

Samenwerken van idee naar afspraak

Tim Dees | Wilfrid Opheij

AAN DE SLAG

MET JULLIE SAMENWERKING

Samenwerken: van idee naar afspraak

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h t/m 16m Auteurswet 1912 (oud) Besluit van 27 november 2002, Stb. 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (www.reprorecht.nl).

De uitgever heeft getracht alle rechthebbenden op copyright van beeldmateriaal te bereiken. Zij die desondanks menen aanspraak te kunnen maken op deze rechten, kunnen zich tot de uitgever wenden.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photo print, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher.

Samensteller(s) en de uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

Management Impact is een onderdeel van Vakmedianet

Redactie: Karlijn Broekhuizen — Bureau op Zolder, Leiden

Bureauredactie: Reactie redactie bureau, Bosch en Duin

Ontwerp omslag en binnenwerk: Justus Bottenheft

Auteurfoto's: Wiep van Apeldoorn

ISBN 978 94 6276 296 1

NUR 801

Eerste druk, eerste oplage 2019

© Tim Dees & Wilfrid Opheij, www.commoneye.nl/Vakmedianet, Deventer, www.managementimpact.nl

Samenwerken

van idee

Tim Dees | Wilfrid Opheij

naar afspraak

AAN DE SLAG

MET JULLIE SAMENWERKING

INHOUD

Voorwoord 7

Inleiding Een boek om mee aan de slag te gaan 9

1 De juiste vraag, de juiste spelers 11

- 1.1 Vijf condities voor kansrijke samenwerking 11
- 1.2 Waar gaat het eigenlijk over? 17
- 1.3 De sleutelspelers aan tafel 21
- 1.4 De mate van gelijkwaardigheid van partners 22
- 1.5 De eerste stappen 24
- 1.6 En nu aan de slag! 27

2 Op zoek naar een gedeelde ambitie 29

- 2.1 Op weg naar gezamenlijkheid 29
- 2.2 Recht doen aan belangen 31
- 2.3 Het brengen-halen-gesprek 33
- 2.4 Elementen van een goede gedeelde ambitie 33
- 2.5 Prioriteiten die passen 35
- 2.6 Belangendialoog 37
- 2.7 En nu aan de slag! 38

- 3 Werken aan goede verhoudingen 43**
 - 3.1 In lijn brengen van de organisatie met de gedeelde ambitie 43
 - 3.2 Een passende grondvorm 44
 - 3.3 Het 'achtje' dicht organiseren 46
 - 3.4 Bouwen aan vertrouwen 47
 - 3.5 Welke 'harde' en 'zachte' besturing? 50
 - 3.6 En nu aan de slag! 51

- 4 Komen tot afspraken 57**
 - 4.1 Weet welk effect je wilt bereiken 57
 - 4.2 Afspraken en spelregels 58
 - 4.3 Alle afspraken gemaakt? 60
 - 4.4 En nu aan de slag! 63

- 5 Voeren van procesregie 65**
 - 5.1 Altijd doen: een pilot 65
 - 5.2 Zorgen voor een zinnig proces 65
 - 5.3 Communicatie en informatie 66
 - 5.4 Werken aan procesvertrouwen 68
 - 5.5 Regelmatig en gezamenlijk evalueren 73
 - 5.6 En nu aan de slag! 75

6 Hoe verder na de samenwerkingsafpraak? 77

6.1 Welke aanpak hoort bij welk type samenwerkingsafpraak? 77

6.2 Het blijft samenwerken 79

Bronnen Boeken en artikelen die ons inspireerden
en die jou verder kunnen helpen 81

Over de auteurs 83

VOORWOORD

Vaak krijgen we de vraag: ‘Ik wil als individu of organisatie gaan samenwerken met andere partijen, maar hoe pak ik dat aan?’ Ons antwoord? ‘Denk na vanuit de condities voor kansrijke samenwerking, en handel vanuit de logica van het netwerk, niet vanuit de logica van de hiërarchie.’ En we voegen daaraan toe dat het geen eenvoudige puzzel is die je legt, maar een gezamenlijke zoektocht die elke keer weer net anders is. In dit antwoord kunnen we ons nog steeds vinden, maar de vraag hoe een samenwerking te beginnen bleef alsnog hangen.

