When we are dreaming alone it is only a dream. When we are dreaming with others, it is the beginning of reality.

Dom Helder Camara

WIJ White Paper | januari 2012

Werken vanuit Identiteit in de Jeugdzorg

WIJ is een initiatief van 0/24 research & organization development en metman/v identiteitsmarketing

In de jeugdzorg is werken vanuit identiteit juist nú interessant

De jeugdzorg in Nederland is een bont palet van verschillende soorten behandeling en hulpverlening, uitgevoerd door organisaties die zijn gericht op meer of minder specifieke doelgroepen of vraagstukken. Voor de echt ingewijden is wel duidelijk hoe de zorg aan jeugdigen is georganiseerd. Voor een groot aantal anderen is 'de' jeugdzorg echter een amorf geheel.

Er verandert veel in de zorg voor jeugdigen. Organisaties moeten scherp voor ogen hebben wat dit voor hen betekent en hoe ze hierin een positie hebben en een rol spelen. In dit paper laten wij zien hoe de eigen identiteit en kracht van de organisatie kan functioneren als kompas. Een kompas waarmee bestuurders en medewerkers op een pro actieve manier invulling geven aan hun eigen rol en betekenis in een nieuw krachtenveld.
Bij strategieontwikkeling ligt de nadruk vaak te veel op externe ontwikkelingen en hoe de organisatie daarmee moet omgaan. Wanneer een organisatie werkt vanuit haar identiteit betekent dit dat ze heel goed weet waar ze goed in is en waar juist niet. Inzicht in de eigen kernwaarden en competenties zijn wezenlijk om te kunnen bepalen waar de organisatie het beste tot haar recht komt.
Werken vanuit identiteit betekent dat je als organisatie het optimale haalt uit de authentieke kracht van je organisatie en medewerkers.

Werken vanuit identeit...

Helpt koers te zetten in een werkveld dat nog volop in beweging is
De organisatie weet waartoe ze de dingen doet zoals ze ze doet. Het waarom blijft leidend. Het hoe is flexibel.

Prikkelt cliëntgerichte innovatie
Identiteit gaat uit van de unieke betekenis die je als organisatie hebt voor je omgeving. Het neemt de toegevoegde waarde van de organisatie voor de cliënt, omgeving en samenleving als vertrekpunt.

Geeft een scherpere profilering waardoor organisaties zichtbare gesprekspartner zijn
Een organisatie die zich scherp bewust is van haar eigen identiteit, is ook een zichtbare organisatie. Ze neemt een eigen, heldere positie in.

Vergroot de kans op betere samenwerkingsverbanden ten goede voor cliënten
Nieuwe samenwerkingsvormen zijn noodzakelijk om toegevoegde waarde te kunnen leveren voor de cliënt. Wanneer je scherp weet wat de unieke kracht en identiteit van de organisatie is, vergroot dit de kans dat er een match wordt gevonden die ervoor zorgt dat de samenwerking echt iets toevoegt voor de zorg en het welzijn voor cliënten.

Doel van dit White paper

Bestuurders en medewerkers in de zorg voor jeugd staan voor een grote verandering. Of het nu gaat om jeugd-LVB, -GGZ, JGZ, provinciale jeugdzorg, jeugdzorg plus of het speciaal onderwijs. Ze staan allemaal voor de vraag hoe zij inspelen op de decentralisatie van taken naar gemeenten en de ambitie naar een meer contextgerichte aanpak.

Inspiratie en discussie
Met dit White paper presenteren we een alternatief voor het traditionele instrumentarium voor strategische ontwikkeling en positionering; een identiteit gedreven aanpak. Wij willen bestuurders inspireren met deze aanpak, die fundamentele strategische beslissingen combineert met een realistische en haalbare aanpak in roerige tijden.
We schetsen hiertoe hoe een identiteit gedreven aanpak kan worden vormgegeven. Niet als blauwdruk, maar vooral als bijdrage aan de discussie. Een discussie die ten doel heeft om te zorgen dat deze stelselwijziging zo gunstig mogelijk voor cliënten gaat uitpakken.

