



VINCENT DE WAAL (RED.)

INTER PROFESSIEONEEL WERKEN EN INNOVEREN IN TEAMS

SAMENWERKING
IN NIEUWE
PRAKTIJKEN

Interprofessioneel werken en innoveren in teams

Interprofessioneel werken en innoveren in teams

Samenwerking in nieuwe praktijken

Vincent de Waal (red.)

uitgeverij | **C**
coutinho

bussum 2023

www.coutinho.nl/interprofessioneelwerken

Je kunt aan de slag met het online studiemateriaal bij dit boek. Dit materiaal bestaat uit verwerkingsopdrachten per hoofdstuk.

© 2018 Uitgeverij Coutinho bv

Alle rechten voorbehouden.

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

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (www.reprorecht.nl). Voor de readerregeling kan men zich wenden tot Stichting UvO (Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, www.stichting-uvo.nl). Voor het gebruik van auteursrechtelijk beschermd materiaal in knipselkranten dient men contact op te nemen met Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, www.stichting-pro.nl).

Eerste druk 2018, tweede oplage 2023

Uitgeverij Coutinho

Postbus 333

1400 AH Bussum

info@coutinho.nl

www.coutinho.nl

Omslag: Bart van den Tooren, Amsterdam

Noot van de uitgever

Wij hebben alle moeite gedaan om rechthebbenden van copyright te achterhalen. Personen of instanties die aanspraak maken op bepaalde rechten, wordt vriendelijk verzocht contact op te nemen met de uitgever.

ISBN 978 90 469 0602 6

NUR 741

Inhoud

Inleiding	13
Overzicht schema's en tabellen	17

DEEL I Introductie

1	De opkomst en betekenis van interprofessionele teams	21
	Introductie	
	<i>Vincent de Waal</i>	
1.1	Inleiding	21
1.2	Innovatieve teams en interprofessionalisering	22
1.3	De opkomst van interprofessionele praktijken	24
1.4	Toenemende complexiteit en een grotere nadruk op public value	29
1.5	Vitale organisaties: complexe veranderprocessen	31
1.6	Teams en teamontwikkeling	34
1.7	Nieuwe kwaliteitseisen professionals	36
	Literatuur	41

DEEL II Interprofessioneel samenwerken en innoveren in teams

2	Succesfactoren voor interprofessioneel samenwerken	47
	Een verkenning van de internationale literatuur en implicaties voor onderwijs	
	<i>Liesbeth Rijdsdijk, Joep Hofhuis, Maike de Bot & Sjiera de Vries</i>	
2.1	Inleiding	47
2.2	Wicked vraagstukken en de noodzaak van samenwerking	48
2.3	Soorten interprofessionele teams	49
2.4	Interprofessionele samenwerking in sociale wijkteams	52
2.5	Succesfactoren voor interprofessioneel samenwerken	54
2.5.1	Individueel en interpersoonlijk niveau	54
2.5.2	Teamniveau	55
2.5.3	(Inter)organisatieniveau	58
2.5.4	Nationaal niveau	59

2.6	Implicaties voor het onderwijs	60
2.7	Conclusies en aanbevelingen	62
	Literatuur	63
3	Interprofessioneel werken vraagt organisatieverandering	67
	Context en ontwikkelkansen van je vak	
	<i>Dorien de Wit</i>	
3.1	Inleiding	67
3.2	Je vak	68
3.3	Je functie	70
3.4	Je team	71
3.5	Je organisatie	74
3.6	Je netwerk	76
3.7	Leren samenwerken in fasen	77
3.8	Slotopmerkingen	80
	Literatuur	81
4	Bereik meer met teams!	83
	Haal betere resultaten als (interprofessioneel) team door teamontwikkelruimte te maken	
	<i>Karin Derksen</i>	
4.1	Inleiding	83
4.2	Wat is een team?	84
4.3	Teamontwikkelruimte	87
4.4	Tot slot: elke professional een vaardig teamwerker!	94
	Literatuur	94
5	Vaardig in succesvol samenwerken	97
	Over samenwerkend leren, teamontwikkeling en teamrollen	
	<i>Hanneke Grutterink & Jan Pieter van Oudenhoven</i>	
5.1	Inleiding	97
5.2	Vaardigheden voor het bevorderen van samenwerking	99
5.3	Aandacht voor samenwerking in het onderwijs, de zorg en bedrijven	100
5.4	Samenwerkend leren	103
5.5	Teambuilding en teamontwikkeling	105
5.6	Het transactief geheugen	106
5.7	Teamrollen	108
5.8	Veranderingen in teamsamenstelling	111
5.9	Slotopmerkingen	113
	Literatuur	114