We hebben als Common Eye-adviseurs veel beginnende samenwerkingsverbanden begeleid. We zetten als groep van collega’s zelden precies dezelfde stappen, maar wel vaak vergelijkbare stappen. Dat gaf ons de mogelijkheid op basis van onze ervaringen te systematiseren. Met alle *disclaimers* van situatieafhankelijkheid — want elke situatie, organisatie en context is anders — zien we een aantal rode draden en generieke aanpakken die eigenlijk in elke context bruikbaar zijn.

Dit boek is voor de mensen die zelf met samenwerking aan de slag willen. Het is minder geschikt voor professionele of wetenschappelijke fijnproevers, oftewel voor mensen die op specifieke thema’s de diepte of de nuance

zoeken. Wij hebben ons voor dit boek laten leiden door toepasbaarheid.

Startpunt van dit boek was een gesprek met alle collega’s van Common Eye, waarin wij onze inzichten deelden over die start van de samenwerking: waar zit de overlap in hoe wij dit aanpakken? Die vangst was zo rijk dat we samen de handschoen hebben opgepakt voor het schrijven van dit boek. In het boek gebruiken we over het algemeen de term *partners* als we het hebben over de organisaties die een rol spelen in de samenwerking. Dat variëren we met samenwerkingspartners en partijen. Waar wij in het boek hij/hem gebruiken, bedoelen wij uiteraard ook zij/haar.

Hierbij bedanken we dus alle collega’s voor hun inbreng en kritische blik. Daarnaast bedanken we alle opdrachtgevers die we mochten ondersteunen, juist in die zoektocht van idee naar afspraak.

We hopen dat de handreikingen in dit boek jou als (nieuwe) samenwerker helpen om met vertrouwen een samenwerking op te bouwen. We wensen je daarbij alle succes.

TIM DEES EN WILFRID OPHEIJ

Je hebt een belangrijk vraagstuk of ziet een kans die je inspireert; waarmee je dus iets wilt of zelfs moet. Je weet ook dat je in dit geval andere partners nodig hebt om dit voor elkaar te krijgen. Met hen kun je meer bereiken dan alleen. Daar zijn niet alleen dit vraagstuk en deze kans bij gebaat, maar vooral de mensen om wie het draait: leerlingen, patiënten, klanten, burgers of de maatschappij. Je hebt dus een uitstekend samenwerkingsidee. Maar dan? Wat nu?

INLEIDING

Een boek om mee aan de slag te gaan

Elke samenwerking is uniek

Wij hebben dit boek gebaseerd op de talloze situaties dat wij met een of meerdere mensen voor de vraag stonden hoe te komen van een samenwerkingsidee tot een samenwerkingsafpraak. Het is niet mogelijk — en vooral ook niet de bedoeling — al die ervaringen in dit boek te verwerken. We willen het handzaam en praktisch houden. We weten dat iedere samenwerking anders is en dat samenwerking altijd een bepaalde mate van complexiteit heeft. Er is vrijwel altijd sprake van wederzijdse afhankelijkheid, spraakverwarring, diversiteit tussen partners en onduidelijkheid over hiërarchie en macht. Het is geen overzichtelijke puzzel waarvan de stukjes bekend zijn, stukjes die enkel op de juiste plaats gelegd moeten worden. Elke samenwerking is een unieke en complexe opgave waar je als partners samen voor staat. Toch zijn we op zoek gegaan naar rode draden en overeenkomsten. Die hebben geleid tot toepasbare tips, instrumenten en sleutelvragen die in elke samenwerking behulpzaam zijn. Daarnaast stellen we je veel vragen over jouw samenwerking om de kans te vergroten dat jij en je partners ‘het goede gesprek’ met elkaar hebben om zo tot een goede samenwerkingsambitie te komen.

