

Inleiding

Het probleem

Bijna elk probleem in de huidige samenleving is in de kern een bureaucratisch probleem. Er zijn genoeg mensen die de oplossingen al weten, maar de uitvoering wordt (nog) belemmerd door een verstikkend web van bureaucratie: regels, protocollen, procedures, hiërarchieën en een gebrek aan samenwerking.

De oplossing

Easycratie is een nieuwe manier van werken, organiseren en samenwerken in de 21e eeuw – binnen de bestaande spelregels én handig gebruikmakend van de voor iedereen vrij toegankelijke verworvenheden van de informatietechnologie 2.0. De easycratie is de leukste vorm van bureaucratie. De minst moeilijke. En het leuke is: u kunt er morgenochtend al mee beginnen. Of u nu afdelingsmanager bent, of beleidsambtenaar, zzp'er, of vrijwilliger bij de plaatselijke sportclub. U hoeft niet te wachten op de volgende verkiezingen of op de volgende directievergadering. De easycratie is een manier van werken.

Easycratie, hoe werkt dat dan? De easycratie is een poging om de leukste en makkelijkste manier van bureaucratie uit te vinden. Sluipenderwijs is de moderne samenleving de afgelopen tien jaar veranderd in een informatiesamenleving.

De techniek faciliteert meer dan ooit dat kennis gemakkelijk toegankelijk is en dat mensen op grote schaal met elkaar verbonden zijn. Door de combinatie van deze twee factoren ontstaan overal netwerken die enorm krachtig en veelbelovend zijn. De veranderingen gaan snel. De combina-

tie van vrij toegankelijke kennis en verbonden samenwerkende mensen is zo krachtig, dat er opeens overal kansen liggen om grote vraagstukken op te lossen. Alleen in de praktijk is dat soms nog lastig, omdat de oplossingen vaak belemmerd worden door de bureaucratie van grote, logge organisaties. We doen dingen meestal op de oude manier. We werken meestal in organisatievormen die ontwikkeld zijn in een tijdperk vóór de informatiesamenleving. Een tijdperk dat zich kenmerkte door ontoegankelijke, afgeschermd informatie. ‘Kennis is macht’ en hiërarchische organisatiestructuren kwamen daar logischerwijs uit voort. Maar nu informatie zo toegankelijk is geworden, zijn die oude hiërarchische organisatiestructuren opeens een stuk minder logisch. En als ‘kennis is macht’ klopt – en wie heeft daar ooit aan getwijfeld? – zijn we dan niet allemaal machtig geworden, nu we allemaal toegang tot die kennis hebben?

Het zijn niet alleen de bureaucratische regels die de vooruitgang belemmeren. Minstens net zo belangrijk zijn de vastgeroeste gewoontes van het individu. We hebben wel nieuwe inzichten, nieuwe krachten, nieuwe mogelijkheden, maar we kunnen er vaak nog niet mee werken. Temeer daar we gewend zijn om terug te vallen op de oude manier van denken en de bekende manier van werken.

De easycratie is daarom óók een bewustwordingsproces. We moeten eraan wennen dat het van boven naar beneden aansturen van een organisatie, anders werkt dan van beneden naar boven. En het is zelfs de vraag of er in de easycratie en in de nabije toekomst nog wel sprake is van een ‘boven’.

Collectieve intelligentie, kennis slim delen, radicale transparantie, openheid, verbinden, zwermen – dat zijn typische thema’s van moderne organisatiestructuren waarbij niet meer van beneden naar boven of van boven naar beneden wordt gedacht. De easycratie is minder lineair van aard en wil al deze thema’s verbinden.

Easycratie, wat het níét is De easycratie biedt geen panklare oplossingen, maar is meer een denkrichting. De easycratie biedt discussiepunten die iedereen in staat stellen om oplossingen te bedenken. Om bestaande mogelijkheden te benutten.

De easycratie is geen anarchie. De easycratie is geen revolutionaire stroming die bureaucratische systemen omver wil kegelen. Want met de bureaucratie is in de kern niets mis. Als wij een broodje haring kopen bij een

visstalletje, dan is het een heel prettig idee dat er instanties bestaan die controleren of die vis niet te veel bacteriën bevat. Ook is het fijn dat er instanties zijn die regels opstellen om ervoor te zorgen dat de zee niet wordt leeggevestigd, zodat onze nakomelingen ook nog van een broodje haring kunnen genieten.

