

Wij zijn allemaal inkschijters

Bureaucratie is weinig geliefd. Filosoof René ten Bos fileerde dit *hyperobject*. 'Iedere vorm van retoriek tegen bureaucratie is een vorm van zelfhaat.'

René ten Bos schuift wat ongemakkelijk op zijn stoel. De vraag aan het eind van het interview is of hij bureaucratie door het schrijven van het bekoorde 'Bureaucratie is een inktvis' meer is gaan waarderen. De man die in zijn boek onder meer fulmineert tegen de toetsmatrix die universitair docenten moeten maken bij het opstellen van een toets, 'een voorbeeld waaruit blijkt dat bureaucratische stupiditeit bevordert in plaats van bestreden wordt', antwoordt zuinigjes. 'Laat ik zeggen dat het boek een wat zurig eerbetoon is. Ik kan mijn bewondering ervoor niet ontkennen en tegelijkertijd word ook ik er soms helemaal niet goed van.'

Hoogleraar ten Bos (zie kader, red,) spreekt met grote regelmaat voor groepen managers die zich dan desgevraagd bijna allemaal uitspreken een grote hekel te hebben aan bureaucratie, terwijl, aldus ten Bos, 'ze er volop aan meewerken'. Die weerzin is een wijd verspreid maatschappelijk sentiment. Bureaucratie deugt niet. Ten Bos' 'Bureaucratie is een inktvis' leest als een pleidooi om minder gemakzuchtig kritiek te leveren.

'Ik heb met het maken van dit boek meer oog gekregen voor het grote denkwerk dat in de 17e, 18e eeuw verricht is en waar de filosofische wortels liggen voor onze huidige bureaucratie. Mensen als Hobbes, Hegel of Montesquieu braken zich het hoofd over hoe je een beetje een beschaafde staat krijgt die niet voortdurend uiteenvalt door oorlog, godsdiensttwisten, machtsmisbruik. Het was bijvoorbeeld de tijd van de dertigjarige oorlog waarin zeventig procent van de mannen in West-Europa werd uitgeroeid. Je zag bij die denkers onder meer de evocatie van de middelmaat. Je hebt als individu in te leveren in om een orde te krijgen. Wanneer mensen individueel overhoop liggen met geweld, agressie, lust, moet dat beteugeld worden, daar hoort een staat bij, een staatsmachine, een bureaucratie. Wij leven in omstandigheden die toen zijn voorbereid. Ik heb voor dat werk diep respect.'

- *Hebben we te weinig oog voor de waarde van bureaucratie?*

'Die hele negatieve houding duidt er voor mij op dat mensen er niet heel diep over willen nadenken. Dat kan komen omdat ze er dan achter komen dat die bureaucratie ten diepste van onszelf is. En dat iedere vorm van retoriek tegen bureaucratie een vorm van zelfhaat is.'

- *Wat staat ons tegen aan onszelf?*

'We willen geen bureaucraat zijn. We willen vrij zijn, opportunistisch, de mogelijkheden die zich voordoen benutten, niet gehinderd worden, ons ego loslaten, dat is blijkbaar een heel sterk motief in ons.'

Stabiliteit

In zijn boek legt ten Bos uit hoe er door de tijd heen twee bureaucratische tradities zijn gegroeid, de Europese en de Amerikaanse. En dat met name de laatste in moderne organisaties de overhand heeft gekregen. De toetsmatrix op universiteiten en hogescholen is er maar een klein voorbeeld van. Ten Bos mag het ook graag hebben over de epidemie van de audits, over de zucht naar 'excellentie', over 'resultatititis'. 'Bij de Europese traditie daarentegen hoort respect voor middelmaat, tegenmacht, onduidelijkheid. Die Amerikaanse traditie vloeit voort uit het bedrijfsleven. Het is de mythe van efficiëntie. Een soort utopische drang waarin alles zo 'lean' mogelijk gemaakt wordt. In feite moeten de uitvoerenden hersenloos zijn, worden ze strikt gecontroleerd, onderworpen aan de tucht van de markt. Ik denk echter dat je producten en diensten goed uit elkaar moet halen. Bureaucraten moeten geen voorbeeld nemen aan ondernemers. We hebben het over fundamenteel andere organisatievormen.'

- *Je zei net dat we vrij willen zijn, opportunistisch, niet gehinderd willen worden, geen wonder dat die Amerikaanse traditie populair is*

'Het toelaten van tegenmacht is vervelend, frustrerend, betekent per definitie dat je aanmoddert. Dat je niet alles opzij schuift om iedereen maar in een zelfde, zogenaamd efficiënte, mal te krijgen.'

