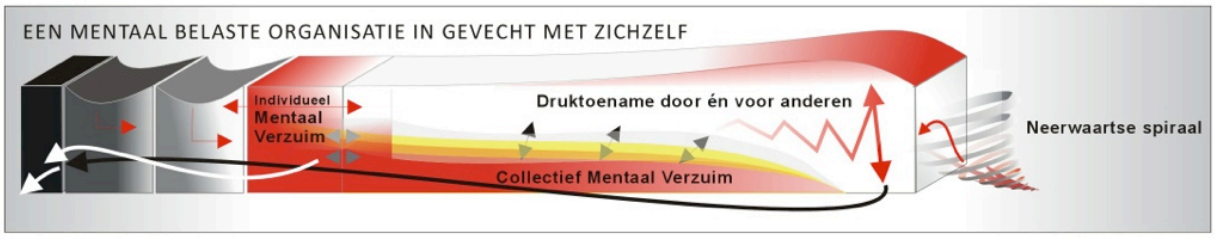
Organisatiegezondheid in beeld

Hoe zo gezond mogelijk alles uit leven en werken te halen?

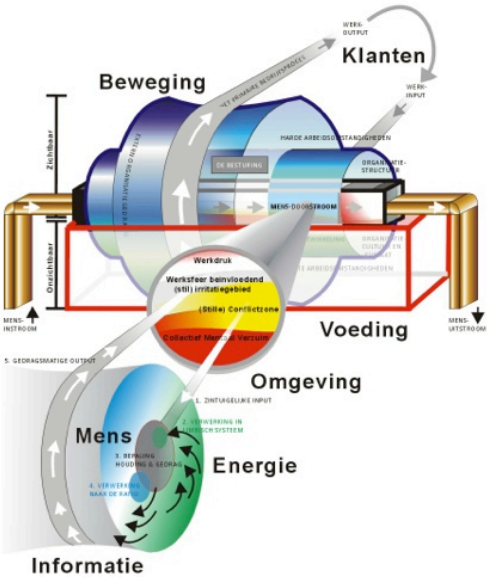
Een gezonde geest in een gezond lichaam voorspelt **de beste kans op leven en overleven**. Zonder dat wordt en blijft leven en werken, worstelen. Dat geldt voor de mens en voor de organisatie als belangrijkste omgeving voor werken.

Als de geest, die leeft in een organisatie, gezond is werkt die vóór de organisatie als **een self-fulfilling prophecy.** Als **een projectie op de toekomst** waar mensen vol voor willen (blijven) gaan. Als organisaties in staat zijn zó'n beeld tussen de oren en ogen van mensen te krijgen en daar vast kunnen houden is hun **energie en potentie** voor de zaak waar zij allen in goede harmonie en samenwerking voor willen (blijven) gaan. Dat is een gezonde zaak waarin **zonder druk** al het beschikbare vermogen **doelgericht in productie** komt.

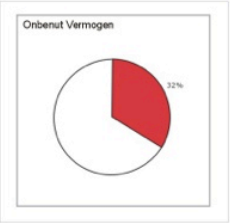
Management focust primair op resultaten. De beste condities om tot die resultaten te kunnen komen worden vaak in de resultaten ondergesneeuwd. Gaat het met de resultaten goed dan is er geen noodzaak. Gaat het met de resultaten niet goed dan richt zich de aandacht op sleutelen, kosten besparen en bezuinigen. Dan krijgen de symptomen en gevolgen alle aandacht. **En dat kost een vermogen!**



Wat dit verschil veroorzaakt visualiseren wij **in 7 pagina's**. Ontdek daarin hoe in het organisatiesysteem de gezondheid en slagkracht ervan bepaald wordt door het **Collectief Mentaal Vermogen**. Een werkterrein dat zover nog niet in organisaties is benoemd **waardoor het Onbenut Vermogen van de organisatie toeneemt** maar de organisatie daarvoor **onbereikbaar** is. Een organisatie in die toestand gaat uit verbinding, fragmenteert en **keert zich naar binnen** waar een eigen werkelijkheid het gaat overnemen van de realiteit.

