

UTRECHT
SPECIALISTISCHE
JEUGDHULP

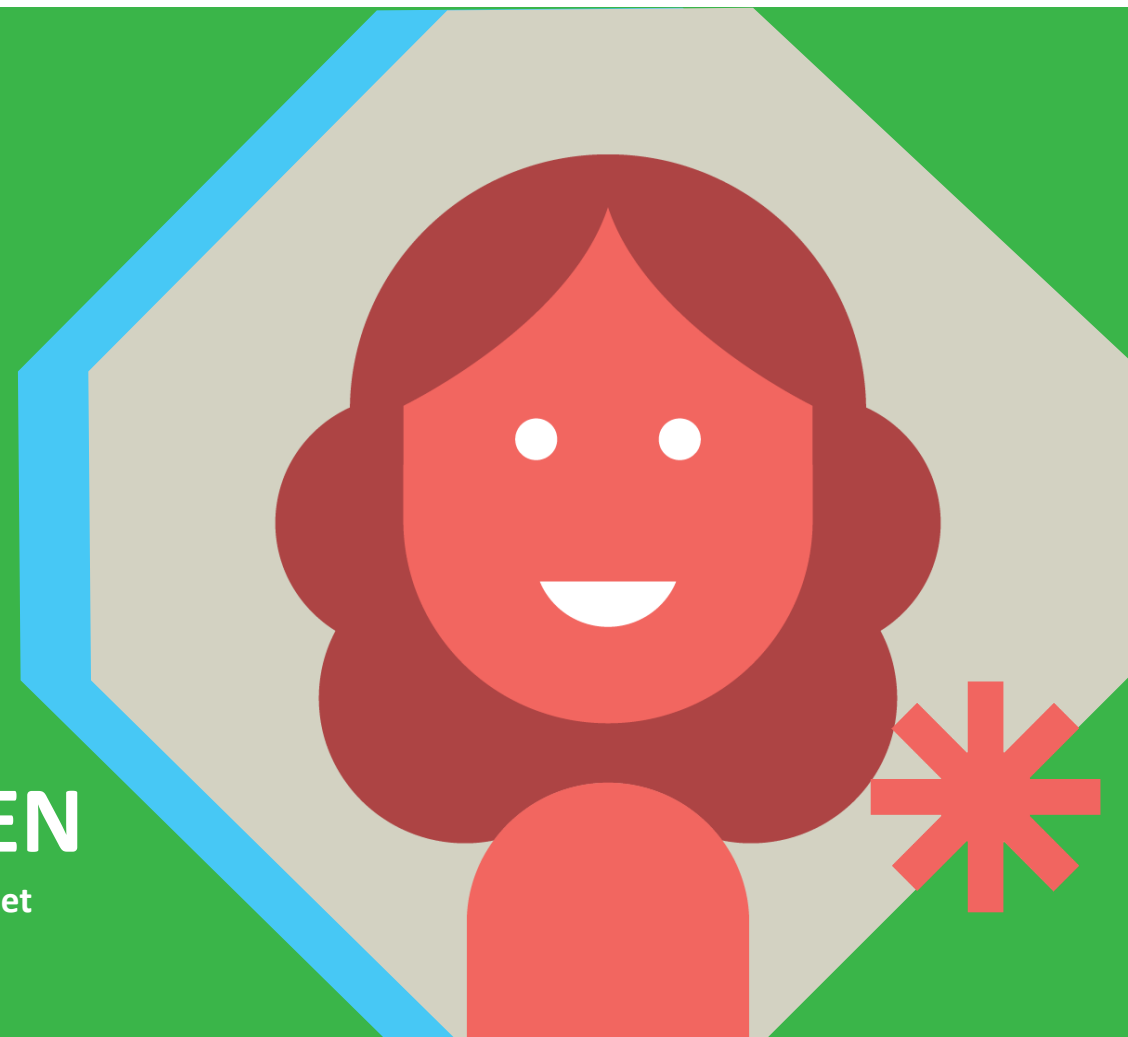
Dit project wordt mogelijk gemaakt door:



HANDREIKING TWEEBENIG WERKEN

Een handreiking voor organisaties in de jeudhulp die in netwerken aan de slag willen met interorganisatorische, multidisciplinaire teams

Gepubliceerd in: oktober 2022.



Vooraf

Steeds meer organisaties die betrokken zijn bij jeugdhulp kiezen ervoor hun krachten te bundelen in netwerken. Dit doen zij vanuit het uitgangspunt 1+1=3: door hun expertise te bundelen kunnen ze integrale hulp organiseren die beter aansluit bij de vraag van het kind, de jongere of het gezin. Deze interorganisationele, multidisciplinaire teams kun je niet vanuit één organisatie of op één vastgestelde geografische schaalgrootte organiseren. Wat wel kan: professionals van de verschillende organisaties via een inleenconstructie in multidisciplinaire teams aan de slag laten gaan. Deze vorm van samenwerken brengt uitdagingen met zich mee, ook voor de betrokken professionals. Hoe geven zij vorm aan dit ‘tweebenig werken’: met één been in het netwerk en met het andere been in hun organisatie? Met subsidie van ZonMw is binnen het programma ‘De juiste zorg op de juiste plek’ actieonderzoek gedaan naar tweebenig werken binnen netwerkorganisatie KOOS Utrecht. In deze handreiking vind je een samenvatting van de uitkomsten van dit onderzoek. De handreiking biedt handvatten, ervaringen en geleerde lessen aan organisaties en netwerken die ook vorm willen geven aan tweebenig werken met aandacht voor integrale zorg, behoud van expertise en het delen van kennis.