6	Kenniscreatie binnen teams	117
	Het verbinden van expertises binnen interprofessionele samenwerking	
	<i>Vincent de Waal</i>	
6.1	Inleiding	117
6.2	Kennis en kennisontwikkeling binnen organisaties	118
6.3	Argyris en Schön over defensieve routines en innovatie	121
6.4	Het kenniscreatiemodel van Nonaka en Takeuchi	124
6.4.1	Taciete kennis en kennisconversie	125
6.4.2	Kanttekeningen bij Nonaka en Takeuchi	127
6.5	De teamleider (middenmanager) als change-intermediair en stimulator van leerprocessen	128
6.6	Conclusies	130
	Literatuur	132
7	Transformatieleren	135
	Hoe onzeker weten tot innovatie kan leiden	
	<i>Martin Stam & Jean Pierre Wilken</i>	
7.1	Inleiding	135
7.2	De kern van transformatieleren	137
7.3	Transformatieleren vormgeven	139
7.4	Expansief leren	140
7.5	Boundary crossing	142
7.6	Trialogisch leren	143
7.7	Slotopmerkingen	145
	Literatuur	146
8	Van middenmanager naar manager van het midden	149
	Over teamleiders in tijden van interprofessionalisering en zelfsturing	
	<i>Vincent de Waal</i>	
8.1	Inleiding	149
8.2	Middenmanagers: een positie in verandering	150
8.3	Transities binnen ondernemingen	154
8.4	De positie van het middenmanagement nader bekeken	155
8.5	Competenties van middenmanagers	160
8.6	Krachtenveld van concurrerende waarden (Quinn & Rohrbaugh)	161
8.7	Conclusies	165
	Literatuur	167

DEEL III

Praktijkonderzoeken

9	Introductie deel III	171
	<i>Linda van den Broek</i>	
9.1	Inleiding	171
9.2	Acht praktijkonderzoeken	172
9.3	Cliënten centraal	173
9.4	Ondersteunen van de samenwerking	174
9.5	Organisatieverandering	175
9.6	Competente professionals met ambitie	176
9.7	Belang van onderzoek	177
10	Patiëntgerichte zorgplannen: interprofessioneel samenwerken binnen de eerstelijns zorg	179
	Best practices onder de loep	
	<i>Jerôme van Dongen, Claudy Cobben-Crefcoeur, Loes van Bokhoven, Sandra Beurskens & Ramon Daniëls</i>	
10.1	Inleiding	179
10.2	Interprofessionele teams in de eerste lijn	182
10.3	Negen succesfactoren	185
10.4	Verbeterpunten	187
10.5	Slotopmerkingen	189
	Literatuur	192
11	Resultaten van de proeftuinen van PACT	193
	Inclusie door interprofessionele samenwerking in kindvoorzieningen 0-6 jaar (samenwerking kinderopvang, basisonderwijs en jeugdzorg)	
	<i>Marielle Balledux, Jeannette Doornenbal, Ruben Fukkink, Jolanda Spoelstra, Marloes van Verseveld & Tom van Yperen</i>	
11.1	Inleiding	193
11.2	Onderzoeksopzet	196
11.3	Resultaten	199
11.4	Aanbevelingen	205
	Literatuur	207

12	Bottom-up organisatieverandering in de ouderenzorg Innovatieve teams nemen de regie <i>Anneke Offereins en Klaas ten Have</i>	209
12.1	Inleiding	209
12.2	De uitdagingen van de ouderenzorg	210
12.3	Veranderstrategieën voor organisatieontwerp en implementatie nieuwe werkwijzen	212
12.4	Experiment bottom-up organisatieverandering	213
12.5	Bottom-up methodiek voor ontwerpen en veranderen van werk	214
12.6	De opschaling van de bottom-up aanpak	217
12.7	Nieuwe rol leidinggevendenden als coach in de verandering niet vanzelfsprekend	218
12.8	Organisatorische complexiteit verminderen en regelcapaciteit opvoeren	220
12.9	Zelforganisatie als instrument voor versterken verandervermogen	221
12.10	Conclusies	223
	Literatuur	225
13	Interdisciplinair samenwerken in jeugdhulp en ambulante ondersteuning: kansen voor leerlingen Competente professionals als succesfactor <i>Hans Schuman</i>	227
13.1	Inleiding	227
13.2	Samenwerken ten behoeve van kinderen, jongeren en gezinnen	229
13.3	Multidisciplinair en interdisciplinair samenwerken	231
13.4	De internationale context	234
13.5	Competenties om interdisciplinair samen te werken	236
13.6	Interdisciplinair samenwerken binnen Heliomare Kind/Jeugd	240
13.7	Slotopmerkingen	245
	Literatuur	247
14	Interprofessionalisering in kinderopvang en onderwijs Een vergelijkende studie in vier Europese steden <i>Sigrid Ploeger & Ruben Fukkink</i>	249
14.1	Inleiding	249
14.2	Typologie van interprofessionele samenwerking	250
14.3	Organisatie van samenwerking tussen basisonderwijs en buitenschoolse opvang	252

14.4	Opzet van deze studie	255
14.4.1	Methode	255
14.4.2	Analyses	257
14.4.3	Resultaten	258
14.4.4	Synthese van de resultaten	261
14.5	Conclusie en discussie	262
	Literatuur	264
 15	 Wijkteams Jeugd en Gezin	 267
	Hoe teams werken, leren en ontwikkelen integreren in de dagelijkse praktijk	
	<i>Roel van Goor & Pauline Naber</i>	
15.1	Inleiding	267
15.2	Praktijkonderzoek naar Amsterdamse wijkteams	269
15.3	Leren als teamleren	270
15.4	Leren in dialoog	273
15.5	Leren van monitoring	276
15.6	Een veranderende kijk op leren in wijkteams	277
15.7	Wijkteams in onderzoek en ontwikkeling	280
	Literatuur	281
 16	 Samenwerken naar gemeenschappelijkheid in gezondheidspreventie	 285
	Een theorie die houvast geeft in de praktijk	
	<i>Marian ter Haar & Noelle Aarts</i>	
16.1	Inleiding	285
16.2	Implementatie als beleidsprobleem	286
16.3	De BeweegKuur	288
16.4	Delphi-onderzoek	293
16.5	Van Delphi-onderzoek naar de theorie over geleidelijke gemeenschappelijkheid	295
16.6	Samenwerken en leren in netwerken: conclusies	299
	Literatuur	301

