



Nji

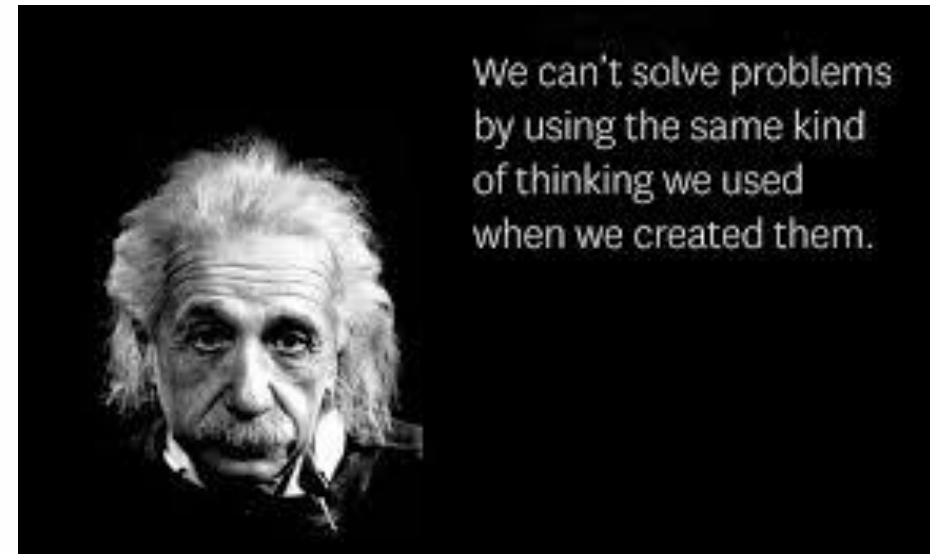
Nederlands
Jeugdinstituut

Samen bereiken wat niemand alleen lukt

Associatie Wijkteams

Anita Kraak 2023 10 11

Houvast & leren & balanceren



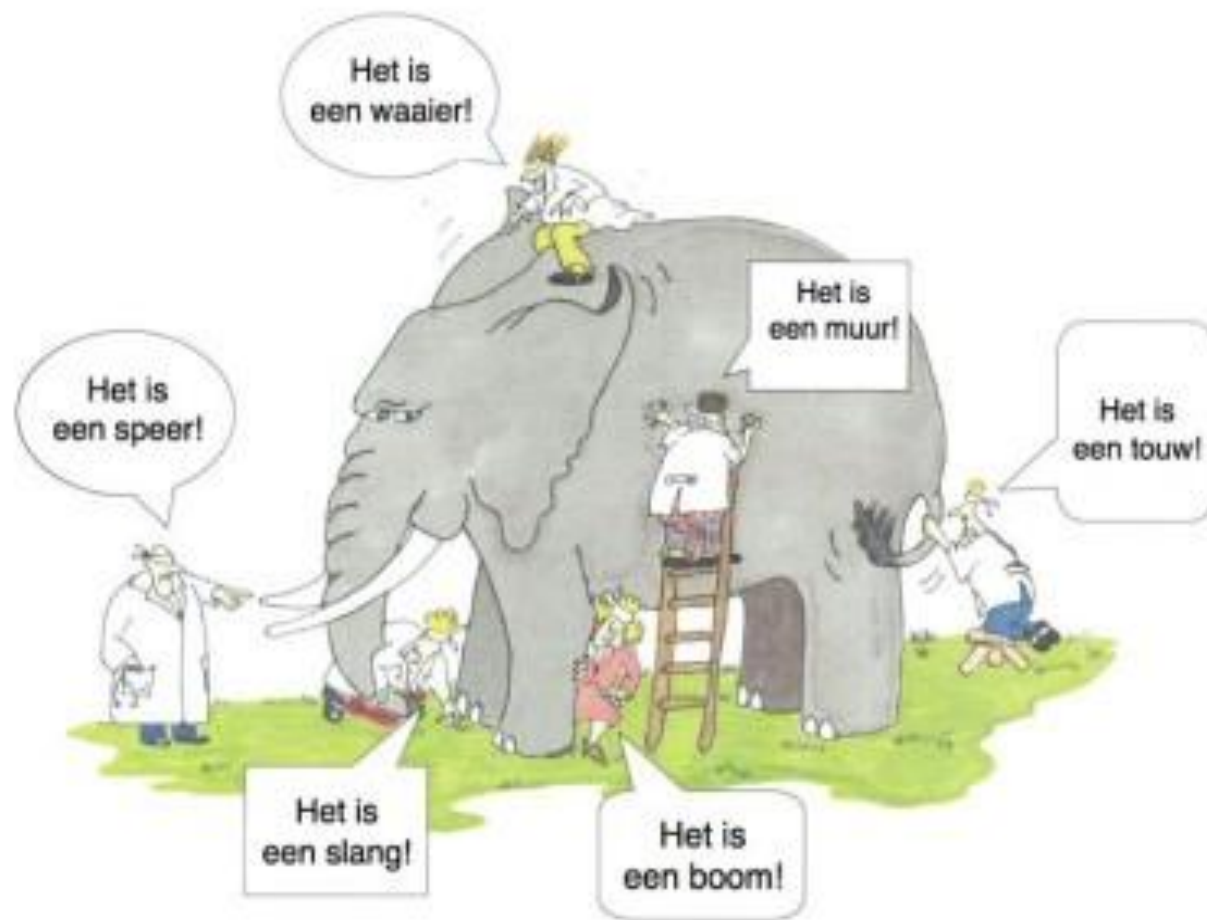
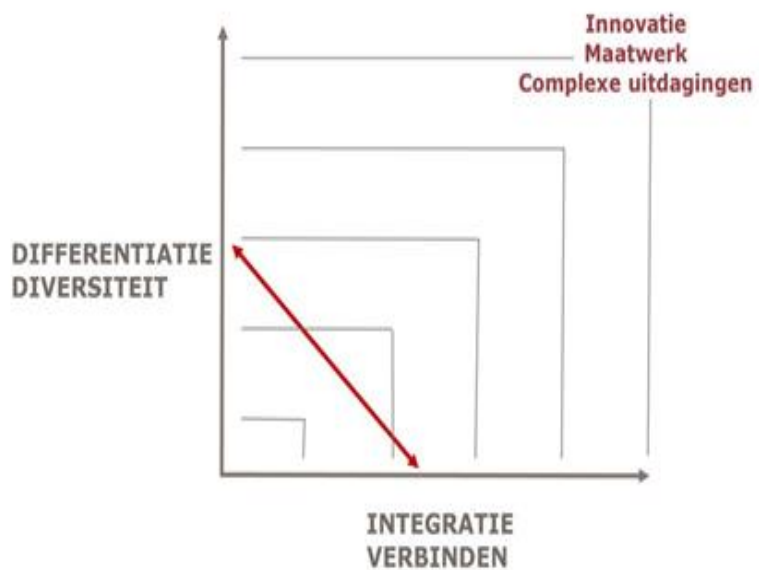
We can't solve problems
by using the same kind
of thinking we used
when we created them.



Of we het leuk vinden of niet..

- Maatschappelijke vraagstukken steeds complexer
- Niet meer door één persoon of één organisatie op te lossen

- Samen creëren van maatschappelijke waarde
- Samenwerken niet vrijblijvend
- ...maar soms wel heel ‘spannend’..

Wat is de kern van de zaak in succesvolle organisatienetwerken?