WIJ nodigt u uit
We nodigen u van harte uit om te reageren en uw gedachten en mening met ons te delen. We zien WIJ als een platform voor discussie en samenwerking. Dit White paper is hier slechts een onderdeel van. U zult WIJ ook gaan tegenkomen in de vorm van discussiedagen of werkbijeenkomsten waar wij samen met het veld aan de slag gaan. e: wijeugdzorg@gmail.com

Terug naar de basis om de organisatie opnieuw uit te vinden

Het speelveld verandert
Duidelijk is dat het speelveld voor organisaties rond jeugd verandert. Zij krijgen te maken met een andere financiering en financier en met maatschappelijke organisaties, die op lokaal en wijkniveau opereren. Zij moeten zich tot hen gaan verhouden. Welke keuzes maakt men hierin en hoe wil men dat de eigen organisatie wordt gezien?
De ontwikkelingen hebben ook gevolgen voor de cliënten. Bij wie en onder welke voorwaarden kunnen zij waarvoor terecht? Wat biedt de organisatie huidige en/of toekomstige cliënten?

Het is niet slechts een strategisch vraagstuk waarvoor organisaties staan. Ook bestaande waarden, aannames en werkwijzen komen ter discussie te staan. Met andere woorden; er moet worden meebewogen. Tactisch en operationeel.

Niet meedobberen, maar zelfbewust meebewegen
Meebewegen dus. De grote uitdaging is om niet mee te dobberen, de strategie van andere organisaties te kopiëren of lijdzaam af te wachten tot zaken zijn uitgekristalliseerd. Organisaties moeten een eigen koers uitzetten en medewerkers daar in meenemen. Bij zo'n ingrijpende verandering kunnen ook interne processen van angst en verlamming, eigen belang, cynisme en overlevingsdrang in werking treden. Identiteit geeft vertrouwen en ruimte om de organisatie opnieuw uit te vinden

Als bestuurder zult u een manier moeten vinden om de organisatie mee te nemen in de veranderingen. Onze visie is gebaseerd op het gegeven dat het voor mensen makkelijker is om dingen los te laten en te experimenten als ze een zeker houvast ervaren. Dit is precies wat een identiteitsgedreven aanpak bied. Een gezamenlijk houvast in een gedeelde identiteit en de betekenis die je wilt hebben.

Juist door terug te gaan naar de kern, kunnen zorg- en onderwijsorganisaties hun positie in het veld opnieuw definiëren. Niet door alles weg te gooien en opnieuw te beginnen. Maar door zichzelf opnieuw uit te vinden in het kader van de nieuwe context.

Organisatie-identiteit als denkkader

Wat is organisatie-identiteit?
Organisatie-identiteit is het *"unieke gemeenschappelijke in het denken en doen van de organisatieleden"*. Zij vormt het hart of de kern waaruit het denken en doen wordt bepaald. De identiteit creëert voor de mensen een wij-gevoel en maakt hen loyaal aan doel en organisatie. Er ontstaat een gedeelde bezieling en richting die herkenbaar is voor iedereen die er werkt en die met de organisatie te maken heeft.

Sterk bewustzijn van het 'waarom' van de organisatie
Een sterke organisatie-identiteit maakt dat er een groot bewustzijn is van hoe 'men hier de dingen doet' en vooral 'waarom' men ze doet.

Gezamenlijke drive
Uit onderzoek blijkt dat organisaties die excelleren in wat ze doen, vaak beschikken over een sterke identiteit. Het is juist de gezamenlijke drive - van de top tot op de werkvloer – die maakt dat de organisatie met bezieling en motivatie dagelijks een gezamenlijk doel nastreeft (bron: Cameron & Quin, 2006).

Flexibel bij verandering
Relevant voordeel is dat ook wanneer de omstandigheden veranderen, deze organisaties vaak goed in staat zijn hier op een natuurlijke manier op in te spelen. Zij weten immers 'waarom' ze doen wat ze doen. Vanuit dat bewustzijn kunnen zij gerichter veranderen en hun energie steken in het ontwikkelen van alternatieve wegen om het uiteindelijke doel te bereiken.

