

Kennisbank richtlijnontwikkeling

Ondersteunende materialen bij het ontwikkelen van richtlijnen

Tool Organisatie en samenwerking bij multidisciplinaire richtlijnontwikkeling

Inhoud

- [1. Inleiding](#)
- [2. Doel van deze tool](#)
- [3. Inhoud van deze tool](#)
 - [3.1. Procesmanagement tijdens de voorbereidingsfase](#)
 - [3.1.1. Expliciteren van rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van alle werkgroepleden](#)
 - [3.1.2. In kaart brengen van de belangen van de diverse partijen](#)
 - [3.1.3. Voorbereiden van invulling van de voorzittersfunctie](#)
 - [3.1.4. Voorbereiden van invulling van de projectleidersrol](#)
 - [3.1.5. Keuze en profiel van de overige werkgroepleden](#)
 - [3.1.6. Bepalen en afstemmen van methodiek van richtlijnontwikkeling](#)
 - [3.2. Procesmanagement tijdens de ontwikkelfase](#)
 - [3.2.1. De eerste werkgroepbijeenkomst](#)
 - [3.2.2. De belangenkaart](#)
 - [3.2.3. Afspraken over de gang van zaken tijdens werkgroepbijeenkomsten en tussenliggende perioden](#)
 - [3.2.4. Afspraken over het omgaan met belangen](#)
 - [3.2.5. Afspraken over de wijze van besluitvorming](#)
 - [3.2.6. De agenda van werkgroepbijeenkomsten](#)
 - [3.2.7. Stimuleren en motiveren van werkgroepleden](#)
 - [3.2.8. Omgaan met conflicten](#)
 - [3.2.9. Evaluatie van het groepsproces](#)
 - [3.3. Procesmanagement tijdens de afrondingsfase](#)
 - [3.3.1. Omgaan met commentaar van externen](#)
 - [3.3.2. Communicatie tijdens de autorisatiefase](#)
 - [3.3.3. Verwerking van het commentaar van referenten en besturen](#)
 - [3.3.4. Evalueren en de groep ontbinden](#)
- [4. Literatuur](#)

1. Inleiding

Multidisciplinaire richtlijnen worden ontwikkeld in teams van professionele experts en waar mogelijk patiëntvertegenwoordigers. Richtlijnwerkgroepen zijn van oorsprong een forum voor het wegen van *evidence*. Mede omdat er vaak sprake is van hiërarchie en belangen, is het van groot belang dat er transparantie is over het proces en de werkwijze in de groep. Om tot een optimaal resultaat te komen is goede communicatie en samenwerking vereist. Hoewel de verantwoordelijkheid voor het stimuleren van de samenwerking en het in goede banen leiden van het ontwikkelproces bij alle betrokkenen ligt, hebben de voorzitter en de projectleider/adviseur of coördinator van de werkgroep hierin speciale taken waarover bij het begin van het project afspraken gemaakt dienen te worden.

Procesmanagement is gericht op de voortdurende communicatie over en weer. Procesmanagement ligt niet per definitie bij een bepaalde functionaris of beroepsgroep, maar is een rol die aan één of meerdere personen van de richtlijnwerkgroep toebedeeld dient te worden. Een procesmanager richt zich op het

begeleiden van interacties, discussies en onderhandelingen tussen belanghebbenden. Hierbij staan de dynamiek en complexiteit in belangen en perspectieven van de vele betrokkenen centraal. Ook na de voorbereiding, tijdens de ontwikkel- en afrondingsfase van het richtlijnproject, blijft adequaat procesmanagement van cruciaal belang. In deze tool staan de volgende aspecten van procesmanagement centraal:

- communicatie over taken, rollen en belangen
- communicatie over het proces in de werkgroep en naar buiten, gedurende de diverse fasen van het richtlijnproject.

