

Peter Maitland

SAMEN ONDERNEMEN
de partnerschap puzzel

Peter Maitland
SAMEN ONDERNEMEN
de partnerschap puzzel

2 **Peter Maitland**, jurist, is bovenal ondernemer.

Hij begon zijn carrière in 1966 bij Shell International, dat hem opnam in het management development programma voor wereldwijde posities. De multinational zette hem in op belangrijke internationale opdrachten, met name in Canada. Verkoop, marketing, onroerend goedbeheer en analyses van investeringen, omgaan met de media en goede verhoudingen met de overheid behoorden tot zijn steeds omvangrijkere verantwoordelijkheden.

Na zes jaar Shell werd Maitland ingeschakeld door Ultramar, een aanzienlijke onafhankelijke olie- en gasmaatschappij, om een verkeerd gelopen Canadese acquisitie op te knappen. Bij Ultramar was hij verantwoordelijk voor omvangrijke operaties op hoog managementniveau; voor acquisities en samenwerkingsvormen; voor het ontwikkelen en onderhouden van een portefeuille van participaties in kleinere bedrijven en in het algemeen voor het ontwikkelen van een bedrijfsstrategie.

Zijn 11 jaar bij het Canadese Ultramar betekenden voor Peter Maitland een belangrijke carrière- en persoonlijke groei.

In 1987 werd Maitland CEO en mede-eigenaar van M & H Engineering, een klein adviesbureau voor technisch ontwerp ten behoeve van de offshore industrie in de Golf van Mexico. Het bureau dat aanvankelijk zwak in de markt stond, werd een belangrijke 'entrepreneur' en zowel financieel als operationeel een groot succes.

Peter Maitland legt zich toe op het begeleiden en aanmoedigen van 'jong ondernemen' en biedt 'angel' ondersteuning als investeerder in startkapitaal.

Maitland heeft een bijzondere belangstelling voor filosofie in de wereld van het ondernemen.

In een filosofische benadering zoekt hij naar de doorslaggevende factoren voor het succes van samen ondernemen.

Samen ondernemen

Meer dan 30 jaar spitste ik mijn grijze cellen toe op zaken doen, op ondernemen in de ruimste zin van het woord. Ik hield ervan, deed het met verve en succes, maar toch: de wet van de verminderende meeropbrengst begon een rol te spelen in mijn zakenleven. De maatschap waaraan ik tien jaar had gezwoegd was florerend geworden, maar ik had behoefte aan een andere uitdaging. Een speurtocht naar de waarheid, de “drang om te weten” zoals Aristoteles dat noemt¹, leek verleidelijk.

Ik verkocht mijn aandelen in de maatschap aan mijn partner en trad de wereld van de filosofie binnen. Zou ik met het zoeklicht van die discipline in de hand, ontdekkingen kunnen doen die verhelderend zijn voor het zakelijk ondernemen? Zou ik situaties en uitdagingen die vooral gedreven worden door geld kunnen uitleggen en diepte geven met gedachten die in de wijsbegeerte ontwikkeld zijn en worden? Past een filosofische wijsheid bij het gedrag van alle dag in de onderneming? Zou Aristoteles’ uitspraak, dat *“in philosophy, astute minds will perceive resemblances even in things very far apart”*² werkelijk opgaan?

Voor u ligt het product van mijn onderzoek naar de essentie van de samenwerking van ‘metgezellen’ in een bedrijfsgemeenschap. Een vorm van ondernemen die ik mij eigen heb gemaakt, in vele verschillende vormen.

Wat is de essentie van zulke ‘high risk - high reward’ commerciële verhoudingen, waar de investeerder, en de zakenmens in het algemeen, zo aarzelend tegenover staat? Wat zijn de doorslaggevende factoren voor succes? Wanneer lukt het en wanneer waarschijnlijk niet?

Mijn speurtocht moet daarop een antwoord geven. Als dat lukt, beleef ikzelf een verrijkende ontdekkingstocht en lever daarmee tevens een nuttige bijdrage aan het denken over partnerschappen. Kennis wordt overgedragen. ‘Twee vliegen in één klap’... het ultieme succes in zaken!

¹ Aristotle, *Metaphysics I*, 1

² Aristotle, *Rhetoric*, 1412a, 12

4 **Maten**

Over partnerships en samenwerken als ondernemers is veel geschreven. Meestal is de invalshoek juridisch of economisch. Veelal gaat het over strategie of fiscale zaken. Bij mij gaat het om mensen.

