

# Beroepsorganisatie: van versplintering terug naar samenwerking

Door **Anja Bitter**, consultant, en **Robin Bremekamp**, partner en medeoprichter van Common Eye. Bitter was gedurende het hieronder beschreven proces werkzaam bij het NIP, heeft de structuurgroep begeleid en was na de oprichting kwartiermaker.

P3NL vertegenwoordigt 20.000 psychologen, psychotherapeuten en (ortho)pedagogen en daarmee een groot deel van de achterban. Die was in de afgelopen decennia versplinterd tot het punt waarop bijna alle specialismen een eigen vereniging hebben. Voor de emancipatie en ontwikkeling van het specialisme heeft deze ontwikkeling naar kleinere eenheden goed gewerkt. Echter, voor verdere groei van de beroepsgroep had het ook een paar grote nadelen. Daardoor ontstond de vraag of samenwerking mogelijk was.

Het bouwen van een federatie van negen beroeps- en wetenschappelijke verenigingen betekent het samenbrengen van fundamenteel verschillende beroepsopvattingen, botsende belangen en sterke persoonlijkheden. P3NL bewijst dat het kan.

We beschrijven het proces aan de hand van de stappen in het model Leren Samenwerken (zie kader).

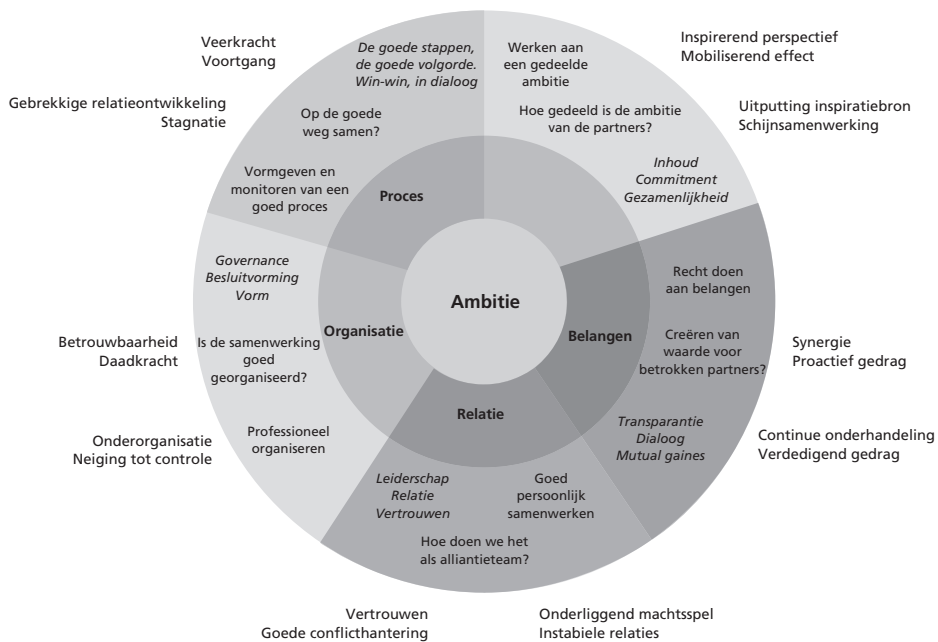
## **Gedeelde urgentie en ambitie**

Enkele pogingen tussen 2010 en 2013 om het gesprek te starten over samenwerking tussen de verenigingen bleken niet succesvol. Door veranderingen in de financiering van de beroepsgroep begonnen de achterbannen ook de financiële druk te voelen. Gemor over de effectiviteit van de belangenbehartiging maakte de weg vrij voor een groot overleg begin januari 2014, waar de grootste veertien van de ruim tachtig verenigingen aan meededen. Doel van de bijeenkomst was scherp te krijgen wat samenwerking nu urgent maakt en wat de ambitie zou zijn van de samenwerkende verenigingen. Te vaak zijn partijen het eens over algemene en abstracte ambities en urgenties als 'patiënt centraal', of 'zinnige en zuinige zorg'. Waarheden als een koe, maar geen verbindend perspectief voor verenigingen die al jarenlang weinig samenwerken. In gezamenlijke sessies en een interviewronde langs directeuren en voorzitters ontstond een

gezaamenlijk beeld van de urgente en ambitie. De conclusie van deze verkenning was dat ‘het niet vijf voor twaalf, maar vijf over twaalf is’. Door de grote verdeeldheid zijn psychologen, psychotherapeuten en (ortho)pedagogen geen bepalende gesprekspartner (meer) op landelijk niveau. Er wordt over de beroepsgroep gespro-

ken en niet met. Zowel de vergoedingen, de professionele registraties als de inhoud van de zorg staan onder grote druk. Met deze urgentie kon er ook een gezaamenlijke ambitie geformuleerd worden: ‘één inhoudelijke lijn en één gezaamenlijke stem te hebben, één vuist te maken in beleidsontwikkeling en besluitvorming’.

