

---

# Leren van de toekomst

---

Tranzo Zorgsalon  
transities binnen de  
jeugdzorg: wie is nu  
eigenlijk de kapitein?

---

Geert Klasens

---



## Inhoudsopgave

Introductie & gedachtegoed.....	3
Het thema van vandaag is: wie is de kapitein? .....	3
De onderlinge verwachtingen .....	4
De zogenaamde fout paradox: .....	5
Als de fout niet meer te verbergen is:.....	6
Een cultuur van wantrouwen .....	6
Vertouwen.....	7
Regie, controle en beheersbaarheid .....	7
Wie is nu de kapitein? .....	7
De nieuwe theoretische werkelijkheid:.....	8
Conclusie: .....	8

## **Introductie & gedachtegoed**

Mijn naam is Geert Klasens en ik ben directeur van [Stichting De Noodkreet](#). Stichting De Noodkreet is een vrijwilligersorganisatie die zich inzet om vastgelopen jeugdhulpverleningstrajecten nieuw leven in te blazen.

Concreet houdt dit in dat wij ons inzetten voor kinderen die knel komen te zitten door de onenigheid tussen volwassenen. Dit kan bij voorbeeld zijn omdat ouders onderling ruzie hebben zoals bij een vechtscheiding of dat ouders en hulpverlening het niet eens zijn over welke hulp er is of moet komen.

De gedachte die hier achter zit is dat wil een hulpverleningsplan een kans van slagen hebben, dan moet het gedragen worden door zowel de hulpvrager als de hulpverlener.

Vanuit het gedachtegoed van De Noodkreet ondersteunen onze vrijwilligers jaarlijks minimaal 200 trajecten, deze trajecten kennen een [zeer hoog slagingspercentage](#) . Maar hoe graag en trots ik ook over stichting De Noodkreet praat, ik wil vandaag iets anders vertellen over het gedachtegoed. Omdat het voortbestaan van De Noodkreet na 1 januari 2015 niet gegarandeerd is, hoop ik, dat u mijn boodschap ter harte neemt.

### **Het thema van vandaag is: wie is de kapitein?**

Ik heb hier lang over nagedacht. Ik zie namelijk maar een klein gedeelte van de puzzel. Ik zie het alleen als alles fout loopt.

Als ik de metafoor uitwerk, dan zal ik ook moeten weten om welke boot het gaat en waar we varen. Ik wil beginnen met mijn visie op "de zee" met een voorbeeld

Bij de Noodkreet komen veel "moeilijke" cliënten terecht. Cliënten zijn instantieschuw, omdat ze zich niet gehoord of onheus bejegend voelen. Omdat de draaglast van deze cliënten hun draagkracht overstijgt, kunnen ze niet toe komen aan begrippen als zelfregie of eigen kracht.

Zo hadden we een aanvraag van een cliënt, die was vastgelopen met de hulpverlener. Tijdens de intake leek het erop, dat de overlevingsstrategie van de cliënt niet werd opgepikt door de hulpverlener. Tijdens de aanvraag hadden we het druk. Er waren meer aanvragen dan we op dat moment konden behandelen, maar omdat we dergelijke zaken snel en succesvol konden oplossen waren twee vrijwilligers bereid deze zaak erbij te nemen. De cliënt kwam echter niet opdagen op de afspraak. Op de

tweede afspraak ook niet. Ze zou stukken opsturen, maar er kwam maar niets. Ze werd gebeld, maar nam niet op. We stuurden vervolgens een brief om haar te herinneren. Nog steeds geen reactie. Ik gaf de opdracht de aanvraag af te sluiten. Een dag daarna kreeg ik voor het eerst de cursus armoedesignalering van [Stichting De Vonk](#) .....

Ik ben bij de cliënt op bezoek gegaan en toen begreep ik pas wat er speelde. Ze had geen geld om met de trein naar ons toe te komen, ze had geen geld om een pakket op te sturen en ze kon haar telefoonrekening niet meer betalen. Ik schaamde mij diep voor mijn eigen vooringenomenheid. De Noodkreet is een vangnet voor de aller zwaksten en door mijn eigen bekrompenheid had ik een situatie verergerd in plaats van verbeterd.

Ik heb de cliënt mijn excuses aangeboden en ons beleid aangepast om te voorkomen dat iemand zijn afspraken niet nakomt door armoedeproblemen. Inmiddels herkennen we de signalen eerder waardoor de cliënt zich niet beschaamd of bezwaard voelt om een beroep op ons te doen. Hier wil ik het graag met u over hebben. Fouten maken.

#### **De onderlinge verwachtingen**

Er ligt enorm veel druk op alle betrokkenen om de transities zo goed mogelijk te laten verlopen voor de burgers. Gemeenten krijgen de verantwoordelijkheid, instanties worden gekort, procedures en protocollen worden veranderd.

