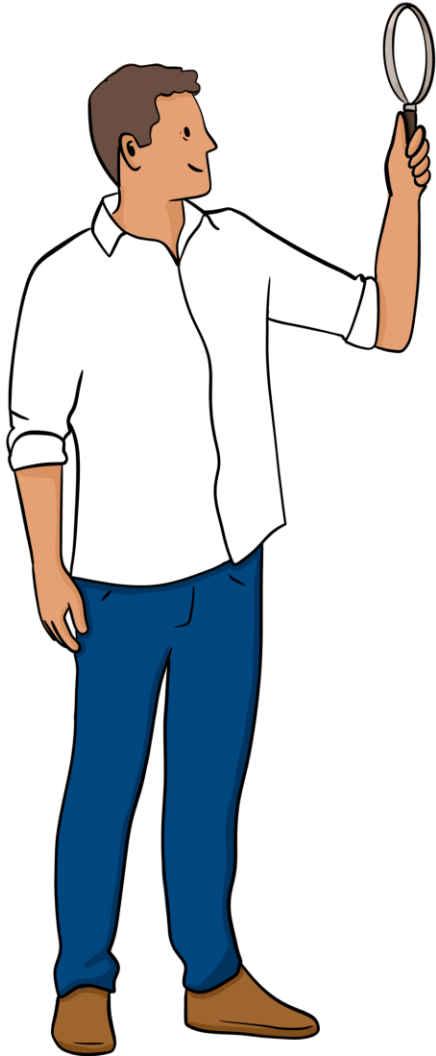


Wat nodig is voor kunnen *doen wat nodig is*

Resultaten van een actieonderzoek naar de pilots Copiloten en Casemanager Hersenletsel

Renske van der Ploeg, Savanna van Boom, Bettine Pluut, december 2023

Inhoudsopgave



Managementsamenvatting	3
Inleiding en methode	5
Werkplezier & doen wat nodig is	12
○ Strategie	
○ Structuur	
○ Systemen	
○ Gedeelde waarden	
○ Personeel	
○ Vaardigheden	
○ Leiderschapsstijl	
Reflectie	39
Bijlagen	42

Managementsamenvatting

Met dit onderzoek brachten we in kaart hoe de pilots Copiloten en Casemanager Hersenletsel zijn georganiseerd en hoe dat samenhangt met de medewerkerstevredenheid en de mate waarin medewerkers het gevoel hebben dat zij *kunnen doen wat nodig is*. We deden dit aan de hand van de volgende hoofdvragen:

- *Wat zijn de kritische succesfactoren van medewerkerstevredenheid?*
- *Wat bevordert of belemmert dat medewerkers kunnen doen wat nodig is?*

Context

Op 31 december 2023 gaan de pilots voor Gespecialiseerde Cliëntondersteuning (GCO) over naar een nieuwe organisatie. De inzichten uit deze rapportage kunnen gebruikt worden om de werkzame bestanddelen uit de pilots te transfereren naar de nieuwe organisatie: Metgezel.

Onderzoeksopzet

We pakten dit vraagstuk aan met actieonderzoek. Dit betekent dat wij ons niet hebben opgesteld als afzijdige dataverzamelaars, maar dat wij onszelf en het actieonderzoek hebben gezien als een actief onderdeel van het transitieproces. We combineerden kwantitatieve en kwalitatieve methoden: deskresearch, groepsinterviews, een digitale vragenlijst, een dialoogsessie en tussentijdse gesprekken met de projectleiders en alliantie over de betekenis van de bevindingen.

Resultaten

De medewerkers in de pilots geven hun werktevredenheid een 9. Dit op basis van een responspercentage van resp. 84% (casemanagers) en 97% (copiloten). De hoge medewerkerstevredenheid is voor een groot deel te verklaren doordat medewerkers het verschil kunnen maken. 100% van de respondenten geeft aan dat zij kunnen doen wat nodig is. Doen wat nodig is betekent in de pilots: a) ondersteuning op maat, in aansluiting op de behoefte: zo intens, snel en lang als nodig en b) levensbreed: op alle levensdomeinen. We brachten de succesfactoren in kaart aan de hand van het 7s-model (Channon & Caldart, 2015). Dit model benoemt zeven elementen die van invloed zijn op het succes van een organisatie. Deze zeven elementen zijn onderling verbonden en beïnvloeden elkaar. Wij concluderen dat alle zeven s'en zijn gericht op het kunnen doen wat nodig is. Dit is bereikt door een cultuur van permanent leren als persoon en als organisatie.

Managementsamenvatting

In het 7s-model ziet dit er als volgt uit:

- **Strategie:** Gericht op leren als organisatie en persoon, alles in dienst stellen van 'doen wat nodig is', domeinoverstijgend werken en sturen op autonomie en vertrouwen.
- **Structuur:** Een platte organisatiestructuur met hoge diversiteit in expertises vanwege combifuncties. Een bovenregionale leerstructuur.
- **Systemen:** Online samenwerken met de cliënt en zijn of haar netwerk in een Persoonlijke Gezondheidsomgeving (PGO), laagdrempelig online contact tussen collega's via Teams en via Whatsapp. Interne registraties als 'voer voor reflectie' en leren.
- **Gedeelde waarden:** Lerende cultuur, hecht team, veiligheid, vertrouwen en presentie.
- **Personeel:** Intrinsiek gemotiveerde professionals met geruime werk- en/of levenservaring. Minimaal HBO- werk- en denkniveau.
- **Vaardigheden:** Reflectief vermogen, lef en flexibiliteit.
- **Leiderschapstijl:** Faciliterend leiderschap en meewerkende leidinggevendenden.

De bedoeling staat centraal

Volgens de theorie van het 7s-model werken organisaties het meest effectief wanneer alle elementen op elkaar zijn afgestemd en elkaar versterken in plaats van tegenwerken. In de pilots Copiloten en Casemanager Hersenletsel zien we dat de zeven elementen uit het 7s-model bewust zijn ingericht vanuit de bedoeling. Zowel voor Copiloten als voor Casemanagers hersenletsel is de bedoeling: *doen wat nodig is voor cliënten en hun omgeving*. Vanuit die bedoeling zijn de 7 elementen uit het 7s-model al doende en lerende met elkaar tot stand gekomen.

Tweede- en derdeorde leren

Leren neemt in beide pilots een belangrijke plek in. De focus lag hier vooral op het tweedeorde leren (oorzaken van fouten of inconsistenties in de inrichting van de s'en wegnemen) en derdeorde leren (fundamentele aannames ter discussie durven stellen en leren hoe je leert). Dit heeft ervoor gezorgd dat de organisaties al doende en met elkaar lerend vorm kregen en zichzelf blijven ontwikkelen. Als ervaren wordt dat iets niet (meer) werkt, oftewel, dat een element van het 7s-model een andere invulling moet krijgen, dan werd hier meteen actie op uitgezet. Dit alles krijgt concreet vorm door coaching van individuele medewerkers, leer- en reflectiebijeenkomsten en declarabele uren voor deze bijeenkomsten. In beide pilots worden fouten en mislukkingen bovendien gezien als kansen om te leren en te verbeteren. Kansen voor individuen, kansen voor de eigen organisatie en kansen voor het systeem waarin gewerkt wordt

Inleiding, methode & context

Onderzoek naar de succesfactoren van de pilots Copiloten en Casemanager Hersenletsel

In 2018 en 2019 startten in totaal vijf pilots Gespecialiseerde Cliëntondersteuning (GCO) vanuit het programma Volwaardig Leven. Twee daarvan waren de pilots Copiloten en Casemanager Hersenletsel. Eind dit jaar (31 december 2023) gaan alle vijf pilots over naar een alliantie van organisaties die de opdracht hebben gekregen om toe te werken naar een permanente vorm van gespecialiseerde cliëntondersteuning. Deze alliantie gaat verder onder de naam Metgezel.

Stichting In-Tussen, verantwoordelijk voor de uitvoering van de pilots Copiloten en Casemanager Hersenletsel, heeft Pluut & Partners gevraagd om de werkzame elementen van de pilots volgens medewerkers te onderzoeken. Deze inzichten kunnen vervolgens worden benut bij het vormgeven van het vervolg op de pilots door Metgezel en de medewerkers van de pilots.

De pilot Copiloten startte in 2018 en zet zich in voor gezinnen met een kind met zeer ernstige verstandelijke en meervoudige beperkingen (ZEVMB). De pilot Casemanager Hersenletsel startte in 2019. De casemanagers zetten zich in voor mensen met Niet Aangeboren Hersenletsel (NAH) en hun omgeving.

Beide pilots hebben zich de afgelopen jaren ingezet voor individuen met een grote of complexe zorgvraag en hun naasten. De pilots zijn ontstaan vanuit de ervaring dat de cliëntondersteuning op basis van de Wmo en de Wlz in zijn huidige vorm voor deze doelgroepen niet toereikend is. Dit was zowel de overtuiging van deskundigen, als cliënten en hun naasten.

In de periode 2018-2023 zijn verschillende onderzoeken uitgevoerd naar de effecten van de pilots op cliënten en hun naasten. Deze laten positieve uitkomsten zien. Uit de door DSP uitgevoerde meta-analyse van de vijf pilots is bijvoorbeeld gebleken dat naasten zich ontlast en ontzorgd voelden en dat de cliënt meer passende zorg en ondersteuning ontvangt (Hogeboom et al., 2021).

Er was echter nog geen onderzoek gedaan naar hoe deze positieve waardering van de dienstverlening en maatschappelijke effecten van de pilots tot stand zijn komen. Pluut & Partners kreeg daarom de opdracht om in kaart te brengen hoe de pilots zijn georganiseerd en hoe dat samenhangt met medewerkerstevredenheid en de mate waarin medewerkers het gevoel hebben dat ze kunnen doen wat nodig is. We deden dit aan de hand van de volgende hoofdvragen:

- *Wat zijn de kritische succesfactoren van medewerkerstevredenheid?*
- *Wat bevordert of belemmert dat medewerkers kunnen 'doen wat nodig is'?*

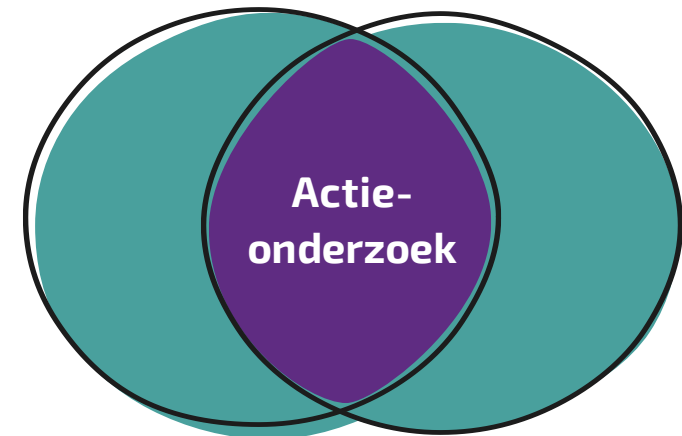
Deze rapportage start met een omschrijving van de onderzoeksopzet. Hierna volgt een reflectie op de context, waarna wij onze bevindingen op de twee hoofdvragen presenteren. We eindigen met aanbevelingen. Veel dank aan alle deelnemers en veel leesplezier!

