiden op kennis is niet altijd meer de Unique Selling Proposition van de ledenorganisatie. Werken met Big Data biedt een dimensie die de leden op zich niet of minder makkelijk zelf kunnen realiseren. **De verenigingsprofessional heeft het voordeel een breed, sectoraal vogelperspectief te kunnen innemen.** Maar wellicht mogen we niet de fout maken te denken dat Big Data "alle data" zijn. Welke soorten data heb je, wat kan je ermee doen en vooral, waarom moeten we hiermee aan de slag?
2. Het maken en opvolgen van standpunten en dossiers, het inrichten van domeinspecifieke opleidingen en het **creëren van waardevolle 'content', gebaseerd op correcte data en cijfers, verwerkt tot bruikbare inzichten, zijn standaardtaken van de verenigingsprofessional.** De stap naar het werken met Big Data is dus maar een kleine stap. Interessant wel om te weten hoe een verenigingsprofessional het best optreedt als verzamelaar, filter, curator van die data.

3. **Leden kunnen evenzeer een belangrijke rol spelen in dit proces.** Zij beschikken zelf ook over veel data, maar kunnen ook binnen co-creatieve trajecten een databron zijn om op een geaggregeerde manier deze data te kunnen valoriseren.
4. **Verenigingsprofessionals zijn toekomstwerkers.** Het is als organisatie niet mogelijk, en in feite ook niet wenselijk, om proactief zelf de toekomst van de sector uit te zetten. Er zijn immers heel wat externe factoren die bepalend zijn voor hoe de sector evolueert. Net dat brede speelveld in kaart brengen en monitoren ligt dan weer wel volledig binnen het takenpakket van de verenigingsprofessional.
5. Valorisatie, validatie, kortom: **van data naar betekenis/waarde gaan is wellicht de grootste uitdaging** als er met Big Data gewerkt wordt. Hoe bouw je een sterke en vooral duurzame strategie uit die tot betere beslissingen kan leiden binnen de organisatie zelf (ledenwerking, voordelen, diensten), maar ook voor de leden (aanpak van lobby, co-creatieve en innovatieve trajecten...), los van een beter 'member experience'.
6. Tot slot is er nog één element waar we het niet over gehad hebben en dat is **de impact van Artificiële Intelligentie.** Verenigingsprofessionals kunnen dan wel veel en sterk gezond menselijk verstand hebben om waardevolle interpretaties te maken, maar hoe kan AI een rol spelen?

*The tipping point for Big Data analytics for associations is when business users have access to tools that let them combine what they are good at—asking the right questions and interpreting the results—with what machines are good at: computation, analysis, and statistics using large datasets. (2)*

\* \* \*

\* Referenties (o.m.):

(1) <https://associationsnow.com/2014/06/sift-skills-the-value-of-big-data-for-associations/>

(2) <https://associationanalytics.com/2014/09/02/whats-the-big-deal-about-big-data-for-associations/>

<https://associationanalytics.com/2018/10/09/text-analysis/>

<https://36olivemedia.com/2017/07/25/how-to-use-data-to-deliver-better-experiences-for-members/>

*Wij zijn big data*, Sander Klous en Nart Wielaard (Business Contact 2014)

# To community or not to community

18 april 2019

Het woord community wordt tegenwoordig heel vlug in de mond genomen. Vooral in een digitale context. Verzamel rond een bepaald issue een hoop followers, likers en je hebt een community. Niet enkel de non-profit wereld, ook bedrijven spelen graag met het concept van community's. We lopen even door enkele concepten die ons tegelijk ook een beter zicht geven op de relevantie ervan voor ledenorganisaties.

## Community – the basics

Community's zijn niet vrijblijvend. Het initiële enthousiasme om samen iets te doen, moet het soms al heel vlug afleggen voor het organiseren van de organisatie.

"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." (Clay Shirky) (1)

Nochtans kunnen we vanuit community's het verschil maken: "Individualism is a fine idea. It provides incentive, promotes leadership, and encourages development—but not on its own. We are social animals who cannot function effectively without a social system that is larger than ourselves. This is what is meant by "community"—the social glue that binds us together for the greater good." (H.Mintzberg) (2)

We mogen ons niet laten verleiden om al te veel in termen van netwerken te denken, waarbij het aantal connecties primeert. De waarde van een community is iets totaal anders, of zoals Henry Mintzberg het elders stelt: "If you want to understand the difference between a network and a community, ask your Facebook friends to help paint your house. Networks connect; communities care."(3)

Peter Block, de founder van Community, bevestigt dit: "Community is about the experience of belonging. We are in community each time we find a place where we belong."(4)

Samengevat: een community verbindt mensen die zich met elkaar identificeren en een gemeenschappelijke doel hebben (collectieve ambitie) en daar ook actief voor gaan om dat samen te realiseren.

## What's in a word?

Hoe we community's dan in de praktijk zien verschijnen, is heel divers. We lijsten kort enkele concepten op:

**Community of Purpose of Community of Action:** er is een duidelijke collectieve ambitie, die evenwel ook heel concreet is. Als die gerealiseerd is houdt de community op te bestaan.

**Community of Practice:** groepen van mensen met een gelijkaardige rol of functie binnen een organisatie. De interne uitwisseling is heel breed (informatie, kennis,...). Dit zou in principe makkelijk te vergelijken zijn met klassieke beroepsverenigingen.

**Community of Interest:** groepen van mensen met een gedeelde interesse of op basis van een specifiek onderwerp. Meestal eerder vrijblijvend, het gaat over een gezamenlijke interesse voor iets, niet om samen iets te realiseren.(5)

**Lerende netwerken:** centraal hierin staat de doelstelling om vanuit een gezamenlijke interesse voor een bepaald kennisgebied doelbewust kennis en ervaringen uit te wisselen. Op die manier kunnen nieuwe inzichten, oplossingen of werkwijzen ontwikkeld worden. De persoonlijke ontwikkeling van de deelnemers staat hierbij centraal. Het wordt soms als een echte 'werkplek' beschouwd.

**Collaborative circle:** een tamelijk losse verzameling individuen die zich op de een of andere manier uitdagen, inspireren, motiveren en ongetwijfeld ook frustreren. Het gaat hier over een informeel netwerk waarbij complementariteit (zowel op het vlak van kennis als vaardigheden) centraal staat en waarbij het vooral om collaboratie gaat. Een voorbeeld is de creatieve CoBrA-groep. (6)

**Kenniskringen:** een groep mensen die kennis ontwikkelt. Basisprincipes: wederzijdse aantrekkelijkheid, ontwikkelingsgericht en zelfsturend. Dit betekent echter niet dat er geen facilitator is, hij moet de groep ondersteunen in het vormgeven ervan als ondersteuner, motivator en monitor. (7)

**Zwerm/werkateliers:** kluwen van spelers die samen een complex vraagstuk aanpakken waarbij er ingezet wordt op co-creatie en mede-eigenaarschap die leiden tot actie. De deelnemers zijn meestal losjes gekoppeld, maar wel verbonden op een collectieve ambitie. Hierbij is naar organisatie toe geen management nodig maar leiderschap dat een omgeving schept waarin mensen zich met hart en ziel willen inzetten. (8)

**Decentrale collectieven:** Deze nieuwe vormen van solidariteit hebben als uitgangspunt samenredzaamheid, in plaats van zelfredzaamheid. Het is dus én persoonlijk én collectief. Deze



nieuwe gemeenschappen en coöperaties zijn divers, diffuus en deels ongrijpbaar. In elk geval zijn ze het tegenovergestelde van klassieke instituties als brancheorganisaties, vakbonden, politieke partijen enz. "Er is een grote behoefte aan strategische verbinders die het oude aan het nieuwe verbinden, en het grote aan het kleine, dwars door de instituties heen." (Jan Rotmans) (9)

**Deep Democracy:** Niet zozeer een soort van community maar een aanpak om met groepen om te gaan waarbij de wijsheid van de minderheid (diversiteit, kennis,...) wordt meegenomen in het meerderheidsbesluit. Niet de afzonderlijke mensen zorgen voor succes of verlies, maar de samenhang tussen alle gedragingen, emoties, gedachten en ervaringen. Ieder individu brengt een eigenheid en uniekheid mee die alleen in samenhang en relatie met de anderen tot hun recht kunnen komen. De kwaliteit van de relaties staan centraal. (10)

**Community scenario** van Van der Schoor en Van de Wiel: tijdelijke teams werken in een veilige context van de community. Als de opdracht erop zit, betekent dit niet dat het lidmaatschap van de community ook gedaan is. Doordat de community duidelijke impliciete of expliciete waarden en normen heeft, kan een nieuw team versneld aan de slag. De kracht van de community houdt de hand boven het hoofd van de teams. Leidinggeven is geen klassiek managen, maar sturen op energie en het hogere doel. (11)

**Werkgemeenschappen** : een min of meer langdurig samenwerkingsverband van mensen die op elkaar willen bouwen om een gezamenlijk doel te bereiken. Besturing en uitvoering liggen in dezelfde hand. Belangrijke waarde is onderling vertrouwen en de bereidheid om zich in te zetten voor het collectieve belang. Het Rijnlands organisatiemodel dat aan de grondslag ligt vertaalt zich in diverse soorten organisaties (tribes, networks, swarms, starfishes). (12)

