



De meerwaarde  
van samenwerking  
in een vrij beroep.



## Is samenwerken in associatie iets voor mij?

Voor soloberoepsbeoefenaars is het gaan samenwerken zonder meer een ingrijpende stap. Men komt op een nieuw en vaak totaal onbekend terrein. Bovendien maakt men een inschatting van de risico's die associëren met zich kan brengen. Men ziet dan vele mogelijke conflicten en problemen opdoemen. Op deze wijze komen heel wat solisten in hun redeneren over samenwerking in een soort van vicieuze cirkel terecht. Eigen slechte ervaringen, of mislukkingen bij collega's versterken dit nog. Als we de vicieuze cirkel van naderbij bekijken, dan merken we dat de mentale drempels naar samenwerking ontstaan door twee op elkaar inspelende factoren. Enerzijds heeft de soloberoepsbeoefenaar een aantal weerstanden tegen samenwerking, maar anderzijds treden er ook praktische bezwaren op.

### 1 - WEERSTANDEN

*Veranderen vraagt tijd.* Elk veranderingsproces gaat gepaard met een vorm van weerstand. Dit heeft volgens psychologen te maken met het feit dat men het 'gekende' moet loslaten om naar een nieuwe situatie over te gaan. De angst voor het hiermee samengaande gevoel van competentieverlies kan (zeker voor vrije beroepsbeoefenaars) erg zwaar vallen. Weerstand overwinnen veronderstelt een mentaliteitsverandering. Dergelijke nieuwe manier van kijken en denken vraagt een bepaald tijdsverloop en men kan dit niet forceren.

#### *Mentaliteitsverandering in fasen*

**Taboe:** *samenwerken kan niet ter sprake komen. Vanuit vooroordelen veegt men de idee zonder meer van tafel. "Samenwerken is een hype". "Dit verandert niets aan de concrete problemen waarmee men in het vrije beroep te maken heeft."*

**Bagatellisering:** *men erkent het feit dat samenwerken bestaat en in sommige situaties werkt. Men vindt het echter een absurd idee om het toe te passen. "Samenwerken is of iets van alternatievelingen of van mensen (in grote kantoren) die de cliënt en de beroepsethiek aan hun laars lappen".*

**Machteloosheid:** *men ziet duidelijke kansen en voordelen in het aangaan van samenwerkingsverbanden, maar men legt zich neer bij de schijnbaar onoverkomelijke moeilijkheden daarbij. "Er zijn geen collega's te vinden die samen de stap willen zetten." "Jongeren hebben het niet meer in zich". "Samenwerkingsverbanden tussen vrije beroepen zijn gedoemd om te mislukken."*

**Actie:** *men ontwikkelt een visie en een concreet plan om een samenwerkingsverband op te zetten. "Dit is de oplossing voor de toekomst". "We nemen de klippen één voor één." "We durven gezag afstaan en dulden inspraak".*

*In welke fase zit u?*

**Beroep overstijgt persoon.** Weerstand tegen samenwerking heeft te maken met de manier waarop de beroepsbeoefenaar de essentie van het vrije beroep ervaart. Indien men het beroep bv. zeer sterk ziet als solistisch, super autonoom en verbonden met de eigen persoon (mijn cliënten, mijn creativiteit, mijn werkracht,...), dan kan men collegiaal samenwerken hierin geen plaats geven. De visie op de beroepsuitoefening die eigen persoon overstijgt moet ook leiden tot een nieuwe, meer open mentaliteit.

**Loslaten van cliënten?** Een speciale kwestie is wel het overdragen van cliënten aan collega's met wie men gaat samenwerken. Men mag de weerstand hierbij niet zomaar beschouwen als een vorm van individualisme. De gepercipieerde kwaliteit van de dienstverlening hangt vaak sterk af van het 'vertrouwen' dat een cliënt stelt in een specifieke vrije beroepsbeoefenaar. Ook de cliënt zal in heel wat situaties enig voorbehoud maken tegenover de nieuwkomer. Het is dan eerder een kwestie van cliënten overtuigen. Dit geldt in het bijzonder bij de introductie van een jonge en nog redelijk onervaren medewerker.

***Ook meerwaarde realiseren voor uw cliënten***

*Bij een doelgerichte samenwerking stelt u uw cliënt centraal. De onderstaande vragen helpen u bij het afwegen van de voordelen van samenwerking vanuit het oogpunt van uw cliënt.*

- ✓ *Ik weet welke van mijn cliënten baat zullen hebben bij samenwerking.*
- ✓ *Ik weet welke voordelen deze cliënten zullen ondervinden.*
- ✓ *Ik heb goede aanwijzingen dat deze cliënten deze voordelen ook willen.*
- ✓ *Ik kan concreet verwoorden hoe ik de extra waarde voor mij cliënten ga realiseren.*

**Verantwoording afleggen en teamwerk.** In een mentaliteit van samenwerking moeten vrije beroepers de bereidheid ontwikkelen om zich over de diverse aspecten van de eigen beroepsuitoefening ook te verantwoorden tegenover collega's. Daarbij moet men zich willen opstellen als een geëngageerde en betrouwbare teamspeler in een groter geheel. We kunnen deze voorwaarden voor samenwerking omschrijven als 'mentaliteit', maar het is uiteindelijk een kwestie van persoonlijke voorkeuren en carrièrekeuzes.