Focus

We besteden in dit boekje ruim aandacht aan de start van de samenwerking en de verschillende fasen die daarbij horen. Kortom: van idee tot samenwerkingsafpraak. Deze handreiking is geschikt voor een samenwerking met een overzichtelijk aantal partijen, zeg maximaal zeven, die de kern vormen. Als er meer partijen bij betrokken zijn, vraagt het om een aanpak op maat en we zien dan vaak meer netwerkachtige constructen. Een interessant boek hierover is *Organiseren in en met netwerken* (2018) van Nikki Willems, Renee Linck en Edwin Kaats (zie de boekentips achter in dit boek). Ons boek gaat daarnaast uit van haalbare kansen of vraagstukken: dus niet van ‘het bereiken van wereldvrede’, ‘een duurzame planeet’ of grote complexe programma’s die om samenwerking vragen. Het gaat ons wel om bijvoorbeeld ‘het bevorderen van arbeidsparticipatie in een achterstandswijk’, ‘betere afstemming tussen scholen, zorgverleners en gemeenten’, of ‘het samen ontwikkelen van een nieuw product’.



Indeling

We hebben het boekje ingedeeld aan de hand van vijf kernvragen, die je tijdens het proces tegenkomt. We star-

ten in hoofdstuk 1 natuurlijk met de verkennende fase: waar gaat het vraagstuk eigenlijk over en welke partners horen daarbij? Vervolgens inventariseren we wat de ambitie is die recht doet aan de gezamenlijke belangen (hoofdstuk 2), onderzoeken we hoe we ons tot elkaar verhouden (hoofdstuk 3) en welke effecten we eigenlijk willen bereiken (hoofdstuk 4). Een cruciaal aspect aan samenwerken is procesregie (hoofdstuk 5): hoe zorg je voor heldere afspraken, goede communicatie en hoe werk je aan procesvertrouwen? We sluiten af in hoofdstuk 6 met daarin een doorkijkje naar het vervolg van de samenwerking. Vind je na afloop van het lezen dat de handvatten van dit boekje naar meer smaken? Dan bevelen we je ten slotte een aantal boeken aan, waarmee je de verdieping kunt opzoeken. Maar nu eerst: aan de slag!

De juiste vraag, de juiste spelers

1.1 Vijf condities voor kansrijke samenwerking

Voordat we inzoomen op jouw specifieke samenwerking, willen we je meenemen in onze onderliggende visie op samenwerken. Er bestaat geen ‘toverstokje’ waarmee je naar een samenwerking wijst en dan ... ‘lukt het’. Je kunt wel werken aan bepaalde condities om een samenwerking kansrijker te maken. Dit boek is gebaseerd op vijf condities voor een kansrijke samenwerking. In figuur 1.1 vind je deze condities: ambitie, belangen, relatie, organisatie en proces.

Aangezien de condities voor samenwerking op verschillende plekken in dit boek terugkomen, lichten we ze op de volgende pagina's toe.

