

INTERPROFESSIONELE
TEAMS
IN HUN
KRACHT

**ONTWIKKELEN,
BEGELEIDEN & COACHEN**

Wim Goossens & Jérôme van Dongen



Uitgeverij: Kloosterhof BV
Napoleonsweg 128A
6086 AJ Neer
www.kloosterhof.nl

Vormgeving: Annemieke Peeters

1e druk november 2023

ISBN: 978-90-78876-41-0

NUR: 808

© Copyright 2023, Kloosterhof Neer BV

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veeelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Ondanks alle aan de samenstelling van dit boek bestede zorg kan noch de redactie, noch de auteur(s), noch de uitgever aansprakelijkheid aanvaarden voor schade die het gevolg is van enige fout in deze uitgave.

*Dit boek is opgedragen aan het geloof
in de kracht van verschillende perspectieven,
diversiteit en complementariteit.*

Wim Goossens & Jérôme van Dongen



INHOUD

Voorwoord	11
Leeswijzer	12
DEEL 1	17
1. Begripsvorming	18
1.1 Wat is interprofessionele samenwerking?	18
1.2 Waarom interprofessionele samenwerking?	22
1.3 Hoe wordt er interprofessioneel samengewerkt?	26
2. Reflectie	34
2.1 Teamreflexiviteit	34
2.2 Groepsdynamische invalshoek	36
2.3 Reflectie op vijf communicatieniveaus	37
2.4 De praktijk...	39
3. Ontwikkeling	42
3.1 Groepsontwikkeling bij interprofessionele teams	42
3.2 Modellen voor groepsontwikkeling	43
3.3 Fasen van groepsontwikkeling	45

DEEL 2

53

4. Het IPT-model

54

4.1 Acht thema's van het IPT-model

55

4.2 Wat is de QuickScan IPT?

57

5. Contextbewustzijn

60

5.1 De context begrepen

62

5.2 Vijf contexten uit het IPG-model

63

5.3 Hoe kun je als coach interveniëren op contextinvloeden?

66

5.4 Werkvormen

69

6. Gemeenschappelijke waarden

72

6.1 Wat zijn gemeenschappelijke waarden?

74

6.2 Gelaagdheid van gemeenschappelijke waarden

75

6.3 De coach als facilitator van de dialoog over
gemeenschappelijke waarden

80

6.4 Werkvormen

83

7. Meerperspectiefisch leiderschap

86

7.1 Verschillende perspectieven op leiderschap

88

7.2 Meerperspectiefisch leiderschap

91

7.3 Analyse van de relatie tussen leiderschap en teamontwikkeling

92

7.4 Coachen op meerperspectiefisch leiderschap in
interprofessionele teams

93

7.5 Werkvormen

96

8. Structuur & organisatie

100

8.1 Theorieën over het organiseren van teams

102

8.2 Rol van de coach

109

8.3 Werkvormen

112

9. Groepsdynamiek & interactie

116

9.1 Groepsklimaat bij interprofessionele teams

117

9.2 Erkenning in interprofessionele teams

121

9.3 Interprofessionele consultatie en advies

123

9.4 Complementariteit in interprofessionele teams

124

9.5 Werkvormen

127

10. Veiligheid	130
10.1 Veiligheid en vertrouwen in interprofessionele teams	131
10.2 Ontstaan van onveiligheid in teams	132
10.3 Kritische factoren voor psychologische veiligheid in teams	133
10.4 Psychologische veiligheid nader belicht	134
10.5 Coachen in relatie tot psychologische veiligheid: waar moet je op letten?	139
10.6 Werkvormen	
11. Lerend vermogen	146
11.1 Het belang van leren in teams	147
11.2 Organisatieleren	148
11.3 Teamleren	149
11.4 Creëren van een leerrijke omgeving	151
11.5 Werkplekleren	151
11.6 Rol van de coach bij het stimuleren van teamleren	154
11.7 Werkvormen	157
12. Ondernemerschap	162
12.1 Responsiviteit en innovatiekracht	164
12.2 Ondernemerschap in interprofessionele teams	165
12.3 Teambranding en de kracht van pr en communicatie	166
12.4 Hoe zet ik een interprofessioneel team op de kaart?	167
12.5 Werkvormen	173

DEEL 3	176
13. Monitoring	178
13.1 Achtergrond	178
13.2 Monitoren	180
13.3 Belang van monitoring	182
13.4 Samen leren	183
13.5 Monitoringsplan	183
13.6 Actie	186
13.7 Werkvormen	188
14. Ervaringsdeskundigheid	190
14.1 Visie op ervaringsdeskundigheid in de interprofessionele samenwerking	191
14.2 Het begrippenkader	192
14.3 Ontwikkelingen in onderzoek, opleidingen en beroepspraktijk	195
14.4 Ervaringsdeskundigheid inbedden	199
15. Interprofessionele teams van de toekomst	204
15.1 Trends en ontwikkelingen	204
15.2 Nieuwe vormen van interprofessionele teamsamenwerking	208
Instrumenten	216
Dankwoord	228
Register	230



VOORWOORD

Onze kennis verdiept, in de omstandigheden herkennen we steeds meer lagen. De samenleving en haar vraagstukken worden complexer. Het moge inmiddels een open deur zijn dat de steeds complexere vraagstukken niet meer vanuit één discipline of deskundigheid kunnen worden opgelost. We gebruikten woorden als 'multidisciplinariteit' om vanuit verschillende kennisgebieden het voorliggend probleem te beschouwen en ieder vanuit de eigen discipline op te pakken. In de snelheid van het alledaagse en gezien de urgentie en omvang van de maatschappelijke opgaven is interprofessionaliteit vereist: een samenspel van kennis, disciplines, achtergronden en vaardigheden over de grenzen van sectoren, organisaties, disciplines, formele en informele structuren heen. Organisatie-overstijgende groepsdynamica, leiderschap en autonomie zijn begrippen die in beeld komen.

