

De financiële consequenties van passie en plezier op het werk

Bron: Digitaal Bestuur van Binnenlands Bestuur, 7 september, 2009

Ongemotiveerde medewerkers omvat een van de grootste kostenposten binnen organisaties. Het hieraan gerelateerde verlies wordt, op basis van onderzoek in 2006, voor Nederland geschat op 15 miljard euro per jaar.

Dit heeft te maken met **Mentaal Verzuim, stress en wantrouwen** binnen de organisatie. 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. Enkele feiten op een rij, op basis van onderzoek in Nederland in 2004-2006:

- Een organisatie met honderd medewerkers, met 25% Mentaal Verzuim, heeft een schadepost als gevolg van Mentaal Verzuim van minimaal 2,5 miljoen euro per jaar (NRC / United Sense);
- 60 tot 80% van alle ziekteverzuim heeft niets te maken met ziekte, maar met demotivatie, gebrek aan plezier en innerlijke betrokkenheid (NRC);
- 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.;
- De maatschappelijke kosten veroorzaakt door psychische problemen op het werk, worden op 4,7 miljard euro per jaar geschat (Instituut voor Werk en Stress);
- Verzekeraars ramen de kosten van ziekteverzuim door stress op 3 tot 6 miljard euro (PWnet);
- Slecht functionerende medewerkers kosten Nederland ongeveer 7 miljard euro per jaar (SHL);
- Een manager besteedt gemiddeld 30% van zijn tijd aan het oplossen van conflicten. TNO Arbeid becijferde in 2004 dat jaarlijks zestig tot honderdduizend mensen zich ziek melden wegens een conflict;
- Tweederde van alle functioneringsproblemen is te wijten aan een verstoorde verhouding tussen werknemers. Gemiddeld 10% van de loonkosten is hieraan te wijten.

De cijfers in de VS zijn schrikbarender. Zo zijn er volgens Gallup 22 miljoen actieve ongemotiveerde en ongepaseerde medewerkers in Amerika (Gallup Poll, 2005). Hun ontevredenheid kenmerkt zich door afwezigheid, ziekte en een verscheidenheid aan andere grote en kleine problemen die zich voordoen wanneer mensen ongelukkig zijn op hun werk. Het onderzoek van Gallup toont aan dat ongelukkige medewerkers het Amerikaanse bedrijfsleven jaarlijks tot 350 miljard USD kosten als gevolg van verlies aan hieraan gerelateerde arbeidsproductiviteit. De werkelijke financiële schade is vele malen groter, zie verderop. Ook toont het onderzoek aan dat de opbrengsten per aandeel 2,6 maal toenemen wanneer medewerkers gemotiveerd en innerlijk betrokken zijn. Een recent onderzoek van Gallup toont aan dat 70% van de Amerikaanse medewerkers niet innerlijk betrokken is bij zijn werk. Ongemotiveerde medewerkers ofwel medewerkers die niet innerlijk betrokken zijn bij

hun werk (*employee disengagement*) vormen een wereldwijde epidemie. Volgens de laatste Gallup onderzoeksresultaten:

- 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 werkgemeenschap van het land is momenteel een van de meest ongemotiveerde ter wereld;
- 20% van de Australische medewerkers is actief 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.

Daarnaast heeft een recent Conference Board onderzoek aangetoond dat 53% van de Amerikaanse medewerkers ongelukkig is op zijn werk. In zeven landen (UK, VS, Zweden, Nederland, India, Hong Kong en Australië) heeft SHL, de wereldleider in psychometrische assessmenttechnieken, honderden managers gevraagd hoeveel tijd zij besteden aan het managen van matig presterende medewerkers. In dit onderzoek uit 2004 bleek dat de kosten van matige prestaties als gevolg van ongemotiveerde medewerkers in de UK ongeveer \$ 35 miljard zijn. Nieuw onderzoek toont aan dat matige prestaties van ongemotiveerde medewerkers collega's kunnen besmetten en de moraal van de volledige organisatie omlaag kunnen brengen. Van de ongeveer 35000 medewerkers die onderzocht zijn in dit onderzoek, denkt 33% van de managers en 43% van de niet-managers dat hun organisatie matig presterende medewerkers niet op de juiste manier aanpakt. Dit heeft een enorme negatieve invloed op de arbeidsproductiviteit, volgens David Sirota. *'Het heeft te maken met het gefrustreerd raken door collega's. Dit is het resultaat van mismanagement. Medewerkers willen graag dat het management meer gefocust is op prestaties. Als een medewerker matig presteert is dit een afbraak aan de prestaties van iedereen in de organisatie.'*

