

# Sleutelmodel ontrafelt de kunst v

Samenwerking tussen verschillende zorgorganisaties en -professionals is essentieel om de gezondheidsvraagstukken van de toekomst te kunnen beantwoorden. De eerstelijnszorg speelt daarbij een centrale rol. Dit artikel beschrijft de validering van een model en bijbehorend instrument om het succes van een samenwerkingsverband zichtbaar te maken.

Onderzoek laat zien dat goede samenwerking resulteert in betere patiëntenzorg. Succesvolle samenwerking blijkt in de praktijk echter lastig. Volgens onderzoek mislukt zestig tot tachtig procent van de samenwerkingsverbanden. Van de honderden theoretische modellen die afgelopen decennia samenwerking hebben bestudeerd, ontbreekt de empirische validatie. Het Jan van Es Instituut is daarom een traject gestart om een gevalideerd model en instrument te ontwikkelen om sleutelaspecten van een succesvolle samenwerking vast te stellen.

## Validatie

Op basis van het conceptueel model van Bell, Kaats en Opeij (2013) heeft het Jan van Es Instituut een vragenlijst ontwikkeld voor het meten van samenwerking in de eerstelijnszorg. De ontwikkelde vragenlijst is gebruikt door 321 bestuurders en hulpverleners die betrokken waren bij 59 verschillende samenwerkingsverbanden uit het programma “Op één lijn” van ZonMw. Gedurende drie jaar is het samenwerkingsproces van deze samenwerkingsverbanden gemonitord. Iedere samenwerkingspartner vulde individueel de vragenlijst in. De individuele vragen werden verwerkt door middel van een door het Jan van Es Instituut ontwikkelde methode en programma. Dit programma geeft een profiel van het samenwerkingsverband en advies voor vervolgstappen die kunnen worden geïnitieerd. In deze praktijktest is gekeken naar de validiteit en betrouwbaarheid van de theoretische dimensies van het model van Bell et al. (2013).

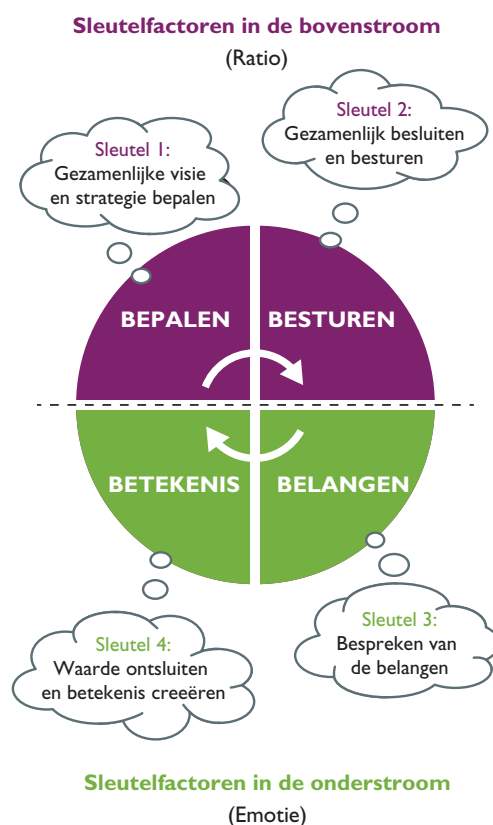
## 4B Sleutelmodel

De praktijktest leidde tot de volgende bevindingen. De vijf theoretische dimensies van het oorspronkelijke model van Bell et al. (2013) kwamen niet overeen met onze explorerende factoranalyse. Wij vonden een voorkeur voor vier theoretische dimensies of schalen: “bepalen”, “besturen”, “belangen” en “betekenis”. Alle vragen uit de vragenlijst waren hiertoe te reduceren. De betrouwbaarheid van de schalen was hoog, met Cronbach’s alphaswaarden (een maat voor de betrouwbaarheid van een schaal) variërend van .80 tot .92. Vervolgens is gekeken naar een logische ordening van de geïdentificeerde schalen in één nieuw theoretisch model. Dit resulteerde in het zogenoemde “4B Sleutelmodel voor Samenwerking”, of kortweg het 4BS, zie figuur 1. “Bepalen” en “besturen” zijn de sleutelaspecten in de bovenstroom van een samenwerking. Dit zijn de veelal zichtbare en rationele strategische keuzes (“bepalen”) en besluitvormingsstructuren (“besturen”) tussen de samenwerkingspartners. “Belangen” en “betekenis” zijn de sleutelaspecten in de onderstroom van een samenwerking. Dit zijn veelal onzichtbare samenwerkingsprocessen die het succes van een samenwerking bepalen.

