



### **Wat kost het uw organisatie als u geen zicht heeft op de ongeschreven regels?**

Onze opdrachtgevers zijn ervan overtuigd dat het op een hoger plan brengen van hun organisatie onlosmakelijk verbonden is met de ongeschreven regels. Nooit kregen wij de vraag een en ander te becijferen. Ondanks de positieve feedback die wij krijgen van onze opdrachtgevers, willen wij graag ook de harde cijfers zien. Cijfers die laten zien dat het rendement van onze methodiek daadwerkelijk zo goed is als wordt gezegd. Hieronder staat een lijst van meetbare elementen, die ook in uw organisatie van toepassing zijn.

Hier zetten wij op een rij welke enorme kosten u blijft maken die onnodig zijn en die kunnen worden gediagnosticeerd met de ongeschreven regels analyse methodiek

Een aantal kostenhoofdstukken zijn goed te berekenen vanwege de beschikbaarheid van kengetallen.

Andere kostenhoofdstukken kennen geen kengetallen (niet beschikbaar) en zijn gebaseerd op het logisch doortellen op basis van veelal wetenschappelijk bewezen uitgangspunten.

#### Kostenhoofdstukken

- A. Verzuim en uitstroom
- B. Angst
- C. Stress
- D. Probleemoplossend vermogen
- E. Uitval/afval
- F. Herstelkosten
- G. Goodwill/klanten
- H. Opleiding en training
- I. Werving en selectie
- J. Kwaliteit van beslissingen

#### **A1. Verzuim**

Een dag verzuim kost de werkgever gemiddeld € 320,- per medewerker. 80% van het verzuim is niet medisch<sup>1</sup>.

Wij hebben 10 verzuim- en reïntegratiebegeleiders, veelal werkzaam voor UWV, gevraagd of zij een relatie zien tussen de bestaande ongeschreven regels en ziekteverzuim. Dit uit zich onder andere in arbeidsklimaat en onderlinge relaties. Alle arbeidsdeskundigen gaven aan dat hier, naast privéomstandigheden, de grootste oorzaak ligt voor verzuim.

We nemen als rekenvoorbeeld een organisatieonderdeel waar 2000 mensen werkzaam zijn. Als een verandering in ongeschreven regels zou leiden tot een daling van 1% langdurig ziekteverzuim, bespaart deze organisatie zo'n € 2.300.000,-. (1% van 2000 = 20 x € 320,- x 360). Dit betekent dat de investering die u zou doen met onze methodiek in 1 jaar tussen de 5 en 10 keer wordt terugverdiend.

Ook een gezonde organisatie heeft een percentage verzuim.

***Een hoog verzuim betekent daarentegen dat er een aantal mechanismen in de organisatie zitten die het verzuim veroorzaken en die weggenomen kunnen worden.***

---

<sup>1</sup> Deze cijfers zijn afkomstig van Sv



## A2. Uitstroom

Uitstroom van hoger opgeleid personeel kost per persoon gemiddeld € 30.000,-<sup>2</sup> Wanneer door het ombuigen van een aantal fnuikende ongeschreven regels 5 mensen een jaar langer in de organisatie worden gehouden, dan bespaart u dit € 150.000,- . Denk hier aan de kosten voor de werving, selectie en inwerkperiode van nieuwe medewerkers die de uitstroom moeten opvangen. Dit loopt, zeker bij hoogopgeleiden, per persoon op tot tientallen procenten van hun jaarsalaris.

Voorbeelden van ongeschreven regels die uitstroom voorspellen

'Voor je ontwikkeling hoef je hier niet te zijn', 'als je de kans krijgt, zorg dan dat je weg bent', 'als je hogerop wilt, moet je bevriend zijn met de baas.'

Een van de manieren waarop wij uitstroom aanpakken is door mensen werkelijk te betrekken. Door te betrekken, raken mensen betrokken. Uitstroom heeft een direct verband met betrokkenheid. Auditors die bij onze klantorganisaties rondlopen geven aan dat medewerkers enorm betrokken worden – en daarmee zijn – bij de ontwikkelingen in de organisatie. Medewerkers moeten zich op een gezonde manier belangrijk voelen.

