

## Adviseurspraktijken

Overall in de samenleving betrekken organisaties hun klanten steeds meer in hun werkprocessen. Opvallend is dat deze organisaties dit voornamelijk op eigen kracht en met eigen mensen doen. Toch kan de organisatieadviseur hierin een belangrijke rol spelen. In deze serie onderzoekt Maaïke Glimmerveen die rol. Deze keer: Bureau Jeugdzorg Agglomeratie Amsterdam (BJAA), dat probeert om met behulp van een Kafka-adviseur van de Kafkabrigade onnodige bureaucratie te lijf te gaan.

Door Maaïke Glimmerveen



## DE KAFKA-ADVISEUR

Bureau Jeugdzorg Agglomeratie Amsterdam (BJAA) is bezig met een ingrijpend transformatieproces. De ambitie is groot: in 2014 wil de organisatie elk kind in de Agglomeratie Amsterdam blijvend op de veiligheidsnorm krijgen en alleen datgene doen wat van waarde is voor – de veiligheid van – het kind in zijn gezin. De Kafka-adviseur helpt het bureau daarbij. Ont-bureacratiseren, is het devies.

**D**aar waar BJAA zijn inspanningen nu laat afhangen van de wijze waarop het kind in de organisatie binnenkomt – via het vrijwillig of gedwongen kader of via een reclasseringsmaatregel, ambieert de instelling om in de toekomst één integraal gezinsgericht werkproces te hanteren. Rode draad in

de transformatie is dat BJAA probeert te leren van ervaringen die medewerkers de afgelopen jaren opdeden in de praktijk waarin kinderen in hun veiligheid worden bedreigd.

Een belangrijk element in het ontwikkelen van een gezinsgericht werkproces is dat BJAA zichzelf voortdurend de vraag stelt of geleverde inspanningen daadwerkelijk bijdragen aan de veiligheid van het kind. Alles wat niet helpt ziet BJAA als verspilling en wordt niet meegenomen in het vernieuwde werkproces. Om inzichtelijk te maken wat werkelijk van waarde is voor de veiligheid van kinderen is een groot aantal veranderprogramma's en – methoden geïntroduceerd. In al deze programma's staat de inzet van de eigen medewerkers centraal. BJAA is er namelijk van overtuigd dat er onder eigen mensen

meer dan voldoende kennis, ervaring en energie aanwezig is om op eigen kracht te veranderen. Om deze echter op de juiste manier aan te – leren – spreken, maakt BJAA selectief gebruik van extern adviseurs.

### De Kafka-adviseur

Een van deze extern adviseurs is Clara Pels, verbonden aan de Kafkabrigade. Met Clara ging ik in gesprek over de waarde die zij als extern adviseur in de organisatie ervaart te hebben. De Kafkabrigade bestrijdt onnodige bureaucratie en regelgeving door deze een gezicht te geven (zie kader p. 46). Clara stelt dat er binnen de jeugdzorg – als het gaat over het wegnemen van onnodige bureaucratie – veel anders kan: 'Veel regeldruk en bureaucratie gaat niet over het kind. Zo moet je



bijvoorbeeld eindeloos veel formulieren invullen om een aanvraag voor hulp te doen. Als je vervolgens ergens anders over datzelfde kind een melding wilt maken, moet je hetzelfde weer invullen op *nét* andere formulieren. Dat kost allemaal tijd en je bent niet aan het werken aan de veiligheid van kinderen. Het kind heeft daar last van, dat moge duidelijk zijn!