 Simple, Complicated and Complex Problems 		
SIMPLE	COMPLICATED	COMPLEX
Baking a Cake	Sending a Rocket to the Moon	Raising a Child
The recipe is essential.	Rigid protocols or formulas are needed.	Rigid protocols have a limited application or are counter-productive.
Recipes are tested to assure easy replication.	Sending one rocket increases the like lihood that the next will also be a success.	Raising one child provides experience but is no guarantee of success with the next.
No particular expertise is required, but experience increases success rate.	High levels of expertise and training in a variety of fields are necessary for success.	Expertise helps but only when balanced with responsiveness to the particular child.
A good recipe produces nearly the same cake every time.	Key elements of each rocket must be identical to succeed.	Every child is unique and must be understood as an individual.
The best recipes give good results every time.	There is a high degree of certainty of outcome.	Uncertainty of outcome remains.
A good recipe notes the quantity and nature of the "parts" needed and specifies the order in which to combine them, but there is room for experimentation.	Success depends on a blueprint that directs both the development of separate parts and specifies the exact relationship in which to assemble them.	Can't separate the parts from the whole; essence exists in the relationship between different people, different experiences, different moments in time.

Source: Westley, F., B. Zimmerman and M. Q. Patton, 2006, *Getting to Maybe: How the World is Changed.*

Mechanische klassieke implementatie-bril

Systeemoptimalisatie

Denken:

- Vraagstuk opdelen in deelproblemen
- Deelproblemen toebedelen aan specialisten
- Als ieder zijn werk doet is het probleem opgelost

Handelen:

- Vraagstuk passend maken bij aanbod en beleid
- Rationele analyses
- Beperken tot taak en doen wat afgesproken is
- Leren door reflectie en duiding achteraf



Transformerende leer en ontwikkel-bril

Ontwerpend werken en leren

Denken:

- Problemen samenhangend, dynamisch deels onvoorspelbaar en onkenbaar
- Perioden van rust en onrust door 'change events'.

Handelen:

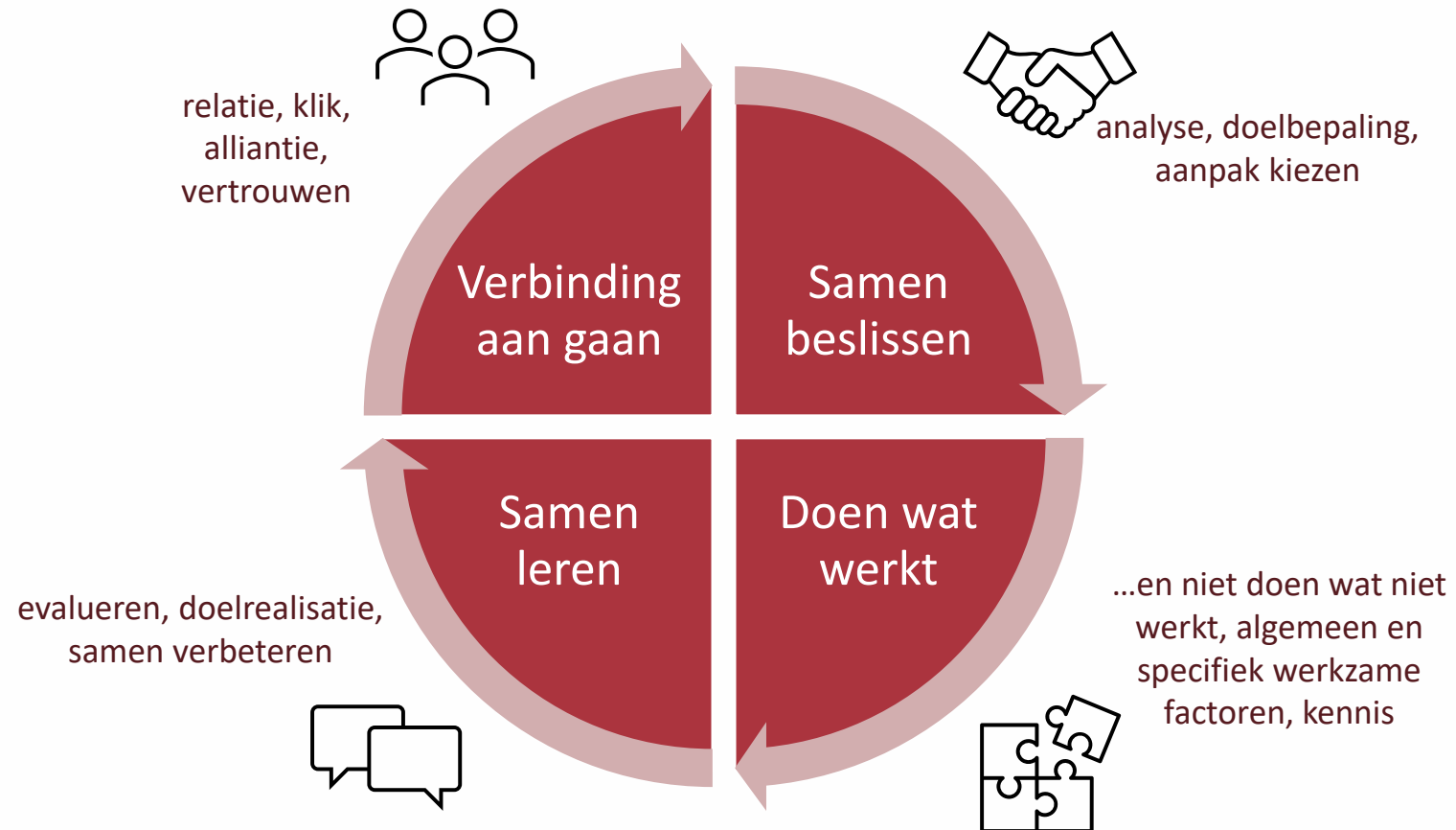
- Gezinsvraagstuk centraal blijven stellen
- Vragen stellen: Wat gebeurt hier echt; wat helpt echt?
- Tussenruimte tussen organisaties creëren
- Gezamenlijke adaptieve aanpak
- Rationele analyses én praktische wijsheid, ervaring, moreel kompas.
- Leren door te doen, alledaags, investeren in relaties