**Co-creatieve aanpak:** co-creatie is bij uitstek een techniek om groepen mensen tot grootse dingen aan te zetten. Co-creatie vertrekt vanuit het feit dat mensen vanuit een intrinsieke motivering willen meewerken op voorwaarde dat dit binnen een omgeving gebeurt die autonomie toelaat, de ontwikkeling van meesterschap stimuleert en een duidelijke zingeving impliceert. Een co-creatief proces is een reis waarbij de open dialoog primeert. De manier van leidinggeven is gedeeld leiderschap. (13)

### **Corporate community's**

Uit wat voorafging kan de indruk gewekt zijn dat we het hier vooral hebben over community's in de non-profit, misschien nog enigszins in de social profit. Wat we merken is dat de profit sector nochtans ook heel graag uitpakt met het concept van community. Op de eerste plaats gaat het dan om bedrijven die hun klanten als een community beschouwen en ook zo proberen te bedienen, bv.

via fideliteitsacties of helpdeskfaciliteiten. Diegene die daar voor verantwoordelijk is, wordt dan makkelijkheidshalve ook community manager genoemd. Een ietwat verkeerde benaming, gezien die vooral de relatie tussen de organisatie en de klant bewaakt, maar weinig interesse heeft in het verbinden van de klanten onder mekaar, laat staan ze faciliteren om samen iets te realiseren. In vele gevallen gaat het eigenlijk over een communicatiemanager of social media manager. Iets waar ook VLCM, de vereniging van community managers, zich bewust van is. (14)

Sommige bedrijven gaan echter verder en hebben hun volledige business model afgestemd op een ledenmodel. (15) Dat vertaalt zich in het aanbieden van diensten onder de vorm van abonnementen, maar ook door bijvoorbeeld netwerksamenwerkingen uit te bouwen met leveranciers en soms zelfs met concurrenten (co-opetitie) of met klanten (bv. cocreatie van producten). Ook hier moeten we echter vaststellen dat het aspect van samen doen we meer niet altijd speelt. Niettemin, zeker de moeite waarde om op te volgen hoe bedrijven hier verder in gaan.

Interessant inzicht vanuit marketinginvalshoek biedt het boek Community Marketing (16). Klassieke marketing (attract, engage, convert) wordt vervangen door nieuwe principes (discover, trust, advocate). Community wordt hier vooral gezien als een 'zelfgekozen community': "een groep mensen die we zelf opzoeken, met wie we waarden en normen delen, bij wie we ons kunnen thuis voelen en met wie we dezelfde mentaliteit delen." Dit betekent dat bedrijven die met dat soort community's werken gaan inspelen op een specifieke set van eigenschappen die een groep mensen verbindt: "Je hoeft dus niet individueel te werken, want voor die consumenten binnen één community voelt het allemaal even persoonlijk aan."

### **Verbindingsprofessional**

Wat community's echt nodig hebben zijn verbindingsprofessionals die enerzijds in staat zijn om de community bijna onzichtbaar te faciliteren, maar anderzijds toch voldoende inhoudelijke kennis hebben om de community als gids te begeleiden. De weg die de community zich daarbij voorop stelt is misschien niet zo belangrijk wat de eindbestemming betreft, de reis ernaartoe is dat des te meer. Het format van Expedities dat ik hiervoor op basis van al deze inzichten heb samengebracht lijkt me daar een antwoord op te bieden.

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

Wordt vervolgd...

\* \* \*

Bronnen:

1. Cognitive Surplus, Clay Shirky
2. <http://www.mintzberg.org/blog/networks-communities>
3. <https://hbr.org/2009/07/rebuilding-companies-as-communities>
4. Community, Peter Block
5. De netwerk expeditie, Geert Nijs
6. Creativiteit krijg je voor niks, Carsten de Dreu en Daniel Sligte
7. Faciliteren van kenniskringen, Jeannet Kant en Cees Sprenger
8. Hoe richt je een zwerm? Eric Spaans, Gemma Van der Ploeg, Rolf Resink
9. Omwenteling, Jan Rotmans
10. Deep Democracy, Jitske Kramer
11. Teams van de toekomst, Jaco Van der Schoor en Guido Van de Wiel
12. De Hark Voorbij, Harold Janssen
13. Cocreatie is, Hans Begeer en Lesley Vanleke
14. <http://vlcm.be/2019/01/nee-je-bent-geen-community-manager-en-sorry-daarvoor/>
15. The Membership Economy, Robbie Kellman Baxter
16. Community Marketing, Stephanie Duval en Nele Pieters

# Van verenigingsprofessional naar vergaderprofessional

7 mei 2019

Vergaderen en verenigingsprofessionals – je zou ervan kunnen uitgaan dat het twee handen op één buik zijn. Heel wat overleg, zowel intern binnen de organisatie, als extern met de leden of met stakeholders, bestaat uit vergaderen. Maar dat loopt niet altijd zoals verwacht en er zijn heel wat factoren die daarin een rol kunnen spelen. Op 23 mei organiseren we vanuit BSAE een Workshop Slim Vergaderen met als bedoeling de deelnemers efficiënter en effectiever te leren vergaderen. Meer informatie op <http://bsae.be/event/78>.

*Ik maak alvast graag enkele bedenkingen waarvan ik hoop dat die aan bod komen tijdens de workshop.*

## Vergaderen of niet?

Laat me beginnen met een quote uit een iets ouder boekje van Jos Huypens:

“Efficiënte vergaderingen dienen te voldoen aan een paar voorwaarden:

- Er moet een gezamenlijke doelstelling zijn
- Het is maar zinvol als de inzichten en besluiten niet op voorhand vastliggen
- Alle aanwezigen moeten en kunnen een inbreng hebben
- Het gaat om een proces van taakgerichte confrontatie“(1)

Wie durft te zeggen dat hij 4 op 4 scoort bij alle vergaderingen. De laatste voorwaarde gaat erover dat er een duidelijke ‘actie’ moet kunnen volgen, met andere woorden, de vergadering moet een steen kunnen verleggen in de rivier. Als aan die voorwaarden niet voldaan wordt, kan er misschien maar beter niet vergaderd worden.

## Secretaris, moderator of facilitator?

Veel vergaderingen hebben de neiging een eigen verloop te tekenen. Iemand neemt het woord, anderen vullen aan, en nog iemand anders registreert met het oog op het verslag achteraf. Dit kan veel beter, zeker als iemand zich geroepen voelt om meer een moderator te worden. Iemand die zich toespitst op het begeleiden van het gesprek, zonder daarom noodzakelijk zelf veel aan het woord te komen. Iemand die tussentijds de zaken weet samen te vatten en te kaderen op een neutrale manier en die er bovendien in slaagt om een dialoog tussen de deelnemers op te voeden.

Maar ook dat kan doorslaan: als de vergadering hoofdzakelijk een formeel spel van spreken en luisteren wordt, waarbij een facilitator nauwgezet toeziet op een vlekkeloos proces.

### **Inhoudelijk of niet?**

Voor veel auteurs geldt dat een facilitator maar goed werk kan leveren als die weg blijft van het inhoudelijke, en vooral ook geen verantwoordelijkheid hoeft te dragen ervoor. De facilitator is dan een gids die probeert de beschikbare variëteit in al zijn facetten op tafel te krijgen. Door verschillende perspectieven te laten 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." (2)

### **Facilitator met benefits?**

Kunnen we dan wegstappen van het klassieke vergaderritueel en zorgen dat er meer overblijft dan een verslag. Stel dat we toch meer richting de facilitator gaan, maar wel met dien verstande dat die niet enkel het proces bewaakt, maar ook inhoudelijk mag meespelen. Een facilitator die dus op de eerste plaats zorgt voor een ondersteunende sfeer in een veilige omgeving, maar met de nodige expertise om waar nodig bij te springen. Kwestie dat het ook inhoudelijk vooruit gaat. De facilitator als monitor en motivator.(3) Of ook nog: iemand die structuur brengt in het proces en de groep leert om van elkaar te leren. Iemand die de kwaliteit van de inhoud bewaakt, maar niet noodzakelijk de inhoud op zich bepaalt of ervoor verantwoordelijk is (4). Tot slot leren we vanuit de groepsdynamica dat groepsleden wel degelijk inhoudelijke kennis – waarover de groep gaat, de leefwereld van de deelnemers – noodzakelijk vinden in de groepsleider: 'een leider is dus een leider omdat de groepsleden zijn legitimiteit erkennen' (5)

### **Facilitator in balans tussen proces en inhoud?**

Blijft de vraag in hoeverre we behoefte hebben aan vergaderingen waarbij proces en inhoud volwaardige 'partners in crime' zijn. Hebben we dan iemand nodig met de eigenschappen van een netwerk leider (6): een strateeg, een verkenner, een ontwikkelaar en een procesmanager – alles in één natuurlijk. En samengevat, iemand die gericht is op kwaliteit, het creëren van de juiste condities om tot een constructieve dialoog te komen, maar die tegelijk aandacht heeft voor nieuwe initiatieven en opportuniteiten, zonder daarom als procesmanager de effectiviteit in functie van de collectieve ambitie uit het oog te verliezen.

