

Onbenut

onder de radar van
de hoogste leiding



Waarom blijven verborgen potentieel en verborgen kosten onder de radar van de hoogste leiding? Hoe kan dat?

17

oorzaken/
antwoorden

Om maar gelijk met de deur in huis te vallen:

- 1 Omdat iedereen intern denkt dat u dit, als hoogste leiding, allang weet.
- 2 Omdat niemand zich daar verantwoordelijk voor voelt.
- 3 Omdat het nergens – op agenda's – benoemd wordt.
- 4 Omdat dit een te gevoelig, lastig en met emoties beladen onderwerp is.
- 5 Omdat hieraan (overigens ontrechte) onmacht, schaamte en angst kleeft.
- 6 Omdat men liever positief nieuws wil kunnen melden.
- 7 Omdat dat meer en beter wordt gewaardeerd.
- 8 Omdat managers hier niet mee geassocieerd willen worden.
- 9 Omdat leidinggevenden zich hierin onmachtig voelen.
- 10 Omdat managers vinden dat HRM dit op moet pakken.
- 11 Omdat HRM hier lastig bij kan en het vaak too-hot-to-handel vinden.
- 12 Omdat – daarom – medewerkers het – dan – ook wel best zijn gaan vinden.
- 13 Omdat niemand gelooft dat het er is, omdat we al zó druk zijn.
- 14 Omdat financiën zeker weet dat het er is maar niet kan zien waar.
- 15 Omdat mensen, zeker in reorganisaties, liever vermijden dan aangaan.

- 16 Omdat men denkt: Wie het meldt heeft het en die krijgt de schuld.
- 17 En omdat het onmacht raakt en dat pijn doet.

Daarom zal deze informatie u van binnenuit niet bereiken

en worden wij van buitenaf geweerd om bovengenoemde redenen.

Hoe hard wij ook roepen dat wij zeker weten wáár en waaronder dat nog Onbenut Vermogen schuilt. En wij dat niet in of bij mensen vinden maar in wat er tussen hen wel of juist niet gebeurt. In de onderstroom van het dagelijkse werk. In het doen en nalaten. In hoe zij zijn gaan doen toen zij gemerkt hebben hoe hun signalen hierover verloren zijn gegaan (1). En hoe zij vervolgens niet veel anders konden dan het dan maar zo te laten (2) in overgave aan **Mentaal Verzuim(*)**: **Op het werk loslaten, afhaken en ‘laat maar...’ denken.**

- (1) Veel potentieel gaat verloren in niet uitgesproken, niet herkende, niet erkende of niet begrepen teleurstelling. In niet voldoende uitgekomen verwachtingen die mensen voor zich houden. In verkeerd gegeven betekenissen. In niet beantwoorde signalen. In niet meer gedeelde informatie. In situaties waar eigenbelangen het van het grotere gedeelde belang hebben overgenomen.

- (2) Want wat moet je, als de leiding er toch niets mee doet? Of je als antwoord krijgt: *'Bedankt, je hoort nog...'* maar je niets meer terug krijgt. Dan denk je: *'Dan niet. Laat maar...'*
- (*) www.CollectiefMentaalVerzuim.nl c.q. www.OnbenutVermogen.nl Deze themasite legt op de homepage al precies uit wat individueel Mentaal Verzuim is, hoe dat als een virus overslaat naar het collectief en hoe het vervolgens alles in het gehele organisatiesysteem gaat beïnvloeden en (over)belasten.

Naast die 17 oorzaken/antwoorden is er nog één andere mogelijkheid

Een mogelijke oorzaak die nog gevoeliger kan liggen dan die andere 17. Het zou namelijk heel goed kunnen zijn dat u natuurlijk allang uw vermoedens hebt dat er veel méér in uw organisatie en uw mensen zit dan eruit komt. Maar dat u te lang zonder resultaat naar de bron ervan hebt gezocht en daar niet bij hebt kunnen komen. En het daar vervolgens bij hebt (moeten) (ge)laten. Dat vervolgens hebt ingecalculeerd in 'de normaal situatie' om daarmee de anders aanhoudende onrust ervan bij uzelf in de dagelijkse gang van zaken uit te kunnen bannen.

