



De meerwaarde  
van samenwerking  
in een vrij beroep.



## ***Management van relaties en cultuur***

### ***Hoe conflicten voorkomen in een associatie?***

Een associatie is niet enkel een aantal afspraken en structuren. Een samenwerkingsverband groepeert bovenal een (relatief klein) aantal mensen. Het is duidelijk dat het succes van samenwerkingsverbanden afhankelijk is van de kwaliteit van de relaties tussen de associés en de sfeer of de cultuur die in de associatie heerst. Ook deze minder tastbare factoren moet men proberen te organiseren en te managen. Meer zelfs: zonder specifieke aandacht voor de onderlinge relaties dreigt men op dit vlak in de problemen te komen.

In deze reader bekijken we de achtergrond van problemen tussen associés en de manier waarop men daarmee probeert om te gaan. Daarbij zullen we op een meer systematische manier enkele hulpmiddelen uitwerken om de relaties en de cultuur in samenwerkingsverbanden beter te begrijpen en bespreekbaar te maken en te houden. We besteden daarbij aandacht aan de stijl van communiceren en aan hoe men kan werken aan een goed samenwerkingsklimaat.

***Gedachten uitspreken.*** In een middelgrote associatie van advocaten worden alle beslissingen genomen op de maandelijkse 'partnermeeting'. Bij erg belangrijke beslissingen eist men van elkaar dat iedereen klaar en duidelijk zijn persoonlijke mening uit over de kwestie, zodat alle overwegingen echt meegenomen worden in de besluitvorming...

***Kantoormanifest.*** In deze multidisciplinaire associatie van architecten en interieurarchitecten moeten alle associés hun creatieve ideeën kunnen ontwikkelen. Om de ego's te sturen heeft men samen een soort manifest opgesteld. Dit bevat de gedeelde ontwerpfilosofie en de manier waarop men deze tot uiting wil laten komen in de projecten die men wenst na te streven.

***Op de agenda plaatsen.*** In het accountantskantoor is het een goede gewoonte om de kleine wijzingen die er zijn voorgevallen tussen de associés terug ter sprake te brengen op het overlegmoment. Het is een gelegenheid om te reflecteren over hoe men met elkaar wenst om te gaan en het 'klaart de lucht'.

***Reflectiemoment.*** In een duopraktijk van twee tandartsen ontmoeten de associés elkaar vrijdagavond wanneer de patiënten en het assisterende personeel naar huis zijn. 'Het is als na het werk nog even een pint gaan pakken.' De gelegenheid om even stoom af te laten en informeel bij te praten...

## 1 - MENSELIJKE PROBLEMEN BIJ SAMENWERKEN

De relaties tussen de associés kunnen gedurende de samenwerking flink wat deuken oplopen. De redenen waarom knelpunten in een associatie kunnen binnensluipen, zijn complex. Hierbij spelen de verschillende mechanismen een rol. Bepaalde gedragspatronen van de associés worden een vanzelfsprekendheid en gaan a.h.w. vastroesten. Sommige van de knelpunten situeren zich eerder in de marge van de eigenlijke beroepsuitoefening.

Deze manier van redeneren is echter nefast voor de kwaliteit van de relaties in een associatie en is de voedingsbodem voor echte conflicten. Er ontstaat immers een negatief klimaat in de associatie. Het is dan ook wenselijk om geregeld echt stil te staan bij de relaties en de omgangsvormen tussen de associés en uit de bovenbeschreven redeneermechanismen te breken.

## 2 - COMMUNICATIESTIJLEN IN HET VRIJE BEROEP

**Bewust communiceren.** Een stevig hulpmiddel om de kwaliteit van de samenwerking te bewaken en te verbeteren is aandacht te besteden aan de communicatiestijl. Iedere persoon heeft een eigen ‘voorkeurmanier’ van communiceren. Deze manier van omgaan met anderen is voor een stuk terug te voeren naar de persoonlijkheid, maar heeft minstens evenveel te maken met aangeleerde (impliciete) overtuigingen over effectief communiceren (bv. luider gaan praten of roepen, als men niet onmiddellijk een instemming heeft bekomen). De meeste mensen zijn zich vaak niet bewust van het effect dat de stijl (in al zijn facetten) heeft op de manier waarop de feitelijke boodschap overkomt.

