

ROBUUSTE INSPIRATIE: SAMEN ANDERS WERKEN

Idealiter vormen de behoeften van de cliënt het uitgangspunt voor het realiseren van de juiste zorg op de juiste plek. Enkele jaren geleden ging het in dit kader vooral over anderhalvelijnszorg en substitutie, maar steeds vaker worden termen gebruikt als netwerkgeneeskunde en wijkgericht samenwerken. In 2013 zijn als voorloper op deze ontwikkeling negen regionale proeftuinen gestart onder de noemer 'betere zorg met minder kosten'. Vanaf het begin is Robuust betrokken bij de begeleiding van dergelijke domein overstijgende samenwerkingsverbanden. Tijd om nu ter inspiratie deze inzichten te delen.

Veel maatschappelijke opgaven kunnen niet door één organisatie worden gerealiseerd. Zij vragen om een samenwerking tussen organisaties. Covid-19 is een crisis, waarbij de consequenties voor iedereen zichtbaar en voelbaar zijn. Er is sprake van een hoog urgentiebesef en niemand stelt ter discussie of het nodig is om snel samen tot oplossingen te komen. Vraagstukken over IC capaciteit, beschikbaarheid van beschermingsmiddelen en informatievoorziening over de verspreiding van het virus zijn vanuit centrale regie opgepakt. Bovendien wordt (weer) naar elkaar omgekeken, er wordt (weer) voor elkaar gezorgd. De vele initiatieven, die zijn ontstaan, waren enkele maanden geleden ondenkbaar. Een crisis als deze stuwt grensverleggende oplossingen. Normaal gezien is in zorg en welzijn geen sprake van een top-down aanpak, waarbij organisaties een deel van hun autonomie inleveren om gezamenlijke doelen te bereiken. Eigen en collectieve belangen gaan zelden hand in hand. Na het bezwerven van de eerste fase van de crisis, volgen nieuwe en uitdagende maatschappelijke vraagstukken. Hoe komt de zinnige zorg weer op gang, terwijl tegelijkertijd afscheid wordt genomen van onzinnige zorg? Hoe wordt het vanzelfsprekend dat wijkbewoners de handen ineenslaan en samen met zorg- en welzijn, gemeenten en bedrijven hun wijk leefbaarder en socialer maken? Vraagstukken, die vragen om samenwerking.

Maar samenwerken is niet eenvoudig. Allerlei vanzelfsprekendheden en verworvenheden, gebaseerd op hiërarchische structuur, cultuur en dagelijkse bedrijfsvoering van de eigen organisaties ('zo doen wij dat hier'), zijn op een samenwerkingsverband niet van toepassing. De rol van Robuust in dergelijke verandertrajecten kan het beste worden omschreven als die van onafhankelijk procesbegeleider. Vanuit de gewenste verandering neemt zij deel aan de zoektocht van ieder samenwerkingsverband. Via dit inspiratiedocument deelt zij graag de inzichten, die zij hierbij de afgelopen jaren heeft opgedaan.

Een doelgericht samenwerkingsverband

Structuren, die decennialang hun nut hebben bewezen, blijken in onze complexe samenleving niet langer een effectief antwoord op uitdagingen van vandaag de dag. Een samenwerkingsverband tussen twee of meer organisaties vormt een alternatief voor de traditionele wijze van organiseren. Of het nu gaat om een netwerk, platform, programma, coalitie of alliantie. Robuust biedt begeleiding op maat om hiertoe te komen.

IS SAMENWERKEN ECHT NODIG EN WAT VRAAGT DAT?

Als een vraagstuk niet vanuit één organisatie op te pakken is, de markt geen oplossing biedt en er geen bestaande methoden voorhanden zijn, kan een samenwerkingsverband uitkomst bieden. Complexe vragen hebben nou eenmaal complexe antwoorden. Binnen een samenwerkingsverband is het van belang dat ieder zich herkent in het beoogde resultaat. Daarnaast dienen de betrokkenen zich te verbinden aan een gedeelde doelstelling, die geen van hen afzonderlijk kan behalen.