Alleen een teveel aan bureaucratie werkt verstikkend en staat oplossingen in de weg. De easycratie probeert nieuwe wegen te vinden, waarbij problemen als kansen worden gezien. En waar kansen worden omgezet in creatieve oplossingen.

Voor wie is dit boek? In elke grote groep mensen, in elke organisatie, bevinden zich zowel behoudzuchtigen als veranderingsgezinden. Dit boek richt zich voornamelijk op individuen die streven naar verbeteringen. Op mensen die zich realiseren dat een verbetering per definitie een verandering is, hoe vervelend dat ook kan zijn, want veranderingen gaan nu eenmaal gepaard met onzekerheden. Een karakterschets van de gemiddelde easycraat zou er als volgt uit kunnen zien: het is iemand die zijn werk met enthousiasme en passie doet. Iemand die liever de handen uit de mouwen steekt dan de kantjes er afloopt. Iemand die zich niet verschuilt, maar initiatief durft te nemen en zijn nek uit durft te steken. Iemand die voelt dat de oude weg vaak niet meer de juiste is. Iemand die sociaal-maatschappelijk bewust is, verantwoordelijkheid neemt en zijn slagkracht wil vergroten. Iemand die niet zo nodig het wiel hoeft uit te vinden, maar graag gebruikmaakt van de mogelijkheden die er al zijn.

De easycratie staat los van het type organisatie. Overheid of bedrijfsleven, dat maakt in principe niet uit. Net zo goed als bureaucratie zowel bij overheidsinstanties als bij grote commerciële bedrijven heerst. Voor een easycraat maakt het niet uit of hij de easycratische werkwijze toepast in een non-profitomgeving om een maatschappelijk vraagstuk op te lossen, of in de context van een beursgenoteerde multinational voor het vergroten van het marktaandeel.

De easycratie staat ook los van rangen en standen. Iedereen kan easycraat zijn, van CEO tot jongste bediende, van minister tot gemeenteambtenaar. De easycratie loopt dwars door alle bestaande hiërarchieën heen. Via talloze formele en informele netwerken zijn er contacten tussen hooggeplaatsten en laaggeplaatsten in de traditionele hiërarchische structuur. Zij communiceren met elkaar en deze contacten hebben niet alleen invloed op de besluitvorming, maar ook steeds vaker en steeds ingrijpender rechtstreeks op de uitvoering van nieuwe initiatieven.

Óók voor de traditionele manager Maar óók de traditionele, behoudzuchtige manager of leidinggevende heeft veel baat bij kennis over de easycratie. Hij kan er zijn voordeel mee doen. Want elke manager weet diep in zijn hart dat behoudzucht nooit meer kan zijn dan een tijdelijke strategie om als organisatie te overleven. Ook al is een organisatie nog zo perfect, de wereld staat niet stil. De omgeving van een organisatie verandert voortdurend. De vraag van klanten verandert, de behoeften van medewerkers veranderen, het aanbod op de arbeidsmarkt verandert, de technologie verandert en het aanbod van concurrenten verandert. En om het nog complexer te maken: door deze voortdurende stroom van veranderingen komen de bedreigingen en de concurrentie niet alleen uit verwachte, maar ook uit onverwachte hoek. KLM concurreert niet alleen met Easyjet, maar ook met nieuwe hogesnelheidstreinen die een alternatief kunnen bieden voor vliegreizen. Coca-Cola concurreert niet alleen met Pepsi, maar ook met een drankmerk dat een nieuw, sterk verbeterd, vers vruchtensap op de markt brengt. RTL ondervindt niet alleen concurrentie van SBS6 en van de publieke omroep, maar ook van film-dvd's die opeens voor twee euro in de bakken van Free Record Shop liggen. De goedlopende kroeg kampt niet alleen met de dreiging dat de klandizie wegloopt naar het nieuwe trendy café in de stad, maar ook naar huiskamers, omdat de klant daar nog wél mag roken.

