



Quiet Quitting, het fenomeen dat Europese bedrijven bedreigt

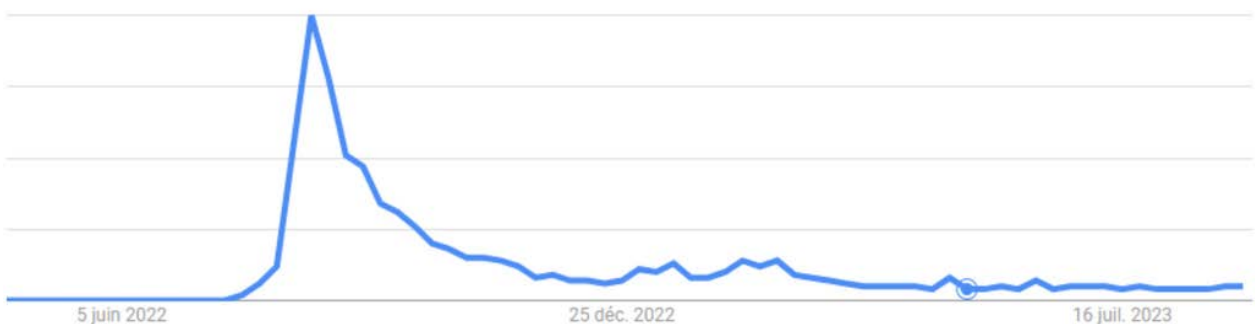
Een fenomeen dat bekend staat als “quiet quitting” wint aanzienlijk aan kracht in Europa.

In deze whitepaper omschrijven we wat quiet quitting precies is, schatten we de omvang ervan in, onderzoeken we de factoren die het fenomeen in gang zetten, analyseren we waarom het zich verder zou kunnen verspreiden en schetsen we de belangrijkste risico's die het met zich meebrengt voor organisaties. Tot slot stellen we een aantal concrete en disruptieve oplossingen voor om deze groeiende uitdaging het hoofd te bieden.

Wat is quiet quitting?

De oorsprong van de term “quiet quitting”

Quiet quitting is een zeer recent concept, aangezien het pas in de zomer van 2022 een wereldwijde piek kende als zoekterm op Google:

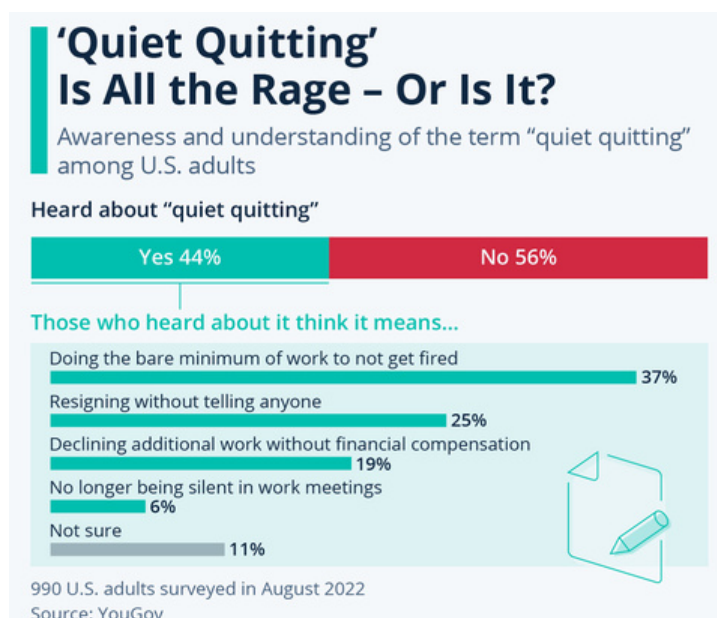


Bron: Google Trends: Verschijning woord “quiet quitting”

Dat is het moment waarop de hashtag #quietquitting zijn intrede deed op TikTok, vergezeld van video's die jonge werknemers tonen die het absolute minimum doen op het werk of die een vorm van stil stoppen aanmoedigen.

Quiet quitting, de definitie

Helemaal aan het begin van deze trend, in augustus 2022, bleek uit een eerste enquête van YouGov dat bijna 44% van de Amerikaanse volwassenen al van deze terminologie had gehoord. Van degenen die er al van hadden gehoord, definieerden ze het fenomeen als volgt:



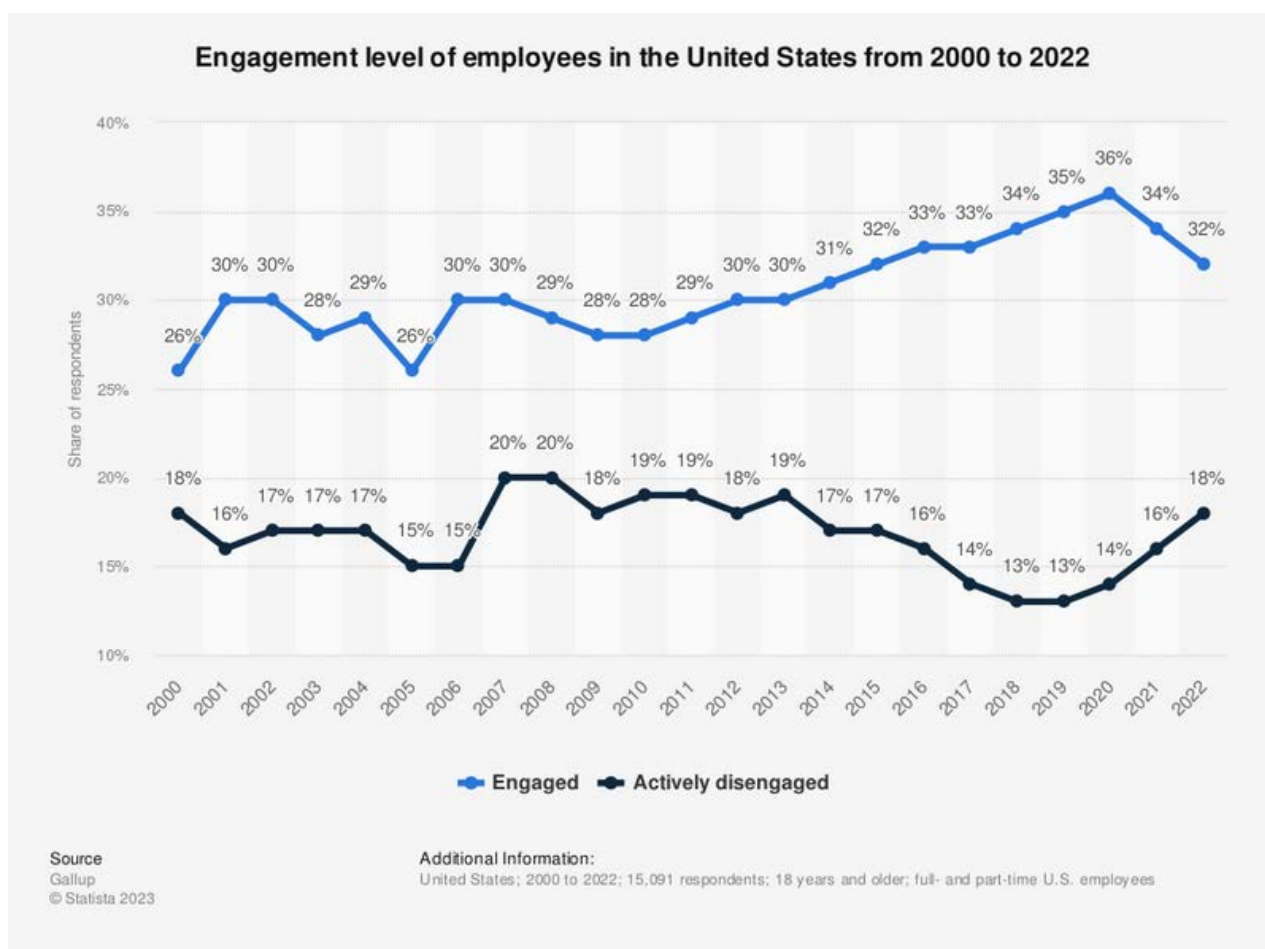
Dus, wat is *quiet quitting* eigenlijk?