Hierbij is het een uitdaging dat ieder een eigen perspectief meebrengt op het vraagstuk, de aanpak en mogelijke oplossingsrichtingen. Het is de moeite waard om stil te staan bij fundamentele verschillen in visie, leiderschapsstijl, taal, motivatie en mogelijk- en onmogelijkheden binnen de eigen organisatie. Dit proces draagt positief bij aan het scherp krijgen van een ambitie, waarmee alle betrokkenen zich kunnen identificeren en die uitnodigend is voor ieders achterban. Door over verschillen in gesprek te gaan, wordt tegelijkertijd gewerkt aan de vertrouwensrelatie. Het ontwikkelen van vertrouwen en de sfeer verdienen aandacht en dus tijd, voordat organisaties zich daadwerkelijk committeren aan een volgende stap.

OPRECHTE BELANGSTELLING

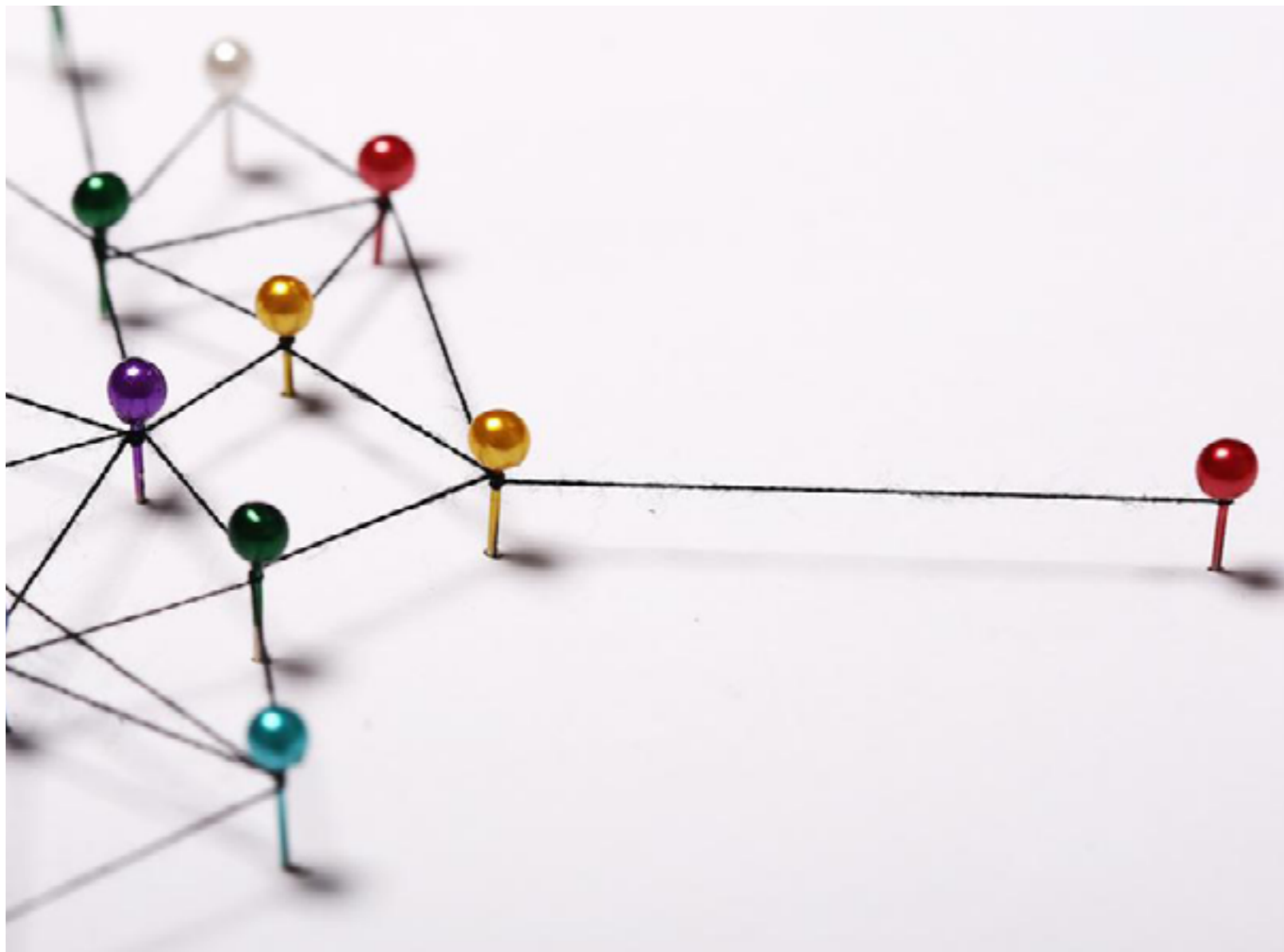
Startende samenwerkingsverbanden hebben echter vaak de voorkeur om snel en daadkrachtig op te treden. Zij hebben de neiging om zich vast te bijten in vooraf bedachte oplossingen of in de vorm, zonder eerst goed over de functie van de samenwerking na te denken. Deze staat al vast, terwijl nog onvoldoende is geïnvesteerd in het boven tafel krijgen van ieders prioriteiten.



