



Het vakgebied procesmanagement is volop in ontwikkeling. Het delen van visie, cases, leerpunten, met en tussen vakgenoten is daarbij belangrijk. Door het geven van impulsen groeit de collectieve visie en de kracht van het vak. Zoeken en voeren van het debat is één van de motoren. Deze overtuiging is een belangrijke drive voor Renco Bakker, die sinds het begin van zijn carrière actief is in procesmanagement. In 2000 verscheen het boek 'Management van processen', dat hij samen met prof. dr. ing.

Teun Hardjono schreef.

Momenteel is hij bezig met zijn nieuwe kindje, het boek 'Horizontaal organiseren'.

Jan-Joost Kroon ging op zoek naar de drive achter dit alles.

# ZONDER DEBAT KOMT HET VAK NIET VERDER

*Kun je wat vertellen over je nieuwe boek?*

'Je zou kunnen zeggen dat 'Horizontaal organiseren' een samenvatting is van alle ervaringen van de afgelopen jaren over ons vak; procesgericht werken. Waar het boek 'Management van processen' een samenvatting is van een aantal visies uit het laatste millennium, geeft dit boek ons in feite een update na een decennium.'

*De opvolger van 'Management van processen' dus?*

'Nee, zeker niet. Het vorige boek staat qua opzet heel dichtbij het INK-managementmodel, omdat het onderdeel van de INK-reeks was. Een belangrijk deel is een verkenning van verschillende opvattingen over organiseren en het matchen daarvan op het INK-perspectief van procesmanagement. Dit is nog altijd

actueel, en we houden het boek samen met Kluwer actueel door periodiek een nieuwe druk te overwegen (de derde druk is inmiddels verschenen - red.). Een ieder die procesmanagement wil begrijpen vanuit het INK-model, maar ook vanuit de

functieschool, de sociotechniek, de synergetica etcetera moet dit boek vooral lezen.

‘Horizontaal organiseren’ heeft een andere insteek. Het benadert procesmanagement vanuit een tweetal wetenschappelijke stromingen, namelijk de bedrijfskundige en de organisatiopsychologische opvattingen achter procesmanagement. Mijn beeld is namelijk dat procesmanagement beide perspectieven in zich heeft. Om in termen van de Caluwé te blijven (*Leren veranderen - red.*) gaat het niet alleen om de ‘blauwe kant’ van de organisatie (structuur en processen) maar juist ook over de samenwerking van mensen in het proces in de organisatie (de rode en groene kant). Dat willen we met dit boek goed onder de aandacht brengen.’

*Moet je ‘Management van processen’ eerst gelezen hebben voordat je ‘Horizontaal organiseren’ kunt begrijpen?*

‘Nee, dat zie ik niet zo. Ook in het nieuwe boek komen technieken als ‘processen beschrijven’ aan bod, maar dan benadert vanuit de hoofdstukken ‘constructie’ en ‘besturing’. Daarnaast zijn er twee hoofdstukken die meer vanuit de organisatiopsychologische kant komen. Het eerste hoofdstuk is ‘horizontaal denken’. Daarin komen denkmodellen aan bod die gaan over hoe mensen aankijken tegen onderlinge samenwerking. Een vierde hoofdstuk gaat over ‘horizontale samenwerking’ en dat gaat vooral over de manier waarop processteams met elkaar samenwerken.’

*Hoe ziet een schrijfproces er precies uit, wat vergt dit allemaal naast je ‘normale’ werkzaamheden?*

‘Het vereist vooral een hoop doorzettingsvermogen, je moet dit echt willen doen. Lastig is dat ik meestal in een ‘doe-modus’ zit. Naast het runnen van een bureau heb ik ook gewoon nog mijn lopende projecten die uitgevoerd moeten worden. Daardoor wordt het schrijven van het

boek wel eens weggedrukt uit mijn agenda. Voor het schrijven van een boek moet je in een ‘reflectie-modus’ zien te komen, het is eigenlijk een stuk evaluatie van de afgelopen periode door boven de situaties uit te stijgen om te analyseren wat daar precies is gebeurd. Dat vergt dat je je los moet kunnen maken van de lopende dingen. Om eens goed te kunnen doorwerken, moet ik het hebben van de ‘dalperiodes’. Bijvoorbeeld na de zomervakantie direct een weekje schrijven is heel goed. Dan ben ik nog los van de projecten en kan ik lekker doorschrijven.’

*Nog even terug naar dat begrip, wat is voor jou de essentie van ‘Horizontaal organiseren’?*

‘Wanneer je als organisatie daadwerkelijk betere prestaties wilt realiseren dan zou je eigenlijk twee dingen moeten doen. Als eerste je processen goed inrichten, ontwerpen en construeren (inclusief besturing, applicaties, formulieren etcetera). Daarnaast moet je evenveel aandacht hebben voor de manier waarop je mensen faciliteert in procesgericht werken en denken. Deze twee stromingen moeten wel samengaan, het mogen geen losstaande benaderingen binnen de organisatie zijn. Juist die combinatie is nu van belang omdat je steeds weer ziet dat deze perspectieven apart van elkaar georganiseerd zijn, en daardoor niet op elkaar aansluiten. De boodschap is dus: wil je werkelijk procesprestaties verbeteren dan moet je hand in hand de constructie van je werkproces vormgeven en de sociale interactie tussen de spelers aandacht geven.’