Het is niet al te gewaagd om te veronderstellen dat elke organisatie die kiest voor de pure behoudzucht, zijn eigen graf graaft. Vroeg of laat is er geen plaats meer voor de eens zo succesvolle behoudzuchtige organisatie, doordat vraag en aanbod in de economie ingrijpend zijn veranderd. De organisatie voortdurend aanpassen en verbeteren is een must om te overleven. Veranderingen zijn een noodzaak.

Bondgenoot Veranderingen zijn noodzakelijk. De van nature veranderingsgezinde easycraten kunnen daarom natuurlijke bondgenoten zijn van de behoudzuchtige, traditionele manager. Beiden dienen immers hetzelfde doel: ervoor zorgen dat de organisatie een nuttige bijdrage blijft leveren, zodat de organisatie ook in de toekomst bestaansrecht houdt.

Het bijkomende voordeel voor de traditionele manager is dat de easycraten nu juist *niet* a priori aan zijn stoelpoten zagen. Juist op dit punt hebben machthebbers een diep gewortelde argwaan tegen veranderingsgezinde krachten binnen de organisatie. In de managementtheorieën van de 20e eeuw speelt de hiërarchie een cruciale rol. Organisaties werden van boven naar beneden aangestuurd. De kennis en informatie die de noodzakelijke

bouwstenen vormen voor een goede besluitvorming, werden in de top van de hiërarchie afgeschermd. De talentvolle en ambitieuze medewerkers in organisaties stuitten dikwijls op deze belemmerende organisatiestructuur. Om een zinvolle bijdrage te kunnen leveren aan de vooruitgang van de organisatie, hadden zij toegang nodig tot de informatiebouwstenen. En om die toegang te verkrijgen, moesten zij eerst klimmen in de hiërarchie. En om te kunnen klimmen in de hiërarchie, was het vaak noodzakelijk om te zagen aan de stoelpoten van mensen hoger in de hiërarchie. Verbetering van de organisatie was veelal het achterliggende (idealistische) doel, maar de ratrace in de hiërarchische structuur werd het middel om dat doel te bereiken.

In de huidige samenleving is dat middel achterhaald. Door de opkomst van de informatietechnologie is de meeste informatie transparant en vrij toegankelijk geworden. In de meeste organisaties heeft de modale medewerker vrij toegang tot computersystemen en databases die een schat aan informatie herbergen die nodig is voor de onderbouwing en uitwerking van nieuwe ideeën en strategieën. Sterker nog: tegenwoordig heeft zelfs een stagiair bij een multinational doorgaans toegang tot een enorme hoeveelheid bedrijfsdata. Een stagiair met analytisch inzicht en een creatieve geest die bedreven is in het ontsluiten van kennis uit computersystemen, kan soms meer en betere informatie uit de databases distilleren dan de CEO van datzelfde bedrijf. De impact van vrij toegankelijke informatie wordt nog vaak onderschat. Een ambitieuze, talentvolle medewerker hoeft niet langer zijn tijd en energie te verspillen aan het beklimmen van de hiërarchische ladder. Hij beschikt al over de noodzakelijke informatiebouwstenen en kan meteen aan de slag met datgene wat hij wil: het ontwikkelen en uitvoeren van nieuwe ideeën die de organisatie kunnen verbeteren, van onderaf. Dát is wat de easycraat voldoening geeft. Hij wil een wezenlijke bijdrage leveren en zichzelf nuttig maken. Dat interesseert hem veel meer dan zijn formele plaats in de hiërarchische structuur. Status en ook salaris zijn relatief minder belangrijk geworden, zo zal blijken in latere hoofdstukken.

De zittende machthebbers hebben daarom weinig te vrezen van de easycratische krachten in de organisatie. Integendeel: de easycratische krachten beschermen eerder de positie van de machthebbers, doordat ze helpen om de organisatie levensvatbaar te houden in een veranderende buitenwereld.