Over KOOS Utrecht

KOOS Utrecht is een netwerk van vijf organisaties: Altrecht, De Rading, Reinaerde, De Opvoedpoli en Youké (hierna: initiatiefnemende organisaties). KOOS Utrecht is opgericht uit de aanbesteding voor aanvullende zorg voor jeugd van de gemeente Utrecht in 2019. Deze aanbesteding bevatte de opdracht om alle aanvullende zorg voor de jeugd wijkgericht en multidisciplinair vorm te geven. De opdracht van KOOS Utrecht is inhoudelijk breed (ambulante, specialistische jeugdhulp, pleegzorg, gezinsgericht en niet-gezinsgericht verblijf) en qua schaalgrootte beperkt (vijf wijken aan de westkant van de stad Utrecht). Dat vraagt om een niet-vrijblijvende samenwerking in een netwerk van organisaties die elkaar aan kunnen vullen. Dit netwerk heeft een verenigingsstructuur waarbinnen professionals tweebenig werken:

- één been in het multidisciplinaire team in de wijk van KOOS waar zij (op enkele uitzonderingen na) voor hun volledige contracturen werken;
- één been in de organisatie waar zij in dienst zijn en waar zij hun kennis en ontwikkeling kunnen voeden, halen en brengen.

Vanaf de start is steeds gewerkt aan de opbouw en ontwikkeling van een goed functionerende netwerkorganisatie. De eerste fase stond in het teken van visievorming, ambities bepalen en de opbouw van de netwerkorganisatie. In de vervolgfase (vanaf 2021) ligt de nadruk op het groeiproces naar een toekomstbestendig netwerk. Eén van de vraagstukken die daarbij centraal staat is: Hoe borgen we de (doorontwikkeling van de) benodigde expertise voor de kinderen, gezinnen en jongeren in het werkgebied van KOOS? Hoe kijken professionals hiernaar op basis van hun ervaringen na het eerste jaar?

KOOS Utrecht is gestart vanuit de gedachte dat tweebenig werken de beste en meest toekomstgerichte vorm is van onderlinge contractering. Professionals worden daarbij optimaal gefaciliteerd om hun expertise in te zetten in een multidisciplinair team. Vanaf de start van tweebenig werken is het belang onderstreept om de voortgang te volgen, ervaringen te onderzoeken en te evalueren.

Voor wie

Deze handreiking is bedoeld voor organisaties die integrale (jeugd)hulp willen organiseren in een netwerk met multidisciplinaire teams en die willen onderzoeken hoe ze de kennisuitwisseling en het bestendigen en behouden van expertise in dat netwerk optimaal kunnen vormgeven. De handreiking biedt handvatten, ervaringen en geleerde lessen over tweebenig samenwerken van jeugdhulpprofessionals. Wil je zelf ook een vergelijkbaar onderzoek in je netwerk uitvoeren of ben je benieuwd hoe de uitkomsten tot stand zijn gekomen? Aan het eind van het document vind je de gehanteerde methode die ook binnen een andere context goed gebruikt worden.

Opbouw

Pagina 2-3:	Vooraf
Pagina 4-5:	Aanbevelingen
Pagina 6-9:	Belangrijkste bevindingen
Pagina 10-11:	Organisatorische reflectie
Pagina 12-14:	Methode actieonderzoek
Pagina 15:	Ter illustratie bij de interviews

Over tweebenig werken

Tweebenigheid wordt als begrip in de praktijk en literatuur verschillend gedefinieerd. Binnen KOOS omschrijven we het als: ‘werken met één been in je multidisciplinaire team in de wijk (uitvoerend en ontwikkelend) en met één been in (dienst bij) je initiatiefnemende organisatie. Met deze manier van organiseren worden professionals gefaciliteerd om in een multidisciplinair team in de wijk te werken én hun expertise actueel te houden en te ontwikkelen. Zo behoudt de professional de juiste kennis om optimale ondersteuning te bieden aan kinderen, jongeren en gezinnen.

Meer weten

Het boek ‘Tweebenig samen werken’ van De Jong, Bakker en Robeerst geeft organisaties aan de hand van verschillende essays, cases en interviews en columns, inspiratie, nieuwe taal en aanpakken om samen te werken.

AANBEVELINGEN EN BELANGRIJKSTE BEVINDINGEN





Een netwerk organiseren en onderhouden

- Heb oog voor de invloed van ontwikkelingen in een organisatie op de professionals die binnen het netwerk actief zijn vanuit die organisatie. Neem hen mee in de ontwikkelingen en besteed aandacht aan het effect op hun rol en hun verbondenheid met de organisatie.
- Maak ruimte om tweebenig werken te bespreken. Evalueer vanaf de start wat wel en wat niet goed loopt en ontwikkel hier als netwerk op door.

Je vak ontwikkelen in een multidisciplinair team

- Neem de tijd om met professionals te leren in het nieuwe vakmanschap en dit in een vaste ontwikkelcyclus te herhalen.
- Heb oog voor het behoud van kennis en ervaring in de multidisciplinaire teams. Professionals die het nieuwe vak uitoefenen hebben gedeelde leerervaringen nodig in een veilige setting.

Kennis halen en delen

- Vooral voor nieuwe professionals zijn de mogelijkheden om onderling kennis te halen en te brengen niet vanzelfsprekend. Professionals geven aan dat het delen van goede voorbeelden zorgt voor meer bekendheid met de mogelijkheden van kennis delen. Denk bijvoorbeeld aan het organiseren van lunchreferaten voor iedereen die in het netwerk actief is. Of organiseer een intervisiebijeenkomst of een casusbespreking met een professional met specifieke expertise.
- Maak vanaf de start in het hele netwerk inzichtelijk welke manieren van kennis delen mogelijk zijn en monitor gezamenlijk het nut en effect ervan. Hiermee voorkom je dat overzicht ontbreekt of er overlap in bijvoorbeeld expertisegroepen ontstaat.

