

RENCO BAKKER

# ‘ANDERS, BETER, HORIZONTALER’

Meer bereiken met je organisatie, tegen lagere kosten. Een slim ontwerp is daarvoor niet voldoende. Daarbinnen moeten ook nog eens alle betrokkenen effectief samenwerken. Met *Horizontaal organiseren* wil Renco Bakker dat sociale perspectief uit de schaduw halen van het technische. ‘Het werkt pas echt als je zelf voelt dat je rekenschap hebt af te leggen.’


TEKST PIERRE SPANINKS // FOTOGRAFIE FRANK GROELIKEN

‘Kwaliteit is: horizontaal organiseren.’ In die beknopte stelling vat Renco Bakker het boek samen waarin hij samen met Teun Hardjono een lans breekt voor procesgericht werken in organisaties. Niet alleen vanuit het perspectief van het organisatieontwerp maar ook vanuit het perspectief van de samenwerking tussen alle partijen die daarin een aandeel hebben. Horizontaal, dus. In de gangbare benadering van kwaliteit staat het denken in processen centraal, stelt Bakker. De gedachte daarachter is dat als we het voortbrengingsproces beheersen, het product als vanzelf aan de specificaties zal voldoen en de afnemer tevreden zal zijn. Tegelijkertijd is dat proces een *consumer of resources*, wat impliceert dat als we maar kritisch genoeg kijken naar iedere vorm van verspilling, het proces ook nog eens zal voldoen aan de eisen van andere stakeholders, zoals het bestuur, de financiers, en de samenleving waarin de organisatie functioneert.

## DE VOLLEDIGE POTENTIE

De afgelopen jaren hebben we heel veel bereikt als het gaat om de vraag hoe je slim een proces ontwerpt, zoals de bouw van een tunnel of de afgifte van een rijbewijs. Vanuit de vakgebieden van het proces- en kwaliteitsmanagement hebben we allerlei tools aangereikt gekregen om het ontwerp of herontwerp van zo’n proces adequaat uit te voeren. Denk aan process mapping, aan procesanalyse, aan lean management, aan Six Sigma. ‘Best reden om trots te zijn,’ vindt Bakker, ‘zeker als we in ogenschouw nemen dat er ook maatschappelijk een steeds groter draagvlak is ontstaan voor duurzaam werken en verantwoord ondernemen.’

Toch zou het volgens Bakker een vergissing zijn om nu tevreden achterover te leunen. Integendeel, roept hij zijn vakgenoten op: ‘Als we onszelf kritisch bekijken, moeten we bekennen dat we eenzijdig bezig zijn



geweest en dat we nog lang niet de volledig potentie van procesgericht werken benutten. Het moet anders, het moet beter, en het moet vooral horizontaler.'

#### **HORIZONTALE VERBINDING**

Procesmanagement zoals we dat kennen is primair een ontwerpvlak: systeemgericht, technisch, rationeel. Vaak speelt het zich af in een verticale, top-down organisatie. Wat daarin tot op heden nagenoeg ontbreekt, is het sociale perspectief: de opvatting van een proces als de manier waarop mensen en organisaties samenwerken. Daarbij gaat het juist om de horizontale verbinding. 'De relatie tussen de uitvoerenden in het werkproces is een cruciale succesfactor in het werkproces,' meent Bakker. 'Daar kan geen procesontwerp tegenop.'

Vandaar dat Bakker en zijn vroegere leermeester - nu coauteur - Hardjono de laatste jaren de aandacht hebben verlegd van de constructie van processen naar die sociale samenwerking. Waarbij zij er niet voor terugdeinzen om ook de cultureel bepaalde mentale modellen aan te pakken die een effectieve horizontale verbinding nog wel eens belemmeren. 'Denk aan de spanning die je in veel ziekenhuizen ziet tussen de medisch specialisten en het management: twee beroepsgroepen die zich over en weer boven elkaar verheven voelen en die vanuit dat gevoel van superioriteit iedere suggestie wantrouwen waar de ander mee aankomt.'