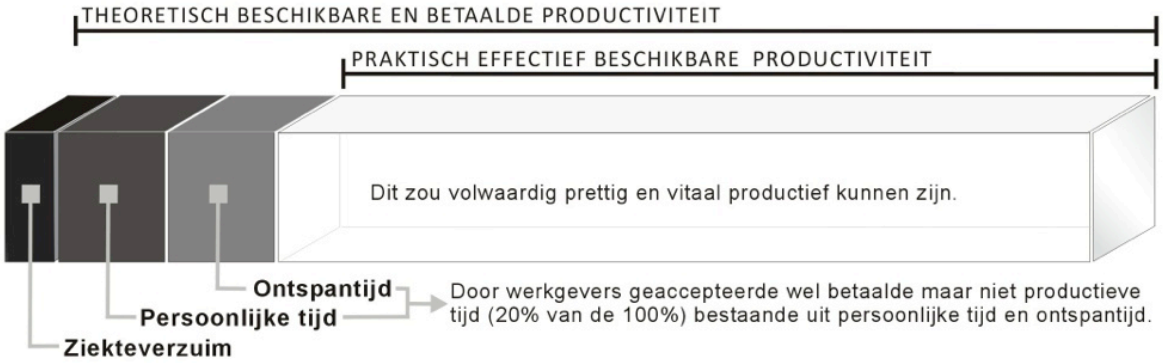


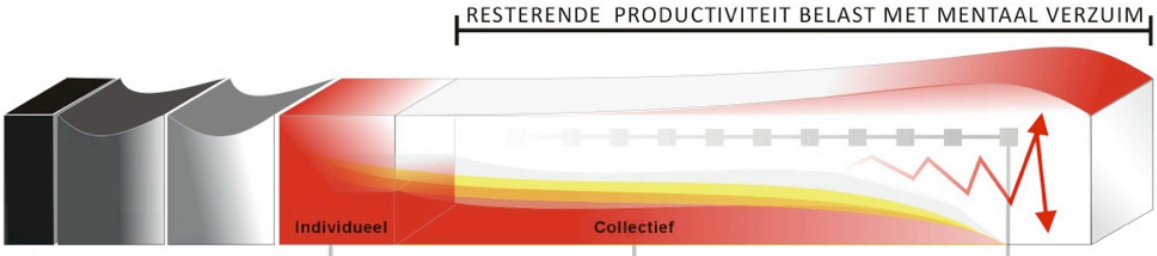
Het vermogen van het organisatiesysteem loopt ongemerkt met soms wel 45% terug (Link naar metingen). De financiële consequenties daarvan zijn enorm (link naar de omrekentabel).



Potentieverlies in beeld

De wisselwerking tussen inzet en verzaken en de impact daarvan op organisatiepotentie.



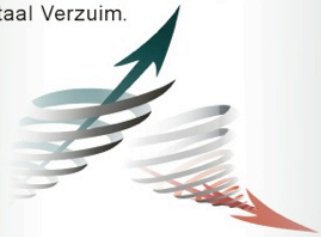


Mentaal Verzuim:
Een wel op de zaak aanwezig zijn maar daar niet meer voldoende mee bezig zijn. Het veelal onbewust en ongewild verzaken van taken, afspraken en verantwoordelijkheden dat merkbaar wordt in onduidelijk afhaak- en vermijdingsgedrag.

Zij die niet los kunnen laten
zullen het Mentaal Verzuim en daarbij optredend verzaken van anderen proberen te compenseren door nog harder te gaan werken en daarvoor hun persoonlijke tijd e.d. op te offeren. Daarmee lopen zij de grootste burn-out risico's en voeden zij het vermijdbare deel van ziekteverzuim.
Een ander deel van hen zal een meer eigen spoor gaan trekken om vanuit betrokkenheid of loyaliteit toch die bijdrage te kunnen leveren waar zij zich goed bij voelen.

Een zelfbeschermingsmechanisme
van mensen die weinig tot geen invloed meer voelen op omstandigheden die zij nodig hebben om het beste van zichzelf te kunnen durven en willen geven.

Deze bewegingen bij elkaar
zorgen dat er tegengestelde krachten ontstaan waarbij de opwaartse krachtenvoor een belangrijk deel weer teniet gedaan worden door de neerwaarts trekkende bewegingen die voortkomen uit het Collectief Mentaal Verzuim.