Achteraf gezien kunnen we *quiet quitting* nu definiëren als de situatie waarin een werknemer besluit om zijn baan niet op te zeggen door formeel ontslag te nemen, maar door een meer discrete en passieve houding aan te nemen. In plaats van hun intentie om het bedrijf te verlaten expliciet kenbaar te maken, stellen werknemers zich tevreden met het vervullen van alleen de minimale vereisten van hun baan, zonder initiatief te nemen, overuren te maken en/of zich vrijwillig aan te melden voor extra projecten of verantwoordelijkheden.

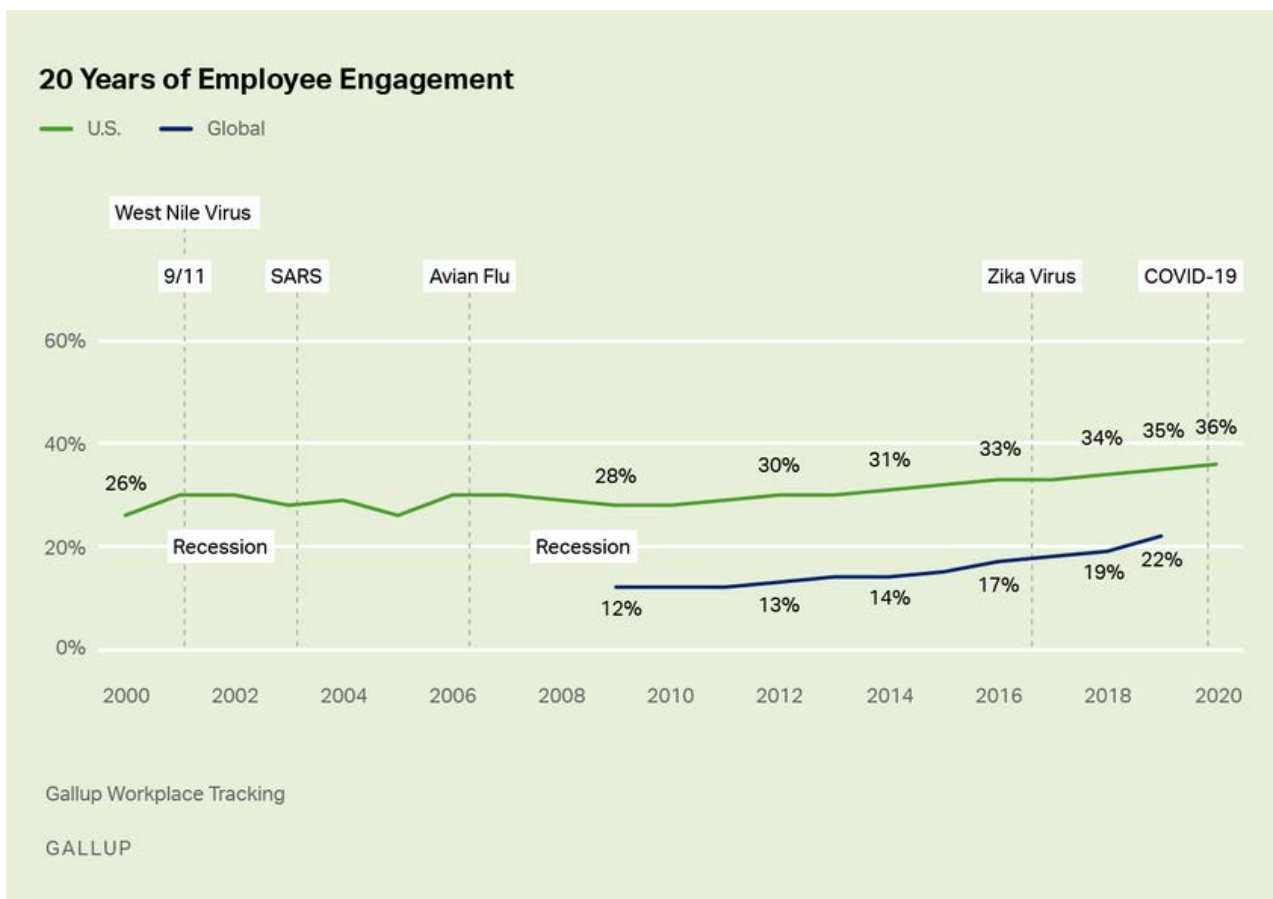
Quiet quitting, een nieuwe naam voor een niet zo nieuw fenomeen.

Hoewel de terminologie recent is, verwijst ze eigenlijk naar een bekend fenomeen dat "disengagement" heet, een concept dat het antoniem is van betrokkenheid. Disengagement kan gedefinieerd worden als de mate waarin een werknemer minder betrokken is bij zijn of haar organisatie.

Dit fenomeen wordt sinds 2000 gemeten in de Verenigde Staten. Door bedrijven zoals Gallup wordt het fenomeen ook gemeten in de rest van de wereld, sinds 2009.



Bron: Statista - Gallup - Werknemersbetrokkenheid in de US van 2000 tot 2022.



Bron: Gallup - 20 jaar van werknemersbetrokkenheid

In het jaarverslag van 2023 legde Gallup het verband tussen de categorie niet betrokken medewerkers en de terminologie van *quiet quitting*.

Met de engagement scan van I Am Human meten we hoeveel procent van de respondenten van uw bedrijf in *quiet quitting* modus vertoeven en brengen dit in kaart op een matrix. Naast de “*quiet quitters*” krijgt u hier meteen ook inzicht in het percentage aan medewerkers in de verschillende fases van betrokkenheid.

De omvang van de trend in een paar kerncijfers

Bij het lezen van de definitie van “*quiet quitting*” zou je geneigd kunnen zijn om jezelf gerust te stellen dat dit fenomeen slechts marginaal kan zijn. Maar niets is minder waar! Het is in feite een wereldwijd fenomeen dat Europa zwaarder treft dan de rest van de wereld.

Zoals dit uittreksel uit Gallup's State of the Global Workplace 2023 Report laat zien, wordt 72% van de Europese werknemers nu geacht in een staat van *quiet quitting* te verkeren, wat een stijging van 1% betekent ten opzichte van hun laatste onderzoek in 2022.



Regional Summary

☐ Boxed numbers indicate the percentage-point change from 2021 to 2022 where available.

Employee Engagement

THRIVING AT WORK

Engaged

13% ☐0

QUIET QUITTING

Not engaged

72% ☐+1

LOUD QUITTING

Actively disengaged

15% ☐-1

Job Market

JOB CLIMATE

Good time to find a job

56% ☐+12

INTENT TO LEAVE

Watching for or actively seeking new job

34%

Daily Negative Emotions

Emotions experienced during a lot of the previous day

STRESS

39% ☐-1

ANGER

14% ☐-4

Bron: State of the Global Workplace 2023 Report

“ **Bijna 3 op de 4 Europese werknemers bevindt zich in een toestand van “quiet quitting”!** ”

De mate van betrokkenheid in Europa, per land

Op Europees niveau zijn er grote verschillen als het gaat om betrokkenheid, met vooral zorgwekkende scores in Frankrijk en Italië.