*De inzet van Clara is tweeledig:*

‘We werken enerzijds volgens de klassieke Kafka-methode. Daarbij file- ren we een casus tot op het bot. We doen dossieronderzoek en gaan we in gesprek met iedereen die bij de casus betrokken is – dat zijn leidinggevenden en professionals van BJAA, maar ook professionals van partnerorganisaties. Op basis van deze gesprekken maken we een narratief waarin we de perspectieven van iedereen die aan het woord was naast elkaar leggen. Dit narratief

dient als basis voor een zogenaamd “gemeenschappelijke functionerings- gesprek”. In dit functioneringsgesprek – waarbij alle gesproken professionals weer aanwezig zijn - maken we een analyse van wat er aan de hand is en onderzoeken we waardoor de frustratie, de onduidelijkheid en/of het verlies van tijd in de casus precies ontstaat. Samen maken we afspraken over verbeterstap- pen. Na het functioneringsgesprek vindt – tot tweemaal toe – een beoor- delings- of exitgesprek plaats. Hierin gaan de betrokkenen in gesprek over hoe het staat met uitvoeren van de afspraken over de verbeterstappen. Ter afsluiting plannen we een borgingsge- sprek, waarin we onderzoeken hoe de afspraken hebben geleid tot duurzame verbetering. Er zit steeds geruime tijd tussen deze gesprekken. Dit is niet voor niets. Je verandert onnodige bureaucra- tische situaties niet zomaar even. Het gaat om meer dan alleen het uitvoeren

## Onnodige bureaucratie gaat over houding en professioneel gedrag

### De dynamische omgeving van Bureau Jeugdzorg Agglomeratie Amsterdam (BJAA)

De jeugdzorg bevindt zich in een context die voortdurend in beweging is. Maatschappelijke, politiek–bestuurlijke ontwik- kelingen, veranderende wet– en regelgeving en complexe financieringsstromen zijn van invloed op de uitvoering van het werk in de sector. Problemen die kinderen ervaren staan daarnaast zelden op zichzelf. Ze spelen zich veelal af bin- nen een gezin en gaan vaak gepaard met (bijvoorbeeld) het onvermogen van ouders om kinderen op te voeden, huiselijk geweld, werkloosheid, leerproblemen, schulden, criminaliteit en onzekerheid over de toekomst...

BJAA heeft in deze ingewikkelde context de belangrijke opdracht te oordelen over de veiligheid en ontwikkelings- kansen van kinderen in hun eigen omgeving. Een complexe

opgave, mede vanwege het feit dat er geen objectief en een- duidig meetinstrument bestaat om een oordeel te geven over begrippen als veiligheid en ontwikkelingskansen van kin- deren. Dat het daarom niet eenvoudig is om deze opdracht te vervullen, blijkt wel uit het feit dat BJAA terugkijkt op een aantal ingrijpende gebeurtenissen. Zo kampte de organisa- tie onder andere met geldproblemen, een slecht imago, een (gedwongen) vertrek van de bestuurder in 2008 en een ver- scherpt toezicht opgelegd door de Inspectie Jeugdzorg. De afgelopen jaren heeft BJAA zich bezonnen op zijn opdracht. Hieruit is onder andere de ambitie om elk kind in 2014 – via een nieuw gezinsgericht werkproces – blijvend op de veilig- heidsnorm te krijgen ●

van verbeterstappen. Vaak moeten interne werkprocessen worden veranderd. Dat soort dingen heeft tijd nodig.' Clara fungeert daarnaast als 'Kafka-coach'. Dat wil zeggen dat ze medewerkers van BJAA leert om – individueel en in teams - te werken in de vrije ruimte die ontstaat door het terugdringen van onnodige bureaucratie. Of zoals Clara zegt: 'We rusten medewerkers toe om te werken in een veranderende bureaucratische omgeving. Het wegnemen van onnodige bureaucratie gaat namelijk niet alleen over formulieren en papier. Het gaat over houding en professioneel gedrag. Zodanig dat medewerkers zelf weer verantwoordelijkheid nemen en durven te vertrouwen op het oordeel van collega's.' Clara vult haar rol als Kafka-coach in door medewerkers voortdurend te vragen hoe ze zeker weten dat hun handelen bijdraagt aan de veiligheid van kinderen en waaruit dat zichtbaar wordt. 'Eigenlijk is het heel eenvoudig', zegt ze. 'Alle vragen die ik medewerkers stel, zijn gericht op de vraag of je het systeem dusdanig kunt benaderen dat je resultaat sorteert in de casus.'