De arbeidsproductiviteit neemt toe wanneer organisaties matige prestaties bespreekbaar maken.

Volgens Sirota onderzoek (Salary.Com Research) zegt 73% van de medewerkers waar de organisatie actief matige presteerders aanspreekt dat zij positief betrokken is bij het werk. Om voordeel op te doen van al deze bevindingen moeten organisaties aan matig presterende medewerkers duidelijk kenbaar maken welke prestaties van hen worden verwacht, hun ambitie/brand met de organisatieambitie/brand afstemmen en hen laten gaan wanneer zij ondanks coaching niet verbeteren.

Het afstemmen van de persoonlijke ambitie/brand op de organisatieambitie/brand gaat om het bereiken van een hoger niveau van compatibiliteit tussen persoonlijke en organisatiedoelen en wederzijdse waarden toevoeging. Uit een onderzoek van CO2 Partners (2007) blijkt dat bij 30% van de Amerikaanse medewerkers sprake is van een mismatch met hun organisatie:

- Een op de drie Amerikaanse medewerkers gaf aan dat de ambitie van zijn organisatie niet in lijn is met de eigen ambitie;
- 44% zei dat hun ambitie wel in lijn is met die van de organisatie.

Uit een ander onderzoek van Towers Perrin (2005) blijkt dat de meeste Amerikaanse organisaties en P&O afdelingen de nadruk leggen op het zo snel mogelijk simpelweg invullen van vacatures, in plaats van het matchen van de juiste medewerker met de juiste positie. Als gevolg hiervan verliezen veel Amerikaanse organisaties net zo snel geld als dat ze medewerkers verliezen.

Het is daarom van groot belang geworden om de optimale balans te vinden tussen de persoonlijke ambitie/brand en de organisatieambitie/brand om de arbeidsproductiviteit te vergroten en innerlijke betrokkenheid, toewijding, plezier en passie op het werk te stimuleren. Dit heeft te maken met het bereiken van een hogere graad van compatibiliteit tussen persoonlijke doelen en organisatiedoelen en wederzijdse waardetoevoeging. Mensen werken namelijk niet met toewijding en geven geen energie aan iets waar zij niet in geloven of het niet mee eens zijn. Helderheid en uniformiteit van persoonlijke en organisatiewaarden en principes zijn daarom essentieel voor de actieve betrokkenheid van medewerkers. Onderzoek toont aan dat wanneer een individu input heeft met betrekking tot de gemeenschappelijke ambitie die zijn of haar werk beïnvloedt, deze persoon meer gemotiveerd en ontvankelijk voor organisatieverandering zal zijn. Ervaring leert ons dat identificatie met de organisatie het belangrijkste motief is voor medewerkers om zichzelf actief toe te wijden aan de organisatiedoelen en om hun eigen potentieel te verhogen. Medewerkers willen vaak graag toegewijd samenwerken in de richting van de doelen van de organisatie wanneer er samenhang is tussen hun persoonlijke ambitie en de organisatieambitie. Iedereen heeft verschillende persoonlijke waarden en principes die we moeten proberen te begrijpen en linken aan de organisatiewaarden. De ervaring met het toepassen van het persoonlijk en corporatebrandingconcept heeft aangetoond dat de meeste medewerkers gelukkig en tevreden willen zijn op hun werk; dat zij er echt van genieten naar het werk te gaan; dat zij streven naar een balans tussen werk en privé en dat zij zich 100% willen inzetten voor de organisatie.