Een betekenisvolle gedeelde ambitie

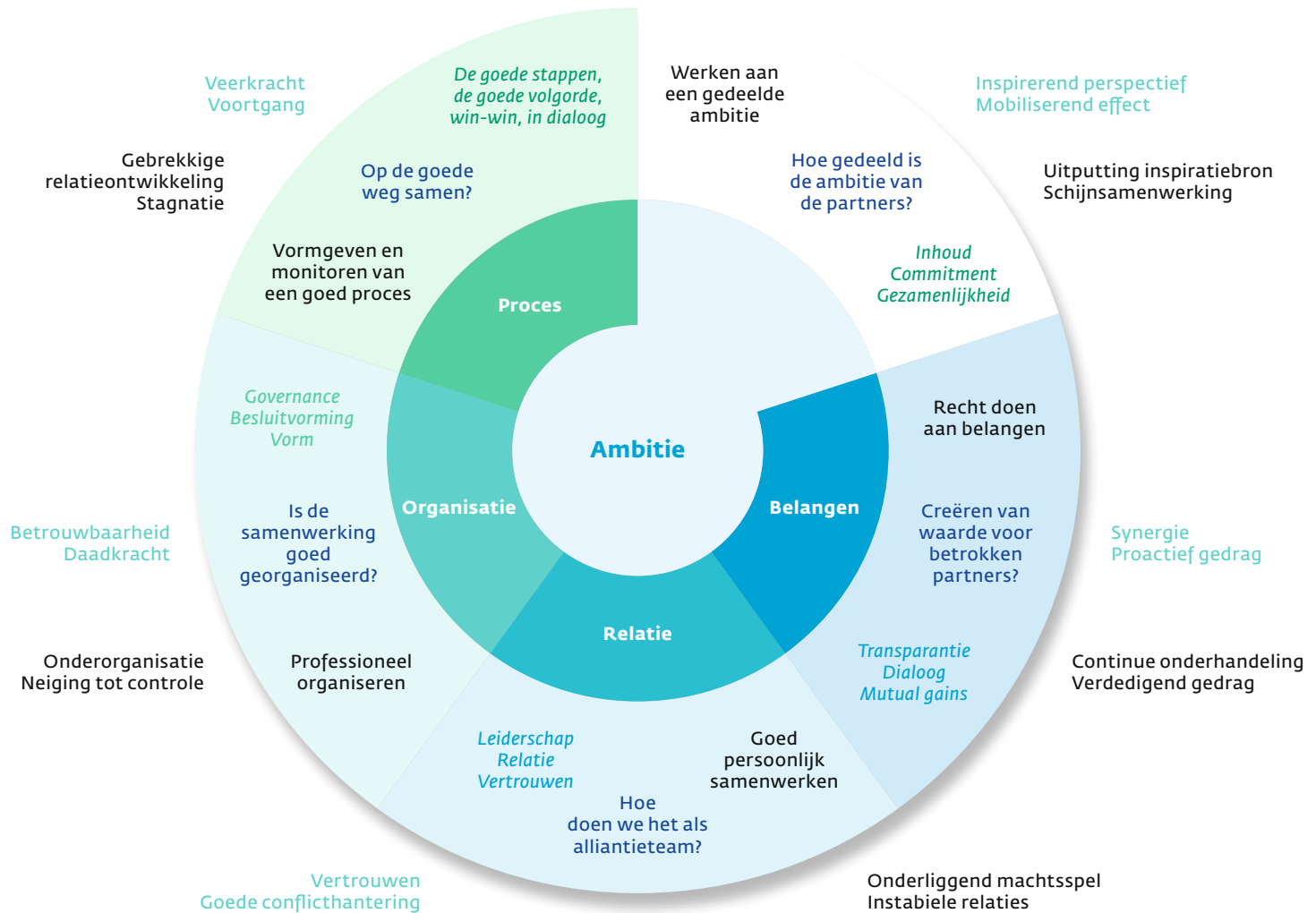
In iedere samenwerking is het de uitdaging om een gezamenlijke ambitie te formuleren. Een ambitie die part-

ners inspireert en mobiliseert. Een gezamenlijke ambitie beschrijft kansen, problemen en uitdagingen die de partners alleen niet kunnen oplossen. Het is de kunst een ambitie te vinden die inspireert en tegelijkertijd aansluit bij de doelen van iedere partner. Dat blijkt in de praktijk niet eenvoudig.

RICHTING GEVEN

Het klinkt natuurlijk mooi: een ambitie die richting geeft, van betekenis is voor ieder van de partners en die in het verlengde ligt van de eigen strategie. Het gevaar is echter dat je uitkomt op een ambitie vol juichbegrippen en algemeenheden. Over die fraaie woorden word je het namelijk wel eens, maar wat betekenen die als je ze omzet in doelen en actie? Belangrijke vragen omtrent het formuleren van een gedeelde ambitie zijn: Bereiken we samen meer dan ieder voor zich? Wat is voor ieder van de partners betekenisvol — maatschappelijk gezien en persoonlijk? Hoe zorgen we dat we elkaar echt begrijpen? Maar ook: Hoe is iedere partner als gevolg van de samen-

FIGUUR 1.1 Het Common Eye op samenwerking, blik op het gemeenschappelijke (Kaats & Opheij, 2012)



Hoe verder na de samenwerkingsafspraken?

6.1 Welke aanpak hoort bij welk type samenwerkingsafspraken?

Samenwerking met vier partijen over een gezamenlijke aanpak voor de schoonmaak op Schiphol is wat anders dan samen een Senseo-concept bouwen en op de markt brengen. De gebiedsontwikkeling rond een Science Park verschilt van een programma dat is gericht op gezondheid en gezondheidsbevordering. Samen de top 500 overlast gevende jongeren in een grote stad op het rechte pad brengen en houden, is wezenlijk anders dan een ontmoetings- en leerplaats opzetten voor professionals in palliatieve zorg. Al zijn het allemaal samenwerkingsverbanden met meerdere partijen en de daarbij horende dynamiek, de aanpak verschilt.