## B. Angst

'Angst kost de Duitse economie jaarlijks miljarden' luidde een krantenkop van een Duitse nationale krant. Angst heeft directe impact op het aanpassingsvermogen, het leervermogen en het innovatievermogen van de organisatie. Uit onderzoek blijkt dat angst samenwerking belemmert en leidt tot vechtgedrag, vluchtgedrag, of tot verlamming<sup>3</sup>. Ongeschreven regels laten zien of en waar er angst zit en hoe deze wordt gecultiveerd.

Voorbeelden van ongeschreven regels die wijzen op angst

'vermijd conflicten', 'wees niet kritisch tegenover het management', 'met de directie erbij zeg je niet wat je werkelijk denkt', 'wees gemiddeld.'

## C. Stress

Stress kan uiteindelijk leiden tot verzuim, maar daar ligt nog een hele weg voor. Medewerkers kunnen hun eigen stress gaan reguleren door allerlei activiteiten te gaan omzeilen, zich steeds onzichtbaarder te gaan gedragen, zich steeds a-kritisch op te stellen en een houding aan te nemen van 'het zal mijn tijd wel duren'. Killing uiteraard, wat zich onvermijdelijk zal uiten in de financiële cijfers.

Een zekere hoeveelheid stress is noodzakelijk voor prestatie. Hoewel de boog niet altijd gespannen kan zijn, is er een zwakke relatie tussen werkuren en stress. Stress wordt veroorzaakt door iets te moeten doen wat je niet zelf kunt regelen. In de Bedrijfskunde heet dit 'regelcapaciteit'<sup>4</sup>. Regelcapaciteit (en dus stress) hebben te maken met het inrichten van de organisatie, de managementstijl en ook de ongeschreven regels.

Voorbeelden van ongeschreven regels die lijden tot stress in de organisatie

'vermijd de formele weg', 'zorg dat je bevriend bent met het secretariaat', 'je wordt hier aan je lot overgelaten', 'je wordt hier nergens op afgerekend.'

Ook tegenstrijdige signalen leveren stress op. De manager zegt bijvoorbeeld dat er in teams gewerkt moet worden maar tegelijkertijd krijg je een bonus als je beter presteert dan je teamgenoten.

<sup>2</sup> Deze cijfers zijn ontleend aan Microsoft (een organisatie met hoogopgeleide professionals)

<sup>3</sup> Boudewijns, J.M. (2005) 'Ongeschreven regels in perspectief, een methode om organisatieleervermogen te diagnosticeren' (proefschrift).

<sup>4</sup> Sitter, L.U. De (1994), *Synergetisch produceren*, Human resource mobilisation in de productie: een inleiding in de structuurbouw, Van Gorcum, Assen.

<sup>5</sup> Accenture high performance workforce study

<sup>6</sup> Beloningsindex 2007

<sup>7</sup> M. Bührs en E. De Groot (2007), *Stratego voor vrouwen*, Academic Service



Stress ontstaat ook wanneer gedrag om de ene motivator (drijfveer) te bevredigen, het bevredigen van een andere motivator onmogelijk maakt. Bv., iemand wil carrière maken maar ook bij de groep horen en een prettige werksfeer hebben. Om carrière te maken moet hij initiatief tonen maar dan ligt hij uit de groep want dan is hij een 'uitslover'.

#### **D. Probleemoplossend vermogen**

Een excellente organisatie onderscheidt zich niet van de slecht presterende organisatie in het feit dat ze geen of zelfs minder problemen hebben. Een excellente organisatie heeft wel een groter vermogen om problemen op te lossen. Er zijn allerlei mechanismen die het probleemoplossend vermogen doen dalen in slechte tijden, terwijl het juist dan extra nodig is. Angst neemt vaak omgekeerd evenredig toe met daling van het probleemoplossend vermogen. We zien dus vaak vergelijkbare ongeschreven regels bij angstculturen en culturen met een laag probleemoplossend vermogen.