In de zakenwereld wordt het woord 'partner' slordig gebruikt, met weinig aandacht voor de diepere betekenis van het woord.

In de natuur komen we een bijzondere vorm van partnerschap tegen bij het loodsvijze rond de walvis, de vogel op de rug van de buffel die zijn huid schoon pikt en de garnaal die de bek van de moeraal 'poetst'. Het verschijnsel van de symbiose. Een strategische alliantie.

Dit soort relaties komt ook in de commerciële wereld veel voor. De verhouding wordt bepaald door het beginsel van klant - leverancier, zelfs als het gaat om een samenwerking van strategisch belang. Denk maar aan de 'value added reseller' die Oracle software uit voorraad pasklaar maakt voor een speciale toepassing. Een strategische samenwerking, maar er vormt zich niet een nieuwe eenheid. Zo hebben de autofabrikanten hun dealers en de reclamebureaus hun jarenlange klantenrelaties. Dit 'partnership' bestaat eenvoudigweg uit regelmatige transacties, een uitwisseling van goederen en diensten, waarbij de persoonlijkheid van de daarbij betrokken mensen er niet of nauwelijks toe doet. De transacties vinden plaats, de partners investeren over en weer in elkaars welzijn, maar er ontstaat tussen partijen geen nieuw 'geheel'.

Maar in de zakelijke wereld komt ook een andere vorm van samenwerken voor: de maatschap, het partnership (in niet-specifiek juridische taal). Hier wordt een nieuwe eenheid gevormd, waarbij de betrokkenen niet langer individueel in de markt optreden. Hewlett en Packard vormden een dergelijke eenheid, Ben en Jerry verkochten zo hun ijsjes en de heren Vroom en Dreesman openden hun winkel op die manier.

De partners in een maatschap gaan een relatie aan die duurzaam is en niet bestaat uit incidentele transacties. Het gaat om blijvende verhoudingen. Het product van die samenwerking is een nieuw geheel dat zelfstandig functioneert.

Partners hebben mede-eigendom en hun inbreng wordt niet zozeer gewaardeerd op de open marktwaarde daarvan, maar naar de waarde binnen de nieuwe gemeenschap. Een samenwerken waar twee plus twee vijf wordt. De mede-eigenaren gaan óp in de nieuwe gemeenschap. Helemaal.

Dit soort partnerships worden gekenmerkt door gedeelde uitvoerende macht. De hiërarchie is vaag, ieder doet het zijne (of het hare). Zelfs als de eigendomsverhoudingen binnen het partnerschap ongelijk liggen, mogen en moeten de mede-eigenaren rekenen en vertrouwen op de inbreng van de anderen. Door deze samenwerking onderscheiden maatschappen zich duidelijk van meer conventionele bedrijfsstructuren. Het feit dat de menselijke verhoudingen als regel alles bepalend zijn, maakt de maatschapvorm 'high risk'. Maar dat risico kan worden ingedamd.

In het volgende beperk ik me tot deze laatste vorm van samenwerken.

Er zijn vier voorwaarden die **noodzakelijk** zijn voor het succes van een partnership. Tezamen zijn ze ook **voldoende** daarvoor. De maten moeten:

- De opdracht van het nieuwe geheel, de missie, expliciet ondersteunen.
- Aanvullende talenten hebben en gezamenlijk ook alle talenten hebben die nodig zijn om een nieuw geheel, een 'orgaan' te vormen.
- Elkaar vertrouwen en elkaars vertrouwen hebben.
- Billijk en redelijk³ zijn, zowel in hun onderlinge verhoudingen, als ten aanzien van het partnerschap.

Deze vier voorwaarden zijn nauw met elkaar verbonden en hebben een grote onderlinge wisselwerking. Door aan één van de voorwaarden te voldoen, worden de andere versterkt. Als er één verwatert, worden de andere onmiddellijk scheefgetrokken. Bij elkaar vormen deze voorwaarden de sleutel tot goed resultaat.

³ Billijk en redelijk: in de literatuur wordt hiervoor veelal het Engelse woord 'justice' gebruikt. Omdat dit moeilijk te vertalen is ('rechtvaardig' is onvoldoende pregnant, 'redelijk en billijk' is wat ingewikkeld en klinkt erg juridisch), zal ik in het overige het woord 'justice' aanhouden.