**Elkaar aanspreken.** Voor een opbouwende en samenwerkingsgerichte communicatie is het essentieel dat men beschrijvend tracht te communiceren over incidenten die de samenwerking op de proef stellen. ‘Beschrijven’ staat hier tegen ‘beschuldigen’. Bij het geven van een beschrijvende boodschap vertrekt men van de eigen beleving van een specifieke situatie en men tracht deze zo concreet mogelijk onder woorden te brengen. Een hulpmiddel om beschrijvend te communiceren is gebruik te maken van zgn. ik-boodschappen (ik zie, ik voel, ik wil...) i.p.v. jij-boodschappen die sneller als aanvallend en veroordelend overkomen.

**Beschrijven:** *Ik vind het jammer dat we al ruim twee maanden geen gezamenlijke lunchpauze meer houden. Ik had de indruk dat dit goed was om de lopende zaken te bespreken. Ik merk dat ik nu veel minder op de hoogte ben van jullie agenda en zo. Daardoor kan ik jullie ook moeilijker bereiken als een cliënt een dringende vraag heeft...*

**Beschuldigen:** *Het maakt niemand in deze associatie nog iets uit hoe het met de andere gaat. Iedereen is alleen maar met zichzelf bezig. Jullie kunnen er van op aan dat als er een klant jullie zoekt, deze het ook maar zelf moet uitzoeken...*

**Breder kader.** Het geven van een kritische maar constructieve boodschap (of m.a.w. feedback) staat niet op zich. Bij opbouwende en samenwerkingsgerichte communicatie moeten we rekening houden met de omgeving en het ogenblik waarop we wensen te praten (is dit de juiste plaats en tijd om dit te bespreken?). Tevens dienen we ons ook bewust zijn van de niet-verbale signalen die we uitsenden (gebaren, oogcontact,...) Vervolgens moet men ook een wisselwerking tot stand brengen (nagaan of de boodschap is aangekomen en begrepen, ruimte geven voor een voorstel of commentaar). Een cruciaal aspect daarbij is natuurlijk ‘luisteren’: zo luisteren dat de gesprekspartner het merkt: een actieve houding, af en toe samenvatten en vooral doorvragen.

### 3 - WERKEN AAN EEN GOED KLIMAAT

De vraag is of men de aandacht voor de onderlinge omgang en de relaties en emoties ook op een systematische wijze kan inbouwen in de manier van samenwerken. We zien hiervoor op drie niveaus een aantal kansen. In de eerste plaats is er het niveau van de conflicten, vervolgens is er het niveau van de persoonlijke omgang tussen de associés en ten slotte het ondersteunende niveau van de structuren binnen de associatie.

#### 3.1 Een opbouwende aanpak van conflicten

Men moet kunnen aanvaarden dat er zich van tijd tot tijd (kleine) conflicten voordoen tussen de associés. Conflicten kunnen zelfs een goede zaak zijn omdat onderliggende spanningen aan de oppervlakte komen: vaak rond aspecten waarover er tussen de associés nog nauwelijks was gepraat. Waar het op aan komt, is om op een opbouwende manier om te gaan met dergelijke conflicten.

**Kiezen voor dialoog.** Men kan als individu ontluikende conflicten vermijden door het probleem te minimaliseren of door (al dan niet stilzwijgend) toe te geven. Dergelijk aanpak kan aan te bevelen zijn bij minder belangrijke aangelegenheden, maar het vormt een zgn. opname van de onderlinge emotionele bankrekening. Bij conflicten een te principiële standpunt innemen en vechten voor het eigen gelijk zorgt voor een snelle escalatie van de meningsverschillen. De beste aanpak is doorgaans de dialoog: het knelpunt zo snel mogelijk aankaarten, de emoties uitpraten en eventueel onderhandelen over de best mogelijke compromisoplossing. Soms zal het nodig zijn het knelpunt eventjes terzijde te leggen. Als alle partijen het een tijdje laten rusten, komt men vaak tot nieuwe inzichten en alternatieven. Extra informatie of advies van een neutrale derde partij kan ook helpen. De slechtste oplossing is het probleem te negeren.

### 3.2 Aandacht voor persoonlijke omgang

Een op samenwerking gerichte persoonlijke omgang draait rond het feit dat associés, hoewel zakenpartners, ook moeten blijven investeren in elkaar: men moet regelmatig storten op de onderlinge emotionele bankrekening. Dit wil echter niet betekenen dat associés hechte vriendschapsbanden moeten onderhouden. Veelal gaat het om schijnbaar eenvoudige en banale gebaren zoals interesse tonen in elkaars (professionele) besognes en echt luisteren. Bovendien: van tijd tot tijd praten over hoe het samenwerken gaat. Ook: er aan denken om tevredenheid en waardering te uiten en aan elkaar al eens een compliment uit te delen. Een occasionele gezamenlijke sociale activiteit hoort ook in dit rijtje thuis. Vanzelfsprekend ook de hierboven geschetste manieren voor communicatie en het geven van feedback.

