



**Nji**

Nederlands  
Jeugdinstituut

# Samen gaan bereiken wat alleen niet lukt

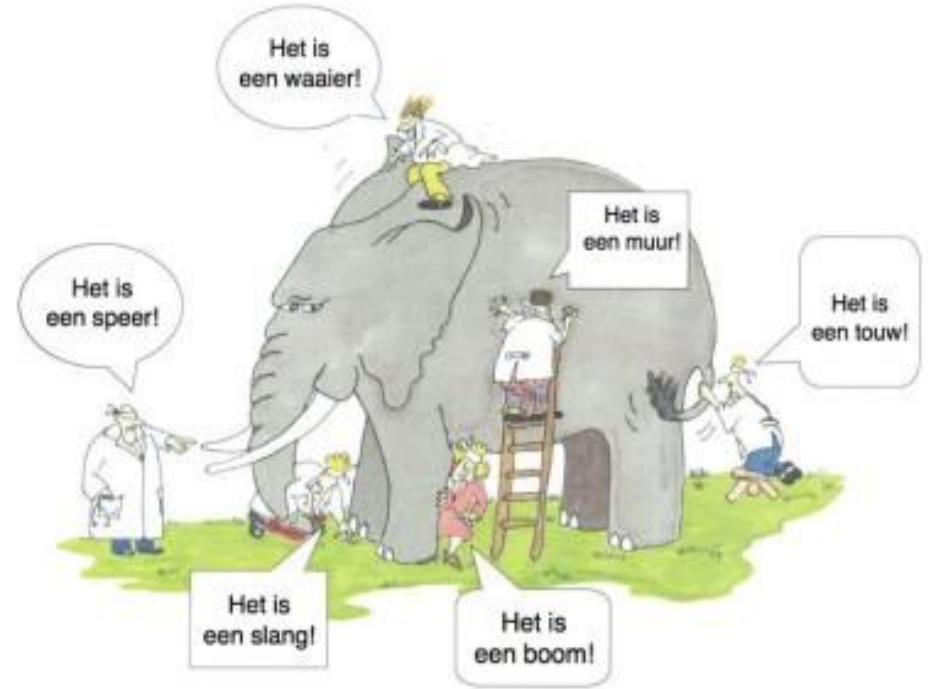
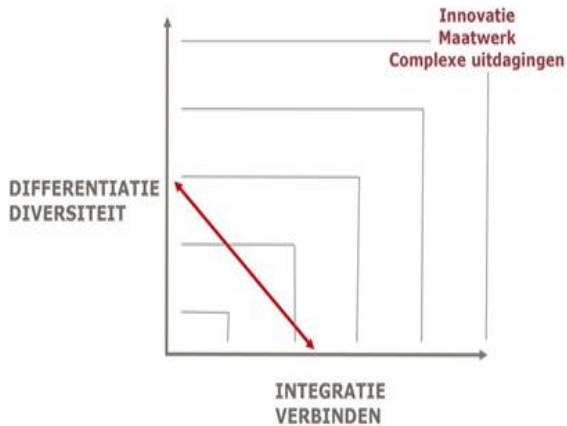
Flevoland

Anita Kraak 2024 07 18

## 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
<b>Baking a Cake</b>	<b>Sending a Rocket to the Moon</b>	<b>Raising a Child</b>
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

Bron: *Wanneer vele handen het werk niet lichter maken.* Joosse e.a. EUR, maart 2019



# 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:

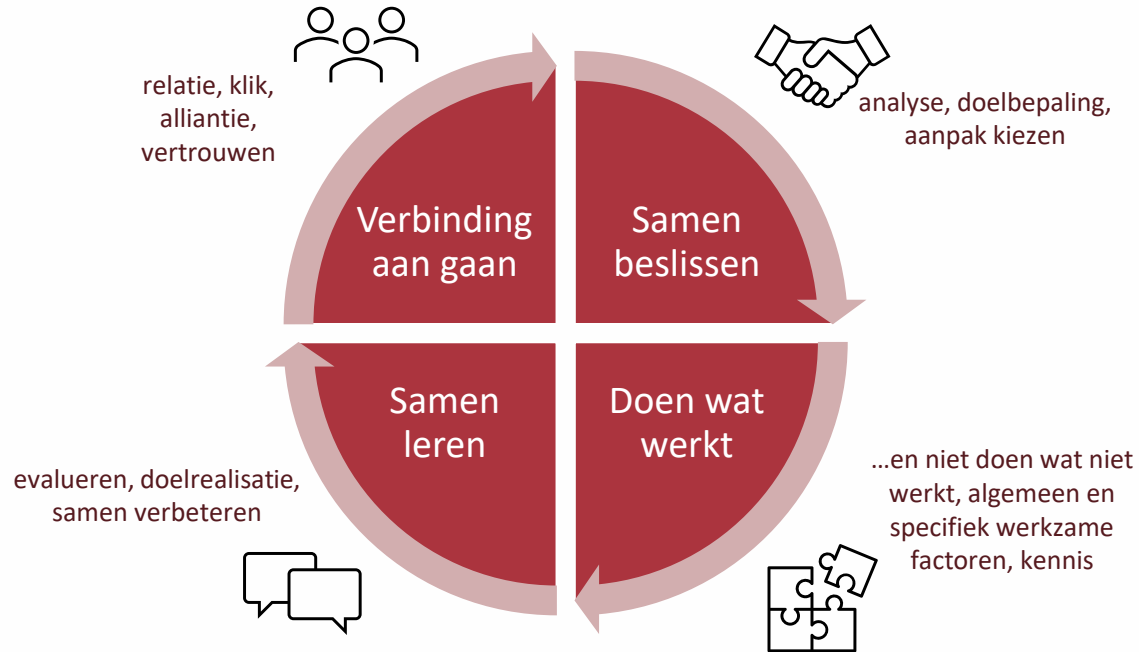
- Gezinsvraagstuk centraal blijven stellen
- Vragen stellen: Wat gebeurt hier echt; wat helpt echt?
- Tussenruimte tussen organisaties creëren
- Gezamenlijke adaptieve aanpak
- Rationele analyses én praktische wijsheid, ervaring, moreel kompas.
- Leren door te doen, alledaags, investeren in relaties