Er is niet gesproken over wie de betrokkenen zijn en welke ideeën zij hebben. Laat staan dat de mogelijke gevolgen van de samenwerking zijn verkend.

Het impliciet doen van aannames over ieders rol in het samenwerkingsverband en perspectief op het vraagstuk kan leiden tot gedachten, overtuigingen en gevoelens, die in de onderstroom een rol gaan spelen. In de praktijk blijkt het door de onderlinge afhankelijkheid lastig om hierover met elkaar in gesprek te gaan.

Personen, die namens de deelnemende organisaties in het samenwerkingsverband participeren, komen elkaar immers de volgende dag in een andere context opnieuw tegen. Binnen een samenwerkingsverband is het belangrijk om met oprechte belangstelling en zo open mogelijk de onderstroom bespreekbaar te maken. Zo ontstaat voor ieder ruimte om te delen waarom zij participeert, wat dit vraagt en wat zij kan en wil bieden. Hierbij maakt Robuust bespreekbaar wat er gebeurt in interactie, hoe er wordt samengewerkt en of hierin ingesleten patronen te herkennen zijn.



SNEL OF SAMEN

Het is niet toevallig dat we juist in zorg en welzijn een snelle toename van doelgerichte samenwerkingsverbanden zien. Deze sectoren kenmerken zich door uitdagingen als vergrijzing en ontgroening, een dreigend arbeidstekort, een groeiende zorgvraag en verkokerde organisatie en financiering. De huisarts, medisch specialist, verpleegkundige of welzijnswerker hebben als hulpverlener zelden dé oplossing. Dit geldt ook voor afzonderlijke zorg- en welzijnsorganisaties. Hiervoor biedt een samenwerkingsverband uitkomst. Op hoofdlijnen zijn twee varianten te onderscheiden.

De eerste variant betreft een select samenwerkingsverband van zorg- en welzijnsorganisaties. Ze komen elkaar in het werkveld regelmatig tegen. Ze kiezen voor een kleine 'kopgroep', vanuit de gedachte dat zij daarmee slagvaardiger zijn. Het definiëren van het vraagstuk, het vaststellen van gezamenlijke doelen en het nemen van besluiten kan in hun optiek snel gebeuren. De aandacht gaat primair uit naar de formulering van één of meer oplossingen, zoals het verbeteren van de samenwerking tussen specifieke zorgverleners, integraal samenwerken in de eerste lijn of meer betrokkenheid van kwetsbare burgers. Als tijdens de realisatie blijkt dat hiervoor ook andere organisaties nodig zijn, is de oplossing plots een stuk verder weg. Bovendien is er geen tijd geïnvesteerd in verkennen of het vraagstuk, waarvoor een oplossing is geformuleerd, voor alle organisaties daadwerkelijk urgent is. In hoeverre sluit deze oplossing aan bij de perspectieven van organisaties, die eerder niet betrokken waren? Een snelle oplossing is zelden een goede keuze.

In de tweede variant wordt vanuit het vraagstuk gekeken welke organisaties een rol spelen. In een dergelijk samenwerkingsverband is niet de oplossing maar de vraag het uitgangspunt. Cruciaal is van wie het vraagstuk eigenlijk is. En of de juiste partijen aan tafel zitten om het vraagstuk te definiëren. Een dergelijk samenwerkingsverband kenmerkt zich door grotere diversiteit. Organisaties met uiteenlopende achtergronden, die elkaar doorgaans niet allemaal kennen, belichten vanuit verschillende perspectieven het vraagstuk. Dit komt in eerste instantie de snelheid niet ten goede, maar draagt op de lange termijn wel positief bij aan de effectiviteit van de oplossingen en daarmee aan het verandervermogen.

Waar in de eerste variant een vraagstuk wordt gedefinieerd als 'verpakte oplossing', zien we in de tweede variant dat de definitie van het vraagstuk richting geeft aan mogelijke oplossingen. Oplossingen die vooraf niemand had kunnen bedenken.