17	Co-teaching	303
	Interprofessionele samenwerking in het basisonderwijs	
	<i>Dian Fluijt</i>	
17.1	Inleiding	303
17.2	Zorgen van ambulant begeleiders in Rotterdam	305
17.3	PPO Rotterdam start de pilot co-teaching	306
17.4	Een casestudy: interprofessionele samenwerking door middel van co-teaching	307
17.5	Kritische momenten uitgelicht	311
17.6	Conclusies	313
17.7	Discussie	314
	Literatuur	316
	 DEEL IV	
	Slotbeschouwing	
18	De betekenis van interprofessioneel werken voor beroep, opleiding en onderzoek	321
	<i>Hans van Ewijk</i>	
18.1	Inleiding	321
18.2	Beroepsperspectief	322
18.3	Opleidingsperspectief	324
18.4	Onderzoeksperspectief	325
18.5	Tot slot	326
	Literatuur	327
	 Register	328
	 Over de auteurs	337

Inleiding

Waarom dit boek?

Het overkoepelende thema van dit boek is *interprofessionalisering en innovatieve teams*. We omschrijven interprofessionalisering als vormen van samenwerking binnen teams tussen professionals met uiteenlopende expertise. Doel van deze samenwerking is om vanuit een gemeenschappelijke visie een geïntegreerde en vernieuwende aanpak vorm te geven die tegemoetkomt aan de behoeften van (groepen) burgers. De focus in dit boek ligt op vormen van dienstverlening binnen de jeugdsector, het sociaal werk, de zorg en het onderwijs, die in toenemende mate en vooral op lokaal en regionaal niveau onderling verbindingen met elkaar aangaan. Met dit boek willen we nader ingaan op deze ontwikkeling door een aantal theoretische perspectieven te schetsen en door de weergave van recent relevant praktijkonderzoek.

Het terrein van interprofessionalisering in verbinding met de innovatieve rol van teams is weliswaar een relatief nieuw aandachtsgebied, maar inmiddels is er een grote hoeveelheid publicaties (onderzoeken, artikelen in vaktijdschriften en dergelijke) beschikbaar. Onder meer binnen hogescholen en universiteiten is de laatste jaren veel tijd en energie gestopt in het onderzoeken en analyseren van nieuw opkomende interprofessionele praktijken. In dit boek wordt vanuit verschillende perspectieven en invalshoeken en op basis van empirisch (praktijk)onderzoek naar interprofessioneel samenwerken en teamontwikkeling gekeken. Deze uitgave beoogt onder meer dat de lezer een ruim overzicht krijgt van dit recente onderzoek en tevens van de belangrijkste nationale en internationale literatuur die op dit terrein voorhanden is.

Bij dit boek is er niet naar gestreefd dat de verschillende bijdragen uniform van opzet zijn. De lezer zal in sommige hoofdstukken herkennen dat er verslag wordt gedaan van een onderzoek dat gehouden is binnen een bepaalde sector, in een ander hoofdstuk dat er vooral vanuit literatuur een thema wordt verkend en in weer een ander hoofdstuk dat uitvoerende professionals en hun direct leidinggevenden (en ook professionals in opleiding) handvatten krijgen aangereikt voor het interprofessioneel werken binnen teams. Deze variëteit van invalshoeken en auteursperspectieven vonden we een belangrijk uitgangspunt in de samenstelling van deze uitgave.

Het is ons doel om een waardevolle gids te publiceren op het nieuwe terrein van interprofessionalisering. We beogen een synthese tussen de belangrijkste theoretische en wetenschappelijke inzichten met praktijkbeschrijvingen en handreikingen voor de praktijk. We beschouwen het geheel als een introductie in een belangrijke ontwikkeling die zich in meerdere sectoren voordoet en als een handreiking naar ieder die zich hierin wil verdiepen, met gebruikmaking van alle literatuur die aan bod komt of waarnaar wordt verwezen. Het is de eerste keer dat in Nederland een dergelijke selectie van artikelen rond dit thema wordt gebundeld.

Voor wie is dit boek?

In veel sectoren bestaat een grote vraag naar verdere verdieping in de materie van interprofessioneel (samen)werken. Het boek is van waarde voor uitvoerende professionals en hun direct leidinggevenden die hiermee te maken hebben. We weten dat binnen het hoger onderwijs de behoefte aan een bundeling van (studie)materiaal op het terrein van interprofessioneel samenwerken eveneens groot is. Professionals in opleiding dienen beter toegerust te worden voor veranderende praktijken binnen publieke dienstverlening, zo wordt van verschillende kanten aangegeven. Dit boek met zowel theoretische verdieping als divers onderzoek binnen uiteenlopende praktijken van publieke dienstverlening voorziet volgens ons in deze behoefte.