Het belang van goed werkgeverschap

- Zorg dat de informatievoorziening over praktische zaken rond het werkgeverschap eenduidig en helder is. Dat is voor alle netwerkleden belangrijk, maar vooral voor nieuwe professionals die geen werkervaring bij een van de initiatiefnemende organisaties hebben.
- Faciliteer als werkgever ontmoetingen tussen professionals die bij je in dienst zijn en professionals die fulltime werkzaam zijn in de netwerkorganisatie.
- Zorg bij start van het netwerk en de overgang van professionals naar het team in de netwerkorganisatie voor een heldere communicatiestrategie bij alle deelnemende organisaties.
- Zorg voor ontmoetingen tussen teamleiders van de initiatiefnemende organisaties en de multidisciplinaire teams in het netwerk. Een goede gezamenlijke afstemming vanaf de start over onderlinge taak- en rolverdeling zorgt voor betere samenwerking en duidelijkheid.

BELANGRIJKSTE BEVINDINGEN

We hebben de belangrijkste bevindingen uit de gesprekken onderverdeeld in vier categorieën:

- 1) Een netwerk organiseren en onderhouden
- 2) Je vak ontwikkelen in een multidisciplinair team
- 3) Kennis halen en delen
- 4) Het belang van goed werkgeverschap

Per categorie geven we een toelichting op de besproken elementen. De aanbevelingen van professionals, teamleiders en managers aan het begin van deze handreiking hebben we ook op deze manier gecategoriseerd. Meer informatie over de gesprekken en de gehanteerde methode vind je op pagina 13 en 14.

Een netwerk organiseren en onderhouden

Tweebenig werken

Professionals en teamleiders van de initiatiefnemende organisaties zoeken soms naar een goede invulling en de mogelijkheden van tweebenigheid. Het onderling delen van ervaringen en werkende voorbeelden helpt. Professionals vinden het prettig als er ruimte is om hierover te praten, zowel binnen het multidisciplinaire team als met hun initiatiefnemende organisatie.

Organisatieontwikkelingen

Als bij de initiatiefnemende organisatie veranderingen of ontwikkelingen spelen, heeft dat invloed op hoe professionals tweebenigheid ervaren en invullen. Denk bijvoorbeeld aan een nieuwe teamindeling, een locatie die sluit of een organisatie die zich meer op andere regio's of expertisegebieden gaat richten. Dit kan ervoor zorgen dat de professional zich meer verbonden voelt met het netwerk dan met de initiatiefnemende organisatie.

Het is dus goed om professionals uit het netwerk actief te betrekken bij eventuele organisatieontwikkelingen.

Samen verder ontwikkelen

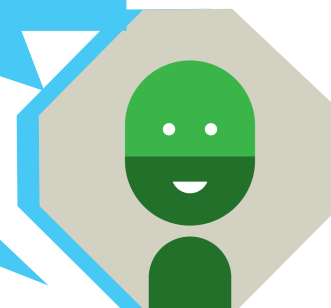
Een voordeel van een netwerkorganisatie is dat je je samen verder kunt ontwikkelen. Een voorbeeld dat professionals noemen is het samen vormgeven van opleidingstrajecten. De initiatiefnemende organisatie is dan de erkende opleider, het multidisciplinaire team biedt een interessante leeromgeving en professionals vanuit verschillende initiatiefnemende organisaties kunnen hun kennis en ervaringen delen.

Eén been volledig in KOOS

Vrijwel alle professionals in de multidisciplinaire teams van KOOS werken daar voor al hun uren. Slechts een klein aantal werkt voor een deel ook nog bij de initiatiefnemende organisatie. Over het algemeen geven professionals aan dat de combinatie ingewikkeld te organiseren is en veel tijd kost, bijvoorbeeld door dubbele overleggen. Een voorwaarde om het werkend te krijgen is dan ook full time werken voor KOOS. Maar ook dan is het noodzakelijk om de werkzaamheden goed af te bakenen. Bijvoorbeeld door af te spreken dat een professional voor een X aantal uren per week bij de initiatiefnemende organisatie werkt, in een specifiek team en zonder eigen caseload.

'Wat kunnen we halen en brengen? Iedereen staat open voor van alles, maar ik heb het idee dat we daar meer vorm aan kunnen geven.'

'Het voelde voor mij wel stevig dat ik bij KOOS startte en er een ervaren organisatie achter stond waar ik in dienst kwam.'



Je vak ontwikkelen in een multidisciplinair team

Schuivende verantwoordelijkheden

Werken in gebiedsgerichte, multidisciplinaire teams betekent dat de verantwoordelijkheid van professionals verschuift. Eerst waren zij verantwoordelijk voor een deel van de zorg, namelijk het deel waarvoor een kind of gezin naar hun organisatie was verwezen. Nu zijn zij verantwoordelijk voor het geheel: het netwerk KOOS is verantwoordelijk voor alle aanvullende zorg binnen het werkgebied van KOOS.

Nieuwe vaardigheden

De bredere verantwoordelijkheid vraagt andere vaardigheden van de professionals. Zij moeten schakelen tussen brede vraagstukken en vragen waarbij de inzet van hun eigen specifieke expertise nodig is. Tweebenig werken vraagt iets van de netwerkorganisatie en de initiatiefnemende organisatie in het faciliteren van de juiste kennis voor professionals. Maar het vraagt ook een bepaalde mate van proactiviteit van professionals zelf. Zij zijn deels zelf verantwoordelijk voor het halen en brengen van de juiste informatie en kennis die relevant is in hun casussen.

