

Werknemers ontslaan massaal werkgevers

*Antwoorden vanuit de gedragspsychologie wat
werkgevers kunnen doen om ze te behouden
(voordat het te laat is)*

SUE | Behavioural
Design



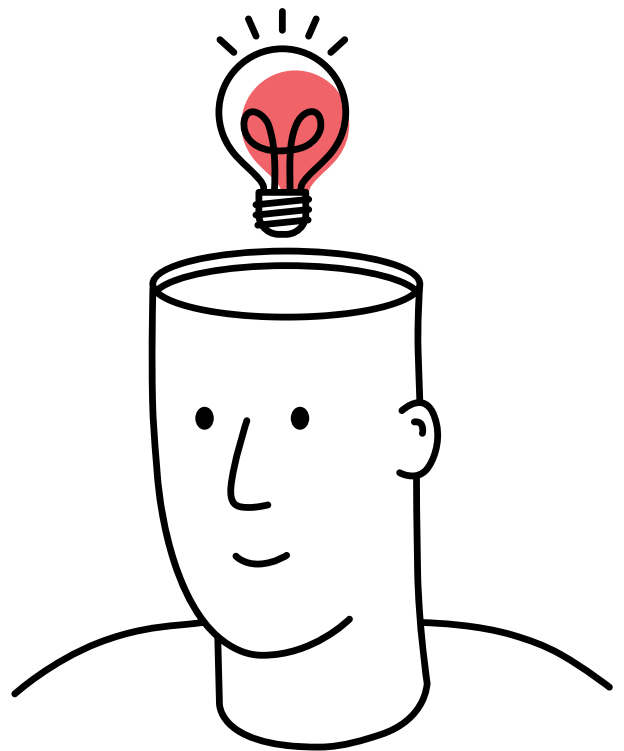
Inleiding

Op dit moment zijn er 133 vacatures per 100 werkzoekenden. Dit is een recordhoogte die nog niet zijn piek lijkt te hebben bereikt. Het CBS geeft aan dat voor het achtste kwartaal op rij het aantal openstaande vacatures stijgt. Dat betekent dat de spanning op de arbeidsmarkt blijft toenemen en een pijnlijk punt begint te raken voor werkgevers. Niet alleen kunnen openstaande vacatures veel moeilijker worden gevuld, maar een tweede zeer zorgwekkend gevolg is dat het voor werknemers nog nooit zo makkelijk is geworden om van baan te wisselen. We zien dat een ontslaggolf niet langer een fenomeen is geïnitieerd vanuit de werkgever, maar vanuit de werknemer. Ook wel 'The Big Quit' of 'The Great Resignation' genoemd.

Het behouden van je talent is dan ook cruciaal voor organisaties. Maar hoe doe je dat? Twee vragen komen dan meteen naar boven. Allereerst, wat speelt er eigenlijk in de hoofden van werknemers? En ten tweede, wat kunnen werkgevers doen om talentvolle werknemers te behouden? In deze whitepaper geven we vanuit gedragsexpertise concrete aanbevelingen over hoe organisaties antwoorden kunnen vinden om werknemers te behouden en de concurrentie voor blijven.

Om de eerste vraag te kunnen beantwoorden, hebben wij in september 2022 een uitgebreid gedragsonderzoek gehouden onder werknemers in loondienst. We wilden allereerst weten hoeveel werknemers inderdaad overwegen om van baan te wisselen. Dat bleek een enorm hoog percentage te zijn: **67%** van de werknemers geeft aan een andere baan te overwegen. Bijna de helft hiervan zegt actief rond te kijken. Dat is veel, maar het 'goede' nieuws is dat nog niet iedereen concrete stappen heeft ondernomen. Er is dus nog een kans om je mensen te behouden.

Reden te meer om te begrijpen waarom werknemers overwegen over te stappen naar een andere werkgever. En vooral ook wat hen kan overtuigen om bij hun huidige werkgever te blijven door toevoeging van gedragsexpertise.