Leeswijzer

In deel I wordt ingegaan op de actuele betekenis van het thema van dit boek en wordt deze uitgave nader geïntroduceerd. In deze introductie is een leeswijzer van de hoofdstukken in deel II te vinden. Meerdere perspectieven op het terrein van teamleren, samenwerking binnen teams, kenniscreatie, organisatieverandering en (team)leiderschap komen in deel II aan bod. In een empirisch deel (deel III) wordt recent en divers praktijkonderzoek op het terrein van integraal en interprofessioneel werken besproken. Daarmee wordt een actueel beeld geschetst van de reikwijdte van deze ontwikkeling en van belangrijke vragen en discussiepunten die ermee verbonden zijn. Deel III kent een aparte introductie van de hand van Linda van den Broek, waarin de hoofdstukken worden toegelicht. Deel IV bevat een slotbeschouwing van de hand van Hans van Ewijk. Hierin wordt onder meer ingegaan op de waarde van praktijkonderzoek op het terrein van interprofessioneel werken. De vraag wat de ontwikkeling richting interprofessioneel werken voor de opleidingen en voor werkpraktijken in de nabije toekomst betekent komt daarin eveneens aan de orde.

Dit boek bestaat uit vier delen:

Deel I bevat een introductie op deze uitgave.

Deel II bevat zeven hoofdstukken waarin wordt ingegaan op verschillende thema's, waaronder:

- nieuwe vormen van publieke dienstverlening en de implicaties voor professionele teams;
- het begrip interprofessioneel samenwerken vanuit internationaal perspectief;
- lerende organisaties en innovatie;
- teamleren en teamontwikkelruimte;
- transformatieleren en kenniscreatie (leren op de werkvloer door teams gericht op innovatie);
- teamleiderschap: tussen aansturing en zelfsturing;
- professionals opleiden voor nu en later.

Deel III begint met een korte introductietekst. Het bevat negen hoofdstukken waarin verslag gedaan wordt van praktijkonderzoek naar interprofessioneel werken binnen verschillende domeinen. Deze hoofdstukken zijn gebaseerd op praktijkonderzoek dat tussen 2013 en 2017 is uitgevoerd. Nieuwe praktijken van interprofessioneel (samen)werken komen daarin concreet in beeld. De conclusies die uit deze onderzoeken getrokken kunnen worden en de aanbevelingen die worden gedaan, reiken verder dan het eigen domein of de eigen sector waarin het onderzoek heeft plaatsgevonden. Voor uitvoerende professionals en direct leidinggevendenden is het inspirerend materiaal en voor studenten en hun docenten komt in beeld hoe dynamisch nieuwe praktijken zijn georganiseerd en welk beroep er wordt gedaan op een geheel nieuwe set competenties. De praktijkonderzoeken in deel III hebben betrekking op interprofessionalisering en teamleren binnen:

- wijkteams Jeugd en Gezin;
- kindvoorzieningen (0-6 jaar);
- de ouderenzorg;
- het onderwijs;
- de samenwerking tussen kinderopvang en onderwijs;
- gezondheidspreventie;
- jeugdhulp en ambulante ondersteuning;
- de opstelling van gezamenlijke zorgplannen.

Deel IV bevat het slothoofdstuk van deze uitgave. Hierin wordt gekeken naar de ontwikkeling van interprofessioneel werken in de nabije toekomst. De implicaties ervan voor beroepsidentiteiten, opleidingen en het belang van verder onderzoek komen hierin aan de orde.

Online studiemateriaal

www.coutinho.nl/interprofessioneelwerken

Bij dit boek hoort een website met studiemateriaal. Hierop vind je per hoofdstuk vragen, opdrachten en oefeningen. Deze zijn gericht op de verwerking van de inhoud van het boek en op het verwerven van relevante inzichten op terreinen waarover de auteurs schrijven. In sommige gevallen worden verbindingen gelegd tussen twee of meer hoofdstukken of wordt verwezen naar studiemateriaal dat elders beschikbaar is. We ontvangen graag suggesties voor deze website en verdere aanvullingen.

Reageren

We houden ons aanbevolen voor opmerkingen over de inhoud van deze uitgave. Ook willen we graag op de hoogte worden gehouden van nieuw praktijkonderzoek op het terrein van interprofessioneel (samen)werken en van belangrijke theoretische benaderingen die in een volgende uitgave niet mogen ontbreken. Mail uw reacties naar info@coutinho.nl.