Europe

EMPLOYEE ENGAGEMENT

Gallup Q12 items; see "Appendix 3: Support Information" for item wording

Rank	Country	Change	% Engaged	Rank	Country	Change	% Engaged
1	Romania	+2	35	21	Slovenia	0	16
2	North Macedonia	+4	29	22	Croatia	-1	16
3	Iceland	+1	26	23	Germany	-1	16
4	Estonia	0	25	24	Czech Republic	-1	15
5	Albania	+2	25	25	Finland	+1	14
6	Lithuania	+1	25	26	Netherlands	+2	14
7	Kosovo	0	24	27	Poland	0	14
8	Latvia	+2	24	28	Greece	+1	12
9	Bulgaria	0	22	29	Ireland	0	11
10	Bosnia and Herzegovina	+1	21	30	Belgium	0	11
11	Sweden	+1	21	31	Switzerland	0	11
12	Hungary	0	21	32	Austria	+2	11
13	Montenegro	-1	20	33	United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland	+1	10
14	Denmark	-1	20	34	Luxembourg	+2	10
15	Malta	-1	20	35	Spain	+1	10
16	Norway	+1	20	36	France	+1	7
17	Portugal	+1	19	37	Italy	0	5
18	Cyprus	-1	19	38	Northern Cyprus (Territory of Republic of Cyprus)	**	**
19	Serbia	0	18				
20	Slovakia	+1	17				

**This data point is not provided due to small sample size.

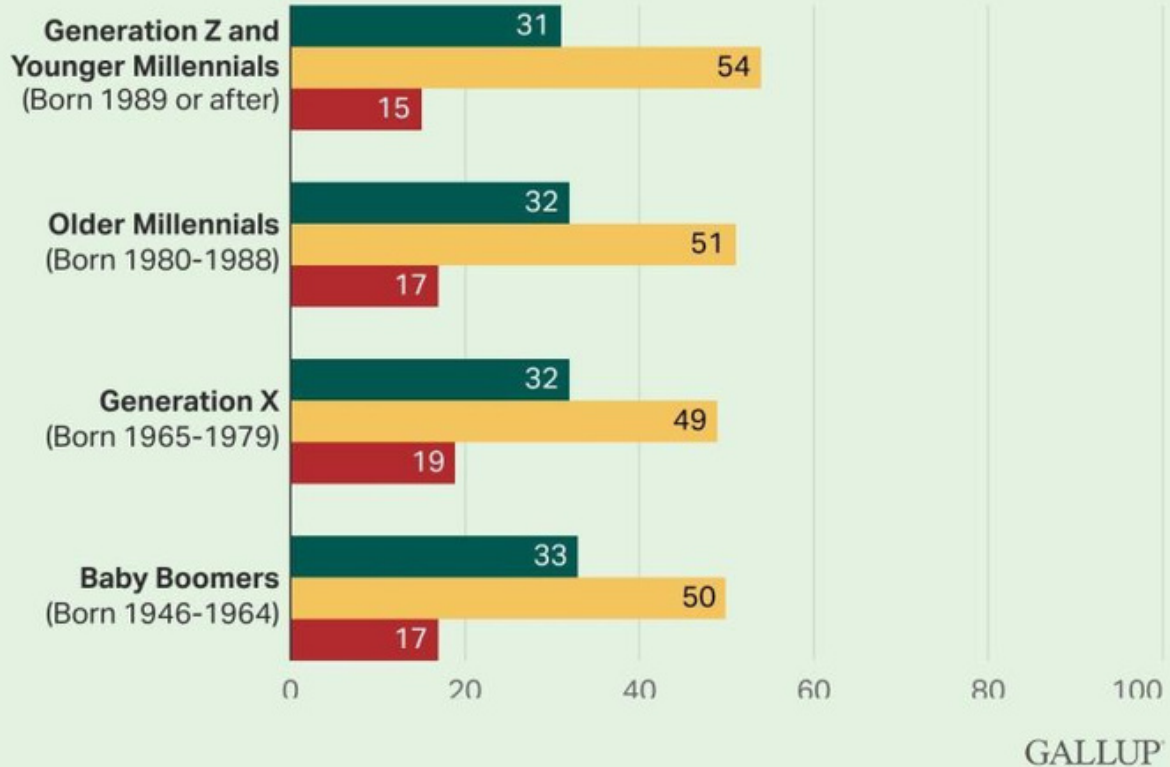
Bron: State of the Global Workplace 2023 Report

De mate van betrokkenheid in de Verenigde Staten, per generatie

Volgens Gallup (rapport 2022) treft het fenomeen vooral de jongere millennials (mensen geboren in 1989 en daarna) en generatie Z of Gen-Z (mensen geboren tussen 1996 en 2012), hoewel het ontslagpercentage niet bepaald bemoedigend is voor de andere generaties die nog op de arbeidsmarkt zijn.

Employee Engagement, by Generation

■ % Engaged ■ % Not Engaged ■ % Actively Disengaged



Bron: Gallup - Betrokkenheidsgraad van werknemers in 2022, per generatie

Wat veroorzaakt quiet quitting?

Quiet quitting, een verdedigingsmechanisme

Afhaken op het werk is een complexe reactie die het gevolg is van verschillende factoren (zie hieronder). Het is een defensieve reactie van werknemers om hun mentale en/of fysieke welzijn te beschermen.

Factoren die leiden tot quiet quitting

Quiet quitting kan veroorzaakt worden door diverse factoren, sommige gerelateerd aan het werk zelf en andere aan de werkcontext.

Dit zijn de tien meest voorkomende oorzaken van *quiet quitting*:

- **Gebrek aan mogelijkheden voor professionele ontwikkeling** (ook bekend als het "ontwikkelingsplafond" of "gebrek aan carrièrevooruitzichten"): dit verwijst naar de situatie waarin een werknemer vindt dat zijn bedrijf hem niet genoeg mogelijkheden biedt om vooruit te komen, door nieuwe vaardigheden te verwerven, hoger op de carrière ladder te komen of door te stromen naar functies met meer verantwoordelijkheid of die meer in lijn liggen met hun sterktes of interesses. Het gebrek aan mogelijkheden voor professionele ontwikkeling kan leiden tot een gevoel van stagnatie, verveling en frustratie, wat leidt tot disengagement. Een studie van Deloitte bracht een belangrijke bevinding aan het licht: bedrijven die investeren in de ontwikkeling van hun werknemers hebben een 14,9% hogere betrokkenheid dan bedrijven die dat niet doen.
- **Gebrek aan erkenning:** werknemers hebben een fundamentele behoefte om zich gewaardeerd te voelen in hun werk. Een lage frequentie en/of gebrek aan objectiviteit of de focus op negatieve feedback in beoordelingssystemen kan leiden tot frustratie en desinteresse. Volgens Hubspot vindt 98% van de werknemers het moeilijk om betrokken te zijn als ze weinig of geen feedback krijgen. Volgens een onderzoek van Harvard Business Review vindt 82% van de Amerikaanse werknemers dat hun managers hen niet genoeg erkenning geven voor hun bijdragen. Hubspot ontdekte ook dat 65% van de werknemers meer feedback wil. Dit cijfer wordt bevestigd door Gallup, dat heeft gemeten dat slechts 11% van de werknemers wekelijks erkenning ontvangt en 74% van de werknemers ontvangt slechts één keer per jaar, of minder dan één keer per jaar, een prestatiebeoordeling. Opnieuw volgens Hubspot ontvangt 43% van de zeer betrokken werknemers minstens één keer per week feedback en 69% van de werknemers zou bereid zijn harder te werken als hun baas hun inspanningen meer zou waarderen. Tot slot blijkt uit een onderzoek van DARES uit januari 2016 blijkt dat er een sterke correlatie bestaat tussen het gebrek aan erkenning op het werk en het risico op ziekte en depressie. Deze bevindingen benadrukken de significante impact die een gebrek aan erkenning kan hebben op de mentale en fysieke gezondheid van werknemers.
- **Buitensporige werkdruk:** constante overbelasting van het werk, omslachtige en onnodige procedures en te frequente en slecht beheerde veranderingen kunnen leiden tot geleidelijke uitputting bij werknemers, die zichzelf beschermen door zich terug te trekken.