Die ene 18^e oorzaak gaat vaak schuil achter

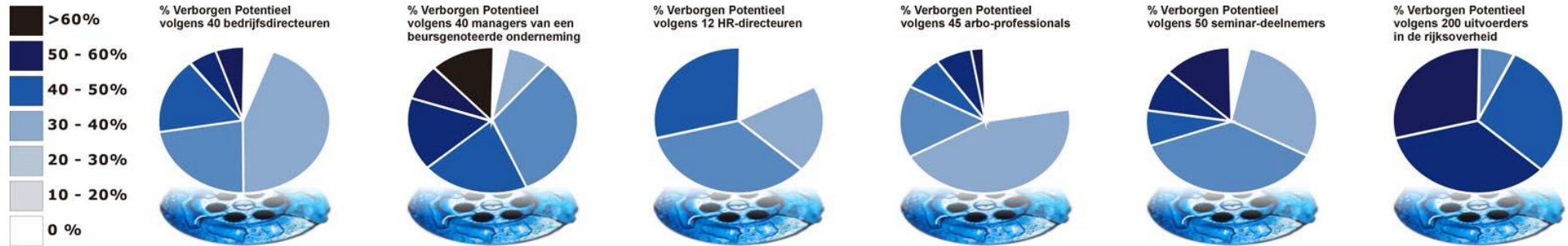
- defensief reageren op het bespreekbaar kunnen krijgen van onbenut vermogen in de vorm van Mentaal Verzuim.
- het bagatelliseren, negeren en soms zelfs maskeren of verhullen daarvan.

- een belemmerende overtuiging dat met het uitspreken en aanspreken ervan, het onbenut vermogen eerder toe dan af zal nemen. Heel bepalend daarin is hoe dat wordt gedaan, wie dat doet en in welke mate de oorzaken ervan adequate aandacht krijgen.

Hoeveel verborgen potentieel kan er zijn?

Tussen de 10% en de soms zelfs 45% van het in een organisatie aanwezige productieve vermogen dat in de daar gegeven omstandigheden verloren gaat/is gegaan. In kleine bedrijven tot grote organisaties.

Hieronder de grafische weergave van door verschillende functies/groepen gegeven antwoorden, nadat wij in een uitgebreide werksessie het fenomeen Mentaal Verzuim, als grootste bron van onbenut vermogen, bewust en zichtbaar hebben gemaakt dat hiervoor verantwoordelijk is. De percentages die in deze onderzoeken zijn gegeven staan **bovenop de 10% persoonlijke tijd** van medewerkers **en bovenop de nog eens 10% ontspantijd** die mensen uiteraard tussendoor terecht nemen om er daarna weer lekker tegenaan te kunnen gaan. Dus samen 20% die al van de totale productiviteit af gaat.