Organisaties sturen hun beste mensen naar de projecten, die werken volgens de nieuwe methodieken, de zogenaamde "proeftuinen". De nieuwe aanpak wordt onderworpen aan testen en met argusogen bekeken. Er hangt veel vanaf voor alle betrokken organisaties en werkers om de proeftuinen zo succesvol mogelijk te laten zijn.

De beste proeftuinen worden volgend jaar massaal uitgerold en opgeschaald. Gezien de beste mensen al in de voorhoede staan volgen nu alle andere medewerkers.

De verwachting, die wij hebben van een generalist, wijkteam, één gezin één plan, en nog 25 andere containerbegrippen als zelfregie, eigen kracht en participatie is hoog. Evenals de druk op de werker (generalist), die het uit moet voeren, de manager die het moet leiden, de instelling die het moet faciliteren, de ambtenaar die het moet inkopen en niet te vergeten de raad die samen met het college eindverantwoordelijk is.

Deze verwachtingen dragen niet bij aan een klimaat waarin alle betrokkenen kunnen leren van hun fouten.

#### **De zogenaamde fout paradox:**

Wij willen het liefst geen fouten maken, maar om te komen tot een goed stelsel zal er een open cultuur nodig zijn om te kunnen leren van gemaakte fouten.

Er zijn een aantal mechanismen die dit tegenwerken:

#### **Verbergen**

We proberen niet te repareren, maar we proberen fouten te verbergen. Alsof de boot niet zinkt, als je een lek aan het zicht onttrekt.

Als maatschappij hebben een aantal omgangsvormen bedacht die helpen fouten te verbergen. Zo hebben we bijvoorbeeld de omgangsvorm bedacht dat je alleen iets mag zeggen over de fouten van anderen als je zelf geen fouten maakt:

*"Wie zonder zonden is, werpe de eerste steen!"*

*"Als je niets goeds kunt zeggen dan zeg je maar niets."*

Beide zinnen leiden ertoe dat mensen zich moeten voordoen alsof ze perfect zijn, om anderen te mogen vertellen wat ze verkeerd doen of als mensen zwijgen, omdat ze vinden niet het recht hebben om de ander aan te spreken, gezien ze zelf fouten maken.

Dit is een mechanisme wat vaak optreedt bij een ongelijke machtverhouding in een hulpverleningsrelatie ,zoals de positie tussen gezinsvoogd en het gezin.

#### **Wijzen**

Een veel oneerlijkere manier van onze eigen fouten uit het zicht te onttrekken is wijzen. Hier wijst degene, die op een fout wordt aangesproken, naar de fouten van degene die hem heeft aangesproken. Het gevolg is een welles/nietes discussie ,die voorkomt dat het "gevolg en het herstel van de fout" geen onderdeel uitmaken van de discussie. De zoektocht naar oplossingen wordt vervangen door de zoektocht wie het meest fouten maakt. Degene die het minste aantal aantoonbare fouten op zijn conto heeft wint.....De strijd gaat door tot een van de partijen opgeeft of doorzet met machtsongelijkheid

Dit is een mechanisme wat er vaak terug te zien is bij huiselijke geweld, vechtscheiding of conflictsituaties tussen hulpverleners en cliënten, waarbij macht en ego een rol spelen.

### Als de fout niet meer te verbergen is:

Als er onverhoopt toch iets fout gaat, volgt al snel de volgende reactie:

Laten we meer of betere regels maken om te voorkomen, dat dit niet weer gebeurt. Laten we onze protocollen en procedures beter afstemmen, zodat er de volgende keer anders wordt gehandeld. Hoe meer regels we hebben, hoe beter we beschermd zijn voor fouten. Bij elk incident begint deze reactie opnieuw. De gevolgen van deze reactie werken als een neerwaartse spiraal. Het water stroomt altijd naar het laagste punt. Er is geen hoeveelheid regels, procedure of protocollen, die 100% haalt.

Dit resulteert op alle vlakken van cliënt tot wethouder in minder handelingsvrijheid om de situatie op te lossen en minder betrokkenheid met de situatie. Als ik namelijk alle regels volg ben ik niet verantwoordelijk.

Door op deze manier om te gaan met fouten, verbergen we onze fouten of verstikken we elkaar met regels. Daarnaast ontnemen we elkaar de mogelijkheid om nieuwe inzichten te ontwikkelen door van elkaar en elkaars fouten te leren.

### Een cultuur van wantrouwen

Het gevolg van deze "fout"cultuur is, dat men als uitgangspunt onderling wantrouwen heeft.

- Krijgt de wethouder wel de volledige informatie?
- Wat vertelt de instelling over de resultaten aan de beleidsambtenaar?
- Kan de raad controleren?
- Deugt de cliënt?
- Wat wil die hulpverlener van mij?