Goossens en Van Dongen nemen de lezer stapsgewijs mee in de voorwaardelijkheden en basale waarden die het werkelijk interprofessioneel teamwerk een fundament geven. Op basis van jarenlange studie en onderzoek, maar voornamelijk vanuit verbondenheid met de praktijk ontwikkelden zij inzicht en overzicht in deze uitermate boeiende materie. Materie die niet alleen velen geïnteresseerd in complexe samenwerkingen zal aanspreken, maar noodzakelijk en voorwaardelijk is om als professionals antwoord te geven op de huidige vraagstukken. Ook buiten het sociale domein, de gezondheidszorg, kinderopvang en onderwijs zal deze kennis nuttig zijn.

Dit boek geeft een heldere omschrijving over, voor en door het werken met interprofessionele teams. Over vorming, coaching en leidinggevende aspecten. Een must read voor coaches, beleidsmakers, docenten, leidinggevend en alle professionals (in opleiding) die zich meer dan ooit als teamlid geconfronteerd zien met uitdagende casuïstiek, complexe samenwerkingen en veranderende omgevingen. Een boek vol kansen en inzichten. Een boek dat ons een beetje beter maakt.

*Drs. Ellen Leers, directeur Gezondheidszorg en Welzijn bij Zuyd Hogeschool
Raymond Clement, MHA, Bestuurder MIK & PIW Groep (Kinderopvang en Sociaal Werk)*



LEESWIJZER

Dit boek gaat over het ontwikkelen, begeleiden en coachen van interprofessionele teams. Dergelijke teams bestaan uit professionals van verschillende disciplines, professies, beroepsgroepen, functies en/of organisaties. Vanuit hun opdracht en complementariteit proberen professionals in deze teams doelgericht samen te werken aan een gedeelde ambitie of doelstelling. De teams werken vaak aan complexe vraagstukken, zijn dynamisch en worden beïnvloed door uiteenlopende contexten. Het is van belang de ontwikkeling van deze interprofessionele teams op de juiste wijze te begeleiden en coachen.

Waarom een boek over het coachen van interprofessionele teams?

Interprofessionele samenwerking is belangrijker dan ooit! De complexiteit van vraagstukken waarmee professionals, maar ook vrijwilligers, in verschillende domeinen worden geconfronteerd neemt toe. In het domein zorg en welzijn bijvoorbeeld ervaren steeds meer mensen problemen en uitdagingen op meerdere leefgebieden. Om adequaat problemen, risico's en kansen te signaleren en op integrale wijze aan te pakken is onderlinge afstemming tussen al deze disciplines, professionals en burgers/cliënten en hun naasten essentieel. Onderzoek laat zien dat interprofessionele samenwerking niet vanzelf ontstaat en dat deze varianten in hun doorontwikkeling en vervolgens verduurzaming behoefte schept aan ondersteuning en begeleiding op maat. Dit rekening houdend met de specifieke context van het team. De aandacht voor deze vorm van samenwerking is in de afgelopen jaren sterk toegenomen en de urgentie wordt breed gedragen. Toch verloopt succesvolle interprofessionele teamsamenwerking om velerlei redenen nog vaak stroef. Als coach of begeleider van zo'n team kun je door adequaat te handelen een positieve bijdrage leveren aan de ontwikkeling ervan. Dit vraagt echter wel de nodige kennis en vaardigheden.

Hoe is dit boek tot stand gekomen?

De afgelopen jaren hebben we intensief samengewerkt aan het thema interprofessionele teamsamenwerking. Die vorm van samenwerking hebben we in eerste instantie leren kennen in de domeinen van Welzijn en Zorg. Maar we zijn ook steeds meer actief in andere domeinen (Techniek, ICT, Educatie & Cultuur). We deden uiteenlopende praktijkgerichte onderzoeken om onder andere meer zicht te krijgen op huidige manieren van werken. Verder hebben we kritische factoren in beeld gebracht en volgens ontwerpgericht onderzoek uiteenlopende tools, methodieken en trainingsvormen ontwikkeld. Ook mochten we in veel verschillende organisaties interprofessionele teams begeleiden en coachen bij hun ontwikkeling. Dit alles in verschillende contexten en domeinen variërend van het gemeentelijke domein, huisartspraktijken, gezondheidscentra, verpleeghuizen, ziekenhuizen, de cultuursector tot de bouw. Vanuit onze praktijkervaringen en onderzoeksbevindingen maakten we telkens de vertaling naar het onderwijs, zowel op hbo als universitair niveau. Graag delen we de highlights met een breder publiek. Praktisch toepasbare kennis kan ons inziens helpend zijn voor professionals die actief bezig zijn met het ontwikkelen, coachen dan wel begeleiden van interprofessionele teams.

Voor wie is dit boek bedoeld?