### **Het ultieme vergadermodel?**

Waar het uiteindelijk echt om lijkt te gaan is dat we in een vergadering op zoek moeten gaan naar verbinding. De enige dialoog die waardevol is om te voeren – ook in vergaderingen – is die waarbij een gezamenlijke collectieve ambitie vooropgesteld wordt. Wat willen we samen doen of bereiken? De randvoorwaarden daarvoor zijn (o.m.) (7):

1. Houd optimisme aan als uitgangspunt
2. Persoonlijke individueel perspectief is leidend
3. Zet in op talent, kracht en capaciteiten ipv zwaktes en tekorten
4. Focus op het cultiveren van successen ipv het oplossen van problemen
5. Verbind onder mensen ipv in één richting te communiceren
6. Zet in op leren, bekwamen en innoveren

Als we elke vergadering zouden oriënteren op deze eigenschappen zouden we wellicht al heel wat verder geraken dan een waarheidsgetrouw verslag achteraf.

\* \* \*

#### **Bronnen:**

1. Vergadertechnieken, Jos Huypens, 2008, Politeia/VVSG
2. Faciliteren zonder omwegen, Thijs Homan, 2013, Gelling Publishing
3. Faciliteren van kenniskringen, Jeannet Kant en Cees Sprenger, 2004, Nelissen
4. Beter samenwerken, Gwendolyn Kolfschoten, 2015, Communicatiereeks
5. Groepsdynamica, Monique Bekker, 2018, Boom
6. Organiseren in en met netwerken, Nikki Willems, Renee Linck, Edwin Kaats, 2018, Vakmedianet
7. De hark voorbij, Harold Janssen, 2016, Business Contact

# Expedities onderweg

14 mei 2019

Vorige week mocht ik voor BSAE (Vereniging van Verenigingsprofessionals) een workshop doen over het waarom en vooral het hoe van Expedities, een werkvorm om leden actief in te schakelen in ledenorganisaties (zie vorige artikels hierover\*). Al bij al was het een boeiende en leerrijke ervaring. Nieuw is het format niet helemaal, maar vooral de vertaalslag van wat zo'n aparte groep binnen de organisatie doet naar de grotere organisatie (en dus ook de niet-deelnemende leden) blijkt toch een uitdaging.



## Format van Expedities

De volgende 10 punten duiden kort de essentie van dergelijke groepen (noem het gerust lerend netwerk, community of practice, kenniskring,...):

1. Uitdagende, urgente thema's met concrete call to action vanuit collectieve ambitie
2. Verkenningfase en strak format: waarom, wie, wat ifv verwachtingen management
3. De reis is minstens even belangrijk als de bestemming (die wel richtinggevend is)
4. Het proces is co-creatief en zet in op collectieve kracht en kennis van deelnemers
5. De facilitator faciliteert, maar heeft ook inhoudelijke kennis/expertise
6. Betrokkenheid van deelnemers dankzij veilige omgeving en inspirerende aanpak
7. Aandacht voor permanente betrokkenheid (ook tussentijds) en nazorg

8. Naast deelnemers zijn ook niet-deelnemers en de organisatie begunstigen
9. Het traject kan variëren qua aantal sessies, werkvormen, deliverables
10. Een expeditie neemt tijd maar is geen tijdverlies (samen werken aan eigen werk)

### Voor wie het aanbelangt

Voor de deelnemers kan je de voordelen van een dergelijk format als volgt samenvatten:

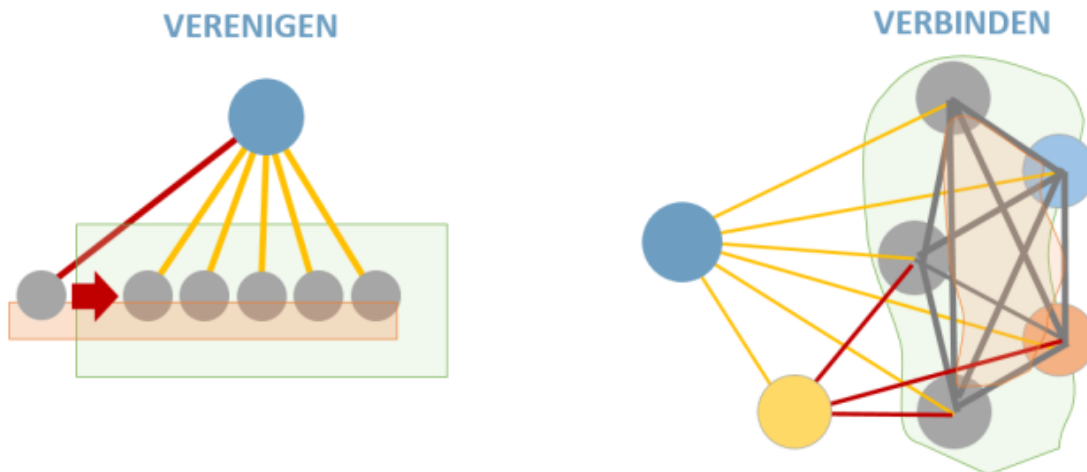


1. Groep van gelijkgezinden, betrokken en geëngageerd om samen de reis aan te vatten.
2. Specifieke uitdaging (collectieve ambitie). De bestemming is inspirerend en richtinggevend.
3. De reis of traject, grotendeels bepaald door de deelnemers zelf en waarbij het proces co-creatief is (inzet van de kracht/kennis van de deelnemers).
4. De gids faciliteert en zorgt voor een veilige, inspirerende omgeving en een permanente betrokkenheid (o.m. door eigen en externe expertise in te brengen).
5. Het resultaat of 'outcome' is er niet enkel voor de deelnemers maar voor alle leden van de community en de organisatie zelf.

### Nieuw organisatiemodel

De relevantie van Expedities als format om er binnen ledenorganisaties mee aan de slag te gaan ligt in de logica van het veranderende organisatiemodel van ledenorganisaties.





Waar voorheen de organisatie als dusdanig aan zet was, zien we een wezenlijke verschuiving naar de centrale rol die leden spelen in het creëren van verbindingen tussen mekaar waarbij de organisatie meer de rol van facilitator opneemt dan vastzit in de klassieke command & control modus.

Ledenbinding is geen kwestie van binding tussen de organisatie en het lid, maar van leden onderling (zie rode lijnen in het schema). De waarde van de community bestaat dan ook niet langer uit het samenbrengen van zoveel mogelijk gelijkaardige leden, maar wel uit de verbindingen tussen de leden met grote diversiteit – weliswaar geïnspireerd door een zelfde collectieve ambitie.

### Expeditie in de praktijk

In de praktijk veronderstelt dat wel een strakke aanpak wat het format betreft – zomaar wat leden samenbrengen en hopen dat er magie ontstaat is verloren moeite. Het verloop van de Expeditie mag dan nog grotendeels door de deelnemers zelf 'onderweg' worden bepaald, het proces moet zorgvuldig uitgezet worden zodat ten allen tijde de nodige betrokkenheid gegarandeerd is van alle deelnemers. En dat er bovendien voldoende collectieve energie is om samen de beoogde bestemming te bereiken.

Hoe dat in de praktijk omzetten blijkt uit de 'werkzaamheden' tijdens de workshop toch nog niet zo voor de hand te liggen. Er wordt immers nogal wat weerstand verwacht, vanuit de rangen van de organisatie, maar ook vanuit de leden die misschien meer gewoon zijn om te komen luisteren dan actief mee te werken, of vanuit de begeleiders zelf, die zich uitgedaagd voelen om voortdurend te schakelen tussen de rol van expert en facilitator.

In elk geval boeiende tijden voor al wie met leden voor leden het verschil wil maken. De workshop was volzet, maar wordt hernomen op 11 oktober 2019 (zie <http://bsae.be/event/go>). Daarnaast is

BSAE zelf ook van plan om meerdere Expedities op te zetten en wordt er ook een sessie georganiseerd rond het werken met Werkvormen! Wordt vervolgd dus.

\* \* \*

\* Vroegere Artikels over Expedities

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

<https://marcmestdagh.be/2018/10/09/expeditie-een-praktijkcase/>

<https://marcmestdagh.be/2019/04/18/to-community-or-not-to-community/>

# #WVV – Weinig of Veel Veranderingen

## Bedenkingen bij de nieuwe vzw-wetgeving

24 mei 2019

*Recent organiseerde BSAE, de vereniging van verenigingsprofessionals, een infosessie over de wijzigingen voor verenigingen naar aanleiding van het in voege treden van de nieuwe vzw-wetgeving (Wetboek Vennootschappen en Verenigingen) op 1 mei 2019. Hoewel het voor bestaande vzw's echt pas begint te veranderen vanaf 1 januari 2020 kan het geen kwaad om vooruit te kijken.*

Op basis van deze sessie en de artikels en boeken die als paddenstoelen uit de grond schieten, hebben we alvast 15 aandachtspunten opgesteld. In veel gevallen gaat het om vooral terminologische en procedurele aanpassingen. **Maar om te vermijden dat we de dode letter van onze oude statuten vervangen door nieuwe dode letters, kan het geen kwaad om als organisatie stil te staan bij de impact van heel wat nieuwe regelingen voor de organisatie.** Vooral vanuit het oogpunt om er iets meer uit te halen op het vlak van dagelijkse 'governance' binnen de organisatie, maar ook om de vereniging klaar te stomen voor de toekomst. Bestuurders, maar ook leden en vrijwilligers verdienen de best mogelijke juridische omkadering om zorgeloos de collectieve ambitie van de organisatie te realiseren.