Overzicht van figuren en tabellen

Figuren

Figuur 1.1	Het National Interprofessional Competency Framework van het Canadian Interprofessional Health Collaborative	40-41
Figuur 3.1	De verschillende niveaus waarop samenwerking productief gemaakt kan worden (De Wit)	68
Figuur 4.1	Het model van teamontwikkelruimte (Derksen)	88
Figuur 4.2	Activiteitenkaart 'reflecteren' (Derksen)	92
Figuur 6.1	Single-loop en double-loop learning (Argyris)	123
Figuur 6.2	De kennispiraal van Nonaka en Takeuchi	126
Figuur 7.1	Ideaaltypische expansieve cyclus van (deelnemers aan) praktijken (Engeström)	141
Figuur 8.1	De 360-gradenpositie van middenmanagers volgens Bason	159
Figuur 8.2	Krachtenveld van concurrerende waarden (Quinn & Rohrbaugh)	162
Figuur 8.3	De complexe positie van middenmanagers (De Waal)	164
Figuur 10.1	Succesfactoren interprofessionele samenwerking	185
Figuur 12.1	Van onderop of van bovenaf veranderen: vier modaliteiten van organisatieverandering (gebaseerd op Bekkers & Noordegraaf)	212
Figuur 12.2	De vier trajecten van organisatieverandering van onderop (Offereins & Fruytier)	215
Figuur 12.3	Denkhoeden van De Bono	216
Figuur 13.1	Interdisciplinair opleiden, de basis voor betere uitkomsten voor cliënten (World Health Organisation)	234
Figuur 13.2	Interdisciplinaire samenwerking en de doorwerking naar intermenselijke relaties (Schuman)	235
Figuur 13.3	Het National Interprofessional Competency Framework van het Canadian Interprofessional Health Collaborative	239
Figuur 14.1	Een continuüm van interprofessioneel werken: het model van Boon et al.	252
Figuur 16.1	Stroomdiagram van het BeweegKuur-protocol	290
Figuur 16.2	Geleidelijke gemeenschappelijkheid bij implementeren (Ter Haar)	296

Tabellen

Tabel 2.2	Verschillende vormen van interprofessioneel samenwerken in teams	51
Tabel 4.1	De paradox van teamontwikkelruimte (Derksen)	89
Tabel 5.1	Effecten van intergroepscompetitie	102
Tabel 5.2	Teamrollen (Belbin)	110
Tabel 10.1	Een vergelijking tussen multidisciplinair en interprofessioneel samenwerken (Tsakitzidis & Van Royen)	181
Tabel 10.3	Verbeterpunten volgens de contactpersonen van de interprofessionele teams	189
Tabel 11.1	Groei in de proeftuinen volgens de Monitor Interprofessionele Samenwerking	199
Tabel 13.1	Dertig competenties voor interdisciplinair samenwerken (Vyt)	244
Tabel 14.1	Dichtheid van het netwerk	259
Tabel 14.2	Wederkerigheid in het contact	259
Tabel 14.3	Gemiddelde beleving van de samenwerking	261
Tabel 14.4	Rangorde van de vier locaties per onderzocht kenmerk	261
Tabel 15.1	Regelgestuurd versus waardegericht werken en leren	279
Tabel 16.1	Een weergave van de perspectieven die patiëntenorganisaties, experts, projectleiding en overheid hanteren (Ter Haar)	292

