

## De do's en don'ts van samenwerken en onderhandelen in de maatschap

# Alle neuzen dezelfde kant op

**Maatschappen lopen het vuur uit de sloffen om hun omgeving mee te krijgen in hun toekomstplannen, maar hoe blijf je als maatschap zelf eigenlijk op één lijn?**

TEKST ROEL NOTTEN ILLUSTRATIE MARCEL LEUNING

**M**Maatschappen zijn net mini-samenlevingen. Net als in de echte wereld zijn maatschapsleden met elkaar in de weer om hun eigen belangen te realiseren. Binnen een maatschap werken collega's in meer of mindere mate intensief met elkaar samen. Dat gaat meestal goed zolang de belangen gelijk oplopen. Soms is dat echter niet het geval en lopen de belangen uiteen. De ene maat vindt bijvoorbeeld dat de samenwerking moet worden gezocht met andere disciplines, terwijl de andere maat de prioriteiten graag elders legt. Of er spelen discussiepunten als 'blijven richten op de huidige kernactiviteit of juist verbreden?' 'Innoveren of juist niet?'

Het zijn vragen die alleen kunnen worden beantwoord door maatschappen zelf, maar waar binnen de maatschap verschillende ideeën over kunnen bestaan. En daar wringt de schoen. Want

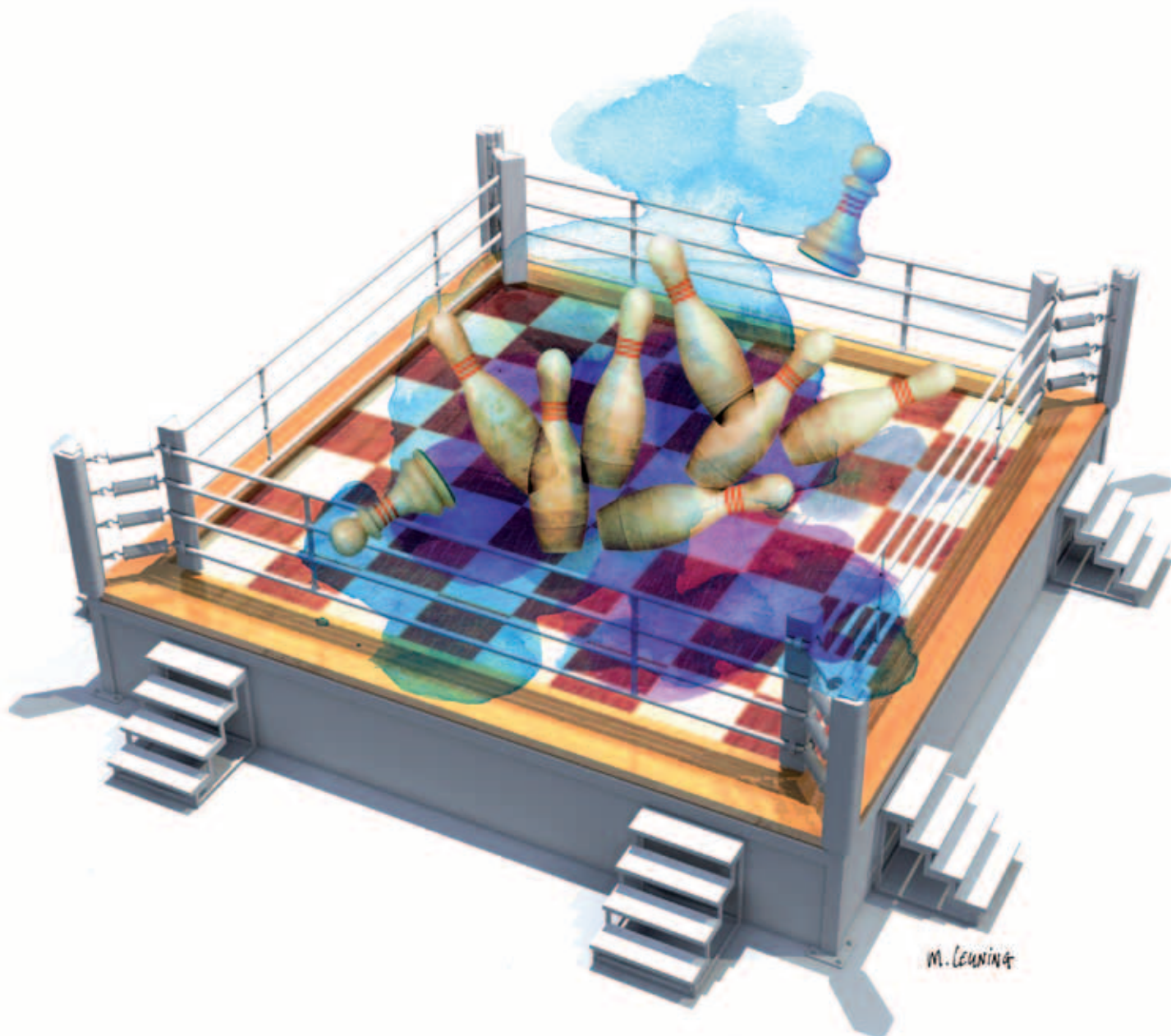
hoe ga je als lid van een maatschap om met een collega die er een afwijkende visie op nahoudt? En hoe zorg je ervoor dat je samen weer op één lijn komt? En, belangrijker, hoe zorg je ervoor dat een dispuut niet eindigt in een verder escalerend conflict dat de dagelijkse samenwerking onder druk zet?

