

# I Ontwikkelingen

In de loop van de tijd zijn er meerdere opvattingen en toepassingen voor procesmanagement ontstaan. De SqEME<sup>®</sup>-methode is een eigentijdse invulling van het managen van processen. Een vertaalslag van hoe we in deze tijd, vanuit de huidige context en randvoorwaarden, het werk willen organiseren. In dit hoofdstuk zal vanuit de organisatietheorie een aantal ontwikkelingen worden geschetst die ten grondslag liggen van deze vertaalslag. Tevens wordt vooruitgekeken naar wat de implicaties zijn van de huidige informatietechnologie voor de inrichting van onze organisaties. En daarmee voor de wijze waarmee we omgaan met processen.

## 1.1 De erfenis van honderd jaar functieschool

Procesmanagement is zeker geen nieuw thema. Allerm minst. In de loop van de tijd zijn er tal van verschillende benaderingen van procesmanagement ontwikkeld en toegepast. De standaardisatie van de productie via het werken met de lopende band, in de tijd van Taylor en Ford, begin vorige eeuw, zou men kunnen opvatten als een vorm van procesmanagement. Hardjono en Bakker<sup>1</sup> beschrijven deze benadering van procesmanagement als scientific management, een benadering van de functieschool. Kenmerkend voor deze benadering is dat zij erop gericht is processen zo te beschrijven en te definiëren dat het mogelijk wordt de processen in zo klein mogelijke taken op te splitsen met als doel meer efficiency door korte leercurven en minimale tijdsbesteding. Hardjono en Bakker geven daarbij aan dat deze definitie haaks staat op het zien van processen als een aaneenschakeling van eenmalige gebeurtenissen gekenmerkt door tijd en beweging, een opvatting die meer past bij de SqEME<sup>®</sup>-benadering.

Het scientific management kan met recht het meest dominante managementdenken van de twintigste eeuw worden genoemd. Vooral in de Amerikaanse dan wel Angelsaksische managementtheorie hebben de principes van het

<sup>1</sup> Hardjono en Bakker (2006), *Management van processen*.

scientific management een belangrijke plaats gekregen. Het in praktijk brengen van de principes van standaardisatie, specialisatie, maximalisatie, concentratie, centralisatie en synchronisatie heeft tot ongekeerde toename van met name efficiency geleid, en in combinatie met de mogelijkheden van de markt ook tot welvaart<sup>2</sup>. Het belangrijkste bezwaar daarentegen van het scientific management en van de functieschool in haar geheel is niet het perspectief zelf. Dat is waardevol en levert nog steeds een belangrijke bijdrage aan de prestaties van organisaties. De principes zijn echter zo geworteld in ons managementdenken, dat het de vraag rechtvaardigt of wij eigenlijk nog in staat zijn op andere wijze te organiseren<sup>3</sup>. Het lijkt wel dat we erdoor gevangen zijn, waardoor we de technologische mogelijkheden van nu niet of nauwelijks kunnen toepassen, zeker als we ook nog rekening willen houden met de sociale werkelijkheid van de eenentwintigste eeuw.

Waar deze principes in de eerste helft van de twintigste eeuw vooral hun invloed hadden op bijvoorbeeld autofabrieken, confectie- en textielabrieken en de voedselverwerkende industrie, met andere woorden het machinale productieproces<sup>4</sup>, hebben deze later ook hun weg gevonden naar alle onderdelen van de organisatie, bijvoorbeeld de administratieve processen, en naar organisaties waar helemaal geen productieproces als zodanig aanwezig is, zoals in de dienstverlenende sector en de publieke sector (bijvoorbeeld het bankwezen, verzekeraars en uitvoerende overheidsorganisaties). Morgan geeft aan dat het toepassen van het scientific management in dit type organisaties heeft geleid tot een soort 'kantoorfabrieken'. In een dergelijke omgeving wordt men verwacht op gezette tijden te werken en van tevoren bepaalde activiteiten uit te voeren. Medewerkers hebben zich gespecialiseerd op een bepaalde taak en worden streng gecontroleerd op fouten en doorlooptijden. Op tal van afdelingen worden zo schades afgehandeld, verzekeringen gesloten, contracten nagekeken, toelages toegekend, subsidies verstrekt, vergunningen verleend en administraties bijgewerkt<sup>5</sup>. Procesmanagement lijkt in deze benadering sterk uit te gaan van de vooronderstelling van beheersbaarheid, controleerbaarheid en voorspelbaarheid; van een technisch systeemperspectief. Het belangrijkste kenmerk van het scientific management is dat het plannen en ontwerpen van het werk gescheiden is van de uitvoering ervan. Er is een scheiding tussen 'denken' en 'doen'. De managers hebben het overzicht en geven van daaruit vorm aan het werk. Net als bij een machine gaat het er bij een organisatie om rationele kennis te hebben van wat er zich in deze organisatie afspeelt.

<sup>2</sup> Toffler (1980), *The Third wave*.

<sup>3</sup> Morgan (1986), *Images Of Organization*, p. 6.

<sup>4</sup> Womack, Jones en Roos (1990), *The Machine That Changed The World*.

<sup>5</sup> Morgan (1986), *Images of Organization*, p. 24.

Management dient de organisatie tot een voorspelbare machine te modelleren. Deze modellen geven het management het gevoel van controle, van beheersbaarheid. De (werkende) mens is niet de primaire bron van informatie maar eerder de zwakste schakel in het systeem.

Uit het scientific management is een dominante organisatievorm ontstaan, die Morgan treffend beschrijft in zijn boek *Images of Organization*. Deze organisatievorm heeft door de Duitse socioloog Weber de naam 'machinebureaucratie' gekregen. Weber bestudeerde de mechanisatie van de industrie en legde vervolgens de parallel naar het ontstaan van bureaucratische vormen van organiseren. De organisatie is opgebouwd volgens een verticaal hiërarchisch patroon. Naast precies gedefinieerde taken zijn er ook precies gedefinieerde lijnen van verantwoording en informatievoorziening. In deze zogenoemde staflijnorganisaties krijgen medewerkers via de verticale hiërarchie informatie. Er wordt naar boven toe gerapporteerd en er worden naar beneden toe opdrachten gegeven. Dat Weber de geestelijke vader van de term machinebureaucratie is, wil nog niet zeggen dat hij ook een groot voorstander van dit type organiseren zou zijn. Integendeel, het was Weber zelf die onderkende dat naast de grote potentie van de bureaucratische benadering, de bezieling en spontaniteit bij mensen aan erosie onderhevig zouden zijn, doordat elk aspect van menselijk handelen routinematig en daarbij mechanisch werd gemaakt<sup>6</sup>. Misschien geeft het wel te denken dat het boek van Taylor in 1912 vertaald is in het Russisch en een van de lezers Lenin was. Ook de centraal geleide communistische economie, zoals door Lenin ontworpen en waarvan we de afloop inmiddels kennen, heeft alle kenmerken van de machinebureaucratie.