Definitief Rene ten Bos

We hebben in onze cultuur momenteel veel moeite met het toelaten van complexiteit, traagheid, sloomheid, middelmaat. Wij willen prestaties zien, liefst excellente. Er is een massief soort ongeduld, een soort rusteloosheid die door deze samenleving trekt. Zie ook de roep om leiderschap, de populariteit van cursussen en trainingen op dat gebied. Terwijl bijvoorbeeld juist het hele idee van een lokaal ambtenarenapparaat is dat je die idiote, zogenaamd visionaire burgemeester of wethouder op afstand houdt, inkapselt, dat je zo stabiliteit bewaart. Precies wat die denkers uit de 17e en 18e eeuw zochten.'

- *Die Amerikaanse traditie is zelfs gevaarlijk?*

'Max Weber schreef al dat als de bureaucratie geen tegenmacht meer heeft ten opzichte van de machthebber je dan echt in de problemen bent. Dat was een griezelig scherpe voorspelling van Hitler, die enkele decennia later aan de macht kwam onder meer omdat de bureaucratie dienstbaar aan hem werd gemaakt. Het spanningsveld is essentieel. Het volk moet tegen de leider beschermd worden, maar de leider ook tegen het volk. De middelmaat mag evenmin leidend zijn. Die voortdurend wrijving is dus een gegeven die we wellicht meer mogen koesteren.'

Tragisch

In Nederland lijkt in de afgelopen jaren wel een beweging tegen die 'Amerikaanse' bureaucratie te zijn ontstaan. Het boek 'Verdraaide organisaties' van Wouter Hart en Marius Buiting geldt inmiddels als een nieuwe bijbel, organisaties als Buurtzorg, onder leiding van Jos de Blok, de JP van de Bent stichting, onder leiding van Ruud Klarenbeek, en Esdégé Reigersdaal, onder leiding van Pierre Quaedvlieg, zijn op het schild gehesen als instellingen die hun bureaucratie anders hebben ingericht en die zich verzetten tegen van buitenaf opgelegde regels en verantwoordingsstructuren. Ten Bos noemt het een 'breder sentiment'. Hij beschrijft het als 'pogingen om ruimtes te scheppen in bureaucratistische landschappen, minder resultatititis, minder audits.'

- *Is zo'n tegenbeweging kansrijk?*

'Het is heel moeilijk om van bureaucratie af te komen als die er eenmaal is. Ik maak in het boek de vergelijking met een inktvis. Als je bij sommige soorten een tentakel afhakt, groeit die gewoon weer aan. Dit soort bewegingen hebben iets tragisch. In het sociaal domein maken de zogeheten 'keukentafelgesprekken' momenteel furore. Professionals komen bij mensen thuis en dan zou er gezamenlijk bekeken worden wat er aan zorg en ondersteuning nodig is. Maar vervolgens moet de betreffende professional toch weer gecontroleerd worden. Hoe vaak voert die zo'n gesprek? Hoe voert die het gesprek? En voor je het weet, komen er protocollen. Daarom is bureaucratie voor mij ook een *hyperobject*, iets wat onder onze huid is gekropen, ons omgeeft, zijn eigen leven leidt.'

- *Degenen die het willen veranderen, krijgen de straf van Sisyphus. Ze duwen een rots tegen de berg omhoog en bovenaan de berg rolt de rots weer naar beneden*

'Dat vind ik een mooie vergelijking. Ik heb een fundamenteel tragisch kijk op bureaucratie en op de mensen die er iets proberen te doen. Maar mijn boodschap is ook: gewoon volhouden, net als Sisyphus. Je kunt zeggen 'ik ga in de bossen zitten', dat zou ik ook kunnen doen, maar daar koopt de universiteit niets voor. Natuurlijk is het aanmodderen, daarom bestrijd ik die Amerikaanse bureaucratie, met dat discours over 'excellentie', ook te vuur en te zwaard. Dat zijn gewoon illusies.'

- *De berg blijft*

'Misschien wordt die zelfs hoger. Kijk, die tegenbewegingen zijn interessant, maar je moet ook rekening houden met technologie. Volgens mij is het op dit moment bijvoorbeeld zo dat digitalisering en computerisering vooral leiden tot meer resultaatcontrole. Je ziet nu dat niet-administratief personeel steeds meer administratief werk doet.'