Een onderzoek van Towers Perrin (2005) vond dat terwijl medewerkers graag meer willen bijdragen op hun werk, het gedrag van hun managers en de organisatiecultuur van de organisatie hen actief ontmoedigen om dit te doen. Dit geeft aan dat er binnen organisaties een grote reserve aan onbenutte *medewerkerprestatie potentieel* is dat tot betere financiële resultaten zou kunnen leiden wanneer organisaties hieruit zouden putten. Denk aan wat Peter Drucker zei: *'Veel van wat wij management noemen bestaat uit het moeilijker maken voor medewerkers om te werken'*.

Hoe balans tussen persoonlijke ambitie/personal brand en organisatieambitie/corporate brand te creëren. Het is aan te raden om managers en medewerkers aan te moedigen hun persoonlijke ambitie/brand te formuleren en hen te laten reflecteren op de balans tussen hun eigen ambitie/personal brand en de organisatieambitie/corporate brand. Ik stel daarom voor om een ambitiegesprek binnen de organisatie in te voeren, tussen de lijnmanager of leidinggevende en zijn of haar medewerkers, conform Rampersad (2008). Het ambitiegesprek is een periodiek, informeel, vrijwillig en vertrouwelijk gesprek tussen de lijnmanager en zijn of haar medewerkers dat maximaal één uur duurt, en waarbij de persoonlijke ambitie/brand van de medewerker en de organisatieambitie/brand het onderwerp zijn. Waarom informeel? Omdat men meer zal leren van informele dan van formele gesprekken. Het is aan te raden het gesprek structureel minimaal eens in de twee maanden te houden, bij voorkeur vaker. De uitkomsten van deze informele gesprekken zijn zeer vertrouwelijk, moeten uit de personele dossiers gehouden worden en mogen niet tegen de medewerkers gebruikt worden. De lijnmanager of de leidinggevende speelt een cruciale rol in het welzijn en de innerlijke betrokkenheid van de medewerkers. Hij of zij moet in dit proces optreden als een vertrouwenspersoon, informele coach en rolmodel. Waarom als een vertrouwenspersoon?

Omdat er geen leren en delen plaats zal vinden wanneer er wantrouwen en angst heerst. Om in staat te zijn te spreken over de persoonlijke ambitie/brand van de medewerker heeft men een vertrouwelijke, informele en vriendelijke sfeer nodig, een sfeer van vertrouwen en open communicatie. Dit is essentieel omdat menselijke waarden worden besproken. De ervaring leert dat een vertrouwensrelatie gecreëerd kan worden wanneer de manager van te voren zijn of haar persoonlijke ambitie/brand formuleert en deze deelt met de medewerkers. De implementatie van de persoonlijke ambitie/brand van de betreffende medewerker komt hierbij ter discussie, en dit bevat zowel privé zaken als werkgerelateerde aspecten; tenminste die privé zaken die een invloed hebben op de prestatie op het werk en die de medewerker wenst te delen met zijn/haar manager. Tijdens het afstemmingsproces moet de manager zich gedragen als een betrouwbare en informele coach en sociale ondersteuning bieden aan de medewerkers door een goede luisteraar te zijn, hulp te bieden en iemand te zijn waar de medewerkers op kunnen vertrouwen.