Twee punten die ook hierna vermeld worden, nl. **aansprakelijkheid en fiscaliteit** verdienen zeker nog meer aandacht. Om die reden organiseert BSAE een tweede sessie op 12 juni 2019 (<http://bsae.be/event/92>). **Bij wijze van inleiding zullen we tijdens die sessie ook nog door de andere aandachtspunten gaan. Bovendien willen we aan de hand van de kersverse WVV-statuten van BSAE de impact heel concreet en tastbaar maken.**

### 15 aandachtspunten

1. Het statutair doel, dat voortaan **voorwerp** heet moet voldoende gedetailleerd worden, ook al om duidelijkheid te creëren over de manier waarop de organisatie omgaat met de nu toegestane **economische activiteiten** (bijkomstigheid of niet).
2. Het **adres van de vereniging** zal makkelijker te wijzigen zijn. Hiervoor is niet langer een statutenwijziging nodig indien het om een adreswijziging binnen hetzelfde Gewest gaat.
3. De Raad van Bestuur heet voortaan **Bestuursorgaan** en in de wetgeving is er enkel nog sprake van de voorzittersfunctie (maar dat kan evengoed geïnterpreteerd worden als de voorzitter van de vergadering, dan wel van de vereniging)\*. Het Bestuursorgaan krijgt bevoegdheid om de

statuten te wijzigen voor enkele specifieke zaken (adreswijziging, wijziging emailadres en website, actualisatie intern reglement).

4. Effectieve leden heten voortaan **leden en hun rechten en plichten** die vanuit de wetgeving voorzien zijn, moeten niet noodzakelijk in de statuten opgenomen worden. Bijzondere bepalingen wel. Voor toegetreden leden moeten dan weer alle rechten en plichten opgenomen worden.
5. Het huishoudelijk reglement dat vroeger een 'opvangdocument' was om al te veel statutenwijzigingen te vermijden heet voortaan **intern reglement**. Het is niet verplicht, maar indien voorzien in de statuten moet er wel een verwijzing zijn naar de meest actuele versie. Die versieverwijzing veranderen is dus een statutenwijziging, maar kan door het Bestuursorgaan gebeuren.
6. Bestuurders die er in de loop van het jaar bijkomen kunnen voortaan op wettelijke wijze **gecoöpteerd** worden in afwachting van bevestiging en aanstelling door de algemene vergadering.
7. De nieuwe wetgeving voorziet in een uitgebreide afhandeling van **belangenconflicten** op het niveau van het Bestuursorgaan. Belangrijk hierbij is dat er vooral proactief gehandeld wordt.
8. Nieuw is ook de mogelijkheid om als Bestuursorgaan tot **schriftelijke besluitvorming** te komen, m.a.w. zonder echt fysiek samen te komen. De beslissingen zijn enkel geldig als die unaniem beslist kunnen worden.
9. Belangrijk is de wijziging waarbij **vertegenwoordiging** van de vereniging niet langer door niet-bestuurders kan gebeuren via een algemene vertegenwoordigingsclausule. Een directeur die geen bestuurder is kan hierdoor niet zomaar optreden namens de vereniging.
10. Het **intern administratief dossier** krijgt extra aandacht. Naast het ledenregister, het intern reglement en de notulen (verplicht voorzien van de handtekening van de voorzitter) worden er ook specifieke verplichtingen rond communicatie met de bestuurders, leden en commissarissen voorzien.
11. De **Algemene Vergadering moet voortaan 15 dagen** (in plaats van 8) voorafgaand aan de vergadering bijeengeroepen worden. Verder is er standaard voorzien in een 'vaste agenda', maar afwijking hiervan is mogelijk. Verder werden ook enkele andere procedurele aanpassingen doorgevoerd.
12. De verplichting van het **UBO-register** werd uitdrukkelijk opgenomen als een administratieve verplichting. Los van de mandaten van de bestuurders – waarvan de informatie eigenlijk al gekend is bij de overheid via de KBO naar aanleiding van publicaties in het Belgisch Staatsblad – moet er ook bekeken worden welke 'groepen' van leden 'in wier hoofdzakelijk belang de vzw werd opgericht of werkzaam is". Deadline 30/9/2019.

13. De nieuwe wetgeving kan ook **invloed hebben op andere wetgeving** zoals die van vrijwilligers en verenigingswerk (bijklussen).
14. **Aansprakelijkheid** en in het bijzonder **bestuurdersaansprakelijkheid** is eveneens een apart hoofdstuk (hoofdelijke vs. individuele aansprakelijkheid, wrongful trading, verbod op vrijwaringsverbintenissen...) – hierover verwijzen we naar de infosessie van 12 juni.
15. De nieuwe wetgeving kan ook een impact hebben op de **fiscaliteit** van de vereniging (economische activiteiten, rechtspersonenbelasting vs vennootschapsbelasting, btw-plicht, faillissement, vrijwilligersvergoedingen...) – hiervoor verwijzen we ook naar de infosessie van 12 juni.

# Vereniging 3.0 – echt tot op het bot!

7 juni 2019

Op 18 juni organiseert BSAE een exclusieve Masterclass rond Vereniging 3.0 en Belangenbehartiging (meer info: <http://bsae.be/event/86>). Niemand minder dan Ivan Pouwels, de architect van Vereniging 3.0, komt hiervoor uit Nederland om ten gronde het model en vooral de implicatie voor de toekomst van ledenorganisaties toelichten. En een antwoord te geven op de volgende vragen.

Vereniging 1.0 	Vereniging 2.0 	Vereniging 3.0 
Focus: de verenigingsorganisatie	Focus: de leden	Focus: de sector, markt, samenleving
Belangrijkste taak: belangenbehartiging	Belangrijkste taak: belangenbehartiging en dienstverlening	Belangrijkste taak: Ontwikkeling van de branche/beroep en innovatie / vernieuwing
Verdienmodel: contributies	Verdienmodel: contributies en diensten	Hybride verdienmodel: contributie, retributies en projectfinanciering
Slogan: Ondersteuning van het collectief	Slogan: Van aanbodgericht naar vraaggericht	Slogan: voortrekkersrol in de vernieuwing van de branche/beroepsgroep
Instrumentarium: Vergaderingen en netwerkfuncties	Instrumentarium: Ledenonderzoek, sociale media	Instrumentarium: Cocreatie met stakeholders
Profiel bestuur: voortrekkers van het collectief Sterke lokale/regionale binding	Profiel bestuur: goede afspiegeling leden Professionele bestuurslagen	Profiel bestuur: innovators Afbouw bestuurslagen – opbouw inhoudelijke ontmoeting
Rol bureau: secretariaatsvoering	Rol bureau: beleidsvoorbereiding en dienstverlening	Rol bureau: verbinden met leden en maatschappij

Zelf heb ik als verenigingsadviseur de afgelopen 3 jaar regelmatig het Vereniging 3.0 model ter sprake gebracht tijdens lezingen en opleidingen. In het begin schoorvoetend omdat de overgang van 1.0 naar 3.0 wel heel aantrekkelijk lijkt. De organisatie kan scoren door in te zetten op de actieve leden, maar de hele 2.0-dynamiek waarbij de leden en vooral hun behoeften centraal staan, wordt hierbij overboord gegooid.

Wat me zeker aantrekt in 3.0 is het element van werken met en voor de leden. Met niet zomaar de organisatie als betersweter maar als facilitator van de verbinding tussen de leden. Niettemin roept de aanpak ook heel wat vragen op. Ik hoop hierop samen met de deelnemers een antwoord te krijgen tijdens de BSAE Masterclass met Ivan Pouwels.

1. Als we vanuit de voortrekkersrol vooral **inzetten op vernieuwing**, krijgen we dan wel alle leden mee?
2. Indien we focussen op zij die mee willen, hoe gaan we dan verder om **met de overige leden** (bv. de passieve leden die enkel interesse hebben in een beperkt aantal voordelen)? Steken we die dan buiten of verzinnen we iets anders voor hen?
3. Indien er **meerdere snelheden binnen de vereniging** zijn, hoe zorg je ervoor dat leden kunnen bijbenen? Of hoeft dat helemaal niet?
4. Indien we vooropstellen **dat we breder dan de leden kijken**, en dus ook de markt (de klanten van de leden), maar ook andere actoren meenemen in het verhaal van 3.0, is er dan geen risico voor identiteitsverlies bij de organisatie? Of biedt sectoroverschrijdend samenwerken net nieuwe opportuniteiten?
5. Als we vanuit **de mededingingswetgeving** kijken naar 3.0, bestaat er geen gevaar dat verregaande 'samenwerking' onder concullega's (coopetitie) leidt tot concurrentievervalsing, monopolisering ?
6. Als we vanuit **de lobby** kijken naar 3.0, hoe gaan we dan om met het concept van 'representativiteit'? Met hoeveel leden zijn we dan echt nog, als we het vooral met de voortrekkers doen? Halen we net niet autoriteit uit solidariteit waarbij we zoveel mogelijk leden om ons heen willen scharen?
7. Als we vanuit **de werking van de organisatie** kijken, hoe gaan we de verenigingsprofessionals 'omturnen' zodat ze met al deze nieuwe dynamieken kunnen omgaan. Wat voorheen mooi in de 'Body of Knowledge' van de vereniging paste, lijkt nu veel volatieler door de brede werking en de inzet van de leden zelf, ten opzichte van de klassieke aanpak waarbij stafmedewerkers aan het stuur van de kennis zitten.
8. Als we **vanuit het bestuur/de bestuurder** kijken naar 3.0, wat betekent dat dan voor het profiel en de competenties van onze bestuurders en zijn zij in staat deze stap te zetten?