De oplossing voor zulke problemen die Bakker en Hardjono voorstaan en waar hun boek over gaat is: de besturing van de organisatie baseren op het faciliteren van de werkstroom in de organisatie. Daarbij draait het in essentie om vier begrippen, die in *Horizontaal organiseren* elk een eigen hoofdstuk krijgen: horizontaal construeren, horizontaal samenwerken, horizontaal besturen en horizontaal denken. 'De opgave aan het vakgebied van proces- en kwaliteitsmanagement,' stelt Bakker, 'is zich zo te ontwik- >>

Wat in procesontwerp tot op heden nagenoeg ontbreekt, is het sociale perspectief

**CV**

**Renco Bakker** (1969) is oprichter en eigenaar van BPM Consult. Hij adviseert publieke en private organisaties hoe zij hun prestaties kunnen verbeteren door het uitdenken en versterken van hun werkprocessen. Eerder publiceerde hij *Management van processen* (2001, samen met **Teun Hardjono**) en *Het procesmanagement modellenboek* (2011).

**EVENT**

Op 8 oktober organiseert Managementboek een Event in Seats2meet in Utrecht met **Renco Bakker** en **Teun Hardjono** rondom hun boek *Horizontaal organiseren*.

Meer informatie en inschrijven: [www.managementboek.nl/events](http://www.managementboek.nl/events)

**COAUTEUR**

**Teun Hardjono** is directeur van de CSR Academy en hoogleraar Kwaliteitsmanagement en certificatie aan de Rotterdam School of Management. Als eerste Nederlander is hij lid van de International Academy of Quality. Hij is auteur van o.a. *Ritmiek en organisatiedynamiek* (1990), *Management van processen* (2001, met **Renco Bakker**), *The*

*European way to excellence* (1996, met **S.** en **W.D. ten Have**) en *Ketensamenwerking* (2010).

Een bekende uitspraak van hem is: 'Organisaties zijn samenwerkingsverbanden tussen mensen die a priori veronderstellen dat je samen meer kunt dan in je eentje.'



kelen dat deze vier voortdurend worden geladen met nieuwe visies, aanpakken, tools en technieken - zodat ze identificeerbaar, analyseerbaar en aanpasbaar worden. Alleen zo bereiken we de doorbraken die nodig zijn om in organisaties echt procesgericht te gaan werken.'

**AAN BROMMERS SLEUTELN**

'Ik was zo'n jongetje dat altijd aan brommers lag te sleutelen,' vertelt Bakker over zichzelf. 'Dingen uit elkaar halen en weer in elkaar zetten. Vandaar dat ik werktuigbouwkunde ben gaan studeren. Terwijl ik daarmee bezig was ontwikkelde ik ook een belangstelling voor mensen en organisaties, hoe die dingen voor elkaar krijgen. Daarom heb ik me ook verdiept in de bedrijfskunde.' In zijn werk bij Peugeot-dealer Nefkens, begin jaren negentig, maakte Bakker kennis met het denken in processen, met kwaliteit en met kwaliteitssystemen. 'Destijds was het nog heel erg van: *Wij verkopen auto's en jij doet kwaliteit*. En ik was de enige die kwaliteit deed. Daar is mijn interesse ontstaan om die werelden dichter bij elkaar te brengen.'

Vanuit Nefkens hielp Bakker een aantal jaren in het hele land de Peugeot-dealers met de kwaliteit van hun werkprocessen en met de certificering daarvan aan de hand van ISO 9000. Van daaruit verbreedde zijn inte-

ten Have, die destijds bij Berenschot werkzaam waren. Via hen kwam Bakker in de consultancy terecht. In 2001 mocht Bakker optreden als coauteur van Hardjono's boek *Management van processen*, een deel in een hele serie over alle aspecten van het INK-model. Bij Berenschot werkte hij eerst drie jaar aan kwaliteitsmanagement en daarna vijf jaar aan verandermanagement bij The Change Factory. Toen was hij toe aan een nieuwe uitdaging. Het aanbod om binnen het bedrijf een eigen adviesgroep te creëren vond hij vererend, maar hij koos ervoor om voor zichzelf te beginnen. Inmiddels geeft hij alweer acht jaar leiding aan BPMConsult, zijn eigen organisatieadviesbureau dat gespecialiseerd is in Business Process Management. Samen met vijf collega's ondersteunt hij nu organisaties in alle aspecten van hun procesmanagement.