Vraagstukken waarin identiteit u kan helpen

Hoe borgt u continuïteit in de zorg voor uw clienten?
Stelt u zich eens voor: een grote organisatie in Jeugd-LVB beseft dat zij met de aankomende transitie maar beter goed op het netvlies van de gemeenten kan staan. Om de problematiek van licht verstandelijk beperkte jongeren op de agenda te houden en om er voor te zorgen dat de organisatie de specialistische hulpverlening voor deze jongeren kan blijven bieden.
Een vooruitdenkende bestuurder onderneemt actie en activeert haar managers of projectleiders. Ze vraagt hen op pad te gaan om zichzelf en de organisatie voor te stellen aan de gemeenten. Maar wat gaan zij daar precies vertellen? Is voldoende aandacht besteed aan de nieuwe positionering in het werkveld en de unieke kwaliteiten van de organisatie? Hebben de managers een helder verhaal dat relevant is voor de gemeenten waar ze aankloppen? En is dit een gezamenlijk verhaal, zodat zij een eenduidig beeld uitstralen dat beklijft?

Hoe zorgt u dat samenwerking daadwerkelijk 1 + 1 = 3 oplevert?
Nog een voorbeeld: het bestuur van een kleinschalige speciale school bekijkt de mogelijkheid om met een nabijgelegen grotere school te fuseren. Door de fusie hopen beide partijen een totaalpakket voor de regio te kunnen bieden en een stevige gesprekspartner te zijn voor de gemeente. De onderhandelingen lopen in het begin voorspoedig. Tot de grotere partij de boot begint af te houden. Zij zijn benaderd door een andere partij en beraden zich opnieuw. Na een eerste reactie van frustratie beseft ook het bestuur van de kleinere school dat er meerdere wegen naar Rome zijn. Is schaalvergroting wel het antwoord? Moeten zij niet juist hun kleinschalige wortels koesteren en samenwerking met aanvullende diensten opzoeken?
Bij het beantwoorden van die vragen helpt het als je precies weet welke betekenis de school heeft voor leerlingen, ouders en verzorgers en wat de toegevoegde waarde is ten opzichte van andere organisaties, waarmee de samenwerking wordt gezocht.

Hoe bepaal je de organisatie-identiteit?

Het begrip identiteit laat zich het best tot leven wekken als we de parallel trekken met een persoon. Wanneer we aan onszelf denken en aan iemand uitleggen wie we zijn, dan kunnen we dat op verschillende manieren doen.

We vertellen bijvoorbeeld dat we geboren zijn in Den Haag. Dat we opgroeiden in het 'inspirerende ' Zoetermeer. We vertellen soms iets over onze hebbelijkheden (oprecht en open, maar ook een tikkie chaotisch). En als het gesprek iets dieper gaat, benoemen we misschien wel onze drive en waar we ons druk over maken (willen bijdragen aan een wereld waarin meer ruimte is voor authenticiteit en betekenis). We kunnen benoemen waar we goed in zijn en waar juist niet. Waar we ons prettig bij voelen en waar niet.

Al die facetten belichten ons als persoonlijkheid. Er ontstaat een totaalplaatje. Een samenhangend verhaal van een mens met een doel en een duidelijke eigenheid. Je krijgt een beeld van hoe deze persoon zich zou gedragen in bepaalde situaties. En ook waar deze het beste tot waarde komt en waar juist niet.

Een totaalplaatje van uw organisatie-identiteit
Hoe doe je dat dan bij een organisatie? Hier gaat het immers om een verzameling unieke persoonlijkheden. Toch blijkt dat de identiteit van een organisatie op een vergelijkbare manier tot leven kan worden gewekt. Op basis van gerichte technieken als gesprekken en interviews, communicatie-analyse en gedragsobservaties ontdek je de 'kleur' van de organisatie. Hoe ziet de ontstaansgeschiedenis eruit? Naar welke assumpties handelen de medewerkers hier? Wat is de kerncompetentie en wat de blinde vlek?
Deze elementen zijn input van een strategisch denkproces. Een proces waarin bestuur en medewerkers benoemen en doorleven wat de basis is onder de organisatie (identiteit). En vooral hoe die identiteit sturing geeft aan de meest kansrijke positie in een veranderende omgeving. Waar staan wij voor? Wat is hierin uniek?

Identiteit is namelijk niet makkelijk te veranderen. Dit is ook waar veel verandertrajecten op vastlopen. Maar het is zeker mogelijk om bepaalde elementen binnen een identiteit en bijbehorend gedrag aan te scherpen of gerichter in te zetten. Bijvoorbeeld door ze meer manifest te maken of ze door een gezamenlijk bewustzijn sterker te belichten. Een identiteit gedreven aanpak, kan dus ook nooit alleen in de bestuurskamer plaatsvinden. Het betrekken van medewerkers is cruciaal.