HOE KOMT SAMENWERKEN OP GANG?

Er zijn allerlei manieren om een maatschappelijke opgave te benaderen. Zelden maken organisaties bewust een keuze voor een specifieke veranderaanpak, die aansluit bij hun vraagstuk. Welke aanpak succesvol is, hangt af van de situatie en betrokken organisaties. Werkt een onderhandelingsstrategie of een expertmatige benadering? Moet er vooral geleerd worden of is het meer een kwestie van verleiden en motiveren?

De behoefte aan concrete resultaten op korte termijn leidt vaak – onbewust – tot een planmatige aanpak. Organisaties beschouwen hun vraagstuk als een eenmalig lineair project met een duidelijk doel en eindpunt. Op basis van een analyse wordt zo objectief mogelijk bepaald wat er aan de hand is en welke oplossing daarbij past. Hier wordt verandering gemaakt. Implementatie van de oplossing, zoals die vooraf is ontworpen, vraagt om volharding en de nodige wilskracht. Niet zelden ontstaat er in deze fase weerstand bij degenen die de verandering betreft.

VERANDEREN DOOR LEREN

Om resultaat te boeken, staat Robuust voor een leergerichte aanpak. Een dergelijke aanpak kenmerkt zich door een gedegen voorbereiding, een globale planning en ruimte voor tussentijdse bijsturing. Het steeds bijstellen van de oplossingsrichting blijkt een effectieve strategie, gebaseerd op de gedachte dat mensen in beweging komen doordat ze leren. En door te leren, maken mensen zich ook ander gedrag eigen. Hier wordt verandering veroorzaakt. Een belangrijke conditie om tot een leergerichte benadering te komen, is ervaren urgentie. Vanuit een gedragen en sterke visie kunnen organisaties binnen een samenwerking steeds opnieuw bepalen wat functioneel is wat niet. De reflectie hierop en het gesprek hierover vinden voortdurend plaats. Voorwaarde hiervoor is dat alle organisaties op basis van gelijkwaardigheid deelnemen en het eigen perspectief kunnen toevoegen. De gezamenlijke inzichten, die ontstaan vanuit deze reflectie en in gesprek met elkaar, dragen bij aan de doorontwikkeling van het samenwerkingsverband.

Een belangrijk onderscheid tussen de planmatige en leergerichte aanpak, is de mate van betrokkenheid van 'het systeem'. Het systeem bestaat uit degenen, die de verandering creëren. De planmatige aanpak kenmerkt zich door een scheiding tussen het bedenken en organiseren van de verandering en de implementatie ervan, waarbij betrokkenen hooguit worden beschouwd als informatiebron. Binnen deze aanpak is de implementatie gericht op het verantwoorden van de bedachte oplossing en het wegnemen van eventuele weerstand.



De leergerichte aanpak heeft werken met en niet voor betrokkenen als uitgangspunt. Met behulp van de beschikbare expertise, kennis en gedrevenheid, creëren de betrokkenen ideeën en oplossingen als antwoord op hun vraagstuk. Kennisontwikkeling, leren en verandering zijn hiermee binnen deze aanpak gelijkwaardige doelstellingen.

RUIMTE VOOR REFLECTIE

Robuust faciliteert de omschreven leergerichte aanpak binnen samenwerkingsverbanden. Voor iedere betrokkene is deze manier van werken ook een persoonlijk leerproces. Of het nu een cliënt, beroepskracht, manager, beleidsmaker of bestuurder betreft. Cruciaal hierbij is reflectie op eigen 'werkelijkheden' en de moed om hier vraagtekens bij te zetten. Is wat ik denk dat waar is, ook echt waar? Hoe zien anderen het? En wat kan ik daarvan leren? Het bevragen van de eigen perspectieven geeft ook anderen ruimte. Onderlinge uitwisseling biedt de vruchtbare grond, die nodig is voor het ontwikkelen van een nieuw gezamenlijk perspectief als fundament voor de samenwerking. Voorwaarde is dat dit plaatsvindt in een omgeving, waarin ieder voldoende veiligheid en onderling vertrouwen ervaart om zich uit te spreken en met elkaar te leren en ontwikkelen.