Onze aanpak

We kozen ervoor dit vraagstuk aan te pakken met behulp van actieonderzoek. Dat betekent dat wij als onderzoeker niet aan de zijlijn stonden als dataverzamelaars maar dat wij **zelf ook een actief onderdeel** waren van het transitieproces van de pilots naar een nieuwe organisatie. Daarnaast stonden wij expliciet stil bij onze rol binnen het onderzoek. Dit vanuit de gedachte dat de uitvoering van het onderzoek zelf altijd invloed heeft op het onderzoeksobject en onderzoekers daarom verantwoordelijkheid moeten nemen voor dit proces van beïnvloeding.

Elke context is overigens uniek. Dus ook de context van de pilots. Wij hebben dan ook met Metgezel (toen nog 'de Alliantie') en de projectleiders van de pilots nagedacht over de verschillen en overeenkomsten tussen de context van de pilots en de nieuwe context van Metgezel vanaf 2024 gaat organiseren. Wat zijn hierin kansen en uitdagingen? Wat is er nodig om de bevorderende factoren voor doen wat nodig is te transfereren?

Transfereerbaarheid gaat over de mate waarin de resultaten en bevindingen uit het actieonderzoek in andere contexten toe te passen zijn. Dit vanuit het uitgangspunt dat kennis altijd vertaald moet worden naar een nieuwe situatie en daar opnieuw gesitueerd wordt. Dit vraagt een proces van **transleren**. Wij hopen dat dit actieonderzoek hier zinvolle input voor geeft. Alvorens wij onze bevindingen delen, staan we eerst nog nader stil bij de unieke context van dit actieonderzoek en de activiteiten die wij daarin hebben ondernomen.



Actief veranderen

Onderzoeken

Bron: [Actieonderzoek Academy](#), 2023

Verander-, leer- en kennisdoelen

In dit actieonderzoek formuleerden we de volgende verander-, leer- en kennisdoelen samen met opdrachtgever Stichting In-Tussen:

Veranderdoel

- Inzichten in de kritische succesfactoren van het werken in de pilots dragen bij aan een soepele overgang van Copiloten en Casemanager Hersenletsel naar de nieuwe alliantie.

Leerdoel

- Projectleiders, projectcoördinatoren, Copiloten en Casemanagers hersenletsel zijn beter in staat om uit te leggen hoe ze werken en waarom ze zo werken.

Kennisdoel

- Een antwoord op de hoofdvragen:
 - *Wat zijn de kritische succesfactoren van medewerkerstevredenheid?*
 - *Wat bevordert of belemmert dat medewerkers kunnen 'doen wat nodig is'?*



Onderzoeksoopzet

Mixed methods

We combineerden kwantitatieve en kwalitatieve methoden:

- Deskresearch
- Kwalitatieve groepsinterviews
- Digitale vragenlijst
- Dialoogsessie
- Tussentijdse reflecties met de projectleiders van de pilots en de nieuwe alliantie

Deskresearch

We zijn gestart met het bestuderen van de handboeken van- en eerdere onderzoeken naar de effectiviteit van de pilots. Daarnaast raadpleegden we de literatuur over 'Werken vanuit de Bedoeling' van Wouter Hart (2012). Op basis van bevindingen verzamelden we aanvullende literatuur die hielp bij het duiden en transfereerbaar maken van bevindingen, zoals literatuur over combifuncties. De bevindingen vertaalden we naar topiclijsten voor de interviews.

Interviews

We hielden 4 semi-gestructureerde groepsinterviews

met in totaal 10 copiloten en 8 casemanagers hersenletsel. Tijdens de interviews gingen we dieper in op wat maakt dat je kunt doen wat nodig is en welke factoren van invloed zijn op medewerkerstevredenheid. Op alle interviews is een membercheck gedaan waarna de geanonimiseerde gespreksverslagen door de respondenten akkoord zijn bevonden. De topiclijst voor de interviews is te vinden in de bijlage. Later is er een interview gevoerd met de twee projectleiders van de pilots, Carien van Hooff en Judith Zadoks.

Digitale vragenlijst

Op basis van de interviews konden we een vragenlijst in passende taal voorleggen aan de respondenten. De verstuurde vragenlijst is te vinden in de bijlage.

Het responspercentage van de Casemanagers hersenletsel was 84%.

- 27 van de 35 Casemanagers hersenletsel onder contract ontvingen de vragenlijst. Ten tijde van het onderzoek waren twee medewerkers op vakantie en één met zwangerschapsverlof. Die tellen we daarom niet mee in het responspercentage.

Voor de Copiloten was het responspercentage 97%.

- 31 van de 34 Copiloten die de vragenlijst ontvingen, hebben de vragenlijst ingevuld. In totaal stonden er in oktober 2023 36 Copiloten onder contract. Ten tijde van de vragenlijst was één daarvan op vakantie, één met zwangerschapsverlof. Die tellen we daarom niet mee met het responspercentage.
- Twee personen hebben de vragenlijst niet ontvangen. Een niet vanwege uitfasering van werkzaamheden door aankomend pensioen. Een ander was net coördinator geworden en ontving daarom de vragenlijst niet.

Dialoogsessies

De bevindingen van de interviews en de online vragenlijst zijn tenslotte geïdentificeerd en getoetst tijdens een dialoogsessie met in totaal 14 medewerkers van de pilots en 2 vertegenwoordigers van Metgezel. Naast de validatie van de bevindingen is de dialoogsessie ook gebruikt om de bevindingen te verrijken en om een dialoog te bevorderen over het transfereren van de werkzame elementen naar de nieuwe alliantie.

Historie en context

Op 22 maart 2021, twee jaar na de start van de pilots, rapporteerde Tamara van Ark, toenmalig minister van Medische Zorg en Sport, aan de Tweede Kamer dat de eerste resultaten van de pilots positief zijn:

“De ondersteuning die naasten en mensen met een beperking krijgen vanuit de pilots gespecialiseerde cliëntondersteuning, werkt en heeft meerwaarde; vooral op de kwaliteit van leven van cliënten en hun naasten. Ook lijken de maatschappelijke opbrengsten hoger te zijn dan de kosten. Door de inzet van gespecialiseerde cliëntondersteuners worden namelijk allerlei problemen en kosten voorkomen (van Ark, T. 2021).”

Om deze reden besloot het Ministerie om een vervolg aan de pilots te geven. Op 22 maart 2021 geeft Van Ark aan dat ze acties in gang wil zetten om *“de geleerde lessen van de pilots te gebruiken voor het verbeteren van de reguliere cliëntondersteuning”*.

Het ministerie van VWS heeft op basis van onderzoek van AEF (van den Broek et al., 2021) geconcludeerd dat een domeinoverstijgende structuur de meest kansrijke manier is om de GCO passend te borgen. Dit omdat deze wijze van borging het beoogde type ondersteuning zoals ontwikkeld in de pilots ondersteunt: domeinoverstijgende ondersteuning van naasten en mogelijkheden voor een landelijke signalerings- en leerfunctie.

Metgezel bestaat uit vijf organisaties: Zorgbelang Inclusief, SCOT, Clionn, Zorgbelang Brabant/Zeeland en Thuis in Cliëntondersteuning. Zij hebben aangegeven om naast borging van de GCO ook te kijken hoe reguliere Onafhankelijke Cliëntondersteuners (OCO's) kunnen leren van de werkwijzen, kennis en kunde van de GCO's.

Tijdens dit actieonderzoek werden de contouren van de organisatie, de inrichting en de beoogde aanpak van Metgezel steeds duidelijker. Een aantal van die contouren baarden de projectmanagers en medewerkers van de pilots zorgen. Zo werd er bijvoorbeeld bekend dat Metgezel de landelijke teams waarin nu gewerkt wordt deels regionaal wil gaan laten functioneren. Zij gaven daarnaast ook aan een hoger minimum aantal contracturen van medewerkers te eisen en meldden dat de combifuncties die veel Copiloten en Casemanagers hersenletsel uitoefenen mogelijk uitgefaseerd zouden worden. Dit maakte dat er tijdens de dialoogsessie extra aandacht ging naar deze factoren in de pilots.

Het onderzoek werd dus uitgevoerd in een transitieperiode waarin de spanningen soms hoog opliepen. Hierdoor was de context van het actieonderzoek permanent in beweging. Als actieonderzoekers hebben we ons hier zo goed als mogelijk toe proberen te verhouden door met de direct betrokken te reflecteren op wat dit betekent voor de betrouwbaarheid en transfereerbaarheid van bevindingen. Wij zullen hier in de reflectie aan het einde van het rapport op terugkomen.

Eerder onderzoek naar *leren* in de pilots

In het rapport 'Samen leren in de pilots' (Markhorst, A. et al., 2023) hebben de projectleiders van de vijf pilots binnen het programma Volwaardig Leven de gezamenlijke lessen en de succes- en verbeterpunten per pilot genoemd. Hieronder staat een aantal highlights van deze lessen, die wij in dit onderzoek hebben getoetst en verdiept:

- *"Het ontschotten van de dienstverlening en ondersteunen van alle betrokkenen in het systeem rondom de primaire zorgvrager is veel effectiever."*
- *"Werken als GCO vraagt om bereidheid om jezelf te willen ontwikkelen en kwetsbaar te durven zijn, om flexibiliteit en creativiteit en de ambitie te werken in een lerende omgeving. Bijvoorbeeld weten waar jouw expertise ligt en waar die van een collega ingezet kan worden."*
- *"Onze ervaring is dat het tenminste een jaar of 2 duurt voordat professionals zijn geland in deze praktijk en de toon, houding, zelfvertrouwen hebben verankerd in hun persoon en werkwijze. Een team met doorleefde ervaring is hiervoor een voorwaarde."*
- *"De aanpak van samenwerken in een divers samengesteld team en het faciliteren van een veilige en reflectieve omgeving is hiervoor een belangrijke randvoorwaarde."*
- *"De aantrekkingskracht en het succes van de werkwijze van de pilots is er vooral in gelegen dat we teruggaan naar de bedoeling van de vele wetten en regels. Over domeingrenzen heen en startend bij de situatie die iets vraagt (en niet bij de mogelijkheden van het systeem). De (overtuigings)kracht die we ontwikkelden is gelegen in 'living by example' – of laten zien waarom het niet vanzelf goed gaat en in het samen op zoek gaan naar hoe het wél kan. Inbrengen van die voorbeelden in collegiale overleggen met samenwerkpartners werkt inspirerend. Dat is de grootste vernieuwingskracht van de pilots."*



2

Werkplezier & doen wat nodig is

De werkzame bestanddelen



Algemeen beeld

Medewerkers van de pilots Copiloten en Casemanager Hersenletsel hebben over het algemeen veel plezier in hun werk. De vraag *"Welk rapportcijfer geef je jouw werkplezier?"* is namelijk in beide pilots met een 9 gemiddeld beantwoord. Het laagste cijfer was een 8 en het hoogste een 10. Bovendien hebben medewerkers van de pilots het gevoel dat ze nuttig werk leveren. De vraag *"Heb je het gevoel dat je in je werk een verschil kunt maken voor het gezin of de casus waarvoor je werkt?"* is namelijk door 100% van de respondenten met "ja" beantwoord.

