



Waarom het vrijwillig vertrek van medewerkers misschien niet je grootste zorg is

Auteur: Bart Moens 

Moens, B. (2024). Waarom het vrijwillig vertrek van medewerkers misschien niet je grootste zorg is. *HRMConnect*, 2024(7)

Eén op de acht Belgische werknemers zegt op korte termijn zijn werkgever te willen verlaten. De verloopintentie ligt 80% hoger dan in 2021. Toen, in volle coronacrisis, ging het slechts om 6,9%. Dat blijkt uit een onderzoek van hr-dienstverlener Securex¹. Ondanks dat werknemers zeggen dat ze willen vertrekken – én verloopintentie een sterke voorspeller is van daadwerkelijk verloop² - besluiten veel werknemers uiteindelijk toch te blijven³.

Ontevreden over de job, maar toch blijven plakken

Er zijn veel verschillende redenen waarom een medewerker kan besluiten om de organisatie te verlaten. De zeven voornaamste redenen zijn volgens SD Worx⁴: de functie voldoet niet (meer) aan de wensen, er zijn te weinig groei- en carrièremogelijkheden, de werknemer ervaart te weinig

¹ <https://press.securex.be/1-op-8-werknemers-wil-op-korte-termijn-werkgever-verlaten-ec3e7m>

² Griffeth, R.W., Hom, P.W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium, *Journal of Management*, 26: 463-488.

³ Allen, D.G., Weeks, K.P., & Moffitt, K.R. (2005). Turnover intentions and voluntary turnover: The moderating roles of self-monitoring, locus of control, proactive personality, and risk aversion. *Journal of Applied Psychology*, 90, 980-990

⁴ <https://www.sdworx.nl/nl-nl/nieuws/hr-analytics/de-7-meest-voorkomende-redenen-voor-vertrek-van-medewerkers>

waardering en erkenning, er is te weinig (of niet de juiste) coaching en feedback, er heerst een onprettige werksfeer, er is geen goede werk-privé balans, en last but not least de primaire en/of secundaire arbeidsvoorwaarden zijn niet goed genoeg.

Het werk biedt werknemers met andere woorden niet (meer) dat wat zij in werk zoeken en belangrijk vinden, zoals loon, erkenning, ondersteuning, variatie in het werk, promotiekansen, inspraakmogelijkheden, etc.⁵ De aansluiting van het werk bij deze behoeften en waarden kennen we in de hr-literatuur als een *supplies-needs fit*⁶ en valt onder de person-job fit literatuur⁷. Een misfit leidt tot jobontevredenheid met alle nadelige gevolgen van dien. Organisaties die een goede fit weten te realiseren tussen dat wat het werk biedt en dat wat werknemers zoeken in werk, kunnen het welzijn en de prestaties van hun werknemers verbeteren, en tegelijkertijd hun verloopintenties verminderen⁸.

De attraction-selection-attrition (ASA) theorie van Schneider (1987⁹) zegt dat werknemers die een misfit met hun werk ervaren, meestal vrijwillig of onvrijwillig zullen vertrekken. Onderzoek ondersteunt dit idee grotendeels^{10,11}, maar de sterkte van de relatie tussen fit en vertrek varieert. Kristof-Brown en collega's¹² vonden dat een goede fit sterk samenhangt met jobtevredenheid, matig met de intentie om te vertrekken, en zwak maar significant met daadwerkelijk vertrek. Dit betekent dat medewerkers die een misfit ervaren waarschijnlijk ontevreden zijn met hun baan, maar dat dit niet altijd leidt tot de intentie om te vertrekken of tot daadwerkelijk vertrek.

Wat maakt dat mensen in een job blijven plakken?

Uit onderzoek door de UGent¹³ blijkt dat ongeveer een vijfde van de Vlaamse werknemers ontevreden is over zijn of haar job (18,2% ervaart een hoge jobtevredenheid ervaart, terwijl 63,6% redelijk tevreden is). Slechts een derde van deze ontevreden werknemers verandert daadwerkelijk van job. Hoe komt dat?