DEEL I

Introductie

The first of these is the fact that the system is not a simple one. It is a complex system, and as such, it is not possible to understand it by looking at its parts in isolation. The system is a whole, and it is only by looking at the whole that we can understand it. This is the first principle of systems thinking: the whole is greater than the sum of its parts. The second principle is that the system is dynamic. It is not a static system, but a system that changes over time. The third principle is that the system is interconnected. The parts of the system are not isolated, but they are all connected to each other. The fourth principle is that the system is self-organizing. The system has the ability to organize itself without the need for external intervention. The fifth principle is that the system is resilient. The system is able to withstand shocks and stresses without losing its ability to function. The sixth principle is that the system is adaptable. The system is able to change in response to changes in its environment. The seventh principle is that the system is sustainable. The system is able to continue to function over a long period of time without depleting its resources. The eighth principle is that the system is equitable. The system is able to provide benefits to all of its members. The ninth principle is that the system is transparent. The system is able to be understood by all of its members. The tenth principle is that the system is participatory. The system is able to involve all of its members in its decision-making process. The eleventh principle is that the system is accountable. The system is able to be held responsible for its actions. The twelfth principle is that the system is effective. The system is able to achieve its goals. The thirteenth principle is that the system is efficient. The system is able to use its resources in the most effective way possible. The fourteenth principle is that the system is innovative. The system is able to come up with new and creative solutions to problems. The fifteenth principle is that the system is flexible. The system is able to adapt to changes in its environment. The sixteenth principle is that the system is robust. The system is able to withstand a wide range of conditions. The seventeenth principle is that the system is reliable. The system is able to be counted on to perform its functions. The eighteenth principle is that the system is secure. The system is able to protect its resources from theft and loss. The nineteenth principle is that the system is safe. The system is able to protect its members from harm. The twentieth principle is that the system is healthy. The system is able to maintain its well-being. The twenty-first principle is that the system is happy. The system is able to provide a good quality of life for its members. The twenty-second principle is that the system is peaceful. The system is able to resolve conflicts without the use of force. The twenty-third principle is that the system is just. The system is able to treat all of its members fairly. The twenty-fourth principle is that the system is honest. The system is able to be truthful in its actions. The twenty-fifth principle is that the system is kind. The system is able to be compassionate towards its members. The twenty-sixth principle is that the system is loving. The system is able to provide love and support to its members. The twenty-seventh principle is that the system is wise. The system is able to make good decisions. The twenty-eighth principle is that the system is brave. The system is able to stand up for its principles. The twenty-ninth principle is that the system is strong. The system is able to withstand challenges. The thirtieth principle is that the system is beautiful. The system is able to create a pleasant environment for its members. The thirty-first principle is that the system is useful. The system is able to provide benefits to its members. The thirty-second principle is that the system is fun. The system is able to provide enjoyment to its members. The thirty-third principle is that the system is meaningful. The system is able to provide a sense of purpose to its members. The thirty-fourth principle is that the system is inspiring. The system is able to motivate its members. The thirty-fifth principle is that the system is empowering. The system is able to give its members a sense of control over their lives. The thirty-sixth principle is that the system is enabling. The system is able to help its members achieve their goals. The thirty-seventh principle is that the system is supportive. The system is able to provide help and assistance to its members. The thirty-eighth principle is that the system is encouraging. The system is able to give its members confidence. The thirty-ninth principle is that the system is motivating. The system is able to give its members a sense of direction. The fortieth principle is that the system is guiding. The system is able to help its members make choices. The forty-first principle is that the system is helping. The system is able to provide assistance to its members. The forty-second principle is that the system is caring. The system is able to show concern for its members. The forty-third principle is that the system is compassionate. The system is able to be kind to its members. The forty-fourth principle is that the system is generous. The system is able to share its resources with its members. The forty-fifth principle is that the system is giving. The system is able to provide help to its members. The forty-sixth principle is that the system is kind. The system is able to be gentle with its members. The forty-seventh principle is that the system is loving. The system is able to provide love to its members. The forty-eighth principle is that the system is wise. The system is able to make good decisions. The forty-ninth principle is that the system is brave. The system is able to stand up for its principles. The fiftieth principle is that the system is strong. The system is able to withstand challenges. The fifty-first principle is that the system is beautiful. The system is able to create a pleasant environment for its members. The fifty-second principle is that the system is useful. The system is able to provide benefits to its members. The fifty-third principle is that the system is fun. The system is able to provide enjoyment to its members. The fifty-fourth principle is that the system is meaningful. The system is able to provide a sense of purpose to its members. The fifty-fifth principle is that the system is inspiring. The system is able to motivate its members. The fifty-sixth principle is that the system is empowering. The system is able to give its members a sense of control over their lives. The fifty-seventh principle is that the system is enabling. The system is able to help its members achieve their goals. The fifty-eighth principle is that the system is supportive. The system is able to provide help and assistance to its members. The fifty-ninth principle is that the system is encouraging. The system is able to give its members confidence. The sixtieth principle is that the system is motivating. The system is able to give its members a sense of direction. The sixty-first principle is that the system is guiding. The system is able to help its members make choices. The sixty-second principle is that the system is helping. The system is able to provide assistance to its members. The sixty-third principle is that the system is caring. The system is able to show concern for its members. The sixty-fourth principle is that the system is compassionate. The system is able to be kind to its members. The sixty-fifth principle is that the system is generous. The system is able to share its resources with its members. The sixty-sixth principle is that the system is giving. The system is able to provide help to its members. The sixty-seventh principle is that the system is kind. The system is able to be gentle with its members. The sixty-eighth principle is that the system is loving. The system is able to provide love to its members. The sixty-ninth principle is that the system is wise. The system is able to make good decisions. The seventieth principle is that the system is brave. The system is able to stand up for its principles. The seventy-first principle is that the system is strong. The system is able to withstand challenges. The seventy-second principle is that the system is beautiful. The system is able to create a pleasant environment for its members. The seventy-third principle is that the system is useful. The system is able to provide benefits to its members. The seventy-fourth principle is that the system is fun. The system is able to provide enjoyment to its members. The seventy-fifth principle is that the system is meaningful. The system is able to provide a sense of purpose to its members. The seventy-sixth principle is that the system is inspiring. The system is able to motivate its members. The seventy-seventh principle is that the system is empowering. The system is able to give its members a sense of control over their lives. The seventy-eighth principle is that the system is enabling. The system is able to help its members achieve their goals. The seventy-ninth principle is that the system is supportive. The system is able to provide help and assistance to its members. The eightieth principle is that the system is encouraging. The system is able to give its members confidence. The eighty-first principle is that the system is motivating. The system is able to give its members a sense of direction. The eighty-second principle is that the system is guiding. The system is able to help its members make choices. The eighty-third principle is that the system is helping. The system is able to provide assistance to its members. The eighty-fourth principle is that the system is caring. The system is able to show concern for its members. The eighty-fifth principle is that the system is compassionate. The system is able to be kind to its members. The eighty-sixth principle is that the system is generous. The system is able to share its resources with its members. The eighty-seventh principle is that the system is giving. The system is able to provide help to its members. The eighty-eighth principle is that the system is kind. The system is able to be gentle with its members. The eighty-ninth principle is that the system is loving. The system is able to provide love to its members. The ninetieth principle is that the system is wise. The system is able to make good decisions. The ninety-first principle is that the system is brave. The system is able to stand up for its principles. The ninety-second principle is that the system is strong. The system is able to withstand challenges. The ninety-third principle is that the system is beautiful. The system is able to create a pleasant environment for its members. The ninety-fourth principle is that the system is useful. The system is able to provide benefits to its members. The ninety-fifth principle is that the system is fun. The system is able to provide enjoyment to its members. The ninety-sixth principle is that the system is meaningful. The system is able to provide a sense of purpose to its members. The ninety-seventh principle is that the system is inspiring. The system is able to motivate its members. The ninety-eighth principle is that the system is empowering. The system is able to give its members a sense of control over their lives. The ninety-ninth principle is that the system is enabling. The system is able to help its members achieve their goals. The hundredth principle is that the system is supportive. The system is able to provide help and assistance to its members.