Als men onderkent dat de hedendaagse samenleving in haar essentie wordt gedomineerd door dit type van organiseren, dan laat zich vrij eenvoudig raden waar als tegenreactie de interesse voor spiritualiteit, creativiteit en verdieping haar grondslag vindt. Zo hebben we gigantische 'leerfabrieken' gebouwd, worden verpleegtehuizen en ziekenhuizen nog steeds groter en meer mensontkennend. Fuseren bedrijven en fuseren overheidsorganisaties onder het motto van schaalgrootte. Groter is beter, want efficiënt. Als het probleem maar groot genoeg is, lees de organisatiegrenzen overstijgt, moeten nog grotere organisaties worden gecreëerd, waarbij de verticaal hiërarchische structuur de verantwoordelijkheid kan dragen voor de oplossing ervan. Zo moet het vervoersprobleem in de Randstad worden opgelost door het laten samengaan van alle Randstedelijke vervoersbedrijven. Veiligheid, een probleem dat meerdere ministeries raakt, moet worden opgelost door het creëren van één superministe-

<sup>6</sup> Morgan (1986), *Images of Organization*, p. 17.

rie. Het onvermogen op bestuurlijk niveau te kunnen samenwerken moet worden opgelost met een superprovincie. De introductie van programma- en projectmanagement bij de overheid lijkt in dit verband een goede tegenpool.

Een tegenbeweging is het zoeken naar organisatievormen die kleinschaliger, menselijker en duurzamer zijn. Door schaalvergroting op schaalvergroting kunnen we steeds moeilijker voorzien wat de gevolgen van een ingreep zouden kunnen zijn. Schaalvergroting werkt anonimiserend en kan leiden tot het vormen van eigen domeinen of koninkrijkjes en zelfs tot onverschilligheid. Afdelingen werken langs elkaar heen en bestrijden elkaar soms. Topmanagement heeft niet meer altijd de controle over de gang van zaken en wordt maar al te vaak verrast door nieuwe omstandigheden in de eigen organisatie. In een dergelijke omgeving komen plannen en doelen op zichzelf te staan. Zal men minder snel geneigd zijn verantwoordelijkheid te nemen voor het eigen handelen. Medewerkers zullen eerder persoonlijke doelen gaan nastreven dan dat zij het doel van het geheel in het oog houden. Managers zullen door al deze factoren de behoefte krijgen aan nog meer bureaucratische controle, met als resultaat een in zichzelf gekeerde, stroperige organisatie. Er worden zo managementstructuren gecreëerd die eigenlijk alleen te omschrijven zijn als gigantisch, log, van bovenaf geleid en mechanisch. De afstand tussen management (de beslissingen) en werkvloer (de realiteit) wordt zo alleen maar groter. In metaforische termen gesproken, zijn we zo 'torens van Babylon' aan het bouwen. Een ander kenmerk van de toren van Babylon was dat deze bouwstoffen (energie) aan zijn omgeving onttrok zonder zelf nog echt te groeien. Het werd een op zijn omgeving parasiterend systeem dat hooguit zichzelf in stand hield, maar geen toegevoegde waarde – in ieder geval niet aan zijn omgeving – leverde. Zet daar de discussie over duurzaamheid en schaarste van energie en hulpbronnen tegenover. Waar organisaties het contact met de omgeving verliezen, verliezen zij de belangrijkste bestaansredenen, hun 'license to operate'.

In een snel veranderende omgeving krijgt dit type organisaties het heel moeilijk. In deze organisaties is de kans groot dat procesmanagement onbedoeld leidt tot een nog verdere bureaucratisering en verstarring: het ontwikkelen van volledig uitgeschreven flowcharts in dikke procedurehandboeken. Met de SqEME®-benadering van procesmanagement wordt beoogd dit tijt te keren door op een andere manier aandacht te vragen voor processen en procesmanagement.

## 1.2 De overgang naar een informatiemaatschappij

Toffler beschrijft in zijn boek *Powershift* de 'autonome werknemer'. Met het principe van de autonome werknemer legt hij de maatschappelijke discontinuïteit bloot tussen de eeuw van de industrialisatie (met als leidraad de machine-technologie) en de maatschappelijke orde van het huidige tijdperk (met de informatietechnologie als leidraad), die we nu aan het ontdekken zijn. Gebaseerd op zijn eigen ervaringen als werknemer aan de lopende band beschrijft hij zijn toekomstvisie van de werknemer in het informatietijdperk.

De belangrijkste conclusie is dat waar nieuwe technologieën voorhanden zijn, er ook nieuwe manieren van werken moeten ontstaan om ze te benutten. Zoals door de opkomst van de machine, de lopende band en de fabriek een nieuwe manier van werken ontstond, het scientific management, zo zal dat rond het benutten van de informatie- en communicatietechnologie het geval zijn. Toffler beschrijft dat het scientific management kon ontstaan doordat men bij de opkomst van de fabrieken te maken had met een agrarische samenleving. Werknemers waren niet geschoold en waren gewend te werken in familieverband. Het werken in de fabriek vereiste een nieuwe structuur en een nieuwe manier van supervisie. Werk werd dan ook ingedeeld in kleine gestandaardiseerde handelingen, die gemakkelijk aan te leren waren en werknemers dus vervangbaar maakten<sup>7</sup>. Toffler beschrijft daarmee dat als het oude agrarische werkregime gehandhaafd was bij het werken met de lopende band, de machinetechnologie nooit tot zulke wasdom had kunnen komen en zulk een gigantische toename van efficiëntie had kunnen worden bereikt. Echt nieuwe technologieën zoals de ICT vereisen ook een nieuwe manier van werken. De grootste fout die we volgens Toffler kunnen maken, is de voordelen van ICT onbenut te laten, door het niet los willen laten van de principes van de bestaande manier van werken. Pijnlijk is de waarneming dat ook de ICT veelal gevangene is geworden van het machinebureaucratisch denken. Er is een geheel andere benadering nodig om een doorbraak of op z'n minst een begin van een beweging mogelijk te maken. Het met nadruk kijken naar de informatie- en interactieaspecten van de organisatie en de betekenis daarvan voor de processen, zou kunnen bijdragen aan een nieuwe manier van denken.