De kritische succesfactoren die van invloed zijn op medewerkerstevredenheid blijken ook factoren te zijn die ervoor zorgen dat medewerkers zeggen te kunnen doen wat nodig is. Uit een lijst factoren die van invloed zijn op medewerkerstevredenheid, samengesteld vanuit de literatuur en de groepsinterviews, is respondenten gevraagd hun persoonlijke top 3 te kiezen.

Het levert de onderstaande resultaten op.

Top 5 voor de pilot Copiloten

1. Autonomie
2. Werken in een landelijk team
3. Zingeving vanuit familie/ naasten
4. Met elkaar kunnen reflecteren op wat we doen & het feit dat er veel tijd is voor persoonlijke ontwikkeling

Top 5 voor de pilot Casemanagers hersenletsel

1. Autonomie
2. Werken in een landelijk team
3. Werken in een platte organisatie
4. Onafhankelijk kunnen opereren
5. Werken in een hecht team

Overeenkomsten

Autonomie en **werken in een landelijk team** staan in beide pilots op nummer 1 en 2. **Werken in een platte organisatie** komt ook in beide pilots terug in de top 5 maar heeft voor Casemanagers hersenletsel meer invloed op de tevredenheid dan voor Copiloten.

Verschillen

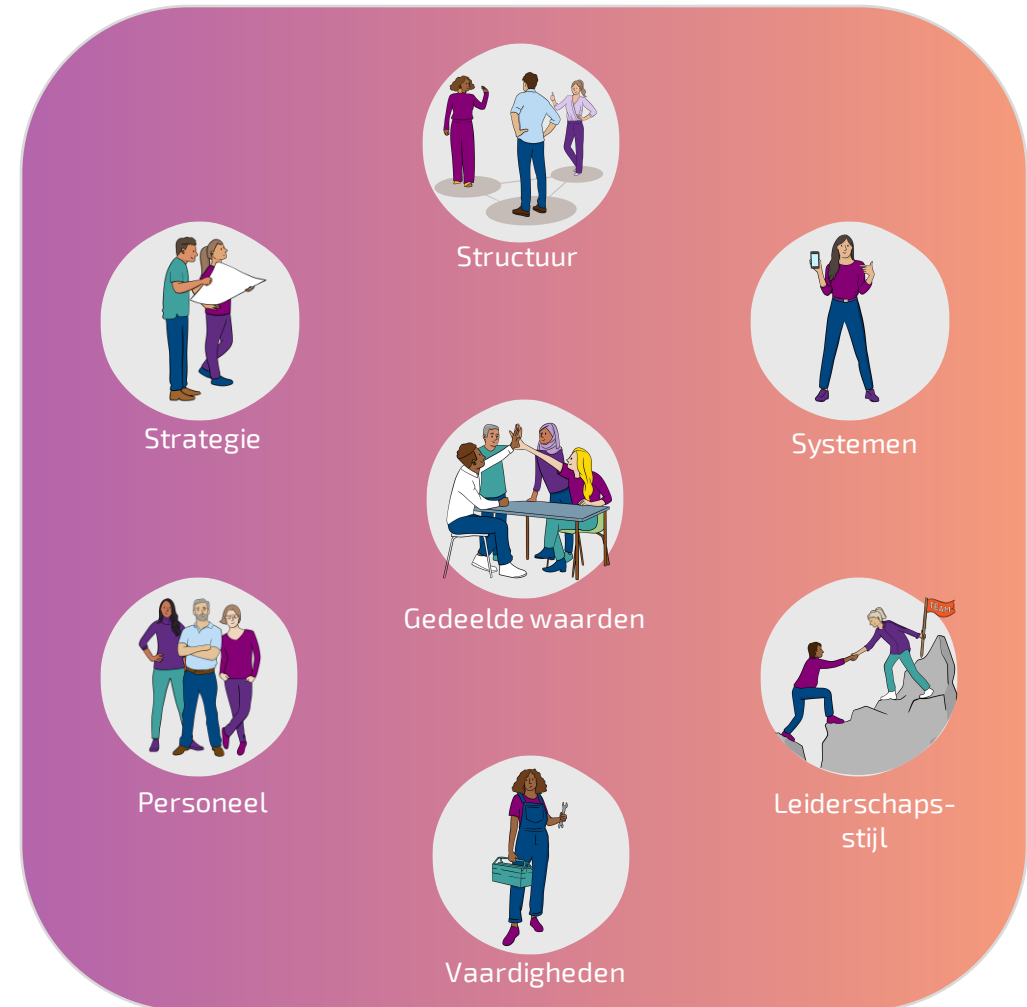
Voor Copiloten is **Zingeving vanuit familie/naasten** een belangrijke verklaring van het werkplezier. Ook Casemanagers hersenletsel noemen deze factor, maar niet in de top 5. **Met elkaar kunnen reflecteren op wat we doen** en **het feit dat er veel tijd is voor persoonlijke ontwikkeling** hebben voor Copiloten een gedeelde 4^e plek in de top 5. **Onafhankelijk kunnen opereren** wordt door Casemanagers hersenletsel hoger gewaardeerd dan door Copiloten als het gaat om invloed op werkplezier.

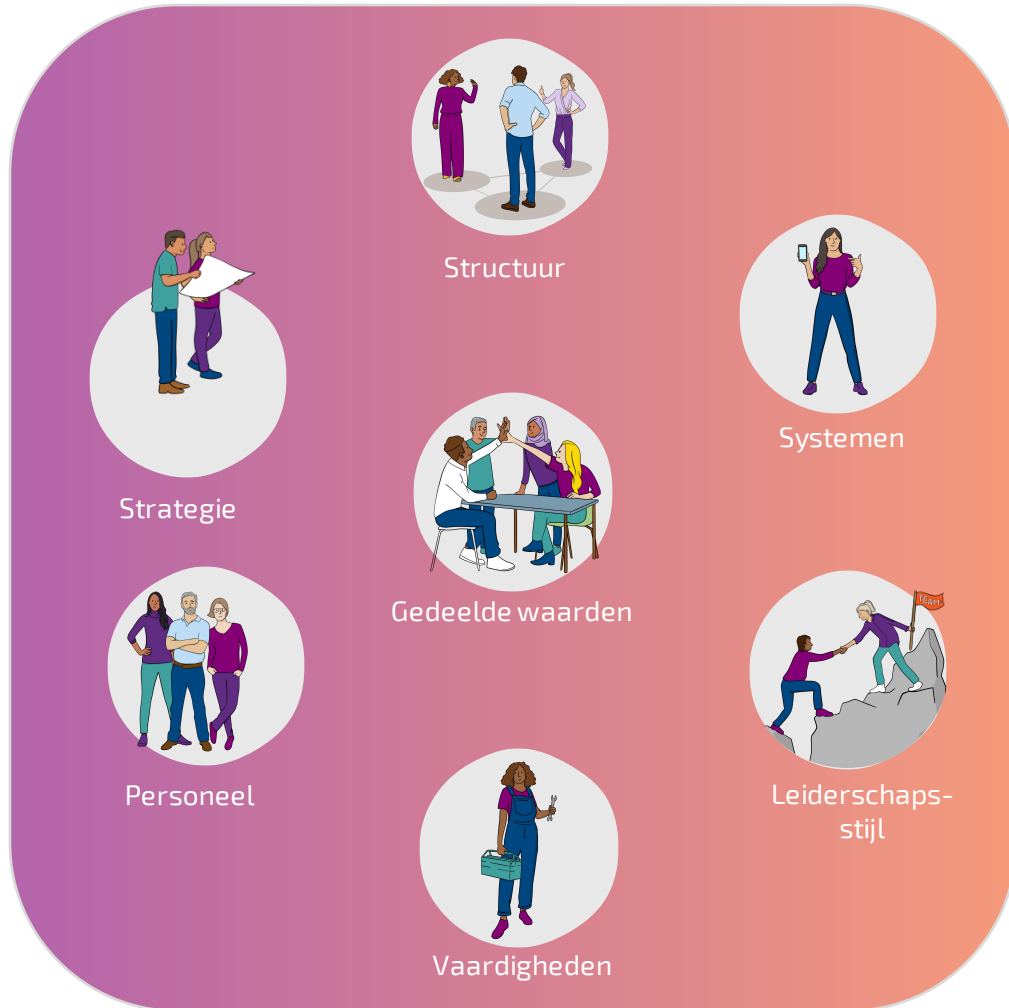
Het 7s-model

In dit onderzoek gebruiken we het 7s-model om te verklaren welke werkzame bestanddelen van invloed zijn op de medewerkerstevredenheid en kunnen doen wat nodig is. Het model is ontwikkeld door Tom Peters en Robert Waterman en staat ook bekend als het 7s-model van McKinsey. De 7 s'en verwijzen naar de zeven elementen waaruit het model is opgebouwd. In het Engels beginnen deze elementen met de letter 'S', in dit onderzoek is de Nederlandse vertaling gehanteerd.

Het 7s-model gaat over de interne organisatie van een bedrijf. Dit betekent dat het model zich concentreert op de elementen die de werking en prestaties van een organisatie beïnvloeden. Deze elementen staan niet op zichzelf. Peters en Waterman benadrukken het belang van samenhang en consistentie tussen de zeven elementen van het 7s-model. Het idee is dat een organisatie het meest effectief werkt wanneer alle elementen op elkaar zijn afgestemd en elkaar versterken in plaats van tegenwerken (Channon & Caldart, 2015). De gedeelde waarden vormen de kern van het 7s-model.

Op de volgende pagina's leggen we eerst uit uit welke elementen het 7s-model bestaat. Vervolgens gaan we dieper in op de werkzame bestanddelen die van invloed zijn op de medewerkerstevredenheid en die ervoor zorgen dat medewerkers kunnen doen wat nodig is.





1. **Strategie:** De langetermijndoelen en plannen van de organisatie en de keuzes en beslissingen die worden gemaakt om de missie en visie van de organisatie te realiseren.
2. **Structuur:** De organisatiestructuur, zoals de hiërarchie, de verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
3. **Systemen:** De processen en procedures binnen de organisatie, inclusief informatiesystemen en communicatieprotocollen.
4. **Vaardigheden:** De vaardigheden, kennis en expertise van het personeel binnen de organisatie.
5. **Personeel:** Dit betreft de medewerkers van de organisatie, inclusief hun aantal, profielen en zaken als flexibiliteit en verzuim.
6. **Leiderschapstijl:** De manier waarop leidinggevendenden beslissingen nemen, communiceren en omgaan met hun team.
7. **Gedeelde waarden:** De kernwaarden en overtuigingen die de organisatie leiden. Het zijn de principes en normen die de basis vormen voor besluitvorming en gedrag binnen de organisatie.

7s-model voor de twee pilots

Het dominante ontwerpprincipe van de pilots

In zijn boek "Verdraaide organisaties" benadrukt Wouter Hart dat het belangrijk is dat een organisatie zich constant afvraagt: "waarom doen we wat we doen?". Volgens hem zijn organisaties vaak te veel gefocust op regels, procedures en systemen, waardoor ze het contact met de oorspronkelijke bedoeling van hun bestaan verliezen (Hart, 2012).