## Samenwerkingsverloop

In de praktijktest is ook gekeken in hoeverre de vier sleutelfactoren bepalend waren voor het uiteindelijke succes van de 59 samenwerkingsverbanden na drie jaar. Hieruit bleek dat zowel de sleutelaspecten in de boven- als onderstroom

Figuur 1: Het 4B Sleutelmodel voor Samenwerking



bepalend waren voor het succes. Uit de praktijktest bleek dat de sleutelaspecten “besturen” en “belangen” bij de start van een samenwerking op orde moeten zijn, om drie jaar later succesvol te kunnen zijn. Gedurende de samenwerking is het blijven benoemen van de “belangen”, het ontwikkelen van gezamenlijke besluitvorming (“besturen”) en het ontsluiten van persoonlijke waarden (“betekenis”) van cruciaal belang om een succesvolle samenwerking te bouwen. Ondanks het nut van het expliciteren en benoemen van de sleutelfactoren uit

# an het samenwerken



JAN VAN ES INSTITUUT

de onderstroom “belangen” en “betekenis” werd uit de praktijk duidelijk dat dit niet vanzelfsprekend is. Veel samenwerkingsverbanden speelden “kiekeboe” als het ging om het benoemen van elkaars “belangen”, wat een gevaar is voor de samenwerking. Ook waren er veel samenwerkingsverbanden die alleen op de persoonlijke “betekenis” stuurden, zonder te werken aan een effectieve gezamenlijke besluitvormingsstructuur “besturen”. Deze samenwerkingsverbanden bleken aan het einde van de rit minder succesvol dan hun collega’s die aan alle vier sleutelfactoren in de onder- en bovenstroom hadden gewerkt.

De fasering van een succesvol samenwerkingsverloop is weergegeven in Figuur 2. De blauwe lijn laat het ontwikkelingsverloop van de samenwerkingsprojecten uit de praktijktest zien. De groene lijn beeldt het turbulente samenwerkingsproces uit wat nodig is om de vier sleutelfactoren uit de boven- en onderstroom te verbinden. Samenwerkingsverbanden die hierin slaagden bleken op de lange termijn succesvoller, oftewel zonder wrijving geen glans. Enigszins verassend vonden we geen sterk verband tussen de gezamenlijke visie en strategie (“bepalen”) en het succes van de samenwerking. Dit terwijl het in de literatuur vaak wordt omschreven als essentiële sleutelfactor. Dit komt

waarschijnlijk doordat de onderzochte samenwerkingsverbanden voorafgaand al een gezamenlijke visie en strategie hadden geformuleerd, als onderdeel van de subsidieaanvraag voor het Zon-Mw-programma.

## Toepassing 4B Sleutelmodel

Het 4B Sleutelmodel is het eerste wetenschappelijk gevalideerde model om het succes van een samenwerkingsverband in de eerstelijnszorg te kunnen vaststellen. Het 4BS is op twee manieren te gebruiken:

en feedbackrapport geeft aan op welke sleutelfactoren verbeteringen mogelijk zijn. Ons onderzoek laat zien dat deze reflectie nodig is om cruciale onderstroom-aspecten uit te spreken en effectieve bovenstroom-besturingsvormen te realiseren.

2 In onderzoek of evaluaties naar samenwerkingsverbanden. Bijvoorbeeld om te kijken of er vruchtbare samenwerkingsgrond is voor het implementeren of opzetten van zorgprogramma’s (bijvoorbeeld ouderen, obesitas et cetera).

## Het vinden van balans tussen onder- en bovenstroom is waar samenwerking kunst wordt

1 Als gevalideerd diagnose-instrument om samenwerkingsverbanden kritisch te laten kijken naar de sleutelfactoren in de boven- en onderstroom van de samenwerking. Op basis van deze samenwerkingsdiagnose is het mogelijk om verbeterstappen in te zetten om de samenwerking succesvoller te maken en gezamenlijke doelen te realiseren. Het door het Jan van Es Instituut ontwikkelde programma

## Onder- en bovenstroom

Concluderend, het loont om aandacht te besteden aan de “onderstroom”: expliciteer en bespreek de individuele belangen, ontsluit de waarde en creëer betekenis voor iedere partner. Vergeet daarbij de “bovenstroom” niet: bepaal met elkaar een duidelijke samenwerkingsstrategie en maak heldere afspraken over de gezamenlijke besluitvormingsprocedures en verantwoordelijkheden. Deze sleutelfactoren zijn helaas geen standaardrecept voor succes, maar dienen als hulpmiddel om grip te krijgen op samenwerking in de praktijk. Het vinden van balans tussen onder- en bovenstroom is waar samenwerking kunst wordt. <<

Pim Valentijn, onderzoeker Jan van Es Instituut & PhD candidate Tranzo  
Marc Bruijnzeels, directeur Jan van Es Instituut

Figuur 2: Fasering succesvol samenwerkingsverloop volgens 4B Sleutelmodel