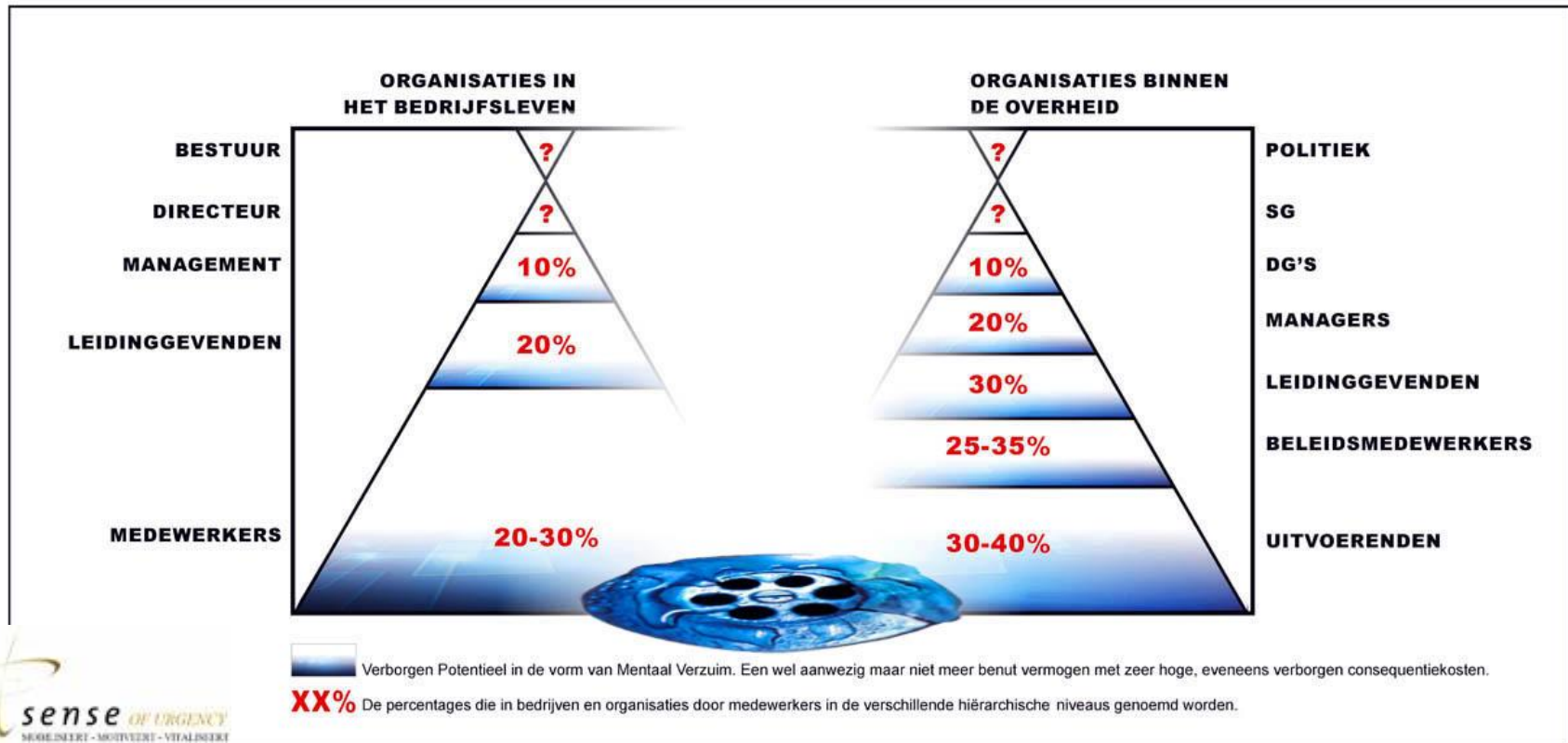


Waarom heet het verborgen potentieel?

Hoe groot de onbekendheid bij de hogere leiding is wordt onderstreept door **de hoogst interessante verschillen** die wij structureel meten **tussen de verschillende verticale hiërarchische niveaus** in organisaties en bedrijven.

Verschillen tussen de 20% tot 35% blijkens de antwoorden die op uitvoerend niveau worden gegeven en de antwoorden die wij op managementniveau krijgen. Bevragen wij de top, de baas/de directeur in die organisaties, dan krijgen wij te vaak het antwoord: *“Waar hebben jullie het over? Dat bestaat niet! Ik hoor daar nooit iets over! Het is nog nooit in vergadering gebracht!”*

WIE VANDAAG DEZE VERSCHILLEN BESPREEKBAAR KRIJGT WINT MORGEN



Hoe komt dat grote verschil tussen werkvloer en top?

Wij meten op werkvloeren bijvoorbeeld 35% Collectief Mentaal Verzuim. Bevragen wij de desbetreffende leidinggevenden dan horen wij dat zij denken dat het in hun

onderdeel maar hooguit 15% tot 20% is. Bevragen wij het managementniveau dan wordt gesteld dat het in hun onderdeel hooguit 10% is. En bevragen wij de directie dan horen wij de verbaasde reactie: **“Wat? Dat bestaat niet! Ik heb daar nooit iets over gehoord. Het is nog nooit in de vergadering gebracht!”**

Wat is de oorzaak daarvan?

Leidinggevenden en managers denken in stilte: ‘Wie ‘het’ meldt heeft ‘het’ en wie ‘het’ heeft moet er ook direct wat aan gaan doen, toch?’ Omdat iedereen denkt dat als ik dat tegen mijn meerdere zeg hij/zij natuurlijk zal zeggen: *“Ga daar eens héél gauw mee aan de slag!”*

Kortom, het is een heel gevoelig fenomeen dat lastig voor mensen concreet zichtbaar is én als lastig aanspreekbaar en bespreekbaar wordt gevonden. Want ja, jij bent wel de leidinggevende die tussen jou en het (grotere) systeem, de organisatie staat, en dus in de ogen van mensen, ‘het’ aan moet (kunnen) pakken. Terwijl wij (United Sense) weten dat niemand dit - in zijn eentje - in het grotere geheel kan oplossen.

Probleem is echter dat Mentaal Verzuim meestal niet is ontstaan ‘onder’ de actuele leidinggevende, manager of directeur maar is het daarvoor al ontstaan. In niet uitkomende verwachtingen, vervelende eerdere ervaringen, beschadigd vertrouwen, etc..

Zaken die voorin het geheugen zijn gaan liggen en zelfs bezit kan hebben genomen van het collectieve geheugen in de organisatie.

Hoe groot is het verschil tussen overheid en bedrijfsleven?