Dit boek is bedoeld voor iedereen die zich bezighoudt met het ontwikkelen, begeleiden, ondersteunen en coachen van interprofessionele teams. We richten ons zowel op studenten als professionals van verschillende disciplines, professies, en/of academies, die met interprofessionele teamsamenwerking aan de slag zijn of gaan. Het is niet alleen relevant voor de professionals die specifiek opgeleid zijn tot coach, maar ook voor degenen die als onderdeel van hun bestaande functie (mogelijk tijdelijk) een rol als coach of begeleider vervullen. Het boek helpt je als (toekomstige) ontwikkelaar, coach of begeleider van interprofessionele teams grip te krijgen op ontwikkeling. Het draagt bij aan kennisontwikkeling, maar verrijkt ook – met de diversiteit aan praktijkvoorbeelden en werkvormen – het handelingsrepertoire. Het is toepasbaar voor een breed palet aan beroepen, functies en rollen, denk aan teamleiders, projectleiders, onderzoekers, HR-adviseurs, studenten, consultants, teamleden en docenten. Om eenduidig te zijn in terminologie kiezen we in dit boek consequent voor het woord ‘coach’. Deze aanduiding weerspiegelt voor ons het beste wat we in de praktijk doen. Denk bijvoorbeeld aan het analyseren, onderzoeken, faciliteren, reflectie bevorderen, aanzetten tot actie en vooral het eigenaarschap van de ontwikkeling bij het interprofessionele team zelf beleggen. Voor deze teams kan dit boek van betekenis zijn, omdat het inzicht geeft in de processen en dynamieken die de ontwikkeling van het team bevorderen dan wel belemmeren.

Hoe is het boek opgebouwd?

Het boek is onderverdeeld in drie delen:

- **Deel 1** bestaat uit drie hoofdstukken en leidt de thematiek in. In het eerste hoofdstuk gaan we in op het waarom, hoe en wat van interprofessionele teamsamenwerking. We beschrijven de onderliggende rationale en waarden van deze samenwerking en geven een beeld van de verschillende manieren en verschijningsvormen ervan in de praktijk. Hoofdstuk 2 gaat in op de kracht en het belang van reflectie op interprofessionele samenwerking. Verder introduceren we het model Integrale Procesbegeleiding van Groepen als onze theoretische en groepsdynamische onderlegger. In het derde hoofdstuk beschrijven we de ontwikkeling van interprofessionele groepen en teams.
- **Deel 2** vormt de inhoudelijke kern van het boek en beslaat negen hoofdstukken. Allereerst introduceren we het model Interprofessionele Teamsamenwerking (IPT-model). Vervolgens lichten we de acht thema's en kritische factoren van dit model nader toe. Elk thema krijgt een korte inleiding en begripsbepaling, theoretische beschouwing, een aantal geleerde lessen, een uitwerking van concrete werkvormen en tot slot reflectievragen uit onze QuickScan.
- **Deel 3** bestaat uit drie hoofdstukken waarin we aandacht besteden aan het monitoren en evalueren van interprofessionele teamontwikkeling en het integreren van ervaringsdeskundigheid in deze teams. Tot slot schetsen we ons toekomstbeeld van ontwikkeling van interprofessionele teams.

We hopen met dit boek op een praktijkgerichte en boeiende manier bij te dragen aan de ontwikkeling van kennis en vaardigheden van (toekomstige) professionals die interprofessionele teams coachen en begeleiden.

Wim Goossens & Jérôme van Dongen



Luister naar de podcast waarin Wim en Jérôme een persoonlijke reflectie geven op het boek.





A large teal-colored circular graphic that starts from the bottom right and curves towards the top left, partially overlapping the white background.

DEEL 1



1. BEGRIPSVORMING

Interprofessionele samenwerking in teams

Opbrengst

Na het lezen van dit hoofdstuk:

- Weet je wat interprofessionele samenwerking inhoudt.
- Heb je zicht op de verschillende verschijningsvormen van interprofessionele samenwerking.
- Kun je de motieven om interprofessioneel samen te werken benoemen.
- Kun je illustreren hoe interprofessionele samenwerking vorm krijgt.

Inleiding

Om interprofessionele teams te kunnen ondersteunen bij hun ontwikkeling is het belangrijk om te begrijpen waar interprofessionele samenwerking precies over gaat. In dit eerste hoofdstuk besteden we daarom aandacht aan begripsvorming: Wat is interprofessionele samenwerking in teams precies en wat is een gangbare definitie? Vervolgens beschrijven we het waarom en de onderliggende motieven om interprofessioneel samen te werken. Tot slot geven we een beeld van de verschillende verschijningsvormen in de praktijk.

1.1 Wat is interprofessionele samenwerking?

Er zijn veel verschillende definities en beschrijvingen van samenwerking te vinden. Terugkerende elementen zijn: proces, gedeeld begrip, gedeelde verantwoordelijkheid, kennis samen opbouwen en samen kun je meer dan alleen (Peynsaert, 2014). De uitspraak 'een plus een = drie' valt regelmatig bij uitleg over het belang van samenwerking. Interprofessionele samenwerking kan betrekking hebben op professionals van verschillende vakgebieden, maar ook op bijvoorbeeld ervaringsdeskundigen, cliënten of vrijwilligers. Wij hanteren de volgende definitie (Van Dongen, 2017):

*Interprofessionele samenwerking is het **proces van samenwerken** waarbij er wordt gewerkt met een groep, team of netwerk dat bestaat uit leden van **verschillende disciplines** al dan niet samen met **ervaringsdeskundigen** die vanuit **complementariteit** interprofessioneel samenwerken en elk vanuit hun expertise bijdragen aan het realiseren van een **gezamenlijke opdracht**.*

Met name de complementariteit tussen de betrokkenen is de kracht van interprofessionele samenwerking. Deelnemers brengen allemaal vanuit hun eigen discipline of ervaringsdeskundigheid specifieke kennis in en kunnen elkaar aanvullen en versterken waarbij de som meer wordt dan de afzonderlijke delen. Het is dan ook van belang om naast een diversiteit in disciplines te zoeken naar de ideale mix van het team: heterogeniteit behoort tot de kern van interprofessioneel samenwerken. Naast de diversiteit van disciplines kan het ook helpend zijn om naar persoonlijke eigenschappen van teamleden te kijken. Een aantal hulpmiddelen daarbij zijn bijvoorbeeld: de teamrollen van Belbin, de kleuren van Caluwé, de Roos van Leary, of de denkhoeden van De Bono. Samen invulling geven aan een dergelijk model zorgt voor meer bewustwording en het vergroten van de kennis van elkaars rol en expertise en vormt daarmee een goede basis om met elkaar te zoeken naar nog meer complementariteit.

