



Federatie
**Medisch
Specialisten**

HANDREIKING

Aan de slag met interprofessioneel samenwerken en leren



OPLEIDEN EN ONTWIKKELEN

COLOFON

Handreiking Aan de slag met interprofessioneel samenwerken en leren is een uitgave van de Federatie Medisch Specialisten ontwikkeld in het kader van Opleiden 2025.

Het document is te downloaden via www.medischevervolgopleidingen.nl

Vragen

Heb je vragen of opmerkingen over dit document?

Neem contact op via opleiding@demedischspecialist.nl

Leeswijzer

Waar in deze tekst wordt verwezen naar personen in de mannelijke vorm, wordt ook zij en hen bedoeld en andersom.

Vormgeving

Distincto Design

Beeld

Saskia Zeller

© Federatie Medisch Specialisten juli 2023

Alle opgenomen informatie is eigendom van de Federatie. Overnemen van inhoud, geheel of gedeeltelijk is toegestaan mits met bronvermelding.

Vrijwaring

De Federatie heeft de grootst mogelijke zorg besteed aan de samenstelling van dit document. Desondanks accepteert de Federatie geen aansprakelijkheid voor eventuele onjuistheden in de informatie, noch voor schade, overlast of ongemak dan wel andersoortige gevolgen die voortvloeien uit of samenhangen met het gebruik van de informatie.

INLEIDING

De complexiteit van de zorgvraag neemt toe en om goede, samenhangende zorg te kunnen verlenen is intensievere samenwerking tussen zorgprofessionals een absolute voorwaarde. Mensen worden mondiger en willen steeds meer de regie hebben over hun eigen gezondheid en zorg. Ook de overheid stuurt erop aan dat mensen zelf de regie nemen en daar hun netwerk in betrekken.

Interprofessioneel samenwerken is nodig om netwerkgeneeskunde succesvol te laten zijn. Het uitgangspunt voor interprofessionele samenwerking is dat de patiënt participeert: geen hulpverlening voor de patiënt maar mét de patiënt. Interprofessioneel samenwerken gebeurt vanuit één visie en zorgplan.

Bij interprofessioneel samenwerken gaan de professionals letterlijk om de patiënt staan en helpen elkaar bij de competentieontwikkeling. Samenwerken en samen leren. Door de Federatie Medisch Specialisten zijn zeven verschillende experimenten opgezet, waarin vanuit verschillende perspectieven is onderzocht wat de succesfactoren en knelpunten zijn van interprofessioneel samenwerken en opleiden. De experimenten werden uitgevoerd tussen 2020 en 2022 door verschillende opleidingsinstellingen en samenwerkingsverbanden van ziekenhuizen met de eerste en tweede lijn in zowel de publieke als geestelijke gezondheidszorg. Zorgthema's zoals: transmurale digitale consultatie, dementie,- palliatieve zorg, leefstijlinterventies, het multidisciplinair overleg en COVID-19 zorg werden verwerkt in deze experimenten. [Bekijk de experimenten.](#)

Bekijk de experimenten.



De bevindingen uit deze experimenten hebben we voor je samengevat in vijf adviezen.

1 GA NA OF INTERPROFESSIEEEL OPLEIDEN DE OPLOSSING IS VOOR HET VRAAGSTUK

Interprofessioneel opleiden is geen doel op zich. Het is een middel om tot betere kwaliteit van zorg te komen, waarbij de patiënt de zorg als samenhangend geheel ervaart. Daarom is het goed om vooraf de context goed helder te hebben. Waar loop je in de dagelijkse patiëntenzorg tegenaan, is het jouw probleem, het probleem van die ander of hebben jullie samen een probleem? Investeer alleen in interprofessioneel samenwerken als helder is wat jullie gezamenlijke doelen zijn en je met elkaar de urgentie ervaart. Zorg ervoor dat doel en middel niet door elkaar lopen.

Tips:

- Start met interprofessioneel opleiden en samenwerken als er urgentiebesef is; dit maakt je implementatie veel makkelijker.
- Accepteer dat niet alle problemen in de voorbereiding (bijvoorbeeld agenda's, verschillende locaties, nachtdiensten, examens, vakanties) onmiddellijk opgelost kunnen worden.
- Maak een eenvoudig plan en ga beginnen! Als je met elkaar dezelfde motivatie hebt, komen processen op gang en kun je bergen verzetten. Gaandeweg behandel je opkomende vragen en stuur je bij.