We mogen niet vergeten dat de beslissing om al dan niet van job te veranderen voor de meeste mensen een moeilijke en complexe beslissing is. Dat komt enerzijds door de vele mogelijkheden, zoals “Welke job? Wat voor organisatie? Welke sector? Zelfstandige of werknemer? Opleiding volgen of niet? Welke opleiding?”, anderzijds door de onzekerheid over de effecten van de

⁵ Knoop, R. (1994). Work values and job satisfaction. *Journal of Psychology*, 128, 683-690.

⁶ Edwards, J. R. (1991). Person-job fit: a conceptual integration, literature review and methodological critique. *International Review of Industrial/Organizational Psychology*, 6, 283-357.

⁷ Caplan, R. D. (1983). Person-environment fit: Past, present, and future. In C. L. Cooper (Ed.), *Stress research*. New York: Wiley.

⁸ Kristof, A., Zimmerman, R. D. & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group and personsupervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342

⁹ Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40: 437-453.

¹⁰ Oh, I. S., Guay, R. P., Kim, K., Harold, C. M., Lee, J. H., Heo, C. G., & Shin, K. H. (2014). Fit happens globally: A meta-analytic comparison of the relationships of person-environment fit dimensions with work attitudes and performance across East Asia, Europe, and North America. *Personnel Psychology*, 67: 99-152.

¹¹ Arthur, W., Jr., Bell, S. T., Villado, A. J., & Doverspike, D. (2006). The use of person-organization fit in employment decision making: An assessment of its criterion-related validity. *The Journal of Applied Psychology*, 91: 786-801.

¹² Kristof, A., Zimmerman, R. D. & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group and personsupervisor fit. *Personnel Psychology*, 58, 281-342

¹³ Stories@ugent@work (2022), 'Welzijn op het werk in Vlaanderen: nieuwe cijfers en duiding vanuit onderzoek, <https://www.ugent.be/ugentatwork/nl/acties/sugaw6.pdf>

beslissing, zoals “Hoe gaat mijn leven er dan uitzien?” Ga ik dat wel leuk vinden? Wat als het tegenvalt?”.

Naast de beslissing is er ook sprake van 'job embeddedness', dit is de mate waarin verschillende factoren op en buiten het werk mensen ervan weerhouden om van baan te veranderen. Denk aan fijne relaties met collega's, een goed salaris en goede pensioenvoorwaarden op het werk, maar ook een korte woon-werkverplaatsing en een goede bereikbaarheid met de fiets of het openbaar vervoer. Deze factoren zorgen ervoor dat mensen meer te verliezen hebben bij een verandering van job, waardoor ze meer angst en onzekerheid ervaren bij het nadenken over zo'n verandering.

Tot slot kunnen ook externe factoren, die buiten de macht van de werknemer liggen, het veranderen van werk tegenwerken, zoals beperkte arbeidsmarktkansen of discriminatie of iemands financiële en familiale situatie¹⁴.

Werkstress als gevolg van misfit: hoe gaan werknemers hiermee om?

Uit bovenstaande kunnen we afleiden dat een deel van de werknemers in meer of mindere mate een misfit met het werk ervaart. Deze misfit kan leiden tot werkstress. Werknemers willen deze misfit en bijhorende werkstress verminderen. Ze zullen zowel bewust als onbewust moeite doen om hun gevoel van misfit om te zetten in een gevoel van fit¹⁵. Hoe ze dat doen? Die vraag hebben Elizabeth Follmer en haar collega's (2018) recent onderzocht. Op basis van gesprekken met werknemers komen zij tot verschillende strategieën die zij onderbrengen in drie clusters: resolutie, verlichting, en berusting.

Resolutie: misfit actief aanpakken

Resolutie gaat om het elimineren van de bron van misfit. Follmer noemt hier twee strategieën. De eerste is 'vertrekken'. In overeenstemming met Schneider's ASA-model (1987) zien de respondenten in het onderzoek van Follmer en collega's 'vertrekken' als een optie bij het ervaren van misfit. 'Vertrekken' kan op twee manieren:

- **Ontslag:** een van de meest voor de hand liggende manieren om misfit op te lossen is door de organisatie te verlaten. Hoewel dit een effectieve manier kan zijn om een nieuwe start te maken, brengt het ook risico's met zich mee, zoals onzekerheid over de nieuwe baan en de bijbehorende veranderingen. Niet iedereen heeft de mogelijkheid om zomaar een nieuwe baan te vinden, vooral als er persoonlijke of professionele barrières zijn. Denk bijvoorbeeld aan mensen met een migratieachtergrond, een lage scholing, een hogere leeftijd, etc.
- **Interne mobiliteit:** een minder drastische optie is een interne overplaatsing binnen dezelfde organisatie. Dit kan helpen om fit te herstellen zonder de risico's van een volledige exit. Echter, deze strategie is afhankelijk van de beschikbaarheid van geschikte functies binnen de organisatie en kan ook leiden tot tijdelijke stress tijdens de aanpassingsperiode.