Behoeft aan een achterliggend netwerk

Professionals die hun vakgenoten binnen de teams treffen hebben vaak minder behoefte aan het achterliggende netwerk om hun expertise te voeden en onderhouden. Professionals met minder expertise vinden minder voeding op hun vakgebied binnen de teams van KOOS en hebben meer behoefte aan een stevig netwerk dat hierin faciliteert. Bovendien ontwikkelen professionals samen een nieuw vak: dat van de multidisciplinair en wijkgericht werkende specialist. Hiermee ontstaat een nieuw vraagstuk: hoe behoud en ontwikkel je expertise van professionals in interorganisatorische, multidisciplinaire teams? En hoe faciliteer je dat als organisatie op een passende manier?

'Binnen KOOS werken veel systeemtherapeut en, zoals ik. De manier waarop we werken is ook zoals ik gewend ben. Ik heb daarom niet het sterke gevoel nog anderen nodig te hebben buiten mijn team in de uitoefening en het leren van mijn vak.'

'Als professional die zich breed inzet leer je ontzettend veel in multidisciplinaire teams. In de afgelopen twee jaar heb ik meer geleerd dan in de jaren daarvoor omdat ik intensief samenwerk met collega's met verschillende achtergronden. Dus ik leer veel, maar niet in mijn specifieke expertisegebied. Mijn expertise wordt breder.'

'En het vergt ook een bepaalde vorm van bescheidenheid denk ik: wij kunnen ook niet alles oplossen. Dus we hebben anderen nodig waarmee we samenwerken om het voor elkaar te krijgen. En als je dan op je eilandje blijft, dan gaat het dus niet werken.'

'Ik kan me voorstellen dat je wel een drive moet hebben om daar die kennis en middelen dan vandaan te halen in plaats van dat je denkt: dat komt vanzelf wel een keer tot mij. Je kunt niet gaan zitten afwachten van: nou, ik zie wel wat er gebeurt.'



Kennis halen en delen

Professionals vinden de aanwezigheid van een breed palet aan kennis binnen de netwerkorganisatie een belangrijk pluspunt van tweebenig werken.

Bij de initiatiefnemende organisaties

Professionals noemen verschillende voorbeelden van actief kennis delen voor initiatiefnemende organisaties. Bijvoorbeeld informatie over nieuwe ontwikkelingen op expertisegebieden of zorgvormen. Of lunchreferaten die online door een initiatiefnemende organisatie worden georganiseerd en waar professionals uit de netwerkorganisatie bij aan kunnen sluiten. Professionals vinden het fijn als ze op de hoogte worden gehouden van mogelijkheden voor training en ontwikkeling door de initiatiefnemende organisatie.

Bij de teams

Professionals hebben behoefte om kennis te halen, vooral in de opstartfase van de netwerkorganisatie. Zo geeft een professional aan veel waarde te hechten aan de toegang die ze houdt tot de digitale bibliotheek van haar initiatiefnemende organisatie. Dit verandert als de teams zich verder ontwikkelen. In de teams wordt kennis opgebouwd over multidisciplinair werken in de wijk. De initiatiefnemende organisaties zien deze beweging ook in andere regio's waar zij actief zijn. Dit zorgt voor wederkerigheid: kennis en expertise op het gebied van multidisciplinair werken is waardevol voor de initiatiefnemende organisaties en kennis op de specifieke vakgebieden van de initiatiefnemende organisaties is waardevol voor het netwerk.

Kennis beschikbaar maken

Waar kennis beschikbaar is en waar het gehaald en gedeeld wordt is afhankelijk van het expertisegebied. Veel voorkomende kennis op een aantal expertisegebieden is in elk multidisciplinair team van KOOS aanwezig. Specifiekere kennis is wel binnen KOOS aanwezig, maar niet binnen elk team. Deze kennis wordt teamoverstijgend in expertisegroepen gedeeld. Bijvoorbeeld door een specialist die op het thema vanuit een initiatiefnemende organisatie een aantal keren aansluit bij de expertisegroep. Zo kun je kennis die niet binnen de teams beschikbaar is bij een initiatiefnemende organisatie halen, eventueel op consultbasis in een specifieke casus.

'Bij een jongere met een complex vraagstuk heb ik mijn oud-collega die veel expertise heeft op dat gebied er drie keer op consultbasis bij gevraagd.'

'Kunnen we in plaats van denken in organisaties, denken in kennis: kennis die we hebben, die we willen overdragen en die we nodig hebben?'

'Het voordeel van tweebenig werken is dat je zoveel expertise hebt, dichtbij, korte lijnen, dan vind ik wel dat je ziet dat dat werkt.'



Het belang van goed werkgeverschap

KOOS heeft ervoor gekozen het werkgeverschap bij de initiatiefnemende organisaties te beleggen. Professionals zijn in dienst bij de organisatie die het beste past bij hun expertisegebied zodat ze hier kennis op hun vakgebied kunnen halen en zich verder in hun vak kunnen ontwikkelen.

Denk aan de praktische zaken

Bij het bespreken van het thema werkgeverschap worden praktische zaken het vaakst benoemd. Hoe worden professionals bijvoorbeeld geïnformeerd als er iets verandert in de systemen bij hun initiatiefnemende organisatie? En moeten ze twee mailboxen blijven hanteren? Uit de gesprekken blijkt dat eenduidigheid en heldere communicatie over dergelijke praktische zaken helpt. Dit geldt des te meer voor professionals die nieuw aan de slag gaan in het netwerk en geen werkervaring bij de initiatiefnemende organisatie hebben.