Het ambitiegesprek zal u helpen helder te krijgen of uw persoonlijke ambitie/brand in harmonie is met de organisatieambitie/brand en waar zij met elkaar botsen. Het bepaalt in welke mate de ambitie/brand van uw organisatie overeenstemt met uw eigen ambitie/brand. De lijnmanager kan een keuze maken uit de volgende ambitievragen die hij of zij kan gebruiken tijdens het ambitiegesprek:

- Sluit uw persoonlijke ambitie/brand aan op de organisatieambitie/brand? Waar zitten zij op een lijn en waar spreken zij elkaar tegen? Kunt u zich hiermee vereenzelvigen? Voelt u zich hierdoor persoonlijk betrokken en aangesproken? Kunt u zich identificeren met de organisatieambitie/brand?
- Is uw persoonlijke ambitie/brand terug te vinden in de organisatieambitie/brand? Zo nee, moeten ze worden uitgebreid of aangepast? Zijn ze acceptabel? Hoe kunnen ze in de organisatie tot bloei komen?
- Moet uw ambitieniveau of die van de organisatie misschien omlaag worden geschroefd?
- Passen uw innerlijke waarden bij de kernwaarden van de organisatie? Komen uw belangrijkste persoonlijke waarden hierin tot hun recht? Welke zijn de versterkende en tegenstrijdige punten in uw persoonlijke ambitie/brand t.o.v. de organisatie ambitie/brand? Welke zijn onderbelicht?
- Bestaat er een win-winsituatie tussen uw eigen belangen en die van de organisatie?
- Welke vaardigheden heeft u nodig om een steunpilaar voor de organisatie te zijn en hierdoor de organisatieambitie/brand te verwezenlijken? Wat wilt u hiertoe zelf bereiken?
- Zijn uw ontwikkelingsverwachtingen en die van de organisatie op elkaar afgestemd?
- Wat motiveert u? Wat demotiveert u? Wat zorgt ervoor dat u lekker in uw vel zit op uw werk?
- Bent u er trots op voor deze organisatie te werken?
- Welke bijdrage probeert u te leveren aan de realisatie van de organisatieambitie/brand? Waar streeft u naar? Wat zijn uw zorgen?
- Heeft u overwogen om een andere baan te zoeken?

Verwacht geen perfecte match of overeenstemming, maar hoe meer overeenstemming hoe beter. U moet op basis van de resultaten van dit afstemmingsproces besluiten of u blijft en worstelt of vertrekt. Wanneer uw ambitie/brand helemaal niet overeenkomt met de organisatieambitie/brand en dit waarschijnlijk ook nooit zo zal worden, is het vinden van een andere baan waar er een betere overeenstemming is de beste optie. Enkelen van mijn klanten besloten naar een andere baan te gaan

zoeken nadat zij ontdekten dat hun ambitie/brand niet goed overeenkwam met de ambitie/brand van de organisatie waar ze werkten. Dit voorkwam stress en burnout. Soms is dit de beste oplossing voor zowel u als voor de organisatie.

Zoals gezegd heeft het afstemmingsproces ook een belangrijke invloed op het niveau van stress en burnout op het werk. De International Labour Organization (ILO) definieert organisatiestress als 'schadelijke lichamelijke en geestelijke reacties die zich voordoen wanneer de functievereisten niet overeenkomen met de vaardigheden, middelen en behoeften van medewerkers'. Burnout is een lichamelijke, mentale en emotionele reactie op constante hoge niveaus van stress. Het zorgt voor gevoelens van hopeloosheid, machteloosheid, cynisme, wrok en falen – en voor stagnatie en aflopende arbeidsproductiviteit. Onderzoek toont aan dat het niveau van stress bij medewerkers kan toenemen wanneer zij een gespannen relatie hebben met hun manager of collega's. Organisaties die de verbanden tussen medewerkerstress en gezondheid begrijpen kunnen hun medewerkers helpen stress te managen en balans in hun werk en privé te vinden. Wanneer zij dit doen zal de arbeidsproductiviteit en motivatie toenemen (*Gallup Management Journal*, 2005). De persoonlijke BSC is een uitstekend instrument voor het vinden van balans tussen uw werk en privé en om stress en burnout te verminderen.