- **Gebrek aan betekenis:** voor wie het nog niet begrepen heeft, het is essentieel om te begrijpen dat beloning, hoe belangrijk ook, niet de enige motiverende factor is voor een werknemer. De werknemers van vandaag zijn op zoek naar een diepere betekenis in hun werk. Ze willen dat hun werk een echte impact heeft op de maatschappij. Volgens een onderzoek behalen bedrijven die een strategie voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) hebben aangenomen een stijging van 13% in economische prestaties.
- **Conflicten op het werk:** conflicten met collega's of het management kunnen een giftige werkomgeving creëren, de teamdynamiek verstoren, de communicatie belemmeren en leiden tot een verslechtering van de interpersoonlijke relaties. De betrokken werknemers hebben dan de neiging om zich af te zonderen om zichzelf psychologisch te beschermen.
- **Inadequate bedrijfscultuur:** een mismatch tussen de waarden en cultuur van het bedrijf en die van de werknemer kan leiden tot geleidelijk disengagement. Volgens een artikel in P.R. Newswire gelooft 77% van de werknemers dat een sterke bedrijfscultuur binnen hun organisatie hen aanmoedigt om het beste van zichzelf te geven. Dit cijfer benadrukt de positieve impact die een gevestigde bedrijfscultuur kan hebben op de motivatie, betrokkenheid en prestaties van werknemers.
- **Overmatige stress:** volgens Gallup ervaart 39% van de werknemers stress op het werk. Hoge stressniveaus op het werk kunnen de geestelijke en lichamelijke gezondheid van werknemers aantasten, waardoor ze op zoek gaan naar een minder stressvolle omgeving.
- **Gebrek aan autonomie:** volgens een onderzoek van Harvard uit 2016 zijn werknemers die meer autonomie en controle over hun werk hebben meer gemotiveerd en ervaren ze meer werktevredenheid. Dit kan leiden tot 12% betere werkprestaties. Autonomie is een teken van vertrouwen tussen een organisatie en haar werknemers. Werknemers hebben een zekere mate van autonomie nodig om zich gerespecteerd en verantwoordelijk te voelen voor hun werk. Micro-management, langdurige besluitvormingsprocessen en/of overmatige centralisatie kunnen zeer ontmoedigend werken en leiden tot disengagement.
- **Onaangepaste verloning:** een loon dat lager ligt in verhouding tot de markt, tot de verantwoordelijkheden en/of tot de competenties kan voor werknemers een reden zijn om elders kansen te zoeken of om zich terug te trekken. Een (te) late uitbetaling van salaris of bonus kan ook worden gezien als een gebrek aan erkenning.
- **Gebrek aan strategische en structurele duidelijkheid:** Het kan erg moeilijk zijn om betrokken te blijven bij een bedrijf als de doelstellingen niet duidelijk zijn en niet gecommuniceerd worden, prioriteiten voortdurend veranderen, de organisatiestructuur onduidelijk is en verschuift, en samenwerkings- en besluitvormingsprocessen ondoorzichtig zijn.

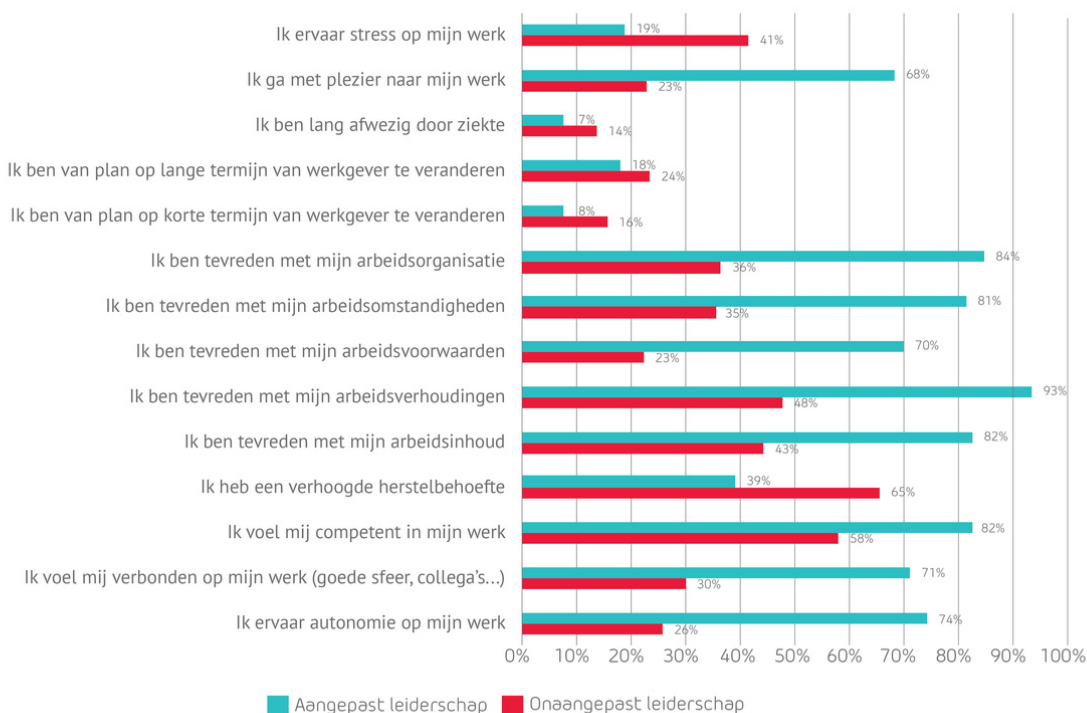
De essentiële rol van de manager in teambetrokkenheid.

Volgens Gallup zijn managers verantwoordelijk voor 70% van de variatie (positief of negatief) in werknemersbetrokkenheid.

“ Men “quiet-quit” geen bedrijf. Men “quiet-quit” de (team)manager. ”

Zoals hieronder blijkt uit een onderzoek dat in 2018 werd uitgevoerd in opdracht van Securex, heeft onaangepast leiderschap een zeer grote impact op de factoren die de betrokkenheid van werknemers beïnvloeden.

Aangepast leiderschap versus onaangepast leiderschap



Bron: Securex studie: 1 op 3 Belgische werknemers buist zijn baas

Hoe meet je *quiet quitting* en werknemersbetrokkenheid.

Indicatoren voor het meten van *quiet quitting* en werknemersbetrokkenheid

Hoe bereken je de mate van werknemersbetrokkenheid? Er zijn een aantal indicatoren die gebruikt kunnen worden om de betrokkenheid binnen een organisatie te meten:

- **Betrokkenheidsgraad:** de mate van werknemersbetrokkenheid wordt gemeten aan de hand van enquêtes. Deze enquêtes richten zich op thema's zoals werktevredenheid, motivatie, perceptie van de bedrijfscultuur, enz. De betrokkenheidsgraad zelf kan gemeten worden met dank aan gespecialiseerde tools zoals de engagement scan van I am human die alle relevante factoren, inclusief eNPS meet.