Hieronder vindt u voorbeelden van vragen die helpen om uw organisatie-identiteit te formuleren. Het mag duidelijk zijn dat een blik van buiten hier cruciaal is. Niet alleen omdat juist eigenheid zeer moeilijk te herkennen is als je er middenin zit, maar ook om de essentie te pakken te krijgen die bepalend zijn voor de koers van de organisatie.

Wat zijn onze wortels?
Wat heeft ons gemaakt tot wie of wat we zijn? Vanuit welke motivatie zijn wij begonnen? Welke verhalen gaan nog steeds rond als zijnde kenmerkend voor onze club?

Wat is ons speelveld?
Wat doen we nu echt goed? Vanuit welke competentie is dit zo? Wat doen we juist niet goed en waar komt dit door? Waar is deze competentie juist relevant? Tot waar kunnen we onze rol uitbreiden en waar houdt dit op?

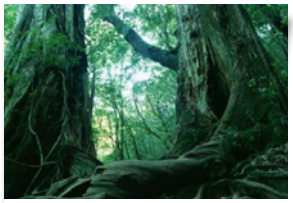
Wat is ons onderscheidend vermogen?
Wat maakt ons nu echt uniek? Waardoor merk je het verschil tussen ons en een willekeurig andere zorg/onderwijs organisatie? Wat mist de maatschappij, de regio, onze klanten als wij er niet zouden zijn?

Wat is ons karakter?
Welke karaktertrekken zijn kenmerkend voor ons gedrag? Welke gedragingen passen ons en geven ons kleur? Wat voor karakters voelen zich thuis bij ons?

Vanuit welke kernwaarden doen we het allemaal?
Welke waarden hebben wij hoog zitten? Waar spre-ken we elkaar (expliciet of impliciet) op aan? Welke rol spelen deze waarden?

Wat is onze spiegelklant?
Als cliënten zelf zouden mogen en kunnen kiezen, welke zouden dan zeker voor ons kiezen? Waardoor voelen zij zich juist fijn bij ons? En wie voelen zich nou juist minder prettig bij ons?

Wat is onze strijd?
Waar dragen we aan bij? Waar doen we het iedere dag voor? Wat maakt ons kwaad?