## **2 - PRAKTISCHE DREMPELS**

Naast de weerstanden tegenover de idee en de verplichtingen die bij samenwerken in associatie komen kijken, bestaan er ook heel wat praktische drempels voor soloberoepsbeoefenaars om de stap te kunnen zetten. We stippen de meest pertinente hier aan.

**a) Familiale praktijken.** De soloberoepsbeoefenaar kent een sterke vermenging van het beroeps- en het privé leven. In heel wat gevallen is de levenspartner betrokken in een aantal ondersteunende taken, gaande van telefoonpermanentie, over onthaal, tot administratie of boekhouding. De beroepsactiviteiten vinden doorgaans ook een onderkomen in een deel van de private woning. Gaan samenwerken, betekent veelal deze familiale banden doorknippen. Financieel en

fiscaal gezien is dit niet neutraal, maar gaan samenwerken kan ook gevolgen hebben voor de zgn. werk-privé balans. Men dient zich te verplaatsen van en naar een praktijkpand. Hierdoor verliest men tijd en is de beroepsbeoefenaar (nog) minder thuis. Er gaan heel wat kansen op contacten (en quality time) met partner en kinderen verloren.

***Is samenwerken wel iets voor u?***

*De onderstaande toetsingslijst is een instrument om bij de soloberoepsbeoefenaar de reflectie over samenwerking te ondersteunen. Kandidaat-samenwerkers zouden zich volgende vragen moeten stellen. U peilt hiermee of de verschillende vereisten die associëren met zich brengen wel bij uw persoonlijkheid passen.*

- ✓ *Ik wil aan collega's uitleg geven over de mate van, en de manier waarop, ik nieuwe cliënten aanbreng en bestaande cliënten ontwikkel.*
- ✓ *Ik zie het zitten om mij tegenover collega's te verantwoorden over mijn tijdsbesteding, mijn productiviteit en de efficiëntie van mijn werk.*
- ✓ *Ik heb er geen problemen mee dat de kwaliteit van mijn eigen dienstverlening en mijn werk door collega's kan in vraag worden gesteld.*
- ✓ *Ik ben bereid om in het belang van de groep aan netwerking deel te nemen en activiteiten op te nemen in beroepsverband.*
- ✓ *Ik zal de cliënten zonder aarzeling beschouwen als zijnde van de praktijk en niet van mezelf.*
- ✓ *Ik vind het normaal om cliënten te delen met collega's voor de continuïteit van de dienstverlening, de efficiëntie van het werk of de interne specialisatie.*
- ✓ *Ik wil steeds inspringen voor collega's als er te veel werk is.*
- ✓ *Cliënten die mij doorverwezen zijn door collega's zal ik zonder meer even goed behandelen als de eigen cliënten.*
- ✓ *Ik zie er geen enkel probleem in om de gezamenlijk gemaakte praktische regels en afspraken altijd na te leven.*
- ✓ *Ik ben bereid om actief deel te nemen aan vergaderingen en overleg met collega's en hieraan voldoende tijd te besteden.*

*In de mate dat u minder vaak bevestigend kan antwoorden op de stellingen zal u het lastiger hebben om te functioneren in een sterk geïntegreerd samenwerkingsverband met collega's.*

**b) Geen tijd.** Het leidt geen twijfel dat voor vele soloberoepsbeoefenaars 'werk maken van samenwerken' ook een kwestie is van tijd. Vrije beroepers zijn zeer druk bezet. Zij kloppen lange dagen en cliënten leggen in sterke mate beslag op hun leven. De tijd om wat men noemt een strategisch plan uit te werken, waarin samenwerking een plaats heeft, is er vaak niet. Laat staan dat men een substantieel deel van de agenda kan vrijmaken om potentiële associés te zoeken en samenwerkingsgesprekken op te starten. Tijd vinden betekent natuurlijk ook prioriteiten willen stellen.

**c) Onvoldoende managementexpertise.** Gaan samenwerken, houdt heel wat uitdagingen in op het vlak van praktijkmanagement, communicatie en interpersoonlijke relaties. Vrije beroepers zijn vanuit hun opleiding en vanuit hun professionele activiteiten sterk gefocust op het vaktechnische en de zorg voor de cliënt. De professionele expertise is noodzakelijk sterk ontwikkeld en dit een beetje ten nadele van andere kennisgebieden die men als zelfstandige ondernemer nodig heeft. Men kan a.h.w. een onderscheid maken tussen het eerste vak -

zijnde het beroep – en het tweede vak – ‘de lastige dingen die erbij komen’. Een aantal praktische stappen zetten naar samenwerking betekent keuzes maken op vlak van praktijkbeheer en communicatiestructuren. Vrije beroepers beschikken veelal niet over een uitgebreide kennis van modellen of ervaring met methoden voor samenwerking en men is er ook niet voor opgeleid. Kennisdeling met of informatiedoorstroming vanuit bestaande succesvolle samenwerkingsverbanden van collega’s ligt ook niet echt voor de hand.