- De **eNPS** (Employee Net Promoter Score): is een metric die de medewerkerstevredenheid binnen een organisatie meet, geïnspireerd op het concept van de Net Promoter Score (NPS) die wordt gebruikt om klanttevredenheid te beoordelen. De eNPS is gericht op het beoordelen van de geneigdheid van werknemers om hun bedrijf als werkgever aan te bevelen. Het gegevensverzamelingsproces voor eNPS is meestal gebaseerd op een eenvoudige vraag aan werknemers, zoals "Op een schaal van 0 tot 10, hoe waarschijnlijk zou u dit bedrijf als werkgever aanbevelen aan uw vrienden of collega's?". De antwoorden van werknemers worden vervolgens gegroepeerd in drie categorieën:
 - **Promotors:** Dit zijn de werknemers die een score van 9 of 10 geven. Zij worden beschouwd als promotors van het bedrijf en zullen hun werkgever waarschijnlijk aanbevelen.
 - **Passieven:** Dit zijn werknemers die een score van 7 of 8 geven. Ze zijn neutraal in hun aanbeveling van het bedrijf.
 - **Detractors:** Dit zijn werknemers die een score van 0 tot 6 geven. Ze zijn ontevreden over hun ervaring bij het bedrijf en zullen het bedrijf waarschijnlijk niet aanbevelen als werkgever.

De eNPS wordt door veel bedrijven gebruikt als indicator voor de tevredenheid en betrokkenheid van werknemers. Het kan in de loop van de tijd worden gevolgd om de effectiviteit van initiatieven op het gebied van personeelsmanagement en inspanningen om de werknemerservaring te verbeteren te beoordelen.

Hoe wordt eNPS berekend?

Om de eNPS te berekenen, wordt het percentage detractors afgetrokken van het percentage promotors. Het resultaat is een score die kan variëren van -100 tot +100. Een positieve score wijst op een netto positieve aanbeveling van werknemers, terwijl een negatieve score wijst op een netto negatieve aanbeveling.

- **Kwaliteit van leven op het werk (QWL):** dit verwijst naar de omstandigheden waarin werknemers hun werk doen en hun vermogen om werk en privéleven te combineren. Het is een multidimensionaal concept dat wordt gemeten in de vorm van een enquête en dat verschillende aspecten van de werkervaring van werknemers omvat, waaronder :
 - hun werkomstandigheden
 - toekomst- en carrièrevooruitzichten
 - evenwicht tussen werk en privéleven
 - hun fysieke en mentale gezondheid
 - hun veiligheid op het werk
 - hun relatie met collega's en managers
 - hun algemene werktevredenheid.
 - ...

Naast de eNPS meet de tool van I Am human ook het verlooprisico en het percentage aan Quiet Quitters. De tool geeft ook inzicht in welke factoren u best als eerste aanpakt zodat u als organisatie de betrokkenheid en attractiviteit als werkgever kunt verhogen en tegelijk personeelsverloop verlagen.

- **Personeelsverloop.** Dit is een maatstaf die het aantal vertrekkende en vervangende werknemers binnen een organisatie over een bepaalde periode evalueert, meestal op jaarbasis. Het wordt gebruikt om de mate van stabiliteit of instabiliteit van het personeelsbestand van een bedrijf te beoordelen.

Hoe wordt het personeelsverloop berekend?

Het personeelsverloop wordt over het algemeen als volgt berekend:

Omloopsnelheid van werknemers = (Aantal werknemers dat het bedrijf verlaat tijdens de gegeven periode / Totaal gemiddeld personeelsbestand tijdens de gegeven periode) x 100

Om het aantal werknemers te verkrijgen dat het bedrijf verlaat, tellen we vrijwillig vertrek (ontslag) en onvrijwillig vertrek (ontslag of pensionering) over de gegeven periode mee. Het totale gemiddelde personeelsbestand omvat alle werknemers die in dezelfde periode voor het bedrijf werkten.

- **Ziekteverzuimpercentage:** Dit is een maatstaf voor de frequentie waarmee werknemers afwezig zijn op het werk in verhouding tot het totale aantal geplande werkdagen of uren over een bepaalde periode. Het wordt gebruikt om de mate van afwezigheid binnen een organisatie te beoordelen. Het bijhouden van absentisme kan helpen om *quiet quitting* op te sporen. Als bepaalde werknemers meer ongeplande afwezigheden of ziekteverlof beginnen op te nemen, kan dit wijzen op een toenemende desinteresse.

Hoe wordt het verzuimpercentage berekend?

Hier is een basisformule: Verzuimpercentage = (Totaal aantal dagen of uren dat werknemers afwezig zijn / Totaal aantal geplande werkdagen of -uren) x 100. Het resultaat wordt meestal uitgedrukt als percentage.

Een andere manier om dit op te volgen is de Bradfordfactor.

De formule om de Bradfordfactor (=B) te berekenen is: $B = S^2 \times D$

Daarbij is S het aantal verschillende ziekteperiodes van een bepaalde medewerker en D het totaal aantal dagen ziekte van diezelfde medewerker. Als referentieperiode wordt meestal het afgelopen jaar genomen. Hoe hoger de score, hoe slechter. Medewerkers die vaker kort afwezig zijn, hebben een grotere negatieve impact op de organisatie dan werknemers die langdurig afwezig zijn.

- **De verschillende prestatie-indicatoren:** een succesvol bedrijf gebruikt belangrijke prestatie-indicatoren (KPI's) om de doelstellingen te kwantificeren en de resultaten van de dagelijkse activiteiten te meten, in termen van kwantiteit, waarde, kwaliteit en tijd. Abnormale en/of algemene dalingen in resultaten kunnen een teken zijn van minder betrokkenheid, aangezien betrokkenheid een sterke impact heeft op de prestaties van de organisatie.

Om deze verschillende KPI's te definiëren en te meten, raden we de KPI-module van onze partner DOKR aan, Per4mances-software.

De waarschuwingssignalen van “quiet quitting”

Naast deze kwantitatieve indicatoren zijn er verschillende signalen van disengagement die ons in de juiste richting kunnen wijzen:

- Een **toename van negatieve opmerkingen**: de werknemer uit vaker kritiek of negatieve opmerkingen over het werk, het bedrijf of collega's.
- **Passief gedrag**: een gedesengageerde werknemer neemt minder initiatieven, stelt misschien geen nieuwe ideeën meer voor, neemt niet langer vrijwillig deel aan projecten of neemt geen extra verantwoordelijkheden op zich.
- **Sociale terugtrekking**: niet-betrokken werknemers raken meer geïsoleerd, bijvoorbeeld door koffiepauzes en sociale bedrijfsevenementen te vermijden en door niet-werkgerelateerde interacties te beperken of juist enkel nog enthousiast te zijn wanneer niet-werk gerelateerde topics worden besproken.
- **Verhoogde weerstand tegen verandering**: dit kan op verschillende manieren tot uiting komen:
 - meer cynisme
 - verborgen afwijzing van verandering (lagere productiviteit, hoger ziekteverzuim, lagere kwaliteit, enz.)
 - weerstand tegen samenwerking
 - verdediging van oude methoden
 - sabotage van de nieuwe methode
 - ...
- **Strikte naleving van uurroosters**, terwijl werknemers in het verleden niet aarzelden om hun werkuren te overschrijden.

Waarom is *quiet quitting* een "bedreiging" voor organisaties?

Quiet quitting kan zich razendsnel verspreiden binnen een bedrijf, zoals een epidemie. Daarom is het belangrijk om scherp toezicht te houden op de betrokkenheidsindicatoren en de tekenen van onbehagen in een vroeg stadium te identificeren. Dit laat je toe om de geschikte corrigerende acties te nemen en dus voorkom je dat meer en meer collega's negatief beïnvloed worden, met nefaste gevolgen voor de bedrijfscultuur en de algemene prestaties van de organisatie.