### 3.3 Code voor duurzame samenwerking

Enkele praktische instrumenten kunnen associés helpen om belangrijke aspecten van de onderlinge omgang en de gewenste cultuur te verduidelijken. Men kan een aantal van deze fundamentele afspraken over de gezamenlijke beroepsuitoefening bundelen in een code voor duurzame samenwerking. Dergelijke code kan volgende onderdelen bevatten:

**1. Missie en visie van de associatie.** De missie en visie van de associatie vormt de basistekst die tot uiting brengt wat de identiteit is van het samenwerkingsverband. De missie en visie integreren de persoonlijke waarden en ambities van de associés. Het is dan ook een belangrijk onderwerp van gesprek in de aanloop naar een fusie, bij de start van de samenwerking. De praktijkvisie vormt ook de basis voor de strategische beleidsplanning van de associatie.

**2. Competentieprofiel van de associé.** Een competentieprofiel bevat een concrete beschrijving van de taken, de kennis, kunde en beroepshoudingen, waarover een associé in het samenwerkingsverband moet beschikken. Het competentieprofiel drukt dus de verwachtingen uit die associés tegenover elkaar hebben m.b.t. het functioneren en de onderlinge omgang.

**3. Reglement van interne orde.** In een intern reglement zal men de voornaamste praktische organisatorische afspraken opnemen. De inhoud zal voornamelijk betrekking hebben op afspraken over: de manier van vergaderen en de wijze van besluitvorming, de bevoegdheden en taakverdeling, de methode voor kosten- en inkomensdeling, de procedure om tot de associatie toe te treden, de regeling van de terugbetaling van algemene onkosten, de rechten en plichten betreffende vakanties, permanenties, uurregeling en bijscholing (tijdbesteding en kosten). Een reglement van interne orde kan worden opgezet als een bijlage bij de associatieovereenkomst of de statuten van de vennootschap.

**Evaluatie voorzien.** Een ‘code voor duurzame samenwerking’ moet een flexibel instrument zijn dat stapsgewijs wordt uitgebreid. De code zal men ook jaarlijks moeten evalueren. Dergelijke bespreking kan plaatsvinden op de jaarlijkse strategische bestuursvergadering of op een apart overlegmoment.

## VOORSTELLING KENNISCENTRUM

Met de steun van het Europees Sociaal Fonds bouwt FVIB aan het KENNISCENTRUM |SAMENWERKEN IN ASSOCIATIE. Vanuit het kenniscentrum neemt de Federatie initiatieven om het samenwerken in associatie door vrije beroepers te ondersteunen en bij te staan bij praktische vraagstukken. Het motto is: u staat er niet alleen voor!

### *Vrije beroepen ontmoeten elkaar*

Op regionale netwerkevents brengt FVIB beoefenaars van vrije beroepen samen. Op een ontspannen wijze maakt men nader kennis met specifieke aspecten van het samenwerken in associatie. Collega's met een gereputeerde staat van dienst leggen vrank en vrij getuigenis af van hun ervaringen, reflecteren over succesfactoren en geven bruikbare tips.

### *Workshops en seminaries*

Via aangepaste opleidingsmomenten kan u leren hoe aan belangrijke aandachtspunten bij het samenwerken kan worden vormgegeven. FVIB vertrekt daarbij van concrete ervaringen en succesverhalen die Vlaamse beroepsbeoefenaars in hun praktijk meemaken.

### *Communicatie*

Een regelmatige nieuwsbrief wil de vrije beroeper op de hoogte houden van alle initiatieven van het FVIB-KENNISCENTRUM | SAMENWERKEN IN ASSOCIATIE. Een website brengt de bruikbare instrumenten op muisklikafstand: [www.fvib.be/samenwerken](http://www.fvib.be/samenwerken).

### *Eerste lijnsadvies*

Voor alle inlichtingen en concrete vragen contacteer:

FVIB | Kenniscentrum samenwerken in associatie

Mevr. Sanderijn Vanleenhove

Spastraat 8 | 1000 Brussel | 02/238.05.44. | e-mail: [fvib@unizo.be](mailto:fvib@unizo.be)

of via de website [www.fvib.be/samenwerken](http://www.fvib.be/samenwerken)

© FVIB – Federatie voor Vrije en Intellectuele Beroepen. Brussel, 2007

met steun van



ESF : Bijdragen tot de ontwikkeling van de werkgelegenheid door het bevorderen van inzetbaarheid, ondernemerschap, aanpasbaarheid en gelijke kansen en door het investeren in menselijke hulpbronnen.