Het achterliggend model dat is gebruikt tijdens het hele samenwerkingsproces is uitgebreid beschreven in het boek *Leren samenwerken tussen organisaties* van Kaats en Opheij van Common Eye. Er bestaan vijf condities voor een kansrijke samenwerking, juist ook in de wereld van verenigingen, branche- en beroepsorganisaties.



### *Gedeelde ambitie*

Partijen gaan pas samenwerken wanneer zij geloven dat de samenwerking betekenisvol is en ook echt meerwaarde oplevert voor de eigen organisatie. In de gedeelde ambitie van het samenwerkingsverband moeten alle partijen zich herkennen. Het goede gesprek hierover met elkaar is van wezenlijk belang.

*Recht doen aan belangen*

Er zijn drie soorten belangen: individuele belangen, organisatiebelangen en collectieve belangen. Iedereen heeft belangen, het gaat erom recht te doen aan die belangen. Als dat niet gebeurt gaan partijen dwarsliggen, haken ze af of gaan ze elkaar tegenwerken. Het is de kunst om met respect voor elkaars belangen te komen tot oplossingen die in ieders belang zijn.

*Persoonlijk samenwerken*

Samenwerken is een samenspel van mensen die al dan niet iets willen. Persoonlijke verhoudingen en relaties spelen altijd een rol en zijn net zo belangrijk als inhoudelijke argumenten. Het is mensenwerk en daarbij spelen altijd de sociaalpsychologische processen en groepsdynamiek een rol. Samenwerking overstijgt het individuele, maar tegelijkertijd neemt iedereen in een samenwerking zichzelf mee.

*Professioneel organiseren*

Ieder samenwerkingsverband moet je goed en professioneel organiseren. Daarvoor zijn voorbeelden, archetypen, overwegingen en oplossingen beschikbaar. Een passende organisatievorm sluit één op één aan op de gezamenlijke ambitie en is zo licht mogelijk georganiseerd. Dat geeft de meeste flexibiliteit in het vervolgproces.

*Betekenisgevend proces*

Een belangrijke vraag waar je altijd mee te maken hebt in samenwerkingsverbanden is: hoe pak je het aan? Een betekenisgevend proces geeft antwoord op de volgende vragen: hoe kunnen we de goede dingen op het goede moment doen? Hoe komen we op een goede manier in gesprek en tot overeenstemming? Welke rol heeft iedereen daarbij en wie heeft de procesregie?

**Belangen botsen, schuren en verbinden**

De verenigingen willen gaan samenwerken omdat de eigen belangen onder druk staan, maar welke belangen dat zijn, verschilt per specialisme. Cruciale vraag voor deze samenwerking is: wat doen de verenigingen als de samenwerking geen oplossing biedt voor het eigen belang van de leden? Daarmee heeft de samenwerking veel weg van

een *prisoner's dilemma*. Degenen die het eerst autonomie opgeven, lopen het grootste risico en de oplossing voor de één kan het belang van een ander schaden: niets doen dient mogelijk het belang van een aantal verenigingen. De enige manier om het prisoner's dilemma te voorkomen is heldere gedrags- en spelregels te hanteren over hoe de betrokken partijen met elkaar omgaan in het proces. Deze zijn gezamenlijk gemaakt

en op belangrijke momenten konden partijen en elkaar met deze gedragsregels in de hand ook aanspreken op gedrag en handelingen. In deze periode is veel aandacht gegeven aan het leren begrijpen van elkaars belangen. Begrip is essentieel om botsende belangen te kunnen hanteren. Dat kost tijd, omdat partijen moeten werken aan gezamenlijke ervaringen en vanuit de onderlinge interactie komen tot een gezamenlijke inhoud. Hiervoor was een traject ontworpen (tot de zomer) waarbij partijen aan vijf gesprekstafels hebben gewerkt aan een gezamenlijke inhoud. Hierbij was de opdracht om niet meteen te zoeken naar overeenstemming. Wel was er een zekere tijdsdruk. Frequente ontmoetingen over inhoudelijke onderwerpen creëren een gezamenlijk momentum.