Manager van de toekomst Het is niet zo vreemd dat veel managers een natuurlijke argwaan hebben ontwikkeld tegen veranderingsgezinde krachten. In de oude organisatiestructuren hebben zij vaak een lange en moeizame weg afgelegd om te klimmen in de hiërarchie. Het is heel menselijk om die eenmaal bereikte positie angstvallig te verdedigen. In de easycratie speelt deze problematiek veel minder. Voor het zittend management is het onderscheid tussen ordinaire baantjesjagers en medewerkers die oprecht de organisatie willen verbeteren veel duidelijker geworden. Een bureaucratie heeft officieel ten doel om controle uit te oefenen. De processen binnen organisaties moeten volgens vooraf opgestelde regels en procedures verlopen, met als doel een hogere – constante – kwaliteit te leveren. Maar officieus is een bureaucratie toch ook het middel van de machthebber om zijn eigen positie te bewaken. Als de positie van de machthebber niet meer zo hevig bedreigd wordt, is er ook minder reden voor een bureaucratie. En is er ruimte voor een easycratische organisatiecultuur.

De manager van de toekomst is een leider die de behoudzuchtige en de veranderingsgezinde stromingen in een organisatie weet te integreren en tot een ideaal evenwicht weet te smeden.

Tegengas Daarnaast is er in de easycratie nog een belangrijke rol weggelegd voor de meer traditioneel ingestelde manager: tegengas geven! Een organisatie die nooit verandert, is ten dode opgeschreven, maar te veel verandering is ook niet goed. Een verbetering is weliswaar per definitie een verandering, maar het omgekeerde geldt niet. Niet elke verandering is ook een verbetering.

De sleutel tot succes ligt in het maximaliseren van de veranderingen die de organisatie verbeteren en het minimaliseren van de veranderingen die niet tot verbeteringen leiden. Tegengas geven tegen minder geslaagde initiatieven van onderaf wordt een wezenlijke taak van de manager in een easycratische organisatiecultuur. Niet de initiatieven verbieden of tegenhouden, zoals in een bureaucratie meestal gebeurt, maar de initiatiefnemers helpen inzien welke nadelen deze met zich meebrengen. Een nieuw plan komt nooit zomaar uit de lucht vallen. Het is doorgaans een reactie op een ongewenste situatie. Als een nieuw plan onvoorziene schaduwkanten heeft, hoeft niet meteen het hele plan in de prullenbak. Als het plan wordt bijgesteld, kan het vaak alsnog tot een organisatieverbetering leiden.

Van bullebak naar coach Als in een streng hiërarchische organisatiecultuur initiatieven van onderaf door de hogere managementlagen worden te-

gegehouden, heeft dit vaak een demotiverend effect. Managers kennen dat verschijnsel, willen de demotivatie tegengaan en hebben daarom een heel arsenaal aan vertragende procedures ontwikkeld om de status quo te handhaven. Ogenschijnlijk worden de initiatieven enthousiast ontvangen door het management, maar in de praktijk is het effect hetzelfde als wanneer het voorstel direct zou worden verworpen. Op de korte termijn blijft de motivatie zo nog wel behouden, maar zodra de medewerkers in een organisatie doorhebben dat elk initiatief in de bureaucratie verzandt, lijdt het alleen maar tot nog meer demotivatie. De meest ambitieuze en talentvolle medewerkers zien nog maar één mogelijkheid om de organisatie te verbeteren: klimmen in de hiërarchie. Of anders het bedrijf verlaten.

In een easycratische organisatiecultuur is er ruim baan voor initiatieven van onderaf. Tegengas van bovenaf wordt in zo'n cultuur juist verwelkomd. De baas wordt niet meer gezien als bullebak die de veranderingen wil tegenhouden, maar meer als de ervaren coach die zijn ervaring en helikopterview inzet om de veranderingen in goede banen te leiden. Zowel voor managers als voor niet-managers wordt het werken daardoor leuker in de easycratie. Dit is een niet te onderschatten voordeel, want in de managementliteratuur bestaat een grote consensus over het verband tussen arbeidstevredenheid en organisatieperformance.

Zwermen Een belangrijk onderdeel van het easycratiedenkraam is het geloof in zwermen en in collectieve intelligentie. In hoofdstuk 3 gaan we hierop in. De machthebber heeft de wijsheid niet in pacht, zo denkt de easycraat. Maar de uitvoerende medewerker heeft dat evenmin. De beste beslissingen zijn doorgaans gebaseerd op alle in de organisatie beschikbare kennis.

De beste organisatie is de organisatie die het meest gebruikmaakt van alle aanwezige kennis.