De invloed van stress en burnout is groot. Volgens het *National Institute for Occupational Safety and Health* (1983):

- Stress staat in relatie met lichamelijke en geestelijke gezondheid en afnemende bereidheid om nieuwe en creatieve dingen te doen;
- Burnout op het werk wordt door 25% tot 40% van de Amerikaanse medewerkers ervaren;
- Stress heeft een enorme negatieve invloed op de arbeidsproductiviteit;
- Depressie, slechts een van de reacties op stress, is verantwoordelijk voor meer verloren dagen dan welke andere factor;
- \$ 300 miljard, of \$ 7.500,00 per medewerker, wordt uitgegeven aan stressgerelateerde compensatieclaims, afgenomen productiviteit, ziekteverzuim, **Mentaal Verzuim**, gezondheidsclaims en directe medische uitgaven (bijna 50% meer voor medewerkers die stresssymptomen aangeven).

Volksgezondheidsonderzoekers aan de University College London geven aan dat een gelukkige geestesstaat kan leiden tot een gezonder hart en lagere niveaus van stressopwekkende chemicaliën. Zij vonden dat mensen die meer momenten van geluk verspreid over een dag hebben, minder schadelijke chemicaliën als *cortisol* produceren en hierdoor waarschijnlijk op de lange termijn gezonder zijn en minder aan hartziekten zullen lijden. Sommige leidinggevend en managers creëren wantrouwen en angst binnen de organisatie, in plaats van plezier, passie en geluk. Zij hebben een enorme destructieve invloed op de gezondheid van de mensen en organisatie, en echt leren wordt niet gestimuleerd in een sfeer van wantrouwen en angst.

Onderzoek heeft aangetoond dat meer dan de helft van de medewerkers in Europa wel eens van baan gewisseld is vanwege het gedrag van de manager. In andere woorden: mismanagement is de reden voor de slechte prestaties op hun werk. U verdrijft angst uit uw organisatie door het ambitiegesprek tussen lijnmanager en medewerker te introduceren. Op deze manier geeft de lijnmanager de medewerkers het gevoel dat ze er toe doen en dat zij als mensen gewaardeerd worden. Als gevolg hiervan creëren zij een sterke basis voor vertrouwen waarop creativiteit en groei

kan bloeien. Ralph Waldo Emerson zei: *‘Vertrouw mensen en ze zullen waar naar u zijn; behandel hen groots en zij zullen groots zijn.’* Volgens Simon Dolan (2007): *‘Wanneer anderen ons vertrouwen en ons de vrijheid geven te handelen, zal ons zelfrespect toenemen en zullen we productiever worden. Dit is de basis voor empowerment... Mensen met zelfrespect ervaren zichzelf beter, zij zijn en voelen zich levend, zij zijn meer bereid verder te reiken en voor anderen te zorgen. Ze maken makkelijk interpersoonlijke relaties, zij voelen zich niet alleen, zij managen hun leven met gemak en staan ontspannen tegenover hun eigen lot, tegenover hun eigen geluk.’*

Het besproken afstemmingsproces is een mogelijkheid om warmte, plezier, passie, toewijding, zelfsturing en motivatie te creëren, wat vaak nog ontbreekt. Het management heeft twee mogelijkheden om motivatie te belonen: extrinsiek (zoals salaris, geld) en intrinsiek (bijvoorbeeld erkenning, waardering en lof). Intrinsieke motivatie is plezierig voor jezelf, extrinsieke motivatie is dit niet. Intrinsieke motivatie komt van binnenuit, door iets te doen waar je van geniet, terwijl extrinsieke motivatie betekent dat mensen een beloning zoeken, zoals geld. Geld heeft zijn invloed op medewerkmotivatie verloren, omdat het een korte termijn *incentive* is. Daarom moeten organisaties medewerkers ook intrinsiek belonen. Een klimaat van leren, uitdagingen, plezier, geluk, vertrouwen, creativiteit, zelfontwikkeling, respect en innerlijke betrokkenheid is vaak belangrijker voor medewerkers dan salaris.