Deze nieuwe manier van denken wordt onder andere geduid door Friedman. In zijn boek *The world is flat* beschrijft hij hoe organisaties door de komst van ICT worden geconfronteerd met de ontwikkeling dat alle routinematige werkzaamheden uit handen worden genomen. Ofwel door de automatisering zelf,

<sup>7</sup> Toffler (1990), *Powershift*, hoofdstuk 18.

ofwel door outsourcing van deze werkzaamheden naar andere landen, waar werknemers met een gedegen opleiding tegen geringere kosten dezelfde handelingen verrichten. Denk daarbij niet alleen aan het aannemen van de telefoon en het verwerken van belastingaangiften, maar ook aan het verzorgen van hele administraties en processen. Wat steeds meer de nadruk krijgt zijn de werkzaamheden die niet routinematig, of liever gezegd minder voorspelbaar, zijn. Werk dat te maken heeft met (markt)leiderschap, intermenselijke relaties en creativiteit<sup>8</sup>. Het belangrijkste uitgangspunt van het Tayloriaanse denken, namelijk dat menselijk handelen teruggedrongen en gestandaardiseerd moet worden zodat de mensen en hun handelingen als het ware (uitwisselbare) schakels in een keten zijn geworden, wordt met de standpunten van onder anderen Friedman verlaten. Mede als gevolg daarvan zou je medewerkers niet moeten zien als vervangbare ‘resources’, maar als professionals die de aard en de potentie van de organisatie bepalen.

Met andere woorden, in de industriële periode waren medewerkers kleine radertjes in de machine die gestandaardiseerd routinematige werkzaamheden verrichtten. In de informatiemaatschappij is het hele systeem van waardecreatie ingericht op de vakvolwassenheid van de medewerkers. Als een medewerker de organisatie verlaat neemt deze een schat aan impliciete kennis mee, samen met contacten en netwerken. Metaforisch gesproken zijn de medewerkers niet de productiefactoren, maar bezitten zij de productiefactoren, in de vorm van kennis en relaties.

Voor het creëren van meerwaarde, zo beschrijft Toffler, hebben we in toenemende mate te maken met grote hoeveelheden informatie en communicatie die verwerkt moeten worden. In de machinebureaucratie is de verwerking van informatie het terrein van specialistische (staf)functies in de verticale hiërarchie. Door de toenemende mogelijkheden van ICT wordt het voor de individuele medewerkers mogelijk zicht te krijgen op de bedrijfsvoering als geheel en van daaruit mee te denken over hun bijdrage daaraan. Een en ander staat of valt wel met de bereidwilligheid van alle leden van de organisatie om informatie te delen. De organisatie verbeteren door te sturen op een betere informatiepositie van de individuele medewerker biedt aan de ene kant nieuwe mogelijkheden, aan de andere kant vormt dit een bedreiging voor de bestaande ‘machtselite’. Waar vroeger managers of stafmedewerkers hun positie ontleenden aan het feit zij een beter zicht hadden op het geheel dan anderen, gaat de nieuwe organisatievorm meer uit van het vertrouwen in de zelfsturing van medewerkers. Een ontwikkeling naar het weer samenbrengen van denken en doen, iedereen manager van zijn eigen vak. Beslissingsbevoegdheden worden

<sup>8</sup> Friedman (2006), *The world is flat*, p. 15.

herverdeeld en vanuit managementperspectief betekent dit dat de verticale structuren in de organisatie, de hiërarchie een andere betekenis krijgt<sup>9</sup>.

- Om kort te gaan, waar in de twintigste eeuw vanuit het scientific management een dominante organisatievorm, de machinebureaucratie, ontstond, zal in het informatietijdperk een nieuwe dominante vorm van samenwerken gaan ontstaan met meer nadruk op de horizontale verbanden. Organisaties zullen meer op de mens gericht zijn en de kwaliteiten die zij kunnen inzetten. Organiseren wordt daarnaast kleinschaliger. Lees gericht op het kleinst mogelijke organisatieprincipe: de klant-leverancierrelatie, zoals de relatie tussen professional en klant of die tussen medewerkers die informatie en resultaten aan elkaar overdragen. Kleinschaligheid krijgt een andere betekenis dan in de twintigste eeuw. Organiseren wordt het verbinden van unieke variabelen die samen krachtige (netwerkachtige) structuren gaan vormen, waarvan de grenzen onbepaald en min of meer onzichtbaar worden. Krachtig genoeg om een alternatief te worden voor de grote organisaties uit de twintigste eeuw, maar met een geheel eigen vorm van complexiteit. Organisaties zullen ook eerder geneigd zijn te opereren in tijdelijke samenwerkingsverbanden om tot resultaat te komen. Kleinschaliger organisatie-eenheden met minder, maar zeer op de taak toegeruste en toegewijde medewerkers, die efficiënt en effectief samenwerken met anderen. Gaandeweg zal zo een hele wirwar van samenwerkingsrelaties ontstaan, die al naar gelang het onderwerp ook zullen variëren. Omdat de samenwerkings-thema's vaak ook aan personen hangen, spreken we in dit verband snel over ketens en netwerken. Het wordt moeilijker over organisaties te spreken en organisatiestructuren te onderscheiden. De focus verschuift van organisaties naar organiseren.
- Vanuit het perspectief van procesmanagement is het een interessante vraag hoe we aan deze ontwikkeling kunnen bijdragen. De uitvoering van processen is kwetsbaar en sterk afhankelijk van een goede informatievoorziening. Met de SqEME<sup>®</sup>-benadering van processen wordt veel aandacht gevraagd voor de koppeling tussen processen. Voor een goede samenwerking is het belangrijk om te investeren in de kwaliteit van het berichtenverkeer tussen de medewerkers. Kwaliteit van proces en informatievoorziening zijn in die zin twee verschillende zijden van dezelfde medaille.

<sup>9</sup> Toffler (1990), *Powershift*, hoofdstuk 18.

### 1.3 Ontwikkelingen in de ICT en organisaties

Een andere belangrijke procesbenadering is Business Process Reengineering (BPR) geweest, onder andere beschreven door Hammer en Champy en door Davenport. Net als de kwaliteitsbeweging riepen zij managers op fundamenteel anders naar de werkwijzen in hun organisatie te kijken. Bedrijfsprocessen moesten op de schop en geheel worden heroverwogen<sup>10</sup>. Door het fundamenteel herontwerpen van de bedrijfsprocessen kon de organisatie drastische verbeteringen behalen in de prestaties<sup>11</sup>. BPR is, vooral in Amerika maar ook in andere Angelsaksische landen, door veel bedrijven omarmd. Helaas is de benadering door velen aangegrepen voor het rigoureuus (soms wel met meer dan 20%) inkrimpen van het personeelsbestand<sup>12</sup> en dat alles binnen een machinebureaucratische traditie waar BPR juist een alternatief voor moest worden. Oogmerk was immers het 'redesignen' van het traditionele machinebureaucratische organiseren. Wellicht om die reden is er op de BPR-benadering veel kritiek gekomen: de benadering zou te veel uitgaan van een technisch systeemperspectief, het scientific management in een ander jasje. Daarnaast richtte de kritiek zich vooral op de veranderaanpak die rond deze methode is toegepast. Hammer zelf geeft aan dat een van de belangrijkste winstpunten van BPR is geweest dat 'reengineering' het perspectief van topmanagers heeft veranderd. Niet langer zien leidinggevendenden hun organisatie als een set van afzonderlijke units die strikt van elkaar worden gescheiden door strak gedefinieerde grenzen. Leidinggevendenden hebben de organisatie leren beschouwen als een geheel van flexibele groepen van ineengevlochten werkzaamheden en informatie-uitwisseling die op horizontale manier dwars door de business heen snijdt en eindigt in de punten waar contact met de klant plaatsvindt<sup>13</sup>. Het blijft dan ook interessant de principes achter BPR nader te bestuderen. Hiervoor verwijzen we naar het werk van Hammer (1990), Hammer en Champy (1993), Davenport (1990 en 1993) en Hammer en Stanton (1999).