Een organisatie is een zwerm mensen die allemaal over verschillende kennis beschikken en gezamenlijk het *human capital* van een organisatie vertegenwoordigen. Niet volledig gebruikmaken van dit *human capital* is een vorm van economische verspilling die te vergelijken is met inefficiënt gebruikmaken van andere productiefactoren, zoals grondstoffen of machines. Een boer die zijn halve akker onbebouwd laat of te veel tractoren heeft stilstaan, behaalt een veel lagere netto-opbrengst dan een boer die wél efficiënt met zijn productiefactoren omspringt. Er is geen enkele reden om te veronderstellen dat dit niet ook gebeurt met een bedrijf dat onachtzaam omgaat met zijn *human capital*.

Toch is dit precies wat er gebeurt in hiërarchische organisatiestructuren. Het ligt in de aard van de bureaucratie dat veel kennis binnen de organisatie onbenut blijft. Beslissingen worden grotendeels in de top van de hiërarchie genomen, waarbij de aard van de problematiek vaak te eenzijdig is belicht. Als de top van de hiërarchie de materie te ingewikkeld vindt en meent over te weinig kennis te beschikken, heeft men de gewoonte om kennis in te huren bij externe experts. Niets ten nadele van experts, maar in hun drang om zich te profileren, nemen experts nogal eens extreme standpunten in. Er is nauwelijks een onderwerp te bedenken of er zijn wel twee kampen van topexperts te vinden, die over elkaar heen buitelen met compleet tegengestelde visies en meningen.

Als elke organisatie zo werkt, valt het nauwelijks op. Dan is het net als een wereldkampioenschap schaatsen waarbij alle deelnemers op Friese doorlopers schaatsen. Het is een spannende wedstrijd en iedereen lijkt snel te gaan, totdat er één verbeteringsgezinde atleet een paar klapschaatsen aantrekt. Dan wordt opeens duidelijk dat iedereen sneller had kunnen schaatsen met gebruik van een innovatie.

Misschien is dit een flauwe metafoor, maar veel organisaties kopiëren de werkwijze van de concurrent, of blijven werken zoals ze het altijd hebben gedaan. Als elke luchtvaartmaatschappij de gewoonte heeft om vliegtickets vooraf op te sturen naar het huisadres en de passagiers op het vliegveld in eindeloze rijen te laten wachten om in te checken, dan lijken alle luchtvaartmaatschappijen efficiënt te werken. Totdat er één (meestal is dat een nieuwkomer in de markt) bedenkt dat die papieren vliegtickets eigenlijk overbodige documenten zijn, aangezien er al een passagierslijst voorhanden is waarop men kan afvinken. En dat inchecken veel gemakkelijker online kan, zodat de klanten niet meer een uur in de rij hoeven te staan.

Zodra één aanbieder op de markt zulke innovaties doorvoert, worden de verschillen pijnlijk duidelijk en stappen alle aanbieders op de markt meestal snel over op de nieuwe werkwijze. Net zoals alle wedstrijdschaatsers in korte tijd massaal zijn overgestapt op klapschaatsen.

Het doel van de easycratie Het voorbeeld van de luchtvaartmaatschappijen is illustratief voor de kern van de easycratie. Zou nu nergens bij al die verschillende luchtvaartmaatschappijen twintig jaar geleden al iemand hebben gezegd: 'Goh, wat omslachtig en wat een administratiekosten om die tickets op te sturen. Dat doen ze bij de trein toch ook niet? Dat moet toch slimmer kunnen?'

SMS vervangt vliegticket bij KLM

Toeval of geen toeval, maar precies op de dag dat we de alinea's schreven over het voorbeeld van vliegtuigtickets en inchecken, bleek KLM een innovatie te hebben geïntroduceerd. Dat lasen we de volgende dag in de krant: 'Air France en KLM hebben hun elektronische instapkaartservice uitgebreid. Klanten kunnen voortaan inchecken met hun mobiele telefoon. Vervolgens ontvangen zij per sms (of per e-mail op een pda) een instapkaart. Deze hoeft niet meer uitgeprint te worden. De instapkaart bevat alle informatie die aangegeven wordt op een gewone instapkaart, inclusief een unieke barcode. De barcode wordt gescand bij de gate en kan worden getoond bij de bagageafgiftepunten, de veiligheidscontrole, de lounges en de taxifreshops van Schiphol.' KLM en Air France zijn traditionele nationale luchtvaartmaatschappijen. Door deze innovatie hebben zij met gebruik van slimme informatietechnologie hun dienstverlening verbeterd, de bureaucratische rompslomp verminderd en het leven voor hun klanten aangenamer gemaakt, nog los van de flinke kostenbesparing. Ook bij de KLM is men inmiddels begonnen met easycratisch denken.