### *Samen voor werk zorgen*

*De vraag wanneer men zich financieel gezien iemand extra (als medewerker of als vennoot) kan veroorloven is moeilijk in het algemeen te beantwoorden.*

- ✓ *Een voorwaarde kan zijn dat een soloberoepsbeoefenaar (minstens meer dan) voldoende inkomen voor zichzelf kan realiseren en een positieve evolutie in de toestroom van cliënteel ervaart.*
- ✓ *De agenda in de solopraktijk een goede kwalitatieve indicator van de werkdruk. Als het te lang duurt alvorens men een patiënt kan ontvangen of ernstig inhoudelijk aan een nieuw (en eventueel dringend) dossier of project kan werken, dan is er sprake van een te hoge werkdruk. Dit heeft ook een negatief effect op de concentratie en de geleverde kwaliteit. In dergelijk situaties lijkt uitbreiding zinvol.*
- ✓ *Bij associatie moet men vooral er ‘samen voor willen gaan’ en de praktijk duurzaam uitbouwen. Men moet voor de nieuwe associatie doelstellingen bepalen qua omzet of inkomsten, en samen acties opzetten om deze doelen te halen.*
- ✓ *Er bestaan ook alternatieve methoden om bij een associatie te zorgen voor voldoende ‘werk op de plank’. Men kan bv. gezamenlijk een praktijk overnemen van een collega die op pensioen wenst te gaan. De aankoop van de cliëntenportefeuille biedt enige zekerheid voor de noodzakelijke stijging van de omzet.*

**d) Geen financiële ruimte.** Niet alle solopraktijken zijn erg rendabel. De idee dat alle vrije beroepen een zeer ruim inkomen hebben, is fout. Ook de succesvolle hardwerkende soloberoepsbeoefenaar kent onzekerheid en onvoorspelbaarheid op inkomensgebied. In deze omstandigheden is het vaak ondoenbaar om een medewerker te betalen of ‘bij te passen’ voor een (jonge) vennoot die nog onvoldoende nieuwe cliënten of dossiers weet aan te trekken. Bij een fusie met een andere soloberoepsbeoefenaar is het probleem van te weinig werk mogelijk kleiner. Het samensmelten van twee onrendabele praktijken kan evenwel niet ‘als bij toverslag’ zorgen voor één zeer winstgevende.

**Loskomen uit de vicieuze cirkel.** De mentale weerstanden en de praktische bezwaren die vele soloberoepsbeoefenaars nog uiten zijn begrijpelijk. Maar ze zijn niet altijd volkomen terecht en soms volkomen ongegrond. De eerder opgesomde intrinsieke beperkingen van de solopraktijk tonen dit aan. De beperkingen van de soloberoepsuitoefening stellen zich afhankelijk van de beroepsgroep nu al scherp en dit zal naar alle verwachtingen in de nabije toekomst alleen maar toenemen. Wellicht geeft deze evolutie heel wat mensen een duwtje in rug.

**Willen en kunnen, maar ook kansen.** Psychologen onderscheiden bij weerstanden tegen veranderingen drie factoren: het willen, het kunnen en de kansen die zich aandienen. Het ‘willen’ heeft te maken met mogelijk te boeken voordelen en de waarden die men kan realiseren door te ‘veranderen’. Het ‘kunnen’ veranderen wordt bepaald door de capaciteiten om met de nieuwe situatie om te

gaan, maar vooral door het vertrouwen in de eigen effectiviteit. Willen en kunnen zijn sterk persoonsgebonden. De derde invloedsfactor, de 'kansen', is extern van aard: de druk of steun vanuit de bredere omgeving van waar positieve/negatieve impulsen uitgaan. De drie factoren samen bepalen de slaagkansen van de verandering.

### 3 - GOEDE PRAKTIJKEN

Bij het overwegen van een associatie (via fusie of doorgroei van een medewerker) moet men een realistische afweging maken van de voor- en nadelen, financieel gezien en voor de cliënt. Van doorslaggevend belang is echter de persoonlijke ingesteldheid van de beroepsbeoefenaar. Om goed te kunnen functioneren in een associatie zal men als vrije beroeper bereid moeten zijn om met anderen rekening te houden. Men moet ook verantwoording willen afleggen en willen investeren in de professionele relaties met collega's.

Samenwerken begint bij gedeelde waarden en een gezamenlijke visie. Beroepsbeoefenaars die willen associëren moeten zich er van vergewissen dat ze op dezelfde golflengte zitten wat de belangrijke opvattingen over het beroep en de beroepsuitoefening aangaat: tijdsbesteding, uitbreiding, belangrijke investeringen. Vele samenwerkingsproblemen zijn het gevolg van niet uitgesproken meningsverschillen over deze essentiële aspecten.

Beroepsbeoefenaars kunnen voor zichzelf een **persoonlijk visiedocument** opstellen waarin ze deze kwesties helder op een rij zetten. Dit is een uitstekend uitgangspunt om een duidelijk antwoord te vinden op de vraag of samenwerken iets voor u is!

## 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.