Multidisciplinaire richtlijnprojecten zijn complexe projecten die een professionele aanpak vereisen. Een toename van het aantal betrokken partijen en belanghebbenden vergroot de complexiteit. Om complexe projecten succesvol te laten verlopen is het belangrijk om een onderscheid te maken tussen project- en procesmanagement.

- Een projectmanager concentreert zich op het beheersen van het project op basis van vijf aspecten: inhoudelijke kwaliteit, kosten, tijd, organisatie en informatie.
- Een procesmanager richt zich op het begeleiden van interacties, discussies en onderhandelingen tussen belanghebbenden.

In multidisciplinaire richtlijnwerkgroepen kunnen deze rollen door één persoon of door afzonderlijke personen worden vervuld. Indien dit laatste het geval is vullen project- en procesmanager elkaar idealiter aan en is hun samenwerking optimaal. In multidisciplinaire groepen is interprofessioneel samenwerken en samenwerken tussen professionals en patiënten(vertegenwoordigers) een belangrijk onderdeel van het proces. Deze tool geeft aanbevelingen (tips, tricks, voorbeelden en verwijzingen) voor het procesmanagement van multidisciplinaire richtlijnwerkgroepen. De [Tool Projectmanagement](#) bevat aanbevelingen met betrekking tot projectmanagement bij richtlijnontwikkeling.

2. Doel van deze tool

Het doel van deze tool is het aanreiken van praktische tips en voorbeelden met betrekking tot procesmanagement, ter bevordering van de (interprofessionele) samenwerking in richtlijnwerkgroepen.

3. Inhoud van deze tool

3.1. Procesmanagement tijdens de voorbereidingsfase

3.1.1. Expliciteren van rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van alle werkgroepleden

De grote hoeveelheid aan actoren in multidisciplinaire richtlijnprojecten kan leiden tot versnippering en onduidelijkheid over rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de werkgroepleden. Het is belangrijk dat er een gelijke start plaatsvindt met alle betrokkenen van een richtlijnwerkgroep. Ook de patiëntorganisatie dient van meet af aan betrokken te worden. ([blauwdruk patiëntenparticipatie in richtlijnontwikkeling](#))

In deze fase is het belangrijk aan te geven wat het project behelst, wie zijn de actoren en wat moet worden opgeleverd? Ook is het belangrijk de rollen te definiëren en de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van alle werkgroepleden vast te stellen. Een hulpmiddel hierbij is de zogenaamde [RASCI-matrix](#).

3.1.2. In kaart brengen van de belangen van de diverse partijen

Het is belangrijk om voor de start van de ontwikkelfase helderheid te hebben over de inhoudelijke belangen van betrokken (beroeps- en patiënten)verenigingen en potentiële werkgroepleden om aan het project deel te nemen. Voor het vastleggen van overige belangen wordt verwezen naar de [Tool Voorkomen van belangenverstrengeling](#). Iedere vereniging en elk potentieel werkgroep lid beantwoordt de [volgende vragen](#) ten behoeve van het inzichtelijk maken van de aanwezige inhoudelijke belangen.

Ingevulde formulieren worden tijdens het oriënterend gesprek met de voorzitter besproken. Incongruentie tussen belangen die de vereniging vermeldt en belangen die het potentiële werkgroeplid aangeeft, wordt tijdens het gesprek met het werkgroeplid besproken.

[Klik hier voor de checklist.](#)

3.1.3. Voorbereiden van invulling van de voorzittersfunctie

Goed voorzitterschap is zowel voor de kwaliteit van het proces van richtlijnontwikkeling als voor het uiteindelijke succes van de werkgroep van essentieel belang. Het is aan te bevelen om met kandidaten voor de voorzittersfunctie een oriënterend gesprek te voeren waarin de volgende onderwerpen aan de orde dienen te komen, waarbij gecontroleerd kan worden of benodigde competenties in voldoende mate aanwezig zijn:

- de gevraagde en noodzakelijke tijdsinvestering;
- duur van het project;
- ervaring met het leiden van groepsbijeenkomsten;
- ervaring met procesmanagement (suggestie: minimaal een maal geparticipeerd in richtlijnwerkgroep);
- ervaring met richtlijnontwikkeling (suggestie: minimaal een maal geparticipeerd in richtlijnwerkgroep);
- positieve visie op en ervaring met patiëntparticipatie;
- positieve visie op en ervaring met (samenwerking met) andere betrokken beroepsgroepen;
- positieve visie op en ervaring met *Evidence Based Medicine*;
- wederzijdse verwachtingen van het voorzitterschap binnen het project;
- taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de voorzitter en overige werkgroepleden (gebruik hierbij de RASCI-matrix);
- draagvlak van voorzitter in beroepsgroep;
- geen belangen/conflicten die het voorzitterschap compromitteren;
- inkomsten voor potentiële voorzitter (materieel en immaterieel);
- afspraken over werkverdeling tussen voorzitter en projectleider;
- bij potentiële werkgroepleden geïnventariseerde verwachtingen, wensen en zorgen met betrekking tot de toekomstige richtlijn.

3.1.4. Voorbereiden van invulling van de projectleidersrol

Behalve voor de voorzitter is ook voor de projectleider een belangrijke rol in het procesmanagement weggelegd. Omdat voorzitter en projectleider een twee-eenheid in het procesmanagement van richtlijnwerkgroepen dienen te vormen is het belangrijk dat er een zogenaamde 'klik' tussen hen aanwezig is en dat zij met gelijkgestemde verwachtingen en een positief gevoel aan de start van het project staan. Indien deze klik tussen voorzitter en projectleider niet bestaat, zal gekeken moeten worden naar een andere invulling van het voorzitter- dan wel projectleiderschap. De beoogd voorzitter en projectleider kunnen vooraf schriftelijke afspraken maken over de verdeling van taken en werkzaamheden binnen het project.

3.1.5. Keuze en profiel van de overige werkgroepleden

Ten behoeve van een goed functionerende werkgroep is het belangrijk dat werkgroepleden aan een bepaald profiel voldoen. Hiervoor moeten de voorzitter en projectleider/procesbegeleider met alle potentiële werkgroepleden een (telefonisch of face-to-face) gesprek voeren waarin de volgende onderwerpen aan de orde komen en gecontroleerd wordt of de benodigde competenties in voldoende mate aanwezig zijn.

[Klik hier voor de checklist.](#)

3.1.6. Bepalen en afstemmen van methodiek van richtlijnontwikkeling

Personen die een methodologische rol in het richtlijnproject vervullen bijvoorbeeld bij het zoeken van literatuur, het opstellen van de uitgangsvragen en het schrijven van richtlijnteksten, zijn soms afkomstig van diverse organisaties die verschillen wat betreft methodiek van richtlijnontwikkeling. Het is daarom

goed om tijdens de voorbereidingsfase vast te stellen volgens welke methodiek de werkgroep de richtlijn zal ontwikkelen en dit af te stemmen met de diverse ondersteunende werkgroepleden.

3.2. Procesmanagement tijdens de ontwikkelfase

3.2.1. De eerste werkgroepbijeenkomst

Het is van belang dat de eerste werkgroepbijeenkomst een fysieke bijeenkomst is waarin een uitgebreide kennismaking tussen de leden van de werkgroep plaatsvindt. Voor overige bijeenkomsten is het fysieke karakter niet noodzakelijk. Over de wijze van vergaderen kan de werkgroep tijdens de eerste werkgroepbijeenkomst een besluit nemen. De voorzitter leidt de introductie van de werkgroepleden. Deze methode heeft als voordeel dat de voorzitter, aanvullend aan de introductie en positionering door het betreffende werkgroeplid, aandacht kan besteden aan ieders rol binnen het project en de weerslag daarvan op de richtlijn. Voorts brengt deze methode als voordeel met zich mee dat de voorzitter expliciet kan benadrukken dat de werkgroepleden aanvullend aan elkaar zijn. Bij de introductie moet behalve aan ieders rol ook aandacht worden besteed aan ieders expertise.