Ook al is er dan geen standaardaanpak, op basis van onze ervaring kunnen we wel een aantal ‘typen’ samenwerkingsafspraken onderscheiden, die iets zeggen over de vervolgaanpak. We onderscheiden ver-

schillende typen samenwerking die qua aanpak van het vervolgproces verschillen. Denk aan samenwerkingsverbanden waar partners afspraken maken over:

- concrete diensten of producten te gaan leveren;
- een aantal doelen te realiseren en daar doelgericht mee aan de slag te gaan;
- een beweging in gang te zetten;
- een platform voor ontmoeting en interactie te ontwikkelen.

We gaan in dit hoofdstuk achtereenvolgens kort in op deze typen afspraken en wat ze betekenen voor het vervolg. Bij de boekentips achter in het boek geven wij suggesties voor verdiepende literatuur die bij specifieke aanpakken kan helpen.

Samen concrete diensten of producten leveren

De aard van de afspraak kan zijn dat je samen een product of dienst wilt leveren. Archetypisch voorbeeld hiervan is de ‘Senseo’. De ‘Senseo’ is een koffiezetapparaat dat

door Douwe Egberts en Philips in nauwe samenwerking is ontwikkeld en in februari 2001 op de markt is gebracht. Ander voorbeeld: partijen die samen een zorgconcept op de markt willen brengen of samen een *shared service centre* willen ontwikkelen. Dit zijn situaties waarin partijen samen taakgericht aan de slag moeten om een product of dienst te realiseren. Veelal zijn de principes van projectmanagement goed toepasbaar. Bijzonder bij dit type samenwerkingsafspraken is dat er niet één opdrachtgever is. Er zijn meer partijen bestuurlijk en inhoudelijk betrokken. Literatuur over alliantie management en complex projectmanagement is bij dit type samenwerkingsafspraken behulpzaam.

Doelen realiseren in een complexe context en daarmee aan de slag gaan

Een ander type afspraak is dat je met elkaar een aantal doelen formuleert die je samen wilt realiseren. Dat kan gaan over doelen op het gebied van duurzaamheid. Het kan bijvoorbeeld ook zo zijn dat een aantal partijen in een regio doelen wil realiseren op het gebied van gezondheid ('samen meer gezondheid voor de beschikbare euro's'). Vaak gaat het bij dit type afspraak om formelere partijen met een aantal hoofddoelen die zij vertalen naar het werk dat ze samen gaan doen. In deze situaties kun je uitstekend gebruikmaken van literatuur over programmamanagement en procesregie. Daarin vind je veel instrumenten om in complexe omstandigheden doelgericht aan de slag te gaan.

Een beweging in gang zetten

De samenwerkingsafspraken kan erover gaan dat je samen een visie deelt en een beweging in gang wilt zetten. Dat kan een maatschappelijke beweging zijn, bijvoorbeeld 'overgewicht bij jongeren terugdringen door meer bewegen en gezondere voeding'. Het kan ook een beweging zijn op een bepaald terrein: 'het ontwikkelen van een beweging rond duurzame energie'. Als dit aan de orde is, helpt literatuur over de principes van netwerkregie en het organiseren in en met netwerken van uiteenlopende partijen en mensen.

Een platform voor ontmoeting en interactie ontwikkelen

Uitgangspunt van een samenwerkingsafspraken kan ook zijn dat je samen een platform voor ontmoeting wilt ontwikkelen. Denk bijvoorbeeld aan de vorming van een gemeenschappelijk kenniscentrum, het ondergronds bouwen in de harde infrastructuur of een kenniscentrum opzetten rond palliatieve zorg of zorg voor mensen met dementie. In dit type samenwerkingsafspraken gaat het vaak meer over het organiseren van de interactie en het leren. Interactie, gelegenheid, inspiratie, leren en vertrouwen zijn dan wezenlijk. Door gelegenheid te creëren, leer je elkaar beter kennen en vertrouwen. Juist partijen die elkaar beter kennen en vertrouwen, komen daarna tot inhoudelijke initiatieven die concrete resultaten opleveren. Die concrete resultaten zijn echter niet het start-

punt maar het gevolg, en zijn niet vooraf te plannen of te beloven. Bij de uitwerking van dit type afspraken kun je gebruikmaken van literatuur over het vormen van community's, literatuur over dialoog en over werkvormen die groepsprocessen faciliteren.