Het risico van emotionele besmetting van collega's en managers

Wanneer een werknemer niet meer betrokken is en tekenen vertoont van *quiet quitting*, kan zijn negatieve houding en gebrek aan motivatie zich verspreiden naar andere teamleden. Collega's kunnen emotioneel beïnvloed worden door deze negatieve werkomgeving, wat op zijn beurt hun eigen inzet en moraal kan beïnvloeden.

Het risico van besmetting door verschuiving van werklast

Onze frequente interacties met grote groepen werknemers leert ons dat de deadlines van projecten steeds langer worden uitgesteld, dat de teams steeds meer stress en vermoeidheid vertonen, dat onze e-mails niet worden beantwoord en dat onze contactpersonen steeds vaker met ziekteverlof gaan, enz. Al deze symptomen zijn duidelijke tekenen van een algemene werkoverbelasting.

Hoe kan het ook anders, als 3 van de 4 werknemers slechts het absolute minimum werken?

Volgens een onderzoek dat LLC in 2022 in de Verenigde Staten uitvoerde, zei 62% van de ondervraagde werknemers dat ze in hun werk werden gehinderd door *quiet quitting* en 57% van hen zei dat ze extra werk hadden moeten aannemen vanwege een *quiet quitting* collega.

Het risico dat de oorzaken worden versterkt door te reageren op de gevolgen

Dit is een situatie waarbij de factoren die aanvankelijk tot een probleem of ongewenste situatie hebben geleid, kunnen worden versterkt door de gevolgen van het probleem zelf. Met andere woorden, de gevolgen van een probleem kunnen de onderliggende oorzaken verergeren, waardoor een vicieuze cirkel ontstaat.

Bijvoorbeeld, een vermindering in de prestaties van een werknemer (het gevolg) kan leiden tot een vermindering in de erkenning en het vertrouwen van de manager (weerspiegeld in een vermindering van de autonomie van de werknemer), en in de mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling, wat leidt tot een verdere vermindering van de prestaties (het nieuwe gevolg), enzovoort.

Gen-Z versterkt het fenomeen

Gen-Z heeft hoge verwachtingen op het gebied van persoonlijke ontwikkeling en zingeving. De botsing tussen deze verwachtingen en de realiteit van de bedrijfswereld is soms moeilijk te verwerken. Wanneer ze deze elementen niet terugvinden in hun job, kunnen ze snel gedesinteresseerd raken.

De impact van *quiet quitting* op organisaties

Quiet quitting heeft een aanzienlijke negatieve impact op de bedrijfsprestaties in termen van :

Efficiëntie: het vermogen om resultaten te behalen met zo weinig mogelijk middelen. Winstgevendheid en productiviteit zijn de bekendste efficiëntieverhoudingen. Volgens Gallup zijn de 20% bedrijven met het hoogste engagement 23% winstgevender en 18% productiever dan de 20% bedrijven met het laagste engagement. Volgens een studie van Apicil & Mozart Consulting (2017) zouden de kosten van niet-geëngageerde werknemers €12.500 per jaar per werknemer bedragen. Tot slot kost volgens Gallup disengagement 18% van het jaarsalaris en heeft het de wereldeconomie naar schatting €7.800 miljard gekost, oftewel 11% van het wereldwijde BBP.

Veiligheid: in sommige sectoren is het veiligheidsaspect erg belangrijk. De 20% bedrijven met het hoogste engagement hebben 58% minder ongevallen en sterfgevallen op het werk dan de 20% bedrijven met het laagste engagement.

Kwaliteit: we hebben allemaal wel eens geleden onder de lage kwaliteit van service en producten in een restaurant waarbij het engagement van het personeel in de keuken en zaal ontbrak. Volgens gegevens van Gallup is de kwaliteit van het werk 41% hoger in bedrijven met de hoogste betrokkenheid. Deze kwaliteit heeft een bewezen impact op de klanttevredenheid, het bedrijfsimago en uiteindelijk op de verkoop.

Omzet en absentieïsme: Volgens Gallup zijn verloop en absentieïsme tot respectievelijk 43% en 81% lager in bedrijven met de hoogste betrokkenheid. Volgens de cijfers van Axa voor 2023 zou de stijging van het verzuim (50% tussen 2019 en 2022!) het sterkst zijn bij jongeren onder de 30 jaar. Tot slot komt verzuim volgens een schatting van het Sapiens Institute in 2018 overeen met een inkomstenverlies van 4.059 euro per jaar per werknemer. Wat het personeelsverloop betreft, zijn de cijfers niet geruststellend: 34% van de werknemers is van plan zijn baan te verlaten in 2023!

5 oplossingen om de betrokkenheid van werknemers op lange termijn te stimuleren

Volgens het Dale Carnegie Institute is 90% van de managers zich bewust van de impact van betrokkenheid op hun bedrijf. Het is echter zorgwekkend dat slechts 25% van hen een strategie heeft ontwikkeld om het te verbeteren.

Wat als we ervan uitgaan dat *quiet quitting*, ondanks de omvang van het fenomeen, niet onomkeerbaar is en dat er nog tijd is om het tij te keren met de juiste strategie?

Hier zijn 5 praktische, beproefde oplossingen om de betrokkenheid van werknemers in een bedrijf te vergroten:

1. Definieer en implementeer duidelijke, globale en gedeelde doelstellingen binnen een duidelijke organisatiestructuur.

De fundamentele doelstellingen van een organisatie bepalen haar strategie. Als deze strategie meer moet zijn dan een decoratief element aan de muren van de inkomhal van een bedrijf, dan moet ze worden geïmplementeerd op alle niveaus van de organisatiestructuur. Dit wordt bereikt door middel van prestatiebeheersystemen, die vergezeld gaan van indicatoren die de resultaten van meerdere activiteiten of middelen (resources en vaardigheden) meten:

Indicatoren		Resultaten	Activiteiten	Middelen	Strategische objectieven	Bereik
KR	Key results	Meten voordelen (outcome)	Ad hoc activiteiten	Middelen die eraan worden besteed	Ontworpen om doelstellingen te bevorderen die zijn afgestemd op de visie	collectief
					Om afwijkende maatregelen die door de andere indicatoren zijn geïdentificeerd, te corrigeren	individueel en collectief
KPI	Key Performance Indicators	Controleren de interne, economische prestatie op middellange en korte termijn	Courante kernactiviteiten	Middelen die eraan worden besteed	Kernactiviteiten worden beschreven in de missies	individueel en collectief
KII	Key Impact Indicators	Controleren de maatschappelijke impact op lange termijn	Courante kernactiviteiten	Middelen die eraan worden besteed	De maatschappelijke impact wordt beschreven in de functionele bestaansredenen van de missie	individueel en collectief
KBI	Key Behavioral Indicators			Gepast gedrag controleren	Ten opzichte van de waarden	individueel maar deelbaar
KSI	Key Skill Indicators			De mate van beheersing van de belangrijkste vaardigheden van een functie beoordelen	Omschreven in de individuele missies	individueel maar deelbaar

Zoals deze tabel laat zien, zijn deze prestatie-indicatoren, of ze nu economisch, sociaal of milieugericht zijn, nauw verbonden met de strategische doelstellingen van de organisatie. Om ervoor te zorgen dat deze systemen goed functioneren, is het absoluut noodzakelijk dat de strategie en de structuur van de organisatie niet tekortschieten.

Een strategie die duidelijk en overzichtelijk is, in samenwerking wordt ontwikkeld en regelmatig wordt gecommuniceerd (omdat ze volgens John Kotter slechts een fractie, minder dan 1%, uitmaakt van de interne communicatie van een bedrijf), leidt tot een grotere buy-in en een vlottere uitvoering.