Relatie professional - organisatie

De relatie tussen professionals en de initiatiefnemende organisatie is bepalend voor de manier waarop professionals invulling geven aan tweebeinigheid. Werkervaring bij de initiatiefnemende organisatie is bijvoorbeeld een belangrijke voorwaarde. Professionals kennen dan de processen en de collega's en zij weten hun weg te vinden als zij iets nodig hebben of iets willen brengen. Professionals die de overstap maken van de initiatiefnemende organisatie naar het multidisciplinaire team vinden ook de beleving van de overstap een bepalende factor. Ervaren zij de overstap als een afscheid? Dan voelen zij vaker afstand tot de initiatiefnemende organisatie dan wanneer ze KOOS en de initiatiefnemende organisatie zien als onderdelen van hetzelfde netwerk.

Leidinggevenden binnen de initiatiefnemende organisatie en de multidisciplinaire teams hebben een belangrijke rol in het vormgeven van werkgeverschap in het netwerk. Professionals en teamleiders geven aan dat ook hierover eenduidigheid belangrijk is. Teamleiders bij initiatiefnemende organisaties moeten de balans zoeken tussen werkgeverschap op afstand en een daarbij passende mate van tijd en aandacht. Zij moeten voldoende ruimte geven aan professionals om een team in het netwerk op te bouwen.

Aandacht voor nieuwkomers

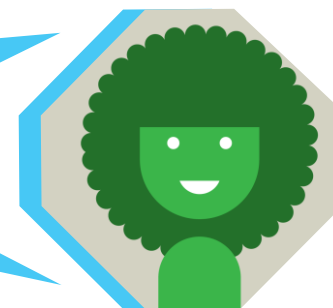
Soms komen professionals direct terecht in de netwerkorganisatie en kennen zij niemand binnen de initiatiefnemende organisatie. Voor hen kan het lastig zijn om een stevige positie binnen de initiatiefnemende organisatie te ontwikkelen. Toch is dit van belang, omdat zij hier hun kennis en expertise actueel kunnen houden. Professionals moeten dus goed hun weg kunnen vinden binnen de initiatiefnemende organisatie en weten wie daar hun collega's zijn. Zij moeten daarin bij hun start gefaciliteerd worden door hun initiatiefnemende organisatie. Zo worden ze onderdeel van een netwerk van collega's met dezelfde expertise waar ze op terug kunnen vallen bij ingewikkelde casussen. Dat kan bijvoorbeeld door intervisie, consultatie of samenwerken in een casus.