Wij zien dat de pilots – en dus de zeven elementen uit het 7s-model – bewust zijn ingericht vanuit de bedoeling. Zowel voor Copiloten als voor Casemanagers hersenletsel is de bedoeling: *doen wat nodig is voor cliënten en hun omgeving*. Of zoals een respondent het omschrijft: "*Het belang van de casus voorop kunnen stellen en de ruimte krijgen en nemen om te kunnen 'doen wat nodig is'.*"

Op de volgende pagina's leggen we uit hoe ieder element uit het 7s-model is vormgegeven vanuit de bedoeling. We besteden daarbij extra aandacht aan de factoren die volgens respondenten het meest van invloed zijn op hun werkplezier zoals eerder genoemd in de top 5. We beginnen bij de kern van het model: de gedeelde waarden.



Strategie

- Doen wat nodig is, staat voorop
- Sturen op autonomie en vertrouwen
- Domeinoverstijgend werken
- Permanent leren – eerste-, tweede- en derdeorde leren



Personeel

- Hecht team
- Geruime werk- en/ of levenservaring
- Intrinsieke motivatie en zingeving



Structuur

- Plat/ horizontaal
- Expertise en leerstructuur over regio's heen
- Combifuncties
- Los van financieringsstromen



Gedeelde waarden

- Leren
- Veiligheid en vertrouwen
- Presentie



Vaardigheden

- Reflectief vermogen
- Lef
- Flexibiliteit



Systemen

- Gedeeld met cliënten
- Registraties helpen te leren
- Laagdrempelige chats met collega's



Leiderschapsstijl

- Faciliterend leiderschap
- Meewerkende leidinggevenden

Gedeelde waarden



Gedeelde waarden

Zowel Copiloten als Casemanagers hersenletsel ervaren een gedeelde visie op doen wat nodig is vanuit een gedeelde set van kernwaarden. Voor Copiloten zijn de belangrijkste kernwaarden: **vertrouwen, veiligheid, verbinding, vrijheid en samenwerking**. Voor casemanagers hersenletsel zijn dit: **vertrouwen, veiligheid en kennis**.

Het element **Gedeelde waarden** bestaat in de pilots Copiloten en Casemanager Hersenletsel uit de volgende factoren die van invloed zijn op medewerkerstevredenheid en kunnen doen wat nodig is:

- Leren
- Veiligheid en vertrouwen
- Presentie

Leren verwijst naar een **lerende cultuur**, een omgeving waarin leren wordt aangemoedigd, gewaardeerd en actief gestimuleerd en gefaciliteerd. Een lerende cultuur hangt nauw samen met de **lerende organisatie** die in het volgende hoofdstuk over de "s" strategie (op pagina 22) verder uitgelegd wordt. Een lerende cultuur vormt de

basis voor zowel dubbel als driedubbel leren (of tweede- en derdeorde leren). Het moedigt openheid, reflectie en aanpassingsvermogen aan.

Veiligheid en vertrouwen gaat over onderling vertrouwen tussen collega's en tussen medewerkers en hun leidinggevendenden. Veiligheid staat nauw in verband met '**werken in een hecht team**'. Vertrouwen in elkaar en je veilig voelen in de omgeving waarin je werkt, zijn randvoorwaardelijk voor het kunnen werken in een hecht team.

Presentie is een belangrijke waarde op basis waarvan in beide pilots gewerkt wordt. Presentie wordt zowel beschreven in de handboeken als actief uitgelegd door respondenten. Presentie draait om actieve betrokkenheid en oprechte aandacht voor de ander. Geen professionele distantie maar *professionele nabijheid*. Niet alleen fysiek, maar vooral emotioneel en empathisch.



Strategie



Strategie

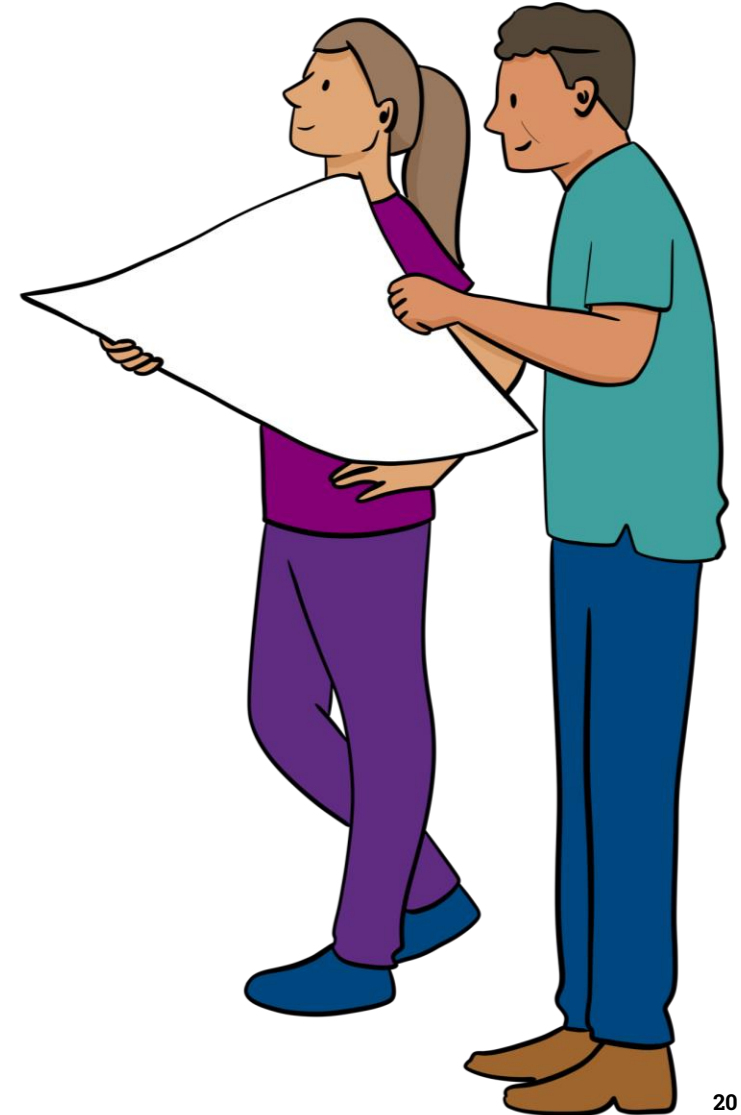
In de pilots Copiloten en Casemanager Hersenletsel is de **Strategie** als volgt te typeren:

- Doen wat nodig is
- Domeinoverstijgend
- Vertrouwen
- Autonomie
- Lerende organisatie

Doen wat nodig is betekent, zoals opgetekend in de meta-analyse van DSP, ondersteuning op maat. Oftewel, ondersteuning in aansluiting op de behoefte: met een intensiteit, frequentie en duur naar behoefte. En levensbreed: op alle levensdomeinen als hier behoefte aan is.

Domeinoverstijgend werken houdt in dat werknemers kunnen werken over de grenzen van traditionele disciplines of sectoren heen. En dat dit zelfs van ze verwacht wordt. Sommige respondenten geven aan dat dit één van de aspecten was die de functie interessant maakte om op te solliciteren.

Vertrouwen is een belangrijke term die vaak en veelzijdig terugkomt tijdens dit onderzoek. In beide pilots is er strategisch voor gekozen om vanuit vertrouwen te werken. Dit werkt door in de manier van organiseren, de manier waarop er geregistreerd wordt, de werkwijze en het leiderschap. De projectleiders van de pilots verwoorden het als volgt: *“Je geeft vertrouwen dat het mag, dat het goedkomt”*. In het handboek Copiloten staat over vertrouwen het volgende: *“Binnen het team wordt gewerkt vanuit een gezamenlijk doel, zijn taken en rollen duidelijk verdeeld zonder hiërarchie. Iedere Copiloot krijgt alle vertrouwen, wordt gezien, gesteund en krijgt back-up wanneer nodig.”*.



Strategie

Autonomie verwijst naar het **vermogen** en de **vrijheid** van medewerkers om zelfstandig keuzes te maken, beslissingen te nemen en hun eigen handelen te sturen. Het vermogen tot zelfstandig keuzes maken wordt in de literatuur vaak gekoppeld aan het belang van leren en reflecteren als professional. Ook zijn(kern)waarden belangrijk omdat die richting geven aan het handelen, zodat professionals per situatie hun eigen keuzes kunnen maken op basis van deze kernwaarden (Hart, 2012). Professionals zijn dan niet alleen uitvoerders van oplossingen, maar bedenkers van oplossingen. Over die oplossingen moeten zij verantwoording kunnen afleggen. De vrijheid om keuzes te maken betekent dus doorgaans geen vrijblijvendheid. Zeker niet in de zorg en ondersteuning, waar sprake is van diverse standaarden en richtlijnen op het gebied van kwaliteit.

De handboeken spreken niet letterlijk over autonomie, maar het vermogen en de vrijheid om zelfstandig keuzes te maken, wordt wel als belangrijkste verklaring voor het hoge werkgeluk en het kunnen 'doen wat nodig is', gezien. Succesfactoren hiervoor zijn: sturen op kernwaarden, reflectie, vertrouwen en weten hoe je rekenschap kunt afleggen over over- en afwegingen en een leider waar je op kan terugvallen. Hoewel de handboeken van elkaar verschillen, zagen we geen significante verschillen tussen de perceptie en ervaring van autonomie bij medewerkers van beide pilots.

In beide handboeken is er veel aandacht voor reflectie op het eigen handelen en de onderlinge samenwerking. In het handboek Casemanagers wordt over reflectie geschreven: *"De casemanager houdt geen dossier bij van alle stappen die gezet worden, maar rapporteert hier wel over in zijn persoonlijke logboek, samen met de eigen reflectie*

op het proces en de eigen rol, en de professionele overwegingen en afwegingen daarin." In het handboek Copiloten wordt vertrouwen belicht als randvoorwaarde voor autonomie.

Medewerkers ervaren dat ze de vrijheid hebben om zelfstandig te handelen en ze voelen zich ondersteund om verantwoordelijkheid te nemen. Zij ervaren een hoog niveau van vertrouwen vanuit het management in hun professionaliteit. *"Er is wel altijd ruimte om te sparren, overleggen of te bespreken, al dan niet met collega's. (...) Dat maakt de drempel laag om te overleggen, te leren, te groeien en door te geven."* Verantwoording over keuzes wordt door respondenten *"het achteraf rekenschap afleggen over gemaakte keuzes"* genoemd. Dit wordt in beide pilots als belangrijk onderdeel van het werk gezien.

Beide organisaties hebben bewust gekozen voor een strategie waarin leren op individueel, team- en organisatieniveau actief wordt gestimuleerd. In de context van de pilots wordt organisatieleren concreet vormgegeven door coaching voor individuen, leer- en reflectiebijeenkomsten en het positief benaderen van wat er mis gegaan is of wat in het vervolg anders of beter gedaan kan worden.

Er is in de pilots veel aandacht voor leren, zoals o.a. blijkt het project "Samen leren in de pilots". Bovendien is het faciliteren van leren voor individuen, teams en de organisatie een actief gekozen strategie in beide pilots die veel invloed heeft op de manier waarop er in beide organisaties met elkaar samengewerkt wordt. Daarom gaan we in deze rapportage ook wat dieper in op het onderwerp de **lerende organisatie**. Ook al is uit het huidige onderzoek niet gebleken dat deze factor direct van invloed is op de medewerkerstevredenheid.