6 In den beginne...

Als we zoeken naar een rechtvaardiging om samen iets te gaan ondernemen, denk je in eerste instantie alleen maar over de motivatie van de individuele partner. Maten willen:

- Economische risico's delen.
- Kennis nemen van elkaars 'tacit knowledge': kennis en deskundigheid verborgen in systemen en niet gedocumenteerde werkmethode(n) (locale bekendheid, marktkennis, rituelen).
- De concurrentie vóór zijn en massa creëren.
- Bij elkaar 'in de keuken kijken', alvorens misschien tot acquisitie over te gaan.
- Gevolg geven aan plaatselijke voorschriften waardoor locale participatie nodig is.
- Geld sparen, een oplossing vinden voor het dilemma 'buy versus build' (een uiterst opportunistische overweging).
- Samen werken omdat ze vrienden zijn: dubbele vreugde, gehalveerd verdriet!

Al deze argumenten zijn, op de keper beschouwd, evenzoveel **middelen** tot het bereiken van een doel. Geen doel op zich. Hierdoor ontstaat verwarring.

Ik kwam een aantal ingenieurs tegen dat een ontwerpbureau begonnen was. Ging het hier nu om klanten een mooie en zeer volledige oplossing aan te bieden? Of ging het om later, na een jaar of wat, de zaak te kunnen verkopen zonder aanblijven van de eigenaren? Een niet onbelangrijk verschil.

In het laatste geval moet het bedrijf grote aandacht besteden aan het documenteren van het werk en de kennis, opdat die te zijner tijd kan worden overgedragen. En dat heeft grote gevolgen voor het dagelijks reilen en zeilen van die maatschap. Wat is de echte bedoeling van het samengaan?

Aristoteles onderkent vier 'oorzaken' die maken dat dingen 'zijn'; 'bestaan'.⁴
Vertaald naar modern gebruik en toegepast op samenwerking, zijn er:

- De dagelijkse samenwerking van een aantal mensen dat elkaar steunt en hiaten opvangt. Dit leidt tot een partnerschap met alle consequenties van dien. Aristoteles noemt dit de '**materiële**' oorzaak.
- De '**formele**' oorzaak; de juridische vorm die wordt gekozen en die als consequentie heeft dat het samenwerkingsverband formeel bestaat en een rechtspersoon wordt die zelfstandig, onafhankelijk van de individuele maten kan optreden in het zakelijk verkeer.
- Een '**efficiënte**' oorzaak, die we zien als mensen daadwerkelijk en fysiek in één kantoor werken en ieder (afzonderlijk) voor de maatschap kunnen optreden. Dit staat het dichtst bij wat wij onder causaal verband verstaan.
- Tenslotte - en daar gaat het mij om - de teleologische⁵ oorzaak, de reden waarom de nieuwe eenheid wordt gevormd; de '**finale**' oorzaak, zoals Aristoteles die noemt. Met andere woorden: wat willen de partners bereiken?

Een analyse die deze filosofie toepast, kan prachtig de verschillende consequenties van de samenwerking; het partnerschap doorlopen. Dat gebeurt ook in de praktijk. Er zijn contracten tot samenwerken, huurafspraken voor het kantoor, postpapier wordt gedrukt, enzovoorts.. Maar die finale oorzaak, die doelstelling van de nieuwe eenheid (in tegenstelling tot die van de individuele partners), wordt vaak veronachtzaamd. Terwijl die nu juist van cruciaal belang is voor het succes.

Waar gaat het om bij die nieuwe eenheid? Is het doel om lekkere koekjes te bakken, of wil je als meelfabrikant een verticale integratie bereiken? Begin je het adviesbureau om betere ontwerpen aan te bieden in de markt, of om de zaak te zijner tijd te verkopen?

⁴ Aristotle, Metaphysics V, 2, 1013a, 25 en verder

⁵Teleologie: leer dat de schepping en ieder verschijnsel op een doel is gericht

- 8 Alle 'samenzweerders' moeten het eens zijn over dat finale doel, en niet alleen hun eigen, persoonlijke drijfveren hebben om met anderen op te treden. En ze moeten dat maatschappiedoel ook expliciet onderschrijven.

Natuurlijk verandert dat doel vaak in een dynamische samenleving; het ontwikkelt zich. *"Men and nations start with a vague notion of being rich, or great, or good. Each step they make, brings unforeseen chances into sight and shuts out older vistas. And the specifications of the general purpose have to be changed (regularly). What is reached in the end, may be better or worse than proposed, but it is always more complex and different"*.⁶

Deze dynamiek zal niet voor alle ondernemingen even vluchtig of veranderlijk zijn. De essentie blijft wel bestaan, maar de partners mogen de evoluties en veranderingen niet miskennen of ontlopen. En daarom moet niet alleen het aanvankelijke doel goed overeengekomen worden, maar moet ook duidelijkheid bestaan over de evoluties die zich daar omheen zullen voltrekken: "wat doen we als" ..