Voorbeelden van ongeschreven regels die het probleemoplossend vermogen beperken:

'Problemen van anderen los je niet op', 'richt je alleen op je eigen zaken', 'je mag hier "ja" zeggen en "nee" doen', 'wees niet te kritisch', 'met de manager erbij zeg je niet wat je werkelijk denkt', 'steek je kop niet boven het maaiveld uit.'

Problemen zijn een discrepantie tussen wat men wil en wat er werkelijk gebeurt. Deze discrepantie betekent dus niets anders dan dat er op dat moment sub-optimaal gewerkt wordt. Hoe langer deze situatie bestaat, hoe groter de mogelijke voorsprong van een concurrent. Het ophopen van problemen werkt bovendien een negatieve spiraal in de hand van onvoldoende resultaten, ontmoediging, gevoelens van onmacht, toename van stress, ontwijkgedrag, enz.

Opvallend genoeg komen schattingen van productiviteitsverlies doordat problemen te lang blijven liggen van laag tot hoog in de organisatie heel aardig overeen. Die schatting ligt rond de 30% (eigen onderzoek onder 15 respondenten in verschillende organisaties). Mochten wij dit met u reduceren tot 20% - en dat is heel reëel - dan is dat bij een omzet van € 1000.000,-, € 100.000,-. *Dat is het verschil tussen rode cijfers en een prima bruto marge.*

#### **E. Uitval en afval**

Uitval en afval zijn duidelijke meetpunten voor de mate waarin een organisatie haar processen beheerst. Onlangs hebben wij met de ongeschreven regels methodiek samen met de organisatie de uitval (goed product dat is afgekeurd) van omgerekend 20 kilometer aan vrachtwagens in minder dan 6 maanden bijna gehalveerd. Om precies te zijn: van 18.000 ton naar 10.000 ton afkeur. De keuringsnormen en het keuringsproces bleven onveranderd; de verbetering is rechtstreeks behaald in de procesbeheersing binnen de productie. Ongeschreven regels die we bij de start hebben gediagnosticeerd en gezamenlijk hebben omgebogen naar ander gedrag zijn:

Voorbeelden van ongeschreven regels die uit- en afval in de hand werken

'Je moet hier tonnen maken', 'kwaliteit is iets voor de afdeling Kwaliteit' (dus niet voor productie), 'ieder gaat hier z'n eigen gang', 'je mag hier "ja" zeggen en "nee" doen.'

#### **F. Herstelkosten**

Herstelkosten hangen direct samen met de aard van het productieproces en de ernst van de fout. Een voorbeeld van een staalfabrikant: een procesbreuk bij het continu gieten van staal leidde tot het stilzetten van de hele keten tot aan de hoogovens toe. Na het herstellen van de schade, moest het proces weer opnieuw worden opgestart. Dit was direct terug te zien in de jaarcijfers.

De herstelkosten in een dienstverlenend proces kunnen echter ook aanzienlijk zijn: een bank bijvoorbeeld die niet de juiste transactie uitvoert in opdracht van een klant en daardoor beursverliezen voor haar rekening moet nemen. Opdrachtgevers die met dit soort vraagstukken kampten, confronteerden wij o.m. met onderstaande ongeschreven regels:



Voorbeelden van ongeschreven regels die hoge herstelkosten in de hand werken

'Zorg dat je tempo maakt', 'zorg dat je druk bent', 'neem beslissingen snel', 'je moet hier geen muggenzifter zijn', 'meld pas een fout als je ook weet dat je deze op kunt lossen', 'je mag hier geen fouten maken'.

### **G. Goodwill/klanten**

Soms zijn kosten niet direct in te schatten maar iedere verkoper weet dat ze bestaan en wel het meest schadelijk zijn voor de organisatie: het weglopen van klanten. Hier geldt dat oog hebben voor alleen grote fouten misleidend is. Grote fouten hoeven niet erg te zijn, *als ze onzichtbaar blijven voor de klant*. Kleine fouten kunnen grote gevolgen hebben als de klant ze direct ziet en ervaart. Drie kleine fouten kan leiden tot het vertrek van een klant, en als deze klant een grote klant is, kunnen ook kleine fouten in de miljoenen aan omzetverlies lopen.