### Patstelling

Pieter Ramler en Wout Raadgers, beiden werkzaam bij VvAA opleidingen & teamcoaching, houden zich bezig met de vraag hoe onderlinge samenwerking tussen zorgprofessionals in een maatschap kan worden verbeterd. In hun recent verschenen boek *De ring in* stellen zij issues aan de orde waarmee maatschappen in toenemende mate te dealen hebben. En dat is nogal wat. Volgens Wout Raadgers worden er de afgelopen jaren diverse beleidsvraagstukken op

maatschappen afgevuurd: "Niet alleen is het fenomeen integrale bekostiging doorgevoerd en speelt de zorgverzekeraar met zijn selectieve inkoopproces een steeds belangrijkere rol, ook zie je de trend van nieuwe financieringsstructuren, schaalvergroting en de opkomst van zelfstandige behandelcentra. Deze ontwikkelingen dwingen een maatschap tot stellingname."

Ramler en Raadgers beschrijven in *De ring in* een casus bij een orthopedie-maatschap. Hierin zitten twaalf maten, waarvan er drie het ambitieuze plan ontwikkelen om een zelfstandig behandelcentrum op te richten. De drie zijn enthousiast en willen de overige maatschapsleden meekrijgen met hun plannen. Maar dit blijkt makkelijker gezegd dan gedaan: het plan zorgt voor tweespalt, waarbij de ene helft van de maatschap voor, maar de andere helft



tegen is. De patstelling leidt uiteindelijk tot een verharding van de discussie, waarbij de onderlinge wrijving effectieve samenwerking langzaam maar zeker onmogelijk maakt.

“Wat bij deze orthopeden fout gaat”, analyseert Raadgers, “is dat het ene deel van de groep heel duidelijk het andere deel van de groep aan zijn zijde probeert te krijgen door middel van overtuiging van de eigen plannen. Het probleem is dat mensen die in de weerstand zitten alleen maar meer verkrampen als je ze in jouw hoek probeert te pushen.”

In plaats van maar blijven doorduwen is er volgens Raadgers een betere manier. “Als binnen een maatschap onenigheid bestaat, heeft het geen zin om maar in de overtuigingsmodus te blijven hangen. Stop met overtuigen en sta bewust stil bij de vragen en twijfels van de maatschapsleden. Door begrip te

hebben voor hoe een ander erin staat, leg je een basis om samen tot een gezamenlijk besluit te komen.”

Maatschappen lijken in dit opzicht net op een politieke arena: ieder heeft een belang, maar om tot een resultaat te komen waar je zelf tevreden mee bent, heb je toch echt de ander nodig. Er zal,

## Onderhandelen is geen kwestie van winnen of verliezen

kortom, onderhandeld moeten worden.

“De essentie van onderhandelen is dat je je ervan bewust bent dat er altijd een boven- en een onderstroom is”, meent Pieter Ramler. “Hierbij staat de boven-

stroom voor inhoud en de onderstroom voor de onderlinge afhankelijkheid, ofwel de relatie. Het vervelende is dat hoe harder een onderhandelaar op de inhoud gaat zitten, des te groter hij in relationeel opzicht wordt afgestraft. Wat nu een goede onderhandelaar van een slechte onderscheidt, is dat deze zowel de relatie als de inhoud volle aandacht geeft. Een veelgemaakte fout is dat onderhandelen wordt gezien als een kwestie van winnen of verliezen. Mensen vergeten dan dat zij weliswaar als ‘winnaar’ uit het onderhandelingsproces kunnen komen, maar dat dit wel ten koste kan gaan van de relatie, waardoor ze in de toekomst geen zaken meer met hun onderhandelingspartners voor elkaar krijgen.”

Hoe hadden de orthopeden hun geschil kunnen oplossen of – beter nog – kunnen voorkomen? “Het is belang- >

> rijk”, aldus Ramler, “dat je ruim de tijd neemt om de verschillende belangen in een maatschap rustig te verkennen. Exploreren voorkomt exploderen, zeg ik altijd maar. Zo kom je te weten wat ieders positie is en wat ieder belangrijk vindt. Stap twee: stel een procedure vast voor hoe je gezamenlijk tot een beslissing wilt komen. Maar het belangrijkste: werk ook aan de sfeer en toon interesse in iemand anders. Op die manier verbind je je aan de ander en voelt de ander dat je elkaar nodig hebt om vooruit te komen.”