Ondanks dat BPR wel een oproep deed anders naar de organisatie te kijken, bood het hiervoor geen instrumenten of technieken aan. Ook kon de benadering niet bogen op een lange historie. Een tweede kans voor BPR is feitelijk gekomen met een andere benadering voor procesmanagement, te weten Business Process Management (BPM). BPM verschilt van BPR omdat het een meer incrementele aanpak, in plaats van het radicaal herontwerpen van de organisatie, hanteert (net als SqEME® overigens). Bovenal staan in BPM de mogelijk-

<sup>10</sup> Hammer (1990), *Reengineering Work: Don't automate, obliterate*, p. 104-112.

<sup>11</sup> Hammer en Champy (1993), *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*.

<sup>12</sup> Internet: [http://en.wikipedia.org/wiki/Business\\_process\\_reengineering](http://en.wikipedia.org/wiki/Business_process_reengineering) (feb. 2007).

<sup>13</sup> Hammer en Stanton (1999), *How Process Enterprises Really Work*.



heden van de nieuwste technologische ontwikkelingen centraal. De oproep anders naar organisaties te kijken valt daarmee samen met de mogelijkheden die ICT ons biedt. Deze benadering van procesmanagement is onder andere beschreven door Smith en Fingar in hun boek *Business Process Management, the third wave*. Waar Toffler in een deels gelijknamig boek zijn visie gaf op het ontstaan van de ‘informatiemaatschappij’<sup>14</sup>, beschrijven Smith en Fingar een methode die het organisaties mogelijk moet maken geschikt te zijn voor de eisen die de informatiemaatschappij aan hen stelt en de mogelijkheden die deze hun biedt<sup>15</sup>. BPM wordt dan ook neergezet als een geheel nieuwe benadering, in die zin dat een geheel nieuw sleutelbegrip in de benadering wordt geïntroduceerd. Waar in BPR vooral ‘efficiëntie’ centraal stond, namelijk het rationaliseren en optimaliseren van te automatiseren processen, is het centrale begrip van BPM ‘agility’, wat zoets als ‘flexibiliteit’ betekent. Deze ‘agility’-benadering is van grote betekenis. Maar gegeven is wel dat de ICT-wereld nog altijd gedomineerd wordt door een vorm van ‘ingenieursdenken’. Dit denken lijkt sterk op de machinebureaucratische opvattingen. Indachtig de stelling van Einstein dat problemen niet kunnen worden opgelost op het niveau waarop ze zijn ontstaan, moet er vooral een impuls van buiten komen om de potentie van de ‘agility’-benadering volledig uit te nutten. Zo’n impuls kan alleen komen vanuit de vraagkant, het resultaatverantwoordelijke management. Dit moet dan wel met een goed uitgedacht idee over het inrichten, lees de architectuur, van de organisatie komen.

De traditionele ICT-benadering van procesmanagement is sterk gericht op de automatisering van werkstromen (workflowmanagement). Bloomberg en Schmelzer beschrijven in hun boek *Service orient or be doomed* dat het probleem van de hedendaagse ‘workflow’-automatisering is dat de ontwikkelaars van dergelijke systemen de organisatie te veel willen beheersen. Het idee is dat als we het proces eenmaal hebben beschreven, dit ook altijd de processen zijn zoals we deze willen gebruiken. ‘Agility’ echter staat voor het vermogen continu mee te bewegen met veranderingen in de omgeving. Vanuit de ICT wordt nu meer de aansluiting met de ‘business’ gezocht. ICT moet zo ingericht zijn dat zij processen mogelijk maakt die aansluiten bij de strategie van de organisatie in de steeds maar veranderende omgeving. Veranderingen zijn daarbij incrementeel door te voeren. ‘Agile’-organisaties zijn organisaties die veranderingen zien als manier om de eigen organisatie continu te verbeteren<sup>16</sup>. Op dit moment is er veel aandacht voor principes als Service-Oriented Architecture, XML, ESB en webservices, die in combinatie met een nieuwe manier van wer-

<sup>14</sup> Toffler (1980), *The Third wave*.

<sup>15</sup> Smith en Fingar (2003), *Business Process Management, the third wave*.

<sup>16</sup> Bloomberg en Schmelzer (2006), *Service orient or be doomed*, p. 12.

ken, werkelijk invulling kunnen geven aan het begrip ‘agility’. Alles nog wel onder de noemer van ‘enterprise architecture’, waarvan de naam suggereert dat er nog steeds gedacht wordt in stand-alone eenheden.

De relatie tussen de eigentijdse procesbenadering zoals we die met SqEME® hebben vormgegeven en de procesbenadering vanuit de ICT berust op een haat-liefdeverhouding. Er is sprake van een grote spanning. Perspectieven op procesmanagement die vanuit de ICT-wereld worden ingestoken, kunnen vrijwel altijd worden geduid als het technische systeemperspectief. Een kenmerk van dit perspectief is dat er geen onderscheid wordt gemaakt tussen systeemhandelingen en menshandelingen. Dit betekent dat organisaties waar de processen ten behoeve van de ICT worden ingericht volgens de principes van de functieschool of het Taylorisme, met processen zitten die als metafoor lijken op de Charly Chaplin-achtige situaties die we kennen uit de film *Modern Times*, waarin medewerkers handelingen uitvoeren die worden bepaald door de routine van de technologie. Bloomberg en Schmelzer bekritisieren deze invulling van het technische systeemperspectief en geven aan dat we de technologie ten dienste zouden moeten stellen van de werkrouines van de medewerkers. Een gedachte waar de SqEME®-benadering op aansluit. Zoals ook in het EFQM Excellence Model aangegeven, is het niet gepast om de medewerkers te duiden als ‘resources’ die we kunnen inzetten in van tevoren uitgedachte werkstromen. Juist andersom, betogen zojuist genoemde auteurs, zijn het deze geautomatiseerde werkstromen die als ‘resources’ gezien moeten worden en ten dienste moeten staan van het werk van de medewerkers zelf<sup>17</sup>. Het is Fingar, de tweede auteur van de *Business Process Management, the third wave*, die een vierde golf voorspeld heeft, namelijk de ‘mens-mens’-processen<sup>18</sup>. Op dit (eigenlijk opmerkelijke) punt komen de ontwikkelingen van de ICT samen met ontwikkelingen op het gebied van de organisatie- en kwaliteitskunde. Waar de wereld van de informatietechnologie deze ‘mens-mens’-processen nu steeds meer waarde geeft, heeft de organisatiekunde en met name de kwaliteitstraditie dit perspectief al vanaf de jaren zestig van de vorige eeuw als uitgangspunt gehad. We hebben het dan niet zozeer over methoden als SPC en Six Sigma, maar over het opensysteemdenken van Bertalanffy, Katz en Kahn, en Emery en Trist, en over het kwaliteitsdenken van onder anderen Juran, Deming en Weick. Mensen zijn hierin niet de ‘resources’ van de organisatie, maar in hun essentie bestaan organisaties uit (en bij de gratie van) mensen. Wij noemen dit het sociale systeemperspectief. Waarbij we ter aanvulling willen opmerken dat sommige auteurs de trits gesloten systeem – open systeem – sociaal systeem zien als complexiteitsgraden in het denken over organisaties.