Waarom is dat gezamenlijk leren zo belangrijk? Zowel bij het gesprek over het gezamenlijk perspectief als bij de uitvoering daarvan geldt: zeg je wat je doet en doe je wat je zegt? In hoeverre komen de uitspraken over de beoogde verandering ook daadwerkelijk overeen met feitelijk waarneembaar gedrag? De organisaties binnen het samenwerkingsverband richten zich al snel op voornemens en te ondernemen acties in de toekomst. Soms is het echter ook zinvol om even afstand te nemen van de inhoud en met elkaar stil te staan bij de wijze waarop de voornemens en acties vorm krijgen. We willen allemaal dat afspraken worden nagekomen, maar de praktijk is weerbarstiger. Robuust faciliteert ook deze manier van reflectie op het eigen gedrag. Dat kan in een georganiseerde context, maar zeker ook spontaan, waarbij wordt uitgenodigd tot spiegelen op het voorgenomen gedrag (de intentie) in relatie tot het zichtbare en feitelijke gedrag in het hier en nu. Dat is confronterend, maar als de bereidheid er is, wordt gezamenlijk onderzocht wat dit betekent voor de groep en de samenwerking. Zo ontdekt de groep in gezamenlijkheid wat functioneel is in hun samenwerking en wat nog geleerd moet worden.

LEREN OF REALISEREN

De zorg- en welzijnssector heeft te maken met uitdagende vraagstukken. Samenwerken tussen organisaties is noodzakelijk om tot oplossingen te komen. Robuust heeft binnen verschillende samenwerkingsverbanden ervaren dat resultaatgerichtheid en lerend ontwikkelen een schijnbare tegenstelling vormen. In de praktijk komt Robuust op hoofdlijnen de volgende twee varianten tegen als reactie op grote uitdagingen.

De eerste variant is een samenwerkingsverband met een planmatige veranderstrategie. De doelstelling bestaat bijvoorbeeld uit het verbeteren van de samenwerking tussen huisartsen en medisch specialisten. Bestuurders kiezen samen voor een pragmatische weg. 'We willen niet te lang praten, want dat levert niks op'. Bovendien heeft één van de organisaties al een mooie oplossing 'op de plank liggen'. Het plan is uitgewerkt door een enthousiaste kaderhuisarts en specialist en kan zo geïmplementeerd worden. Te starten in één huisartsenpraktijk met een uitrol naar andere praktijken in de regio. Tijdens de implementatiefase ontstaan vraagtekens bij de gekozen oplossing. Er blijkt sprake te zijn van weerstand bij een grote groep huisartsen, die niet eerder is betrokken, maar de verandering wel moet omarmen. De verdere aanpak richt zich op het implementeren van de gekozen oplossing en het 'managen' van de aanwezige weerstand. Dit vraagt enorm veel energie en tijd, waarbij het niet lukt om iedereen te overtuigen. En bij een volgend voorstel is deze groep sowieso tegen!