**'HET EVANGELIE VERDER BRENGEN'**

'Doordat ik nu zelf ook ondernemer ben, begrijp ik mijn eigen klanten nog beter. Die zijn ook werkgever - met alle verantwoordelijkheden van dien, die zitten ook met de Belastingdienst, die hebben ook een wagenpark. Alles wat er in de praktijk bij een organisatie komt kijken, maak ik nu ook mee. Dat geeft me als consultant ook meer geloofwaardigheid bij mijn klanten.' Bakker is er niet op uit om een zo groot mogelijk bedrijf neer te zetten of om zo veel mogelijk geld te verdienen. Zijn drive is om wat hij noemt 'het evangelie van procesgericht werken' verder te brengen. 'Ik ben helemaal niet zo'n held in het commercialiseren daarvan. Liever zet ik mijn visie op papier en bied ik die overal aan, in de hoop daarmee mensen te inspireren.'

Doordat hij veel met zijn klanten werkt, wordt Bakker ook voortdurend gevoed met kennis over wat er heden ten dage gebeurt in organisaties. 'Vandaag zitten er weer drie consultants bij de klant, en morgen komen die terug met verhalen over wat werkt en wat niet werkt. Zo zijn we voortdurend op zoek naar de kern, naar de beste interventies.' Schrijven over

'Heersend leiderschap en positioneel denken worden niet langer geaccepteerd.'

resse zich, eerst naar het management van die processen en vervolgens naar organisatieontwikkeling. Het INK-model leerde hem de verbinding zien tussen processen, personeel en management. Zo kwam hij in aanraking met het werk van Teun Hardjono en Steven

management van processen zal hij altijd blijven doen, zegt hij. 'Misschien niet ieder jaar, want om fundamentele veranderingen in het vizier te krijgen en goed op te schrijven, moet je een wat langere periode nemen, maar wel op gezette tijden.'

Ondertussen gaat Bakker ook als ondernemer verder, bijvoorbeeld met het aannemen van goede

**'Als mensen niet bereid zijn om met elkaar samen te werken, heb je nog steeds heel weinig in handen.'**

consultants die geloven in procesgericht werken. En misschien een tweede vestiging van BPMConsult om het noorden van het land beter te kunnen bedienen. De crisis vindt hij daarvoor allesbehalve een belemmering: 'Juist nu zie je hoe slecht het in Nederland nog gesteld is met de prestaties van en aandacht voor processen. Er zijn heel wat kosten te besparen en winsten te maken door te investeren in de kwaliteit van processen en in het management daarvan.'

#### **DOORGESCHOTEN FUNCTIESPECIALISATIE**

Als Bakker naar de dagelijkse praktijk van organisaties kijkt, moet hij vaststellen dat er nog veel ruimte is voor ontwikkeling. Zeker wat betreft het denken over processen. 'Twintig jaar geleden publiceerden Michael Hammer en James Champy *De bijl aan de wortel*, hun manifest voor bedrijfsrevolutie. Destijds werd dat niet echt verstaan. Men zag niet wat daar allemaal onder lag, aan denken over procesgerichte organisatiestructuren. Inmiddels is het klimaat veel rijper geworden voor horizontaal organiseren. Heersend leiderschap en positioneel denken worden niet langer geaccepteerd, er is behoefte aan coachend leiderschap en transactioneel bezig zijn. De crisis maakt de noodzaak om echt te veranderen alleen maar groter. Dus we hebben de wind in de zeilen.' Tegelijkertijd zitten we nog steeds met de gevolgen van een te ver doorgeschoten functiespecialisatie. 'Als een gemeente een bouwvergunning afgeeft, komen daar zo vijf of zes verschillende afdelingen aan te pas. Of koop eens een keuken, als particulier: hoeveel verschillende vakmensen zijn daar wel niet betrokken? We hebben van Taylor geleerd, uit zijn *Principles of scientific management*, dat we een werk in zoveel mogelijk kleine eenheden moesten splitsen. Het idee was dat iedereen dan steeds beter werd in zijn eigen