6.2 Het blijft samenwerken

We namen je in dit boek mee in hoe het samenwerkingsproces verloopt van idee naar afspraak. Het bijzondere is dat je uitgaat van het idee dat je samen meer kunt bereiken dan alleen. Je moet gebruikmaken van de verschillen en de diversiteit koesteren. Er is wederzijdse afhankelijkheid, het is onduidelijk wie het echt voor het zeggen heeft, je krijgt te maken met gesplitste loyaliteiten en met spraakverwarring. Weet: dat hoort er nu eenmaal bij.

Het blijft belangrijk om de vinger aan de pols te houden op het gebied van samenwerken. Periodiek een quickscan van de samenwerking maken of soms een grondige evaluatie houden, is hard nodig. Onderzoek heeft uitgewezen dat dit de kans op succes substantieel verhoogt.

Tot slot: het samenwerken gaat door

Dit boek eindigt met de samenwerkingsafpraak, inzicht in het voeren van procesregie en manieren waarop je het vervolg vorm kunt geven. In veel samenwerkingsverbanden is er dan ruimte voor euforie of een zucht van ver-

lichting. Echter, vanaf nu begint het samen... werken. Jullie gaan aan de slag met de gedeelde ambitie, maar je weet zeker dat de context verandert en dat partijen zich daardoor anders gaan opstellen. Dat is uitdagend, maar het biedt ook nieuwe mogelijkheden. Een ding is daarbij zeker: jouw samenwerking blijft vragen om goed onderhoud en aandacht voor de onderlinge verbinding. Het blijft samenwerken, want als het complex is, dan kun je het niet alleen.

Boeken en artikelen die ons inspireerden en die jou verder kunnen helpen

Van idee tot afspraak

Bamford, J.D., Gomes-Casseres, B., & Robinson, M.S. (2003). *Mastering alliance strategy*. San Francisco, CA: Jossey Bass.

Bremekamp, R., Kaats, E., & Krol, B. (2017). Conditie voor vertrouwen in het samenwerkingsproces. Balanceren tussen deelname en eigenaarschap. *Management Executive*, juli/augustus 2017, www.managementexecutive.nl

Child, J., Faulkner D., & Tallman, S. (2005). *Cooperative strategy: Managing alliances, networks and joint ventures*. New York: Oxford University Press.

Gomes-Casseres, B. (2015). *Remix strategy: The three laws of business combinations*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Huxham, C., & Vangen, S. (2005). *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. New York: Routledge.

Isaacs, W. (1999). *Dialogue: The art of thinking together*. New York: Currency.

Kaats, E.A.P., Klaveren, P.J. van, & Opheij, W. (2005). *Organiseren tussen organisaties. Inrichting en besturing van samenwerkingsrelaties*. Schiedam: Scriptum.

Kaats, E.A.P., & Opheij, W. (2012). *Leren samenwerken tussen organisaties*. Deventer: Vakmedianet.

Krackhardt, D. (2003). The strength of strong ties: The importance of philos in organizations. In: R. Cross, A. Parker & L. Sasson (eds). *Networks in the knowledge economy*, pp. 82-105. New York: Oxford University Press.

Man, A.P. de (2006). *Alliantiebesturing: Samenwerking als precisie-instrument*. Assen: Van Gorcum.

Wesselink, M., & Paul, R. (2010). *Handboek strategisch omgevingsmanagement*. Deventer: Kluwer.

En daarna aan de slag

Bos, J., Loon, A.J. van, & Licht, H. (2013). *Programmatisch creëren*. Schiedam: Scriptum.

Bruijn, J.A. de, & Heuvelhof, E.F. ten (2017). *Management in netwerken* (vierde druk). Utrecht: Lemma.

