

# SUCCESVOL SAMENWERKEN

Hoe de verwachtingen  
te realiseren èn  
**te overtreffen!**



Eddy Hoogendijk



# Succesvol samenwerken



# Succesvol samenwerken

Hoe de verwachtingen te realiseren èn te  
overtreffen!

Eddy Hoogendijk

Copyright © 2016  
Auteur: Eddy Hoogendijk

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, door middel van druk, fotokopieën, geautomatiseerde gegevensbestanden of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

*Voor Helena,  
voor je onbaatzuchtige steun.*

# Voorwoord

Samenwerken is van alle tijden.

Het industriële tijdperk heeft plaats gemaakt voor het informatietijdperk. De veranderingen in de samenleving gaan snel en hebben gevolgen voor hoe we met elkaar omgaan en met elkaar samenwerken. Internet en digitale mogelijkheden laten ons tijd- en plaatsafhankelijk samenwerken. Invulling van management verschuift van controle op werkwijze naar empowerment voor resultaat.

Samenwerking vindt overal plaats. Binnen een team of een afdeling, tussen afdelingen, tussen organisaties, met klanten, afnemers en leveranciers, met branchegenoten.

Iedere samenwerking wordt ingezet omdat deze voordelen voor de deelnemers biedt. Win-win creëren, synergie, bij elke vorm van samenwerking kom je het weer tegen.

Wat betekent win-win eigenlijk? Wat bedoelen wij er zelf mee als we het zeggen na te streven, en hoe gaan we dat dan handen en voeten geven?

Dit boek gaat over **samenwerken**.

Dit boek gaat ook over **veranderen**. Het begin van de samenwerking is een verandering. Dat kan een beperkte verandering zijn, zoals de overstap naar een nieuwe afdeling. Het kan ook een grote verandering zijn, in de vorm van een project, programma of een transformatie, waarbij de verandering op zich een samenwerkingsvorm is die moet leiden tot een samenwerking op operationeel niveau.



En dit boek gaat over **coachen**. Samenwerken betekent samen werken met mensen die anders zijn, denken en doen. Zelden gaat dat zonder slag of stoot. Waar dat zonder slag of stoot gebeurt, is dat doorgaans omdat mensen inbinden, zich voegen naar de leiding, maar er wordt dan niet optimaal gebruik gemaakt van de potentie van de totale groep. Om werkelijk synergie te behalen is coaching dan een belangrijk aspect.

Samenwerken is als een reis die je met elkaar maakt. Waar gaat de reis naar toe, uit welke hoek waait de wind, wat is ons kompas, welke route nemen we en liggen we nog op koers zijn de centrale vragen. Op onze reis laten wij ons leiden door het model voor Succesvol Samenwerken dat in ieder hoofdstuk verder wordt uitgewerkt.

### **Voor wie:**

In en met dit boek richt ik mij op mensen die samenwerken in organisaties of in samenwerkingsverbanden tussen organisaties. Evengoed is het geschikt voor mensen die op andere manieren of in andere omstandigheden met elkaar samenwerken, zoals in vrijwilligerswerk.

In dit boek richt ik mij niet op de technische mogelijkheden voor samenwerking zoals collaboration tools in cloudoplossingen. Veranderen doen we met, voor en door mensen. Mensenwerk. Samenwerken. Ik beschrijf juist hoe je als mens, als team, als organisatie en als samenwerkingsverband blijvend succesvol kan samenwerken. Hoe je samen een high-performance team vormt, of ten minste hoe je met elkaar een hecht team vormt, waarbij ieder lid van belang is en een wezenlijke bijdrage levert.