**GA JE MEE
VERDWALEN**

**IK
WEET DE WEG**

Loesje

Samen lerend doen wat werkt



Bij complexe opgaven van A naar B via B

A naar B via A

- Maakbaar resultaat
- Eerst A-Z route bedenken, dan doen
- Projectleider, consultant
- NPM

Simple, Complicated and Complex Problems		
SIMPLE	COMPLICATED	COMPLEX
Baking a Cake	Sending a Rocket to the Moon	Raising a Child
The recipe is essential.	Rigid protocols or formulas are needed.	Rigid protocols have a limited application or are counter-productive.
Recipes are tested to assure easy replication.	Sending one rocket increases the like lihood that the next will also be a success.	Raising one child provides experience but is no guarantee of success with the next.
No particular expertise is required, but experience increases success rate.	High levels of expertise and training in a variety of fields are necessary for success.	Expertise helps but only when balanced with responsiveness to the particular child.
A good recipe produces nearly the same cake every time.	Key elements of each rocket must be identical to succeed.	Every child is unique and must be understood as an individual.
The best recipes give good results every time.	There is a high degree of certainty of outcome.	Uncertainty of outcome remains.
A good recipe notes the quantity and nature of the "parts" needed and specifies the order in which to combine them, but there is room for experimentation.	Success depends on a blueprint that directs both the development of separate parts and specifies the exact relationship in which to assemble them.	Can't separate the parts from the whole; essence exists in the relationship between different people, different experiences, different moments in time.

Source: Westley, F., B. Zimmerman and M. G. Patton, 2006, *Getting to Maybe: How the World is Changed.*

A naar B via B

- Visie, verlangen, doel
- Visionair, leider, doener
- Kortcyclisch lerend & ontwikkelend
- Route achteraf pas helder



En hier wringt het soms..