# Van verenigingsprofessional naar verbindingsprofessional

15 juli 2019

Als we niet enkel willen werken voor de leden maar ook met de leden dan moeten we ons daar anders op gaan organiseren. Vooral als we de leden dan ook nog eens samen aan het werk willen zetten. Dat werpt trouwens ook een ander licht op het profiel van de verenigingsmedewerker. Een nieuwe attitude en bijhorende vaardigheden trekken aan de mouw van de klassieke inhoudelijke stafmedewerker.

## Veranderend verenigingsmodel

Waar voorheen de organisatie als dusdanig aan zet was, zien we een wezenlijke verschuiving naar de centrale rol die leden spelen in het creëren van verbindingen tussen mekaar waarbij de organisatie meer de rol van facilitator opneemt dan vastzit in de klassieke command & control- modus. Ledenbinding is geen kwestie van binding tussen de organisatie en het lid, maar van leden onderling. De waarde van de community bestaat dan ook niet langer uit het samenbrengen van zoveel mogelijk gelijkaardige leden, maar wel uit de verbindingen tussen de leden met grote diversiteit – weliswaar geïnspireerd door een zelfde collectieve ambitie. Vanuit Vereniging 3.0 leren we dat de relevantie van een vereniging in de toekomst erin bestaat dat organisaties open zijn, op zoek naar samenwerking en verbreding. Daarbij vertrekend van verbinding van de leden met het oog op het oplossen van vraagstukken die hen bezighouden en die toekomstbepalend zijn.

***"Individualism is a fine idea. It provides incentive, promotes leadership, and encourages development—but not on its own. We are social animals who cannot function effectively without a social system that is larger than ourselves. This is what is meant by "community"—the social glue that binds us together for the greater good."* (Henry Mintzberg)**

## Verenigingsprofessional: functie of rol?

Enkele jaren geleden ontwikkelden we met leden en experts binnen BSAE een beperkt beroepscompetentieprofiel voor zowel de verenigingsmanager als verenigingsmedewerker. Bedoeling was vooral om aandacht te vragen voor het beroep van verenigingsprofessional. In de praktijk is gebleken dat heel wat mensen zich toch niet zo aangetrokken voelen tot de generieke



term. Een communicatieverantwoordelijke in een ledenvereniging lijkt zich alsnog liever communicatieprofessional te noemen dan verenigingsprofessional. Vooral hogere profielen, en profielen die een meer verenigingsgeoriënteerde functie hebben (bv. verantwoordelijke ledenwerking, bewegingscoördinator,...) noemen zich al vlugger ook verenigingsmanager of – professional. Dat neemt niet weg dat er wel degelijk heel wat 'bijzondere' aspecten verbonden zijn aan het werken in een ledenorganisatie. Het **Charter van de Verenigingsprofessional** dat we recent met BSAE hebben opgemaakt neigt dan ook meer tot het toedichten van 'rollen' die men kan aannemen binnen het verenigingswerk.

### **Verbindingsprofessional**

Als we dan het veranderend verenigingsmodel bovenop het profiel van de verenigingsprofessional leggen, wordt een extra dimensie zichtbaar. Van die professional wordt niet enkel verwacht dat hij inhoudelijke kennis heeft van de sector of het beroep maar bij voorkeur ook nog communicatief is naar de leden toe. Meer nog, hij moet een verbindingsprofessional zijn: een professional die mensen helpt verbinden op een collectieve ambitie. Zijn finaliteit is samen met de leden, maar ook met externe stakeholders, te werken rond co-creatie en samenwerking met het oog op maatschappelijke relevantie, waarbij het in vraag stellen van de relevantie van het beroep of de sector niet geschuwd wordt. Dit gaat dus veel breder dan het werken aan de afscherming en het behoud van een beroep of sector.

### **Facilitator**

Een verbindingsprofessional is bijgevolg op de eerste plaats een sterke facilitator – bij voorkeur met een zekere inhoudelijke kennis van zaken – die ervoor zorgt dat er binnen diverse groepen een dialoog tot stand komt die kan leiden tot oplossingen die niet enkel voor de groep zelf, maar ook voor de andere leden van de organisatie en de organisatie zelf nuttig zijn. Dat veronderstelt dat hij in staat is om vertrouwen binnen de groep te creëren dat moet leiden tot een sterke betrokkenheid en groter gevoel van verantwoordelijkheid. Spreken we hier dan ook van een aparte functie? Neen, elke verenigingsprofessional moet een beetje een verbinder zijn!

### **Uitdagingen**

Voor heel wat organisaties betekent dit echter een uitdaging op het niveau van de competenties van de medewerkers binnen ledenorganisaties.

# Wat binnen de vereniging gezegd wordt, blijft binnen de vereniging. Of toch niet?

20 augustus 2019

Naar goeie gewoonte maak ik voorafgaand aan een BSAE masterclass of workshop graag een lijstje van issues waar ik vragen over heb of waar ik meer over te weten wil komen. Op 27 augustus geeft **Jeroen Naudts** een workshop over 'interne communicatie'. Er is nog 1 plaats beschikbaar – meer informatie op <http://bsae.be/event/87>.

De dynamiek van ledenorganisaties zorgt ervoor dat communicatie heel breed is (zie een  **vorig artikel** hierover). Gezien het hier specifiek over 'interne communicatie' gaat, beperk ik me tot de communicatie tussen het bestuur en de professionals en onder de professionals zelf.

Communicatie met leden en stakeholders laat ik dus buiten beschouwing. Bovendien is het zo dat er – los van deze formele lijnen van communicatie – sowieso heel wat informele 'betekeniseilandjes' ontstaan binnen de organisatie. "Dit zijn groepen waarmee men zich identificeert en waarvan de leden gezamenlijk en continu hun werkelijkheid construeren" (Thijs Homan). Deze communicatie verloopt niet gestructureerd, volgt niet noodzakelijk organisatiestructuren of afspraken, maar draagt niettemin wel bij tot de overkoepelende organisatie werkelijkheid.

Laten we echter in eerste instantie enkele meer formele communicatielijnen oplijsten. Daar zie ik toch heel wat uitdagingen specifiek voor ledenorganisaties. Ik gebruik voor het gemak enkele 'verzamelnamen' om het wat makkelijker in kaart te brengen – maar we weten allemaal dat de kaart niet het gebied is. Waar ik ook van weg blijf is alles wat te maken heeft met crisis- of transitie management: hier wordt intern nog een andere 'taal' gesproken.

## Tussen bestuur en de professionals

**Notulen:** Een verzamelnaam voor alle documenten (verslagen, bijlagen, werkdocumenten) die binnen de werking van het bestuur circuleren. Het lijkt me een basisvereiste van 'good governance' dat een bestuur in samenspraak met de professionals afsprekt op welke manier alle informatie en data wordt geregistreerd, verwerkt, ter beschikking blijft enzovoort.

De mate waarin deze interne communicatie fysiek vorm krijgt onder de vorm van documenten hangt sterk af van de governancecultuur van de organisatie. Een eerder informeel bestuur met hoge aanwezigheidsgraad kan misschien volstaan met korte verslagen met beslissingen/instructies. Een formeel bestuur dat bovendien ook de afwezigen in detail betrokken wil houden zal uitgebreidere

notulen maken waarbij niet enkel het resultaat maar ook het proces van beraadslaging en beslissing wordt weergegeven. Uiteraard speelt ook hier dat heel wat informatie en communicatie mondeling en ongestructureerd verloopt.

**Dashboarding:** Een verzamelnaam voor alle mogelijke communicatiestromen vanuit de professionals naar het bestuur, waarbij zoals de term impliceert, getracht wordt de essentie van data, informatie, documenten op een bevattelijke manier weer te geven. Geen evidente oefening, want in de synthese of selectie dreigt nogal eens betekenis en nuance verloren te gaan. In managementomgeving durft men dan terug te vallen op KPI's en voortgangstabellen. Bovendien is niet alles om te zetten in cijfers of indicatoren. Een klassieke miskleun: de voortgang van het aantal leden uitdrukken in cijfers, terwijl niet stilgestaan wordt bij de 'waarde' van de leden. Een lid dat 20 jaar trouw en actief was zegt op, terwijl een jonge professional in bijberoep erbij komt. Cijfermatig een nuloperatie...

**Communicatie met de professionals:** Aan de ene kant zullen professionals documenten voorbereiden voor het bestuur, of ook fysiek tijdens bestuursvergaderingen toelichtingen geven. Hoe zaken verwerkt worden, hangt dus in grote mate af van de manier van voorbereiding. Bevat een werkdocument enkel het agendapunt, of ook al een synthese en misschien zelfs al een voorstel van beslissing... het zijn allemaal zaken die best goed doorgenomen worden met alle partijen.

