

Van Cijfers naar Waarden

Dr. Kees Tillema

**Procesmanagement: control
en vertrouwen**

Veel organisaties bevinden zich in een neurotisch spagaat.

Aan de ene kant verlangen ze naar samenwerkingsvormen waarin autonomie, vertrouwen, motivatie en vakmanschap centraal staan, terwijl ze aan de andere kant verstikt worden door regels, normen, kaders, structuren en andere typen controls.

Vrijwel niemand wil het, maar toch lijken 'de systemen' vaak te winnen van 'de mensen'.

Minder regels en meer vrijheid!

Maar die suggestie is niet alleen irreëel, maar ook onwenselijk. Het spel is veel delicates en herbergt een zoektocht naar nieuwe toepassingen van controls waarin economie en sociologie samenvallen.

- Bijzonder moeilijk. We plaatsen alles wat op hen afkomt in een referentiekader dat reeds bekend is. Iets dat niet past, wordt 'weggegooid'. Per saldo is dan niets geleerd.
- Oplossing: meer non lineair ontwikkelen (via de rechterhersenhelft, door beelden, gewaarwordingen, intuïtie, creativiteit).
- Als je wilt ontwikkelen, moet je jouw hersenen "bypassen". Want hersenen herkennen alleen het bekende; de bestaande patronen.

Can you see the hidden tiger?