- Verwachtingen
 - Aard van de resultaten
 - Financiering
 -
- (Stille) conflicten
- Verantwoordelijkheden
 - Verkeerde stoel
 - Leefwereld en systeemwereld
 - Soevereiniteit
 -



Balanceren tussen 'ego' en 'eco' perspectief

- Doelstelling organisatie
- Organisatiebelang
- Waarde(n) organisatie
- Compliance
- Doelrealisatie
- Control, grip en verantwoordenden
- Maatschappelijke opgave
- netwerkbelang
- Waarde(n) netwerk
- Maatschappelijk rendement
- Beweging omgeving/kansen
- Reflectie, leren en ontwikkelen

En om het nog een stukje ingewikkelder te maken....

In een maatschappelijke context:

- Maakbaarheid
- Voorspelbaarheid
- Generaliseerbaarheid – efficiëntie

....en dus graag van A naar B via A stuurt..

“Bestuurlijk neigen we naar beheersbaarheid en versterken we het ongemak. En tegelijkertijd weten we als bestuurders dat alles helemaal dichttimmeren het risico meebrengt dat we het onmogelijke van professionals vragen en hen afbranden. En dat we gezinnen hiermee in de kou laten staan.”

“Er zijn zoveel (interne) regels en protocollen. Ik ben bang voor klachten en het tuchtrecht. En tegelijkertijd vind ik het prettig om mezelf hierachter te verschuilen. Op die manier kan ik niet afgerekend worden als er iets mis gaat. Maar daardoor ben ik teveel bezig met de regels en kom ik niet toe aan echt hulp verlenen.”

“De maatschappij vraagt van ons dat kinderen niet doodgaan. Maar soms hebben we een duivels dilemma. Hoe kun je kiezen tussen enerzijds beschermen en blijvend opsluiten en anderzijds ruimte geven en risico nemen met een (potentieel) perspectief. En toch moeten we daarin steeds weer samen keuzes maken. Die keuze moeten we kunnen uitleggen aan de jongere en zijn ouders, maar ook aan de wethouder. En als we dat gedaan hebben, moeten we door de wethouder, de inspectie en de politiek te allen tijden gesteund worden. Als een kind sterft, moeten we ook dan die gemotiveerde keuze samen met hen uitdragen.”



“Het wij in een netwerk gaat over de gevoelde verantwoordelijkheid om een gezamenlijke maatschappelijke opgave aan te pakken. Dat wij kent een gedeeld moreel-ethisch kompas dat groeit vanuit dialoog, onderlinge verbinding, schuring en groeiend vertrouwen. Dat is in zijn ontstaanswijze wezenlijk anders dan een wij gebaseerd op organisatiebelangen en efficiency. In dat laatste ontbreekt zo’n moreel-ethisch kompas en staan waarden als efficiency en het eigen overleven centraal.”

“Amalia heeft meerdere keren tegen mij gezegd ‘ja maar, wat dacht je dan? Dat alles in één keer goed gaat? Dat gaat met vallen en opstaan.’ Doordat zij dat regelmatig tegen mij zei, klonk daar ook een vraag om vertrouwen in: ‘Heb vertrouwen dat als ik val, ik samen met jullie ook wel weer opsta, maar blijf in ieder geval bij me. En laat me niet vallen omdat ik val.’”





Nederlands
Jeugdinstituut

En nu?

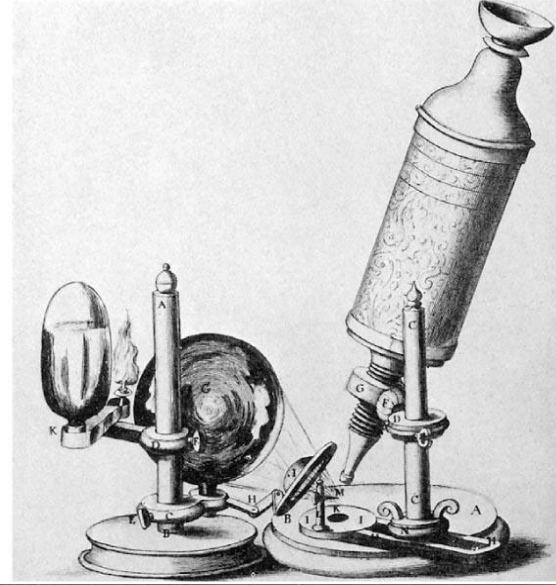
Patronen

“Het systematisch verwaarlozen van cultuur is de grootste barrière voor de vooruitgang naar het hoogste niveau van gezondheidszorg wereldwijd.”