De opkomst en betekenis van interprofessionele teams

Introductie

Vincent de Waal

1

1.1 Inleiding

Dit hoofdstuk introduceert enkele thema's die met name in deel II van deze uitgave aan bod komen. Veel van deze thema's keren ook weer terug in de weergave van allerlei praktijkonderzoek in deel III. Deel III kent een aparte introductie. Paragraaf 1.2 beschrijft de opkomst van interprofessionele praktijken binnen diverse vormen van publieke dienstverlening en de verwachting van innovatie die ermee verbonden is. In paragraaf 1.3 komt de kritiek op de verkokering of versnippering van diensten in de publieke sector aan de orde en wordt de opkomst van meer integrale, interprofessionele praktijken geschetst. Deze opkomst van interprofessionele samenwerking wordt in paragraaf 1.4 beschreven als de tegenpool van de New Public Management-benadering en verbonden met het begrip complexiteit. Grensoverschrijdend samenwerken als verandervraagstuk voor organisaties komt in paragraaf 1.4 en 1.5 naar voren. Paragraaf 1.6 besteedt aandacht aan de huidige nadruk op lerende teams en aan de rol van teamleiders. Tot slot wordt in paragraaf 1.7 stilgestaan bij de nieuwe bekwaamheden die van uitvoerende professionals worden verlangd en bij de gevolgen van de opkomst van interprofessionele praktijken voor de huidige opleidingen.

In dit hoofdstuk komen onder meer de volgende vragen aan de orde:

- **Waarom zijn praktijken van interprofessionele samenwerking binnen teams de laatste jaren sterk in opkomst?**
- **Waarom zijn *public value* en professionele waarden belangrijk in het kader van interprofessioneel werken?**
- **Wat betekent interprofessioneel werken voor organisaties en teamontwikkeling?**
- **Welke nieuwe opgave ligt er voor opleidingen nu interprofessioneel werken in allerlei sectoren zo sterk opkomt?**

1.2 Innovatieve teams en interprofessionalisering

Het overkoepelende thema van dit boek is *innovatieve teams en interprofessionalisering*. We omschrijven interprofessionalisering als vormen van samenwerking binnen teams tussen professionals met uiteenlopende expertise. Doel van deze samenwerking is om vanuit een gemeenschappelijke visie een geïntegreerde en vernieuwende aanpak vorm te geven die tegemoetkomt aan de behoeften van (groepen) burgers (D'Amour en Oandasan, 2005; aangehaald in hoofdstuk 2). Interprofessionele teams gaan een stap verder dan multidisciplinaire teams. Eerstgenoemde teams gaan uit van het gegeven dat de teamleden elkaars kennis en kunde nodig hebben om complexe situaties of complexe problemen te begrijpen en gezamenlijk aan te pakken. Rollen en kennisgebieden overlappen elkaar in deze teams en dit moet leiden tot synergie. De dialoog over ieders vakgebied en over onderliggende waarden moet bijdragen aan meer gedragen geïntegreerde benaderingen en nieuwe resultaten. Interprofessionele samenwerking houdt niet op bij de uitwisseling van informatie en ideeën. Het gaat om vormen van vergaand samenwerken, vaak in een interprofessioneel team waarin een doelgerichte en gemeenschappelijke aanpak wordt ontwikkeld vanuit een gedeelde verantwoordelijkheid en een gemeenschappelijke visie (Tsakitzidis & Van Royen, 2008). Van uitvoerende professionals wordt hierin verlangd dat ze over de eigen discipline heen kunnen kijken en de eigen expertise kunnen verbinden met die van anderen.

Multidisciplinaire teams verbinden weliswaar de kennis en kunde van de teamleden maar ieder behoudt zijn onderscheiden taken en verantwoordelijkheden (en vaktaal en professionele waarden) en neemt deel aan het team vanuit het perspectief van de eigen discipline (Thomas, 2016).

De opkomst van interprofessionele teams is een ontwikkeling die zich zowel binnen de publieke als de private sector voordoet. Ze vloeit voort uit de toegenomen nadruk op samenwerking binnen en tussen organisaties. Deze samenwerking wordt mede versneld door (digitale) informatiesystemen die het gezamenlijk delen, verwerken en beoordelen van informatie in sociale netwerken mogelijk maken. Organisaties voelen de noodzaak tot innovatie en wensen voldoende veerkrachtig en flexibel te opereren. Daarvoor is het niet alleen nodig om informatie te delen maar ook om voorheen aparte kennisdomeinen met elkaar te verbinden. Het deel uitmaken van interprofessionele teams en netwerken brengt dan het behalen van maatschappelijke resultaten en/of concurrentievoordeel dichterbij.