En zodra de eerste vliegmaatschappijen online tickets verkochten, zou toen ook al niet meteen iemand hebben bedacht: 'Hé, dan kun je ook wel de mogelijkheid bieden om online in te checken!' Het is uiterst aannemelijk dat deze mogelijke kennis om de bedrijfsvoering te verbeteren allang aanwezig was in de collectieve intelligentie van menig luchtvaartmaatschappij. Alleen drong deze kennis niet door tot de top van de hiërarchie waar de beslissingen werden genomen.

Het doel van de easycratie is om organisaties beter te maken, en om werken leuker en gemakkelijker te maken. Beter gebruikmaken van de aanwezige kennis is de primaire brandstof van de easycratie. Organisaties kunnen hun procedures, besluitvorming en organisatiestructuur easycratischer inrichten en daarmee hun kans om te overleven vergroten. Individuen – al dan niet binnen organisaties – hoeven daar niet op te wachten, maar kunnen morgen al beginnen. De informatiemaatschappij heeft de tools klaargelegd om op eigen houtje, zonder kapitaalinvesteringen, werkbare initiatieven te ontplooien om kleine en grote problemen van allerlei aard aan te pakken en verbeteringen te creëren. Dit kan zowel binnen als

buiten bestaande organisaties. Het kan dwars door de bestaande bureaucratieën, of er netjes omheen in het grijze gebied.

Maar waarom eigenlijk? Een goede verbetering wordt toch meestal snel gekopieerd door anderen. Wat is dan nog het voordeel? Nu rijdt iedereen op klapschaatsen en het gaat dan wel een stuk sneller, maar de onderlinge verschillen zijn nog net zo groot. Dus waar zouden we ons druk om maken?

Goede vraag! Maar ook al worden innovaties snel gekopieerd door anderen, toch blijven de voorlopers geruime tijd profijt trekken. De eerste die een innovatie succesvol introduceert, verwerft een imago voordeel. Hij wint sympathie bij klanten, sympathie op de arbeidsmarkt als geliefde organisatie om bij te werken en zelfs sympathie op de leveranciersmarkt als geliefde partner om voor te werken. Want de leverancier van een innoverende organisatie krijgt zelf ook een innovatief imago. Dat imago voordeel werkt meestal nog lang door, ook als inmiddels alle concurrerende organisaties dezelfde producten leveren met dezelfde productiewijze.

Nog belangrijker dan imago voordeel als het motief voor het streven naar verbeteringen is de dreiging van de buitenwereld. Veel innovaties komen van buitenaf, van aanbieders uit andere sectoren. De traditionele luchtvaartmaatschappijen hebben de innovaties van de nieuwkomers op de markt gekopieerd. Ze werken efficiënter dan ooit tevoren. Maar ondanks die toegenomen efficiëntie is de concurrentie groter dan ooit tevoren. Juist door die nieuwkomers. Wat als de traditionele maatschappijen die innovaties nou eens veel eerder zélf bedacht zouden hebben? Als ze twintig jaar geleden beter gebruik hadden gemaakt van de aanwezige collectieve intelligentie binnen de organisatie? Dan waren die nieuwkomers waarschijnlijk nooit toegetreden tot de markt.

Het is een ironische paradox. Vanuit de (begrijpelijke) behoefte om de verworven positie te behouden, ontwikkelen organisaties een spinnenweb van bureaucratische procedures en regels. Maar diezelfde bureaucratie werkt verstikkend, legt de collectieve intelligentie lam, verhindert verbeteringen en lokt daardoor uit dat nieuwe toetreders op de markt komen, die de verworven posities ondermijnen. De wal keert het schip. Dat moet beter kunnen. Dat kan easycratischer.

De collectieve intelligentie van dit boek *Shoemakers' children never have shoes*, zo luidt een Amerikaans spreekwoord over longartsen die roken, verkeersagenten die zelf door rood rijden en hoveniers die grind in hun ei-