onderdeeltje, dat er dan minder fouten gemaakt werden, en dat dat efficiënter was. Maar daarmee hebben we ook telkens weer nieuwe overdrachtspunten gecreëerd, waar de ene specialist het werk voor een volgende slag doorgeeft aan de andere.'

#### **OVERDRACHTSPUNTEN**

Wat Taylor niet goed onder ogen heeft gezien, zegt Bakker, is dat bij elke overdracht tien tot twintig procent van de informatie weglekt. 'Als je vijf overdrachtspunten hebt, is de kans dat je het hele proces in een keer goed doet dus minder dan tien procent. Daardoor is in veel organisaties de ene helft van de medewerkers bezig om de fouten te herstellen die de andere helft heeft gemaakt. Als je die complexiteit weet terug te dringen, kun je de tijd en de aandacht en het geld dat eerst daarin ging zitten direct inzetten voor kwaliteit en rendement.'

Dat is een aantrekkelijk perspectief, en het is niet moeilijk om je voorstellen dat het in sectoren als de bouw en de industrie ook echt zo werkt. Maar wat te denken van bijvoorbeeld het onderwijs en de gezondheidszorg, waar Bakker ook als adviseur over de vloer komt? Zegen mensen daar niet: 'Processen, waar heeft u het over?' Soms wel, beaamt Bakker. 'Maar vaker wel dan niet zit daar dan een tweede vraagstuk achter. Iedere sector heeft zo zijn eigen belemmeringen om niet eenvoudig naar het verbeteren van werkstromen te willen kijken.'

#### **ONDERLINGE AFHANKELIJKHEID**

'In het onderwijs bijvoorbeeld is de dominante vraag hoe je het managen van je processen in balans houdt met het managen van je professionals. Leerkrachten vragen alle vrijheid die er is. Tot op zekere hoogte >>

#### **DE PROCESGERICHTE ORGANISATIE**

- denkt horizontaal
- is horizontaal geconstrueerd
- wordt horizontaal bestuurd
- werkt horizontaal samen

## VERDER LEZEN

**HORIZONTAAL ORGANISEREN****Renco Bakker, Teun Hardjono**Gebonden, 306 blz.,  
1e druk, 2013, Kluwer  
9789013113662**€ 39,50****MANAGEMENT VAN PROCESSEN****Teun Hardjono, Renco Bakker**Gebonden, 304 blz.,  
4e druk, 2011, Kluwer  
9789013087147**€ 53,00****HET PROCESMANAGEMENT MODELLENBOEK****Renco Bakker, Willem Spronk, Rienneke Labeur**Gebonden, 143 blz.,  
1e druk, 2011, Kluwer  
9789013096019**€ 40,00**

is dat ook terecht, maar niet onbeperkt. Het organisatiesysteem moet het wel kunnen hebben. Als op 1 december de leerlingen hun rapport uitgereikt moeten krijgen, moet er zoveel dagen daarvoor een cijferlijst liggen en dan moet de professional zoveel dagen daar weer voor de cijfers aanleveren in de vorm die is afgesproken. Maar die professional zegt dan bij wijze van spreken: *Dat is administratie, daar heb ik een hekel aan, dus jij kunt fluiten naar je cijfers.* Dat kan absoluut niet, vind ik. Ook die cijferlijst, op tijd en kloppend, is een aspect van kwaliteit.'