Naast complementariteit als kracht van de interprofessionele samenwerking, is *wederzijdse afhankelijkheid* oftewel *interdependentie* een vereiste. Wanneer professionals namelijk niet afhankelijk van elkaar zijn bij het realiseren van een opdracht, wordt interprofessionele samenwerking ook niet gestimuleerd (Courtright et al., 2015). Deze wederzijdse afhankelijkheid kan worden onderverdeeld in taakinterdependentie en uitkomstinterdependentie:

- Bij taakinterdependentie hebben teamleden elkaar nodig om hun werk uit te kunnen voeren. In een bouwproject bijvoorbeeld moet de stukadoor een goede onderlaag aanbrenge alvorens de schilder aan het werk kan.
- Bij uitkomstinterdependentie zijn de teamleden afhankelijk van elkaar voor het realiseren van het gewenste eindresultaat. Een klant betaalt bijvoorbeeld de rekening pas als de gehele verbouwing naar behoren is uitgevoerd.

Taakinterdependentie zorgt ervoor dat mensen *moeten* samenwerken en uitkomstinterdependentie dat ze *willen* samenwerken.

Voor alle duidelijkheid: interprofessionele samenwerking is geen doel maar een middel. Nog te vaak lijkt het erop dat professionals samenwerken zonder dat voldoende helder is wat nu precies het gezamenlijke doel of de ambitie is. Wij zien interprofessionele samenwerking echter als (hulp)middel of katalysator om dat 'hogere' doel te kunnen bereiken. Door goed samen te werken kun je bijvoorbeeld kwalitatieve en afgestemde ondersteuning bieden aan burgers in een kwetsbare positie of realiseer je inclusiviteit en maatschappelijke participatie van burgers. Dit hoger gelegen doel dient als stip aan de horizon en vraagt continu bewustzijn in de interprofessionele samenwerking.

Verschillende vormen

Samenwerking gebeurt op uiteenlopende manieren. Van werken vanuit alleen de eigen discipline, het monodisciplinair werken, tot het overnemen van taken van een collega van een ander discipline, transdisciplinair werken. Een voorbeeld hiervan is een ergotherapeut die fysiotherapeutische handelingen gaat doen. In figuur 1.1 zijn deze twee uitersten en de tussenliggende manieren van werken afgebeeld.



Figuur 1.1 Het continuüm van samenwerkingsrelaties (Zaalen et al., 2018)

Boon, Verhoef, O'Hara en Findlay (2004) onderscheiden zeven verschillende modellen van samenwerking. De modellen lopen van een niet-integratieve aanpak tot een volledig integratieve aanpak. De structuur wordt steeds complexer. Tabel 1.1 geeft een toelichting op deze modellen. In de praktijk zie je al deze modellen terug. De indeling van Boon en collega's (afkomstig uit het domein zorg en welzijn) kan helpen om een inschatting te maken van de eigen vorm van samenwerking. Interprofessionele samenwerking is een combinatie van het interdisciplinaire en integratieve model.

Tabel 1.1 Verschillende modellen van samenwerking (Boon et al., 2004)

Parallele model	Geen sprake van interprofessionele samenwerking. De professionals voeren in een gedeelde werksetting, onafhankelijk van elkaar en naast elkaar hun taken uit.
Consultatieve model	Professionals consulteren en adviseren elkaar mondeling of schriftelijk.
Collaboratieve model	Professionals delen op een ad-hoc basis onderling informatie uit over een cliënt. Daar buiten werkt ieder zelfstandig.
Gecoördineerde model	Binnen een team vindt tussen professionals afstemming plaats over de cliënt en een coördinator heeft hiervoor de verantwoordelijkheid.
Multidisciplinaire model	Een team met een leider die de onderlinge samenwerking regelt. Iedere professional maakt eigen beslissingen en doet aanbevelingen.
Interdisciplinaire model	Een gecoördineerde samenwerking die face-to-face via groepsoverleg verloopt. Hierbij worden gezamenlijke beslissingen genomen.
Integratieve model	Een niet-hiërarchisch georganiseerd team dat integraal samenwerkt binnen een team met meerdere disciplines. De professionals hebben wederzijds contact en ervaren hiervan een duidelijke meerwaarde.

Naast interprofessionele samenwerking spreekt men ook vaak van multidisciplinaire samenwerking. Deze twee benaderingen worden in de praktijk nog wel eens (onterecht) door elkaar gebruikt. Bij multidisciplinaire samenwerking hebben professionals nog aparte lijntjes met de cliënt en bestaan er afzonderlijke plannen per discipline. Interprofessionele samenwerking kenmerkt zich door de diepgaande interactie en integratie van verschillende expertises en het streven naar een gezamenlijk doel. Tabel 1.2 geeft op basis van een aantal aspecten een vergelijking tussen de beide benaderingen.