Een **lerende organisatie** verwijst volgens de literatuur naar een omgeving waarin leren wordt aangemoedigd, gewaardeerd en actief gestimuleerd en gefaciliteerd. Argyris en Schön (1978) zetten de lerende organisatie op de kaart. Volgens hen zorgt het kunnen leren als organisatie ervoor dat een organisatie zich kan aanpassen aan veranderende omstandigheden. Uit onderzoek van Bersin (2010) is bovendien gebleken dat organisaties die de principes van de "Lerende organisatie" toepassen zowel een betere kwaliteit van hun dienst/product leveren als minder verzuim en verloop hebben.

In de theorie over leren als organisatie worden drie vormen van leren genoemd: eersteorde, tweedeorde én derdeorde leren. In de pilots is van alle drie de vormen van leren sprake met een accent op tweede- en derdeorde leren. **Eersteorde leren** gaat over het kunnen identificeren en oplossen van een probleem binnen het bestaande denkkader. **Tweedeorde leren** gaat over het identificeren en oplossen van een probleem door de onderliggende aannames, overtuigingen en denkpatronen te heroverwegen en aan te passen. **Derdeorde leren** gaat nog een stap verder. Hierbij gaat het ook over het mogelijk herzien van de fundamentele normen en waarden van een organisatie of systeem en over het leren leren (Boonstra, 2010). Derdeorde leren, mét alle partijen om de gezinnen heen, geeft volgens een respondent voldoening omdat je bestaande zorg kan "*laten zien dat wat eerst niet kon, toch wel kan*".

Lerende organisatie in de pilots

In beide pilots is er sprake van zowel eerste-, tweede- als derdeorde leren. Leren en reflecteren wordt zowel voor individuen als voor teams georganiseerd. Zo is er coaching beschikbaar voor individuele medewerkers, worden er leer- en reflectiebijeenkomsten georganiseerd en zijn er declarabele uren beschikbaar voor deze bijeenkomsten. In beide pilots worden fouten en mislukkingen bovendien gezien als kansen om te leren en te verbeteren. Kansen voor individuen, kansen voor de eigen organisaties en kansen voor het systeem waarin gewerkt wordt. De projectleiders van de pilots zeggen hierover: "*Wij durven het aan om met elkaar te leren*".

Structuur



Structuur krijgt in de pilots op de volgende manieren vorm:

- Plat/ horizontaal
- Expertise en leerstructuur over regio's heen
- Combifuncties
- Los van financieringsstromen

Bovenstaande factoren zijn genoemd als factoren die de medewerkerstevredenheid positief beïnvloeden. Deze factoren beschrijven we uitgebreid op de volgende pagina's.

Het **los van financieringsstromen** kunnen werken verwijst naar de onafhankelijkheid van de pilot, en daarmee van de medewerkers. GCO's zijn anders dan OCO's niet verbonden aan ofwel WLZ ofwel Wmo en bijbehorende financieringsstromen en worden daarom niet belemmerd in wat ze voor cliënten en hun omgeving wel en niet kunnen doen. In het handboek Casemanager hersenletsel staat dit als volgt omschreven: *"De casemanager hersenletsel is honderd procent onafhankelijk van organisatiebelangen en werkt over financieringsdomeinen heen."*

De GCO kan daardoor doen wat hij of zij nodig acht voor de casus. Hierdoor ervaren medewerkers dat ze snel en flexibel kunnen werken. En staat de cliënt centraal. Een respondent verwoordt dat als volgt: *"Je komt binnen zonder kader. Daardoor luister je op een andere manier naar iemand."*



Structuur

Werken in een platte organisatie komt in beide pilots terug in de top vijf maar heeft voor Casemanagers hersenletsel meer invloed op de tevredenheid van medewerkers dan voor Copiloten.

Met een platte organisatiestructuur wordt ook wel een horizontale organisatiestructuur, **innovatieve organisatie** of **adhocratie** genoemd. Hiermee wordt bedoeld dat er weinig of geen managementlagen zijn tussen werknemers en managers. Beslissingsbevoegdheid is gedelegeerd zodat medewerkers en teams direct kunnen reageren op ontwikkelingen in de omgeving (Mintzberg, 1979). Ook is er een grote mate van autonomie voor medewerkers. Vanuit de overtuiging dat werknemers zich op deze manier meer verantwoordelijk voelen voor de opgave. Dit zorgt ook voor flexibiliteit van de organisatie. De factor **werken in een platte organisatie** is dus sterk verbonden met **autonomie**, kunnen 'doen wat nodig is' en **faciliterend leiderschap**.

In de documenten van de pilots

Er is in beide pilots bewust gekozen voor een platte organisatiestructuur. In het handboek Copiloten staat hierover: *"Binnen het team wordt gewerkt vanuit een gezamenlijk doel, zijn taken en rollen duidelijk verdeeld zonder hiërarchie"*. In het handboek Casemanager hersenletsel staat dit minder duidelijk benoemd. Wel komt de platte organisatiestructuur naar voren in de omschrijving van leren als casemanager, waarin verwezen wordt naar de samenwerking en de reflectie met directie collega's en de uitvoerend projectleider.

Resultaten vanuit de medewerkers

Respondenten omschrijven dat het prettig is dat je in de pilots het vertrouwen én de mogelijkheid hebt om te kunnen doen wat nodig is. Aangegeven wordt dat dit het gevoel van verantwoordelijkheid als Copiloot of Casemanager hersenletsel versterkt. Ook omdat je het zelf mag bepalen als je hulp nodig hebt en van wie je hulp nodig hebt. Een respondent omschrijft het als fijn dat hiërarchie niet in de weg zit: *"Je loopt niet tegen hiërarchie aan."*

Een andere respondent omschrijft de organisatie als zeer plat en onderbouwt dit als volgt: "Weinig vaste regels, alles is goed, zolang je in het belang van de casus werkt. Flexibele manieren en werkstijlen, je mag oplossingen zoeken buiten de gebaande paden. Altijd de projectleider om op terug te vallen. Vrijheid in handelen en vertrouwen op jezelf en je collega's."

Structuur

Werken in een landelijk team staat in beide pilots op nummer twee van de vijf belangrijkste factoren die van invloed zijn op medewerkerstevredenheid. In de online vragenlijst is de term 'werken in een landelijk team' gebruikt. In deze rapportage noemen we deze factor **Expertise en leerstructuur over regio's heen**. Omdat uit de toelichting van de enquête en tijdens de dialoogsessie is gebleken dat 'werken in een landelijk team' de lading van wat respondenten hiermee bedoelen niet voldoende dekt.

Medewerkers in beide pilots benadrukken de waarde van het werken en leren over regio's heen. Het breed en over vak- en wettelijke grenzen heen samenwerken hangt samen met de ervaren autonomie. Maar ook met de factoren 'werken in een hecht team' en 'werken in een platte organisatie', waarbij vertrouwen en nabijheid cruciaal zijn voor effectieve samenwerking.

In de documenten van de pilots

Beide pilots werken met een team dat door het hele land actief is. Op de website van Copiloten staat: "*Ze (Copiloten) vormen samen een landelijk leernetwerk en*

participeren in een regionaal netwerk van diverse zorgprofessionals. Copiloten leren veel van en met elkaar en hebben doorleefde kennis over deze gezinnen. Zij gebruiken hun persoonlijke en elkaars deskundigheid, creativiteit en doorzettingskracht om in elke specifieke situatie een weg te vinden naar passende oplossingen."

In het handboek Casemanager hersenletsel staat hierover: "*Casemanager hersenletsel werkt met één landelijk team van casemanagers, dus niet met regionale teams (teams die zich beperken tot een specifieke regio). (...) Veel belangrijker dan reisafstand of kennis van de regio is de koppeling tussen de casemanager en de casus op basis van expertise. Hoe complexer de situatie en hoe specialistischer de vraag, hoe logischer het is om landelijk te werken. Zeker bij NAH+-problematiek en bij jeugd is expertise maar beperkt regiogebonden."*

Medewerkers in de pilots

Werken in een landelijk team wordt met name gewaardeerd omdat er op deze manier diverse, specifieke en actuele kennis beschikbaar is. Kennis is dichtbij, binnen dezelfde organisatie. "*Door de landelijke dekking*

van toegankelijke experts kunnen we samen effectief goede en zinvolle dingen doen om de kwaliteit van leven en van zorg voor alle betrokkenen goed te maken en te behouden."

Dit citaat onderschrijft de behoefte aan het hebben van kennis in het eigen team. Volgens respondenten is het niet voldoende om kennis te mogen inschakelen als dit nodig is, omdat dit een te grote stap is. Dat je als team opereert met veel actuele kennis uit verschillende disciplines, regio's en invalshoeken maakt het mogelijk om 'out of the box' naar casussen te kijken. Dit verbreedt de blik van de professional die verantwoordelijk is voor de casus. De blik op de casus én op het brede werkveld.

Dichtbij is hierbij een belangrijk begrip. In beide pilots is samen leren en reflecteren belangrijk. Vertrouwen is hiervoor een voorwaarde. En dat is er niet zomaar met iedereen. Daarmee is het voor de professionals in de pilots van belang dat collega's die relevante kennis hebben, maar toevallig in een andere regio werken wel als directe en dichtbij collega voelen. Dit houdt dus verband met de factoren 'werken in een hecht team' en 'werken in een platte organisatie'.

Structuur

Het kunnen en mogen werken in een **combifunctie** is nadrukkelijk benoemd in de dialoogsessie als factor die het werkplezier van medewerkers verhoogt én bijdraagt aan kunnen doen wat nodig is. De dialoogsessie vond plaats vlak nadat Metgezel had aangekondigd af te willen van het uitgangspunt dat veel medewerkers een relatief klein aantal uren werkt als GCO vanwege een combifunctie (meestal in de zorg) daarnaast. Dit heeft de gesprekken hierover vermoedelijk beïnvloed.

In de literatuur

Een combifunctie staat voor twee of meer functies vervullen in dezelfde of verschillende organisaties (Hendrikse, 2023). Jim van Os schrijft in het voorwoord van het boek *Combifuncties* dat het werken in meerdere teams en netwerken het perspectief van medewerkers verrijkt en zorgt voor de ontwikkeling van vaardigheden: *“In de ‘combi’ wordt praktijkdeskundigheid opgedaan vanuit verschillende kennis- en ervaringsvelden, die vaak een bepaalde culturele overbrugging vragen. Met een combifunctie ben je daarom in staat om breder, vanuit diversiteit, te kijken naar systeemfactoren die de zorg voor een individuele patiënt kunnen beïnvloeden.”* (Hendrikse, 2023).

In de documenten van de pilots

In het handboek *Casemanagers hersenletsel* staat omschreven dat de Casemanagers hersenletsel gemiddeld 8 uur per week als casemanager werken en daarnaast werken in allerlei organisaties en disciplines. Op de website van Copiloten staat omschreven dat het team bestaat uit professionals met een diverse achtergrond. Hoeveel uur een

Copiloot gemiddeld in die functie werkt, staat niet omschreven. Volgens de projectleider Copiloten is dit 12 uur per week.