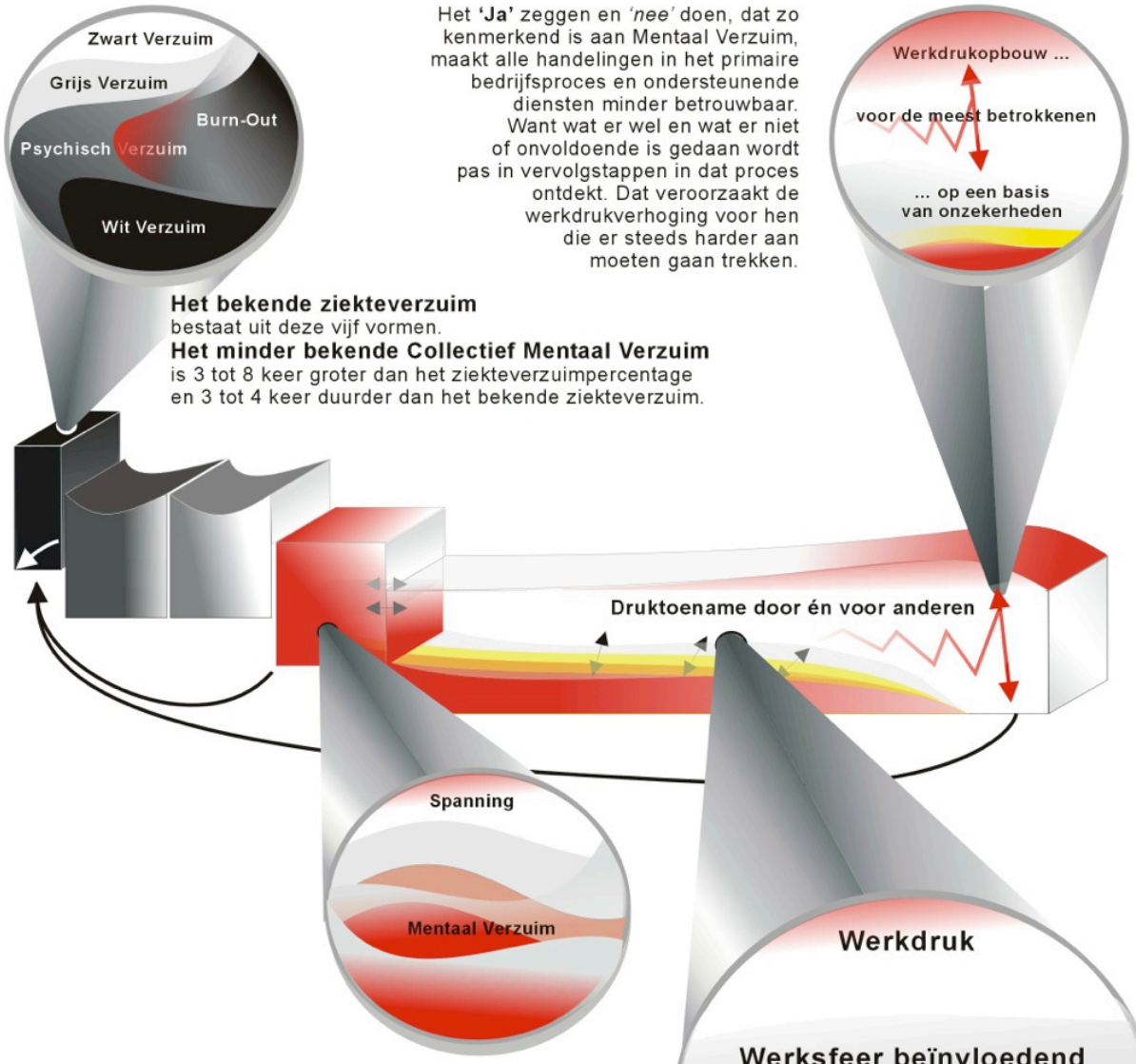
Deze tegengesteld werkende krachten nemen **de meeste energie** van mensen.

Collectief Mentaal Verzuim:
Wanneer het meer individuele Mentaal Verzuim qua oorzaken niet wordt aangepakt of gerichte aandacht krijgt gaan anderen zich daar ook aan overgeven en op aanpassen. Het geloof en vertrouwen in de organisatie neemt af. Het totale productieve vermogen van een organisatie kan daarmee tussen de 10% en 35% terug lopen. Interne klanten worden niet meer naar verwachting geholpen waardoor de externe klanten hier grote last van gaan krijgen. Het Collectief Mentaal Verzuim is daarmee een gevaar dat de organisatie van binnenuit verzwakt terwijl zij zich **- juist nu -** van binnenuit zou moeten versterken.

Houding en Gedrag in beeld

De wisselwerking tussen inzet en verzaken en de impact daarvan op organisatiepotentie.

Het **'Ja'** zeggen en *'nee'* doen, dat zo kenmerkend is aan Mentaal Verzuim, maakt alle handelingen in het primaire bedrijfsproces en ondersteunende diensten minder betrouwbaar. Want wat er wel en wat er niet of onvoldoende is gedaan wordt pas in vervolgstappen in dat proces ontdekt. Dat veroorzaakt de werkdrukverhoging voor hen die er steeds harder aan moeten gaan trekken.



Het bekende ziekteverzuim
bestaat uit deze vijf vormen.
Het minder bekende Collectief Mentaal Verzuim
is 3 tot 8 keer groter dan het ziekteverzuimpercentage
en 3 tot 4 keer duurder dan het bekende ziekteverzuim.

Spanning- en werkdruktoename ontstaat in een oorzaak - gevolg mechanisme dat direct voortkomt uit Collectief Mentaal Verzuim in de organisatie en processen waardoor in de dagelijkse gang van zaken verstoringen, oponthoud, miscommunicatie, (af)wachttijden, half werk, fouten, onduidelijkheden, niet uitkomende verwachtingen e.v.a. gevolgen die daar weer uit optreden. Reorganisaties en kostenbesparing als bestrijdingsmiddel hiervan vergroten de druk en de gevolgen daarvan. Temeer daar in toenemende en langer durende reorganisaties het Collectief Mentaal Verzuim eerder toe dan afneemt.