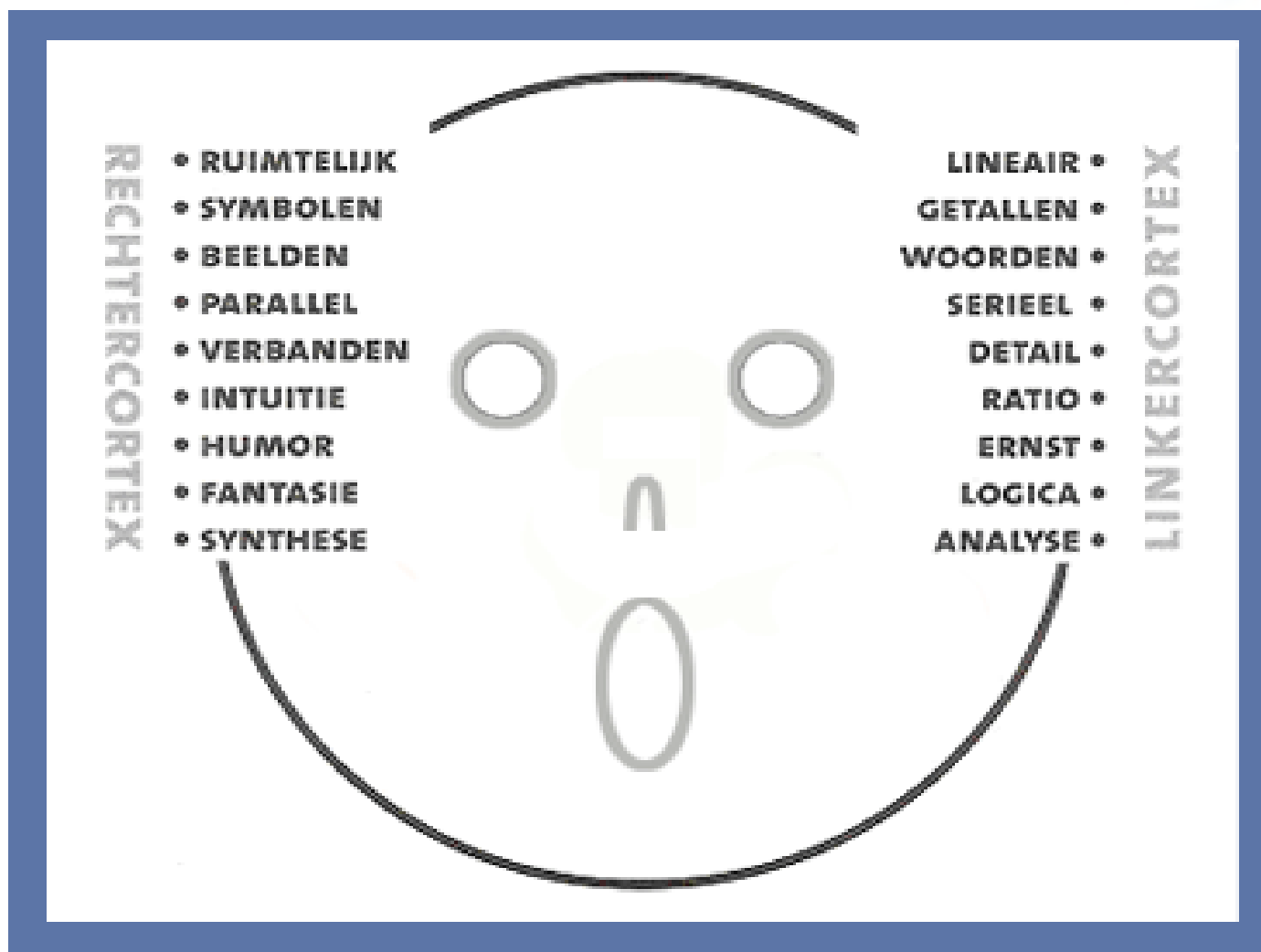


In onderstaande afbeelding staat de dichter uit het sprookje van Sneeuwvlok.
Op het eerste gezicht zijn het er zes.

De opdracht is:

Zoek de zevende dwerg.





Dus



Jullie, als vakprofessionals bepalen wij de cultuur en bepalen we dus ook hoe er collectief gekeken wordt.

En....waar we collectief blind voor zijn!

Procesmanagement is vaak een onzichtbare brug OF een onzichtbare afgrond tussen plannen en uitvoering.



**een organisatie gaat kapot aan de gesprekken die niet
worden gevoerd**



Wereldwijd onderzoek Stanford University:

De 1% van de meest productieve culturen kenmerkt zich door het vermogen om constructief te blijven communiceren wanneer de onderwerpen zwaar emotioneel beladen zijn.



Procesmanagement is:

- Sturing én zelforganisatie
- Hard én zacht
- Cijfers én waarden
- Rationeel én intuïtief
- Doelgericht én flexibel

Instrumentele procesmanagement	Relationele procesmanagement
▪ Eenrichtingsverkeer; top down ▪ Benadrukken van verschil in positie ▪ Periodiek ▪ Formeel ▪ Mechanisch en technisch ▪ Soms om autoriteitsrelatie te handhaven ▪ Defensief; fouten verdoezelen ▪ Onpersoonlijk ▪ Neigt naar vasthouden van status quo ▪ Vertraagde en geconsolideerde rapportages	▪ Tweerichtingsverkeer; wederkerig ▪ Benadrukken van teamgeest ▪ Regelmatig ▪ Formeel en informeel ▪ Experimenteel en moreel ▪ Vooral om te leren en te ontwikkelen ▪ Gericht op ontdekken van nieuwe vormen ▪ Persoonlijk ▪ Accepteert creativiteit ▪ Real time en volwaardige rapportages

1. Van controle naar vertrouwen
 - de economische mens versus de sociale mens
2. Van robuust naar flexibel
 - zelforganiserende principes (vgl. een bijenvolk of een zwerm vogels)
3. Van optimalisatie naar innovatie
 - de laatste procenten besparing via conventionele aanpakken
4. Van economische winst naar meervoudige opbrengsten
 - evenwicht tussen mens, milieu en maatschappij

“Dat heb je goed gedaan voor mij!”

“....zoals trouwens ook was afgesproken
en de organisatie ook verwachtte....”

Zelfs als mensen van nature goedwillend en
rechtschapen *zijn*, kunnen zij toch schavuiten
en schurken worden als zij voortdurend als
zodanig bejegend *worden*.



Hoe slim is uw rechtersvoet?