Tabel 1.2 Een vergelijking tussen multidisciplinair en interprofessioneel samenwerken (Tsakitzidis & Van Royen, 2015)

Aspect	Multidisciplinair	Inter-professioneel
Meerdere disciplines zijn betrokken	Ja	Ja
Overleg en bijeenkomsten	Soms	Ja
Gemeenschappelijke visie	Mogelijk	Ja
Gelijkwaardigheid van disciplines	Mogelijk	Ja
Gezamenlijk plan	Nee	Ja
Afspraken over taakverdeling	Mogelijk	Ja
Kennis van elkaars vakgebied	Mogelijk	Ja
Holistische aanpak	Nee	Ja
Cliënt gecentreerd	Ja, op monodisciplinair niveau	Ja, op gezamenlijk niveau
Een aanspreekpunt voor de cliënt	Nee	Ja
Gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het plan	Nee	Ja

In dit boek richten we ons op interprofessionele samenwerking als meest integrale vorm van samenwerken. Hierin staat namelijk complementariteit en de interactie tussen de betrokken disciplines centraal en streeft men naar een gezamenlijk doel.

1.2 Waarom interprofessionele samenwerking?

Het belang van interprofessionele samenwerking onderkent vrijwel iedereen. Veel organisaties sturen aan op meer en betere samenwerking. Maar waarom is de samenwerking tussen professionals van verschillende disciplines nu zo belangrijk? Wat zijn de onderliggende motieven om interprofessioneel samen te werken? En wat zijn de doelen van deze vorm van samenwerking? We hebben acht mogelijke motieven vanuit onze praktijkervaring in het zorg- en welzijnsdomein uitgewerkt. We zijn ons ervan bewust dat deze motieven verschillende 'grootheden' zijn en dat ze elkaar deels overlappen. In het voorwoord hebben we al aangegeven dat interprofessionele samenwerking voor meer domeinen van betekenis is. De onderstaande motieven zijn in onze optiek dan ook te vertalen naar andere domeinen.

Alvorens we overgaan naar de beschrijving van de motieven die spreken vóór interprofessionele samenwerking – waar we uiteraard achter staan – willen we eerst een kritische reflectie vooraf meegeven. Interprofessionele samenwerking – vaak vertaald in ‘integraal werken’ – wordt bij momenten gebruikt als een sleutelwoord en een ogenschijnlijke panacee voor alles. Het kan hierdoor totalitaire trekken krijgen. Keerzijde van het organiseren van interprofessionele samenwerking waarin een cliënt(systeem) holistisch en integraal wordt benaderd, is dat de macht van de systeemwereld groter kan worden dan de leefwereld van de cliënt/patiënt. We kwamen dit tegen in onze observaties van multidisciplinaire overleggen (MDO’s) waarin professionals van verschillende disciplines casuïstiek bespraken. Tijdens deze MDO’s bleek dat het 80-85 procent van de tijd ging over het organisatorische en professionele perspectief en slechts 10-15 procent over het cliënt-/patiëntperspectief. Met andere woorden, de doelen van de professionals leken meer centraal te staan dan de doelen, wensen en voorkeuren van de betreffende cliënt. Interprofessionaliteit lijkt tegenwoordig hét sleutelwoord – en we denken dat dit in veel domeinen ook nodig en wenselijk is – maar aandacht voor de keerzijde en risico’s ervan is evenzeer van belang.

Na deze reflectie op de keerzijde van interprofessionele samenwerking, volgt nu een beschrijving van acht motieven:

Motief 1:

In staat zijn te voldoen aan de complexiteit van (ondersteunings)vragen.

In toenemende mate worden professionals geconfronteerd met complexe vraagstukken. Veel hebben de kenmerken van zogenaamde ‘wicked’ vraagstukken. Ze zijn moeilijk op te lossen en mogelijke oplossingen leiden weer tot nieuwe vragen. In dit kader wordt ook gesproken over de VUCA-wereld: *volatile, uncertain, complex, and ambiguous*. Vrij vertaald: beweeglijk (volatiel, onvoorspelbaar), onzeker, complex en dubbelzinnig. Naast deze meer algemene maatschappelijke uitdagingen worden professionals op de werkvloer ook geconfronteerd met ingewikkelde hulp- en ondersteuningsvragen. Dat komt met name doordat bijvoorbeeld in het domein zorg en welzijn cliënten uitdagingen en problemen ervaren op meerdere leefgebieden. Een cliënt heeft bijvoorbeeld naast fysieke beperkingen door zijn diabetes en COPD ook te maken met financiële problemen en voelt zich eenzaam. Dergelijke complexe ‘multiproblematiek’ vraagt om integrale, goed doordachte, passende oplossingen, die professionals alleen kunnen bieden door met elkaar samen te werken.

Motief 2:

In staat zijn om te anticiperen op een complexe (organisatie)context.

Veel teams verhouden zich tot een complexe context. Een context bijvoorbeeld die wordt gekenmerkt door krapte op de arbeidsmarkt, schommelingen in vraag en aanbod, veranderende wet- en regelgeving en onzekerheden rond inkomsten of subsidies, of technologische innovaties. Anticiperen op vraagstukken in een dergelijke complexe context kan niet enkel vanuit een monodisciplinaire aanpak. Interprofessionele samenwerking tussen disciplines, maar ook tussen organisatieonderdelen, is hierbij gewenst. De hiervoor geschetste complexe organisatieomgeving wordt door organisatiekundigen ook wel een turbulent ecosysteem genoemd (Peeters & Govers, 2020). Ons gezondheidszorg- en welzijnssysteem is hiervan een treffend voorbeeld. Dit veld is voortdurend aan veranderingen onderhevig (Karam et al., 2018; Van Dijk-De Vries et al., 2017). Om op deze ontwikkelingen en trends te kunnen anticiperen, zullen professionals van verschillende disciplines en ervaringsdeskundigen hun krachten moeten bundelen.