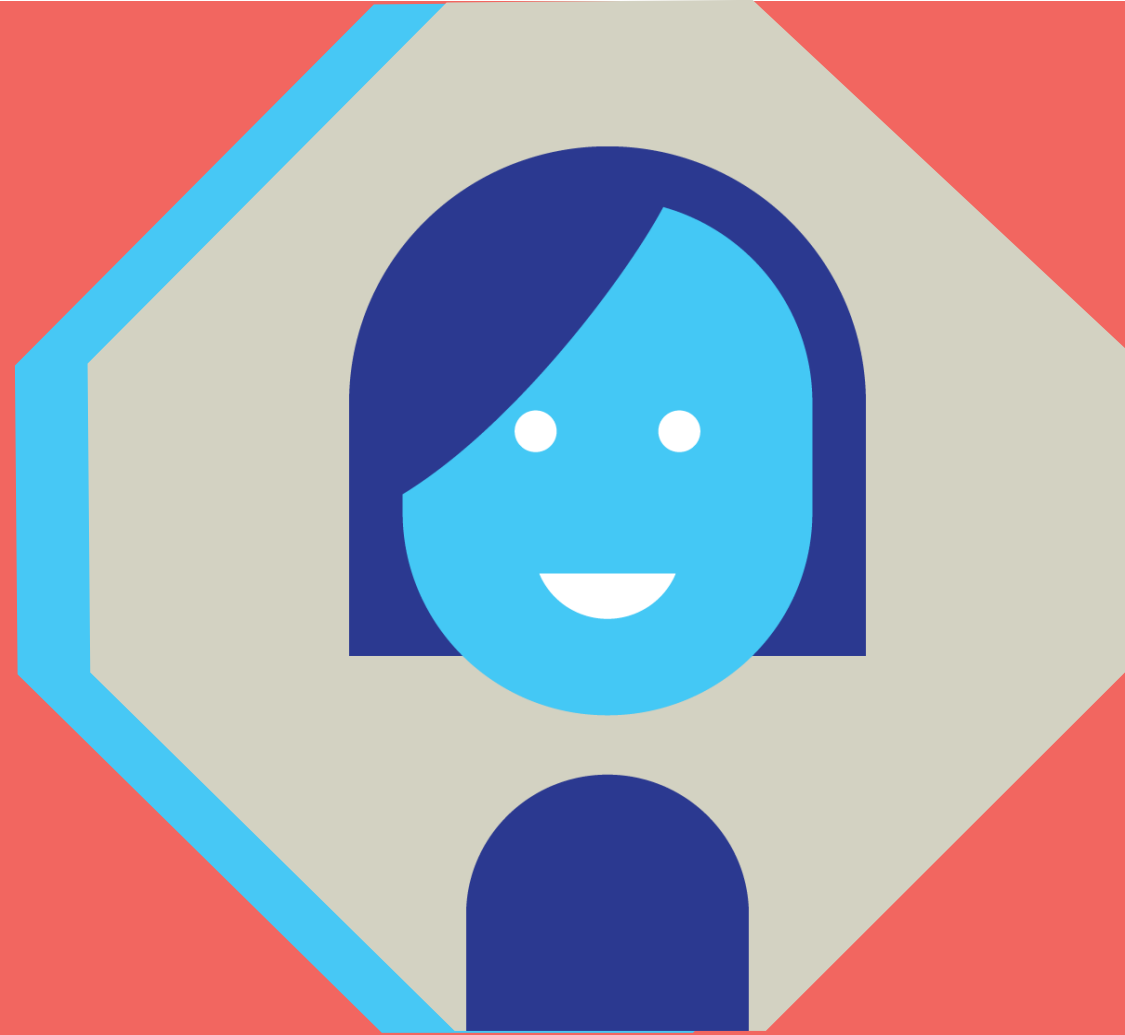
Faciliteer ontmoeting

Professionals waarderen het als initiatiefnemende organisaties ontmoetingen faciliteren. Deze ontmoetingen verschillen van vorm en doel. Ze kunnen bijvoorbeeld gaan over de ontwikkelingen binnen de initiatiefnemende organisatie, het uitwisselen van kennis op een inhoudelijk thema of samen stilstaan bij hoe het gaat. Het organiseren van bijvoorbeeld (online) lunchreferaten wordt ook vaak als positief voorbeeld genoemd.

'Een inwerkdag bij de organisatie waar je in dienst gaat lijkt me een goed idee, zodat je weet waar je wat kan vinden, bij wie je moet zijn, en een beeld krijgt van de organisatie.'

'Ik had gewoon graag in mijn telefoon twintig nummers van mensen van initiatiefnemende organisaties gehad waarvan ik wist, als ik dit op m'n pad krijg, kan ik die bellen.'





ORGANISATORISCHE REFLECTIE

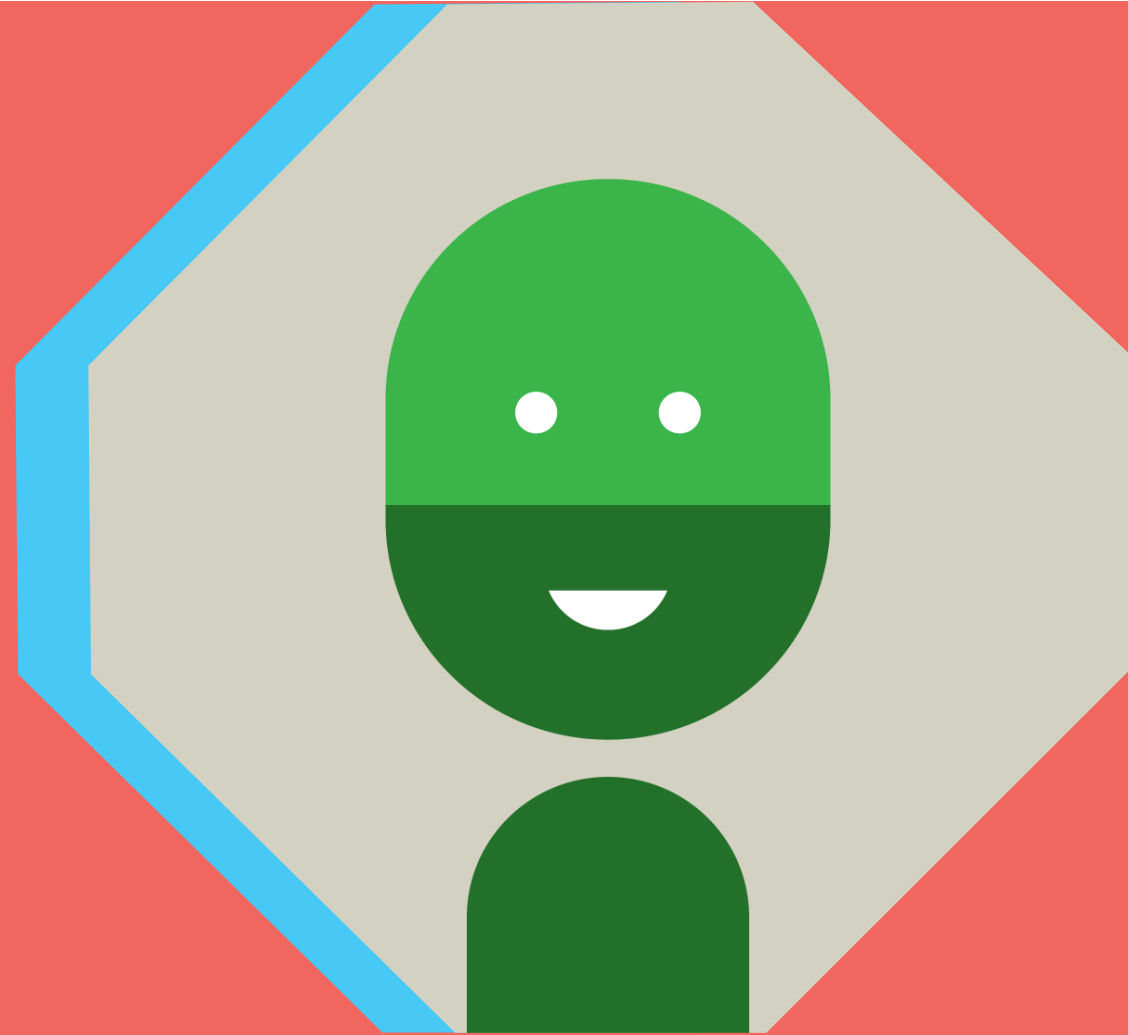
Organisatorische reflectie

De initiatiefnemende organisaties van KOOS hebben gekozen voor het opzetten van interorganisatorische, multidisciplinaire teams om invulling te geven aan een inhoudelijk brede en geografisch smalle opdracht. Professionals gaan aan de slag in multidisciplinaire teams, de initiatiefnemende organisatie blijft hun werkgever zodat zij hun kennis en expertise behouden en blijven ontwikkelen. Professionals ervaren dit als steunend in een startende netwerkorganisatie. Ze geven aan dat er veel expertise aanwezig is en dat de lijnen voor consultatie en kennisoverdracht kort zijn.