Zoals u in bovenstaande afbeelding kunt zien is het Collectief Mentaal Verzuim en het daarmee Onbenut Vermogen in de publieke sector aanzienlijk groter dan binnen het bedrijfsleven.

Hoe komt dat?

De consequenties van te hoog Collectief Mentaal Verzuim binnen **het bedrijfsleven** vertalen zich direct naar afnemend klantenbestand omdat de product- en dienstenprijs te hoog wordt omdat de verborgen kosten ervan doorgerekend worden naar de klant. En als niet alles naar klanten wordt doorgerekend dan gaat het ten koste van de winst waardoor moeilijker investeringen gedaan kunnen worden hetgeen op termijn ook tot klantenverlies zal leiden. Dat is één corrigerend mechanisme. Het andere is het gegeven dat het functioneren van medewerkers frequenter en beter wordt gevolgd en word bijgestuurd.

De overheid heeft een z.g. gedwongen winkelnering. Van alles is er maar één organisatie waar alle klanten(burgers) onvrijwillig aan gebonden zijn en blijven. Zij kennen geen weglopende klanten. En komen zij geld tekort wordt dat door de politiek (samenleving) gesuppleerd maar gaat de verloren capaciteit wel de kwaliteit negatief

belasten. Het daadwerkelijk consistent en consequent doorvoeren van beoordelings- en functioneringsgesprekken laat zeer te wensen over. Het daadwerkelijk goed doorgevoerd krijgen van een gewenste omslag in de organisatiecultuur lijkt als project altijd succesvol te zijn (geweest) terwijl dat in de praktijk zo niet door medewerkers wordt ervaren.

Hoe groot zijn de verborgen kosten (daarvan)?

Per 10% verborgen potentieel, zoals wij dat bewust, zichtbaar en meetbaar maken, is er een financieel vermogen gemoeid die qua grootte het best is uit te drukken in meer dan 9.000,-- tot 18.000,-- euro per medewerker per jaar keer het aantal medewerkers van de organisatie. Vermijdbare kosten in de vorm van faal- en consequentiekosten en in de vorm van verspilde personeelskosten.

Waar vinden wij verborgen potentieel

In de wisselwerking tussen mensen en hun organisatie.
In alle lagen en onderdelen van de organisatie.
Juist vaak met name in gestresste werkomstandigheden.
Gewoon in bestaande organisatieculturen.

Wat de top niet (**zeker**) weet maakt de zaak zeer kwetsbaar.

Als de top van de organisatie de werkelijke omvang van het verborgen potentieel niet kent moet zij wel kosten- reducerende maatregelen nemen. Dat zijn veelal, met name voor de werkvloer, onbegrepen maatregelen. Want juist dáár leeft de onuitgesproken wetenschap die in 94% van de Nederlandse organisaties en bedrijven onzichtbaar verantwoordelijk is voor pijn, onzekerheid, onmacht en stille onvrede die afhaakgedrag voedt.

Een ongemakkelijke waarheid

Eén die in tegenvallende tijden en tegenvallende resultaten knaagt aan het zelfbeeld en zelfvertrouwen van leidinggevendenden die daarmee kennismaken, en dat dan liever



vermijden dan aangaan. Dat is de werkelijke oorzaak van stille weerstand en afhaakgedrag bij medewerkers. En dat voedt weer de omvang van dat verborgen en dus onbenutte potentieel wat wij **Blauw Goud** zijn gaan noemen. Kortom, een vicieus patroon dat marges en klanttevredenheid van bedrijven en organisaties neerwaarts trekt. En dat leidt weer tot onnodige ingrepen.

Dit is – in eerste instantie - een zaak van de top

Van bewustwording en zorgvuldigheid. Van de boodschap naar de mensen dat - nadat dit Onbenut Vermogen is vrijgemaakt – de negatieve werkdruk en werkstress niet groter maar juist kleiner wordt. Relaties en verhoudingen sterker worden en mensen meer energie voor hun rust en thuis overhouden.

En de zaak?

Die wordt mentaal schoner, gezonder, vitaler en sterker waarbij het geld (in de vorm van minder kosten en/of meer opbrengst) dat met deze bewustwordingstrip vrij gaat komen tot snellere en grotere investeringen kan leiden voor een mooiere toekomst.



NEDERLANDS EN VLAAMS KENNISCENTRUM VOOR ORGANISATIEVITALITEIT EN ONBENUT VERMOGEN

United Sense Birkstraat 79 3768 HC Soest Tel: 035.6019275 info@unitedsense.nl [De site: www.unitedsense.nl](http://www.unitedsense.nl) [Het kenniscentrum.](#)