Het onderzoek

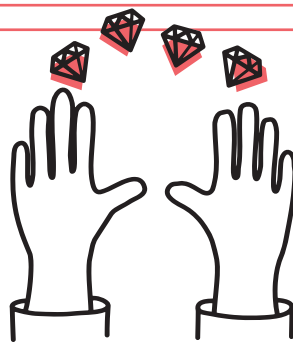
We voerden een kwantitatief gedragsonderzoek in Nederland uit onder werknemers in *loondienst*. Hieruit kwam een groep naar voren die recentelijk ontslag heeft ingediend en bij een andere werkgever aan de slag gegaan. En een groep die zegt te overwegen om hun huidige werkgever te verlaten, waarvan een deel al actief op zoek is: we noemen deze groep de '**overwegers**'. We hebben ons vervolgens in ons onderzoek op deze groep overwegers gericht. En zijn op zoek gegaan hoe we hen kunnen overtuigen om te blijven.

De belangrijkste conclusies

1 Op dit moment overweegt **67%** van de Nederlanders in loondienst om van baan te wisselen. Dit gaat gepaard met een piekend zelfvertrouwen in het vinden van een nieuwe baan en een surplus aan vacatures. Er dreigt een grote ontslaggolf, maar deze keer vanuit de werknemers.

2 Als we vragen naar de intentie om te veranderen van werkgever komt vergoeding als eerste naar boven, maar kijken wat mensen uiteindelijk drijft om echt van werkgever te veranderen, blijkt dat de echte crisis, een crisis is van gebrek aan waardering en persoonlijke groei.

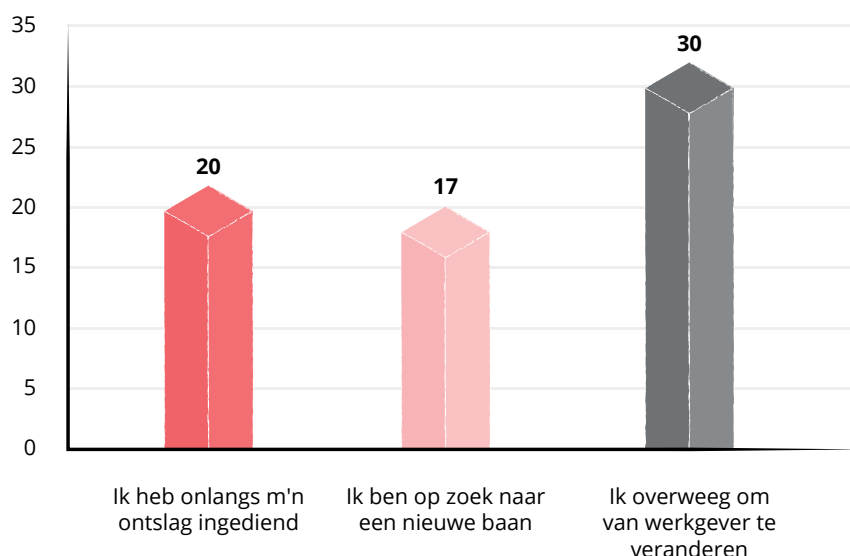
3 De beste manier om mensen te behouden is de mens achter de werknemer als uitgangspunt nemen en te ontdekken wat werknemers echt drijft. Dit onderzoek geeft aan dat een bedrijfscultuur waarin het welzijn van de werknemer voorop staat, waardering, flexibiliteit en betekenisvol werk cruciaal zijn voor retentie. Essentieel hierbij is dat werkgevers hier niet alleen een visie op hebben, maar dat dit wordt omgezet in concrete gedragingen waardoor werknemers dagelijks de bewijsvoering ervaren (en zelf kunnen leveren) in een organisatie waar ze met plezier blijven werken.



De 'Big Quit' is voorlopig nog niet voorbij en raakt alle bedrijfstakken

Is het waar? Zijn werknemers massaal op zoek naar ander werk?

We vroegen het in ons onderzoek en inderdaad blijkt een zeer groot percentage van werknemers open te staan voor een nieuwe baan. **67%** van de ondervraagden geeft aan te overwegen weg te gaan bij hun huidige werkgever. Sterker nog, een deel daarvan heeft daadwerkelijk onlangs zijn ontslag ingediend. Maar liefst **47%** van de overwegers heeft nog geen concrete stappen ondernomen, maar geeft aan hun ogen en oren open te houden. Maar hoe waarschijnlijk is het dat ze wel tot actie overgaan?