3.2.2. De belangenkaart

Gezamenlijke bespreking van de motieven van werkgroepleden om aan het project deel te nemen kan meerwaarde hebben omdat het inzicht verschaft in vooringenomen standpunten, gemeenschappelijke belangen (gedeelde waarden) en individuele (wetenschappelijke, commerciële en/of beroepsmatige) belangen van de betrokkenen. Daarom is het aan te raden om op basis van de in de voorbereidingsfase geïnventariseerde wensen, verwachtingen en zorgen van alle werkgroepleden ([Klik hier voor het formulier](#)) een zogenaamde belangenkaart samen te stellen. Deze wordt tijdens de eerste werkgroepbijeenkomst besproken op geaggregeerd niveau. Wanneer de voorzitter en/of werkgroepleden iemands belangen met de inhoud van de richtlijn onverenigbaar vinden met participatie in de richtlijnwerkgroep, dan moet dit openlijk aan de orde komen.

3.2.3. Afspraken over de gang van zaken tijdens werkgroepbijeenkomsten en tussenliggende perioden

Het is raadzaam dat de voorzitter en de werkgroepleden tijdens de eerste bijeenkomst een aantal afspraken maken met betrekking tot de gang van zaken tijdens de werkgroepbijeenkomsten. Het is belangrijk dat alle betrokkenen het met deze afspraken eens zijn zodat de voorzitter hierop terug kan grijpen indien zich problemen in het groepsproces voordoen. Deze afspraken betreffen in ieder geval:

- de aanwezigheid bij werkgroepbijeenkomsten;
- [de manier van communiceren](#);
- het omgaan met belangen;
- de wijze van besluitvorming;
- spelregels rondom e-mailverkeer tussen werkgroepbijeenkomsten;
- het nakomen van (werk)afspraken;
- het houden aan deadlines en
- terugkoppeling naar de achterban.

3.2.4. Afspraken over het omgaan met belangen

De belangen van deelnemers aan richtlijnwerkgroepen zullen waarschijnlijk voor een deel overlappen maar ook voor een deel anders zijn of een andere prioriteit hebben. Tijdens vergaderingen van de richtlijnwerkgroepen kunnen die verschillende belangen tot uiting komen en een rol spelen. Verschillen in belangen hoeven niet problematisch te zijn, mits er oog voor is en zorgvuldige en transparante keuzes gemaakt worden om problemen in het richtlijnproces te voorkomen. Een optie is dat de voorzitter bij elk agendaonderwerp een rondje belangeninventarisatie doet waarbij elk werkgroeplid de volgende vragen krijgt voorgelegd:

- heeft u bij dit onderwerp een specifieke eigen visie en
- heeft u bij dit onderwerp een belang?

De voorzitter moet hierbij aangeven dat dit terugkerende belangenrondje tot doel heeft om belangen mede te delen en dat het niet de bedoeling is om hier belangen te bediscussiëren, verantwoorden en/of toe te lichten. Dit rondje mag steeds maximaal tien minuten duren. Op deze wijze kan het politieke debat van het wetenschappelijke debat worden gescheiden. Indien bepaalde personen belangen met betrekking tot het onderhavige agendaonderwerp hebben, gelden de volgende spelregels:

- werkgroepleden met duidelijke belangen zoals financieel of wetenschappelijk mogen wel meepraten in de discussie, maar dienen zich te onthouden van het opstellen van aanbevelingen;
- de voorzitter met belangen geeft bij behandeling van het betreffende onderwerp het voorzitterschap over aan een ander werkgroeplid.

3.2.5. Afspraken over de wijze van besluitvorming

Het verdient aanbeveling om in richtlijnwerkgroepen vooraf aan de groep duidelijk te maken wanneer er sprake is van besluitvorming over een bepaald punt en ook hoe die besluitvorming dan plaatsvindt.