September 2016



# INHOUDSOPGAVE

Voorwoord ..... 8

Verzoek aan de lezer ..... 11

## DEEL 1 SAMENWERKING: WINST VOOR WIE? ..... 17

### 1. Samenwerken: wie kan er zonder?..... 19

Samen leven in de samenleving ..... 19

Samen leven, samen werken ..... 22

Samen werken aan win-win?..... 23

### 2. Waarom samenwerkingen falen..... 25

Strategische samenwerkingen..... 26

Samenwerkingen op tactisch en operationeel niveau..... 35

Succes- en faalfactoren voor effectief samenwerken..... 39

### 3. De reis van de samenwerking ..... 43

Het Model voor Succesvol Samenwerken ..... 44

### 4. Weten uit welke hoek de wind waait ..... 47

Kleurendenken ..... 51

Veranderen met kleurendenken ..... 56

Incongruentie tussen zeggen en doen ..... 61

Van binnen naar buiten..... 63

## DEEL 2 SUCCESVOL SAMENWERKEN: HOE DOE JE DAT?

..... 65

### 5. De bestemming kiezen ..... 67

De bestemming van de organisatie..... 70

De bestemming van de veranderaar ..... 75

Je persoonlijke bestemming..... 78

De bestemming van het team ..... 80

De gezamenlijke bestemming ..... 80

Synergie .....	82
<b>6. De koers uitzetten .....</b>	<b>91</b>
Huishoudelijke zaken.....	95
Het plan van aanpak.....	96
Ambassadeurs van de samenwerking.....	103
Winnend leiderschap.....	103
Houdingen binnen de samenwerking.....	110
De grote vraag: hoe kom je terug bij win-win?.....	115
<b>7. Koers houden.....</b>	<b>117</b>
Ons zelfbeeld en ons beeld van de ander.....	120
Een constante staat van ‘wij zijn beiden oké’.....	131
Een constante staat van ‘wij zijn allemaal oké’.....	135
Koers houden bij onzichtbare tegenwind.....	149
Koers houden bij veranderende omstandigheden.....	152
Zit jijzelf nog op koers? .....	155
<b>8. Je eigen kompas.....</b>	<b>157</b>
Wat is jouw bestemming? .....	159
Ben jij wel oké? .....	165
Waar bemoei jij je mee?.....	166
Baas over je eigen tijd.....	170
Oud zeer.....	177
Jezelf aannemen zoals je bent .....	181
Je staat er niet alleen voor .....	183
<b>DEEL 3 BLIJVEND SUCCES .....</b>	<b>185</b>
<b>9. Een gezonde geest in een gezond lichaam.....</b>	<b>187</b>
Je lichamelijke dimensie.....	189
Je geestelijke dimensie.....	192
Je spirituele dimensie.....	195
Je sociaal-emotionele dimensie.....	199
Lichaam en geest beïnvloeden elkaar.....	200
Eenvoudige oefeningen.....	203
<b>Nawoord .....</b>	<b>209</b>
<b>Literatuur.....</b>	<b>211</b>

<b>Dankwoord .....</b>	<b>213</b>
<b>Over de auteur .....</b>	<b>215</b>
<b>Methodieken .....</b>	<b>217</b>



# *DEEL 1*

*Samenwerking: winst voor  
wie?*





# 1.

## Samenwerken: wie kan er zonder?

### Samen leven in de samenleving

We leven samen in een samenleving. Samen zijn wij de samenleving. Niemand die zich buiten de samenleving kan handhaven, niemand die volledig zelfvoorzienend is.

Als ik 's ochtends naar de bakker ga om brood te kopen, een praatje maak met andere klanten, onderweg mensen groet die ik tegenkom, kom ik steeds met anderen in contact. Of ik dat nou leuk vind of niet, zonder anderen kan ik niet.

We leven samen met mensen in alle soorten en maten, mensen die allemaal verschillend zijn, verschillende achtergronden hebben, verschillende geschiedenissen, verschillende interesses, verschillende doelen in het leven. De samenleving is een rijk palet van kleuren.

De laatste decennia is de samenleving steeds verder geïndividualiseerd. Er wordt wel gesproken over de individualistische samenleving: men gaat uit van het individu. Het is belangrijk om voor jezelf op te komen, jezelf te profileren, de weg uit te stippelen in het leven die jij zelf wilt gaan. Jij bent belangrijk, jij maakt je eigen keuzes, jij leeft jouw leven.

We leven steeds meer in een netwerksamenleving, waar veel contacten digitaal verlopen. We hebben digitale vrienden, zitten in digitale communities of groepen en appen de hele dag door. Skypegesprekken met je huisarts of een coach, het kan. Bij veel gemeenten kun je al geen bezoek meer brengen zonder digitaal een afspraak te hebben gemaakt. De overheid biedt haar diensten steeds meer ook digitaal aan, omdat de burger dit wil. Veel burgers zullen dit zeker op prijs stellen, maar de kloof tussen mensen die digitaal vaardig zijn en moeite hebben om mee te komen, wordt steeds groter. Volgens de Stichting Lezen & Schrijven telt Nederland al meer dan 1,3 miljoen laaggeletterden: één op elke negen mensen die moeite heeft met lezen, schrijven en het begrijpen van teksten. Digitalisering zal hen niet versterken. Ook veel ouderen hebben moeite om met de digitalisering om te gaan. Wellicht gaat het jou soms ook te snel.