*Heeft men oog voor 'detail', voelt men de eigen unieke bijdrage aan het eindproduct?*

Voorbeelden van ongeschreven regels die goede kwaliteit belemmeren

'zorg dat je niet bij verpakking terecht komt', (omdat het lage status heeft), 'je moet hier meters maken', 'je wordt hier niet gewaardeerd', 'het management zie je nooit op de werkvloer', 'de afdeling Kwaliteit is verantwoordelijk voor kwaliteit'.

Een ondernemer die later zijn bedrijf voor 500 miljoen DM verkocht vertelde mij dat *ieder* lid in de organisatie essentieel is. 'Als je in de kastuinbouw zit dan kan iedere tomatenplukker en iedere verpakker ervoor zorgen dat jouw tomaten verrot in de winkel liggen'.

Hier ligt direct een kern van onze aanpak. Uitzonderingen daar gelaten, willen mensen liever bij een 'winning team' zitten dan bij een team dat de kantjes ervan af loopt. Mensen willen zich verwezenlijken en groeien. Mensen willen veiligheid, collegialiteit, de uitdaging van gezonde rivaliteit ervaren en met toewijding werken. Ze willen verantwoordelijkheid dragen voor hun eigen bijdrage en trots zijn op de organisatie waar zij werken. Wij zijn erop uit deze positieve 'krachten', die door bestaande ongeschreven regels onder de mat worden gehouden, naar de oppervlakte brengen en ze samen met u richten om de doelstellingen te bereiken, zelfs te overtreffen.

### **H. Opleiding en training**

9 Op de 10 organisaties is ontevreden over het rendement op opleidingsinvesteringen.<sup>5</sup> Als we dit afzetten tegen het gemiddelde opleidingsbudget van tussen de 3 en nu 4,7%<sup>6</sup> van de salarissom, dan zijn hier grote bedragen mee gemoeid. Een dergelijk laag rendement is even onacceptabel als verklaarbaar. Voor traditionele trainingen worden mensen namelijk uit hun werkcontext gehaald. Vervolgens wordt ze iets geleerd waarbij de kans groot is dat ze dit in de praktijk nooit zullen of kunnen toepassen, omdat de ongeschreven regels dat onmogelijk maken.

Hetzelfde geldt voor het rendement op Management Development Trajecten. Wat is het doel van dergelijke trajecten? Uiteraard het vergroten van de effectiviteit van het management. Het enige waar de traditionele trajecten zich op richten zijn echter individuele vaardigheden (en wederom in een kunstmatige context). De effectiviteit van een manager wordt echter voor een groot deel bepaald door de mate waarin hij grip heeft op het gedrag van de mensen waar hij sturing aan geeft. Lees: hij moet gevoel hebben voor de ongeschreven regels, waar deze vandaan komen en wat de effecten zijn. Zolang dat niet onderdeel is van een training, zullen de resultaten tegen blijven vallen en is de R.O.I domweg te laag.

Bijkomende kosten die moeilijker te kwantificeren zijn, zijn de kosten die gevolg zijn van teleurstelling, scepsis, opstapelen van werk dat blijft liggen tijdens absentie voor trainingen, enz.



### **I. Werving en selectie**

Wat ons betreft is werving en selectie een te beperkte term voor het creëren van een goed arbeidsleger. Een organisatie moet in principe ook een eigen kweekvijver zijn, zeker voor de belangrijke posities in de onderneming. Staan de ongeschreven regels de ontwikkeling en (zelf)ontplooiing van de mensen toe? (Heeft u enig idee wat het kost als de ongeschreven regels dit beletten?)