3.2.6. De agenda van werkgroepbijeenkomsten

Het is aan te bevelen dat voorzitter en projectleider tijdens de voorbereiding van iedere werkgroepbijeenkomst in gezamenlijk overleg een agenda opstellen. Adviezen hiervoor, gebaseerd op goede ervaringen in binnen- en buitenland, zijn:

- maak een onderscheid tussen functionele onderdelen, bijvoorbeeld opening en afsluiting en inhoudelijke agendapunten;
- voorzie de agenda van een globale tijdsplanning;
- geef bij elk agendapunt de status aan van het onderwerp en het soort gesprek dat de voorzitter verwacht: brainstormend, discussie of besluitvormend ([status onderwerp / soort gesprek](#));
- geef bij elk agendapunt aan dat belangen worden geïnventariseerd ([afspraken over het omgaan met belangen](#));
- overweeg volgende onderwerpen als vaste agendapunten:
 - opening en mededelingen
 - bespreken van notulen/verslagen
 - voortgang binnen het project
 - bespreken van conceptteksten
 - taakverdeling / vervolgsafspraken
 - afsluiting

[Hier vindt u](#) een nadere toelichting met aandachtspunten voor de verschillende (vaste) onderdelen van de agenda van richtlijnwerkgroepen.

3.2.7. Stimuleren en motiveren van werkgroepleden

De voorzitter en projectleider van een richtlijnwerkgroep hebben als taak om de deelnemers gemotiveerd te houden, de betrokkenen te stimuleren en de voortgang van het richtlijntraject te bewaken. Het is daartoe van belang dat zij alle betrokkenen vanuit een positieve en ondersteunende houding benaderen en hen tegelijkertijd, zo nodig, ook aan hun afspraken herinneren. Zij kunnen de volgende spelregels hanteren wanneer zich problemen op dit vlak voordoen:

- Benader een werkgroeplid per e-mail indien hij tweemaal afwezig is bij werkgroepbijeenkomsten dan wel tweemaal niet tijdig stukken aanlevert conform afspraak. Informeer naar de reden hiervan.
- Bij meer dan tweemaal afwezig of meer dan tweemaal het niet tijdig aanleveren van stukken conform afspraak gaat de voorzitter een gesprek met het werkgroeplid aan.
- Bij afwezigheid of niet aanleveren van stukken conform afspraak na dit gesprek, informeert de voorzitter de desbetreffende vereniging over de gang van zaken en aanpak tot op dat moment en informeert het werkgroeplid hierover.
- Bij afwezigheid dan wel verzuim van het aanleveren van stukken conform afspraak na het inlichten van de vereniging, royeert de werkgroep het werkgroeplid en verzoekt de vereniging om een nieuw lid af te vaardigen.

3.2.8. Omgaan met conflicten

Conflicten kunnen op verschillende niveaus ontstaan, bijvoorbeeld tussen patiënten en professionals of tussen professionals van verschillende specialisaties onderling. Als een of meerdere leden van een richtlijnwerkgroep zich -op goede gronden- niet kan of kunnen verenigen met het standpunt van de meerderheid, moeten de werkgroep de argumenten hiervoor achterhalen. Bij valide argumentatie voor de verschillende standpunten beschikt de werkgroep over de volgende mogelijkheden:

- trachten om op een formulering uit te komen die ook aan het minderheidsstandpunt recht doet bijvoorbeeld door daarbij een consensusmethode te gebruiken;
- afzien van het formuleren van een aanbeveling en kiezen voor het transparant beschrijven van de verschillende bestaande standpunten.

Daarnaast komen ook onuitgesproken (onderhuidse) conflicten voor. Dergelijke conflicten zijn lastig rationeel te benaderen omdat ze vaak over persoonlijke gevoeligheden gaan. Bij dergelijke conflicten zijn er verschillende mogelijkheden:

- organiseer een apart gesprek tussen de voorzitter en het betrokken werkgroeplid/-leden;
- organiseer zo nodig een bestuurlijk overleg tussen de betrokken verenigingen om de-escalatie te bewerkstelligen;
- schakel zo nodig een derde met mediation competenties in.