<sup>17</sup> Bloomberg en Schmelzer (2006), *Service orient or be doomed*, p. 57-59.

<sup>18</sup> Internet <http://www.human-interaction-management.info> (feb. 2007).

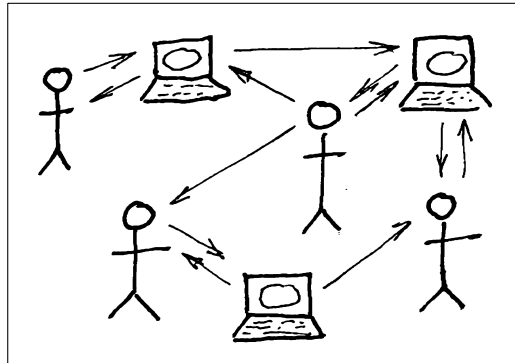
Een belangrijke ontwikkeling van de afgelopen jaren is de samenkomst van het technische systeemperspectief en dit sociale systeemperspectief in de oriëntatie op processen. Het sociale systeemperspectief is hierbij geen verlengstuk van het technische systeemperspectief, het is een geheel andere visie op de werking van organisaties. Het sociale systeem perspectief is gebaseerd op de wetenschappelijke benaderingen van de fenomenologie en het ‘sociaal constructivisme’, waarbij er dientengevolge veel ruimte en aandacht is voor de verhalen die medewerkers vertellen en hoe zij situaties ervaren. Bij het samenkomen van deze werelden ontstaan inherent semantische discussies. De betekenis van het begrip ‘proces’ kan per persoon verschillen. En ook zullen de leden van een organisatie de informatievoorziening of de inzet van ICT heel uitlopend benaderen. Illustratief voor deze ontwikkeling zijn uitspraken van leveranciers van ICT- en BPM-oplossingen, zoals ‘we moeten meer de taal van de business leren spreken’. Met andere woorden, de verhalen van de medewerkers leren verstaan. Het technische systeemperspectief en het sociale systeemperspectief zijn echter in het geheel geen elkaar uitsluitende benaderingen. In de praktijk blijken beide perspectieven even valide en tegelijkertijd waar te kunnen zijn. Ze manifesteren zich als het ware naar de metafoor van ‘de oude dame’ en ‘de jonge dame’, waarbij in één plaatje zowel een oude mevrouw als een jonge dame gezien kan worden, maar op de ene óf op de andere manier, niet beide manieren op hetzelfde moment. Mensen die de oude dame zien en het plaatje uitleggen, beschrijven wel hetzelfde plaatje, maar noemen andere kenmerken dan zij die in eerste instantie de jonge dame zien en de plaat moeten verklaren. Met deze metafoor zoals beschreven door Covey, wordt geduid hoe sterk geconditioneerd onze waarneming is en dus onze paradigma’s zijn. Ons gedrag (en dus onze organisatievormen) zijn op termijn niet effectief als we de basisparadigma’s ervan niet doorgronden<sup>19</sup>.

Het centrale uitgangspunt van het sociale systeemperspectief is dat het de mensen in de organisatie zijn, die het vermogen hebben en kunnen inzetten om de organisatie te laten excelleren. De facto *zijn* ze de organisatie. Het zijn de mensen die het vermogen hebben te reageren op nieuwe omstandigheden, het vermogen hebben nieuwe oplossingen te kunnen bieden en het vermogen hebben te treden buiten de bestaande kaders. Het belangrijkste vermogen waarover zij beschikken, is het zogenoemde socialisatievermogen: samen kunnen werken met anderen. De andere vermogens zijn het materieel, het commercieel en het intellectueel vermogen<sup>20</sup>. Deze vermogens gaan dus nog iets verder dan de term ‘agility’ op eerste gezicht doet vermoeden. Om deze vermo-

19 Covey (1989), *The seven habits of highly effective people*, p. 20.

20 Hardjono (1997), *Ritmiek en organisatiedynamiek*.

*Figuur 1.1. Technisch systeemperspectief of sociaal systeemperspectief? Staat de techniek of de mens centraal?*



gens aan te kunnen spreken zijn we afhankelijk van de kennis, kunde en inzet van alle medewerkers in de organisatie. Waardecreatie zit niet alleen in het transformeren van grondstoffen in producten of het verlenen van standaarddiensten. Handen zijn niet alleen belangrijk, waardecreatie zit tussen de oren en in het hart. Succesvolle en duurzame organisaties zijn, vanuit het sociale systeemperspectief, dan ook in staat het potentieel van mensen aan te spreken.

Procesmanagement vanuit dit perspectief gaat over het investeren in de samenhang, over samenwerken en het inzichtelijk maken hoe de activiteiten en de expertise van de medewerkers bijdragen aan het geheel. Een dergelijk sociaal systeemperspectief geeft een geheel andere benadering van de ontwikkelingen in de ICT. Vanuit dit perspectief staat ICT synoniem voor de mogelijkheden voor het 'in verbinding brengen van mensen'. ICT maakt het mogelijk informatie tussen mensen te delen en hen daardoor steviger met elkaar te verbinden. 'Informatie' als begrip heeft bij uitstek een sociale betekenis. Mensen moeten zich bewust zijn van de betekenis van informatie voor anderen en bereid zijn relevante informatie te delen en te verspreiden. Andersom moeten mensen zich ook bewust zijn van de betekenis van informatie voor hun werk en bereid zijn informatie te ontvangen en hier ook daadwerkelijk wat mee te gaan doen. Met het oog daarop neemt met de ontwikkelingen in de ICT het belang van een sociaal systeemperspectief evenredig toe.

De 'ICT-wereld' (het technische systeemperspectief) en de 'kwaliteitstraditie' (het sociale systeemperspectief) vinden elkaar in het toenemende belang van informatie in organisaties: het 'verbinden van mensen'. Met de SqEME®-bena-

dering van processen wordt beoogd deze beide belangen te dienen door zowel oog te hebben voor de mensprocessen als voor de informatievoorziening, de ICT-processen.