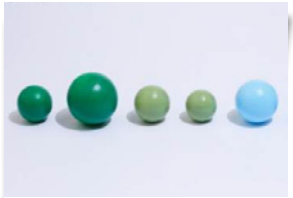


Onze wortels

Onze kernwaarde

Ons speelveld

Onze spiegelcliënt



Wat ons uniek maakt

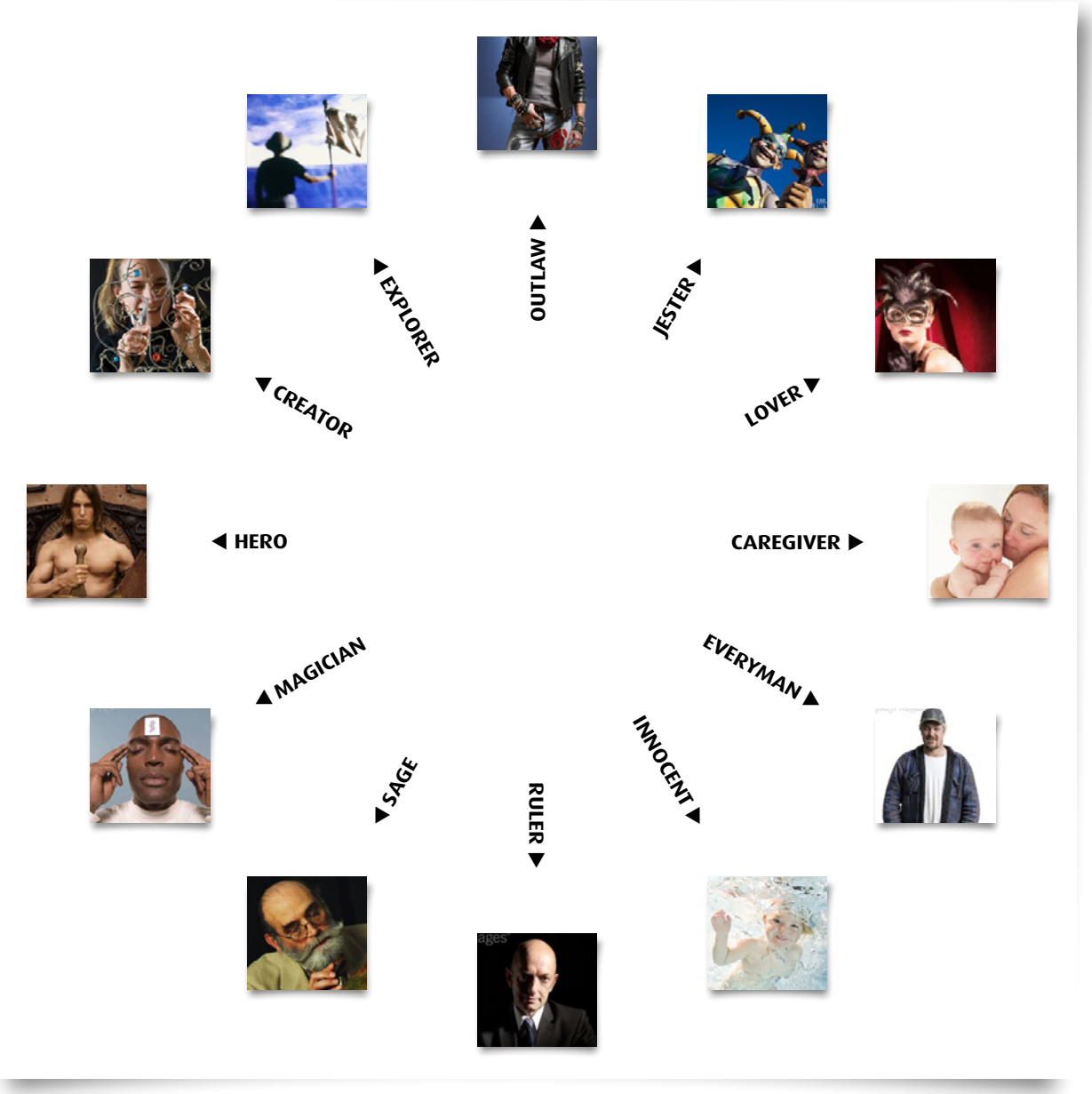
Onze strijd

Ons karakter

Verrassende technieken om uw organisatie-identiteit te ontdekken

Op verschillende manieren kun je het denkproces over identiteit faciliteren.
Een voorbeeld hiervan is de 'archetypologie' (bron: Y&R op basis van Yung). Hierbij laten we u, uw medewerkers en belanghebbenden nadenken over de rol die je als organisatie speelt (en wilt spelen). De ene organisatie neemt de rol in als oermoeder. Maar ook zijn er organisaties die in hun veld de rol van de 'ontdekker' spelen en hun omgeving meenemen op nieuwe routes en mogelijkheden.

Bij archetypes is geen goed of fout. Het levert vooral nieuwe inzichten op over waar je kracht ligt. Vooral in een omgeving die volop in beweging is, kan de rol die je speelt als organisatie vaak een mooi begin zijn voor het uitzetten van je strategie.
Neemt uw organisatie de rol in van oermoeder, magiër of misschien wel die van de heerser of avonturier? En welke rol zou u in de nieuwe context passen? Welke hulparchetypen heeft uw identiteit tot haar beschikking?



Hoe pak je zoiets aan?

Iedere organisatie en situatie vraagt om een eigen aanpak. Toch doorloopt een identiteitsproces een zekere logische opeenvolging van stappen. Daarbij is het van belang dat de interne factoren (identiteit) steeds de interactie aangaan met de externe uitdagingen (trends en stelselwijziging). Een ander belangrijk uitgangspunt is de betrokkenheid van medewerkers in het proces. Vanaf het begin zullen zij zich onderdeel moeten voelen van het proces. Niet alleen zorgt dit voor het nodige draagvlak. Het helpt ook om een realistisch en haalbaar proces op te starten dat gaat werken waar het móet werken. Door de hele organisatie heen.