(Stil) irritatiegebied: Hier ergeren mensen zich vaak onuitgesproken aan elkaar over verzaken van afspraken en niet meer uitkomende verwachtingen als gevolg van façadegedrag en 'ja' zeggen en 'nee' doen.

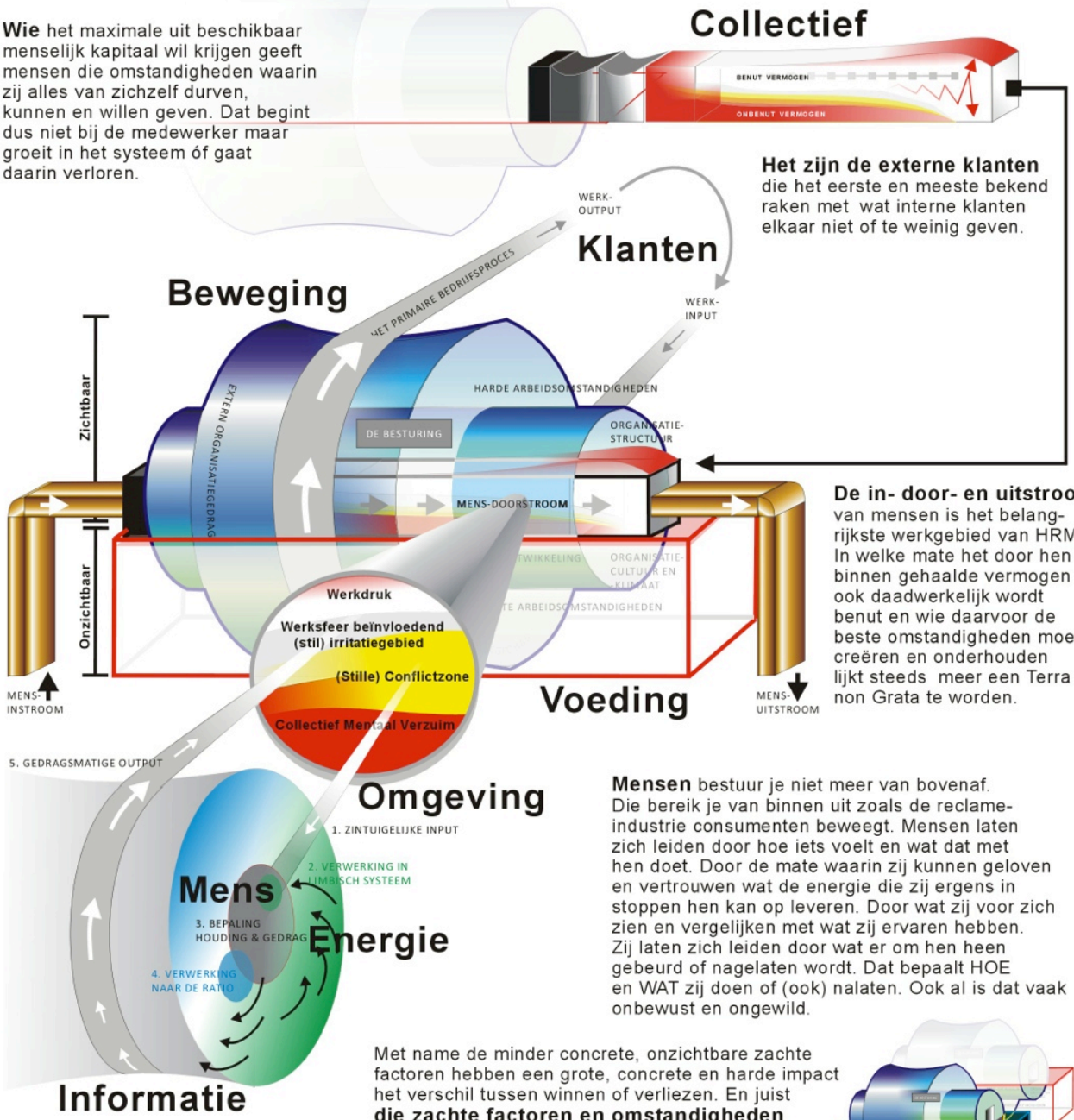
(Stille) conflictzone: In deze zone zien nog betrokken mensen hoe mensen zich opstellen en gedragen die zich over hebben gegeven aan Mentaal Verzuim. De werkdruk en werkstress-toename die daarmee voor de nog betrokken mensen ontstaat gaat verhoudingen en relaties aantasten. Dat gebeurt vaak niet open omdat mensen relaties graag goed willen houden en conflicten willen vermijden.

Het organisatiesysteem in beeld

Hier worden de onderdelen in samenhang zichtbaar gemaakt die samen het organisatiesysteem vormen.