### **Persoonlijke relaties**

Doorgaans kennen de verschillende personen die in zo'n proces een rol spelen elkaar al langer. Gedurende het traject bleken de vele momenten van overleg en gesprek te helpen om de vastzittende relaties los te trekken, zodat deze niet meer tegen de samenwerking in werkten. Andere betrokkenen zagen dat ze te gekleurd in het samenwerkingstraject zaten en hadden de moed en zelfkennis in het proces om een stapje terug te doen ten faveure van een ander bestuurslid. De goede relaties bleven bestaan, zozeer zelfs dat dankzij het intensieve traject er een aantal bondgenootschappen ontstonden van partijen die nog sneller wilden dan de rest. Dat had voordelen maar ook nadelen.

### **Organisatievorm en afspraken**

De gezamenlijke ambitie luidde als volgt: 'De partijen gaan deze samenwerking aan om de kwaliteit van zorg voor patiënten en een professionele beroepsbeoefening de belangrijkste thema's te maken binnen de ggz. Tegelijkertijd willen zij hiermee, als vertegenwoordigers van bijna 20.000 (vrijgevestigde) zorgaanbieders, de professionele frustraties van de behandelaars vermindere door de wetenschappelijke vakkennis centraal te stellen binnen de ggz. Zodat de beroepsgroep binnen de mogelijkheden van de "Haagse beleidsontwikkeling" zoveel mogelijk over het eigen vak kan beslissen en er zo voor zorgt dat verantwoorde zorg wordt geboden aan cliënten en patiënten.' Aanvullend zijn vier onderwerpen benoemd over beroepenstructuur, relatie met zorgverzekeraars, uitwerking basis en specialistisch, en jeugd.

Negen verenigingen vonden elkaar in de uitgewerkte ambitie en gingen aan de slag met de vraag hoe de samenwerking vorm te geven. Een van de gulden regels uit de wetenschappelijke theorie is dat de organisatorische en juridische vorm bepaald wordt door de gezamenlijke ambitie van de samenwerking en tegelijkertijd zo licht mogelijk moet zijn. Deze ambitie gaf zeer veel richting aan de vorm die het beste past bij de samenwerking. Partijen willen intensief samenwerken in de belangenbehartiging, beleidsontwikkeling en de beroepenstructuur. De ambitie geeft ook aan dat partijen op een aantal belangrijke gebieden niet willen samenwerken. De verenigingen blijven

zelf verantwoordelijk voor de wetenschappelijke ontwikkeling van hun specialisme, voor de ontwikkeling van richtlijnen en het register van geaccrediteerde professionals. Ook hebben de verenigingen op dit moment nog niet de ambitie om de bureauorganisaties van hun verenigingen te integreren.

Om de ambitie verder inhoud te geven, gingen de negen verenigingen aan het werk met de vier onderwerpen van de ambitie. Nu konden ook andere vertegenwoordigers van de organisaties aanschuiven. Naast de vier inhoudelijke tafels is een structuurgroep in het leven geroepen die ging nadenken over de structuur en de begroting van de samenwerking. In eerste instantie was er discussie of een rechtsvorm eigenlijk wel nodig was, want een zeer lichte samenwerkingsvorm op specifieke aspecten was wat sommige partijen graag wilden. Dit werd echter toch te vrijblijvend geacht en ook formeel juridische aspecten leidden ertoe dat een rechtspersoon de voorkeur kreeg. Al snel kwamen de vereniging (eventueel een coöperatie) en de stichting als opties naar voren. Een stichting heeft als voordeel dat het een snelle besluitvorming kent. Het bestuur is het beslissende orgaan en de oprichtende organisaties zijn deelnemers. De vereniging kent een democratische structuur en hierbij zijn alle leden (of een ledenraad) het hoogste orgaan. Dat laatste gaf de doorslag. In de beginfase vergaderden de leden dan ook iedere twee maanden. Omdat er grote, middelgrote en kleine partijen zijn, kent de vereniging een gewogen lidmaatschap. Dat betekent dat er een verdeelsleutel is voor de zeggenschap in de ledenvergadering die tevens gekoppeld is aan de contributie.