In geval van conflicten is het raadzaam dat de voorzitter de acties die als gevolg van het conflict worden ondernomen, bespreekt met de volledige werkgroep.

3.2.9. Evaluatie van het groepsproces

Het verdient aanbeveling om halverwege het traject en bij afronding van het traject expliciet stil te staan bij het groepsproces. Wanneer hierbij knelpunten door onvoldoende competenties op het gebied van procesmanagement naar voren komen, kan overwogen worden om de voorzitter en/of projectleider een training op maat op dit gebied aan te bieden. Contact leggen met ervaren voorzitters/projectleiders voor het uitwisselen van tips en tricks en het doorspreken van casuïstiek door voorzitters onder elkaar kan ook effectief zijn.

3.3. Procesmanagement tijdens de afrondingsfase

3.3.1. Omgaan met commentaar van externen

Sommige richtlijnonderwerpen hebben de aandacht van leken en journalisten. Richtlijnen die in de commentaarfase zitten, en dus toegankelijk worden voor een groter publiek, kunnen stof doen opwaaien. Het is goed om daarom aan de volgende aspecten aandacht te besteden:

- Maak duidelijk dat er geen rechten aan de concept richtlijntekst ontleend kunnen worden.
- Maak van tevoren een inschatting van de gevoeligheid van het onderwerp en stel zo nodig een communicatieplan met de volgende onderdelen op:
 - vastleggen woordvoerder;
 - versturen persberichten;
 - omgaan met vertrouwelijkheid van teksten;
 - terugkoppeling van berichtgeving door woordvoerder naar overige werkgroepleden;
 - omgaan met de media en
 - inschakelen communicatiedeskundige.

3.3.2. Communicatie tijdens de autorisatiefase

De commentaar- en autorisatiefase kunnen lang duren en zelfs stagneren wanneer een vereniging problemen met de concept richtlijn heeft. Het is dan van belang dat de voorzitter en de procesbegeleider deze problemen zorgvuldig aanpakken. Zij moeten hierbij met het volgende rekening houden:

- houd als voorzitter en projectleider de leiding over het autorisatieproces;

- kom afspraken na die over de autorisatie in een eerder stadium met betrokken verenigingen zijn gemaakt;
- inventariseer de problemen die er met de autorisatie zijn en bespreek met de betrokken partijen hoe deze zijn op te lossen;
- informeer de andere betrokken organisaties neutraal en op een eenduidige manier over de voortgang;
- communiceer helder en neutraal naar buiten over de moeilijkheden, zodat de organisaties in kwestie niet geschaad worden.

3.3.3. Verwerking van het commentaar van referenten en besturen

Het is soms handig om het binnengekomen commentaar van referenten en besturen eerst in een kleine groep te bespreken alvorens dit voor te leggen aan en er besluiten over te nemen in de voltallige werkgroep.

3.3.4. Evalueren en de groep ontbinden

Bij de evaluatie tijdens de laatste bijeenkomst evalueert de werkgroep het gehele traject dat doorlopen is en bespreekt de tevredenheid met het product en die met het proces. Tevens brengt de werkgroep de verbeterpunten in kaart.

[Klik hier](#) voor enkele methoden om te evalueren en onderdelen van de evaluatie.

4. Literatuur

1. Bekkering, T., & Walter, J.. (2009). Management van processen. Houten: Spectrum.
2. Nauta AP. Samenwerking als proces bekeken. Tijdschrift Sociale Gezondheidszorg 2003; 81(3): 159-162.
3. Gerritsen A, Nauta AP. Samenwerken is te leren, maar hoe? TMO (Tijdschrift voor Medisch Onderwijs) 27 (2008): 109-119.
4. [RASCI](#).

Copyright © 2013 IQ healthcare