Medewerkers in de pilots

De respondenten onderschrijven de voordelen die Jim van Os noemt als het gaat om combifuncties. Het biedt niet alleen praktische voordelen, zoals het vergaren van actuele kennis en vaardigheden en snel kunnen schakelen met mensen buiten de pilots. Maar het is ook waardevol voor het bredere ‘out-of the box’ perspectief en de effectiviteit van het team bij het omgaan met complexe vraagstukken in de zorg.

Op dit moment hebben verschillende medewerkers in de pilots een combifunctie. Naast hun werk als Casemanager hersenletsel of Copiloot werken ze ook nog ergens anders, vaak in de zorg. Respondenten vinden de diversiteit en actualiteit van kennis die collega's hebben erg waardevol. Dit blijkt ook uit het volgende citaat:

“Doordat je directe collega's actuele ervaringskennis hebben, kun je makkelijk en snel sparren over vraagstukken gelieerd aan die vakgebieden.”

Actuele kennis betekent kennis van hoe er op dit moment binnen het specifieke zorgveld wordt gewerkt en wat actuele wet- en regelgeving is. Het helpt ook dat de netwerken en relaties van de professionals met deze kennis beschikbaar zijn om in te zetten voor een oplossing van een vraagstuk. In de dialoogsessie werd hier het volgende over gezegd: *“Dit helpt om snel effectief en duurzaam de best passende ondersteuning te kunnen bieden bij een complex of specifiek vraagstuk.”*

Systemen



In de pilots Copiloten en Casemanager Hersenletsel bestaat het element **Systemen** uit de volgende factoren:

- Gedeeld met cliënten
- Registraties helpen te leren
- Laagdrempelige chats met collega's

In de top 5 factoren die van invloed zijn op werkplezier zijn geen van de hierboven genoemde systemen terug te vinden. In de interviews hebben respondenten de systemen als ondersteunend aan hun werk benoemd. Het is fijn dat er een beperkt aantal systemen is en dat deze allemaal nuttig zijn voor het werk dat gedaan moet worden, maar ze zijn niet bepalend voor werkplezier of kunnen doen wat nodig is. Zij zijn hiermee te zien als een zogenaamde hygiënefactor.

Jouw Omgeving is de Persoonlijke GezondheidsOmgeving (PGO) waarin de pilots werken en waarop de cliënten regie en eigenaarschap hebben. Copiloten en Casemanagers hersenletsel rapporteren hierin de werkzaamheden en slaan de voor het gezin belangrijke documenten en correspondentie op. Gezinnen werken in dit dossier samen met het netwerk van alle relevante betrokkenen en professionals rondom hun kind.

In beide pilots worden de **uren** geregistreerd in Excel. Primair als basis voor reflectie: is het juiste aantal uren besteed? Wat kunnen we leren van deze aantallen uren voor deze casus en wat leren we van verschillen tussen casussen?

Voor onderlinge communicatie binnen de pilots wordt gebruik gemaakt van **Whatsappgroepen** en **Teams**. Via Teams vinden online bijeenkomsten plaats zoals casusbesprekingen, kennisuitwisseling en organisatorische overleggen. Ook zijn er naslagwerken te vinden zoals handreikingen, handboeken en werkwijzen. Via **Whatsapp** worden meer ad hoc vragen gesteld. Hierop worden geen specifieke patiëntgegevens gedeeld, maar voornamelijk hulpvragen aan collega's gesteld. Respondenten geven aan dat de communicatie via deze kanalen behulpzaam en efficiënt verloopt en dat problemen of vastlopen in casussen op deze manier makkelijker en sneller opgepakt worden. Leer- en reflectiebijeenkomsten vinden meestal live plaats.

Personeel



Personeel

2.14

In de pilots Copiloten en Casemanager Hersenletsel bestaat **Personeel** uit de volgende factoren die van invloed zijn op medewerkerstevredenheid en kunnen doen wat nodig is:

- Werken in een hecht team
- Geruime werk- en/ of levenservaring
- Intrinsiek gemotiveerd

Uit de enquête komt dat 84% van de Copiloten en 96% van de Casemanagers hersenletsel meer dan 6 jaar werkervaring hebben. Dit duidt erop dat er medewerkers worden aangenomen die vaak al langer werken of zorgen voor een naaste en die dus **geruime werk- en/ of levenservaring** hebben.

Daarnaast blijkt uit de enquête dat 90% van de Copiloten en 89% van de Casemanagers hersenletsel een opleiding op **minimaal hbo-niveau** heeft gedaan. Dat betekent dat ze beschikken over specifieke professionele kwalificaties en expertise in hun vakgebied. Dit stelt hen in staat om zelfstandig en effectief te kunnen doen wat nodig is.

Werken in een hecht team staat op nummer 3 in de top 5 van Copiloten **Zingeving vanuit naasten** staat op nummer 5 in de top 5 van Casemanager Hersenletsel. Beide factoren worden op de volgende pagina's toegelicht.



Personeel

Zingeving vanuit familie/ naasten heeft invloed op het werkplezier van de professionals in beide pilots. Deze factor hangt sterk samen met kunnen 'doen wat nodig is'. Het gaat erover dat het werk dat door de medewerkers in de pilots gedaan wordt, gewaardeerd wordt door cliënten en hun naasten.

Uit de documentenstudie komt het belang van zingeving en de invloed daarvan op werkplezier vaak terug. Onder andere in het 'Handboek werkgeluk' waar vier pijlers worden geïdentificeerd die werkgeluk bepalen. Twee daarvan staan in relatie met de factor 'zingeving vanuit familie/ naasten'. Namelijk **purpose**, het hebben van een gezamenlijk hoger doel en **progress**, voortgang boeken in betekenisvol werk (Bergsma, Hamburger en Klappe, 2020). Zingeving hangt nauw samen met intrinsieke motivatie

Beide pilots selecteren bij het aannemen van medewerkers bewust op bepaalde persoonlijke eigenschappen en competenties en op **intrinsieke motivatie**. In de pilot Casemanager Hersenletsel worden mensen bewust aangenomen op basis van bepaalde

persoonlijke eigenschappen en competenties. Er is een Talent Management Analyse gemaakt waarin o.a. staat: *"De casemanager moet zich minimaal intrinsiek en functioneel kunnen inleven, redelijk intuïtief en diplomatiek zijn om het werk goed uit te kunnen voeren."*

Op de website van Copiloten wordt een Copiloot omschreven als o.a.: *"Zij (Copiloten) gebruiken hun persoonlijke en elkaars deskundigheid, creativiteit en doorzettingskracht om in elke specifieke situatie een weg te vinden naar passende oplossingen."* Hieruit blijkt dat een bepaalde drive een voorwaarde is om als Copiloot te werken.

Zingeving en intrinsieke motivatie kunnen elkaar versterken. Activiteiten die als zinvol worden beschouwd, hebben de neiging om intrinsiek motiverend te zijn, en intrinsieke motivatie kan op zijn beurt bijdragen aan het vinden van zingeving in wat men doet. Intrinsieke motivatie komt volgens Wouter Hart (2020) door de voldoening die voortkomt uit het leveren van een waardevolle bijdrage en het zien van het positieve effect van het werk op anderen. Hij pleit ervoor om ruimte te

geven aan de intrinsieke motivatie van medewerkers, zodat zij zich kunnen verbinden met de bedoeling van de organisatie. Dit kan ervoor zorgen dat medewerkers en daarmee organisaties meer betrokken, innovatief en effectief kunnen worden.

Ervaringen vanuit de medewerker

Tijdens alle verschillende onderdelen in ons onderzoek is duidelijk naar voren gekomen dat de GCO's in beide pilots intrinsiek gemotiveerd zijn. Het geeft extra voldoening als zij vervolgens van cliënten of hun naasten horen dat dat zij eindelijk goed geholpen zijn.

De professionals geven aan dat hun impact te verklaren is doordat ze langdurig bij een casus betrokken mogen zijn en breed mogen kijken naar wat nodig is.. In plaats van kort voor een specifieke vraag komen en weer weg gaan. Een respondent omschrijft dit als volgt: *"...doordat we echt het gesprek aangaan met zorgvrager EN naasten, wat is de vraag achter de vraag? Uitleg geven. En niet alleen komen om even het te regelen en verder nergens naar kijken."*

Personeel

De respondenten hebben tijdens het onderzoek duidelijk gemaakt dat ze het bijzonder vinden hoe hecht de teams in beide pilots zijn. Dit is anders dan ze gewend zijn in andere organisaties en het draagt bij aan werkplezier en de energie die ze krijgen van kunnen doen wat nodig is. Respondenten benadrukken het belang van een hecht team bij het omgaan met uitdagende situaties, waarbij ze kwetsbaarheid, vertrouwen en tijd als randvoorwaardelijk beschouwen.

Ook in de literatuur wordt de relatie tussen werkplezier en verbinding met collega's gezien. In het Handboek werkgeluk (2020) worden naast purpose en progress ook **people** (verbinding met elkaar en **positivity** (plezier maken) als essentiële pijlers genoemd (Bergsma et al., 2020).

In de documenten van de pilots

Aan de hechtheid wordt, zo blijkt uit de handboeken, bewust gewerkt. Hechtheid wordt gestimuleerd door open communicatie en reflectiemomenten, ondersteund door georganiseerd leren en informele activiteiten die bijdragen aan de verbinding tussen collega's.

In het handboek Copiloten wordt specifiek benadrukt dat er sprake is van een hecht team. Zo staat er: *"Copiloten werken intensief samen in een hecht en sterk team (...). Copiloten steunen elkaar onderling en worden gefaciliteerd door een klein team van begeleiders."*

In het handboek Casemanager hersenletsel wordt er niet specifiek verwezen naar de hechtheid van het team. Wel wordt er in het handboek aangegeven dat er veel aandacht en tijd is voor reflectie, teambijeenkomsten en andere onderlinge contacten. Met als doel van het team een veilige omgeving te maken waarin iedereen kwetsbaar kan zijn en zich kan ontwikkelen.

Ervaringen vanuit de medewerkers

Respondenten geven aan dat het werken als Copiloot of Casemanager hersenletsel pittig kan zijn. Je werkt nauw samen met cliënten en hun naasten die het vaak niet makkelijk hebben en voor moeilijke keuzes kunnen staan. Daarom is het belangrijk om het gevoel te hebben om niet alleen te staan. Werken in een hecht team draagt hieraan bij. Een hecht team ben je niet zomaar. Respondenten noemen hiervoor het belang van je kwetsbaar opstellen. Vertrouwen en er de tijd voor hebben is

randvoorwaardelijk.

"In een hecht team moet je kwetsbaar kunnen zijn bij elkaar en elkaar weten te vinden." Om hechtheid te borgen is het belangrijk dat zaken bespreekbaar zijn en besproken worden. Reflectie op de situatie en het eigen handelen, zowel georganiseerd als spontaan, is hierbij belangrijk.

Naast de momenten van georganiseerd leren en reflecteren is ook humor belangrijk. Er zijn verschillende momenten waarop er 'lekker gek' met elkaar gedaan wordt, zoals tijdens het jaarlijkse feest. Respondenten geven aan dit belangrijk is voor de verbinding met collega's.