Motief 3:

In staat zijn passende zorg, ondersteuning of diensten te bieden.

Het uiteindelijke doel van zorg- en welzijnsprofessionals is het verbeteren van de kwaliteit van zorg, ondersteuning van hun cliënten en het bevorderen van hun welbevinden. Ons zorgstelsel staat door toenemende complexiteit van zorgvragen en krapte op de arbeidsmarkt steeds meer onder druk en moet daarom veranderen (Ministerie van Volksgezondheid, 2020). Passende zorg is gewenst. Dit betreft zorg die nodig is, waarde toevoegt en bijdraagt aan kwaliteit van leven, en die aansluit bij behoeften, voorkeuren, wensen en omstandigheden van de individuele cliënt. Een andere definitie van passende zorg is: gepast gebruik én passende organisatie van zorg. Gepast gebruik verwijst ernaar dat zorg- en dienstverleners ook niet klakkeloos hoeven te doen wat de cliënt vraagt: het moet passen bij de hulpvraag en de professionele en organisatorische kaders. Al geruime tijd wordt daarom ingezet op het optimaliseren van de organisatie van zorg, zowel op regionaal als op landelijk niveau. Het overheidsprogramma 'De juiste zorg op de juiste plek' (JZOJP), richt zich bijvoorbeeld op het optimaliseren van de interprofessionele samenwerking.

Motief 4:

In staat zijn efficiënt te werken.

Door goed samen te werken kunnen processen efficiënter worden ingericht. Er zijn legio voorbeelden van situaties waarin dubbel werk wordt geleverd of inzet van personeel en middelen niet efficiënt is. Ook bij veel interprofessionele overlegvormen wordt de kostbare tijd niet efficiënt ingedeeld. Zo blijft overleg vaak hangen in

de mededelingensfeer of worden punten die ter informatie waren geagendeerd uitvoerig bediscussieerd. Vaak zijn er ook te veel mensen betrokken en wil iedereen met de beste bedoelingen zijn of haar zegje doen. Ter illustratie een voorbeeld van een interprofessioneel overleg dat 90 minuten duurde. Er waren 19 professionals aanwezig, waaronder drie wijkverpleegkundigen, drie ergotherapeuten en twee fysiotherapeuten van verschillende organisaties. In totaal zijn er door deze grote groep professionals drie patiënten oppervlakkig besproken en ontbraken concrete afspraken. Door interprofessionele samenwerking goed in te richten, doelgericht en methodisch aan te vliegen en te structureren, kan er veel efficiënter worden gewerkt.

Motief 5:

In staat zijn blijvend te leren en met plezier (samen) te werken.

Interprofessionele samenwerking levert niet alleen voordelen op voor de cliënt, maar zeker ook voor de professional. Onderzoek laat zien dat samenwerking met collega's van andere disciplines, professies of organisaties leidt tot meer werkplezier. De kwaliteit van de werkrelaties binnen interprofessionele samenwerkingsverbanden lijkt een positieve uitwerking te hebben op het werkklimaat en het werkplezier (Bookey-Bassett et al., 2017; Lemieux-Charles & McGuire, 2006; Wranik et al., 2019). Dit komt doordat professionals door samen te werken telkens opnieuw worden uitgedaagd, nieuwe inzichten genereren, hun horizon verbreden en netwerk uitbreiden. Ook kan het werkplezier worden vergroot door aandacht te besteden aan een aantal aspecten die met samenwerking te maken hebben, namelijk: grotere werktevredenheid en continuïteit van professionele inzet, succesvollere werving en behoud van professionals, passendere teamsamenstelling, effectiever teamfunctioneren, het samen leren en een beter teamklimaat.

Motief 6:

Bij elkaar brengen van leef- en systeemwereld.

Soms worden interprofessionele samenwerkingsverbanden opgetuigd met als doel de kloof tussen de leef- en systeemwereld te dichten. "De systeemwereld is alles wat mensen ontwikkeld hebben aan instellingen en structuren op gebieden als economie, politiek, onderwijs, wetenschap, overheid, gezondheidszorg, verzorgingsstaat. Dus een buitengewoon ongelijksoortige verzameling van systemen en subsystemen. De leefwereld is het ervaringsdomein, waarin mensen met elkaar omgaan in en buiten de systemen" (Van der Lans, 2010). Door professionals van uiteenlopende disciplines uit de systeemwereld te koppelen aan cliëntvertegenwoordigers, burgers, vrijwilligers of ervaringsdeskundigen uit de leefwereld, kunnen deze twee werelden bij elkaar gebracht worden.

Motief 7: Individuele belangen.

Bij interprofessionele samenwerking kunnen ook persoonlijke belangen en motieven leidend zijn. Professionals werken bijvoorbeeld bewust samen om hun eigen blikveld, kennis en expertise te vergroten. Ze breiden hun netwerk actief uit en maken kennis met professionals van andere disciplines en organisaties. Andere individuen zijn op zoek naar erkenning, waardering, uitdaging in het werk, verbondenheid of meer werkplezier en zoeken daarom de interprofessionele samenwerking op. Het lonkend perspectief van interprofessionele samenwerking en bijbehorende voordelen voor het individuele teamlid zelf staan in dit motief centraal.