© All rights reserved SUE | Behavioural Design BV



*Er is een **piekend zelfvertrouwen** in het vinden van een nieuwe baan die de onzekerheid over verandering de kop in drukt.*

Vanuit de gedragswetenschap weten we dat verandering altijd gepaard gaat met onzekerheid. Wij mensen houden niet van het verliezen van controle, we hebben graag grip op ons leven. Het indienen van ontslag is zo'n typische gedragsverandering die gepaard gaat met onzekerheid. Vind je wel een nieuwe baan? Vaak leidt het gebrek aan vertrouwen tot inertie. In dit geval zou dit in het voordeel kunnen werken van werkgevers. Dus we vroegen het de overwegers. Hoe zeker ben je ervan dat je in de huidige markt een nieuwe baan vindt? Dat vertrouwen is hoog, maar liefst **76%** zegt overtuigd te zijn dat ze een nieuwe baan kunnen vinden.

Als we kijken naar de cijfers van het CBS¹ is dat zelfvertrouwen niet misplaatst. En heeft het aantal vacatures een recordhoogte bereikt. In twee jaar tijd is het aantal openstaande vacatures meer dan verdubbeld. Op dit moment zijn er voor elke 133 banen, 100 werknemers. En dit is geen tijdelijk fenomeen: bij het schrijven van dit document (september 2022) was er voor het achtste kwartaal op rij een toename van het aantal vacatures. 'The Big Quit' raakt bovendien alle bedrijfstakken. Waar misschien de roep om personeel het meest zichtbaar is in de horeca (wie heeft er niet de bordjes op restaurants gezien waar gevraagd wordt om bediening). Het CBS geeft aan dat de horeca zich redelijk heeft hersteld en dat met name in de zorg, de zakelijke dienstverlening en handel een groot tekort is. Kortom, de 'Big Quit' is reëel, raakt alle bedrijfstakken en gaat voorlopig niet weg.

De sleutel is de mens achter de werknemer begrijpen.

Waarom gaan werknemers weg?

De belangrijkste vraag wordt dan: hoe behoud je deze **47%**? Om dit te kunnen beantwoorden, wilden we weten wat redenen zijn voor werknemers om ander werk te zoeken.

Hier is iets boeiends aan de hand. Als je mensen vraagt waarom ze van werk switchen zegt **24%** dat ze dat doen, omdat ze beter betaald worden in hun nieuwe baan. Maar wat we weten uit de gedragswetenschap, is dat dit vaak niet de primaire reden van vertrek, het is bijna een logische bijkomstigheid: als je besluit het **'vertrouwde'** nest te verlaten, moet je er wel op voortuit gaan.

¹ <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt/vacatures>

Er is een **crisis** in waardering en persoonlijke groei.



Een fundamenteel inzicht uit de gedragspsychologie is dat mensen niet werken puur om het werk op zich, maar wat werk hen brengt. Wat het hen helpt *realiseren*. Dit is de zogenaamde **job to-be-done**. De naam is in dit geval iets verwarrend, omdat hier de 'job' niets te maken heeft met een functie of takenpakket, maar met de dieperliggende motivatie waarom mensen werken. Vaak proberen werkgevers hun talentvolle werknemers te behouden door hogere salarissen, bonussen of extra monetaire secundaire voorwaarden te bieden. Dit is belangrijk, omdat werknemers hiermee hun functionele jobs-to-be-done kunnen realiseren, zoals het betalen van hun hypotheek, het kunnen veroorloven van vakanties en het kopen van goederen.