Bekijk het boek De Witte muur



Uit de praktijk

'Het is zo ontzettend belangrijk dat zorgverleners leren om vanuit verschillende perspectieven te kijken. Deze verschillende perspectieven zijn zo belangrijk om een beeld te krijgen hoe de ander de zorg ervaart, wat de impact is. Met mijn pet van ziekenhuismedewerker weet ik hoe weinig tijd beschikbaar is, maar dat hoeft geen excuus te zijn. Een vraag stellen kost geen tijd. Daarnaast zit de communicatie in kleine, maar voor de patiënt zo belangrijke dingen.' Judith Weeda, beleidsadviseur Amsterdam UMC en auteur van [het boek De witte muur](#).

'Ten tijde van de coronapiek vormde het Jeroen Bosch Ziekenhuis in allerijl een Behandel Expertise Team (BET). (...) Vanuit de betrokken vakgroepen werd de intensieve samenwerking als erg positief ervaren. Gezamenlijk op specialistenniveau direct kijken naar de casuïstiek leidt tot sneller acteren en schakelen door de korte lijnen.' Karen Keijzers, klinisch geriater, Jeroen Bosch Ziekenhuis.

2 ORIËNTEER JE OP MET WIE EN HOE JE AAN DE SLAG GAAT

Aanstekelijk enthousiasme in combinatie met een handen uit de mouwen-mentaliteit is een goede basis om te starten met interprofessioneel opleiden. Betrek collega's uit andere disciplines die flexibel met hun beroepsgrenzen weten om te gaan en geef ze een belangrijke rol. Hiermee creëer je draagvlak en vergroot je de kans op succes. De dagelijkse praktijk is weerbarstig. Schrijf daarom een beknopt en eenvoudig projectplan. Bouw kleine stappen in, evalueer stelselmatig en stel bij waar nodig. Wees duidelijk in de stappen die je zet en communiceer hierover. Betrek ook het management (voor financiële, technische en logistieke voorwaarden) en laat je ondersteunen door het leerhuis.

Tips:

- Focus op de gemeenschappelijke waarden van betrokkenen die ten grondslag liggen aan het project.
- Ga aan de slag met enthousiastelingen en geef hen een belangrijke rol.
- Maak een beknopt, praktisch en realistisch plan van aanpak met heldere rol- en taakverdeling en denk na over hoe je over het project gaat communiceren.
- Maak gebruik van de expertise van het leerhuis of de opleidingsacademie.
- Laat je inspireren door praktische werk- en leervormen uit [Werkvormen interprofessioneel opleiden](#) in de zorg.
- Bied ruimte voor spontane ideeën en durf te experimenteren.
- Blijf goed in contact met elkaar en evalueer het proces.
- Wees bereid om aanpassingen te doen; het is een iteratief proces van verbeteren en aanpassen.
- Blijf optimistisch en wees volhardend.

Uit de praktijk

'Zorg dat je in de grote vakgebieden ambassadeurs hebt die het belang van interprofessioneel opleiden inzien en die meehelpen met het trek- en duwwerk dat af en toe nodig is.' Marjon van der Meulen, neuroloog, Antonius Ziekenhuis.

'Voor een duurzaam verloop van projecten op het gebied van interprofessioneel leren en samenwerken heb je commitment nodig van de schil om de zorgprofessionals heen: een management dat het project regelmatig op de agenda zet en meezoekt naar positieve prikkels die de uitvoering van het project verder stimuleren. En een management dat uitdraagt dat interprofessioneel leren en samenwerken de patiënt én de bedrijfsvoering ten goede komen.' Annemarie Moll, specialist ouderengeneeskunde, Leids Universitair Medisch Centrum.

'Betrek van meet af aan de stakeholders en zorg ervoor dat de neuzen dezelfde kant op staan. Daarbij is het essentieel dat de doelen en taakverdelingen helder zijn opgesteld en dat men elkaar kan aanspreken op het nakomen van afspraken. Vanuit praktische overwegingen en uitvoerbaarheid is het aan te bevelen om periodiek contact te hebben, bijvoorbeeld aan de hand van maandelijkse procesgesprekken.' Monique Steegers, anesthesioloog, hoogleraar pijngeneeskunde en palliatieve geneeskunde, Amsterdam UMC.

3 INVESTEER IN HET OPBOUWEN VAN INTERPROFESSIOELE RELATIES

Interprofessioneel samenwerken valt of staat met relaties. Het kost ook tijd om (samenwerkings)relaties op te bouwen. Dit geldt voor zowel tussen de verschillende disciplines binnen het ziekenhuis, als buiten het ziekenhuis. Elke patiënt heeft zijn eigen unieke netwerk, maar dat is niet altijd jouw netwerk. Zet daarom in op projecten waar al relaties liggen met stakeholders. Houd er rekening mee dat je elkaar opnieuw gaat leren kennen in de nieuwe werksituatie en dat dit tijd kost.

