Voorwoord

Stel, we zijn in een schoolklas. Een heel vrije schoolklas. De docent legt geen afspraken vast, grijpt nauwelijks in en laat iedereen zelf bepalen wanneer ze in de les aan het echte leren beginnen. Sommige leerlingen redden zich prima. Andere leerlingen verdwijnen in het lawaai. Wie extra uitleg nodig heeft, moet daar zelf maar tussen zien te komen. Vrijheid voor de luidste is nog geen vrijheid voor iedereen.

De omgekeerde aanpak is evenmin aantrekkelijk. Een klas waarin ieder initiatief toestemming vraagt en iedere afwijking wordt gecorrigeerd, is misschien heerlijk stil. Maar leren is meer dan stilzitten. De leerling die vooruit kan, mag niet verder. De leerling die achterblijft, krijgt hetzelfde programma in hetzelfde tempo. De docent volgt het protocol. Het protocol volgt de leerling niet.

Of neem een gemeente die bewoners zelf een buurtfeest laat organiseren. Geen afspraken over geluid, afval of bereikbaarheid. De initiatiefnemers krijgen alle ruimte. De buurvrouw die vroeg op moet en de hulpdienst die door de straat moet, mogen zelf maar uitzoeken hoe zij ertussen komen. De overheid heeft het losgelaten. De buren hebben er een onderhandeling bij gekregen.

Nu kiest diezelfde gemeente het andere uiterste. Voor elk buurtfeest zijn dezelfde uitgebreide plannen en een heuse vergunning nodig, of er nu twintig buren komen of tweeduizend bezoekers. De organisatoren moeten vooraf vastleggen wie een omgevallen vuilnisbak rechtop zet. Het feest is uitstekend voorbereid. Alleen heeft niemand meer tijd om het te organiseren. Ook hier is de vraag welk houvast nodig is om het samen goed te laten gaan.

De slimme lezer begrijpt het bij onderwijs en gemeentelijk beleid onmiddellijk. Structuur helpt. Te weinig structuur geeft gedoe. Te veel structuur óók. De interessante vraag is hoeveel structuur nodig is om mensen samen iets te laten bereiken.

Vreemd genoeg vergeten we die vraag nogal eens zodra we een organisatie binnenlopen.

Een regel verlaagt een risico. Een vergadering verbetert de afstemming. Een rapport maakt iets zichtbaar. Een goedkeuring bewaakt de kwaliteit. Dat zijn begrijpelijke bedoelingen. Een manager die zulke maatregelen voorstelt, hoeft geen bemoeizuchtige controleur te zijn. Misschien probeert die manager precies te doen waarvoor hij of zij is aangenomen: met de beste intenties de organisatie goed laten functioneren.

Alleen komen die maatregelen zelden alleen. De ene afdeling wil zekerheid over de kosten. De andere over de kwaliteit. Een bestuurder wil eerder worden geïnformeerd. De toezichthouder vraagt een nadere toelichting. Na een incident komt er een extra controle, na een reorganisatie een tijdelijk overleg en na een tegenvallend project een nieuw rapportageformat. Niemand bestelt bureaucratie. Iedereen bestelt een verstandig onderdeel ervan.

En dan, op een willekeurige dinsdag, blijkt een eenvoudige beslissing vier vergaderingen oud te zijn. Hmmm …

Dat is het onderwerp van dit boek. Bureaucrazy is het gevoel dat ontstaat wanneer op zichzelf begrijpelijke management-beslissingen zich opstapelen tot een inrichting waarin mensen steeds meer werk hebben aan het organiseren van hun werk. Ze moeten wachten, afstemmen, toelichten, bijstellen en opnieuw laten goedkeuren. Hun inzet kan hoog zijn terwijl de voortgang tegenvalt. Het systeem vraagt steeds meer aandacht voor zichzelf. Er ontstaat congestie, de organisatie stokt en de verstopping verstikt de productiviteit.

De oorzaak hoeft niet te liggen bij onwil, incompetentie of een gebrek aan betrokkenheid. Juist gewetensvolle mensen houden een onhandige inrichting vaak lang overeind. Ze lopen nog even langs een collega, maken een extra overzicht en blijven een halfuur langer. Dankzij hun inzet lijkt het systeem te werken. Hun overwerk is de onzichtbare verbinding tussen onderdelen die niet goed op elkaar aansluiten.

We gaan in dit boek die verbindingen zichtbaar maken. Met zeven herkenbare onderdelen van bureaucratie, tien congestiepatronen en een manier om het ontwerp van, en de coördinatie rond, bureaucratie naast elkaar te leggen.

Vervolgens bekijken we wat er gebeurt als patronen elkaar versterken, als organisaties gaan samenwerken en als een overheidsinstantie besluit regels te schrappen. Want werk dat ergens verdwijnt, kan ergens anders terugkomen. Soms verdwijnt het gelukkig ook echt.

Het eerste deel heet “Benoemen en Meten”. We beginnen met het ontwerp en de coördinatie van bureaucratie, kijken daarna naar herkenbare verstoppingen, de congestie, en onderzoeken vervolgens hoe je deze elementen kunt meten en kwantificeren.

Het tweede deel heet “Toepassingen”. Daar volgen het congestievliegwiel, samenwerking tussen organisaties en de relatie tussen overheid en regeldruk.

Tenslotte vind je achteraan een stappenplan om meteen, morgen, op kantoor, de eerste meters te maken met het verlagen van je bureaucrazy-gevoel.

Je kunt het boek gebruiken als manager, leidinggevende, medewerker, bestuurder of toezichthouder. De voorbeelden bewegen daarom tussen ondernemingen en publieke instellingen. De uitgewerkte organisaties en situaties zijn illustratief, tenzij uitdrukkelijk anders vermeld.

De inzichten, benchmark en rekenvoorbeelden in dit boek komen voort uit PRAIORITIZE, het softwareplatform dat Jan's bedrijf heeft ontwikkeld om transformaties binnen organisaties objectief te kwantificeren en te verbeteren. Het platform brengt onder meer processen, cultuur, leiderschap en bureaucratie in kaart door te vragen naar verifieerbare werkwijzen. AI helpt om mogelijke verbeterstrategieën door te rekenen en advies te personaliseren voor elke manager en medewerker. Met het platform zijn meer dan 1.000 projecten ondersteund en 23.000 teamcasestudies opgebouwd, bij publieke en private organisaties in binnen- en buitenland. Voor de benchmark in dit boek gebruiken we daarvan 1.029 teams. De literatuur helpt de patronen te duiden, de uitgewerkte verhalen maken hun werking herkenbaar en de conclusie is: **bureaucratie is te meten en te optimaliseren**.

Je hoeft niet bij voorbaat overtuigd te zijn. Neem tijdens het lezen van dit boek één besluit uit je eigen organisatie in gedachten dat onverklaarbaar veel moeite kostte. Niet het grootste drama uit je loopbaan. Gewoon iets dat klaar had moeten zijn, maar dat niet was. Houd dat besluit bij de hand. Het zal onderweg regelmatig van pas komen.

Veel leesplezier. En hopelijk daarna iets minder afstemming over de afstemming.

Dr. Jan van de Poll
Dr. Marc van der Meer