Aan de andere kant is er de communicatie vanuit het bestuur naar de professionals. Ook hier kan dit formeel (bijvoorbeeld via de notule of aparte instructienota's), maar ook informeel: de voorzitter of een bestuurder neemt een beslissing mondeling op tijdens een overleg met de directeur en de professionals.

### **Onder professionals**

**Operationele interne communicatie onder professionals:** Hoe omgaan met verslagen werkoverleg, nota's... Wellicht het makkelijkste onderdeel, waarvoor de nodige interne afspraken gemaakt kunnen worden.

**Inkomende informatiestroom:** Er komt uiteraard een veelheid aan informatie binnen bij een ledenorganisatie. Afkomstig van de leden, stakeholders, zaken die actief gemonitord worden. Afspraken over verwerking, interne distributie, archivering maken deel uit van een uitgewerkte aanpak inzake kennismanagement. Zoals uit andere BSAE-workshops is gebleken niet zo eenvoudig. Ik schreef **hier al eerder over**.

**Body of Knowledge:** Dit is de 'canon' van de vereniging om het met een hip woord te zeggen. In principe gaat het over alle kennis (wijsheid) van de organisatie. Vooral vertaald in documenten, handleidingen, handboeken, rapporten, whitepapers, positionpapers, FAQ op de website enzovoorts. Samen vormen die de concepten, waarden en normen (ethiek, gedragscode), praktijken waarover er binnen de organisatie een duidelijke eenstemmigheid is en die passen binnen de missie en collectieve ambitie van de organisatie. Hier spelen inzake interne communicatie wel wat uitdagingen op het vlak van validatie en versiebeheer, evaluatie en actualisatie, om nog te zwijgen van een permanente vertaling naar de werking van de organisatie toe.

#### **Wat er altijd is en ook weer niet: *tacit knowledge***

Waar ik het nog niet echt over had, maar wat een zeer belangrijke rol speelt is natuurlijk alle informatie en communicatie die niet geëxpliciteerd wordt in een document of in een item in het CRM. Datgene wat wel gezegd of gelezen werd, maar enkel is blijven 'plakken' in de hoofden van de professionals. Ruwe data, informele weetjes, eigen conclusies... Een gesprek met een lid over een activiteit (dat mooi geregistreerd wordt onder ledencontact in het CRM), maar uitdraait op een babbel over de moeilijke gang van zaken in een werkgroep.

Het is menselijk, en bijna onvermijdelijk, maar hier loopt de organisatie toch grote risico's op kennislekkage indien professionals – zeker inhoudelijke stafmedewerkers – de organisatie verlaten. Het is een grote uitdaging om op een zinvolle manier met die *tacit knowledge* om te gaan.

#### **Naar buiten toe**

Sterke interne communicatie lijkt me een noodzakelijke voorwaarde voor sterke externe communicatie. Temeer omdat het beschikken over informatie niet langer de USP (Unique Selling Proposition) van de ledenorganisatie is. Reproducieren van feiten en data die elders – meestal gratis – te vinden zijn, kunnen leden niet meer overtuigen lid te blijven. De organisatie moet via intelligent kennismanagement de rol van curator en bij voorkeur ook 'creator' op zich nemen. Interne communicatie ligt aan de basis hiervan: hoe gaan we om met data, cijfers, rapporten, getuigenissen, cases, stories om tot nieuwe kennis te komen. Kennis die we dan kunnen vertalen naar de leden via newsletters, rapporten, opleidingsprogramma's of kunnen aanwenden in de lobby.

Wie over al deze uitdagingen een strakke interne nota weet te maken, en die bovendien nog goed intern weet te communiceren is goud waard.

# Perceptie & Expeditie – naar een nieuwe ledenbinding

30 augustus 2019



“Als we kijken naar hoe mensen zich verbinden met elkaar of binnen een groep dan stellen we telkens opnieuw de spanning vast tussen het eigenbelang en het belang van de groep. Om de juiste balans te vinden tussen de What’s in it for me? en de What’s in it for us? is het belangrijk om in te zien dat er twee uitdagingen een rol spelen: hoe we naar elkaar en naar de dingen kijken (perceptie) en hoe we op een constructieve manier handelen en samenwerken om tot toegevoegde waarde te komen (expeditie).”

Je leest er alles over in mijn nieuwe publicatie Perceptie & Expeditie. Heb je graag een mooi gedrukt exemplaar, dan kan je dit gratis krijgen. Stuur me een e-mail ([marc@zMpact.be](mailto:marc@zMpact.be)) met je adres en het komt jouw kant uit.

# Lidmaatschap: als maten onder mekaar

24 september 2019

Waar ik met Expedities initieel vooral vorm wou geven aan een meer intense vorm van lerende netwerken, geraak ik er meer en meer van overtuigd dat we die specifieke aanpak, of minstens elementen ervan, kunnen inzetten voor elke ledenbijeenkomst. Op 11 oktober 2019 (zie <http://bsae.be/event/go>) verzorg ik voor BSAE opnieuw een workshop rond de Expedities-methodiek en verken ik met de deelnemers graag de verschillende opportuniteiten voor hun dagelijkse praktijk. Werk je op één of andere manier met leden, dan is deze workshop dus zeker relevant voor jou!

## Van lerend netwerk naar Expeditie

De basis van de Expeditie-methodiek (cf. [www.marcmestdagh.be/exp](http://www.marcmestdagh.be/exp)) bestaat eruit de kracht en de collectieve intelligentie van je leden actief in te zetten voor de ledenwerking, waarbij je een balans vindt tussen wat het lid voor zijn eigen 'profijt' zoekt (What's in it for me?) en wat de leden en de organisatie nodig hebben als collectief geheel, bijvoorbeeld om als representatieve organisatie te lobbyen, of om kostenefficiënt opleidingen te organiseren (What's in it for us?).

Concreet zorg je dus voor een andere invulling van ledenbijeenkomsten. Op de eerste plaats de bijeenkomsten waar leden met mekaar in interactie gaan, zoals lerende netwerken, trainingen en workshops, maar ook de meer klassieke commissie- en werkgroepvergaderingen die vooral de organisatie moeten dienen. Helemaal nieuw is het format niet, maar vooral de vertaalslag van wat zo'n aparte groep binnen de organisatie doet naar de grotere organisatie (en dus ook de niet-deelnemende leden) is cruciaal, maar in de praktijk niet zo evident. Daarvoor is een strak format en een goede 'gids' nodig.

## Van Expeditie naar elke ledenbijeenkomst

Willen we meer halen uit elk ledencontact, en dan vooral die waarbij we dankzij de aanwezigheid van verschillende leden de kans hebben om van één plus één drie te maken (in vakjargon: emergentie), dan moeten we enkele randvoorwaarden respecteren:

- **Een veilige en vertrouwelijke omgeving:** als we het beste uit mensen willen halen, moet er ook plaats zijn voor kwetsbaarheid. Leden moeten zich volledig kunnen openstellen. Er zijn op zich geen verkeerde ideeën of reacties. En niet alles wat gezegd wordt, komt in een notule. Wat niet wegneemt dat er wel op resultaat gewerkt wordt.

- **De juiste mensen op de juiste plaats:** komen om te leren is niet verkeerd, maar er moet ook expertise aanwezig zijn en bij voorkeur is die divers. Weten wat leden waard (kunnen) zijn is dus essentieel. Leden uitnodigen om deel te nemen net omwille van hun expertise verhoogt sowieso hun betrokkenheid. Niemand bevindt zich graag te ver uit zijn comfortzone.
- **De best mogelijke begeleider:** een groep leden kan sterk zelfredzaam gemaakt worden en op termijn autonoom gaan werken, maar een strakke begeleiding bij aanvang is zeker wenselijk. De 'gids' moet toezien op het format en de inhoud, maar ook op het proces en het resultaat. Hij kan daarbij zelf ook een belangrijke inhoudelijke inbreng hebben. Stafmedewerkers hoeven dus niet bang te zijn dat zij door facilitatoren vervangen worden die enkel het proces bewaken.
- **Veelzijdige communicatie:** er moet werk gemaakt worden van 'passende' communicatie. Wat de leden van de groep onder mekaar nodig hebben is helemaal anders dan de 'rapportage' naar de organisatie, of de 'vertaalslag' naar de leden of andere actoren. Hierbij is aandacht voor communicatie over het proces zelf (waarom doen we bepaalde zaken zo en niet anders of hoe zijn we tot iets gekomen) minstens even belangrijk dan het vormgeven van het resultaat onder de vorm van een rapport, richtlijn, actieplan.
- **Vieren van successen.** Het klinkt wat zwaar, maar de output en bij voorkeur de outcome van de bijeenkomsten moet zichtbaar gemaakt worden. Het gebruik van cases, interviews, storytelling kunnen tegelijk de resultaten tastbaar maken, maar ook de leden die eraan mee gewerkt hebben 'in de verf' zetten. De organisatie zelf kan bijdragen door de outcome een prominente plaats te geven in haar communicatiekanalen, congres, enzovoort.