In de praktijk wordt in veel partnerships dit einddoel summier geformuleerd en weinig besproken. Zeker eenmaal onderweg. Toch moet de *raison d'être* gewaarborgd en bewaakt worden. En dat kan niet achteloos...

⁶ Pragmatism, the One and Many, #6; William James

Passende stukjes

"A whole is that from which no part is absent and that so contains the things it contains that they become a unity".⁷

Wat een rijke en volkomen beschrijving van wat een partnerschap zou moeten zijn!

Er zijn duidelijk twee elementen:

Het eerste: Een nieuw geheel moet bestaan uit alle noodzakelijke bestanddelen; het geheel is een orgaan dat alleen kan functioneren als alle cellen werken. In termen van de zakenwereld: is de deskundigheid aanwezig om een bedrijf te leiden (financiën, personeel aansturen...); het technisch vernuft om producten te ontwikkelen en kwaliteit te bewaken? Is er iemand die kan verkopen?

Een enthousiasteling vol ideeën en plannen heeft geld nodig om te beginnen. Het krediet op de creditcard is daartoe niet genoeg. Zoek een 'angel' op als partner en laat die de geldstroom besturen en financieel een oogje in het zeil houden. Misschien ook een strateeg in het team?

Twee succesvolle biochemici kregen van de universiteit het patent van hun uitvinding mee om een bedrijf te beginnen. Ze vonden geld, het bedrijfje was geboren en ze gingen aan de slag. Twee jaar later waren ze door \$ 4 miljoen heen, maar er waren nog geen klanten. Wél was er een nog mooier product. Waar was de zakenman?

Computertechnici hebben als regel geen weet van verkopen of van financiën. Daar hebben ze hulp bij nodig, bijvoorbeeld van een commerciële goeroe! Het is echt niet voldoende om te zeggen: "dat leren we wel..".

Een hotshot MBA kan in de zakenwereld weinig beginnen als niet gesterkt door een productervaren medeligger. Of iemand die de klanten en hun behoeften kent. Hoe zou die uitblinker in business administration anders mee kunnen doen in de wereld van constructie en ontwerp?

⁷ Aristotle, Metaphysics V, 26, 1023b, 26

- 10 Waarom gaat het mis? Omdat er sprake is van een onvolledig geheel; van een imperfect orgaan; er ontbreken belangrijke cellen.

Soms wordt geprobeerd de lacune op te vullen door talentontwikkeling met 'vallen en opstaan'. Soms worden aanvullende mensen ingehuurd. Helaas is dat vaak een doekje voor het bloeden: inwerken en zich 'eigen' maken gaat langzaam. Ingehuurd personeel doet als regel niet mee aan de kritieke beraadslagingen. En bovendien: ingehuurde krachten dragen veelal running shoes en die vertrekken om vijf uur 's avonds als de deur dichtslaat....

En het tweede element: Stel, het orgaan beschikt over alle benodigde cellen. Dat is niet voldoende. Zij moeten zó worden samengevoegd dat het een echte en hechte eenheid wordt. Daartoe moeten de kwaliteiten en deskundigheden aanvullend zijn, niet 'dubbelop'. Duplicering van inbreng op het niveau van de maten; de partners leidt tot rivaliteit en vaak tot slecht, ineffectief gebruik van wat de onderneming ter beschikking staat.

"Is there any good or harm a like thing can do to a like thing, which it cannot also do to itself? And, if not, how can such a thing be held in regard to each other, when they have no means of assisting each other..?"⁸

Hoeveel harten heeft een mens nodig? We spreken graag over 'toegevoegde waarde'; een unieke bijdrage aan een prestatie. Een herhaling van dezelfde eigenschappen en kwaliteiten levert niet zo'n unieke bijdrage, terwijl het risico van verwarring groot is.

Eens kwamen vijf technici bij mij om een computerservicebureau te vormen. Zou ik willen financieren? Al spoedig bleek dat van de vijf slechts twee een unieke bijdrage konden leveren: één in de verkoop en één in het technisch ontwerp en uitvoering van de dienstverlening. De overigen beschikten niet over aanvullende kwaliteiten. Er ontbrak een zakenman, een financier. Nadat ze onderling hadden uitgezocht wie wel meedeed en wie niet, verstrekte ik de financiering en deed zelf mee als CFO in deeltijd. Het eigendom werd over een driemanschap verdeeld.