Herken jij je nog in de samenleving? Voel jij je nog thuis, nog welkom? Of hou jij steeds sterker vast aan de zekerheid die je nog hebt? Een wellicht krampachtige zekerheid, maar het is het beste wat je hebt. Kun jij nog mee in deze snel veranderende samenleving?

*Mensen die anders zijn, anders denken, anders doen.  
Jij dus...*

We ontmoeten mensen met allemaal verschillende achtergronden en interesses. Daarbij kun je je eigen favoriete groepje mensen uitzoeken en daar zoveel mogelijk mee optrekken: je partner, vrienden, vereniging, kerk of moskee. Maar ook dan zal je nog steeds dagelijks veel mensen ontmoeten die anders zijn, anders denken en anders doen.

Veel mensen kun je uitkiezen, zodat je een prettige basis hebt: je gezin, je thuis, je vrienden, de gemeenschap waar je lid van bent. Maar veel mensen kun je ook niet uitkiezen, of maar zeer ten dele: je baas, je collega's, je burens, je schoonfamilie. Natuurlijk, je kunt van baan veranderen, verhuizen, en in elke familie kom je wel 'rare' figuren tegen. Maar kies je dan, of ontloop je?

Een buurman waarvan de zoon altijd weer de auto pal voor jouw deur plaatst, die tot laat in de avond luide muziek draait, het liefst met open raam. Een collega die de kantjes er af loopt, nauwelijks bereid is extra werk te verzetten als dat nodig is. Een vrouw die voordringt in de supermarkt, een jongere op de scooter die denkt dat hij alles mag. Je wordt er niet vrolijk van. Gelukkig ben jij niet zo. Van jou heeft niemand last, jij doet geen vlieg kwaad. Toch?

Of je het wilt of niet, in elke samenleving leef je samen met mensen zoals jij, maar ook met mensen die geheel anders zijn, anders denken en anders doen. Dat kan met culturele verschillen te maken hebben, maar net zo goed met verschillen in leeftijd, normen en waarden, levensovertuiging, in wat je belangrijk vindt in het leven. Je hoeft mensen die zo anders zijn dan jij niet op te zoeken, maar volledig ontlopen kun je ze niet. Je komt ze hoe dan ook tegen. En in die ander kom je ook jezelf tegen.

Anderen zullen in jou die zeurderige buur herkennen, die altijd zijn auto netjes voor zijn deur geparkeerd wil hebben. Het is toch openbaar terrein? Of zien jou als een saai mens dat nooit eens uit de band springt, geen risico durft te lopen en alles altijd maar volgens de regeltjes wil doen. Regeltjes, regeltjes, regeltjes... Hoe saai kun je zijn?! Natuurlijk hebben mensen die zo over jou denken ongelijk, toch? Maar het gebeurt wel.

We zijn allemaal anders, hebben allemaal een beleving van de werkelijkheid, allemaal een andere landkaart van waaruit wij onze route van het leven bepalen. Is jouw landkaart de juiste? Is de mijne dat? Eén ding is duidelijk: ze zijn verschillend en geen van beide kaarten is volledig. Onze landkaart laat altijd details weg.

## Samen leven, samen werken

Niemand kan werken zonder met anderen samen te werken; binnen de eigen afdeling, het eigen bedrijf of met mensen buiten het bedrijf, zoals klanten, leveranciers etc. Niemand werkt alleen, iedereen is onderdeel van de samenleving waar we samen leven en samen werken.

Je hoeft elkaar niet leuk te vinden om samen te werken. Je zult mensen in je omgeving tegenkomen die je helemaal niet leuk vindt en waar je toch samen mee moet werken. Misschien wel je baas of je collega, of dat eigenwijze teamlid.

Het aantal samenwerkingsverbanden neemt alleen maar verder toe. Natuurlijk werken we op een afdeling. En we werken in projectverbanden, in een matrixorganisatie. We hebben zitting in brancheverenigingen, we kopen gezamenlijk in, besteden gezamenlijk uit, voeren gezamenlijk operationele werkzaamheden uit. We doen vrijwilligerswerk, verrichten mantelzorg. Het leven wordt steeds dynamischer en dat brengt meer samenwerken met zich mee.

Daarbij komen we mensen tegen die anders zijn, anders denken en anders doen. En dat is soms best lastig. Dat betekent soms conflicten, aanpassen, dingen niet of anders

doen of juist dingen die je eigenlijk zelf niet zou willen doen. Hoe blijf jij staande in de samenwerking met anderen?