### Waar het allemaal om draait

Dit mag allemaal veel werk lijken voor verenigingsprofessionals die dagelijks met leden moeten omgaan, maar werken aan verbinding tussen leden is 'key' om invulling te geven aan een waardevolle relatie tussen het lid en de organisatie. Vanuit die verbinding ontstaat namelijk collectieve waarde die uniek is aan ledenorganisaties. Dat kan je niet 'inkopen' bij een dienstenleverancier.

Tegelijk zorg je ervoor dat het lidmaatschap meer is dan een louter financiële transactie gekoppeld aan een kosten/baten analyse. Het lid voelt zich dankzij deze methodiek aangesproken op zijn expertise, betrokken bij de werking en beloond voor zijn inzet. Maar bovenal krijgt hij tijdens het proces op een preferente manier antwoorden op de zaken die hem als professional persoonlijk of als vertegenwoordiger van zijn organisatie of bedrijf bezig houden en waarvoor hij op de eerste plaats lid werd van de organisatie.

### **Als maten onder mekaar**

Dat dit niet enkel topdown gefaciliteerd wordt door de organisatie bij monde van slimme stafmedewerkers, maar eerder van binnenuit komt doordat gelijkgestemden, collega's en concullega's, zich met mekaar willen verbinden als 'maten', geeft bovendien opnieuw die warme invulling van ledenorganisaties als 'community', eerder dan het zakelijke netwerk.



# Facilitator, coach, adviseur, consultant...: what's in a name?

22 oktober 2019

Het houdt me al jaren bezig hoe mensen omgaan met functies op hun business cards en hoe dat zich dan vertaalt naar wat ze echt doen, en welke andere 'rollen' ze nog opnemen\*. Je herkent de openingszin wel: 'Er staat ....., maar eigenlijk heb ik wel meerdere petjes, nl....'. Vanuit mijn perspectief van verenigingsmanagement is dit nog boeiender want heel wat ledenorganisaties – beroepsverenigingen in het bijzonder – houden zich intensief bezig met 'profiling', het in kaart brengen van wie de leden zijn, wat ze doen en wat ze nodig kunnen hebben van de organisatie. Dat wat ze doen niet overeenkomt met hun business card maakt het uitdagend.

## Consultants

Een aparte categorie die ik in veel ledenorganisaties van professionals tegenkom, en waar het soms moeilijk mee omgaan is, zijn de externe dienstverleners, meestal benoemd als 'de consultants'. Zij die voor een deel hetzelfde doen als de interne professionals (werknemers binnen een organisatie), maar toch wel bijkomende, vooral commerciële, motieven hebben. In bepaalde gevallen zijn ze eerder complementair of ook wel sterk ondersteunend (bv. trainers). Sommige organisaties laten die externen niet toe, of enkel als sponsor/partner, andere hebben er een aparte ledencategorie en bijgevolg ook afzonderlijke ledenwerking voor. Het blijkt in de praktijk dikwijls een niet zo makkelijke evenwichtsoefening.

## Zeg niet zomaar consultant

Als je van dichterbij kijkt moet je vaststellen dat de manier waarop externe dienstverleners, en ik beperk me hier tot de kenniswerkers, hun diensten aanbieden wel heel uiteenlopend is. Een poging tot inventarisatie. Hierbij zijn 3 belangrijke factoren die telkens anders of in een andere combinatie ingevuld worden: (1) is er kennisoverdracht, (2) is de externe dienstverlener betrokken bij de uitvoering en (3) ligt de focus op de professional of op de organisatie zelf.

- **Opleiders/lesgevers:** zij zorgen voor nieuwe kennis en vaardigheden
- **Trainers:** zij scherpen datgene wat al verworven is verder aan door te oefenen
- **Coaches:** in de meeste gevallen gaat het om de begeleiding van een individu al zijn er ook groepscoaches die zich dan buigen over het functioneren van individuen in een team. De persoonlijke uitdagingen en ontwikkeling staan hierbij meestal voorop

- **Adviseur/raadgever/consulent:** na analyse worden voorstellen geformuleerd om bepaalde organisatie-uitdagingen aan te gaan. De uitvoering ligt niet bij de adviseur, maar hij kan wel meehelpen nadenken over hoe nu best verder gegaan wordt
- **Expert:** beperkt zijn advies meestal tot één advies en wordt als 'autoriteit/notoriëteit' minder vlug in vraag gesteld (bv. gerechtsdeskundige, chirurg)
- **Consultant:** ondanks enige overlap met adviseurs worden consultants dikwijls ingezet om dingen te doen waar de organisatie zelf geen kennis/capaciteit voor heeft. Er is echter zelden sprake van kennisoverdracht – de organisatie leert het niet zelf te doen: het werk wordt uitgevoerd, de eindverantwoordelijkheid blijft grotendeels bij de opdrachtgever
- **Interim manager:** kenmerkend is de combinatie van expertise/advies en engagement bij de uitvoering. De verantwoordelijkheid van de uitvoering wordt door de interim manager zelf gedragen
- **Trusted advisor:** staat heel dicht bij de opdrachtgever en treedt als 'sparring partner' op voor zowel persoonlijke als organisatorische vraagstukken
- **Facilitator/procesbegeleider:** helpt een groep tot oplossingen te komen door verschillende perspectieven te bekijken, zonder zelf inhoudelijk te interveniëren. Doordat er geen kennisinbreng is, is de kennis in principe beperkt tot de groep

### Nog eentje

Graag voeg ik er nog een andere 'rol' aan toe. Een beetje een mengeling van kenmerken van de voorgaande profielen, maar ik zie in mijn wereld van ledenorganisaties dat er meer en meer vraag is naar dergelijke profielen. Je zou het een variant van de verenigingsprofessional kunnen noemen als je vooral de klemtoon legt op het 'verbindende' karakter, nl. samen met de leden, maar eventueel ook externen, bepaalde vraagstukken aanpakken. Hier lees je meer over die nuance van de verbindingsprofessional (<https://marcmestdagh.be/2019/07/15/van-verenigingsprofessional-naar-verbindingprofessional/>).

Maar het hoeft niet beperkt te blijven tot de interne verenigingsprofessional. Ook hier kunnen externe dienstverleners hun diensten vermarkten, zowel naar de ledenorganisaties als naar bedrijven of andere organisaties waar vooral ingezet wordt op participatie en co-creatie.

### Empowerment Professional

Voorlopig heb ik er de naam Empowerment Professional op geplakt en ik lijst graag ter discussie 7 karakteristieken op.

1. Is professioneel, integer en efficiënt van aanpak, wat moet leiden tot vertrouwen in de samenwerking
2. Zet passende methodieken (werkvormen) in om tot verbinding te komen, zowel binnen de groep als met externen
3. Heeft inhoudelijke kennis en wendt die ook aan zonder daarmee al te sturend te zijn. Hij kan de juiste vragen stellen om de groep vooruit te helpen
4. Werkt aan een collectieve ambitie wat leidt tot zowel persoonlijke voldoening en ontwikkeling als organisatie georiënteerde resultaten
5. Stelt het realiseren van toegevoegde waarde centraal: de taart wordt niet beter verdeeld maar groter gemaakt. Er wordt gewerkt in termen van mogelijkheden (co-creatie)
6. Gaat voor resultaten die maatschappelijk relevant, duurzaam en vooral 'outcome' gericht zijn
7. Is bewust van de noodzaak tot levenslang leren en praktijkuitwisseling (o.m. via collega-netwerk of ledenorganisatie)

### **En nu?**

Uiteraard ben ik benieuwd of iemand dit herkenbaar vindt. Vooral facilitatoren zullen misschien kritisch zijn. Nochtans zijn er enkele belangrijke verschillen: de inhoudelijke aanpak die mijns inziens essentieel is om toe te laten de beperking van de kennis van de groep (en 'group think') te doorbreken, de creatie van waarde door het aspect tijd (ipv een éénmalige sessie spreken we over een langdurige begeleiding) en het toekomstgerichte karakter (innovatie, nieuwe initiatieven, creatief denken) ipv louter problemen oplossen.

# 1 beeld zegt meer dan 1000 woorden

5 november 2019

Het intrigeert me hoe mensen naast taal ook beelden gebruiken om betekenis te geven aan de realiteit. Tijdens workshops durf ik wel eens deelnemers te vragen om bijvoorbeeld hun organisatie te 'tekenen'. Dat levert telkens verrassende resultaten op. Zowel naar structuren, vormen en relaties, maar des te meer over de manier waarop men dat doet: van zelfzekere volumes met dikke pijlen tot beverige contouren en aarzelende lijnen.

## De toegevoegde waarde van visuele communicatie

Ik heb op basis van eigen ervaring en wat lectuur enkele mogelijke meerwaardes opgesteld.

Ongetwijfeld biedt de workshop een nog breder 'beeld' hierop.

1. Het gaat over een andere 'taal' en maakt het ook mogelijk om zaken op andere manier uit te drukken.
2. De participatie van de groep waarin beelden gebruikt worden, verhoogt net omwille van het feit dat iedereen meekijkt en zo ook mee vormt lijkt te geven aan de gezamenlijke realiteit.
3. Het gebruik van beelden en symbolen, die op zich universeel zijn, zorgt voor een duidelijker en toegankelijker inzicht (bv. pijl als teken voor relatie, een cirkel als groeperend element,...).
4. Een visueel beeld biedt het voordeel het overzicht te behouden (zog. big picture denken).
5. Een beeld blijft makkelijker plakken in het collectief of groepsgeheugen. Laten we in plaats van een ellenlang verslag één beeld meegeven aan de deelnemers.