⁸ Plato, Lysis, 215a

Het aanvullende karakter van de individuele inbreng moet er toe leiden dat de toekomst veelbelovend is. Twee plus twee moet vijf worden, geen vier en zeker geen drie! De toegevoegde waarde is een gevolg van een complex geheel, bestaande uit relaties tussen de metgezellen onderling en uit die van ieder van hun met de nieuwe eenheid. Dan moeten de partners wel door één deur kunnen gaan en elkaar aanvullen. Zij moeten als éénheid functioneren. Niet als individu. Die laatste is immers ondergeschikt gemaakt aan het geheel.

Hoe moet je nu de waarde inschatten van ieder van de partners? Aesopos beschrijft dat mooi in de fabel van de Buik en de Voeten. Welke van beide is belangrijker? De voeten omdat die de buik dragen, of de buik omdat die de energie levert om de voeten in beweging te krijgen? Geen van beiden is iets waard zonder de ander, en dat is natuurlijk de moraal van het verhaal.

Zo ook in het samen ondernemen: de waarde berust in de samenwerking; in het samenbrengen van aanvullende talenten die gezamenlijk een nieuwe éénheid vormen. Alles gecoördineerd om die meerwaarde te creëren. In pokertermen: speel met een 'full house'!

De verhoudingen in een maatschap zijn complex. Waardoor wordt die complexe relatie instandgehouden? Door een geschreven overeenkomst die van tijd tot tijd wordt aangepast? Door sociale druk? Door gewoonten, of door de normen van geld en economie? Door banden van vriendschap misschien?

Gezond verstand eist dat er een behoorlijke gedocumenteerde afspraak is die de verhoudingen uiteenzet. Hierin worden de meest voorkomende situaties geregeld en wordt duidelijk omschreven hoe grote problemen zullen worden opgelost. Een dergelijke afspraak begeleidt behoorlijk bestuur van de maatschap en biedt een verstandige beperking voor de risico's van het samenwerken. De Amerikanen noemen dat: 'moral hazard reduced'.

Odysseus doet was in zijn oren en bindt zich vast aan de mast van zijn schip als dat de Sirenen nadert. Zo voorkomt hij het risico dat hij zich aan de gevaarlijke wal zal begeven. De held vertrouwde niet louter op zijn wilskracht.

- 12 Misschien moeten ook samenwerkende maten maar niet alléén vertrouwen op goodwill en vriendschap als er een alleszins redelijk middel bestaat om voorzienbare situaties te regelen.

Maar een juridisch document kan niet alles regelen. Het kan de ontwikkelingen onmogelijk allemaal bijhouden; de dynamiek van het orgaan is immers te groot. Daar is geen 'contract' tegen opgewassen.

Nee, er zijn andere beginsels die de relatie vormgeven en die veel meer bepalend zijn voor het succes dan de primaire bescherming die juridische grondregels of een schriftelijk vastgelegde afspraak kunnen bieden. Dat zijn de beginselen van vertrouwen en 'justice'.

Vertrouwen

Samenwerken in een maatschap; een nieuwe éénheid, vereist onderling vertrouwen van de metgezellen. De partners hebben immers gekozen voor een samenwerking om lacunes in hun eigen deskundigheden aan te vullen. Om die te compenseren gaan ze er vanuit dat de maten dit opvangen. Maar dat creëert een zekere kwetsbaarheid. En dat vergt, ter compensatie, vertrouwen. Dit vertrouwen is er als regel niet onmiddellijk en het komt ook niet van zelf. Het komt voort uit ervaring, het komt 'op den duur'. In het begin zijn de partners uiterst kwetsbaar als het gaat om het optreden van de anderen. Iedere partner is afhankelijk van het gedrag van de anderen en heeft daarbij een flinke dosis 'goodwill' nodig. Dat is een kwetsbaarheid die wordt bepaald door het risico dat ze allen nemen in het nastreven van een persoonlijk en gemeenschappelijk doel. De partners weten dat ze dat doel alléén niet kunnen bereiken. Vertrouwen in de ander(en) is dan onontbeerlijk. Het is gebaseerd op 'nuttigheid', iets wat lang niet altijd ten grondslag ligt aan geboden vertrouwen. Maar het is beperkt vertrouwen, het gaat niet verder dan die nuttigheid vereist: "You may lend yourself to others, but give yourself only to yourself...".