**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
<b>Baking a Cake</b>	<b>Sending a Rocket to the Moon</b>	<b>Raising a Child</b>
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 likelihood 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 "pieces" 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. O. 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 – grip - exclusie
- Generaliseerbaarheid & efficiëntie
- Probleemgestuurd

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

“Bestuurlijk neigen we naar beheersbaarheid. 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.”

“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.”

“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.”





- Excelleren garandeert toegang tot geluk
- Slagen en falen (t.o.v. gemiddelden?) is individuele aangelegenheid
- Sterk geloof in maakbaarheid en professioneel repareren



**'Als je maar wil dan kan het!!'**


**'Wel genieten hé!!'**

- Stress en lastig gedrag krijgen individuele oplossingen
- Maatschappelijke context van opgroeien en opvoeden niet ter discussie
- We blijven doen wat we deden

## ➤ Maatschappelijke mores & meetlat schiet tekort!

# Patronen

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

- 
- Normaal is de norm
  - Alles kan, als jij het maar echt wil
  - Professionele hulpverlening repareert

# Jeugdzorggebruik

2000	1 op 27
2018	1 op 8
2021	1 op bijna 7
2027	1 op 6?

- Groei ambulante
- Geen afname intensieve zorgvormen





Nederlands  
Jeugdinstituut

En nu?

“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.”

“Als we alleen samen kunnen bereiken wat alleen niet lukt, is jouw belang ook mijn belang.”

Lering trekken & doelen bepalen

Hier staan we nu

Stagnatie  
Schijnsamenwerking

Doel/ambitie ontbreekt  
of staat steeds weer ter  
discussie

Verbreden en verdiepen

Praktisch samenwerken

Intentie/ambitie

Verbinding

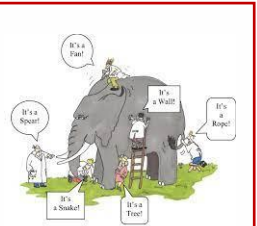
Actie

Structureren

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

Stagnatie

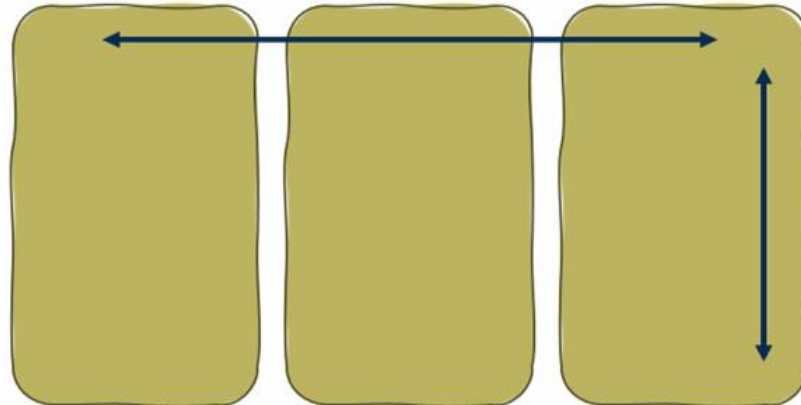
Eilandsamenwerking



# Co-creatie

*rolvast blijvende ontwikkeling mogelijk maken*

*Samenwerking tussen  
sectoren: elkaar mogen  
en kunnen aanspreken  
op de bijdrage aan de  
gezamenlijke missie.*



*Binnen sectoren:  
beleid en bestuur  
maken ruimte voor  
de 'eigen'  
professionele  
bijdrage aan het  
gedeelde doel*

# Controle mechanisme bij ontwikkeling

- *Self-creating coherence*
  - Hoe draag ik vanuit mijn 'rol' bij aan de gezamenlijke ambitie? Wat is in deze fase mijn rol? Wat doe (of laat) ik goed? Waar werk ik tegen en vraagt verandering (met mijn achterban)?
  - Hoe dragen we als netwerk samen bij aan de ambitie? Waar versterken we elkaars rol? Waar werken we elkaar tegen? Hoe kunnen we daar nog scherper op worden?

## Van denken naar doen

- Wat is jouw/jullie rol (& achterban)?
- Wat vraagt dit van jouw/jullie manier van werken?
- Wat helpt je om rolvast te blijven en de ander in haar rol te versterken?
- Welke eerste ontwikkelvragen/acties zie je vanuit jouw rol voor jezelf?
- Hoe draag je bij aan samenhang?
- Hoe houd je elkaar vast? Ook als het spannend wordt?

“.....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)



Nederlands  
Jeugdinstituut

**Dank!**

[A.kraak@nji.nl](mailto:A.kraak@nji.nl)

06 25660696



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





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

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