Vaardigheden



Vaardigheden

2.17

In de pilots Copiloten en Casemanager Hersenletsel bestaat het element **Vaardigheden** uit de volgende factoren:

- Lef
- Flexibiliteit
- Reflectief vermogen

Lef is een eigenschap van een medewerker om risico's te nemen, nieuwe uitdagingen aan te gaan en zelf beslissingen te durven nemen, ook in onzekere situaties en tegen de gebruikelijke stroom in. Zoals een respondent het omschrijft: *"buiten de kaders kunnen en willen denken"*.

Flexibiliteit is het vermogen van van medewerkers om zich snel aan te passen aan veranderende omstandigheden, taken en/of eisen. Een respondent benoemt dat het ook belangrijk is om *"flexibel te kunnen werken met verschillende persoonlijkheden die op verschillende manieren werken"*.

Op **reflectief vermogen** en persoonlijke ontwikkeling gaan we op de volgende pagina uitgebreid in. Beide staan op een gedeelde vierde plek in de top 5 factoren die van invloed zijn op medewerkerstevredenheid van Copiloten.

Met elkaar kunnen reflecteren op wat we doen & het feit dat er veel tijd is voor persoonlijke ontwikkeling hebben een gedeelde vierde plek onder de Copiloten en zijn ook relatief vaak genoemd door de Casemanagers hersenletsel. Beide gaan over leren, waarover we al schreven op pagina 19. Hier gaan we vooral in op het vermogen tot leren.

In lijn met literatuur wordt leren gezien als een continu proces, waarbij fouten worden gezien als kansen om te leren. In het handboek Casemanager hersenletsel staat over leren in de professionele context: *"We hebben een opdracht inzake verbeteren en innoveren, vooral door het signaleren en adresseren van hiaten en knelpunten in de zorg, waarbij wordt afgestemd met het CCE en met VWS."*. In het Handboek Copiloten wordt uitgebreid gesproken over leren en reflecteren. Er worden vier lagen van leren onderscheiden: persoonlijk leren, teamleren, organisatieleeren en leren met partijen om de gezinnen heen.



Leiderschapsstijl



Leiderschapsstijl

2.19

In de pilots Copiloten en Casemanager Hersenletsel bestaat het element **Leiderschapsstijl** uit de volgende factoren die van invloed zijn op de medewerkerstevredenheid en het kunnen doen wat nodig is:

- **Faciliterend leiderschap**
- **Meewerkende leidinggevenden**

Meewerkend leidinggevende gaat over het feit dat de teamcoördinatoren vaak ook als Casemanager hersenletsel en als Copiloot werken. Hiermee hebben ze eigenlijk zelf ook een combifunctie. Door de directe verbinding die de leidinggevenden houden met het primaire proces weten ze precies wat het werk inhoudt. Daarnaast kunnen medewerkers in samenwerking met een meewerkend leidinggevende direct leren van het voorbeeldgedrag en de werkhouding van de leidinggevende (Hendrikse, 2023).

Vanuit hun betrokkenheid bij het primaire proces weten leidinggevenden heel goed waar een GCO in de praktijk mee te maken krijgt en waar hij of zij tegenaan loopt. Dit maakt dat de leidinggevenden in de pilots goed kunnen ondersteunen en bijsturen rondom zaken als escalatie, dilemma's rond afbakening van de rol en andere uitdagingen die er op dat moment spelen.



Leiderschapsstijl

Faciliterend leiderschap is een stijl van leidinggeven die gericht is op het ondersteunen van individuen en teams om hun doelen te bereiken. Gebaseerd op het idee dat mensen effectiever en gemotiveerder zijn als ze de ruimte krijgen om hun eigen capaciteiten te ontwikkelen en bij te dragen aan de doelen van de organisatie.

Wouter Hart betoogt dat organisaties er niet beter van worden als leidinggevend permanent oplossingen voor problemen aan hun medewerkers aandragen. Volgens hem gaat leidinggeven over het aanspreken en faciliteren van het oplossende vermogen van professionals. *“Het gaat om het empoweren van professionals om zelf na te denken, initiatief te tonen en beslissingen te nemen die bijdragen aan het realiseren van de bedoeling.”* (Hart, 2012).

In zijn meest recente boek Anders Vasthouden spreekt hij over **een cultuur van verantwoordelijkheid** waarin teams zelf verantwoordelijk zijn voor hun acties en problemen. (Hart, 2023). Hieruit blijkt dat faciliterend leiderschap een belangrijke voorwaarde is voor het kunnen zijn van een platte organisatie.

In de documenten van de pilots

In het handboek Copiloten staat over faciliterend leiderschap: *“Er zit een stevige schil van een faciliterend team om de Copiloten heen, die zorgt voor een veilige werkomgeving, dat er steeds back-up is voor alle Copiloten om te leren, te reflecteren en om op terug te vallen.”* In het handboek Casemanager hersenletsel staat niet specifiek iets genoemd over de manier van leiding geven.

Respondenten over Leiderschap

Leiderschap wordt door respondenten niet op traditionele wijze gezien als hiërarchisch en bepalend maar als ondersteunend en faciliterend. Daarbij is er een grote focus op vertrouwen. Op die manier ervaren medewerkers dat ze in hun eigen kracht gezet worden en aangemoedigd worden verantwoordelijkheid te nemen. De leidinggevenden in de pilots hebben de overtuiging dat zij niet allesweters zijn en dat ze om die reden samen willen leren en groeien.

Respondenten én de projectleiders van beide pilots geven aan dat deze manier van werken en organiseren niet voor iedereen geschikt is. Dit bleek ook in het gezamenlijke onderzoek *‘Samen leren in de pilots’* van alle 5 pilots. In het gezamenlijke onderzoek kwam naar voren dat het soms wel 2 jaar kan duren voordat een nieuwe medewerker gewend is volgens deze manier van werken. Inmiddels is deze gewenningsperiode korter, geven de projectleiders aan. Dit doordat de organisaties volwassener zijn geworden en de opvang en het inwerken van nieuwe medewerkers gestroomlijnder verloopt. Nu zijn er 6 maanden tot een jaar nodig voor nieuwe medewerkers om gewend te raken aan de nieuwe manier van werken en leren.

3

Reflectie

Op de gemaakte keuzes, de context & onze rol als actieonderzoeker



Reflectie op de kwaliteit van het actieonderzoek

3.1

Hieronder reflecteren we op ons actieonderzoek aan de hand van de Quality Action Research Checklist (QuARC; Casey, Coghlan, Carroll, et al, 2023).

Context

Zoals ook in de inleiding geschetst, voerden we het actieonderzoek uit in een transitieperiode waarin de contouren van de nieuwe organisatie steeds duidelijker werden. Hierdoor was de context tijdens het onderzoek permanent in beweging. We hebben geprobeerd de context zo helder mogelijk te verwoorden. Het kan zijn dat bepaalde factoren, zoals het kunnen en mogen hebben van een **combifunctie** en het **werken in een landelijk team** belangrijker zijn gevonden en/of een hogere waardering hebben gekregen omdat het er ten tijde van het onderzoek op leek dat Metgezel deze elementen wilde veranderen. Hiermee willen we niet betogen dat het voor medewerkers in de pilots geen belangrijke punten zijn, maar deze nuance is wel op zijn plek.

Relaties

Zowel de projectleiders van beide pilots als de vertegenwoordigers van Metgezel zijn tijdens het gehele actieonderzoek betrokken geweest. We hebben geprobeerd om samen doelen te bepalen en **de uitdagingen die ontstonden rond de transitie samen te onderzoeken**. Ook hebben we de spanningen die betrokkenen en wijzelf ervaren open op tafel gelegd. Daarbij hebben we ook expliciet gemaakt dat onze opdrachtgever dan wel Stichting In-Tussen was, maar dat we hoopten dat dit onderzoek ook van waarde was voor Metgezel bij het vormgeven van de ingewikkelde transitie.

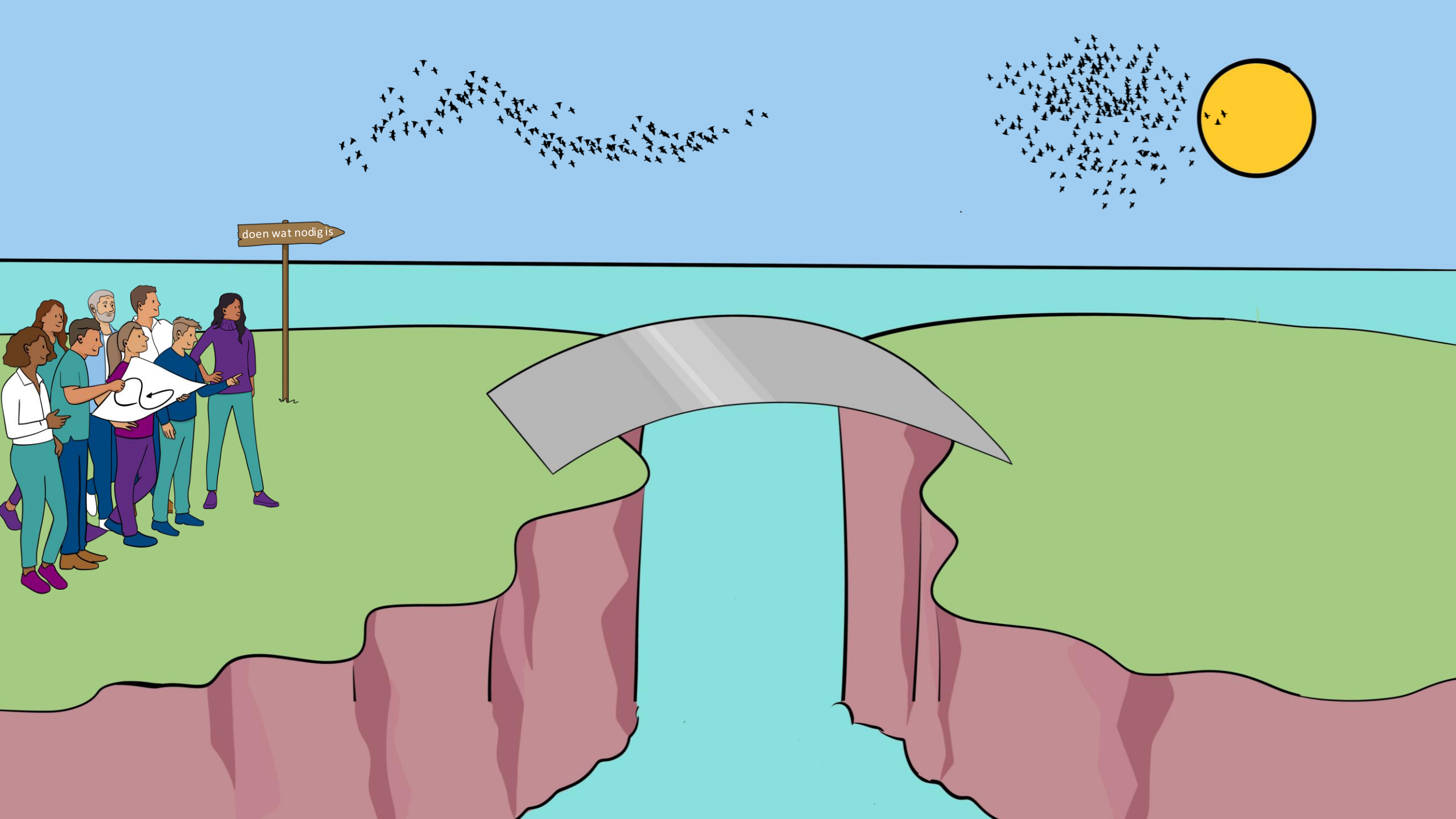
We hebben ook samen met de projectleiders van de pilots en Metgezel gereflecteerd op wat de steeds veranderende context betekent voor de betrouwbaarheid en transfereerbaarheid van onze bevindingen. Dat leverde interessante gesprekken op over de verschillen tussen pilots en de toekomstige 'staande organisatie' en de kansen die het 'ondertussen' biedt. Het 'ondertussen' is volgens organisatieantropologen Danielle Braun en Jitke Kramer een tussenfase tussen het oude en het nieuwe, waarin verandering plaatsvindt (Braun, Kramer, 2016).