Tips:

- Zet in op projecten waar al relaties met stakeholders liggen. Bouw hierop voort.
- Zorg dat de benodigde kwaliteiten in je team vertegenwoordigd zijn en je teamleden de verschillende wegen binnen én buiten de organisatie weten te bewandelen.
- Kruip eens in de rol van een ander en bekijk de werkelijkheid vanuit dat perspectief.
- Creëer ruimte voor verwondering en geef interprofessioneel leren een structurele plek in de opleidingen.

Uit de praktijk

'Interprofessioneel samenwerken gaat niet over hiërarchie, maar over teamwork, met wisdom of the crowd. Het vergt oefening om het hiërarchische denken weg te krijgen. Je hebt te maken met power dynamics en speak up-gedrag van individuele leden is belangrijk om zo nodig elkaar te kunnen corrigeren. Dit vraagt nog veel oefening. Goede relaties zijn belangrijk voor de onderlinge cohesie.' Jaap Tulleken, intensivist, UMC Groningen.

Bekijk de
Werkvormen



‘Binnen ons experiment, een interprofessioneel mdo, is de rol van de gespreksleider in het interprofessionele leerproces cruciaal gebleken. Met name voor het creëren van de juiste sfeer en het expliciteren van de interprofessionele leerpunten, bijvoorbeeld opmerken en doorvragen als specialisme-specifiek jargon/afkortingen worden gebruikt, deelnemers uitnodigen om educatiemomenten aan elkaar te geven, en nonverbale uitingen van onbegrip of onenigheid op te merken en te benoemen.’ Klaas Nauta, psychiater, Amsterdam UMC.

‘Goede digitale interprofessionele consultatie vraagt vaardigheden die geleerd moeten worden, bijvoorbeeld: welke vragen lenen zich voor overleg, hoe formuleer je een goede hulpvraag? Zo ook het kennen van elkaars werkcontext en je verdiepen in richtlijnen van de andere lijn. De komende jaren zal deze manier van werken steeds normaler worden. Aios moeten daarop worden voorbereid. Zo kunnen opleiding en zorginnovatie elkaar versterken.’ Karin Kaasjager, Internist acute geneeskunde, UMC Utrecht.

4 EEN PROFESSIONELE CULTUUR IS ESSENTIEEL

Na een enthousiast begin komt de fase van uitwerking en komen de consequenties in beeld. Het is goed om op voorhand het commitment van betrokkenen vast te leggen. Het kan immers zijn dat er structurele veranderingen nodig zijn om het gezamenlijke doel te bereiken. Als het ingewikkeld wordt, dan kun je altijd terugkomen op deze afspraken. Realiseer je dat taalgebruik disciplinegevoelig én cultuurgevoelig is. Een gezamenlijke taal helpt om elkaar beter te begrijpen. Zorg dat je afspraken met elkaar maakt over het vocabulaire. Laat een buitenstaander gesprekken observeren om onduidelijk of verwarrend vakjargon of taalgebruik te neutraliseren.

Tips:

- Leg afspraken rondom eigenaarschap, commitment en financiën vooraf vast.
- Spreek elkaar aan op (niet nagekomen) afspraken en benoem dit met elkaar.
- Wees laagdrempelig benaderbaar voor elkaar en voor andere disciplines. Heb oprechte aandacht voor iemands expertise en visie en reageer respectvol op vragen.
- Maak afspraken over vocabulaire, terminologie en taalgebruik.
- Gebruik grensverlagende technieken en strategieën zoals:
 - o duidelijk communiceren zonder ingewikkeld jargon, technische termen of afkortingen;
 - o het gebruik van samenvattingen, eenvoudige modellen en metaforen om ingewikkelde informatie begrijpelijk te maken;
 - o het openstaan voor andere gezichtspunten en dit integreren in het eigen verhaal, en het rekening houden met gevoeligheden van andere disciplines en personen.
- Train je flexibiliteit en adaptiviteit door als supervisors en a(n)ios samen te leren in onderdelen van het zorgproces waarmee je onbekend bent.
- Spreek klinische onzekerheid uit. Bijvoorbeeld door die expliciet te delen tijdens de overdracht. Geef als supervisor hierin het voorbeeld. Geef regelmatig andere disciplines (zoals de verpleegkundige) als eerste het woord.

Uit de praktijk

‘Samen leren is zo eenvoudig nog niet. We hebben gemerkt dat het toch nog vaak buiten de comfortzone ligt van professionals om vragen te stellen als ze iets niet weten of begrijpen of wanneer ze het niet met elkaar eens zijn. Het is belangrijk om er in ieder geval voor te zorgen dat mensen elkaars namen en rollen kennen door een voorstelronde in te lassen. Andere belangrijke taken van de gespreksleider zijn: bij de start aangeven dat geen vraag te gek is, het proces bewaken en inspringen als het nodig is. Bijvoorbeeld als je ziet dat een moeilijk gespreksonderwerp vermeden wordt of als de discussie een te felle toon krijgt.’ Klaas Nauta, psychiater Amsterdam UMC.