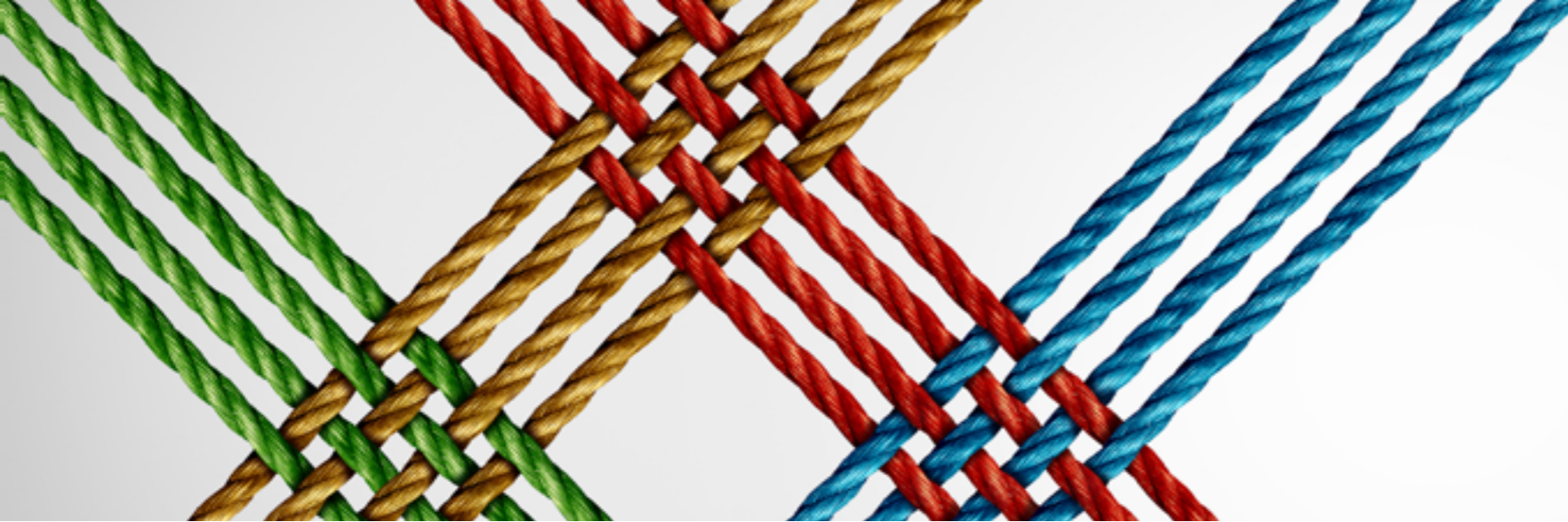
De tweede variant betreft een legergericht samenwerkingsverband, waarbij de organisaties tijd nemen om te onderzoeken wat hun gedeelde vraagstuk is en wat ieder daaraan heeft bij te dragen. Vanuit een sterke gezamenlijke ambitie en met alle perspectieven aan tafel wordt helder welke keuzes gemaakt moeten worden. In één van de samenwerkingsverbanden, die Robuust begeleidt, zijn belangrijke besluiten het resultaat van interactieve werksessies. Tijdens deze sessies wordt door burgers, beroepskrachten, management en bestuurders samen een vraagstuk verkend. Niet alleen symptomen worden besproken, maar onderliggende oorzaken worden onderzocht. Zo wordt tot de kern gekomen. Dit door op gelijkwaardige basis met alle betrokkenen in gesprek te gaan over: 'Wat wil ik?', 'Wat kan ik?' en 'Wat heb ik nodig?' Met deze vragen als richtlijn is gekomen tot oplossingen, die de organisaties afzonderlijk nooit bedacht zouden hebben. Met deze oplossingen wordt binnen het samenwerkingsverband vaak eerst op kleine schaal geëxperimenteerd, waarna met elkaar wordt gereflecteerd of de gewenste effecten optreden en hoe opgeschaald en verduurzaamd kan worden.

HOE LEIDT SAMENWERKEN TOT RESULTAAT?

De gezamenlijke ambitie is vrijwel altijd een mooi toekomstbeeld. Spannend wordt het, wanneer samenwerkingsorganisaties deze ambitie vertalen naar doelen en activiteiten, van waaruit zij handelen. Termen als meer gezondheid, betere samenwerking en integraal werken, vragen om verdere concretisering. 'Waar gaan we concreet mee aan de slag?' Hierbij wordt duidelijk dat participatie in een samenwerkingsverband ook interne verandering met zich meebrengt. Want wat gezamenlijk is afgesproken, heeft gevolgen voor iedere autonome organisatie. Vaak staat het beoogde resultaat van het samenwerkingsverband (gedeeltelijk) op spanning met de doelstellingen van een individuele organisatie.

Personen, die namens de deelnemende organisaties in het samenwerkingsverband participeren, acteren in een 'grensrol' tussen het samenwerkingsverband en de eigen organisatie. Hoe mensen in die grensrol het verhaal van het samenwerkingsverband uitdragen naar de eigen organisatie, is cruciaal. Het gaat hier over de wijze waarop gezamenlijk invulling wordt geven aan het maken van verbinding tussen het samenwerkingsverband en de eigen organisaties. Is er eenduidige communicatie over het doel van de samenwerking en pakken de organisaties dat gezamenlijk op? Of gaat ieder hierin afzonderlijk te werk? In het laatste geval kunnen beelden en verwachtingen (opnieuw) uiteen (gaan) lopen.





HARDE OF ZACHTE RESULTATEN

BINNEN DE EIGEN ORGANISATIE

Naast eenduidige communicatie is ook aandacht voor de wijze van (be)sturing nodig. Wat is de opdracht van het samenwerkingsverband en hoe wordt hiervoor gezamenlijk verantwoordelijkheid gedragen? Is er binnen de organisaties ruimte voor het oprekken of openbreken van vastgestelde processen en routines? En wat betekenen gezamenlijke besluiten voor de autonome organisaties, zoals de inzet van mensen en middelen? En - meer fundamenteel - voor de bedrijfsvoering, de positie of zelfs de toekomst van elke deelnemende organisatie?