Mihaly Csikszentmihaly verrichtte een grootschalig onderzoek in de Verenigde Staten over ontevredenheid bij medewerkers. Er werd gevonden dat medewerkers drie belangrijke redenen noemden om ontevreden te zijn op hun werk. Deze redenen hadden te maken met de kwaliteit van de ervaringen op het werk, en niet met salaris en andere materiële zaken. De eerste en belangrijkste reden was het ontbreken van variatie en uitdagingen (saai en betekenisloos). De tweede reden ging over de conflicten met andere mensen op het werk, voornamelijk met leidinggevendenden. Het conflict komt vaak voort uit de defensieve houding van iemand, wat een resultaat is van angst of falen. De derde reden heeft te maken met uitputting (vooral bij managers); te druk, te veel stress, te veel spanning, te weinig tijd voor henzelf, onvoldoende balans tussen werk en privéleven en familieproblemen.

Het stimuleren van medewerkers en het plezieriger maken van het werk zijn de veranderingen die managers moeten creëren om medewerkers te motiveren, wiens ideeën over werk de laatste tien jaar radicaal zijn verschoven. Dit kan als volgt worden gerealiseerd (Rampersad, 2008): formuleer uw persoonlijke ambitie, personal brand en persoonlijke balanced scorecard, implementeer deze conform de PDAC-cyclus, en breng uzelf op een lijn met uw organisatie. Op basis hiervan zult u ook in staat zijn prioriteiten te stellen en uw vrije tijd op een meer gestructureerde wijze effectief te managen, zodat u thuis van optimale ervaringen en nieuwe uitdagingen kunt genieten. Dit zal u ook helpen bij uw hobby's, welke specifieke vaardigheden, gedrag en innerlijke discipline vereisen. Robert Park, de prominente Amerikaanse socioloog zei zestig jaar geleden: *‘Ik vermoed dat de grootste verspilling van Amerikaans leven voortvloeit uit het verspillen van onze vrije tijd.’* In relatie hiermee volgen hier enkele belangrijke uitspraken van Mihaly Csikszentmihaly: *‘Samen verspillen we het equivalent van miljoenen jaren van menselijk bewustzijn. De energie die gebruikt kan worden voor concentratie op complexe doelen, persoonlijke groei en het goed voelen, wordt opgelost in acties die niet meer doen dan de werkelijkheid imiteren... Mensen die leren te genieten van hun werk en hun vrije tijd op de juiste wijze gebruiken, hebben vaak het idee dat hun leven waardevoller is geworden. De toekomst is niet alleen voor de geleerde persoon, maar ook voor de persoon die zijn vrije tijd effectief heeft leren gebruiken.’*

Waardevolle energie wordt verspild aan het besteden van tijd aan activiteiten die geen waarde creëren en aan dagdromen. Er zijn vele belangrijke en leuke dingen te doen in het leven. De uitdaging is om tijd te respecteren, zodat we een voller en bevredigender leven kunnen leiden. Volgens Robin Sharma: *'Echt geluk komt slechts uit één ding voort: realisatie van doelen, of deze nu persoonlijk, professioneel of anders zijn. U bent het gelukkigst wanneer u voelt dat u groeit. Wanneer u voelt dat u bijdraagt en voortgaat in de richting van uw dromen, zult u merken dat u een grenzeloze energie en vitaliteit bezit. Tijd die besteed wordt aan activiteiten die weinig bieden afgezien van een tijdelijk gevoel van ontspanning (kijken naar de televisie is hier het beste voorbeeld van) is tijd die voor altijd verloren is. Ontspanning is essentieel, maar kies wel voor de meest effectieve manier van vernieuwing en besteed uw tijd aan productieve zaken die u langzaam zullen leiden over het pad van bekwaamheid. Geluk komt van doen, niet van slapen.'* Denk ook aan wat Charles Darwin zei: *'Iedereen die het lef heeft een uur van het leven te verspillen heeft de waarde van het leven niet ontdekt.'*