Proces

We hebben ons gehouden aan het cyclische design van actieonderzoek, waarbij we als onderzoekers een responsieve en flexibele houding hebben aangenomen. We gingen na gesprekken over tussentijdse bevindingen **aan de slag met nieuwe vragen** die hierdoor ontstonden. De respondenten die deelnamen aan het onderzoek hebben hun antwoorden geaccordeerd via een membercheck. De bevindingen uit ons onderzoek hebben we getoetst aan en verrijkt met bestaande literatuur.

Resultaten

Het 7s-model geeft overzichtelijk weer hoe de pilots Copiloten en Casemanager Hersenletsel zijn georganiseerd vanuit gedeelde waarden. Het onderzoek geeft inzicht in de kritische succesfactoren van medewerkerstevredenheid in de pilots Copiloten en Casemanager Hersenletsel. We hopen dat deze bevindingen de nieuwe organisatie helpen en dat deze rapportage inspireert tot **het stimuleren van een lerende cultuur** die gericht blijft op doen wat nodig is. We denken ook na oplevering van deze rapportage graag nog mee over de transitie, mits dit uiteraard op prijs wordt gesteld.



doen wat nodig is

4

Bijlagen

Topic lijst, digitale vragenlijst & verwijzingen



Topiclist

4.1

Introductie

- Waarom dit onderzoek
- Uitleg over het onderzoeksproces
- Uitleg membercheck

De functie

- Wat waardeer je het meeste aan je functie nu?
- Wat zijn de belangrijkste verschillen t.o.v. andere banen die je hebt gehad?
- Wat zijn ontwikkelpunten?

De professional

- Omschrijf de gemiddelde Copiloot/Casemanager Hersenletsel

Doen wat nodig is

- Doen wat nodig is: wat betekent dat?
- Wat zijn randvoorwaarden en belemmerende factoren?
- Wanneer weet je dat waakvlamcontact nodig is?
- Welke vaardigheden heb je hiervoor nodig?

Organisatorisch

- Wat zijn de belangrijkste (kern) waarden in jullie werk?
- Hoe zijn de pilots georganiseerd?
- Welke wekafspraken/protocollen zijn er om je werk te doen?
- Wat zijn de afspraken rondom registreren?
- Hoe ziet het leiderschap eruit?
- Een 'hecht en sterk team': wat betekent dit?

Stellingen

- Er zit weinig verschil tussen het werk van een reguliere cliëntondersteuner en een gespecialiseerde cliëntondersteuner
- Dat we regelmatig met elkaar reflecteren op ons werk heeft een belangrijke positieve invloed op mijn werkplezier
- Of we nou landelijk of regionaal georganiseerd zijn, dat maakt geen verschil voor onze effectiviteit of voor het werkplezier

Slot

- Welke vragen hebben we niet gesteld?

Digitale vragenlijst

4.2

Inleidend

1. **Wat is je geslacht?** (keuze: man/ vrouw/ x/ wil ik niet zeggen)
2. **Wat is je professionele achtergrond?** (open veld)
3. **Hoeveel jaar werkervaring heb je?** (keuze: 0-5/ 5-10 / 10-20 / 20-30/ 30+/ wil ik niet zeggen)
4. **Wat is de hoogste opleiding die u hebt voltooid?** (keuze: middelbare school/ mbo/ hbo/wo/ wil ik niet zeggen)
5. **Ik werk als: ...** (keuze: Copiloot/ Casemanager hersenletsel)

Werkplezier

1. **Welk rapportcijfer geef je jouw werkplezier?** (1-10 schaal)
2. **Heb je het gevoel dat je in je werk echt een verschil kunt maken voor het gezin waarin je werkt?** (keuze: ja/nee)
1. <indien ja op de vorige vraag> **Kun je toelichten**

wat maakt dat je het verschil kunt maken? (open vraag)

3. **Welke (werk)afspraken, werkwijzen of 'standaarden' hebben een positieve invloed op je werkplezier?** (open vraag)

Leiderschap & personeel

1. **Stelling: ik krijg vanuit 'de leiders' het volledige vertrouwen om zelf te beslissen en te doen 'wat nodig is'** (1 - 5, waarbij 1 "Helemaal mee eens" en 5 "helemaal mee oneens" is)
2. Citaat: "Bijzonder aan mijn werk is dat ik écht gezien word als mens. Niet alleen als professional."
3. **2. Kun je toelichten wat dit voor jou betekent?** (open vraag)
4. **3. Stelling: de leiding faciliteert mij volledig zodat ik me kan focussen op 'doen wat nodig is'.** (1 - 5, waarbij 1 "Helemaal mee eens" en 5 "helemaal mee oneens" is)

5. **4. <Indien "helemaal me eens" of "mee eens" op de vorige vraag> Kun je toelichten hoe 'de leiding' dit doet?** (open vraag)

Gedeelde waarden & strategie

1. **Wat zijn voor jou de belangrijkste 2 kernwaarden in de organisatie?** (open vraag)
2. **Stelling: ik voel me persoonlijk verantwoordelijk voor het succes van de organisatie?** (1 - 5, waarbij 1 "Helemaal mee eens" en 5 "helemaal mee oneens" is)
3. **Stelling: Ik heb het gevoel dat ik bijdraag aan het gezamenlijke doel van de organisatie?** (1 - 5, waarbij 1 "Helemaal mee eens" en 5 "helemaal mee oneens" is)

Digitale vragenlijst - vervolg

Vaardigheden & structuur

- 1. Wat zijn de belangrijkste vaardigheden die je als Copiloot of Casemanager hersenletsel moet hebben? Noem de max. 3 belangrijkste** *(open vraag, 3 invul vakken)*
- 2. Wat is het belangrijkste verschil tussen een Casemanager hersenletsel/Copiloot en een reguliere DCO niet kan of doet?** *(open)*
- 3. Wat biedt het werken in een landelijk team jou dat een regionaal doelgroep overstijgend team niet zou bieden?** *(open)*
- 4. Kies hieronder de 3 factoren die de meest positieve invloed op jouw werkplezier hebben:**
 - Zingeving vanuit families/naasten
 - Erkenning vanuit families/naasten
 - Erkenning vanuit collega's/de leiding
 - Autonomie: [de mate van onafhankelijkheid en zelfbeschikking die je hebt bij het nemen van beslissingen en het uitvoeren van taken]
 - Werken in een hecht team
 - Werken in een platte organisatie (organisatiestructuur met korte lijnen)
 - Solistisch kunnen/ moeten werken
 - Het gevoel hebben 'muurtjes om te kunnen/ mogen schoppen'

- Met elkaar kunnen reflecteren op wat we doen en wat nodig is
- Werken in een landelijk team
- Het feit dat er veel tijd is voor persoonlijke ontwikkeling
- De onafhankelijkheid om tussen organisaties te bewegen
- Onafhankelijk kunnen opereren (niet gebonden aan een organisatie)
- Reputatie van de functie (bij andere instanties zoals gemeenten)
- Anders, namelijk: ___
- Niet van toepassing

5. Stel, je kunt één ding verbeteren wat een positieve invloed heeft op je werkplezier, wat zou dat zijn? *(open vraag)*

Tot slot

Is er nog iets wat voor dit onderzoek van belang is en wat nog niet (voldoende) aan bod is gekomen? *(open vraag)*

Verwijzingen

Argyris, C. en Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley Publishing Company.

Van Ark, T. (2021). Brief aan de Tweede Kamer.

Via: <https://open.overheid.nl/documenten/ronl-3a11432a-c4b4-4af5-aadd-07214a3e3675/pdf>

Bellersen, M., Kohlmann I. (2021). *Praktijkboek Intervisie Proces & Methoden*. Boom uitgevers Amsterdam.

Bergsma, A, Hamburger, O, Klappe, R (2020). *Handboek werkgeluk*. Boom uitgevers Amsterdam.

Casey, M., Coghlan, D., Carroll, A. et al. (2023). Towards a Checklist for Improving Action Research Quality in Healthcare Contexts. *Syst Pract Action Res* 36, p. 923–934.

Van den Broek, T, Hemmelders, V., de Craen, E. , Niessen, I. (2021). *Domeinen overstijgen: Verkenning voor borging gespecialiseerde cliëntondersteuning*. AEF.

Boonstra, J. (2010) *Leiders in cultuurverandering*. Boom uitgevers Amsterdam.

van Gennip, H., van Kuijk, J. & van der Krogt, F.J. (2007). *Professionele ontwikkeling door werken aan onderwijs en loopbaan. Onderzoek naar leerrelevante ervaringen van leraren in basisscholen*. Nijmegen: ITS.

Hart, W. (2012). *Verdraaide organisaties: terug naar de bedoeling*. Boom uitgevers, Amsterdam.

Hart, W. (2023) *Anders Vasthouden: 9 sleutels voor het werken vanuit de bedoeling*. Boom uitgevers, Amsterdam.

Hendrikse, J. (2023). *Combifuncties.: Samenwerken als gewoonte in zorgorganisaties*. Bohn Staffleu van Loghum, Houten.

Khatri, N. (2009). Consequences of Power Distance Orientation in Organisations. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 13(1), 1–9.

Verwijzingen (vervolg)

Olimpieva, I. (2005). Informal Character of Organizational Changes in Post-Socialist Firms. Gillo, Martin, 255.

Markhorst, A., Bosmwinkel, E., Oudshoorn, M., Jansen, N., Dulk, S., van Hooff, C. (2023) *Samen leren in de pilots*.

Mintzberg, H. (1979) *The Structuring of Organizations*. Pearson.

Vreugdenhil, H., van Popering-Verkerk, J. & van buuren, A. (2023) *Leren van Pilots*.

Via: <https://govlab010.nl/app/uploads/2023/04/leren-van-pilots-GOVLAB010.pdf>

Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human resource management review*, 12(2), 173-194.

Wierdsma & Swieringa, (2017) *Lerend organiseren*.

www.volwaardig-leven.nl geraadpleegd op 26-11-2023

Hogeboom, L. Beertema, B. en Dieters, M. (2021). *Ondersteuning op maat voor mensen met een beperking en hun naasten: een meta-analyse naar de opbrengsten van vijf pilots*. DSP.

De illustraties in deze rapportage zijn gemaakt door Laura Lagaaij – Illustratief – www.illustratief.org