Hetzelfde geldt voor de organisatiestructuur. Een eenvoudig, up-to-date organigram, gecombineerd met duidelijk gedefinieerde en transparant gecommuniceerde individuele en collectieve verantwoordelijkheden, stelt werknemers in staat om te begrijpen wat er van hen wordt verwacht. Op basis hiervan kunnen ze vervolgens effectieve manieren bepalen om met hun collega's samen te werken en veel onnodige conflicten vermijden.

2. Meet regelmatig de vooruitgang, handel snel en beloon resultaten eerlijk.

Zodra de doelstellingen zijn gedefinieerd en geïmplementeerd op alle niveaus van het bedrijf, is het belangrijk om de voortgang ten opzichte van deze doelstellingen regelmatig te meten. Dit staat bekend als prestatie-evaluatie.

Op deze manier kan elke problematische afwijking aanleiding zijn voor snelle en autonome corrigerende maatregelen, die een aanzienlijke bijdrage leveren aan het verbeteren van de prestaties. [Het is geen kwestie van meer werken, maar van beter en zinvoller werken.](#)

Aan de andere kant wordt elk positief resultaat snel herkend, zowel individueel als collectief, door managers en collega's. Deze erkenning kan verschillende vormen aannemen:

- **Mondelinge erkenning:** dit is een van de eenvoudigste en meest directe vormen van erkenning. Het bestaat uit het mondeling uiten van waardering, dank, felicitaties, enz. Volgens een onderzoek dat in 2017 werd uitgevoerd door Reward Gateway, beweert 70% van de werknemers ook dat de motivatie en het moraal zouden verbeteren als managers gewoon vaker dankjewel zouden zeggen en goed werk zouden opmerken. Deze eenvoudige, verwachte gebaren van erkenning zijn dus goud waard voor een bedrijf!
- **Schriftelijke erkenning:** in de vorm van bedankbriefjes, bedankmails, wenskaarten, kudocards, enz. Performance management software moet daarom een feedbacksysteem bevatten zodat iedereen zijn collega's kan feliciteren met de vooruitgang die ze hebben geboekt.
- **Successen delen:** het communiceren van de prestaties en successen van werknemers en teams binnen het bedrijf, tijdens teamvergaderingen, in interne nieuwsbrieven of op sociale media, is ook een manier om hun bijdragen publiekelijk te erkennen.
- **Geschenken:** dit zijn tastbare, individuele of collectieve beloningen zoals cadeaubonnen, trofeeën, virtuele badges, certificaten of relatiegeschenken.
- **Erkenningsevenementen:** deze erkenningen en geschenken kunnen worden uitgedeeld tijdens speciale evenementen, zoals lunches of diners, teamuitjes of prijsuitreikingen. Dit biedt de mogelijkheid om prestaties collectief (bij voorkeur als groep) te vieren en de banden tussen werknemers te versterken.
- **Training en coaching:** kansen bieden voor professionele en persoonlijke ontwikkeling, training of mentoring is een vorm van erkenning die laat zien dat het bedrijf zich inzet voor de groei van zijn werknemers.
- **Flexibiliteit op het werk:** werknemers meer flexibiliteit geven op het vlak van werktijden, telewerken of vrije tijd kan gezien worden als een erkenning van hun evenwicht tussen werk en privéleven.
- **Bonussen:** dit is een extra beloning of een financieel voordeel dat aan een werknemer wordt gegeven bovenop hun basissalaris en reguliere voordelen. Bonussen worden meestal toegekend om uitstekende prestaties te belonen.
- **Promoties en ontwikkeling:** professionele ontwikkelingsmogelijkheden of promotie aanbieden aan verdienstelijke werknemers is een krachtige vorm van erkenning. Het toont aan dat het bedrijf hun bijdrage waardeert en investeert in hun toekomst.

Uit een onderzoek van SHRM bleek dat bedrijven die erkennings- en beloningsprogramma's implementeerden, de betrokkenheid van hun werknemers met 22% zagen toenemen.

Volgens een ander onderzoek dat in 2017 werd uitgevoerd door Reward Gateway, werkt 59% van de werknemers liever voor een bedrijf waar ze erkenning krijgen dan voor een beter betaalde job waar ze dat niet krijgen.

Zonder prestatiesystemen die erkenning koppelen aan objectieve gegevens, is er een aanzienlijk risico op ongelijkheid. We hoorden onlangs een verhaal van werknemers die om onduidelijke redenen werden uitgenodigd voor een muziekfestival, wat zeer negatieve reacties uitlokte bij andere werknemers die ook vonden dat ze recht hadden op deze beloning, maar niet werden uitgenodigd. Willekeurig belonen is vaak veel erger dan helemaal niet belonen!

3. Maak managers bewust van hun voorbeeldfunctie.

Uit een studie van Securex blijkt dat meer dan één op drie Belgische werknemers (35%) vindt dat hun manager geen goede leider is, terwijl slechts 13% van de managers vindt dat ze zelf geen goede leiders zijn en dus over onvoldoende vaardigheden beschikken. Erger nog, meer dan een derde (34%) van de hogere besluitvormers is van mening dat regelmatige erkenning en dankbetuigingen aan werknemers op het werk geen grote impact hebben op het behoud van personeel, wat de kloof blootlegt tussen wat werknemers echt willen en wat hun werkgevers veronderstellen dat ze willen.

Management is meer dan een promotie, het is in de eerste plaats een beroep. Net als elke baan vereist het specifieke vaardigheden. De beoordeling van een manager moet niet in de eerste plaats gebaseerd zijn op zijn of haar technische vaardigheden (die vaak de reden zijn voor promotie), maar eerder op :

- Hun **leidinggevende vaardigheden**, bijvoorbeeld op strategisch gebied, leiderschap, communicatie, enz. We maken het gemakkelijk om deze vaardigheden te beoordelen en te vergelijken met behulp van Key Skills Indicators (KSI).
- **Gedrag** (in lijn met de waarden van de organisatie). Wat van medewerkers verwacht wordt, geldt in de eerste plaats voor managers en directeurs, wier voorbeeldfunctie op dit vlak cruciaal is. Volgens Securex gelooft slechts de helft van de Belgische werknemers (52%) dat hun manager zijn fouten en zwakheden durft toe te geven, terwijl de meerderheid van de managers (79%) denkt van wel. We raden aan om gedrag te beoordelen in relatie tot waarden met behulp van Key Behavioural Indicators (KBI).
- Op de **resultaten van hun team** (en niet langer op persoonlijke resultaten, aangezien een manager geen andere functie mag uitoefenen naast die van manager!). Om dit te bereiken, moeten managers zich toeleggen op het dienen van hun team en facilitators worden van de vooruitgang van hun medewerkers. Met andere woorden, ze moeten van de traditionele managershouding overstappen naar die van coach. Teamresultaten, die individuele resultaten kunnen samenvoegen, worden gemeten door KPI's.
- Op de **impact van het management op de teams**. Om dit te doen, raden we het gebruik van Key Impact Indicators aan, zoals die in het hoofdstuk rond het meten van betrokkenheid worden gepresenteerd en via de tool van I Am Human kunnen worden gemeten en opgevolgd.