Het bespreekbaar maken van dergelijke vragen, die op zichzelf al spanning met zich meedragen, vraagt om een duidelijke afbakening van 'wat je te doen staat' in opvattingen van de taak, gestelde tijd en randvoorwaarden. In een setting, die veilig voelt en openheid stimuleert, zijn mensen sneller geneigd zich uit te spreken over wat de taak voor hen betekent. In het verlengde hiervan kunnen zij aangeven wat er zowel vanuit hun eigen organisatie als vanuit het samenwerkingsverband nodig is om deze taak te volbrengen.

ACTEREN IN DE GRENSROL

Daarbij is het goed te beseffen dat 'wat er nodig is' niet alleen uit te drukken is in fysieke zaken, zoals capaciteit en middelen. Het gaat ook over mentale ruimte. Voor personen, acterend in de grensrol, is een terugkerende vraag of

zij binnen het samenwerkingsverband los van of in het belang van hun eigen organisatie (kunnen) handelen. Indien het belang van de eigen organisatie niet voldoende overlap heeft met dat van het samenwerkingsverband, veroorzaakt dit spanning. Deze spanning én de manier waarop er binnen het samenwerkingsverband mee wordt omgegaan, zijn signalen om in het samenwerkingsproces bij stil te staan.

VERANDERRUIMTE CREËREN

Dit gezamenlijke proces en hoe tot resultaten wordt gekomen, is binnen ieder samenwerkingsverband anders. Robuust nodigt samenwerkende organisaties uit om met elkaar in dialoog tot een gedragen probleemdefinitie te komen. Het uitgangspunt hierbij is dat Robuust werkt met betrokkenen en niet voor betrokkenen. De neuzen hoeven daarbij niet dezelfde kant op te staan. Er wordt ruimte gecreëerd voor de verschillende perspectieven. Voor gesprekken tijdens bijeenkomsten wordt voldoende tijd genomen, zodat deze vanuit nieuwsgierigheid gevoerd kunnen worden zonder direct in oplossingen te denken. Waar dat nodig is, reikt Robuust een andere bril aan om het perspectief op het vraagstuk of de oplossingsrichtingen te verbreden. Hierbij heeft Robuust ook aandacht voor de interactie tussen samenwerkingspartners. Zij stelt de naïeve vragen, die betrokkenen elkaar niet stellen. Zij maakt patronen inzichtelijk, die niet bijdragen aan de samenwerking.

Veel van de samenwerkingsverbanden, die Robuust begeleidt, hebben de behoefte om verantwoording af te leggen. Wat beogen zij? Zijn ze op de goede weg om deze resultaten te bereiken? Om hun woorden kracht bij te zetten, willen zij graag toewerken naar meetbare resultaten, zoals percentages tevreden cliënten, afnemende kosten en daling van het ziekteverzuim. Achter deze 'harde' cijfers schuilen verhalen. Verhalen, die soms moeilijk te vatten zijn in een managementrapportage, maar cruciaal zijn voor het inspireren tot, aanzetten en doorleven van verandering. Verandering, die tot uiting komt in gedrag, woorden of houding. Wat (mogelijk) zichtbaar wordt in de cijfers op langere termijn.

Binnen een specifiek samenwerkingsverband is al een aantal keer het onderwerp 'maatschappelijke business case' besproken. Voor de financiers binnen het samenwerkingsverband kan een dergelijk document helpen bij verantwoording binnen de eigen organisatie: 'Waarom doen we hieraan mee en wat levert het op?'. Na een gezamenlijke uitwisseling van belangen, is door de organisaties besloten om een maatschappelijke business case te laten opstellen. Hierbij bemerken zij al snel dat zij verschillende beelden hebben bij 'Wat ze eigenlijk precies gaan doen' en bij de vervolgvraag 'Wat er dan voor nodig is?' Alleen al het uitwisselen hiervan geeft de betrokkenen duidelijkheid, een belangrijk bijeffect van deze exercitie.

Andersom komt het ook voor dat een samenwerkingsverband besluit om een evaluatiemoment te organiseren om het proces te bespreken. Door met elkaar te reflecteren, komen vragen naar voren als: 'Wat betekent deze verandering voor mijn eigen organisatie en voor het samenwerkingsverband?' en 'Accepteren we dat we fouten maken en kunnen we daarvan leren?' Door de openheid en de energie, die dit gesprek oproept, komt er direct eigenaarschap voor vervolgacties, zoals het aanscherpen van de koers en het verder invulling geven van randvoorwaardelijkheden.