Redenen om ander werk te zoeken



© All rights reserved SUE | Behavioural Design BV

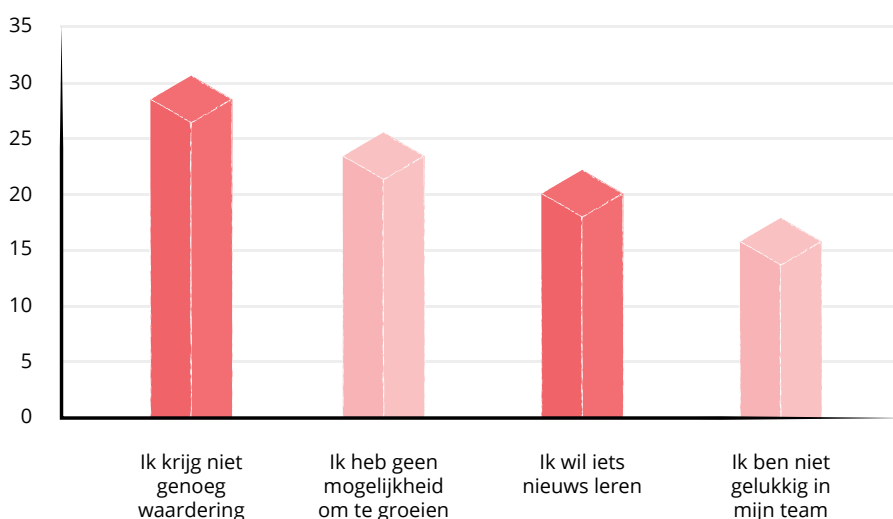
Maar de emotionele en sociale jobs-to-be-done van werknemers worden vaak vergeten en nog vaker onderschat. En dit zien we dan ook terug in ons onderzoek. Op de voet gevolgd als reden om van werkgever te switchen geven de overwegers aan een betere werk-leven balans te zoeken, meer uitdaging te zoeken en betekenisvoller werk te willen doen.

Tip 1: Zorg voor context en maak persoonlijke impact duidelijk

Als we inzoomen op het betekenisvoller werk, wordt het als werkgever steeds belangrijker om een werkcontext te scheppen waarin een werknemer heel duidelijk zijn rol en bijdrage kan zien. Deel waar de onderneming voor staat, welke bijdrage je werknemer en zijn team daaraan leveren, maak duidelijk wat succes betekent. En maak vooral ook tijd om je werknemer te laten ervaren welk positief effect zijn werk oplevert. Iets simpels als het installeren van een 'impact habit', de gedragsroutine om bijvoorbeeld 2 weken na afronding van een project een werknemer tijd te geven om te vragen/zien wat zijn werk heeft opgeleverd, kan motivatie enorm doen groeien.

Als we het hebben over motivatie speelt er kortom zoveel meer mee dan financiële beloning. Sterker nog, vragen we naar de belangrijkste reden om hun huidige werkgever echt te *verlaten* dan komt het salarisaspect helemaal niet meer naar voren. Het allerbelangrijkste is het gebrek aan waardering. Maar liefst 1/4 van de 'overwegers' geeft aan erkenning te missen. En weer komt er naar boven dat het niet kunnen realiseren van sociale en emotionele jobs-to-be-done de redenen zijn voor het definitieve besluit om te vertrekken. Zo zien we antwoorden als: in ben niet gelukkig in mijn huidige team (**sociaal**), ik heb geen mogelijkheden om te groeien (**emotioneel**), ik wil iets nieuws leren (**emotioneel**).

Belangrijkste redenen om werkgever te verlaten



© All rights reserved SUE | Behavioural Design BV

Tip 2: Heb oog voor inzet en uit waardering

Uiteindelijk zijn wij als mensen allemaal op zoek naar erkenning en waardering. Dat betekent nietdat je de hele dag complimenten hoeft te geven, ook al worden complimenten wel vaak vergeten en successen te weinig gevierd. Erkenning zit ook in vertrouwen. Mensen de vrijheid geven zelf hun tijd in te delen en niet te micro-managen. Hiermee kan de grote behoefte aan een betere werk/leven balans ook worden ingevuld. Dat vraagt wel duidelijke doelen en gedragsroutines waardoor de zichtbaarheid van de werknemer voldoende blijft (ook voor de leidinggevende).

Maar het gaat ook om het expliciet erkennen van werkprestaties. Zijn de doelen gehaald of zelfs overtroffen? Heeft iemand een collega of klant exceptioneel goed geholpen? Is iemand enorm gegroeid in zijn rol? Of zijn er juist blokkades die je hen moet helpen wegnemen, zodat ze zich weer verder persoonlijk kunnen ontwikkelen?