1 - Inventarisatie

Informatie verzamelen in de organisatie rond de identiteit, gesprekken, interviews met bestuurders, management en medewerkers inventarisatie van issues in de context en de gevolgen van de stelselwijziging

2 - van binnen naar buiten

Vanuit de binnenkant kijken we naar de ambities en doelen die er liggen. Wat zit er in de identiteit en waar ligt onze kracht en zwakte

3 - Van buiten naar binnen

Toetsen ambitie aan context. Wie doet nog meer wat wij doen? Waarom zouden wij dit beter kunnen doen? Hoe sluit dit aan op de behoeften van de gemeenten?

4 - Kompas

Bepalen waar verbetering nodig is en welke. Bepalen welke kracht van de organisatie daarbij kan helpen

5 - Delen en waarmaken

Uitwerken van identiteit naar concrete voorbeelden in gedrag, structuur HR etcetera. Opretionaliseren naar gedrag.

Fundamentele keuzes over bestaansrecht, koers en karakter

Het gaat bij deze transitie om fundamentele keuzes over het bestaansrecht, het karakter en de koers van organisaties, de verbinding van de organisatie met cliënten en medewerkers en de positionering ten opzichte van andere actoren in het speelveld. Identiteit is daarin een belangrijk thema en kan niet (meer) los worden gezien van strategie, samenwerkingsverbanden en positionering.

Om positie te kunnen innemen moet je kunnen inschatten op welke positie je in het veranderde speelveld het beste tot je recht komt (= identiteit).

Om een goede samenwerking aan te kunnen gaan moet je je terdege bewust zijn van waar jou unieke toegevoegde waarde ligt (= identiteit). Om je op de kaart te zetten bij klanten, moet je een eenduidig en door de organisatie gedragen verhaal uitdragen (= identiteit).

De uitdaging die er ligt, is een pittige. Wij hopen dat dit White paper een discussie en uitwisseling van ideeën aanzwengelt over hoe we die uitdaging kunnen aangaan, zodat goede zorg voor jongeren het uitgangspunt blijft en organisaties vanuit hun eigen kracht daaraan kunnen bijdragen.

Wie zijn WIJ ?

WIJ staat voor Werken vanuit Identiteit in de Jeugdzorg
WIJ is een initiatief dat wil inspireren en discussies wil aanzwengelen over de veranderingen in de jeugdzorg. Dit doen we vanuit de visie dat een identiteit gedreven aanpak noodzakelijk is.

WIJ is ontstaan vanuit een unieke bundeling van kennis en kunde op het gebied van strategie, organisatie-ontwikkeling, samenwerking en identiteitsmarketing. Aangevuld met een ruime ervaring in het veld van jeugdzorg en onderwijs.

WIJ streeft ernaar dat nog meer partijen uit het veld aan zullen sluiten. De uitdaging die er ligt, vraagt om een frisse en grensoverschrijdende aanpak, waarbij samenwerking centraal staat. Geïnteresseerd? Laat het ons weten. We horen graag van u.

WIJ is een initiatief van 0/24 research & organization development en metman/v identiteitsmarketing
e: wijeugdzorg@gmail.com
www.0-24rod.nl - Marieke Wilke - m: 0643893840
www.metmanv.nl - Linda Metman - m: 0617730089

Waar kunnen WIJ u mee helpen?
Strategische positionering, op koers in woelige tijden
Bepaal vanuit een open vizier de opties binnen het veranderende veld. Bepaal je koers door de ontwikkelingen om ons heen te benaderen vanuit de eigen potentie en identiteit.

Aantrekkingskracht en samenwerking
Bepaal waar je unieke kracht ligt als organisatie en verken de meest kansrijke krachtige strategische samenwerkingsgebieden. Kom tot effectieve samenwerking.

Eenduidig en relevant verhaal naar gemeenten als nieuwe opdrachtgevers
Ontwikkel je unieke verhaal als organisatie en vertaal deze naar een relevant en eenduidig verhaal voor cliënten, gemeenten en andere stakeholders.

Medewerkers motiveren en aan boord krijgen bij een nieuwe koers
Sessies waarin medewerkers vanuit hun dagelijkse praktijk aan de slag gaan met verbetering van samenwerking, vanuit de eigen kracht van de organisatie.

wij werken vanuit identiteit in de jeugdzorg

vormgeving: DigitEyes.nl