Gelukkig wordt die individuele kwetsbaarheid door allen gedeeld, en dat maakt de noodzakelijke medicijn wel een beetje gemakkelijker slikken. Vertrouwen moet over en weer verworven en geboden worden en dat op zich maakt het risico kleiner.

In de filosofie wordt 'vertrouwen' op vele verschillende manieren uitgelegd en gedefinieerd. De meest elementaire vorm van vertrouwen is die waarbij men ervan uitgaat die de één de ander niet in de weg loopt of kwaad doet. Een soort basisvertrouwen dat er moet zijn in iedere samenleving.

Het vertrouwen onder de metgezellen; de partners; de maten is van een andere aard. Over dit vertrouwen wordt nagedacht; het komt niet als een spontane reactie; het is onderdeel van een proces. Dat **ver**trouwen staat tegenover **wan**trouwen (denk aan President Reagan's uitspraak: "Trust, but verify", toen hij sprak over de geloofwaardigheid van de Russen). Het vertrouwen waar we het hier over hebben is weloverwogen en heeft een beperkte toepassing; reikt immers niet verder dan het verband van de maatschap zelf. Toch moet het beschouwd en ingezet worden als een kostbaar kleinood dat het meeste nut heeft als andere middelen te kort schieten.

- 14 Vertrouwen is 'high touch'. Het vereist een intensief persoonlijk contact en er gaat tijd overheen voordat het is opgebouwd. Die tijd hebben partners niet altijd. Wat dan? Caveat partner ofwel, wees op je hoede partner! Doe je huiswerk, zoek referenties op. Dat is niet hard; is geen blijk van wantrouwen. Dat is gewoon gezond verstand.

Ooit vroeg ik een mogelijke partner om voor korte tijd een bijdrage te doen die groter was dan zijn eerder afgesproken deel. Dit kon de zaak vast op gang brengen. Ik zegde toe later terug te betalen. Hij deed het niet... Gelukkig maar dat toen al het gebrek aan vertrouwen boven water kwam. Het partnerschap zou nooit een succes zijn geworden!!

Een jonge ondernemer had wat wrevel met één van zijn twee partners. Ik vroeg hem of hij een 'rechtscheidingsclausule' had opgenomen in zijn contract tot samenwerken. Nee, dat leek hem niet nodig, ze waren vrienden en vertrouwden elkaar volledig...

Ik geloof dat dit gevaarlijk en onnodig is. Zoals eerder aangegeven: vriendschap en vertrouwen zijn niet hetzelfde. Het één kan best bestaan zonder het ander. Aristoteles zegt: *"Vriendschap vereist dat een mens doet wat hij kán, niet datgene wat proportioneel is tot de zaak in kwestie..."*⁹

Over dat laatste gaat het bij vertrouwen tussen partners.

Vraag niet te veel. Vertrouwen in partnerships is als regel een specifieke oplossing voor een uitdaging met een persoonlijk karakter. Een compensatie voor een persoonlijke kwetsbaarheid die wordt opgevangen door het geboden vertrouwen. Het hoeft niet alomvattend te zijn. Het is wel altijd wederkerig.

Nogmaals: vriendschap is geen noodzakelijke voorwaarde voor het partnership, vertrouwen wel.

⁹ Aristotle, Nicomachean Ethics, 1163b,13

Justice

*"Render what is proper to each, and in so doing, make the whole thing beautiful..."*¹⁰

*"In acts of justice, what is equal in the primary sense is that which is in proportion to merit, while quantitative equality is secondary..."*¹¹

Onder justice wordt gewoonlijk verstaan: "geef een ieder wat hem of haar toekomt..". Klinkt mooi, maar deze verklaring verlegt het probleem: wat komt die ander dan toe? Hoe stel je dat vast? En daar gaat het natuurlijk om.

Michael Walzer, een filosoof uit de Verenigde Staten, gaat ervan uit dat justice niet in alle situaties beheerst wordt door dezelfde criteria. Hij spreekt van "spheres of justice". Wat bijvoorbeeld in de politiek justice is, hoeft dat niet te zijn in de wereld van de kerk, of in de wereld van de nationale economie. In de politiek kan justice eisen dat ieder een gelijk deel krijgt, of geeft. Zo'n voorbestemd patroon van verdeling komt veel voor. Maar in de wereld van de onderneming zou dat snel als unfair worden bestempeld. Daar wordt immers meer gekeken naar inbreng of prestatie. Een verdeling van resultaten op die basis lijkt dan redelijk en billijk. In andere samenlevingen gaat het om ouderdom, verkregen rechten of maatschappelijke status (de koningin heeft haar eigen vliegtuig, ook als ze geen goede koningin is).