*Is die sociale interactie dan het ‘echte’ vernieuwende aan dit boek?*

‘Ik denk van wel, zowel vanuit de ‘kwaliteitskant’ als de ‘BPM-kant’ van procesmanagement durven maar weinig mensen wat te schrijven over onderwerpen als ‘mentale

modellen’ en ‘menselijke dynamiek’. Er wordt veel gesproken over technieken, systemen en IT-mogelijkheden maar er wordt weinig invulling gegeven aan de menskant. Wij doen letterlijk een boekje open over waar je allemaal rekening mee moet houden.’

*Is dat dan de ‘zachte kant’ van een organisatie?*

‘Nou ja, met zacht suggereer je snel dat iets ‘soft’ of ‘slap’ is, terwijl het plegen van interventies in de sociale samenwerking tussen medewerkers voor veel managers moeilijker is dan het plegen van technische interventies. Interventies aan de sociale kant vereisen een aantal verandervaardigheden waarvan ik vind dat deze bij veel managers behoorlijk onderontwikkeld zijn. Dus ‘zacht’: ja, want het gaat over mensen en veranderen, maar ‘zacht’: nee, want het is niet makkelijk of voor doetjes of een slappe hap onderwerp.’

*Wat is de doelgroep van het boek?*

‘In principe alle gelovers van het procesevangelie. Je kunt procesgericht werken een managementbeweging noemen, die gedragen wordt door principes als ‘gelijkheid’, ‘afhankelijkheid’ en denken in ‘collectief belang’, in contrast met positioneel gedrag en hiërarchisch denken. Mensen die alleen op zoek zijn naar status en macht komen er slecht vanaf in dit boek. Maar managers die op zoek zijn naar procesverbeteringen moeten het boek zeker lezen, want er staan voor hen een aantal interessante visies en interventiemogelijkheden in. Maar ook voor adviseurs en studenten is het boek zeker geschikt. Het verheugende van ‘Management van processen’ is dat het op heel veel boekenlijsten staat (HBO’s, vakopleidingen, hier en daar een universiteit) waardoor de managers van de toekomst dus al een beetje worden opgevoed met deze manier van denken.’

*Zie je jezelf als kartrekker binnen het BPM wereldje?*

‘Daar heb ik wel iets mee, ja. Ik probeer naar buiten toe ook op verschillende manieren het ‘vakgebied’ te promoten door middel van seminars, gastcolleges en trainingen. Maar er zijn zeker anderen die dit ook doen hoor, zoals Kees Ahaus, Hendrik Vanmaele, Teun Hardjono en zo zijn er nog wel een paar meer. Maar ik

schaar me zeker tot het groepje mensen dat het vakgebied verder wil brengen.’

*Hoe probeer je jouw collega’s van BPMConsult hiervoor enthousiast te maken?*

‘Dat zou mooi zijn, maar wat erg bepalend is of je er een gevoel bij hebt of dat niet hebt. Het is leuk om te merken dat anderen mijn enthousiasme ook overnemen en verder gaan met deze onderwerpen, door er bijvoorbeeld nieuwe toepassingen in te bedenken. Ik merk wel dat het een persoonlijke ‘keuze’ is om je te laten inspireren of niet. Uiteraard mag je dan zelf bedenken welke adviseurs bij BPMConsult werken. Voor een bureau is het van levensbelang een gedeelde visie te hebben en deze uit te dragen.

Van klanten krijgen wij vaak complimenten over de consistentie van de werkwijze van verschillende adviseurs. Dat krijg je alleen maar als je daar met elkaar over nadent en met elkaar tot concepten komt waar iedereen goed mee kan werken. Onze visie op procesmanagement vertalen en uitvoeren gebeurt bij ons consistent omdat wij er binnen het bureau veel met elkaar over praten, brainstormen en discussiëren.’

*Wat wordt je volgende project?*

‘Eerst moet ‘Horizontaal organiseren’ af. We mikken op uitgave eind 2010, begin 2011. Dus ‘first things first’. Ik merk aan klanten wel dat er ook behoefte is aan meer praktische invullingen, dus iets in die hoek lijkt me daarna niet gek.’ ■

*Renco Bakker legde de eerste steen van BPMConsult in 2005, na ruim acht jaar voor Berenschot gewerkt te hebben. Sinds het verschijnen van het best verkochte procesmanagementboek ‘Management van processen’ geschreven (i.s.m. Teun Hardjono) is Renco één van de toonaangevers van Business Proces Management. Naast het schrijven van boeken en artikelen geeft hij ook (gast)colleges en is hij de drijvende kracht achter BPMConsult.*