

Artikel

Het belang van commitment en inspiratie in harde cijfers

Florian Bekkers, april 2012

Een aanname in mijn werk is dat mensen die handelen vanuit hun inspiratie en kracht, vitaal zijn en bergen kunnen verzetten voor de organisaties waarvoor zij werken. We kunnen hier ook vele voorbeelden van geven. Dat zijn vaak geen ‘harde bewijzen’, en zo houdt de focus op commitment en inspiratie een ‘softe’ associatie. In dit artikel keren we het om: wat kost de *afwezigheid* van commitment en inspiratie? Diverse recente onderzoeken bieden zeer interessant cijfermateriaal, waaruit blijkt dat wat ‘soft’ lijkt in feite keihard is.

‘Mentaal verzuim¹, stress en wantrouwen’ kosten Nederland naar schatting meer dan 60-70 miljard euro. Dat is meer dan 20% van de totale loonkosten. Afhankelijk van het soort werk (en daarmee de gemiddelde loonkosten) gaat het in een middelgroot bedrijf dan al gauw om miljoenen euro’s. De moeite waard om eens in te duiken!

Bronnen van ‘mentaal verzuim’

Hoe zit het precies? In het artikel *Financiële consequenties van passie en plezier op het werk*, verschenen in Digitaal Bestuur van Binnenlands bestuur staan interessante aanknopingspunten. Enkele onderzoeksresultaten in Nederland uit 2004-2006:

- a. 60 tot 80% van alle ziekteverzuim heeft niets te maken met ziekte, maar met demotivatie, gebrek aan plezier en innerlijke betrokkenheid (NRC);
- b. Medewerkers geven aan dat 10 tot 15% van hun capaciteit onbenut blijft (NRC). Ze besteden veel tijd aan dagdromen, uit het raam staren, roddelen en kletsen met collega’s, computerspelletjes op internet, koffie drinken, ruzie maken, etc.;
- c. De maatschappelijke kosten veroorzaakt door psychische problemen op het werk, worden op 4,7 miljard euro per jaar geschat (Instituut voor Werk en Stress);
- d. Verzekeraars ramen de kosten van ziekteverzuim door stress op drie tot zes miljard euro (PWnet);
- e. Slecht functionerende medewerkers kosten Nederland ongeveer zeven miljard euro per jaar (SHL);
- f. Tweederde van alle functioneringsproblemen is te wijten aan een verstoorde verhouding tussen werknemers. Gemiddeld 10% van de loonkosten is hieraan te wijten.

¹ Mentaal verzuim is ‘aanwezig zijn op het werk, maar niet innerlijk betrokken zijn vanwege een gebrek aan passie en zingeving en daardoor niet optimaal functioneren’.

Schatting van de kosten van 'mentaal verzuim'

Hoe vertalen we dit naar kosten? Daarvoor hebben we twee gegevens nodig: de totale loonkosten en het gemiddeld ziekteverzuim. In heel Nederland werd in 2010 voor zo'n driehonderd miljard aan loon aan werknemers betaald (CBS). Het gemiddeld ziekteverzuim was 4,45% (HR rendement). Hiermee kunnen we de kostenposten uit a t/m f uitrekenen. Ze staan hieronder:

Tabel: Schatting kosten van mentaal verzuim, stress en wantrouwen

		Heel Nederland
	Totale loonkosten	300 mrd
a	Ziekteverzuim door demotivatie en gebrek aan plezier	8-10 mrd
b	Onbenutte capaciteit	30-45 mrd
c	Psychische problemen op het werk	4,7 mrd
d	Ziekteverzuim door stress	3-6 mrd
e	Slecht functionerende medewerkers	7 mrd
f	Verstoorde verhoudingen	30 mrd
	Schatting totale kosten: a+b+1/2c+d+1/2f	±60-70 mrd

Dit geeft een aardig beeld. Deels zijn de afzonderlijke posten op te tellen, deels zijn er ook overlappingen. Zo zitten de kosten van slecht functionerende medewerkers (e) ook in onbenutte capaciteit (b), psychische problemen (c) en verstoorde verhoudingen (f). Daarom tellen we de kosten van slecht functionerende medewerkers (e) niet apart mee. Van psychische problemen op het werk (c) en verstoorde verhoudingen (f) tellen we de helft mee, omdat die vaak tot ziekteverzuim (a) of onbenutte capaciteit (b) leiden.

Op deze manier komen we uit op 'educated guess' van de totale kosten: zo'n zestig tot zeventig miljard euro per jaar voor alle organisaties in Nederland samen als gevolg van 'mentaal verzuim, stress en wantrouwen'. Dat zou om meer dan 20% van de totale loonkosten gaan. Voor individuele organisaties kan dit percentage heel anders liggen, sommige organisaties scoren lager, andere hoger. Het bedrag is echter groot genoeg om aandacht voor te hebben. Vooral ook omdat achter die cijfers veel menselijk leed schuil gaat en omdat het betekent dat er niet het beste uit mensen gehaald wordt.