## Samen werken aan win-win?

Veel samenwerkingen worden ingezet omdat het een 'win-win' is, omdat het voor iedereen voordeel zal brengen. Win-win wordt te pas en te onpas gebruikt en is zijn inhoud kwijtgeraakt. Het is verworden tot een loze kreet, een lege huls.

Als we samenwerken en we willen 'win-win', wat denken we dan te willen? Wat bedoelen we eigenlijk concreet? Waar bestaat dat voordeel voor iedereen dan uit?

Veel samenwerkingen die ingezet worden om voordeel voor iedereen te behalen worden onder druk al snel een 'win-win, maar wel op mijn manier', aldus de baas. Of de winnende gedachte bij de teamleden overeind blijft is dan nog maar zeer de vraag.

*"A negative mind will never give you a positive life"*

Hoe kun je samenwerken op een manier waarbij het potentieel van het team maximaal wordt benut? Waar de teamleden elkaar steunen, inspireren, zichzelf en elkaar verder ontwikkelen, elkaar voordeel gunnen, waar mensen met plezier naar hun werk gaan? Jij kan daarbij als individueel teamlid een belangrijke bijdrage leveren. Zo hoef je geen toeschouwer te zijn van je eigen situatie maar ben je in staat daadwerkelijk het verschil te maken, het verschil tussen ontevredenheid en plezier, tussen een groep individuen en een team, tussen mopperen en complimenteren, tussen tegenzin en geluk.

Om dat te kunnen is het zaak inzicht te krijgen in waarom samenwerkingen zo vaak mislukken, welke patronen zich – vaak ongezien – op de achtergrond voltrekken. Als we die patronen gaan zien en herkennen kunnen we een volgende stap zetten: we kunnen patronen gaan doorbreken en een verandering aanbrengen. Een verandering ten goede voor iedereen: voor jezelf en voor de mensen met wie je samenwerkt. Waarbij jij gezien wordt. Gezien en erkend, en mensen graag met jou willen samenwerken.

Een werkelijke win-win, met betekenis voor iedereen!

## 2.

# Waarom samenwerkingen falen

Een samenwerking wordt ingezet omdat de deelnemers hierin voordeel zien. Dat voordeel kan financieel zijn, om besparingen te behalen, efficiency te bereiken of wegens schaalvoordelen. Het kan ook zijn dat het een voordeel in ontwikkeling geeft, vanuit maatschappelijk betrokken motieven – zoals op gebied van duurzaamheid of arbeidsparticipatie – of omdat het goed is voor het imago van de organisatie. Nooit wordt als aanleiding gezien het ego van de leider, hoewel het bij overnames en strategische allianties zeer vaak een doorslaggevende rol speelt. Manfred F.R. Kets de Vries beschrijft in *Wat leiders drijft* prachtig wat hij noemt het innerlijk theater van de leiders en hoezeer deze onbewuste processen rondom het ego de veranderingen bepalen.

Het voordeel dat daadwerkelijk wordt behaald uit samenwerkingsverbanden blijft nagenoeg altijd achter bij de oorspronkelijke verwachtingen. Het merendeel van de samenwerkingsverbanden mislukt, levert niet de voordelen die werden verwacht. Er worden veranderingen doorgevoerd, mensen leven gedurende een tijd in onzekerheid over hun taakhoud of misschien zelfs over hun baan, er worden risico's gelopen, en al die onrust: waarvoor eigenlijk? Voor de ego's? De ego's van de leiders, van de directie? Die ego's spelen zeker een belangrijke rol. Sterke leiders hebben doorgaans een groot ego. Dat heeft hen gebracht waar ze nu zijn. Het heeft hen en de organisatie veel goeds gebracht. En het zit hen en de

organisatie soms ook in de weg. Niet alleen bij de directie spelen de ego's op, ook menig manager kan op een sterk ego bogen; koninkrijkjes worden opgebouwd en te vuur en te zwaard beschermd, om de eigen loopbaan in de goede richting te sturen.

Waarom mislukken de meeste samenwerkingsverbanden?