#### 1.4 Out of control

De opkomst van 'flexibiliteit' en 'creativiteit' als oriëntaties op het organiseren van processen maakt het noodzakelijk het perspectief van beheersing te nuanceren. Zoals eerder beschreven is de behoefte aan 'control' sterk bepalend voor onze huidige manier van organiseren en onze manier van veranderen. Het meeste van ons managementdenken is erop gebaseerd om de organisatie 'in control' te krijgen. In sommige situaties, bijvoorbeeld voor maatschappelijke organisaties als politie en justitie, maar ook in snel ontwikkelende markten als communicatie en consumentenelektronica, is de voorspelbaarheid van ontwikkelingen maar beperkt. Wat de veiligheid in onze maatschappij over twee jaar zal bedreigen is moeilijk te voorspellen, evenzo gaan de ontwikkelingen in de communicatie-industrie zo snel dat menigeen slechts een vaag beeld heeft van de markt over vijf jaar. Dat vraagt om een andere invulling van 'control'. Niet een van voorspelbaarheid maar een van 'boven de techniek staan'. Een vorm van beheersing van de techniek in die zin dat men de situatie kan bespreken met behulp van de techniek zonder te worden bepaald door de techniek; er bij wijze van spreken van wordt bevrijd. Kelly beschrijft in zijn boek *Out of Control* een aantal principes die van toepassing zijn in een dergelijke context. Ook voor het managen van processen hebben deze principes een belangrijke betekenis<sup>21</sup>:

- Een manier van werken hoeft niet van tevoren helemaal bestudeerd, uitgedacht, begrepen en gepland te worden. Processen ontstaan en ontwikkelen zich voortdurend. Iedere keer als we een werkzaamheid uitvoeren, al of niet in samenwerking, leren we van de uitvoering. Hierdoor worden werkwijzen 'steeds beter gemaakt'. Waarbij succesvolle oplossingen zichzelf versterken en op hun beurt weer succesvolle oplossingen creëren. Zo ontstaan patronen van werken. Ook De Bono beschrijft dit fenomeen, en wel in zijn boek *Mechanism of Mind*<sup>22</sup>.
- Nieuwe complexe organisatieoplossingen kunnen niet in één keer in hun geheel worden geïmplementeerd en in één keer in de organisatie worden uitgerold. Beter is het in het klein te beginnen met onderdelen die werken. Van daaruit kan worden doorgebouwd aan de meer complexe oplossing.

<sup>21</sup> Kelly (1994), *Out of Control*, p. 468-470.

<sup>22</sup> De Bono (1969), *Mechanism of Mind*, p. 61-65.

Het laten ontstaan van complexe oplossingen heeft gewoon tijd nodig. Ook als alle onderdelen aanwezig zijn. Die tijd is nodig zodat elk onderdeel zichzelf ten aanzien van de andere kan testen. Complexiteit bestaat per definitie als je verschillende onderdelen in samenhang gaat beschouwen. De eerste auto's zijn in de ogen van onze tijd buitengewoon primitieve apparaten. Maar je kon er wel mee rijden en soms hard ook. Huidige auto's zijn complexe systemen als uitkomst van honderdvijftwintig jaar doorontwikkelen, die de uitvinders van tevoren nooit hadden kunnen voorspellen.

- Uniformiteit van werken mag efficiënt lijken, dit voordeel verdwijnt weer bij veranderende omstandigheden. Dan zijn grote organisatieaanpassingen nodig. Organisaties in een veranderende omgeving hebben naast een bepaalde mate van uniformiteit, diversiteit nodig. Het toestaan van diversiteit (in de manier van werken) bevordert aanpassingen en veranderingen in de organisatie. Deze veranderingen gaan niet gepaard met enkele grote stappen, maar veranderen gebeurt dagelijks via duizenden kleine stapjes. In zulke organisaties kunnen, volgens onder meer Zuiderhoudt en Stacey, ook kiemen ontstaan die via discontinuïteit kunnen leiden tot innovatie. Dit idee is ook een belangrijk fundament van Kaizen, de sleutel van Japans succesvolle concurrentie<sup>23</sup>.
- Veranderingen gaan inherent en altijd gepaard met het maken van 'fouten' ten opzichte van de uitgeschreven plannen of procedures. In veranderende organisaties worden deze 'fouten' gemaakt. Het incrementeel steeds beter maken van de organisatie kan in dit licht gezien worden als een systematische vorm van 'fouten'-management. Zodra 'fouten' worden geconstateerd, is het belangrijk hoe hiermee wordt omgegaan. In dit opzicht gaat het leren van fouten zelfs boven het voorkomen van fouten. 'Fouten' zijn niet de basis om anderen op af te rekenen, maar om gezamenlijk van te leren. Dit kan zowel in omgevingen waar sprake is van voorspelbare als in omgevingen met moeilijk voorspelbare processen. In alle omstandigheden is het van belang dat het management het lef heeft 'fout' ingeslagen wegen te erkennen, en hieraan niet tegen beter weten in vast te houden, maar het verlies te nemen en weer een andere manier van werken te proberen. Alleen dan zijn de duizenden miniveranderingen mogelijk waardoor de organisatie in staat is voortdurend tot nieuwe waardecreatie te komen. In een omgeving met veel voorspelbare processen is zoiets als een Six Sigma-programma mogelijk. Een Six Sigma-programma is in essentie meer een investering die een organisatie doet ter vergroting van haar lerend vermogen, dan dat het expliciet bedoeld is voor het vergroten van de beheersing van de processen. Het roept de mensen in de organisatie op iedere fout of onverwachte omstan-

<sup>23</sup> Imai (1990), *Kaizen – De sleutel van Japans succesvolle concurrentie*.

digheid tot in de kern uit te zoeken, juist omdat het niet aannemelijk is dat het optreden van die omstandigheid louter op toeval zou berusten. Hierbij moet wel bedacht worden dat de spreiding, het aantal sigma's, bepaald wordt door het proces en niet door het management.

Alleen machines kunnen optimaal voorspelbaar functioneren. Organisaties zijn geen machines en kunnen vanuit de wetenschap dat zij voortdurend kunnen evolueren sneller akkoord gaan met een voor dat moment acceptabele werkwijze. Als het werkt, dan is het goed genoeg! Bovendien geldt dat organisaties, in tegenstelling tot een machine, meerdere doelen nastreven en meerdere paden tegelijkertijd bewandelen. Optimaal handelen voor het ene doel kan wel eens andere belangen schaden. Accepteren van 'out of control' en uitgaan van het organiserend vermogen dat in de organisatie aanwezig is, hebben daarmee meer met elkaar te maken dan misschien op eerste gezicht vanuit onze dominante 'control driven'-houding lijkt!