En als 'buiten categorie' geef ik ook nog graag mee dat het gebruik van foto's of beelden (bv. bij wijze van kennismakingsronde) evenzeer zijn verdiensten kan hebben, zonder daarbij deelnemers te stresseren door hen zelf actief aan het werk te zetten.

## Enkele interessante boeken, niet enkel om te lezen, maar vooral om te 'tekenen':

Visueel Presenteren, Dan Roam, VMN Vakmedianet 2013

Visual Thinking, Willemien Brand, BIS 2017

Visual Doing, Willemien Brand, BIS 2019

Visual Meetings, David Sibbet, Vakmedianet 2014

Creativiteit krijg je niet voor niks, Carsten de Dreu en Daniel Sligte, Van Gorcum 2016

Visual Thinking for Design, Colin Ware, Morgan Kaufmann 2008

Visual Notes, Kim Ravers, Haystack 2016

# De rol van de facilitator: uitpakken of inpakken?

18 november 2019

Om meer inzicht te krijgen in zowel theorie als praktijk volgde ik recent een tweedaagse opleiding over facilitatietechnieken. Op de eerste plaats hoopte ik er meer duidelijkheid te krijgen over dat heilige mantra van facilitatoren: 'focus enkel op het proces, niet op de inhoud – daar ben je niet verantwoordelijk voor'. Tegelijk was ik ook nieuwsgierig naar de concrete technieken en hoe die in de praktijk in te zetten. Enkele bedenkingen en takeaways.

## Proces versus inhoud

Binnen het kwartier was het al van dat: als facilitator werk je enkel met wat zich aandient vanuit de groep en je laat je niet verleiden om te gaan interpreteren of mee te denken. Je gebruikt de woorden van de deelnemers en waar dit niet duidelijk is of er verwarring zou kunnen zijn over de betekenis ga je er als facilitator dieper op doorvragen, met open vragen: uitpakken. Onnatuurlijk voor iemand als mezelf die graag verbindingen ziet, tot een synthese wil komen en op zoek gaat naar gemeenschappelijkheid. Bewust dat ik daardoor tegelijk de genuanceerde rijkdom van diversiteit van wat de deelnemers aanbrengen onrecht aandoe. Weliswaar om samen naar dat eindpunt te gaan, om te landen, om van input tot zinvolle output met gegarandeerde outcome te komen: inpakken.

Dan toch maar eens doorvragen over hoe inhoud toch een rol kan spelen, zonder dat de facilitator van bij aanvang weet waar hij wil uitkomen, en zodanig het proces en de deelnemers al te zeer zou sturen. Te vergelijken met heel wat klassieke meetings waarbij de voorzitter of belanghebbende het woord heeft en enkel afgeeft om feedback te krijgen in functie van draagvlak of consensusvorming.

Blijkt dan toch dat die rol van facilitator misschien wel zuiver mag zijn, maar als de inhoud aanklopt, dan vervalt de facilitator in een andere rol, nl. die van coach of zelfs trainer al naar gelang er kennis moet bijgestoken worden om het verloop van de meeting/workshop zinvol op gang te houden. Dus toch een opening om inhoud mee te nemen, zoals ik dat ook voorzie in mijn Expeditie-trajecten (<https://marcmestdagh.be/2019/05/14/expedities-onderweg/>), waarbij de gids in hoofdzaak een facilitator en verbinder is maar ook de kwaliteit en de kennis van het traject moet waarborgen, deels door zelf kennis te hebben, maar indien nodig ook door externe expertise in te brengen.

## Drie takeaways met betrekking tot de facilitatietechnieken

Het is belangrijk dat we allemaal dezelfde taal spreken. Enkele goede afspraken over de reden van de meeting, maar ook het doel. En zorgen dat het duidelijk is waarover het gaat. Vandaar dat doorvragen, dat uitpakken. Met open vragen, dus geen ja/nee vragen die veel meer sturend zijn.

Werkvormen kunnen heel goed helpen om iedereen te betrekken, ook zij die introverter zijn of minder enthousiast om mee te werken. Dat begint bij (of zelfs nog voor) de meeting: onthaal, kennismakingsronde, in kaart brengen van verwachtingen, maar ook doorheen het proces. Variatie op klassieke post-it oefeningen zijn daarbij wel aangewezen. Een werkvorm is geen spel op zich, al mag een beetje 'fun' niet ontbreken.

Om tot betere, meer diverse resultaten te komen is het aangewezen om een positief en toekomstgericht perspectief voor ogen te hebben. Denken in termen van mogelijkheden, in plaats van problemen (waarbij het verleden of het heden een te grote impact blijft hebben: we hebben dit al gedaan en het werkte niet, of dit zal wat we nu meemaken niet verhelpen).

### **Reflectie**

Wat me vooral boeit aan dergelijke opleidingen is dat je eens de tijd krijgt om te reflecteren over wat je doet, vooral omdat je vlot bekwaam, maar onbewust je eigen ingesleten paden uitzet. Dat dit niet enkel aan de hand van theoretische inzichten gebeurt, maar door uitwisseling en vooral oefeningen met gelijkgezinden, zorgt niet alleen voor een louterende voldoening, zeker wanneer die oefeningen in de soep draaien, maar je krijgt er vernieuwde energie door om het de volgende keer anders en beter te willen doen. Een conclusie waarop de gedreven en inhoudelijk sterke facilitator van deze opleiding zou antwoorden met "Zeer goed!"

# We moeten leden leren lid zijn

17 december 2019

Op 16 januari 2020 verzorg ik opnieuw een masterclass voor BSAE over Communitybuilding en ledenbinding. Aan het webadres te zien is het ook het 100<sup>e</sup> event van BSAE <https://bsae.be/event/100>. Elke keer opnieuw probeer ik nieuwe inzichten mee te nemen of bestaande nog verder uit te werken. Dit jaar heb ik in verschillende opleidingen en adviestrajecten mijn 'Leren rijden'-slide gebruikt. Om te benadrukken dat we niet zomaar kunnen verwachten dat de leden weten wat ze van de organisatie kunnen verwachten, maar dat verenigingsprofessionals de plicht en verantwoordelijkheid hebben hen hierin te helpen.

## Procescommunicatie

Ik krijg dikwijls te horen van verenigingsprofessionals dat ondanks de uitgebreide en frequente communicatie over de ledenvoordelen leden alsnog niet lijken te beseffen hoe rijk het aanbod wel is. Leden lezen en luisteren wel, maar ze begrijpen het niet altijd. Communicatie vanuit de organisatie richt zich veelal op het resultaat, dat wat het lid zal krijgen, maar besteedt weinig of geen aandacht aan hoe dat dan wel in zijn werk zal gaan.

Concreet: een aankondiging van een event onder de vorm van een werkgroep, commissie, taskforce, expertenpanel, netwerkevent, trendscongres, symposium, visieworkshop... biedt zelden inzicht in wat er dan precies zal gebeuren, wat er van de deelnemer verwacht wordt, wie er ook aanwezig zal zijn enzovoort. Als je dan denkt even achteraan in een plenaire zaal half te zitten meeluisteren terwijl je je mails afhandelt, maar in een interactieve workshop met 6 collega's valt, ben je eraan voor de moeite.

Om te vermijden dat dit soort situaties tot frustratie leidt, is het belangrijk om niet enkel thema en sprekers te duiden, maar ook het format en de rol die deelnemer speelt.

## Passief en actief

Ter wille van een grotere betrokkenheid van de leden, keren organisaties zich overigens meer en meer tot interactieve sessies, waarbij een grotere inzet van de deelnemers noodzakelijk is om tot een succesvol event te komen. Denk maar aan events met break out-sessies met co-creatieve werktafels, debatten in kleine groep, interactieve workshops enzovoorts. Lidgeld of deelname betalen en ook nog eens moeten werken, hoor je dan soms fluisteren. Maar dat is een verkeerde reactie, en wel om de volgende redenen. Je leert nu eenmaal veel meer als je actief betrokken bent, zelf aan de slag gaat, zelfs al gaat het louter over het meedenken en in discussie treden met

collega's. Kennisoverdracht door enkel te luisteren en slides te volgen is veel minder efficiënt. Bovendien biedt interactie met anderen, of het nu gelijkgestemde collega's of 'peers' zijn, dan wel met professionals die zich verder in je comfortzone, biotoop of waardeketen bevinden, een grote toegevoegde waarde en directe verbinding.

Als organisatie is het dan ook belangrijk om na te denken over hoe je je leden kan meenemen in dergelijke trajecten. Hoe je hen duidelijk kunt informeren en voorbereiden op wat hen te wachten staat, maar tegelijk hen de voordelen kan duiden. Tegelijk is het belangrijk om hen te wijzen op welke manier zij zelf een actieve rol kunnen spelen bij het tot stand komen van dergelijke events. Stel dat een lid met een specifieke uitdaging zit, die ook bij andere leden speelt of kan spelen, hoe kan hij het via de organisatie gedaan krijgen dat er een meetup georganiseerd wordt met collega's en/of externe experts om dit aan te pakken?