Interprofessionele teams binnen de publieke sector hebben vaak de opdracht om een belangrijke rol te spelen in de lokale innovatie-agenda. Ze dienen nieuwe arrangementen vorm te geven, bruggen te slaan tussen professionals onderling en tussen professionals en burgers. De nadruk op integraal en innovatief werken moet meer nabije dienstverlening realiseren en de lappendeken van lokale instituties en uiteenlopende interventies naar de achtergrond dringen, zo is de wens. Aan deze interprofessionele teams ligt het idee ten grondslag dat innovatie bevordert wordt door het grensoverschrijdend verbinden van verschillende expertises. Het proces van *cross-boundary teaming* (Edmondson & Harvey, 2017) biedt mogelijkheden tot de ontwikkeling van geheel nieuwe praktijken, zo is de opvatting. Verre gaande samenwerking tussen organisaties en tussen professionals met verschillende vakdisciplines wordt als nastrevenswaardig gezien. Toch kunnen er ook vragen bij gesteld worden. Niet op voorhand kan ervan uitgegaan worden dat dit altijd bijdraagt aan een betere dienstverlening. Het blijkt bovendien nog niet zo eenvoudig voor uitvoerende professionals om deze samenwerking in de praktijk goed vorm te geven. Over de vraag of en op welke wijze aan deze processen van interprofessionele samenwerking leiding moet worden gegeven lopen de meningen eveneens uiteen. Professionals blijken vooral ook vragen te hebben over wat deze ontwikkeling betekent voor hun professionele identiteit en willen weten op welke wijze ze deze professionele identiteit het beste kunnen inzetten in nieuwe vormen van samenwerking.

Interprofessionele samenwerking heeft de afgelopen tien jaar een grote vlucht genomen. De implementatie ervan gaat vaak gepaard met vallen en opstaan. Als fenomeen maakt het deel uit van het geheel aan *complexities* waarmee uitvoerende professionals, hun direct leidinggevenden en groepen burgers worden geconfronteerd.

We spreken in deze publicatie vooral over teams en de samenwerking die daarbinnen plaatsvindt. Netwerksamenwerking en samenwerking binnen allianties hebben vaak ook kenmerken van de samenwerking binnen teams en deze twee vormen rangschikken we ook onder het terrein dat in deze publicatie aan bod komt.

➡ Lees verder over het begrip interprofessioneel samenwerken in hoofdstuk 2.

1.3 De opkomst van interprofessionele praktijken

Het publieke domein is als gevolg van processen van decentralisering steeds meer gelokaliseerd. Deze lokalisering is gepaard gegaan met de wens de bestaande versnippering tussen organisaties tegen te gaan (ontkokering) en een betere verbinding tussen professionele inspanningen en de vraag en inzet van burgers te bewerkstelligen. Interprofessioneel samenwerken wordt daarin gezien als een belangrijk uitgangspunt om bepaalde maatschappelijke problematiek aan te pakken. Dit laatste zien we onder meer terug in de vele sociale (wijk)teams die een gebiedsgerichte aanpak trachten vorm te geven (De Waal, 2017). We zien het tevens terug in de gezondheidszorg, bijvoorbeeld binnen wijkgezondheidscentra en binnen zorginitiatieven in wijken. En ook bij multi- of interdisciplinaire benaderingen van bepaalde sociale problematiek (bijvoorbeeld huiselijk geweld) waarin psychosociale, medische, forensische en justitiële specialisten hun kennis bundelen. Dit interprofessioneel samenwerken leidt tot meer integrale werkwijzen en steeds vaker ook tot de vorming van integrale teams, waarin verschillende – voorheen aparte – disciplines met elkaar verbonden worden en soms deels in elkaar overvloeien. Tegelijkertijd is het niet eenvoudig en beslist niet vanzelfsprekend getuige deze drie voorbeelden.

Onmacht

De directrice van de vmbo-school in de provincie Utrecht (...): 'Ik maak herhaaldelijk mee dat we met tien, twaalf instanties om een tafel zitten. Er gebeurt niks. En waarom niet? Omdat niemand de regie neemt. De een kijkt naar de ander en iedereen verschuilt zich achter de ander. (...) Het vervelende is: als school ben je niet een instantie die zorg levert. Wij doen het onderwijs. Ik heb herhaaldelijk meegemaakt dat buurtteam naar zorgteam wijst en zorgteam wijst naar hulpteam en niemand zegt: nu is het afgelopen, nu gaan we dit probleem als volgt aanpakken. Ik sla dan met de vuist op tafel. Dan zeg ik: nu is het klaar, we hebben hier meisjes met stapels problemen, zo groot dat je je afvraagt hoe het in hemelsnaam mogelijk is dat ze nog opgroeien. Het zijn kwetsbare kinderen, ongelooflijk kwetsbare kinderen. De gezinnen waaruit die meisjes komen krijgen hulp, zeker krijgen die hulp. Weet je van wie? Van de kant van de dealers, van de kant van criminelen. (...) Ik vind het zo lamlendig, zo verschrikkelijk lamlendig. Begrijp me goed, ik vind het van mezelf ook lamlendig. Je ziet dat kinderen eraan gaan, je weet dat je nu moet ingrijpen en je zit erbij en het gebeurt niet. Dan voel je heel sterk je eigen onmacht.' (Tops & Tromp, 2017)