Waar komen we eigenlijk vandaan?



Jeugdzorg:
Liefdadigheid - "Goed
doen"



Geneeskunde:
Wetenschap - "Goede doen"

En welke invloed heeft dat op wat we nu doen?

Jeugdzorg

- Oorsprong: liefdadigheid
 - Goed doen: heersende maatschappelijke moraal over wat goed is
 - Aanvankelijk: medemenselijkheid en verdraagzaamheid (bourgeoisie en religie)
 - Na ontzuiling: efficiëntie en maakbaarheid (technisch en beleidsmatig)
-
- Kennisontwikkeling start vanuit beleid: verambtelijking van professionaliteit
 - Koers: afhankelijk van dominante maatschappelijke en politieke stromingen

En welke invloed heeft dat op wat we nu doen?

Gezondheidszorg

- **Ontstaan:** vanuit beroepsgroep
 - **Ontwikkeling:** lange wetenschappelijke traditie
aannames onderzoeken & heroverwegen
Problemen in praktijk zijn leidend voor onderzoeksvragen
-
- Kennisontwikkeling start vanuit dilemma's uit de praktijk
 - Koers: bepaald door morele kompas (Eed van Hippocrates – 400 v Chr.)

Stagnatie
Schijnsamenwerking

Doel/ambitie ontbreekt
of staat steeds weer ter
discussie

Lering trekken & doelen bepalen

Hier staan we nu

Verbreiden en verdiepen

Praktisch samenwerken

Intentie/ambitie

Verbinding

Actie

Structureren



Structuren te vast. Geen ruimte
voor samen toepassen van
kennis, leren & ontwikkelen

Stagnatie
Eilandsamenwerking

“Voor mij is het belangrijk dat ik een kort lijntje met collega bestuurder x heb. We kunnen dit niet alleen. We hebben elkaar vast te houden. Als ik boosheid of verontwaardiging voel, bel ik, vraag ik naar haar intentie. Zo gaan we elkaar steeds beter verstaan. Dat is nog een hele kunst. Soms denk je dat je het over hetzelfde hebt, maar als het spannend wordt is dat toch niet zo. Je moet veel praten, vaak de telefoon pakken, elkaar echt willen begrijpen, een gezamenlijk moreel kompas ontwikkelen voor de opgave waarvoor we samen staan; in goede en in slechte tijden.”

“Niets gaat even vanzelf of op de automatische piloot. Het lijkt wel of ik opeens over alles na moet denken. Heel belangrijk en leuk maar soms dodelijk vermoeiend. De trekkracht van de maakbaarheid en voorspelbaarheid is schijnbaar groot.”

“.....Transformatie is een product van mensen die samenwerken, kennis verzamelen, luisteren naar adviezen, scenario's doordenken en rollen verhelderen. Het proces is rommelig en frustrerend en regelmatig gedoemd te mislukken. Maar het is misschien het beste dat we hebben.....”
(Dewey)

The logo for Nji (Nederlands Jeugdinstituut) features the letters 'Nji' in a white, sans-serif font on a dark blue square background. A yellow horizontal bar is positioned behind the 'N'.

Nederlands
Jeugdinstituut

Dank!

A.kraak@nji.nl

06 25660696



[Samen bereiken wat niemand alleen lukt \(nji.nl\)](http://nji.nl)

Anders denken
en doen in
de jeugdzorg

Samen bereiken wat niemand alleen lukt



Anita Kraak, Nederlands Jeugdinstituut in samenwerking met
Marieke Riebergen, Design Innovation Group

<https://www.nji.nl/sites/default/files/2022-11/Samen-bereiken-wat-niemand-alleen-lukt.pdf>