## 2 Methodiek

De inrichting van de bedrijfsvoering, de procesbenadering, de toewijzing van rollen, hoe daarmee wordt omgegaan en op welke wijze leiding wordt gegeven, al deze facetten vormen een complexe materie. Het is en blijft mensenwerk; de mens staat hoe dan ook centraal bij het organiseren van het werk. Organisatieontwikkeling gaat primair om het beïnvloeden van het gedrag van het collectief van individuen in een bepaalde gewenste richting.

De organisatie wordt vanuit de SqEME<sup>®</sup>-methode gezien als een sociaal systeem. De mens staat centraal. Naar analogie van Weick is kenmerkend voor het procesdenken dat de mens de bepalende factor is, dat niet de organisatiestructuur, maar het interactieproces, het uitwisselingsproces zoals dat tussen mensen plaatsvindt, het object van procesmanagement moet zijn<sup>1</sup>. Zoals Weick dat stelt is het eigenlijk ook beter te spreken over ‘organiseren’ in plaats van over ‘organisaties’.

Het basisprincipe achter de SqEME<sup>®</sup>-methode is daarmee dat een organisatie primair een bundeling van processen is waar gedreven professionals uitvoering aan geven. Deze professionals leveren resultaten op basis van hun vakmanschap, goede informatievoorziening en praktische hulpmiddelen.

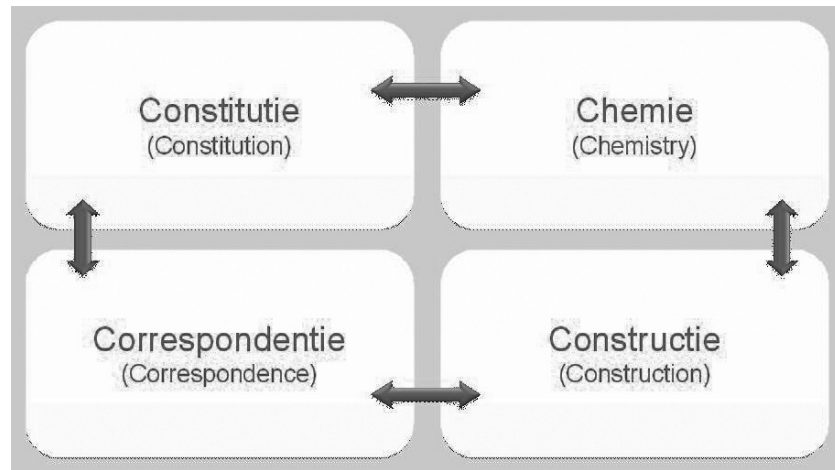
### 2.1 Denkmodel

Het sociale systeemperspectief van de SqEME<sup>®</sup>-methode vereist een andere benaderingswijze dan de gangbare deterministische manier van kijken. Het denkmodel achter de SqEME<sup>®</sup>-methode heeft daarom een meer holistische grondslag. Holistisch wordt door het Wolters woordenboek Nederlandse taal omschreven als ‘gegrondvest op een (oorspronkelijk voor de biologie opgestelde) leer ter verklaring van het ‘leven’, waarbij de nadruk wordt gelegd op de totaliteit, de onderlinge samenhang en de samenwerking van de delen’. De SqEME<sup>®</sup>-methode stelt dat organisaties zoveel mogelijk vanuit hun totaliteit moeten worden gezien: de organisatie als samenwerkingsverband tussen

<sup>1</sup> Weick (1979), *The social psychology of organizing*; Hardjono en Bakker (2006), *Management van processen*.

mensen. Met de SqEME®-methode wordt dit totaal bestudeerd door vier basisvragen te stellen: Wat zijn de wezenskenmerken van de organisatie? Wat zorgt voor de beweging in de organisatie? Hoe is de organisatie concreet vormgegeven? En hoe hebben wij een gezamenlijk beeld van de dynamiek in de organisatie?

*Figuur 2.1. Vier vensters van SqEME®-methodologie.*



Het denkmodel dat aan de SqEME®-methode ten grondslag ligt, wordt uitgedrukt met behulp van vier vensters. Deze vier vensters heten Constitutie, Chemie, Constructie en Correspondentie. Zij maken elk een wijze van kijken mogelijk en hebben een eigen 'kleur', een eigen invulling, om de werkelijkheid te leren kennen. De vier vensters vormen hierbij géén 2 bij 2-matrix, waarin de vensters tegen elkaar kunnen worden uitgezet in relatie tot twee assen. Elk venster vertelt zijn eigen specifieke verhaal en kan ook weer niet los gezien worden van het (holistische) geheel. Door het gebruiken van de vier vensters ontstaat een samenhangend beeld en een dieper inzicht in de organisatie als geheel. Met één oog is het moeilijk diepte te zien. De vensters zijn aanvullend en leiden tot een consistent, specifiek en verifieerbaar begrip van de werkelijkheid.

Het venster Constitutie vraagt mensen in een organisatie naar 'de achterkant van het gelijk' te kijken door het formuleren van de managementfilosofie: wat is het idee achter het bestaan van de organisatie? Wat zijn de morele en levensbeschouwelijke uitgangspunten? Wat zijn de waarden van de individuele mensen in de organisatie en wat zijn de waarden van de organisatie in haar totaal? Hoe vertalen deze zich tot de visie, gevolgd door de missie en de strategie van de organisatie? Constitutie staat voor de hoofdlijnen, voor de ethiek, voor de wezenlijke kenmerken van de organisatie. Constitutie staat ook voor de esthetiek: wat maakt dat iemand deze organisatie 'mooi' vindt? Deze constitutie proef je als het ware als je bij een organisatie binnenkomt of zelfs als je met een medewerker telefoneert. Zij zit als het ware verscholen in alles wat in de organisatie gedaan wordt. Constitutie is het DNA van de organisatie.

Via het venster Chemie kunnen mensen in een organisatie inzicht verkrijgen in hetgeen de organisatie in beweging zet en houdt: de samenwerking tussen mensen. Via het chemievenster wordt de interactie tussen mensen in en buiten de organisatie bestudeerd. Dit venster geeft inzicht in het krachtenspel tussen belangen en belanghebbenden. Zonder spanning geen leven! Het gaat over leiderschap, over bezieling, bevlogenheid en passie. Waar zit de energie, wat betekent het voor je? Wat maakt het dat deze organisatie werkt? Dat het organiseren zo vanzelfsprekend lijkt te gaan, maar toch zo bijzonder is en dat men zoveel energie heeft om te handelen? Chemie staat voor de organisatie als uitwisselingsproces, de interactie, tussen mensen. Chemie staat ook voor de relatie van de organisatie met haar omgeving. Vanuit het opensysteemdenken betekent dit dat de organisatie in voortdurende uitwisseling staat met haar omgeving en dat daarmee de 'license to operate' van de organisatie wordt bepaald. Met het sociaal-systeemdenken gaan we nog een stap verder: aandacht voor de werkelijke interactie, de onderlinge waardetoevoeging en wederzijdse afhankelijkheid.