Veel van de bovengenoemde vrijetijdsactiviteiten zijn vaak niet uitdagend en leiden niet tot een optimale *flow*-ervaring, omdat de uitdagingen en vaardigheden die hiervoor nodig zijn niet altijd op een hoog niveau zitten. Kansen om gelukkiger, vrolijker en meer tevreden te zijn en persoonlijke groei in de vrije tijd te stimuleren worden vaak gemist bij deze activiteiten. Een balans tussen werk en privé is een belangrijk item dat werkgevers moeten bieden om talent te houden en te ontwikkelen. Veel organisaties in Noord-Amerika en Europa zijn succesvol in het medewerkers toestaan hun eigen diensten in te roosteren, zodat zij in staat zijn familieafspraken na te komen. Onderzoek heeft aangetoond dat een van de redenen waarom partners uit elkaar gaan is dat ze te veel tijd besteedden aan hun carrière. Mensen willen nu meer tijd voor zichzelf en hun kinderen. Volgens US Census data werkte een gemiddelde man 43,5 uur per week in 1970 en 43,1 uur per week in 2000, en de gemiddelde vrouw 37,1 uur in 1970 en 37,0 uur in 2000.

Uit onderzoek van Mihaly Csikszentmihaly blijkt dat de gemiddelde Amerikaan 10% van zijn werkuren besteedt aan niet-relevante zaken, als dagdromen en roddelen met collega's. In sommige gevallen is dit zelfs 25% van de werkuren. Een meer recent onderzoek, van America Online en Salary.com, vond dat de gemiddelde Amerikaanse medewerker meer dan twee uur per dag verspilt, en hier wordt de lunch niet bij opgeteld. ***Dit betekent dat organisaties jaarlijks ongeveer \$ 759 miljard uitgeven aan salarissen waarbij geen duidelijk voordeel uit op doen.*** Amerikanen die zich vervelen en onderbetaald worden werken wel hard, zij surfen namelijk op internet en roddelen met collega's volgens het recente onderzoek van Salary.com (2007). Uit dit onderzoek blijkt dat Amerikaanse medewerkers ongeveer 20% van hun werkdag verspillen. Het online onderzoek onder 2.057 medewerkers bij de online compensatieorganisatie wees uit dat ongeveer zes van de tien medewerkers toegeeft tijd te verspillen op het werk, waarbij de gemiddelde medewerker 1,7 uur van de normale 8,5 uur verspilt. Volgens Bill Coleman, chief compensation officer bij Salary.com: *'Terwijl een zekere hoeveelheid aan verspilde tijd is ingebouwd in de salarisstructuren van de organisatie, geeft dit onderzoek toch aan dat organisaties met een uitgedaagde en gemotiveerde werkgemeenschap meer productiviteit hiervoor terug kunnen verwachten'*.

Om voordeel op te doen van deze bevindingen moeten leidinggevenden het voorgestelde ambitiegesprek introduceren en medewerkers helpen de kwaliteit van hun leven te verbeteren, niet alleen op het werk, maar ook in hun vrije tijd. Dit zal medewerkers aanmoedigen zich constant vrij en veilig te voelen en in staat te zijn grotere uitdagingen op te pakken, en hierdoor passie en plezier in het werk te krijgen en welzijn en geluk te ervaren.

Dit artikel is gebaseerd op het nieuwste boek van Hubert Rampersad, getiteld *“Personal Branding, leiderschap vanuit Authenticiteit”* (uitgeverij Quist, Leidschendam, 2008) dat in 20 talen is vertaald.

Reacties:

Mathilde Bosker, 8 september 2009

Thank you for sharing this article with me. The crucial role is again for the manager. This is a vulnerable group. The critique to yet another manager-employee talk besides the 1, 2 or 3 they're supposed to have, is obvious: 'where will I find the time to talk to all my employees so often. I have work to do!'. I would like to empower the employee more and invite him/her to take initiative for the talks and take responsibility for the reports and actions. After all it's his/hers career. I'm very interested in reading your book as well. Have a great working day!