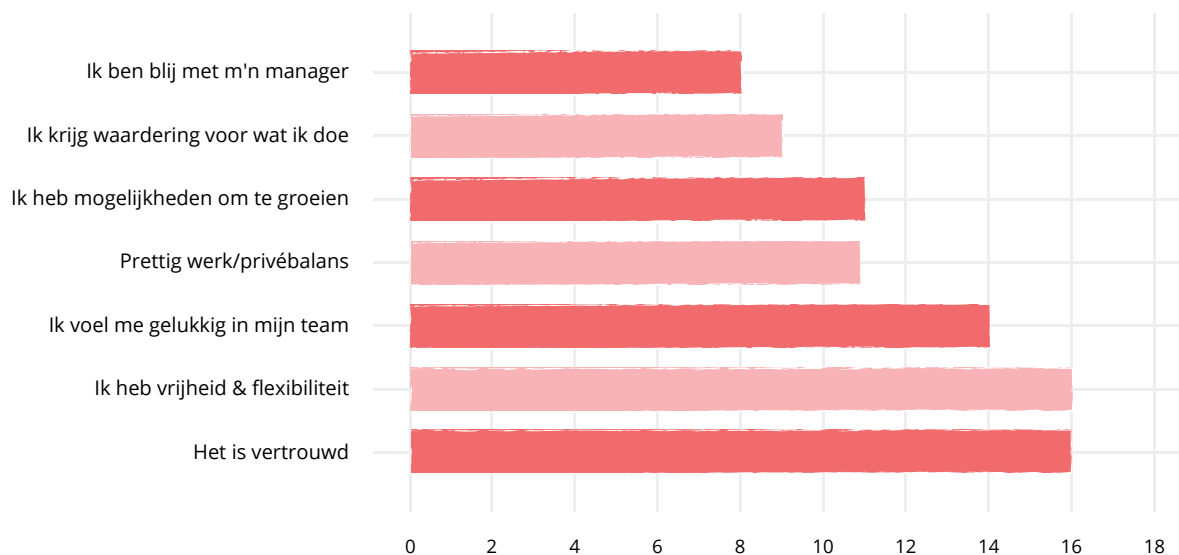
Dit actief helpen om moeilijkheden die bij werk komen kijken (zowel functie-inhoudelijk als mentaal), helpt aan de behoefte van je werknemers te voldoen om te groeien, iets nieuws te leren en werkgeluk vast te houden. Een werknemer wil gezien, geholpen en gewaardeerd worden. Ook hier kunnen simpele gedragsroutines een groot verschil maken.

Een goed salaris is maar een klein onderdeel van de retentiepuzzel.

Waarom blijven talentvolle medewerkers bij je?

Kortom, deze meer sociale en emotionele factoren blijken cruciaal om je talent te behouden. Want vragen we naar de belangrijkste redenen om bij een werkgever te blijven dan zien we inderdaad dat zekerheid in de huidige baan meespeelt: het is vertrouwd en, zoals gezegd, komt verandering van baan met onzekerheid. En het is maar afwachten of het gras echt groener aan de andere kant is. Maar kijken we naar waarom de **'overwegers'** nu nog geen concrete stappen hebben ondernomen, zie je dat weer heel andere factoren meespelen dan salaris.

Belangrijkste redenen om te blijven



© All rights reserved SUE | Behavioural Design BV

Tip 3: Besef dat je als leidinggevende het verschil maakt

In ons onderzoek komt onder andere naar voren welke belangrijke rol een manager of leidinggevende speelt bij de retentie van werknemers. Mensen zijn sociale wezens, we kopiëren en volgen het gedrag van anderen. Hoe jij als manager op de werkvloer verschijnt, maakt indruk en heeft een grote impact op de motivatie van werknemers.

Maar het feit dat je zelf oprecht enthousiast bent over de organisatie of zelf ook gelooft dat je samen met je team het verschil kunt maken, zorgt er ook voor dat je zelf beter in staat bent anderen te motiveren. Dus sta ook eens stil bij je eigen bijdrage. Wat maakt je trots om bij de organisatie te werken? Welke successen heb je al gehaald met je team? Hoe heb jij ervoor gezorgd dat talent kon groeien? Als manager heb je net zo goed alle aspecten nodig die we in ons onderzoek voor werknemers naar boven hebben gehaald om zelf gemotiveerd te zijn en blijven. Besef dat je als leidinggevende echt het verschil maakt. Motivatie en enthousiasme zijn besmettelijk.