Via het venster Constructie verschijnt de tastbare werkelijkheid, hoe dingen zich in de werkelijkheid manifesteren. Dit venster is het meest zichtbare en meest tastbare venster. Hoe is de operatie vormgegeven? Binnen organisaties betekent dit de inzet van mensen en middelen. Het gaat om de spelers, om het materieel, het budget, om het beschikbaar stellen van laptops, bedrijfsauto's en ICT. Het gaat om gebouwen, voorzieningen, materialen. Alle concrete hulpmiddelen die nodig zijn om de operatie vorm te geven. Constructie gaat ook over de inzet van mensen. Het gaat om het verdelen van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Wie rapporteert aan wie? Maar net zo goed om de inzet van expertise, het ontsluiten en gebruiken van gegevens, het inrichten van opleidingen en het faciliteren van vakmanschap. Constructie staat voor de organisatie in de werkelijke verschijningsvorm.

Met het venster Correspondentie ten slotte kijkt men naar hoe de organisatie functioneert. De dynamiek van de organisatie wordt bestudeerd en gemonitord. Onder de aanhangers van ‘meten is weten’ is dit een zeer populair venster. In hun betekenis gaat het om ‘in de gaten houden’ en om het beheersen, het ‘in control’ krijgen van de organisatie. Hoe doet de organisatie het? Wat zijn de targets? En hoe doen andere organisaties het? Het is het venster waaronder managementinformatie, rapporteren, toekomstanalyses en benchmarking vallen. Meer redenerend vanuit het principe van ‘out of control’ gaat het bij dit venster om het voortdurend leren, herkennen van patronen, afspreken van de kaders, de bandbreedtes waarbinnen sprake is van een zichzelf steeds verbeterende organisatie. Instrumenten als de Business Balanced Scorecard en managementinformatiesystemen hebben in dit venster een plaats. Het is het venster van de operational research, van statistiek, maar ook van het onderbuikgevoel. De werkelijkheid is objectief, en als het niet anders kan dan toch intersubjectief, in beeld te brengen en meetbaar, respectievelijk bespreekbaar te maken. Via dit venster wordt onderzocht of zaken lopen zoals gepland, verwacht of wenselijk. Vanuit de verkregen beelden kunnen initiatieven ontstaan om iets te gaan ondernemen ten aanzien van de constitutie, chemie of constructie van de organisatie.

## 2.2 Principes

De uitgangspunten die ten grondslag liggen aan de SqEME<sup>®</sup>-methode zijn over de loop van de tijd steeds scherper in beeld gekomen. Ze vormen als het ware de ‘lessons learned’ van de ontwikkelingen die zich in de afgelopen decennia rond het managen van processen hebben voltrokken. In hoofdstuk 1 van dit boek is ingegaan op deze ontwikkelingen. De volgende vier leidende principes zijn maatgevend voor hoe binnen de SqEME<sup>®</sup>-methode met deze ontwikkelingen wordt omgegaan:

1. resultaatgericht management in de context van inclusief denken en opensysteemdenken;
2. informatievoorziening als aanjager voor het horizontaal organiseren;
3. bouwstenen en patronen voor het ordenen van processen;
4. de vakvolwassen medewerker als uitgangspunt.

### ***Resultaatgericht management in de context van inclusief denken en opensysteemdenken***

De SqEME<sup>®</sup>-benadering voor procesmanagement hanteert het begrip inclusief denken. Het begrip inclusief denken is overgenomen van de filosoof Feitse Boerwinkel. Deze stelt een alternatief voor het antagonistisch, in tegenstellingen denken en het exclusief, egocentrisch denken. Hij beschrijft het als: ‘Een

denken dat er principieel van uitgaat dat mijn heil (geluk, leven, welvaart) niet verkregen wordt ten koste van of zonder de ander, maar dat het alleen verkregen kan worden als diegene tegelijkertijd het heil van de ander beoogt en bevordert.' (Boerwinkel, 1966). De grondslagen van het inclusief denken zijn het besef dat de mensheid één familie vormt en dat men de medemens niet kan treffen zonder in hem tegelijkertijd zichzelf te benadelen. Of meer positief geformuleerd, het besef dat men pas tot volle ontplooiing komt als men niet op zichzelf blijft maar tot steeds grotere samenwerking komt met anderen. Zoals Boerwinkel aangeeft is 'de mens niet langer waard wat de eigen geestesgaven waard zijn, maar wat de geestesgaven van alle mensen waard zijn'. Hij beargumenteert zijn pleidooi om het antagonistisch en exclusief denken te verlaten met de stelling dat elke oorlog uiteindelijk alleen verliezers kent en dat Europa na vele honderden jaren van oorlog voeren heeft ontdekt dat samenwerking uiteindelijk veel profijtlijker is. Overigens in minder grote woorden zijn er tal van bewijzen geleverd en tientallen oefeningen die aantonen dat samenwerking sneller tot resultaat leidt dan je eigen weg gaan.

Inclusief denken propageert het maken van vijandsbeelden uit te bannen evenals denkwijzen die zijn afgeleid van oorlog voeren. Inclusief denken staat voor het je inleven in de denkwijzen van anderen. Deze houding is nodig om af te kunnen stappen van 'afdeling-denken' naar een manier van denken waarin verantwoordelijkheid voor elkaars handelen wordt genomen en daarmee voor het gemeenschappelijke eindresultaat. Op een aardse manier uitgedrukt wordt ervan uitgegaan dat de SqEME<sup>®</sup>-benadering daarmee ook een remedie is tegen 'interne politieke spelletjes' en een bijdrage levert aan een cultuur waarin mensen hun verantwoordelijkheid nemen in het besef dat hun belang afhankelijk is van het gemeenschappelijke belang. Het is hiermee tevens een manier om uitdrukking te geven aan de ideeën van Weick. Pas als je op een open, niet-egocentrische manier probeert de gedachten en overwegingen van de ander te doorgronden, zal het lukken dubbelzinnigheden in de communicatie te voorkomen of te bestrijden.

Met deze filosofische benadering onderstreept SqEME<sup>®</sup> dat het niet alleen zinvol, maar ook noodzakelijk is te achterhalen wat de basisprincipes, de filosofische uitgangspunten, mogelijke religieuze wortels of culturele kenmerken van een organisatie zijn. SqEME<sup>®</sup> hanteert daar twee begrippen bij: Constitutie en Blauwdruk. Voor SqEME<sup>®</sup> als methode is dat dus inclusief denken inclusief de aanwijzingen die Boerwinkel bij inclusief denken geeft:

- Men moet zich ervoor hoeden zichzelf superieur te achten boven anderen en moet 'self-righteousness' vermijden.
- Men moet ervan uitgaan dat het de ander ernst is met zijn mening.
- Men moet bereid zijn naar de ander te luisteren en zich rekenschap te geven van de eigen overtuiging.