Motief 8: Sociaal-maatschappelijke motieven.

Ten slotte motieven voor interprofessionele samenwerking die gelegen zijn op sociaal-maatschappelijk niveau. Deze motieven vinden we terug in het rapport 'Sociaal In Beweging: Advies van de verkenningscommissie Hogere Sociale Studies' (Vereniging hogescholen, 2022). Zij wijzen op de veranderde sociale verhoudingen in de samenleving en professie-overstijgende vraagstukken, denk aan armoede, lichamelijke en geestelijke gezondheid, veiligheid, wet- en regelgeving, onderwijs, techniek, duurzaamheid. Tevens worden in dit verband genoemd: internationaal vastgestelde ontwikkeldoelen die interprofessionele samenwerking vragen, zoals: duurzame steden, bevorderen veiligheid, verkleinen van sociaal-economische gezondheidsverschillen, stimuleren van inclusieve gemeenschappen. We komen hier in deel 3 op terug.

1.3 Hoe wordt er interprofessioneel samengewerkt?

Uit eigen onderzoek blijkt dat interprofessionele teams variëren in onderliggende doelstelling, manieren van werken, processen, samenstelling en fase van groepsontwikkeling (Van Dongen, 2017). Interprofessionele samenwerkingsverbanden zijn in de meeste gevallen dynamisch (Doekhie et al., 2017; Seaton et al., 2021); de teamsamenstelling is doorgaans onderhevig aan personeelwisseling waardoor de werkafspraken en de groepsdynamiek constant in ontwikkeling is (Brown et al., 2021; Doekhie et al., 2017; Van Dijk-De Vries et al., 2017; Van Dongen et al., 2016). Sommige teams bestaan al heel lang, hebben een vaste kern, en werken volgens een vastgestelde structuur regelmatig samen. Andere teams zijn pas recent gevormd, kennen een wisselende samenstelling, werken ad hoc samen en worden meer gezien als netwerk of groep. Bij een netwerk wisselt de samenstelling continu, en komen en gaan de deelnemers regelmatig (Ferlie et al., 2016). Lingard et al. (2017) beschrijven

deze dynamische teams als 'zwermen' met leden vanuit verschillende organisaties die elkaar misschien niet zo goed kennen en beperkte mogelijkheden hebben om gezamenlijke uitgangspunten en visie te ontwikkelen in vergelijking met vaste teams.

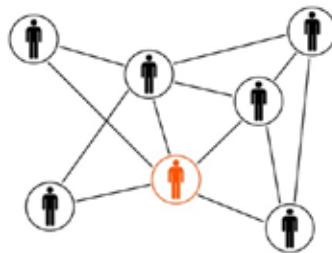
In de praktijk zien we interprofessionele samenwerking in verschillende vormen. Er zijn drie variabelen waarin ze kunnen verschillen, namelijk: de doelgerichtheid, het werkgebied en de entiteit. Figuur 1.2 geeft van deze verschillende vormen een overzicht.

Doelgerichtheid

- Gericht op individuele casuïstiek
- Gericht op een thema
- Gericht op een populatie

Werkgebied

- Praktijk
- Buurt of wijk
- Gemeente
- Regio



Entiteit

- Groep
- Team
- Netwerk

Figuur 1.2 Verschillende vormen van interprofessionele samenwerking

Doelgerichtheid

Het uiteindelijke doel en daarmee tevens de focus van de samenwerking kan verschillen. We zien bijvoorbeeld in zorg en welzijn dat veel interprofessionele samenwerkingsverbanden gericht zijn op het bespreken van individuele casuïstiek. Samen proberen de betrokken professionals oplossingen en strategieën te bedenken gericht op de doelen, wensen en voorkeuren van een individuele cliënt. In sommige gevallen richt een samenwerkingsverband zich op een thema. Een voorbeeld hiervan is valpreventie. Op basis van gedeelde belangen en interesses verzamelen zich een aantal professionals (soms aangevuld met ervaringsdeskundigen en vrijwilligers) rondom deze thematiek. Men ontwikkelt samen een nieuwe aanpak of werkwijze, of organiseert een activiteit. Naast een focus op individuele casuïstiek of een thema zijn sommige samenwerkingsverbanden ook gericht op een specifieke doelgroep, zoals in de zorg cliënten met diabetes of dementie.

Werkgebied

Interprofessionele samenwerking kan op microniveau plaatsvinden, bijvoorbeeld in en rondom een praktijk van de huisarts of fysiotherapeut. Op initiatief van een huisartspraktijk worden er interprofessionele overleggen georganiseerd waarin cliënten die in het verzorgingsgebied van de praktijk wonen, worden besproken. Maar ook op het niveau van buurt, wijk, en gemeente zien we samenwerkingsverbanden ontstaan. Voorbeelden zijn initiatieven gericht op het creëren van een dementievriendelijke gemeente of het gezamenlijk aanpakken van de algehele veiligheid in de wijk. Diverse organisaties bundelen hun krachten en werken interprofessioneel samen aan een gezamenlijke ambitie. Tot slot zijn er ook thema's die op het regionale of soms zelfs provinciale niveau worden opgepakt. Denk hierbij aan het organiseren van jeugdzorg.