De justice waarnaar we moeten streven in een maatschap heeft andere karakteristieken. In beginsel is deze morele verplichting tussen de partners essentieel voor succes. Het resultaat van dit beginsel moet door alle partners worden aanvaard. Er hangt dan ook een wederkerigheid aan de toepassing ervan.

¹⁰ Plato, Republic, X, 420d

¹¹ Aristotle, Nicomachean Ethics, 1158b, 29

- 16 Zonder specifieke regels op te stellen - dat zou de samenwerking de zo nodige flexibiliteit ontnemen - kunnen een aantal principes worden vastgesteld die overheersend zijn in de justice die partners van elkaar mogen verwachten. Hier zijn er een paar. Justice eist dat:

Partners kijken naar een bepaalde uitkomst en niet naar een verkregen recht of een historische bijdrage. Dit geldt in hoge mate als de maatschap wordt voortgezet. Als die wordt ontbonden is er misschien meer reden om te kijken naar inbreng in het verleden. De maten overwegen wat de constante bijdragen tot het resultaat van het geheel zijn van ieder van hen. Hierdoor wordt het mogelijk en reëel de resultaten periodiek anders te verdelen. Denk maar aan de kapitaalbijdrage van een investeerder die niet meer nodig is wanneer de zaak goed loopt. Waarom moet die historisch zo belangrijke bijdrage bepalend zijn voor voortgaande verdeling als er geen nieuw geld meer nodig is?¹² Een beoordeling van de waarde van de bijdragen van de partners verloopt volgens de normen die altijd worden gehanteerd binnen een gezonde maatschap, zoals: causaal verband tussen inbreng en resultaat; marktwaarde van de inbreng op dit moment; zijn er alternatieven of leidt toepassing van de in dit verhaal geformuleerde succesfactoren tot een nieuwe conclusie?

Deze spelregels lijken erg pragmatisch en misschien ook wel wat 'zwart-wit'. Maar dat is juist plezierig. Concrete spelregels zijn hier te verkiezen boven algemene formuleringen die noodgedwongen oppervlakkig zijn.

Justice is een beginsel dat absoluut wederkerig moet zijn. Het wordt niet 'beleefd'; niet ervaren als zodanig, als niet zowel ontvanger en bedeler tevreden zijn.

¹² Dit is een welbekend twistpunt. Een durfinvesteerder heeft geld gestoken in de onderneming, maar blijft daarna hangen om steeds maar 'mooier' te maken. Zorg dat je die kunt uitkopen (met een goede beloning) wanneer de onderneming zelf geld heeft om verder te gaan!

Justice kan uiteindelijk worden afgedwongen en ook daarin schuilt een belangrijk praktisch voordeel van hantering van deze belangrijke norm tussen de maten onderling. Het is bovendien een beginsel dat onmiddellijk dienst kan doen, niet wat langzaam moet groeien.

Soms kan van te voren tussen de maten worden bepaald wat zij zullen beschouwen als justice in hun verhouding. Bijvoorbeeld: de onderlinge uitkoopformule. Laat die niet afhangen van vage normen of duistere waarderings, maar bepaal de formule van berekening van meet af aan (dat wil niet zeggen dat het bedrag vaststaat).

Of: bepaal van te voren voor welke zaken die de eenheid aangaan een vastgestelde stemverhouding (gekwalficeerde meerderheid) nodig is. Daarmee voorkom je dat het recht van de sterkste wordt misbruikt.

Nog één? Bepaal van te voren hoe de maten zullen omgaan met een 'niet-concurrentiebeding'. Zowel na uitkoop, als ook tijdens het samenwerken. Mag een maat er een zaakje op nahouden naast zijn werk voor de maatschap? Ook als dat niet concurreert met wat het partnership doet? Is er dan nog wel sprake van 'algehele inzet' van die partner?

Justice is een tere, kwetsbare zaak. Het is daarom zinvol er pas op te rekenen als meer concrete normen geen oplossing bieden. Vandaar die zakelijke stipuleringen in de samenwerkingsovereenkomst. Die regelen het voorspelbare. Justice laat zich niet in het algemeen formuleren. Het kan niet eenvoudig worden afgedwongen zonder de tussenkomst van een arbiter. En dan is het eigenlijk al te laat. De band is verbroken als je naar de rechter moet...

Als justice tussen maten (impliciet) wordt gehanteerd, werkt het zeer verrijkend.

