



## Factoren die de kosten van conflicten bepalen volgens Dr.D.Dana (USA)

1. Verspilde tijd
2. Minder goede beslissingen
3. Het verlies van ervaren personeel
4. Herstructurering
5. Sabotage/diefstal/schade
6. Verminderd plezier in het werk
7. Verloren arbeidstijd
8. Medische kosten: Ziektepremie/WIA

De berekening:

### Ad 1:

“ Had of heeft het conflict iets van doen met het effect op de factor; verspilde tijd?”

Conflicten zijn een verspilling van productieve uren. Een klassieke managementstudie bracht aan het licht dat zeker 30% van de tijd van een doorsnee manager wordt besteed aan conflicten.

Voor het berekenen van de kosten kunt u het aantal uren bepalen dat door ieder van de betrokken teamleden door het conflict is verspild. Bereken vervolgens de financiële kosten als deel van een maand- of jaarsalaris, inclusief de sociale lasten en andere bijkomende arbeidsvoorwaarden.

Stel bijvoorbeeld dat ieder van vier betrokken werknemers gedurende een half jaar 40 uur hebben verspild doordat conflicten hen van het werk hebben gehouden. En ga eens uit van een jaarsalaris van € 40.000 per werknemer. De waarde in euro's van de verspilde tijd van vier werknemers is dan ongeveer € 4600.

### Ad 2:

“ Had of heeft het conflict iets van doen met het nemen van minder goede beslissingen?”

Beslissingen die onder conflictueuze omstandigheden tot stand komen zijn altijd slechter dan weloverwogen besluiten die in goede samenwerking zijn genomen.

Om twee redenen is dit zo.

Ten eerste moeten goede beslissingen op optimale kwantiteit en kwaliteit van betrouwbare informatie stoulen. U kunt zich voorstellen dat bij een conflict informatie kan worden achtergehouden of vervormd.

Ten tweede, als er een conflict speelt tussen mensen die samen besluiten moeten nemen, dan zullen die besluiten waarschijnlijk negatief worden beïnvloed door de krachtmeting tussen die mensen.

Het exact berekenen van de kosten van dit soort besluiten is niet altijd mogelijk. Maar u kunt zichzelf wel afvragen welke kansen er zijn gemist door slechte besluiten die te lijden hebben gehad van dit conflict en wat de winst had kunnen zijn van een beter besluit.

Een vuistregel die gehanteerd wordt is 50% van de kosten van het bedrag waarover het besluit ging.

### Ad 3:

“ Had of heeft het conflict iets van doen met het verlies van ervaren personeel?”

Organisaties investeren in de vaardigheden van hun personeel door het betalen van salarissen en door de mensen op te leiden en ervaring te laten opdoen.

Exitinterviews, die ten doel hebben te achterhalen waarom mensen het bedrijf verlaten, tonen aan dat het stelselmatig niet oplossen van conflicten bij tenminste 50% van ontslagnames een belangrijke rol speelt voor het vertrek.

Conflicten zijn verantwoordelijk voor 90% van alle onvrijwillige ontslagen, wellicht met uitzondering van personeelsvermindering tengevolge van afslanking en herstructurering van organisaties.

Raytheon Corporation berekende eens dat de vervanging van een ingenieur 150% van zijn jaarlasten kost. Deze conclusie was het saldo van de kosten van verloren productie, de kosten van werving, selectie, administratie, kosten voor inwerken, om- en bijscholing, enz. Zo kostte de vervanging van een medewerker met een salaris van € 40.000, dus € 90.000.

Voorbeeld:

Bij een voorzichtige schatting kan men stellen dat voor een medewerker die vrijwillig is vertrokken en wiens beslissing om weg te gaan voor 50% te wijten is aan het conflict, de kosten van deze kwestie de helft is. Bij € 90.000, dus € 45.000, als je de berekeningswijze van Raytheon als uitgangspunt neemt.

### Ad 4:

“ Had of heeft het conflict iets van doen met de herstructurering?”

Vaak wordt het werkproces gewijzigd door de communicatie over en weer te verminderen van personen die met elkaar overhoop liggen. Helaas verloopt het werk hierna vaak minder efficiënt dan vóór de wijziging. Dat werk had beter gedaan kunnen worden wanneer de betrokken werknemers maar behoorlijk zouden samenwerken. Het is onmogelijk om de inefficiëntie

exact te berekenen, maar een subjectieve beoordeling kan toch een redelijke schatting opleveren. Een vuistregel: 10% van de totale loonkosten van alle werknemers waarvan het werkproces is veranderd, gedurende de tijd waarin die wijziging is doorgevoerd.