SAMENVATTEND: WAT IS BEHULPZAAM VOOR DUURZAAM SAMENWERKEN?

- » Identificatie met het beoogd resultaat: hiervoor doen we het;
- » In gesprek gaan over verschillen en naar de ander luisteren om te begrijpen;
- » In dialoog samen bouwen aan vertrouwen;
- » Stilstaan bij de veranderaanpak: het verandervermogen van een stapsgewijze, legerichte aanpak is groter, doordat er met betrokkenen meer energie en welwillendheid ontstaat om verandering te veroorzaken;
- » Bereidheid om te leren: open staan om eigen waarheden onder de loep te nemen, samen te leren, te reflecteren op de intenties en het feitelijke gedrag in het hier en nu;
- » Gezamenlijk afbakenen van 'wat je te doen staat', de opvattingen van de taak, de gestelde tijd en randvoorwaarden;
- » Verbinding van het samenwerkingsverband naar de eigen organisatie en achterban.

Dit document kwam tot stand met behulp van brede input van binnen en buiten Robuust.



Sandra Adamini
Programmamanager

[Neem contact op](#)



Marieke de Wit
Kennismanager

[Neem contact op](#)

“Deze opsomming is wat ons betreft geen richtlijn of checklist. Deze mag worden gezien als onderdeel van onze ervaring en ontwikkeling als professional, werkzaam in de praktijk van netwerksamenwerking. In die context leren wij steeds van ervaringen, experts en theorie. Onze ontwikkeling stopt niet na het publiceren van dit inspiratiedocument, maar bouwt hierop voort. Wij zijn benieuwd naar reacties die dit inspiratiedocument oproept. En altijd op zoek om ons denken en doen aan te scherpen. Dus heb je na het lezen een vraag, opmerking of aanvulling? Of wil je graag verkennen wat dit betekent voor duurzame samenwerking in jouw werkomgeving? Wij horen graag van je.”



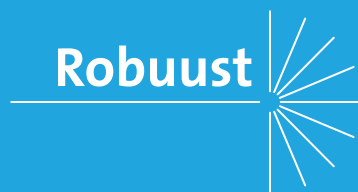
INSPIRATIEBRONNEN

BOEKEN

- » Jo Bos, Anne Jette van Loon en Hans Licht (2013). Programmatisch creëren (Scriptum).
- » Edwin Kaats & Wilfrid Opheij (2014). Leren samenwerken tussen organisaties. Samen bouwen aan allianties, netwerken, ketens en partnerships (Vakmedianet).
- » Patrick Kenis & Bart Cambré (2019). Organisatienetwerken. De organisatievorm van de toekomst (Pelckmans Pro).
- » Brechtje Kessener & Leike van Oss (2019). Meer dan de som der delen. Systeemdenkers over organiseren en veranderen (Management Impact).
- » Shirine Moerkerken (2015). Hoe ik verander. Anders interveniëren in organisaties en maatschappelijke vraagstukken (Vakmedianet).

ARTIKELEN, BLOGS & WHITEPAPERS

- » Chris Argyris (1991). Teaching smart people how to learn (Harvard Business Review, vol.4, No.2, p. 4-15).
- » Jaap Boonstra (2015). Durven kiezen van veranderaanpak ([website Jaap Boonstra](#)).
- » Manon de Caluwé & Edwin Kaats (2019). Bronnen van verbinding ([website Common Eye](#)).
- » Jan Piet van Deene (2008). Verander door te zijn wie je bent! Over de veranderparadox en wat die betekent voor de rol van de veranderaar. Management en Consulting nr. 4, p. 36-39).
- » Patrick Kenis & Marleen Kraaij - Dirkzwager (april 2020). Zorgen voor zorgcontinuïteit: Wie pakken de regie in tijden van schaarste? ([website Tilburg University](#)).
- » Jacqueline Philipsen (2019). De invloed van netwerkindegratie en stabiliserende netwerk managementactiviteiten op het vermogen van het netwerk om doelen te bereiken: een casestudy naar de netwerkeffectiviteit van door Robuust begeleide gezondheidsnetwerken (masterscriptie).
- » Seth Reynolds, Covid-19 means systems thinking is no longer optional ([website NPC](#)).
- » <https://www.iod.nl/artikelen>



WWW.ROUROBUUST.NL