## Strategische samenwerkingen

Veel studies tonen aan dat het grootste deel – 60 tot 80% – van de **strategische samenwerkingen** mislukt. John Kotter – een hoogleraar aan Harvard - heeft meer dan 100 strategische veranderingen begeleid en benoemt als belangrijkste oorzaken:

- geen duidelijke visie;
- geen krachtig leidende coalitie;
- zelfgenoegzaamheid, onvoldoende urgentiebesef;
- onvoldoende communiceren;
- geen korte termijn successen behalen;
- nalaten om obstakels te verwijderen;
- te vroeg juichen;
- nalaten om veranderingen te verankeren in de organisatiecultuur, waardoor op termijn weer wordt teruggevallen in oude gebruiken.

Ik geef hieronder een aantal voorbeelden waar de strategische samenwerking mislukt. Daarna ga ik kort in op de factoren die John Kotter benoemt voor het mislukken.

De meeste voorbeelden zijn gebaseerd op samenwerkingsverbanden bij gemeenten. Dit impliceert niet dat samenwerkingen bij gemeenten vaker mislukken dan in het bedrijfsleven. Ik gebruik juist gemeenten als voorbeeld omdat zij onderhevig zijn aan zeer veel veranderingen die elkaar continu opvolgen. Daarbij zijn veel



veranderingen ingegeven door besluitvorming elders. Ik wil met de voorbeelden van de gemeenten niet de schuldvraag naar voren schuiven, maar juist mijn waardering en respect uitspreken voor de ambtelijke organisaties die steeds weer die continue stroom van veranderingen door dienen te voren. Juist de kleine en middelgrote gemeenten hebben daar meer dan hun handen vol aan. Dat er dingen fout gaan is genoeg onvermijdelijk.

**Voorbeeld 1: Uitbesteding ICT**

Een bedrijf gaat zich richten op de kernactiviteiten en besluit het ICT-beheer uit te besteden. Mogelijke partners worden geïnventariseerd en uitgenodigd voor presentaties. Er wordt een 'Pakket van Eisen' opgesteld en de kandidaten wordt gevraagd een offerte uit te brengen. Er wordt een keuze gemaakt en de champagne wordt ontkurkt: "Op een succesvolle samenwerking!"

Na verloop van tijd trekt de CFO aan de bel: de kosten van de ICT-uitbesteding vallen hoger uit dan afgesproken. Hoe dat komt? Een aantal zaken was oorspronkelijk niet meegenomen in het contract maar is later toegevoegd. Ook is men eigenlijk niet in staat de naleving van het contract goed te meten, omdat er geen afspraken zijn gemaakt over hoe de kwaliteit zal worden gemeten. Er is nu onvoldoende expertise in huis om deze nieuwe afhankelijkheid te managen, zoals dat eerder intern wel mogelijk was.

**Voorbeeld 2: Veranderen van ICT-partner**

Een aantal jaren geleden heeft een grote gemeente het ICT-beheer uitbesteed. Het contract loopt ten einde en middels een nieuwe openbare aanbesteding is de keuze voor de komende vier jaar gemaakt. Het is een nieuwe partij geworden. De huidige leverancier heeft weliswaar ook ingeschreven maar heeft het nieuwe

contract niet gewonnen. De transitie naar de nieuwe leverancier verloopt uiterst moeizaam en kost veel meer tijd en geld dan voorzien, hoofdzakelijk vanwege minimale inspanning van de huidige leverancier. Die vertraagt het proces waar het kan en juridisch mogelijk is. Het gaat om tijd en geld, maar de vertraging staat ook vernieuwing in de weg op allerlei andere gebieden als HRM, belastingzaken en werk en inkomen. De pijn voor de gemeente is groot: een financiële strop, veel politieke onrust, negatieve energie en frustratie bij de medewerkers en grote vertraging op tal van terreinen. Dit had de wetgever vast niet gewild als neveneffect van de wet op de aanbestedingen.

### **Voorbeeld 3: David en Goliath**

Er komen zoveel veranderingen op gemeenten af dat zij samenwerken. Gezamenlijk inkopen, gezamenlijk aanbesteden en dat doorgaans in regionaal verband. Daarbij voelen de kleine gemeenten zich vaak niet gezien en gehoord, overruled door de grote centrumgemeente. Die levert de menskracht, dicteert het verloop van het proces, heeft ook de grootste diversiteit in dienstverlening, dus zoals het in de centrumgemeente gaat, zo kan het ook elders. Er wordt samengewerkt want er is geen alternatief; een kleine gemeente is niet in staat zelfstandig alle taken uit te voeren. Maar de samenwerking is een verstandshuwelijk.