Voorbeeld: Bereken € 8000 als er vier werknemers met ieder een salaris van € 40.000 hun werk anders moesten inrichten gedurende een periode van zes maanden.

#### Ad 5:

“ Had of heeft het conflict iets van doen met sabotage, diefstal of schade?”

Onderzoek heeft een direct verband aan het licht gebracht tussen het bestaan van conflicten op de werkvloer en de kosten van schade en diefstal van inventaris en apparatuur. Heimelijke sabotage van werkprocessen en van managementinspanningen komt vooral voor als werknemers kwaad zijn op hun werkgever.

Veel van de door deze factor veroorzaakte kosten zijn niet zo zichtbaar voor het management, want ze worden als ‘per ongeluk’ of ‘onopzettelijk’ aangemerkt. Maar deze kosten zijn vrijwel zeker groter dan u zich bewust bent. Vuistregel: 10% van de aanschafwaarde van apparatuur, gereedschappen en toebehoren die de ruziemakende werknemers bij hun werk gebruiken.

Voorbeeld:

€2500 bij een werknemer die een machine van €20.000 bedient en overhoop ligt met zijn baas. (€2000 voor zorgeloze bediening en onderhoud van de machine, plus €500 voor onnodige versnippering en verspilling van grondstoffen)

#### Ad 6:

“ Had of heeft het conflict iets van doen met het effect op verminderd plezier in het werk”

Vrijwel iedere werknemer heeft af en toe last van een verminderde motivatie voor het werk. Dit is vaak een gevolg van de stress die veroorzaakt wordt doordat men te maken heeft met een ‘moeilijk persoon’.

Voor een voorzichtige schatting van de kosten kunt u uitgaan van de te behalen productiviteit als er geen conflict zou zijn geweest. Bepaal daarna het percentage van de verminderde productiviteit. Vermenigvuldig dit percentage met de totaal kosten in euro's van de betrokken persoon/personen om een bedrag te bepalen.

#### Ad 7:

“ Had of heeft het conflict iets van doen met het effect op verloren arbeidstijd?”

Verzuim hangt aantoonbaar samen met werkstress, in het bijzonder de stress die samenhangt met de ergernis ten opzichte van chefs en collegae. Deze stress leidt er toe dat werknemers bij tijd en wijle een baaldag opnemen, nog afgezien wat dit verzuim voor andere betekent.

De medische wetenschap heeft uitgedokterd dat bijna iedere fysieke afwijking en elke ziekte, van virusinfecties tot kanker en ook arbeidsongevallen, gedeeltelijk door psychische oorzaken ontstaan is. Dat betekent dat voor een deel psychologische of emotionele factoren een rol spelen. De verloren arbeidstijd die voortvloeit uit een conflict dat u in beschouwing neemt onttrekt zich grotendeels aan uw waarneming, wellicht met uitzondering van uw eigen verzuim. Toch kan het bij benadering bepaald worden.

Vuistregel: 10% van het jaarsalaris die bij een conflict betrokken zijn.

Voorbeeld: € 18.000 als alle zes medewerkers van een afdeling, die ieder € 25.000 verdienen, gedurende het hele jaar voortdurend met hun baas, die € 30.000 verdient, overhoop liggen (€25.000 x 6) : 10 + € 30.000 : 10 = € 18.000

#### Ad 8:

“ Had of heeft het conflict iets van doen met het effect op de ziektekosten”

Bij factor 7 is aan de orde geweest dat ziekte en ongeval waarvoor medische zorg nodig is, voor een deel psychisch bepaald is en dat conflicten een rol spelen bij het ontstaan van die psychische factoren.

In die gevallen waarin medische kosten worden gemaakt en de werkgever een deel van de premie betaalt zijn die verzekeringskosten indirecte kosten van het arbeidsconflict. Denk ook aan eventuele premieverhogingen van uitkering- en controle-instanties. Deze psychische component is moeilijk hard te maken.

Misschien is het een goede benadering om 10% te nemen van het bedrag dat u bij Factor 6, verminderde werkmotivatie, hebt genoteerd. Waarom? Omdat de stress die leidt tot een verminderde productiviteit ook samenhangt met onze (geestelijke) gezondheid.

#### Wat zijn de totale kosten?

Wanneer u een rekensommetje maakt aan de hand van deze 8 factoren, dan heeft u de kosten van één conflict. Hoeveel conflicten zijn er nog meer geweest? Eén ding is zeker: conflicten zijn een dure zaak.

Wim Koning  
NMI gecertificeerd mediator

Doornveld Mediation: 055 - 5064418

\*Voor het bepalen van conflictkosten is geciteerd uit 'Managing Differences' van Dr.D.Dana.(USA)