- *We moeten ons weren*

'Als we dat niet doen, onttaardt de bureaucratie. Kritiek is essentieel. Omdat kritiek uiteindelijk zorg is, betrokkenheid. Het heeft bovendien altijd een klinisch effect, het helpt een beetje. Het stuurt iets bij.'

- *Onze inzet is echter tragisch*

'Uiteindelijk bureaucratiseren de critici ook weer. We hebben ordening nodig, organisatie, controle, ook degene die de bureaucratie willen veranderen. Mijn collega Henk Oosterling heeft het begrip

Definitief Rene ten Bos

'hypokritiek' gemunt. De middelen die je bekritiseert, heb je nodig om ze te bekritisieren, om ze iets te veranderen. Antiglobalisten reizen de hele wereld over. Anti-internetactivisten zijn heel erg actief op het internet. We leven in een samenleving waarin het in toenemende mate heel moeilijk is om geen gebruik te maken van datgene waar je kritiek op hebt. Dat geldt ook voor bureaucratie. Dat is ook weer een kenmerk van wat ik het hyperobject noemen. Er is geen exterioriteit meer ten opzicht van dat object, ten opzichte van bureaucratie. Je moet binnen het systeem alternatieven zoeken, veranderen.'

- *Dat kan dus wel?*

'Ik ben niet in de wereld om optimistische boodschappen rond te strooien. Ik ben een ouderwetse Weberiaan: je moet de wereld ontmythologiseren. Ik vind het een mythe als je denkt dat je bureaucratie naar je hand kunt zetten. Veel kritiek is toch schimmige retoriek, geklaag. Ik zou als bureaucratiecriticus wat realistischer zijn over bureaucratie. Ik zelf keer eigenlijk steeds weer terug naar de Europese traditie van de bureaucratie. Ik weet nog heel goed dat ik een keer een lezing gaf voor de gemeentelijk apparaat van de gemeente Amsterdam. De titel van die bijeenkomst was 'business flirting'. Altijd weer die verleiding van het bedrijfsleven, de bedrijfskunde. Laat die concepten nou eens los. Waardeer professionele vaardigheden, verminder transactiekosten. Dan werk je aan een bureaucratie die minder ergerlijk is, minder najaagt, meer complex is, meerdere uitkomsten toelaat. Maar dat is dus nog wel bureaucratie. We zitten allemaal in hetzelfde bureaucratische schuitje.'

En uiteindelijk, stelt ten Bos in zijn boek, is er de humor nog. Als pogingen tot veranderingen falen, kun je er nog wel om lachen, de bureaucratie belachelijk maken en zo overleven. 'De door mij geliefde toetsmatrix is op een bepaald manier zo hilarisch. Het idee dat mensen zich daar mee bezig houden, dat ik me daar mee bezig hou, dat anderen proberen mij en mijn collega's mij die matrix bij te brengen, allemaal om dat er een echt hele kleine kans is dat de inspectie toevallig jouw toets, jouw cursus eruit haalt.'

Ten Bos verwijst in zijn boek met regelmaat naar 'Het Proces' van Kafka. 'Er is een scene waarin Josef K in een kamer komt om wetboeken te raadplegen en zo te achterhalen waarom hij aangeklaagd is. Dan blijkt dat al die ordners en mappen die hij inziet allemaal pornografische verhalen bevatten. Ik denk dat heel veel van de documenten die wij maken en hebben op een vergelijkbare manier volstrekt betekenisloos zijn. Wij zijn allemaal inktverschijters, zoals ik dat in het boek noem. Iedereen weet waar ik het over heb, al die kleine lettertjes, al die contracten, de jaarverslagen, niemand leest ze, weinigen snappen wat erin staat. En daar betalen we geld voor. Dat is ergens toch ontzettend grappig?'

Rene ten Bos?

Is hoogleraar filosofie van de managementwetenschappen aan de Radboud Universiteit. Werkt bovendien als *honorary professor* aan de universiteit van St Andrews in Schotland en schrijft columns voor onder meer het Financiële Dagblad. Ten Bos is een veelgevraagd spreker voor bijeenkomsten met managers en leidinggevendenden. In het laatste decennium publiceerde hij *Het geniale dier* (2007), *Stile, geste, stem* (2011), *Water* (2014, genomineerd voor de ECI literatuurprijs) en *Bureaucratie is een inktvis* (2015), waarvoor hij de Socrates wisselbeker kreeg, de prijs voor 'het meest urgente, oorspronkelijke en prikkelende Nederlandstalige filosofieboek' van dat kalenderjaar.