Je kunt naar een organisatie kijken als een organisme of als een systeem waarin je, toen je daar na een zorgvuldige selectie bent begonnen om een bijdrage te leveren. We hebben het als systeem in beeld gebracht. Net als een organisme bestaat ook een systeem uit zichtbare en onzichtbare 'onderdelen' waarmee mensen voortdurend in wisselwerking zijn. Waarvoor zij veel doen en die veel met hen doet. Wat het systeem met hen doet bepaalt wat mensen bijdragen. Het bepaalt hun denken, doen en nalaten. Hun inzet en de mate daarvan.

Wie het maximale uit beschikbaar menselijk kapitaal wil krijgen geeft mensen die omstandigheden waarin zij alles van zichzelf durven, kunnen en willen geven. Dat begint dus niet bij de medewerker maar groeit in het systeem óf gaat daarin verloren.



Het zijn de externe klanten die het eerste en meeste bekend raken met wat interne klanten elkaar niet of te weinig geven.

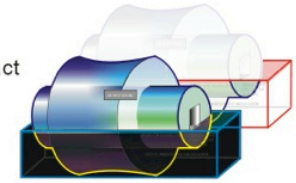
De in- door- en uitstroom van mensen is het belangrijkste werkgebied van HRM. In welke mate het door hen binnen gehaalde vermogen ook daadwerkelijk wordt benut en wie daarvoor de beste omstandigheden moet creëren en onderhouden lijkt steeds meer een Terra non Grata te worden.

Mensen bestuur je niet meer van bovenaf. Die bereik je van binnen uit zoals de reclame-industrie consumenten beweegt. Mensen laten zich leiden door hoe iets voelt en wat dat met hen doet. Door de mate waarin zij kunnen geloven en vertrouwen wat de energie die zij ergens in stoppen hen kan op leveren. Door wat zij voor zich zien en vergelijken met wat zij ervaren hebben. Zij laten zich leiden door wat er om hen heen gebeurd of nagelaten wordt. Dat bepaalt HOE en WAT zij doen of (ook) nalaten. Ook al is dat vaak onbewust en ongewild.

Met name de minder concrete, onzichtbare zachte factoren hebben een grote, concrete en harde impact het verschil tussen winnen of verliezen. En juist **die zachte factoren en omstandigheden**

> Intern organisatiegedrag
> Organisatiecultuur
> Organisatieklimaat
> Zachte arbeidsomstandigheden
> Mechanismen en patronen
> en het Collectief Mentaal Vermogen

zijn in veel organisaties qua verantwoordelijkheidsgebied nog een niemandsland en black box.



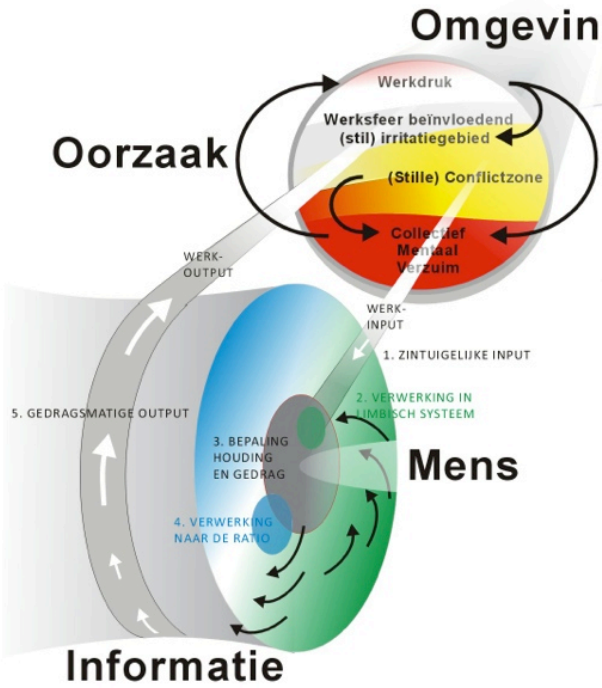
De wisselwerking in beeld

Goede werking vereist samenwerking, overbrenging en wisselwerking.

Als een computersysteem trager wordt of blijft hangen ligt dat aan de hardware of aan de software.
In meer dan 99% is het de - niet zichtbare - software waardoor - de concreet zichtbare - hardware verzaakt.
Als een organisatiesysteem niet meer oplevert dan er in zit is dat net zo. Dan zijn het de zachte factoren die een soepele overbrenging tussen de verschillende functionarissen of onderdelen verstoren. Die kunnen een oorzaak-gevolg kettingreactie veroorzaken die de energie en het vermogen van de organisatie helemaal leeg kan trekken.