¹⁴ Verbruggen, M., & De Vos, A. (2020). When people don't realize their career desires: toward a theory of career inaction. *Academy of Management Review*, 45(2): 376-394

¹⁵ Yu, K.Y.T. (2013). A motivational model of person-environment fit: Psychological motives as drivers of change. In A. L. Kristof-Brown & J. Billsberry (Eds.) *Organizational fit: Key issues and new directions*. Chichester: Wiley-Blackwell.

De meeste respondenten beschouwen ‘vertrekken’ als minst interessante strategie, onder andere omwille van de angst voor het onbekende, *job embeddedness*, en de zorg dat vertrekken een slechte indruk zou maken op toekomstige werkgevers. ‘Vertrekken’ wordt als laatste redmiddel achter de hand gehouden in het geval de misfit niet opgelost of verlicht geraakt met andere strategieën.

Een alternatieve strategie om de fit te herstellen is ‘aanpassen’, waarbij getracht wordt om de oorzaak van de misfit aan te pakken. Dat kan op twee manieren:

- Werk(omgeving) aanpassen: dit kan variëren van het herstructureren van taken tot het beïnvloeden van de gedragingen en verwachtingen van collega's. Dergelijk gedrag kennen we als ook [job crafting](#). Belangrijke voorwaarde is dat de omgeving dit proactief aanpasgedrag mogelijk maakt. Als de omgeving niet te veranderen is, zal deze aanpak waarschijnlijk niet werken. Herhaalde mislukte pogingen om de omgeving aan te passen kunnen zelfs voor meer frustratie en een sterker gevoel van misfit zorgen.
- Zichzelf aanpassen: werknemers kunnen beseffen dat hun eigen gedrag, percepties, houdingen of vaardigheden de oorzaken zijn van de ervaren misfit, en dat verandering bij henzelf de fit zou herstellen. Dit vereist vaak persoonlijke reflectie en kan leiden tot persoonlijke groei. Echter, het kan ook emotioneel belastend zijn en tijd kosten om deze veranderingen door te voeren.

In plaats van de oorzaak van de misfit aan te pakken, kunnen werknemers zich ook richten op het verminderen van de stress die door de misfit veroorzaakt wordt.

Verlichting: de stress van misfit verminderen

‘Verlichting’ houdt in dat mensen hun gedrag of manier van denken aanpassen om de ervaren werkstress te verminderen. Deze omvat volgende strategieën:

- Oppervlakkige gedragsverandering: werknemers brengen kleine veranderingen in hun gedrag aan, niet om de misfit te herstellen, maar om de indruk te wekken dat er geen misfit is. Dit kan helpen om de perceptie van misfit door anderen te verminderen, maar kan ook leiden tot gevoelens van in-authenticiteit en verhoogde stress.
- Bufferen: werknemers kunnen de positieve aspecten van hun werk sterk gaan benadrukken en de ervaren misfit trachten te negeren. Ze kunnen zich bijvoorbeeld richten op de goede relaties met hun collega's (sociale buffering) of op aspecten van het werk die ze leuk vinden (taak-buffering). Hoewel dit de onmiddellijke pijn kan verlichten, lost het de onderliggende problemen niet op en kan het uitputtend zijn.
- Misfit *framen* als tijdelijk: werknemers beschouwen misfit als een tijdelijke toestand met een duidelijk eindpunt. Dit kan helpen om de impact van misfit te verminderen, maar als de verwachte verandering niet optreedt, kan dit leiden tot teleurstelling en verhoogde stress.