Naarmate de multidisciplinaire teams groeien en meer ervaring opdoen, verschilt de waarde die professionals hechten aan deze tweebenigheid. Is er voldoende specialistische kennis en expertise aanwezig in de multidisciplinaire teams en is er voldoende ruimte voor onderlinge consultatie, informatievoorziening en intervisie? Dan vermindert de inhoudelijke waarde van de tweebenigheid voor professionals, en zullen zij dus minder behoefte hebben om voor bovenstaande zaken als specialistische kennis en consultatie naar hun initiatiefnemende organisatie te gaan. Als die specialistische kennis en expertise niet of nauwelijks beschikbaar is binnen de multidisciplinaire teams, dan biedt de tweebenigheid wel waardevolle houvast. Professionals zullen in dat geval juist sterk betrokken blijven bij zowel het netwerk als bij hun initiatiefnemende organisatie. Naast inhoudelijke spelen ook praktische zaken mee bij deze complexere manier van organiseren.

In de volgende fase van de netwerkorganisatie ontstaan weer nieuwe vraagstukken. Hoe borgen we het behoud en de ontwikkeling van de verschillende expertises duurzaam in de nieuwe geïntegreerde vorm van zorg? Hoe zorgen we ervoor dat dit ook voor nieuwe professionals zonder achtergrond bij één van de initiatiefnemers passend georganiseerd is? En welke organisatievorm en inrichtingsprincipes passen daarbij?





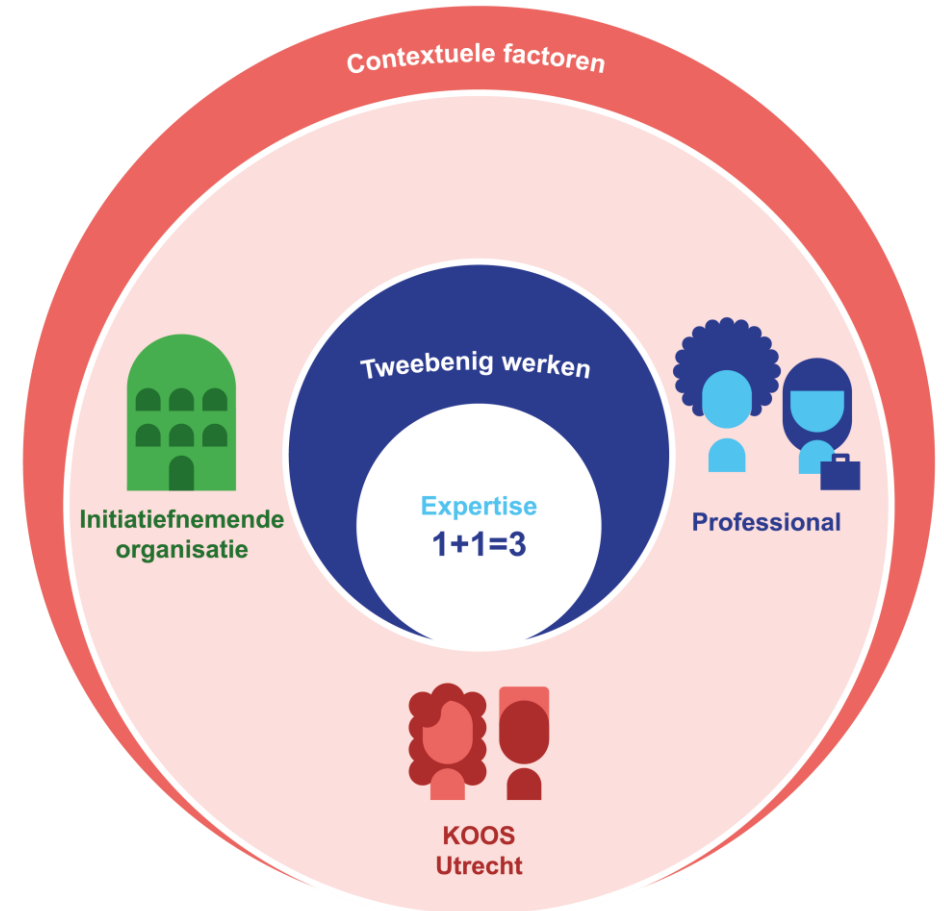
METHODE

Wat is actieonderzoek?

Actieonderzoek is een creatieve mix van onderzoeks- en verandermethoden gericht op het verbeteren of veranderen van een praktijk en het ontwikkelen van kennis daarover. Dit wordt uitgevoerd door een actieonderzoeker en de leden van een organisatie, groep of netwerk: degenen die een belang hebben bij het onderzoek omdat zij hun situatie of praktijk willen veranderen (Greenwood & Levin, 2007). Het gaat dan ook altijd om een verandering waarbij de belanghebbenden zelf een centrale en actieve rol vervullen. Meer weten over actieonderzoek? Lees dan de [Handreiking actieonderzoek van ZonMw](#).