Het geeft de maatschap kans zich te ontpoppen tot de gehoopte bloei. Reden genoeg om grote aandacht te geven aan deze factor als je samen gaat ondernemen...

Samenvatting

Samenwerkingsovereenkomsten in het bedrijf waardoor een nieuwe eenheid wordt gevormd zijn spannende, maar ook moeilijke zaken. Er zijn veel ongelukken gebeurd en ruziënde partners zijn haast spreekwoordelijk. De ondernemerswereld is er huiverig voor en financiers aarzelen vaak steun te verlenen. Maar, als het goed gaat, gaat het vaak erg goed en het is dus de moeite waard aandacht te besteden, **van meet af aan**, aan de goede opzet.

De vier belangrijke factoren die ik in het voorgaande heb aangegeven en kort heb belicht zijn allesbepalend. Nog even op een rijtje:

- Eensgezindheid over het waaróm van de samenwerking en het 'waar naar toe'.
- Van alle kwaliteiten één, maar dan ook niet meer dan één.
- Samenwerken omdat je ergens alléén te kort schiet vereist wederkerig vertrouwen.
- Justice moet welig tieren om de zaak draaiende te houden.

Wat moet je doen wanneer één van deze factoren niet aanwezig is in het begin, als je de maatschap gaat vormen? Niet aan beginnen zonder dat gecorrigeerd is! Door ze te kwalificeren als **noodzakelijke** voorwaarden heb ik aangegeven dat het zonder één van deze niet zal werken.

En als het gaande weg mis gaat? Dan gebieden het onderlinge vertrouwen en justice dat je er over praat. Ga niet mokken in een hoekje, of erger nog, de zaak dwarsbomen. Ik heb een partner gekend die vier weken geen mond opendeed naar zijn maat toen er onenigheid kwam. Die maatschap, hoe succesvol tot dien dan ook, werd ontbonden. Als het gesprek op niets uitloopt is er weinig keuze: het 'papiertje' zal de echtscheiding regelen. Een geheel is vernietigd, het orgaan is niet meer.

Ik draai het zoeklicht van de filosofie even uit. Het was mijn bedoeling juist te kijken naar de maatschappen waarin deelnemers mede-eigendom hebben omdat die zo'n uniek perspectief bieden om concepten toe te passen die zijn geboren en uitgewerkt in de filosofie. Ik heb daarbij geprobeerd niet alleen te letten op morele, juridische en economische criteria - zo veelvuldig besproken in ondernemersliteratuur op dit moment - maar ook daarbuiten te gaan.

In de laatste jaren, sinds de verkoop van mijn partnershipdeel, heb ik twee keer de kans gehad deze criteria te toetsen in de realiteit van het opzetten van een onderneming. Eenmaal als participant, eenmaal als adviseur. Met verbluffend resultaat; voor mijzelf als financier en voor de anderen omdat hun ondernemingsplan eenvoudiger werd; minder rommelig. Die bedrijven werden zeer succesvol. En succes wens ik iedere ondernemer toe!

Peter Maitland
Amsterdam, september 2006

Geraadpleegde werken

The complete works of Aristotle; ed. Jonathan Barnes,
Bollingen series LXXXI -2, Princeton University Press 1984

Plato, Collected dialogues; ed. Edith Hamilton,
Bollingen series LXXI, Princeton University Press, 1961,

Pragmatism and the meaning of truth, William James.
Harvard University Press 1975

Spheres of Justice, Michael Walzer, Basic Books Inc. 1983

Bridges and barriers, the history of trust,
Business and Professional Ethics Journal '97, vol.16

Dialogues stimuleert ondernemend gedrag in Nederland. Door kennis te delen en actie te ondernemen wil het mensen aanzetten om de regie over hun welzijn en dat van onze samenleving weer in handen te krijgen. Vakspecialisten vertellen in Dialogues Pamfletten over hun persoonlijke opvattingen of adviezen ten aanzien van ondernemend gedrag.

Eerder verschenen in deze reeks

- Thomas Thijssen; Gids voor persoonlijk ondernemen en innovatie
- Adjiedj Bakas; Ondernemen in Nieuw Nederland
- Paul Iske; Kennis om te ondernemen
- Wiet de Bruijn; 10 tips voor de ondernemer-in-wording

Cornelis Krusemanstraat 11

1075 NB Amsterdam

T (+31) 20 471 45 90

F (+31) 20 471 45 94

www.dialogues.nu

info@dialogues.nu

© Dialogues 2005



Dialogues fuels entrepreneurial thinking and behaviour