Om door zulke weerstanden heen te komen moet je de opvattingen ter discussie stellen die eraan ten grondslag liggen. Daar is krachtig leiderschap voor nodig: iemand die zegt dat zulk gedrag ontoelaatbaar is en die mensen helpt in te zien dat ook zij onderdeel zijn van een keten. Zij hebben er zelf ook last van als iemand voor hen in de keten zijn werk niet doet, en de volgende heeft er last van als zij hun schakeltje niet hebben. Die onderlinge afhankelijkheid en die overdracht, dat moet je in beeld zien te krijgen. Vaak hebben mensen geen flauwe notie in welke keten ze zitten, met wie en wat daar gebeurt. Dan helpt Bakker om in beeld te brengen welke processen er lopen, in welk proces iemand zit, en op welke plek.

**MENTALE MODELLEN**

Als dat proces met al zijn schakels eenmaal in beeld is gebracht, komt de relatie tussen de schakels aan de orde. 'Als mensen niet bereid zijn om met elkaar samen te werken, heb je nog steeds heel weinig in handen. Net zoals bij de tegenstelling tussen management en professionals liggen aan die onwil om samen te werken bepaalde mentale modellen ten grondslag. Hiërarchie en standsbesef spelen daar een grote rol bij. Veel mensen vinden dat ze niet gelijk zijn aan anderen die in dezelfde keten zitten. Hun werk is belangrijker, de ander moet zich maar aanpassen. Als gevolg van die manier van denken komt de samenwerking niet tot bloei, en zo zit er aan de 'onderkant' van organisaties, aan het begin van de keten, vaak een heleboel onbenut sociaal kapitaal. Als manager mag je van Bakker in zo'n situatie gerust vragen hoe iemand het in zijn hoofd haalt. 'Kijk naar het primaire proces. De organisatie heeft een klant en die klant die wil iets. Daarvoor moeten vier, vijf mensen in die organisatie achter elkaar doen waar ze voor betaald worden. Dan kunnen die toch afspreken hoe ze dat overdragen aan elkaar?' Een voor de hand liggende oplossing in zo'n situatie is integratie. 'Zet alle functiespecialisten die je nodig hebt bij elkaar in een processteam en doe een beroep op hun zelfoplossend vermogen. Dan activeer je het sociaal kapitaal in je primaire proces. Dat hoeft niks te kosten, want



**Renco Bakker:** 'De relatie tussen de uitvoerenden in het werkproces is een cruciale succesfactor.'

de mensen heb je al in huis. Het enige wat je hoeft te doen is hen met elkaar te verbinden en hen als team ruimte te geven.'

**VERANTWOORD LEIDERSCHAP**

Veel meer dan in de beginjaren van het kwaliteitsdenken en het procesgerichte werken, ervaren organisaties tegenwoordig druk vanuit de samenleving om duurzaam te werken. De burger en de politiek verlangen van organisaties dat ze transparant zijn en zich verantwoorden voor de manier waarop ze omgaan met de middelen die hen zijn toevertrouwd. Gebruiken ze hun resources optimaal, is er geen sprake van verspilling? Die druk van buiten helpt, denkt Bakker, maar mooier is het nog als de drive van binnenuit komt. 'Het werkt pas echt als je zelf staat voor die verandering, als je zelf voelt dat je rekenschap hebt af te leggen.'

Aan zijn protestantse opvoeding heeft Bakker de overtuiging overgehouden dat je als mens de talenten moet gebruiken die je gegeven zijn, en dat je daarover rekenschap moet afleggen. Voor organisaties geldt dat ook, vindt hij. 'Vanuit welke inspiratie je dat doet boeit me niet - vanuit die christelijke waarden of vanuit een andere achtergrond - als je aan het principe maar recht doet. Want pas dan is er sprake van verantwoorde sturing, van verantwoord leiderschap.' En uiteindelijk is het hem daarom te doen. ¶