Alles goed en wel, maar aan het eind van het onderhandelingsproces moet er een besluit worden genomen, vaak een uitgelezen moment om de ander onder druk te zetten. “Pressie is, naast inhoud, procedure en sfeer, het laatste punt dat je als onderhandelaar voor ogen moet houden”, meent Pieter Ramler. “Het is heel verleidelijk om toe te geven als iemand tegen je zegt: ‘We moeten nu een antwoord van jou hebben’. Toch hoeft je hier niet in mee te gaan. Als je herkent dat het een manier is om jou onder druk te zetten, kun je bijvoorbeeld de vraag stellen waarom het precies noodzakelijk is om echt op dit moment een knoop door te hakken. Zo blijf je dicht bij jezelf en in dialoog met de ander.”

### Onjuiste aannames

Volgens Maarten Verhoef, oprichter van Zakenpartnertest.nl, is er nog een heel andere reden die bijdraagt aan onderlinge fricties, namelijk onuitgesproken verwachtingen binnen een maatschap. Om dit probleem te ondervangen ontwikkelde hij een online test waarmee maatschappen door het invullen van enkele vragenlijsten een goed beeld krijgen van in hoeverre de eigen ideeën op één lijn liggen met die van de overige maatschapsleden. “Sommige mensen denken dat als ze het privé goed met elkaar kunnen vinden, ze ook prima kunnen samenwerken in een maatschap. Maar dat is toch echt andere koek. Als er dan onenigheid ontstaat, weten maatschapsleden vaak niet met hoe ze hiermee om moeten gaan.”

Paul Wormer, medeoprichter van de Ondernemende Maatschap, die zorgprofessionals begeleidt in vraagstukken rond ondernemerschap en samenwerking, ziet in ondernemerschap de kern van het antwoord. “Als je in een maatschap geza-

menlijk een realistische en stevige visie en strategie ontwikkelt, geef je automatisch actief vorm aan je maatschap of vakgroep. Want wie onderneemt, ziet alles bij elkaar komen: kansen en bedreigingen, partners en concurrenten. Hierdoor hoeft je onderlinge diversiteit niet te zien als bedreiging, maar kun je het juist benutten als kracht. En zul je eerder proactief op anderen afstappen, in plaats van alleen af te wachten

## Privé goed met elkaar omgaan, is nog geen garantie voor goede samenwerking

wat er gebeurt. Ondernemerschap geeft in mijn ogen de juiste kracht en energie om in een sterk veranderende omgeving je eigen koers te behouden.”

Volgens Maarten Verhoef is het onderling delen van deze visie een blijvend punt van aandacht. Hij noemt het voorbeeld van een tandartsenpraktijk die wilde uitbreiden met een mondhygiënist. “Op papier zag het er allemaal logisch uit; er was werk en de potentiële mondhygiënist had er zin in. Maar men had geen idee of de beoogde kandidaat wel dezelfde nor-

men en waarden hanteerde als de overige medewerkers. Had deze persoon eigenlijk wel dezelfde visie op klantbenadering? Als jouw collega’s in het weekend graag bereikbaar zijn voor de patiënt, maar jij staat liever op de golfbaan, heb je een probleem.”

De test die Verhoef ontwikkelde, bood uitkomst. Alle maatschapsleden vulden de test in, waarna dezelfde dag een online rapportage kon worden opgemaakt. Volgens Verhoef is de toegevoegde waarde van zijn test dat deze niet slechts het profiel van een enkel individu in kaart brengt, zoals bij andere online assessments vaak het geval is, maar dat juist het individuele profiel en het profiel van overige maatschapsleden met elkaar vergeleken worden. “Zo wordt in één oogopslag duidelijk of er voldoende samenhang is en wat de pijnpunten zijn.”

Met het rapport in de hand heb je volgens Verhoef een mooi vertrekpunt om met elkaar in dialoog te gaan over de toekomstige samenwerking, want heel veel van wat over tafel vliegt, is volgens hem gebaseerd op onjuiste aannames. “Een conclusie die vaak uit de test komt, is bijvoorbeeld de verbazing over de gedachten van een ander: ‘Goh, ik wist niet dat jij onder ondernemen iets heel anders verstaat dan ik.’ Vanuit dit verschil kun je vervolgens de verbinding met elkaar zoeken.” <

## Tips voor samenwerking binnen de maatschap

### Maarten Verhoef

Oprichter Zakenpartnertest.nl

- Handel niet op aannames, maar op feiten.
- Maak glashelder welke wederzijdse taken en verantwoordelijkheden ieder heeft om een praktijk te runnen.
- Bepaal vooraf hoe je als maatschap omgaat met moeilijke beslissingen; wie neemt ze op welk moment en volgens welke procedure?

### Paul Wormer

Samen met Cora Vlasblom medeoprichter van de Ondernemende Maatschap

- Maak van je organisatie een onderneming, inclusief businessplan, speerpunten en prioriteiten. De tijd die dit kost is een goede investering, het levert vooral energie en goede ideeën op. Samenwerken en veranderen moet inspireren.
- Benut de onderlinge verschillen en probeer ze niet glad te strijken. ‘Celebrate diversity’.
- Besteed aandacht aan de regels van goed teamwork.