Actieonderzoekers bij KOOS Utrecht

Bij KOOS Utrecht heeft een aantal medewerkers een korte introductie in actieonderzoek gekregen van een onderzoeker van Vilans. Na de introductie zijn de actieonderzoekers samen met externe adviseurs en onderzoekers van Vilans aan de slag gegaan om het begrip ‘tweebenig werken’ in de eigen context te schetsen. Professionals hebben daarvoor in korte gesprekjes hun associaties gedeeld. Daarnaast is een gespreksmodel opgesteld (zie figuur 1). In het figuur zie je dat de professional, KOOS Utrecht, de initiatiefnemende organisaties en verschillende contextuele factoren van invloed zijn op de manier waarop tweebenig werken ervaren wordt binnen KOOS Utrecht. Vervolgens hebben de actieonderzoekers interviews gehouden, groeps gesprekken georganiseerd en de acties samen met deelnemers van het onderzoek bepaald. Door deze vorm worden de resultaten van het actieonderzoek zo goed mogelijk geborgd in de organisatie.



Figuur 1. gespreksmodel interviews

Interviews met professionals

In totaal hebben de actieonderzoekers gesprekken gevoerd met veertien professionals. De deelnemende professionals vormden een afspiegeling van alle professionals bij KOOS: een evenredige verdeling over de verschillende initiatiefnemers en KOOS-teams, deelnemers met én zonder ervaring in de voorlopende pilotteams, deelnemers die al wel én juist nog niet in dienst waren bij de initiatiefnemer voor de start van KOOS.

De deelnemende professionals namen drie tot vijf foto's mee die volgens hun illustreerden wat kenmerkend, bepalend of vernieuwend aan tweebenig werken is. Aan de hand van de foto's en afbeeldingen gaven ze invulling gegeven aan het eerste deel van het gesprek. Tijdens de gesprekken is gebruik gemaakt van het gespreksmodel (zie figuur 1).

Groepsgesprekken

Na de individuele gesprekken zijn de belangrijkste resultaten met de deelnemers gedeeld in een online bijeenkomst. Daarnaast heeft KOOS twee bijeenkomsten georganiseerd, een voor de teamleiders van de initiatiefnemende organisaties en een voor oud-managers die betrokken waren bij de oprichting van KOOS Utrecht.

Aan de slag met de ontwikkelpunten

Tijdens de terugkoppelbijeenkomsten konden de deelnemers aangeven wat zij de belangrijkste punten vonden om mee aan de slag te gaan. Dit leverde een overzicht van acties op en van verantwoordelijken voor het uitvoeren van die acties. Daarnaast bespraken de deelnemers hoe ze de voortgang van de actiepunten zouden monitoren en hoe ze de actiepunten konden borgen in de reguliere structuur. Alle uitkomsten en actiepunten zijn vervolgens gepresenteerd aan de algemene ledenvergadering van KOOS (directeur-bestuurder KOOS en bestuurders van de initiatiefnemende partijen). Onderwerpen van de acties:

- verdieping op veranderend vakmanschap in multidisciplinaire teams;
- verdieping op manieren om kennis- en expertisebehoud te faciliteren;
- faciliteren van het delen van goede voorbeelden en van kennis en ontwikkeling;
- praktische zaken rond ICT en informatievoorziening.

Vraagstelling: Maak 3 tot 5 foto's van iets dat tweebenig werken typeert. Wat is voor jou kenmerkend, bepalend of vernieuwend?



'Ik vind het ook een feestje om met elkaar iets neer te zetten. Soms zijn er ingewikkelde periodes maar al met al vind ik het gewoon erg leuk om dit proces met elkaar te delen.'

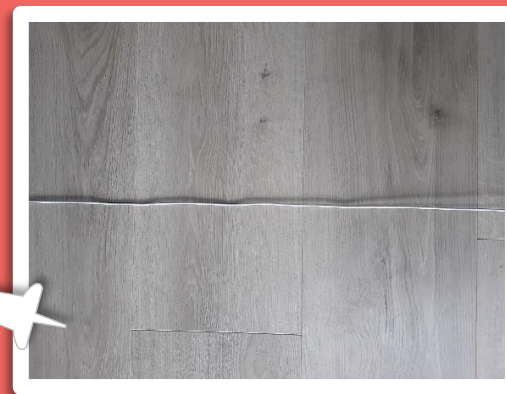


'Al deze volle postbakjes staan voor mij voor alle mensen in mijn team, met veel verschillende expertises met wie je dagelijks werkt. Het staat voor de verbondenheid die ik nu heb met hen, omdat het de mensen zijn die je op dat moment om je heen hebt. Er is nu zoveel te halen bij KOOS qua kennis'



'Dit zijn van die puzzeltjes die steeds complexer worden. Dat vind ik ook van samenwerken. In het begin lijkt het heel duidelijk maar naarmate je bezig bent, zie je eigenlijk hoe veelomvattend het is en waar je allemaal tegenaan loopt. Dat is het voor mij ook met deze organisaties en alle collega's met ieders unieke eigenschappen met wie je een geheel vormt. Dat is samen puzzelen en de ene keer matcht het wel en de andere keer niet.'

'Ik werk al zo lang bij mijn initiatiefnemende organisatie, daar voel ik me helemaal als een vis in het water. KOOS was iets nieuws, ik was wel benieuwd dus ik stapte daarin. Daar ben ik nog zoekende in mijn rol.'



'Ik heb met mijn initiatiefnemende organisatie altijd een lijntje gehad. Als dingen wat onzeker werden voelde ik altijd de stevigheid die ik bij deze organisatie heb. Ik ben wel zoekende in hoe ik dat blijf voelen nu ik bij KOOS werk en er bij mijn initiatiefnemende organisatie ook veel verandert, veel in ontwikkeling is.'

Colofon

16



DE OPVOEDPOLI



Vereniging KOOS Utrecht

Lotte Westra, KOOS, lotte.westra@koosutrecht.nl

Nienke Meeder, KOOS

Marije IJsseldijk-Ludikhuizen, KOOS

Elize van Wijk, Vilans

Sandra Dahmen, Vilans

September 2022

Dit project is mogelijk gemaakt door ZonMw.