‘Als aios moet je je elke keer weer invechten in een nieuw, bijvoorbeeld verpleegkundig, team. Als nieuwkomer moet je dan je weg vinden binnen bepaalde structuren, bij mensen die gewend zijn op een bepaalde manier te werken. Mijn belangrijkste les is dat je altijd op zoek moet gaan naar elkaars perspectief. Dat je het met elkaar niet eens bent is niet erg. Dat je - soms heftige - discussies voert ook niet. Hierbij is het wel belangrijk dat je onderzoekend en oprecht bent, een open houding hebt en benoemt wat je voelt of ziet gebeuren. Die discussie moet ook iets opleveren; het moet geen conflict geven, maar juist voor oplossingen zorgen.’ Stephanie Meeuwissen, aios interne geneeskunde, Zuyderland.

‘Verschillende achtergronden van artsen onderling, maar ook zeker tussen artsen, verpleegkundigen en paramedici kunnen leiden tot onbegrip en misverstanden. Op de Interprofessionele Samenwerkingsafdeling leren ze elkaar letterlijk en figuurlijk te verstaan.’ Karen Keijsers, klinisch geriater Jeroen Bosch Ziekenhuis.

5 BORG DE LANGE TERMIJN

Wanneer het project klaar is, ligt het eigenaarschap van het vervolg niet vast. Met ambassadeurs en laagdrempelig contact ben je er niet. Streef direct naar een integratie in de dagelijkse gang van zaken. Borg ook het stakeholdermanagement op de lange termijn.

Overtuig het management met een onderbouwing met cijfers. Hogere kwaliteit van zorg is het doel van interprofessioneel samenwerken en opleiden. De uitkomstmaten worden dan geformuleerd in termen van reductie van acute-opnamedagen van ouderen na geriatrische interventies of het optimaliseren/verkorten van de ligduur. Er zijn echter onder de stakeholders meerdere perspectieven of realiteiten waarmee je rekening moet houden. Zo kijkt bijvoorbeeld het management vanuit een ander perspectief naar de werkelijkheid dan jij. Voor het management spelen factoren als: de tijd die nodig is om het experiment te doen slagen en de inkomsten die daardoor mogelijk teruglopen een rol. Breng dit in kaart en laat zien wat de toegevoegde waarde is van jullie project.

Tips:

- Streef naar integratie in de dagelijkse gang van zaken.
- Overtuig het management.
- Gebruik de online [Verandercoach](#) om met alle betrokkenen tot een plan te komen dat daadwerkelijk tot structurele verandering en borging leidt.
- Doorgrond de financiën van een zorgnetwerk.
- Bepaal de waarde van verleende zorg op basis van patiëntuitkomsten (proms en prems).
- De belangrijkste tip: volhouden!

Uit de praktijk

‘Maak gebruik van bestaande interprofessionele samenwerkingsvormen zoals zorgpaden en multidisciplinaire overleggen (mdo’s). In het geval van het Antonius Ziekenhuis: een mdo over leefstijl, waaraan naast dokters ook diëtisten, fysiotherapeuten en andere betrokken zorgprofessionals deelnemen. Daar zitten de verschillende specialismen al bij elkaar, dus dan hoeft je niets nieuws op te tuigen. Spreek met elkaar af dat er ook aiOS aan de bijeenkomsten gaan deelnemen en dat er voortaan expliciet aandacht wordt besteed aan opleiden en samen leren.’ Eric van Dongen, anesthesioloog, Antonius ziekenhuis.

‘De werkvloer bepaalt de richting, het systeem faciliteert.’ Karen Keijsers, klinisch geriater, Jeroen Bosch Ziekenhuis.

‘Als de wil er is, dan is er ook een weg. En dat is ongelooflijk belangrijk omdat er genoeg praktische bezwaren zijn. Tijd en geld zijn de belangrijkste hinderpalen. De zorgprocessen, systemen en opleidingen zijn immers niet op interprofessioneel samenwerken ingericht. Maar als de neuzen van de betrokkenen dezelfde kant op staan, dan ben je samen sterk. Dergelijke initiatiefnemers zijn in staat om de medische staf, management en raad van bestuur te overtuigen en mee te nemen in hun ambitie.’ Fedde Scheele, gynaecoloog, OLVG.

Bekijk de
online
Verandercoach