Het verschil tussen denken en doen

Hoe kun je zorgen dat je je talentvolle medewerkers behoudt?

Met de huidige schaarste in de arbeidsmarkt en het piekende zelfvertrouwen van werknemers in de overtuiging dat ze gemakkelijk een nieuwe baan zullen vinden, neemt de kans om je talentvolle medewerkers te behouden met de dag af. Maar sommige kunnen zeker worden overtuigd om te blijven als je snapt wat er in hun hoofden speelt en wat de belangrijkste drijfveren zijn van hun gedrag. In ons onderzoek komt naar voren dat **37%** zegt onder de juiste omstandigheden best te willen blijven.

Wat zijn precies die omstandigheden die hen dan echt doen besluiten over te stappen, wat zet dus aan tot 'The Big Switch'? Het antwoord was fascinerend. In de gedragswetenschap wordt een groot onderscheid gemaakt tussen wat mensen *zeggen*, en wat ze *doen*. Als we mensen vragen waarom ze *overwegen* ander werk te gaan zoeken (intentie), staat een betere vergoeding bovenaan, gevolgd door de meer emotionele en sociale factoren. Als we mensen vragen voor welk soort bedrijf ze hun huidige werkgever zouden *verlaten* (gedrag) dan komt salaris niet meer voor. Alleen maar sociale en emotionele factoren spelen een rol.

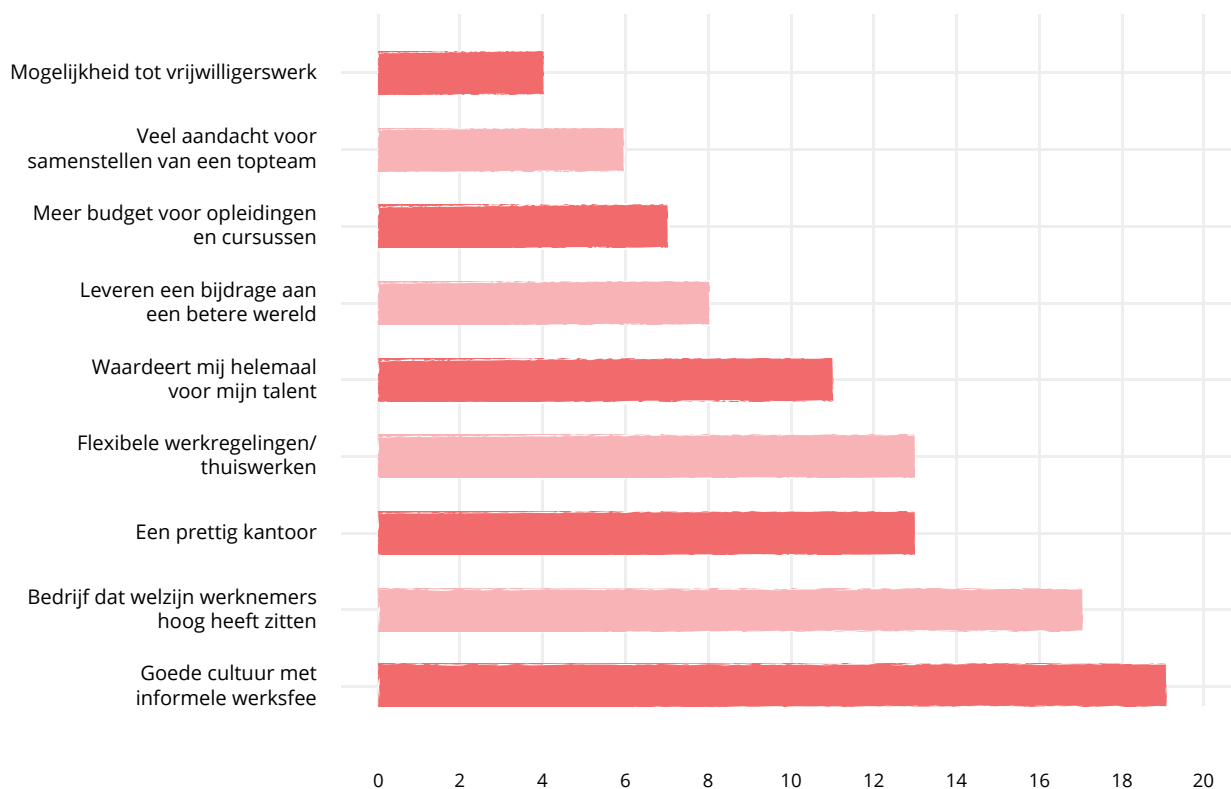
Dit wil niet zeggen dat salaris niet belangrijk is. Dat is wel degelijk zo. Zeker in deze krappe arbeidsmarkt. In veel bedrijfstakken is er nu enorm veel concurrentie op het gebied van verloning en bonussen. Maar dat is meer een randvoorwaarde. Dat moet simpelweg goed zijn en een verbetering. Echter, in de uiteindelijke keuze om naar een andere organisatie over te stappen worden heel andere factoren meegenomen.