Hoe zit het in het buitenland?

Ook buitenlandse onderzoeken vertonen ditzelfde patroon. Een paar voorbeelden (gehaald uit het eerder genoemde artikel op digitaal bestuur):

- 61% van de Britse werkgemeenschap, 67% van de Japanse werkgemeenschap en een (schokkende) 82% van de werkgemeenschap in Singapore is niet innerlijk betrokken.

- Ongemotiveerde medewerkers kosten Singapore \$ 4,9 miljard. De loonkosten in Singapore bedragen ongeveer 130 miljard.
- 20% van de Australische medewerkers is ongemotiveerd op het werk en dit kost de economie ongeveer \$ 31,5 miljard per jaar. Uit het onderzoek onder 1.500 Australische medewerkers bleek dat slechts 18% innerlijk betrokken is bij het werk.
- In Europa is het percentage gemotiveerde medewerkers minder dan 20%.
- De motivatie van het personeel is het hoogst in Brazilië (31%) en Mexico (40%). De laagste niveaus zijn gemeten in Azië.
- 53% van de Amerikaanse medewerkers is ongelukkig op het werk (Conference Board).
- Kosten van matige prestaties als gevolg van ongemotiveerde medewerkers zijn in de UK ongeveer \$ 35 miljard (SHL 2004).

En:

- Matige prestaties van ongemotiveerde medewerkers kunnen collega's besmetten en de moraal van de volledige organisatie omlaag brengen. Gemotiveerde medewerkers schakelen een tandje terug als ze zien hoezeer mentaal verzuim, stress en wantrouwen in stand blijft. Voor innovaties, creativiteit en nieuwe samenwerkingsrelaties is elke vorm van mentaal verzuim, stress en wantrouwen in de organisatie ondermijnend.
- 33% van de managers en 43% van de niet-managers vindt dat hun organisatie matig presterende medewerkers niet op de juiste manier aanpakt.

Wat kunnen we hier mee doen?

De exacte kosten zijn moeilijk vast te stellen. Bovendien zijn verschijnselen als ziekte, demotivatie en stress. aan elkaar gerelateerd. Maar deze inschatting, gesteund door internationale cijfers, laat zien dat aandacht voor de kosten van mentaal verzuim, stress en wantrouwen de moeite waard is.

Door aandacht te hebben voor commitment en inspiratie kunnen deze kosten worden voorkomen, en kunnen organisaties tot meer en betere resultaten komen doordat mensen ruimte krijgen en gemotiveerd zijn om het beste uit zichzelf te halen.

Bovenstaande kosteninschatting is dan ook bedoeld als een 'harde' *ondergrens* van de toegevoegde waarde van de focus op inspiratie en commitment.

Inspiratie en commitment zijn geen kwestie van een leuk bedrijfsuitje, maar direct aan de orde in dagelijkse werkzaamheden. Bijvoorbeeld, neem een complex programma waar meerdere partijen groot belang bij hebben. Heldere afspraken over verantwoordelijkheden en invulling van het opdrachtgeverschap kunnen cruciaal zijn om ruimte te creëren voor het commitment en de inspiratie van de mensen die het werk moeten doen. Als dat niet goed is geregeld, kan het voorkomen dat de programmamanager vanuit verschillende opdrachtgevers dubbele, of zelfs tegenstrijdige sturing krijgt. Dat ondermijnt altijd de vitaliteit van de

programmamanager, zijn team, zijn partners en daarmee de kwaliteit van het resultaat.

Een ander voorbeeld. Bij de opzet van een project of programma is het belangrijk om met een groep medewerkers en/of partners samen invulling te geven aan doel en aanpak. Dit gaat verder dan de mensen de vraag stellen of ze zich willen committeren. Immers, 'ja' zeggen tegen iets wat je wordt voorgelegd, is anders dan wanneer je zelf met collega's of externe partners het voorstel hebt 'gecreëerd'. Natuurlijk krijg je soms gewoon een opdracht die je moet uitvoeren. Daar is niks mis mee, maar commitment en inspiratie komen pas echt los als mensen zelf hun creatieve vermogens aanwenden. Dan komt energie vrij waardoor mensen bereid en in staat zijn net dat stapje extra te doen. Hun nek uit te steken op het moment dat het spannend is. Genereus te zijn en iemand er toch weer bij te betrekken, ook al is het een dwarsligger. Precies de dingen die ervoor zorgen dat we 'resultaat behaald' kunnen verrijken met 'dit heeft verschil gemaakt'. En voor de meeste mensen geldt dat ze juist om een verschil te maken met plezier, commitment en inspiratie elke ochtend weer de stoute schoenen willen aantrekken.