In tegenstelling tot ‘resolutie’ richt ‘verlichting’ zich op het minimaliseren van de stress veroorzaakt door misfit in plaats van het probleem zelf op te lossen. Vaak worden verlichtingsstrategieën gelijktijdig met resolutiestrategieën gebruikt om de misfitperiode te overbruggen.

Berusting strategieën: accepteren van misfit

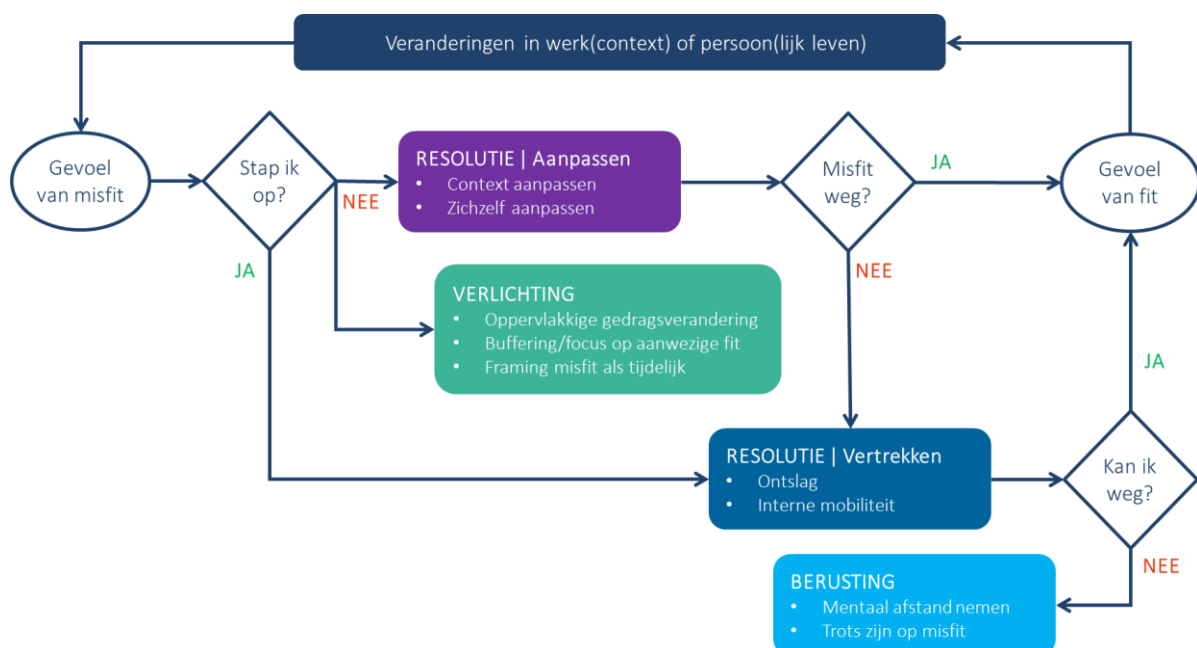
Wanneer resolutie en verlichting niet succesvol zijn, kunnen werknemers overgaan tot berusting. Ze accepteren de misfit als een onvermijdelijk onderdeel van hun werkleven. Deze strategie kent twee manieren:

- Mentaal afstand nemen: werknemers kunnen zich emotioneel distantiëren van hun werk en werkidentiteit. Dit kan leiden tot verminderde betrokkenheid en tevredenheid, en uiteindelijk tot minder motivatie en productiviteit.
- Trots op misfit: werknemers herdefiniëren hun misfit als iets positiefs over zichzelf en negatief over de organisatie. Dit kan helpen om een gevoel van eigenwaarde te behouden, maar kan ook leiden tot isolatie en het vermijden van constructieve veranderingen.

Als misfit niet opgelost kan worden, kunnen berustingsstrategieën de overhand nemen. Deze strategieën zijn de laatste verdedigingslinie. Uit vervolginterviews door Follmer en collega's blijkt dat werknemers die zich genoodzaakt zien tot deze strategieën, blijven proberen om te vertrekken en de misfit pas opgelost zien als ze uiteindelijk de kans hadden gekregen om weg te gaan.

Verloop is een proces, geen activiteit

Onderstaande figuur laat zien hoe werknemers verschillende strategieën combineren om met misfit om te gaan en welke beslissingen ze nemen over welke strategieën te gebruiken.