Edwin Gaikema, 9 september 2009

Het is aan de managers van vandaag de nobele taak om het personeel te blijven motiveren, stimuleren en uit te dagen om dagelijks het beste uit zichzelf te halen. Niet alleen voor de werkgever maar ook voor de employees zelf, voor hun eigen persoonlijke ontwikkeling. Maar vaak worden er in plaats van stimulerende maatregelen alleen maar beperkende maatregelen genomen. Iemands internet verbinding dichtzetten of monitoren, is ook iemands vrijheden beperken en iemands creativiteit beperken. Ik heb liever dat mijn mensen na een aantal uren geconcentreerd te hebben gewerkt dat ze een kwartiertje 'persoonlijke dingen doen op internet' dan dat ze daarna fouten gaan maken, ongeïnteresseerd raken, klanten verwaarlozen of niet goed bedienen. Een werknemer is vaak zelf heel goed in staat om te bepalen wat wel en niet kan...betutteling is de doodsteek voor de creativiteit en inventiviteit.

Cees van Putten, 20 januari 2010

Ik vind dit de aanpak de moeite waard om te proberen en kan het iedereen aanbevelen. Ik heb vanuit mijn eigen ambitie, zij het met vallen en opstaan en veel geduld, een leuke loopbaan kunnen invullen. Ik maak echter wel een voorbehoud voor de deskundigheid van de leidinggevenden die het ambitiegesprek moeten gaan voeren. Ik heb ik mijn loopbaan helaas te vaak meegemaakt dat mijn leidinggevende mijn ambitie niet heeft begrepen. Verder vindt ik dat een leidinggevende voor iedere medewerker een zodanig platform moet creëren, dat de medewerker naar kennis en vaardigheden, optimaal moet kunnen functioneren. Als het bedrijf dat ook zorgt voor mooie werkplek, goede werkomstandigheden en een passende beloning, zijn de randvoorwaarden voor de invulling van het ambitieniveau van de medewerker geschapen. Overigens maakt het voor de persoonlijke omstandigheden van de medewerker niet veel uit wat die doet, als die maar met plezier naar het werk gaat en daarna ook met een lachend gezicht weer thuis komt. Ik denk dat een ambitiegesprek bij kan dragen aan meer geluk in je werk, en wie wil dat nu niet. Want zodra men het werk lief krijgt, wordt het leven ook gelukkig.

Hans Visser, Organisatievitalisator van United Sense, 9 februari 2010

Mentaal Verzuim, en dan vooral het Collectief Mentaal Verzuim is in essentie wel in de organisatie aanwezig menselijk vermogen, dat gevangen is geraakt in een ongezonde organisatiecultuur en organisatiegedrag. Het is dus Onbenut Vermogen dat organisaties inderdaad goud geld kost. En dat dwingt organisaties te bezuinigen. Het navrante is dat die bezuinigingen juist ongewenst ingrijpen op de omstandigheden waardoor het Mentaal Verzuim zal toenemen. United Sense heeft dat, als ontdekkers en ontwikkelaars van dit fenomeen, namen en inhoud gegeven om dit op agenda's te krijgen en alle kennis daaromtrent samengebracht op eerst www.mentaalverzuim.nl en actueel op www.unitedsense.nl. Er is, als daar de juiste aandacht aan wordt gegeven is er een wereld te winnen voor de mensen en de zaak waar zij voor werken. Met een Mentale Schoonmaak van de organisatie wordt geloof en vertrouwen in de zaak en haar doelstellingen hersteld en versterkt en wordt productiviteit en opbrengst gewonnen terwijl de werksfeer, verbindingen en verhoudingen gezond en vitaal gemaakt worden. Op dit moment worden door ons binnen de Rijksdienst pilots uitgevoerd waarin Onbenut Vermogen wordt vrijgemaakt.