Deze structuur vergt een goede uitleg aan de achterban omdat bepaalde items in de nieuwe situatie door de federatie worden opgepakt die eerst veelal door de onderliggende organisaties werden behandeld. Goede duidelijke communicatie omtrent verwachtingen en zeggenschap is essentieel om draagvlak te borgen.

### **Balans tussen draagvlak en daadkracht**

Het hele proces, van het eerste gesprek tot de formele oprichting van P3NL, duurde meer dan een jaar. Deze tijd was nodig om voldoende gezamenlijke momenten te creëren tussen de betrokkenen. Vertrouwen is in dit soort processen cruciaal en ontstaat door veelvuldig te spreken over de inhoud. Hierbij is het zaak om procesonduidelijkheid zoveel mogelijk te voorkomen. In een samenwerkingsproces ontstaat weerstand vaak omdat het betrokkenen niet duidelijk is wie wanneer, over welke onderwerp en met welk mandaat met elkaar praten. In het proces is daarom bij alle bijeenkomsten en in alle stukken en communicatie veel aandacht besteed aan de toelichting op het proces: waar staan we nu, waar komen we vandaan, wat is de volgende stap en hoe past deze bijeenkomst dan in het proces?

Tegelijkertijd kan een complex samenwerkingsproces als dit ook niet zonder daadkracht. Na de allereerste bijeenkomst haakten enkele partijen af omdat ze niet pasten bij de ambitie van de andere partijen. Voor de zomer van 2014 is uiteindelijk onder grote tijdsdruk een intentieverklaring opgesteld, omdat het risico op verlies van momentum te

groot was om dit over de zomer heen te tillen. In het najaar van 2014 bleek dat drie verenigingen zich niet konden vinden in de gezamenlijke ambitie van de andere negen. Voor het maken van de keuze dat partijen elkaar los moeten laten is daadkracht nodig, maar na zo'n intensief proces deed dat ook pijn. De negen partijen die wel dergelijke samenwerkingsovereenkomsten wilden aangaan pakten toen door en hebben een formele vereniging opgericht, wetende dat nog meerdere aspecten nader uitgewerkt dienden te worden.

### **Conclusies en hoe verder?**

Een dergelijk samenwerkingsproces is niet compleet vooraf te ontwerpen, het is ook een aaneenschakeling van botsingen, toevalligheden, frustraties en het vieren van kleine succesjes. Een paar belangrijke lessen in dit proces:

#### *Haast werkt contraproductief*

Een zorgvuldig ontworpen proces met veel tijd voor interactie en inhoudelijke verdieping creëert enthousiasme en betrokkenheid voor de gezamenlijke ambitie.

#### *Taal en richting*

Een gezamenlijke urgentie en ambitie geeft de gezamenlijke taal en richting waarop partijen elkaar in het proces altijd kunnen vinden.

#### *Durf door te pakken*

Durf op het juiste moment door te pakken, ook als nog niet alles tot in de puntjes geregeld is. De gezamenlijke ambitie is de leidraad en die richting moet voor betrokkenen voldoende zijn om verder te gaan.

#### *Afkijken mag*

Ga kijken en praten bij andere organisaties die ook dergelijke trajecten hebben gedaan. P3NL is tijdens de uitwerking in de eerste helft van 2015 meerdere malen met de federatie van medisch specialisten gaan praten.

#### *Neem de achterban mee*

Goede communicatie met de achterban van de onderliggende organisaties is essentieel. Geef elkaar de ruimte voor achterbancommunicatie en besteed veel tijd aan het uitleggen van zowel het proces als de beoogde vorm.

### **Deelnemende verenigingen**

NIP: Nederlands Instituut van Psychologen

NVGzP: Nederlandse Vereniging voor Gezondheidszorgpsychologie en haar specialismen

NVO: Nederlandse Vereniging van Pedagogen en Onderwijskundigen

NVRG: Nederlandse Vereniging voor Relatie- en Gezinstherapie

NVVS: Nederlandse Wetenschappelijke Vereniging Voor Seksuologie

VCgP: Vereniging voor Cliëntgerichte Psychotherapie

VEN: Vereniging EMDR Nederland

VGCT: Vereniging voor Gedragstherapie en Cognitieve Therapie

VKJP: Vereniging voor Kinder- en Jeugdpsychotherapie

*Dit artikel verscheen in december 2015 in het tijdschrift VM (VerenigingsManagement).*

*Redactie en auteurs waren zo vriendelijk toestemming te geven tot herplaatsing in ons blad.*