Figuur 1. Eigen bewerking van Follmer et al. (2018)

Het begint allemaal met het ervaren van misfit. 'Fit' is iets dynamisch, eenvoudigweg omdat zowel banen als mensen veranderen. De inhoud en de aard van het werk, alsook de omgeving waarin het werk plaatsvindt, verandert voortdurend onder invloed van allerlei maatschappelijke en contextuele factoren. Denk aan technologische ontwikkelingen, strategische

organisatiekeuzes, wijzigingen in de personeelsbezetting, etc. Ook zien we dat er veranderingen zijn in wat medewerkers kunnen en in wat zij belangrijk vinden in werk. Zo zien we bijvoorbeeld dat over het algemeen – dus dat is niet per se zo voor elk individu – dat werknemers met het ouder worden minder op zoek zijn naar uitdagend werk, het maken van promotie, het werken met mensen, erkenning en salaris af met leeftijd; en meer belang gaan hechten aan een interessante baaninhoud, het uitvoeren van zinvolle taken die iets bijdragen, autonomie, het helpen van anderen en baanzekerheid.

Deze veranderingen kunnen ervoor zorgen dat er misfits ontstaan tussen het werk en de werknemer. Zodra werknemers misfit merken, zullen ze, al is het maar kort, overwegen om te vertrekken. Of ze daadwerkelijk vertrekken, hangt af van of dat mogelijk en wenselijk was, en dit beïnvloedt volgende stappen. Voor degenen die hun misfit kunnen oplossen, kan op elk moment opnieuw beoordeeld worden of er weer een misfit is, bijvoorbeeld door veranderingen in de omgeving of in het (persoonlijke) leven van de werknemer. Het model laat dus een voortdurende cyclus van beoordelingen zien als reactie op misfit.



Aan de slag!

Wil je het vrijwillig verloop in de organisatie verminderen, dan is het belangrijk om te denken vanuit de dynamiek van veranderingen in mensen en werk. Op het moment dat mensen hun job hetzij fysiek verlaten hetzij mentaal loslaten, hebben zij al heel wat moeite gedaan om de misfit met hun job en de hierdoor veroorzaakte werkstress aan te pakken. Jammer wanneer dit voor de organisatie als onverwacht aanvoelt. Vergelijk het met de scheiding tussen twee geliefden, waarbij diegene die van zijn partner te horen krijgt dat deze wil scheiden kregen, zegt de scheiding niet te hebben zien aankomen en gefrustreerd vraagt: “Maar waarom heb je nooit iets gezegd? Ik had geen flauw idee dat jij zo ongelukkig was”. Waarop de ander zegt: “Hallo? Hoe vaak heb ik al niet verteld wat ik nodig heb? En hoezo wist je niet hoe ongelukkig ik was? Waar was je al die tijd terwijl ik aan het vertellen was wat niet goed ging?”

Voorkomen is beter dan genezen. Plan proactief een loopbaancheck in met de werknemers, vergelijkbaar met een medische check-up. Dit kan door, naast exitgesprekken, ook ‘stay-’ of ‘blijfgesprekken’ te voeren. Tijdens deze gesprekken bespreken leidinggevenden waarom medewerkers blijven en of ze nog tevreden zijn op hun werk. Het voeren van dergelijke gesprekken laat toe om tijdig in te grijpen. Vaak zullen kleine veranderingen in het takenpakket of de werkomstandigheden op dat moment voldoende zijn om de misfit op te lossen. Geef medewerkers ook de ruimte om hier zelf proactief actie te ondernemen. Hoe dat kan, lees je in mijn eerder artikel ‘[Duurzaam inzetbaar dankzij proactief loopbaangedrag](#)’. Uiteraard zijn ook soms grotere aanpassingen nodig, zoals een interne overplaatsing of een opleiding. Een goed uitgewerkt beleid rond interne mobiliteit en mogelijkheden rond levenslang leren zijn in dat opzicht dus ook geen overbodige luxe.

Aandacht voor fits en misfits bij werknemers is extra belangrijk in een krappe arbeidsmarkt waarin je niet meer kan rekenen op een overvloed aan nieuwe medewerkers voor elke vertrekkende werknemer.