Wat in het organisatiesysteem niet goed werkt veroorzaak wrijving, druk en spanning. Daar reageren mensen op met het afgeven van signalen. Als die signalen niet adequaat worden opgepakt óf als er geen feed-back op komt haken mensen af met Mentaal Verzuim. Met grote consequenties voor de productiviteit, de organisatie de mensen en de resultaten.

llectief Mentaal Verzuim
lt aangepakt des temeer
ermogen er vrij komt in
en voor de organisatie.



De mens functioneert in een voortdurende wisselwerking met zijn omgeving en stemt - veelal onbewust - daarop zichzelf af. Hij neemt daaruit voortdurend, meest onbewust, informatie op en verwerkt die doorlopend ' op de achtergrond'. Dat gebeurt in het belangrijkste schakelstation voor keuzes en beslissingen. In het Limbisch Systeem. In het hart van ons verstand. Daar waar zintuiglijke informatie eerst binnen komt en wordt bepaald WAT en HOE ons daarbij voelen. Daarom worden zintuigen ook wel elsorganen genoemd en wordt 'gevoel' als het meest ontraceerbare zintuig beschouwd.

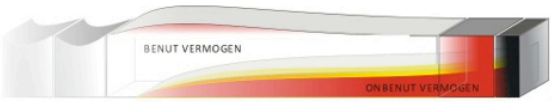
En waar gruwen veel managers van? Juist. Van ontraceerbare informatie, vage signalen en onzichtbare krachten waar zij de vinger niet achter kunnen krijgen. Die ontnemen hen het gevoel van controle waar velen van hen zich stelselmatig tegen verweren en zelfs afzetten. Het is daarom dat medewerkers bij veel managers niet meer bespreekbaar maken wat zij echt nodig hebben om alles van zichzelf te kunnen willen en durven geven!

Bij de meeste medewerkers is het omgekeerde het geval. Die weten intuïtief dat zij niet door managers geleid worden maar door hun gevoel. Door wat de omgeving met hen doet. Door wat 'de organisatie' daarmee en met hen doet of juist verzaakt.

Daarom is het ook zo onvoorstelbaar dat bij arbeidsomstandigheden steeds maar weer de z.g. harde, fysieke omstandigheden de meeste aandacht krijgen. Want die zijn inmiddels meestal wel op orde.

Mensen stemmen hun inzetbereidheid en de mate daarvan af in een voortdurende wisselwerking tussen het organisatie-gedrag en het persoonlijk gedrag.
Maar ook dat gebied is qua verantwoordelijkheid nog niet belegd.

Des te meer het belang en de impact van zachte factoren voor harde resultaten wordt herkend en erkend des te meer vermogen - zonder druk - vrij komt.



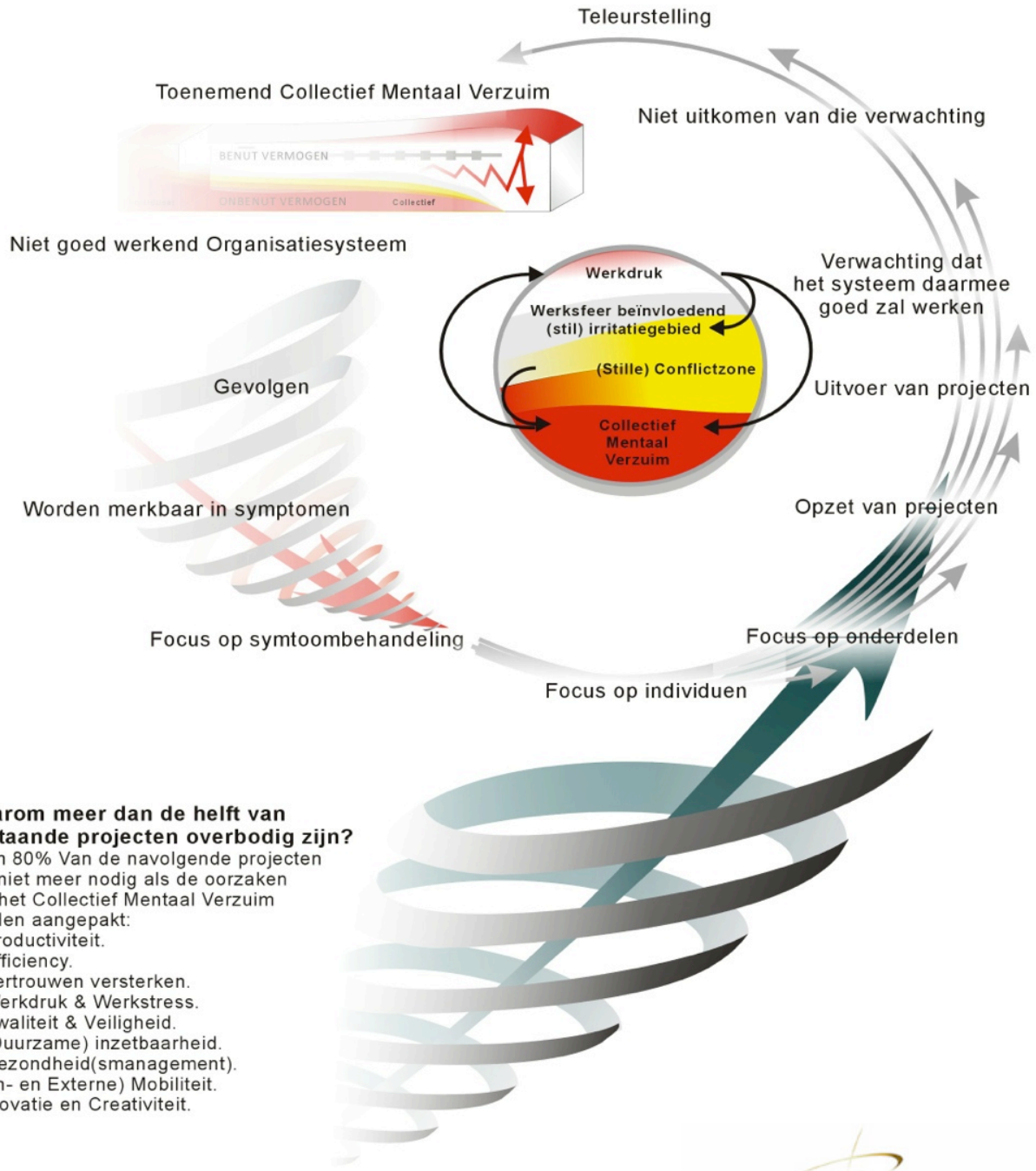
Beschikbaar vermogen
Benut vermogen
———————
Onbenut vermogen