***Culture** eats money for breakfast.*



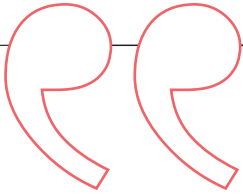
Wat zoek je in een nieuw bedrijf?



© All rights reserved SUE | Behavioural Design BV

Er komt hier een antwoord voor waar we iets dieper op wilden ingaan. Want wat wordt er precies bedoeld met welzijn voor werknemers? We vroegen het ze. Dit wordt genoemd: aandacht hebben voor werkgeluk van werknemers, aandacht voor gezondheid, goed eten, gezien worden, gewaardeerd worden, genoeg pauzes, veilige en prettige werkomgeving, je op je gemak kunnen voelen, aandacht voor mentale gezondheid ook als je geen burn-out hebt, gezelligheid, prettige werksfeer met niet te hoge werkdruk, oprechte aandacht, ontwikkelingsmogelijkheden, fitheid, serieus genomen worden, goede werk/privébalans, vrijheid om zelf projecten/werktijden/werkplek te kunnen bepalen. Kortom, welzijn betekent voor werknemers lekker in hun vel kunnen zitten.

Dit is geen detail. Gedrag wordt uitgelokt door de context. De dagelijkse context waar werknemers zich in bevinden, zowel fysiek als mentaal, is dan ook een essentieel aandachtspunt wil je retentiegedrag ontwerpen. Ook zie je dat er duidelijk behoefte is aan aandacht voor (mentale) gezondheid. Goed eten, niet te veel stress, niet alleen mentale begeleiding als er al klachten zijn, werkgeluk. En wederom speelt erkenning, waardering en gezien worden een grote rol.



Als je verder kijkt dan salaris, zijn er mogelijkheden voor verbetering die de mens achter de werknemers als uitgangspunt nemen.

Wat kun je concreet doen om je talent te behouden?

1

Eerste retentiestrategie is goed kijken naar wat werknemers in een nieuw bedrijf zoeken (de grafiek hiervoor) en zorgen dat je dit zelf als organisatie op orde krijgt.

Wat hierbij essentieel is, is dat dit niet eindigt in visie alleen. Wil je succesvol worden in het behouden van je werknemers dan moet je beseffen dat de sleutel weer gedrag is. Wil je een goede cultuur? Dan moeten leidinggevenden en werknemers elkaar bijvoorbeeld spreektijd geven, ingrijpen als er een onveilige situatie ontstaat, initiatief nemen, meegaan in verandering. Wil je zorgen voor topteams dan moeten teamleden elkaar feedback gaan geven, innovatief gedrag vertonen, kunnen coachen, kunnen focussen. Wil je dat mensen zich meer gewaardeerd voelen dat moeten er informele gesprekken plaatsvinden, successen gevierd, duidelijke verwachtingen opgesteld. Het komt allemaal neer op gedrag.

2

De tweede retentiestrategie is de mens achter de werknemer centraal zetten.