4. Stimuleer autonomie en een flexibel werkbeleid dat het mogelijk maakt om privé- en beroepsleven te combineren.

Om een effectief beleid voor flexibel werken te implementeren, is het essentieel om een objectieve managementmethode te hanteren (zie punt 1). In plaats van te focussen op de werktijd (wat kan leiden tot 'presenteïsme'), focus een flexibel werkbeleid op de resultaten die werknemers behalen in relatie tot duidelijk gedefinieerde, globale en gedeelde doelstellingen. Deze aanpak stelt werknemers in staat om hun werktijd autonomer te beheren, met name door het gebruik van :

- **Aanpasbare werktijden:** werknemers krijgen de flexibiliteit om hun werktijden aan te passen aan hun persoonlijke behoeften, op voorwaarde dat ze hun professionele doelstellingen halen. Deze aanpak maakt het mogelijk om werktijden op een aantal manieren te personaliseren, waaronder :
 - Gecomprimeerde uurroosters: werknemers hebben de vrijheid om de tijdstippen te kiezen waarop ze hun werkdag beginnen en eindigen. Dit kan vooral voordelig zijn voor mensen met gezinsverantwoordelijkheden of andere verplichtingen buiten het werk.
 - Gecomprimeerde werktijden: werknemers hebben de mogelijkheid om hun werktijden op bepaalde dagen van de week in te korten om te profiteren van langere rustdagen. Ze kunnen er bijvoorbeeld voor kiezen om van maandag tot donderdag langer te werken om van een lang weekend van drie dagen te kunnen genieten.
 - Deeltijdse uren: werknemers kunnen kiezen voor deeltijdse uren die beter passen bij hun behoeften, door hun dagelijkse werkuren te verminderen of door slechts een bepaald aantal dagen per week te werken.
- **Telewerken:** werknemers mogen op afstand werken, meestal van thuis, ten minste een deel van de tijd. Dankzij deze geografische flexibiliteit hoeven werknemers minder te reizen en kunnen ze hun werk en privéleven beter combineren. Telewerken wordt nu door werknemers gezien als een verbetering van hun arbeidsomstandigheden. Bovendien zou (gedeeltelijk) telewerken een positief effect hebben op de productiviteit. 45% van de werknemers is ervan overtuigd dat hun productiviteit in de afgelopen periode van thuiswerken is verbeterd. Dat blijkt uit recent internationaal onderzoek van Robert Walters. Voor de meeste mensen betekent thuiswerken dat zij evenveel of zelfs meer werk kunnen verzetten dan op kantoor. 92% van de werknemers ziet het dan ook wel zitten om ook in de toekomst regelmatig thuis te werken. De meeste werkgevers komen in deze wens tegemoet. 77% van de organisaties wil thuiswerken een blijvend onderdeel van de arbeidsvoorwaarden maken.
- **Flexibel verlof:** werknemers kunnen betaald of onbetaald verlof opnemen wanneer dat nodig is, zonder dat ze zich aan een strak verlofschema hoeven te houden. Dit kan bijvoorbeeld verlof om persoonlijke redenen, last-minute vakanties of langere sabbatperiodes zijn.

- **Werkplekinrichting:** in het tijdperk van telewerken moeten bedrijven hun werkplekken heroverwegen zodat ze aanmoedigen tot :
 - reflectie en co-creatie
 - Sociale interactie en samenwerking
 - Training, inclusief toegang tot specifieke middelen en apparatuur
 - Teamcohesie

Om de samenhang te behouden moet de bedrijfscultuur waarden uitdragen die essentiële concepten als vertrouwen, autonomie, verantwoordelijkheid en prestaties omvatten, in plaats van zich alleen te richten op fysieke aanwezigheid op kantoor.

5. Durf te veranderen en te experimenteren: er is niet langer veel te verliezen, maar alles te winnen.

In plaats van de omvang van disengagement te ontkennen en bang te zijn voor de veranderingen die het met zich meebrengt, dringen we er bij je op aan om te experimenteren.

Experimenteren betekent het geleidelijk implementeren van de hierboven voorgestelde oplossingen en het meten van de impact van deze veranderingen. Gezien de alarmerende cijfers in dit artikel hebben bedrijven weinig te verliezen door nieuwe managementsystemen uit te proberen.



Samenvattend en concluderend volgen hier enkele ideeën voor experimenten:

- Herdefinieer of verfijn uw strategische doelstellingen collectief en geef ze meer betekenis en duidelijkheid.
- Geef je teams echte autonomie door individuele verantwoordelijkheden duidelijk te definiëren en prestatiebeheersystemen te implementeren. Management by objective dateert al van 1954 en het is tijd voor sommige bedrijven om de eeuw om te draaien!
- Bied een "dubbele carrièreladder" aan: de meest succesvolle organisaties zijn die organisaties die erkennen dat niet alle werknemers automatisch moeten doorgroeien naar een leidinggevende functie. De beste experts moeten ook kansen kunnen vinden om zich te ontwikkelen binnen een bedrijf, zonder dat ze per se manager hoeven te worden. En werknemers die een managementfunctie ambiëren, moeten begrijpen dat dit een functie op zich is, en niet alleen een promotie. Dit is het principe (ook uitgevonden in de jaren 1950, maar nog steeds weinig toegepast) dat bekend staat als de "dubbele (carrière)ladder", die een promotiekanaal creëert speciaal voor experts naast de traditionele hiërarchische route.
- Beloon vooruitgang voortdurend, op basis van de doelstellingen en resultaten die zijn gedefinieerd en gemeten door uw prestatiesystemen. Bedenk ook innovatieve beloningssystemen, waaronder gamification voor opleidingen bijvoorbeeld. En onthoud altijd dat een eenvoudige incentive dat weinig kost ook een aanzienlijke impact kan hebben. Stap daarentegen af van de oude methode van jaarlijkse beoordeling (nog vaak gebaseerd op een oud Word-document), die vaak partijdig en bevooroordeeld is!
- Pleit voor flexibiliteit in twee richtingen. Het leven van een bedrijf, net als dat van zijn werknemers, wordt steeds vluchtiger, onzekerder, complexer en meer dubbelzinnig (VUCA). De flexibiliteit die aan werknemers wordt geboden, mag geen rem worden op de flexibiliteit van het werk, die verwijst naar de aanpassing van de middelen van een bedrijf aan de verschillende schommelingen in de economische activiteit en de beperkingen van de markt. Werknemers moeten ook tijdelijke aanpassingen van hun werkuren en vakantieperiodes aanvaarden.

Deze whitepaper is geschreven in samenwerking met DOKR.

We verwijzen graag nog even naar onze verschillende bronnen:

- *Eigen onderzoek door analyses bij Belgische klanten, i am human*
- *DOKR, www.dokr.be*
- *Google Trends*
- *Statista.com*
- *Gallup, Gallup.com*
- *State of the Global Workplace: Global Insights, Gallup Inc 2023*
- *Harvard Business Review, hbr.org*
- *blog.hubspot.com/marketing/11-employee-feedback-statistics*
- *www.prnewswire.com*
- *dares.travail-emploi.gouv.fr*
- *Securex, press.securex.be/securex-studie-1-op-3-belgische-werknemers-buist-zijn-baas*
- *www.llc.org/most-annoying-coworker-habits*
- *www.apicil.com/documents/10184/7752343/Groupe+APICIL_IBET_+Regards+d%27experts+2017.pdf/a7f6bd8c-0906-61c3-515d-30e213355763*
- *AXA 4e édition de l'observatoire de l'absentéisme, www.helloworkplace.fr/chiffres-cles-absenteisme-france*
- *Dale Carnegie Institut*
- *Reward Gateway, rewardgateway.com*
- *Society for Human resources Management, www.shrm.org*



Wil je ook de **betrokkenheid** en **motivatie** van je team **verhogen**?

Wil je de **intrinsieke motivatie** van je teamleden leren **kennen**?

Wil je een **motiverende en productieve werkcultuur** binnen je organisatie?

Wil je **OKR's** implementeren of slimmer werken met OKR's in je organisatie?

Word een **human centric workplace** en merk de positieve impact op je business!

Contacteer ons, we reiken je de tools aan en begeleiden de implementatie.



www.iamhuman.be



info@iamhuman.be

Ann-Sophie Maeyaert

ann-sophie@iamhuman.be

+32 491 086 986