Entiteit

Globaal worden samenwerkingsverbanden ingedeeld in drie entiteiten: een overleg, team of netwerk. Het onderscheid hiertussen is in de praktijk soms lastig aan te geven: 'Met welk van de drie hebben we nu eigenlijk te maken?' Een MDO in de huisartspraktijk is hiervan een goed voorbeeld. Vanuit veel huisartspraktijken en gezondheidscentra in de eerste lijn worden overleggen georganiseerd waarin professionals van verschillende disciplines participeren. Samen bespreekt men complexe casuïstiek. De frequentie, duur en samenstelling verschillen per praktijk. Men noemt dit van origine *multidisciplinair overleg*. Tegelijkertijd wordt eigenlijk interprofessionele samenwerking nagestreefd. Dat levert al een eerste begripsverwarring op (zie onze eerdere opmerkingen over multidisciplinair en interprofessioneel samenwerken).

Daarnaast worden dergelijke MDO's vaak als team beschouwd. Ook dit is discutabel, omdat de omvang en samenstelling dynamisch zijn en dus voortdurend veranderen. Het is dan meer een overlegvorm. Een team zou veronderstellen dat er sprake is van een autonome eenheid die een gerichte opdracht of taak heeft te vervullen, een relatie en interactiepatroon kan ontwikkelen en duurzaamheid in functioneren heeft (Vroemen, 2017). Interventies bij teamcoaching zijn anders dan die bij het begeleiden van een overlegvorm of netwerk.

Een interprofessioneel overleg

Een interprofessioneel overleg bestaat uit twee of meer personen die met elkaar omgaan of met elkaar verbonden zijn door een gedeelde interesse, taak of activiteit. Daarbij kan een overleg informeel en spontaan ontstaan, of vanuit een organisatorische context. Deelnemers maken van elkaar gebruik, zonder dat altijd

aan een gezamenlijk doel wordt gewerkt. De samenwerking wisselt wat betreft intensiviteit, frequentie en duurzaamheid. Overlegvormen zijn daardoor meer fluïde in hun werkwijze. Deelnemers zijn ook niet (altijd) afhankelijk van elkaar om (gezamenlijk) succes te bereiken.

Een interprofessioneel team

Een interprofessioneel team bestaat uit een groep personen van verschillende disciplines die door samenwerking een gezamenlijk doel nastreeft. De doelgerichtheid is dan ook groot. De teamleden zijn afhankelijk van elkaar in het realiseren van dit doel. Interdependentie – zoals eerder toegelicht – is dan ook een basisvoorwaarde bij de teamvorming. Interprofessionele teams ontwikkelen zich enigszins systematisch. Ontwikkeling kan dan ook vaak worden voorspeld aan de hand van groepsdynamische modellen. De ideale omvang – om ook als team goed te kunnen ontwikkelen – ligt wat ons betreft tussen de 4-12 deelnemers. De cohesie en verbondenheid van teamleden onderling zijn doorgaans groot.

Een interprofessioneel netwerk

Een interprofessioneel netwerk is een dynamische en relatief grote groep mensen. Het bestaat vaak uit disciplines uit verschillende organisaties en domeinen. De doelgerichtheid is relatief matig. In sommige gevallen ligt er een concreet en gezamenlijk plan, in andere gevallen is onduidelijk wat de gezamenlijke ambitie is. De samenstelling kan veranderen waardoor groepsontwikkeling en groei naar meer teamvolwassenheid worden bemoeilijkt.

Tabel 1.3 Verschillende entiteiten: overleg, team en netwerk

	Interprofessioneel overleg	Interprofessioneel team	Interprofessioneel netwerk
Samenstelling	flexibel	vast	dynamisch
Doelgerichtheid	klein	groot	matig
Eén gezamenlijk plan	soms	ja	soms
Interdependentie	klein	groot	matig
Ontwikkeling	organisch	systematisch	dynamisch
Omvang	Gemiddeld (6-14)	Varieert Klein (4-6) Groot (8-12)	Groot (10+)
Verbondenheid	matig	groot	klein

Naast de interprofessionele overleggen, teams en netwerken ontstaan door de versnelling van de technologie steeds meer virtuele teams. Dergelijke teams bestaan uit professionals die bijvoorbeeld kennis online met elkaar uitwisselen, zonder dat ze elkaar fysiek ontmoeten. Maar ook bestaande teams lijken steeds meer gebruik te maken van technologische ondersteuning en digitale vormen van overleg of uitwisseling. In deel drie van het boek komen we op een aantal van deze 'nieuwe' vormen van interprofessionele samenwerking terug.

Tot slot

In dit eerste hoofdstuk hebben we beschreven waarom interprofessionele samenwerking van belang is, wat het precies is en welke vormen we in de praktijk zien. Het belang van interprofessionele samenwerking is evident. Vrijwel elke beroepskracht wordt er in zijn werk mee geconfronteerd. Maar deze samenwerking loopt niet altijd vanzelfsprekend goed.

In het volgende hoofdstuk gaan we in op het thema reflectie op interprofessionele samenwerking. Dit is van belang voor de doorontwikkeling van interprofessionele teams. Bovendien zijn teams die regelmatig reflecteren innovatiever, creatiever en effectiever.

Samenvatting

Interprofessionele samenwerking is het proces van samenwerken waarbij er wordt gewerkt met een groep, team of netwerk dat bestaat uit leden van verschillende disciplines. De leden werken vanuit complementariteit interprofessioneel samen en ieder draagt vanuit zijn eigen expertise bij aan het realiseren van een gezamenlijke opdracht. Er zijn verschillende motieven waarom interprofessioneel wordt samengewerkt. Bijvoorbeeld om aan te sluiten op complexe (ondersteunings) vragen of het bevorderen van leren van en met elkaar. De doelgerichtheid, werkgebieden en entiteit verschillen per interprofessioneel samenwerkingsverband.