Zoals eerder benoemd krijgen we casussen waarbij veel verkeer is gelopen. Hoe meer fouten er opgestapeld zijn, hoe heftiger het conflict en hoe moeilijker om het vertrouwen te repareren. Moeilijker maar niet onmogelijk. Veel (maar lang niet alle) ouders, die wij confronteren met hun eigen aandeel pakken deze verantwoordelijkheid op. Een opmerkelijk cijfer uit onze ervaring:

Jaarlijks bemiddelen we in ruim 200 trajecten, we bestaan sinds 1998. Er zijn 3 trajecten in die tijd geweest, waarbij hulpverleners hun excuses hebben aangeboden voor een verkeerd gelopen traject.

Geen van deze drie hulpverleners is nog werkzaam bij de desbetreffende organisatie.

## **Vertrouwen**

Voor mij is het speelveld, "de zee" waarop we varen, het vertrouwen.

Vertrouwen is de basis van samenwerking, maar vertrouwen en de wil tot samenwerken zijn gevoelens, die je niet kunt afdwingen of opdragen.

## **Regie, controle en beheersbaarheid**

In de metafoor van de kapitein is "de boot" waarop we varen ofwel hoe wij ons op het speelveld van "de zee" bewegen voor mij de regie en de zeggenschap.

Zodra een cliënt de controle over het roer verliest is de boot stuurloos. De cliënt moet zich als het ware overgeven aan de hogere machten. Dit is tegen de natuur van elke verantwoordelijke ouder. Eenieder zal alles op alles zetten om de controle weer terug te krijgen. Ook als er iemand ongevraagd het roer overneemt.

Machtsongelijkheid veroorzaakt strijd, want: hoe werk je als ouder samen met een hulpverlener, die een andere mening heeft, meer macht en zonder vertrouwen?

Wil dit zeggen dat de cliënt altijd controle dient te hebben? Nee. Een cliënt kan evengoed het roer overgeven. Zolang de cliënt maar vertrouwen heeft en betrokken blijft in de samenwerking. Al het andere leidt tot conflicten.

## **Wie is nu de kapitein?**

Een kapitein, moet evenals elke andere leider, de verantwoording dragen voor het schip. Als de kapitein laat blijken, dat voor hem de veiligheid van de passagiers voorop staat, voelen de passagiers zich veilig en is er ruimte voor vertrouwen.

Als de kapitein een ouder is, betekent dit, dat je moet zorgen voor warmte en geborgenheid, kansen, een opleiding en soms discipline. Een kind krijgt alle ruimte om fouten te maken en zich te ontwikkelen. Als je dit als kapitein niet kan bieden, vraag je om hulp. Allemaal met als doel dat jouw kinderen het beter krijgen als jijzelf.

Als de kapitein een hulpverlener is, betekent dit exact hetzelfde, hij voorziet het gezin van kansen, advies en discipline waar nodig. Hij werkt aan hun zelfvertrouwen en geeft het gezin de mogelijkheid om fouten te maken en ervan te leren. Een goede hulpverlener wil dat het gezin meer bereikt dan dat het gezin zelf voor ogen heeft.

### De nieuwe theoretische werkelijkheid:

Op 1 januari ontstaat een nieuwe situatie, waarbij de macht aan het verschuiven is. In de ideaalsituatie zijn de ouders de kapitein, die zodra ze in de problemen dreigen te komen een beroep doen op hun netwerk. Als dat niet volstaat, gaan ze met een goed geformuleerde hulpvraag naar de hulpverlening. De hulpverlening gaat vervolgens uit van de eigen kracht van het gezin en gaat deze versterken, zodat het probleem wordt opgelost. Misschien is er zelfs gespecialiseerde hulp nodig, die op basis van de vraag met gepaste ondersteuning komt.

### **Hetgeen wat de cliënt dus het hardst nodig heeft is een hulpverlener, die in een veilige bedrijfscultuur werkt.**

De kapitein van de hulpverleners zal moeten zorgen dat de hulpverlener wordt voorzien van kansen, kennis, advies, discipline waar nodig, coaching en hij geeft de hulpverlener de mogelijkheid om fouten te maken en ervan te leren. Een goede kapitein wil dat de hulpverlener meer bereikt dan dat de hulpverlener zelf voor ogen heeft.

### Conclusie:

Soms zijn we ouder, kind, familie, vriend, buur, vrijwilliger of hulpverlener. Soms zijn we kapitein.

Maar wat maakt een goede kapitein?

Een goede kapitein weet wanneer en hoe een uitzondering gemaakt moet worden op elke regel, procedure of protocol. Een goede kapitein vaart op ervaring gebaseerd op de lessen van improvisatie, innovatie en leren van fouten.

De foute beoordeling van de cliënt, die ik als eerste voorbeeld gaf heeft geleid tot een verandering in beleid en werkwijze, welke bijdraagt aan ons succes als organisatie.

Ik wil u allen van harte uitnodigen om te leren van uw fouten en ander de mogelijkheid geven dit ook te doen. U kunt uw fouten delen op:

[www.briljantemislukkingen.nl](http://www.briljantemislukkingen.nl)

Ik wens u een behouden vaart