Door te praten met werknemers en oprecht te willen weten wat hen drijft en wat voor hen barrières zijn die hun werkgeluk dwarsbomen, kun je de juiste interventies doen. En die zijn vaak anders dan een gebrek aan salaris of bonus. Wij vroegen alvast aan onze respondenten wat hun huidige werkgever zou kunnen verbeteren. Dit waren de top 10 meest gegeven antwoorden (in willekeurige volgorde):

- 1 Gezond eten (gratis) aanbieden
- 2 Zorgen voor een betere werk/privébalans (begrip voor privésituatie)
- 3 Flexibiliteit in werkuren
- 4 Meer vertrouwen en vrijheid
- 5 Meer aandacht voor mentale ondersteuning (mindfulness, rust, voldoende pauzes, focus)
- 6 Meer echt luisteren en interesse tonen
- 7 Minder gejaagdheid
- 8 Meer waardering
- 9 Peilen wat verbeterd kan worden en wat behoeftes zijn bij werknemers zelf
- 10 Verlagen van de werkdruk



Conclusie: waar moet je nu op sturen om talent te behouden.

Gedragsexpertise en basiskennis van de keuzepsychologie wordt een onmisbare vaardigheid voor elke talentorganisatie. En niet alleen voor de werkgevers zelf, ook de werknemers kunnen met meer begrip van hoe hun gedrag tot stand komt, een werkomgeving creëren die bijdraagt aan hun geluk, groei en gezondheid. Hoewel het probleem uitdagend is en de omvang groot, kunnen relatief kleine gedragsroutines het verschil maken. De winnende organisaties van vandaag weten talent aan te trekken en aan zich te binden, doordat ze de psychologie van de mens achter de werknemer als uitgangspunt nemen. Niet als deze fysieke of mentale klachten krijgt, maar om de functionele, sociale en emotionele jobs-to-be-done van hun werknemers te helpen realiseren. Dit is de maatstaf waar iedere werknemer zijn huidige werk aan afmeet.

De Kunst van Gedrag Ontwerpen

Wil je succesvol keuzes en gedrag kunnen beïnvloeden dan is het cruciaal dat je *de mens* achter de werknemer begrijpt. De vaardigheid om *outside-in* te kunnen denken, is onmisbaar. Het begrijpen van de psychologie van de werknemer is de competentie van de toekomst voor elke manager. In mijn boek 'De Kunst van Gedrag Ontwerpen' help ik je die competentie te ontwikkelen en de kracht van gedragswetenschap in de praktijk voor je te laten werken.

Het boek is nu te koop bij Managementboek

Nederlands: De Kunst van Gedrag Ontwerpen

Engels: The Art of Designing Behaviour

Uitgebracht bij Boom Uitgevers.



Hoe kan SUE hierbij helpen?

SUE Behavioural Design Academy biedt in-company trainingen die werknemers en werkgevers helpt op basis van toegepaste gedragspsychologie om:


- 1 Te groeien in hun eigen rol
- 2 Te groeien als mens
- 3 Een beter team te worden
- 4 Klantgericht te innoveren
- 5 Leiding te geven


Denk hierbij aan trainingsmodules zoals de psychologie van beïnvloeding en overtuiging; de gedragsroutines van een topteam; hoe ontwerp je de ultieme customer experience; beter argumenteren, debatteren en pitchen met gedragspsychologie; de psychologie van je geluk; hoe schrijf ik teksten die overtuigen met gedragsprincipes; de psychologie van financiële beslissingen, het vergroten van creativiteit en innovatiekracht met gedragswetenschap, hoe ontwerp je duurzaam gedrag, gedragsroutines voor persoonlijke weerbaarheid.

Dit zijn trainingen waarin de fundamentele inzichten in de gedragswetenschap meteen praktisch worden gemaakt, zodat deze niet alleen kennis maar vooral knowhow opleveren. Ook kunnen in-company trainingen op maat worden gemaakt en bieden we een partnerprogramma waarmee werkgevers hun werknemers een leertraject kunnen aanbieden waarin ze gedurende een jaar kunnen deelnemen aan alle modules die ze willen volgen.

Meer informatie?

Maak vrijblijvend een afspraak met ons.

 020-2234626

 hello@suebehaviouraldesign.com

*Dit whitepaper is geschreven door **Astrid Groenewegen**, co-founder van SUE | Behavioural Design Academy. Auteur van het boek *De Kunst van Gedrag Ontwerpen*.*