### **Voorbeeld 4: Regionale samenwerking**

“Door samen te werken kunnen we inkoopvoordelen behalen en efficiencybesparingen realiseren.” Dus gaan de gemeenten samenwerken. Maar de ICT-systemen van de gemeenten lopen sterk uiteen en er kan geen overeenstemming worden bereikt om een

# 3.

## De reis van de samenwerking

Samenwerking is geen status quo, het is continu aan verandering onderhevig. Mensen komen en gaan, en veranderingen in omstandigheden binnen en buiten het samenwerkingsverband hebben invloed op de samenwerking.

Samenwerken is als een reis die je met elkaar maakt op weg naar een gezamenlijke bestemming. Op die reis werk je samen met mensen, je komt mensen tegen en je neemt ook weer afscheid van mensen. Hoe bereiken we met elkaar die gezamenlijke bestemming, welke route nemen we? Uit welke hoek waait de wind, hoe houden we koers, welk kompas gebruiken we?

Het aangaan van de samenwerking is een verandering. Dat kan een kleine verandering zijn zoals het organiseren van een personeelsuitje. Het kan ook een zeer omvangrijke transformatie zijn die als project of programma wordt aangepakt. Dan is de verandering een samenwerkingsvorm op zich die moet leiden tot een samenwerking op operationeel niveau.

Mensen gaan verschillend om met samenwerkingen en met veranderingen, en met de onzekerheden en de risico's die ermee gepaard gaan. Mensen zijn verschillend en lang niet iedereen kan omgaan met mensen die anders zijn, anders denken en anders doen. Vaak wordt diversiteit met de mond beleden, maar in de praktijk vergaart de leider mensen om

zich heen die zijn taal spreken en dezelfde mening en werkhouding hebben. Begrijpelijk, niets menselijks is ons vreemd, maar verrijkend is het niet. Échte vernieuwing en synergie komt vanuit diversiteit, als mensen met verschillende achtergronden, denkbeelden en ervaringen elkaar aanvullen en versterken.

Omgaan met diversiteit, met mensen die anders zijn, denken en doen brengt ons al snel buiten onze comfortzone en dan wordt het spannend.

Hoe bijzonder mag de reis worden? Hoe hoog zijn de verwachtingen?

Samenwerken kan een uitdagende reis zijn op weg naar een prachtige toekomst, een betere toekomst voor alle deelnemers. Daarvoor is het nodig om eventueel voorbij de veiligheid van de eigen comfortzone te gaan. Dat geldt voor iedereen; voor reizigers op uitvoerend vlak als ook voor de reisleiding.

Soms is hulp van derden nodig om dat voldoende veilig te kunnen bereiken. Hulp is zeker de moeite waard om vastzittende samenwerkingen of conflicten weer in beweging te krijgen, om mensen de nodige veiligheid en ruimte te geven om met een open instelling de samenwerking aan te gaan.

## Het Model voor Succesvol Samenwerken

Op de reis in dit boek gebruik ik het Model voor Succesvol Samenwerken als kompas:

- Allereerst verkennen we **vanuit welke hoek de wind waait**: hoe wordt binnen de organisatie tegen veranderingen aangekeken. 'Hoe doen wij dat hier', maar ook 'Hoe doen we dat hier niet'.

- Vervolgens **kiezen we onze bestemming**: waarheen voert de reis, welke resultaten worden verwacht, voor wie en wanneer?
- We gaan **de koers uitzetten**: hoe gaan we onze bestemming bereiken? Hoe richten we de samenwerking in, wie zijn bij de samenwerking betrokken?
- We zorgen dat **we koers houden**. Hoe gaan we om met elkaar, hoe met conflicten? Hoe zorgen we dat we steeds weer terugkeren naar de aanvankelijke win-winsituatie? Hoe vergroten we het probleemoplossend vermogen van het team?
- **Jouw persoonlijk kompas** in de samenwerking. Hoe zorg je dat wat voor jou belangrijk is voldoende gewaarborgd blijft, dat de samenwerking voor jou de moeite waard is en blijft.
- We zorgen ervoor dat de samenwerking succesvol blijft door zelf **gezond van lijf en leden en van geest te blijven**.



Figuur 2: Model voor Succesvol Samenwerken

De eerste drie onderdelen hebben betrekking op het aangaan van de samenwerking, op de kleine of grote verandering die tot de beoogde samenwerking zal leiden. De laatste drie gaan over de samenwerking zelf, over het operationele karakter van de samenwerking.

Elk onderdeel wordt in de komende hoofdstukken uitgewerkt.

Laten we op reis gaan!