Om de lessen die uit de casusadoptie kunnen worden getrokken verder te brengen, hanteert Clara bij BJAA het principe van 'inrollen'. Dat betekent dat nieuwe collega's aan de hand van nieuwe casuïstiek – maar geïnspireerd door de lessen uit eerdere casusadoptie

## De Kafkabrigade bestrijdt onnodige bureaucratie en regelgeving

– opnieuw op zoek gaan naar mogelijkheden om onnodige bureaucratie in de jeugdhulpverlening weg te nemen. Zo leren medewerkers *elkaar* om te werken in een omgeving die steeds meer geontbureaucratiseerd raakt. Door te werken met eigen casuïstiek wordt het 'not invented here syndrome' voorkomen.

### Meerwaarde van de Kafka-adviseur

Weer terug naar de beginvraag: waar en op welke manier krijgen de inspanningen van Clara betekenis in de transformatie die BJAA nastreeft?

Zoals gezegd, BJAA is ervan overtuigd dat er onder de eigen mensen voldoende

de kennis, ervaring en energie aanwezig is om tot verandering te komen. BJAA wil daarom zoveel mogelijk leren van de ervaringen die medewerkers de afgelopen jaren opdeden in hun eigen werkpraktijk. Met Kafka levert Clara hieraan een bijdrage door onnodige bureaucratie – die niet van waarde is voor de veiligheid van het kind – zichtbaar te maken. Belangrijker nog is dat Clara medewerkers handlingsbekwaam maakt in situaties die ontstaan door het terugdringen van deze onnodige bureaucratie. Als medewerkers zelfstandig leren kijken op de Kafkaëske manier, is de kans namelijk groot dat de inspanningen van Clara verankeren in de organisatie en niet verdwijnen in bureaulades.

**O**f zoals Clara het verwoordt: 'Een belangrijk onderdeel van mijn werk binnen BJAA is het geven van betekenis aan de verbeterstappen die uit Kafka naar voren komen. Ik merk dat medewerkers vaak stoppen als de verbeterstappen om onnodige bureaucratie terug te dringen helder zijn. Een belangrijk laatste stukje mist dan nog. Namelijk: wat betekent de verbeterstap voor jou vanmiddag? Dus wat doe je anders in het overleg dat je hebt over Jochem of tijdens het telefoontje dat je pleegt over Fatima? Wat ik doe blijft eenvoudig... Ik leer mensen denken in heel kleine stapjes, heel praktisch en heel resultaatgericht' ●

### De Kafkabrigade

De Kafkabrigade ontleent haar naam aan de Tsjechische schrijver Franz Kafka, die het thema bureaucratie beschreef. De Kafkabrigade bestrijdt onnodige bureaucratische situaties. Deze onnodige bureaucratie ontstaat veelal in situaties waarin meerdere logica's, regels en procedures tegelijk spelen. Zo zijn bijvoorbeeld in de jeugdzorg de integrale inspanningen die nodig zijn om kinderen op de veiligheidsnorm te krijgen niet altijd even goed aangesloten op de gefragmenteerde wijze waarop deze inspanningen gefinancierd worden. Hierdoor ontstaat frustratie, onduidelijkheid en verlies van tijd en geld. Kenmerkend is dat Kafka-adviseurs altijd wer-

ken met concrete casuïstiek. De vaak abstracte en onnodig bureaucratische situaties krijgen op deze manier een gezicht. Hoewel Clara met alle meldingen actief en serieus aan de slag gaat, stelt ze dat er een verschil is tussen onnodige en functionele bureaucratie: 'Mensen verwarren overbodige regel-druk en bureaucratie nog wel eens met administratieve processen. Kijk, niet alle bureaucratie is fout. Er is ook gewoon goede bureaucratie die je nodig hebt om enige transparantie in je werkprocessen te krijgen. Dat is wat mij betreft wel de basis: je hebt een set afspraken die iedereen moet weten en die iedereen ook gewoon toepast. Klaar!' ●

Maaike Glimmerveen is projectmanager/onderzoeker bij Sioo.

Reageren: Glimmerveen@sioo.nl