

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
<u>DEEL 1</u>	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. Meerperspectivisch leiderschap	86
7.1 Verschillende perspectieven op leiderschap	88
7.2 Meerperspectivisch leiderschap	91
7.3 Analyse van de relatie tussen leiderschap en teamontwikkeling	92
7.4 Coachen op meerperspectivisch 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