- Kaats, E.A.P., & Opheij, W. (2012). *Leren samenwerken tussen organisaties*. Deventer: Vakmedianet.
- Kor, R. (2015). *Werken aan projecten*. Deventer: Vakmedianet.
- Mulder, N. (2017). *77 werkvormen voor projectmanagement*. Amsterdam: Boom.
- Spaans, E., Ploeg, G. van der, & Resink, R. (2016). *Hoe richt je een zwerm? Een eenvoudige aanpak voor complexe vraagstukken*. Culemborg: Van Duuren Management.
- Tak, T., & Wijnen, G. (2006). *Programmamanagement, Sturen op samenhang*. Deventer: Vakmedianet.
- Willems, N., Linck, R., & Kaats, E. (2018). *Organiseren in en met netwerken*. Deventer: Vakmedianet/Management Impact.

OVER DE AUTEURS



TIM DEES

Tijdens en na zijn studie Bestuurs- en Organisationswetenschap werd Tim Dees (1988) al snel gefascineerd door de spanning en betekenis van samenwerken over organisatiegrenzen heen. Als voormalig topsporter kent hij als geen ander het belang van een bewust en uitgebalanceerd proces. Concrete resultaten boeken vraagt om aandacht en investering in het proces. De fascinatie voor samenwerken benut Tim met name in de ambitie om samenwerkingsverbanden te ondersteunen in hun praktijk. ‘Doordeweeks’ doet hij dit in sectoren als zorg, onderwijs en sport, en ook door middel van dit boek hoopt hij de samenwerkers in de praktijk van dienst te zijn.



WILFRID OPHEIJ

Sinds het begin van de 21ste eeuw is Wilfrid Opheij (1960) intensief betrokken bij samenwerkingsprocessen. Als procesbegeleider, adviseur, kwartiermaker, moderator, docent en onderzoeker. Hij schreef diverse boeken over samenwerking, waaronder *Leren samenwerken tussen organisaties* (Kaats & Opheij, 2012), dat in 2013 Managementboek van het Jaar werd. Hij promoveerde in 2008 op de rol van bestuurders in allianties, partnerships en netwerken. Hij was in 2013 een van de oprichters van Common Eye. Met dit boek wil hij theorie en praktijk verbinden.



Werkbladen

Er is maar weinig zo praktisch als een goede theorie! Dat is de reden dat we in dit boek acht cruciale modellen presenteren als werkblad. Wij hebben ze bewust ‘werkblad’ genoemd. Het model is niet een doel op zichzelf, maar een middel om met jouw partners aan de slag te gaan en in dialoog te werken aan jullie samenwerking. Je kunt ze downloaden op www.vanideetotafpraak.nl.

Samenwerken van idee naar afspraak

Samenwerken, dat doen we toch allemaal? Als het om écht ingewikkelde vraagstukken gaat, dan kan niemand die alleen oplossen. Voor die vragen, kansen of ideeën moet je wel samenwerken over organisatiegrenzen, over disciplines, over sectoren heen. Dat lijkt vanzelfsprekend en eenvoudig. De praktijk is echter weerbarstig. Verschillende beelden, verschillende karakters, spraakverwarring, belangen, onduidelijkheid over wie het voor het zeggen heeft. Wat wil je, wat mag je, wat kan je? Een goed begin is het halve werk. Maar hoe begin je verstandig en slim? De auteurs stellen in dit boek die eerste stappen in een samenwerking centraal. Ze nemen je mee in de stappen die je moet zetten om te komen van een goed samenwerkingsidee tot gedeelde afspraken met alle betrokkenen. Thema's in het boek zijn: Wat is de vraag en wie zijn de spelers? Hoe kom je tot een gedeelde ambitie? Hoe

kun je komen tot goed verhoudingen? Hoe voer je procesregie en hoe kom je tot gedragen afspraken?

Dit boek is voor de mensen die zelf met samenwerking aan de slag willen en behoefte hebben aan concrete handvatten. Het biedt je handzame theorie, werkbladen, boekentips, checklists en voorbeelden waarmee je snel aan de slag kunt.

TIM DEES en **WILFRID OPHEIJ** hebben hun eigen kennis en ervaring en die van een groot aantal opdrachtgevers en van hun collega's van Common Eye gebundeld in dit praktijkboek. Zij begeleiden beginnende samenwerkingsverbanden in verschillende sectoren, zoals zorg, onderwijs, sport, financiële sector, ICT, lokale, provinciale en landelijke overheid en uiteraard op vele knooppunten tussen die sectoren.