Niet alleen buiten, maar ook binnen de organisatie vindt werving en selectie plaats. Volgens welke ongeschreven regels verloopt dit? Is er een Old boys network? Is er een glazen plafond waardoor zeer competente vrouwen sowieso over het hoofd worden gezien? Niet onbelangrijk want uit cijfers blijkt dat bedrijven maar gender diversiteit in de top beter presteren.<sup>7</sup> Mag je ambitie hebben of ben je dan meteen 'een uitslover' en lig je buiten de groep? Heeft u een beeld van de drijfveren die een medewerker moet hebben wil deze de juiste mens op de juiste plek zijn? Kortom: ook hier valt voor veel organisaties met onze methodiek en aanpak veel winst te behalen.

### **J. Kwaliteit van beslissingen**

Goede raad is duur, slechte beslissingen soms duurder en soms desastreus. De kwaliteit van het beslisproces bepaalt de kwaliteit van de beslissingen. De kwaliteit van het beslisproces wordt gestuurd door ongeschreven regels. De ongeschreven regels bepalen namelijk of alle informatie op tafel komt of niet, of het 'done' of 'not done' is om tegen de consensus in te gaan, af te wijken van wat de hiërarchisch hogere zegt, terug te komen op beslissingen, of kosten een rol mogen spelen of dat het nieuwe project vooral 'leuk' of 'vernieuwend' moet zijn, of dat oude oplossingsstrategieën van stal worden gehaald voor het verkeerde probleem. Gaat u bijvoorbeeld reorganiseren, herstructureren, terwijl de structurele problemen worden veroorzaakt door de bestaande set van ongeschreven regels? Gaat u competentie management of performance management invoeren en u laat de ongeschreven regel 'je hebt het hier niet of performance' ongemoeid? U begrijpt dat u dan aan window-dressing doet en geld weggooit.

### **Wat zijn uw werkelijke opbrengsten van de inzichten in uw ongeschreven regels en de aansluitend passende aanpak?**

Moet u nu de berekening hanteren van daling van verzuim? Of vermindering van verloop? Of daling van uit-en afval? Of een hoger probleemoplossend vermogen? Wat zullen uw opbrengsten van een ongeschreven regels traject zijn?

Deze opbrengsten zijn waarschijnlijk hoger dan u denkt. De methodiek kunt u namelijk vergelijken met een mes dat aan vele kanten snijdt. Dit komt doordat de gedragspatronen die maken of er al of niet kwaliteit wordt gemaakt (uitval en afvalkostenbesparing) grote overeenkomst hebben met de gedragspatronen die het probleemoplossend vermogen vergroten. Het zal u niet verbazen dat dit weer direct samenhangt met klanttevredenheid en Goodwill. De mogelijkheid om problemen op te lossen doet het stressniveau dalen, het gevoel van 'macht' stijgen en daarmee de angst dalen. Dit leidt tot minder 'duikgedrag', een beter werkklimaat, meer voldoening van het werk, een aangename sfeer en met deze factoren, een daling van verzuim en verloop.

Het niveau waarop wij werken met organisaties ligt onder het symptoomniveau en op het werkelijk oorzakelijk vlak. Binnen hoegenaamd alle kostenhoofdstukken zult u onnodige kosten zien verdwijnen ergo de opbrengsten in de organisatie substantieel zien stijgen. Niet door te snijden in uw bedrijf maar door op de juiste manier te investeren.



**Is werken met de ongeschreven regels methodiek alleen aan de orde wanneer er sprake is van onvoldoende resultaten?**

Nee. Wij hebben bijvoorbeeld voor een verzekeraar gewerkt ten tijde van een krimpende markt waarbij deze verzekeraar 50% omzetgroei realiseerde. Een lid van de hoofddirectie begreep echter dat hun succes afhankelijk was van de ongeschreven regels in de organisatie en dat wanneer deze succesvol maar onbekend zijn, ze ook niet herhaald kunnen worden. Dat maakt kwetsbaar. Regeren is vooruitzien en je voorbereiden op de toekomst!

©



Boudewijns & Roemen Groep