De drukspiraal in beeld

Hoe de druk verder zal oplopen of af kan gaan nemen.

Met wat de één verzaakt wordt een ander overbelast. Bij Mentaal Verzuim is alleen nooit direct duidelijk wie die ene is en wanneer wat die ene wel en wat die ene niet heeft gedaan of zal gaan doen! Met *"Ja"* zeggen en 'nee' doen wordt betrouwbaarheid een façade waarachter wantrouwen en onzekerheden mensen doet inhouden en meer laat afwachten dan doen. Langs die rode draad ontwikkelt zich een productieproces dat door vooral het Collectief Mentaal Verzuim meer druk en onrust kent - en daarom meer energie en tijd, en dus geld - vraagt dan nodig is. Dat maakt het product of de dienst te duur en dus minder aantrekkelijk voor klanten.

Ieder project dat gestart wordt om onbenut vermogen vrij te krijgen - zonder de werkelijke oorzaken ervan de juiste aandacht te geven wordt door medewerkers beschouwd als een toenemende belasting. Alleen medewerkers die iets hebben met het thema waar het project voor is opgezet zullen voor dat project gaan en van de ontwikkeling ervan kennis (blijven) nemen.

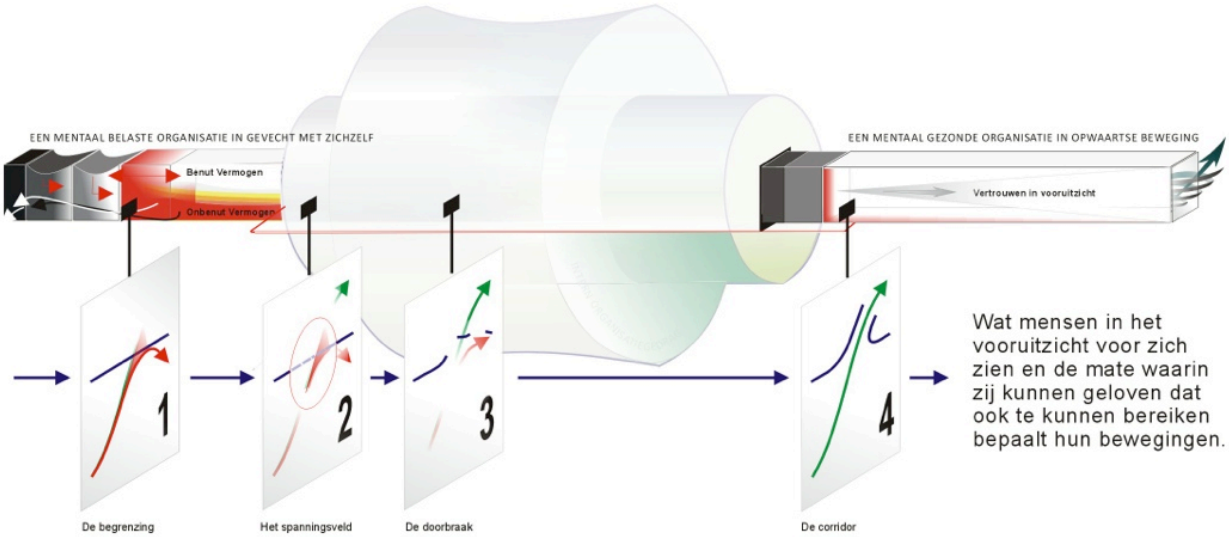


Waarom meer dan de helft van bestaande projecten overbodig zijn?
Ruim 80% Van de navolgende projecten zijn niet meer nodig als de oorzaken van het Collectief Mentaal Verzuim worden aangepakt:

- Productiviteit.
- Efficiency.
- Vertrouwen versterken.
- Werkdruk & Werkstress.
- Kwaliteit & Veiligheid.
- (Duurzame) inzetbaarheid.
- Gezondheid(smanagement).
- (In- en Externe) Mobiliteit.
- Inovatie en Creativiteit.

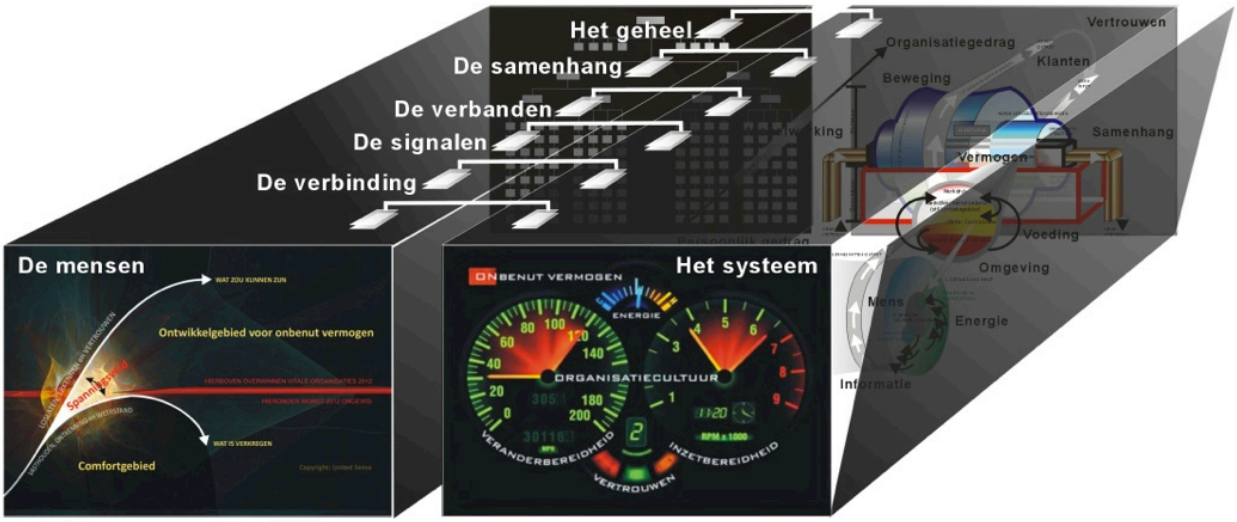
De aanpak in beeld

In korte tijd met impact op groeps- of organisatieniveau
bewust, zichtbaar, meetbaar en bespreekbaar maken doorbreken en een corridor maken



Wat mensen in het vooruitzicht voor zich zien en de mate waarin zij kunnen geloven dat ook te kunnen bereiken bepaalt hun bewegingen.

De opbrengst is minimaal het tienvoudige van de investering (link naar herleidingstabel in euro's).



De mensen: Vermijden van een spanningsveld is natuurlijk gedrag van mensen. Met het zichtbaar en bespreekbaar maken van dit spanningsveld worden doelstellingen sneller en vollediger gerealiseerd. **Het systeem:** De gezondheid van het geheel groeit in de verbinding van de onderdelen en de mate waarin de informatie kan stromen en vrij kan uitwisselen. In **de Black Box** van het Organisatiesysteem en -omstandigheden vinden wij **binnen 2 dagen 80%** van de oorzaken en een goede indicatie van de omvang van nog beschikbaar Onbenut Vermogen.

De kracht van onze ruimschoots bewezen aanpak zit in:

- De top-down benadering.
- De doelgerichtheid en het doorzetten waar anderen stoppen.
- De focus op ieders eigen aandeel in de situatie waarin 'we' ons (ook zij zich) bevinden.
- Het creëren van omstandigheden waarin mensen zich uit willen, kunnen en durven spreken.
- Het zichtbaar maken van het organisatiesysteem waarin mensen hun inzet plegen óf onthouden.
- Maar ook het bewerkstelligen van de dialoog en collegiaal aanspreekgedrag.
- Het doelgericht samenbrengen van medewerkersbelangen en werkgeversbelangen.
- De interne verankering van de meeropbrengst en de positieve effecten daarvan.
- Het gezond maken van met name de zachte (omgevings)factoren.
- De snelheid waarmee de omslag wordt bereikt en de garantie.
- Het mobiliseren van collegiale bijsturing.