

Gelukkig werken? Streef naar een 9+!

De Nederlandse benchmark voor Werkgeluk

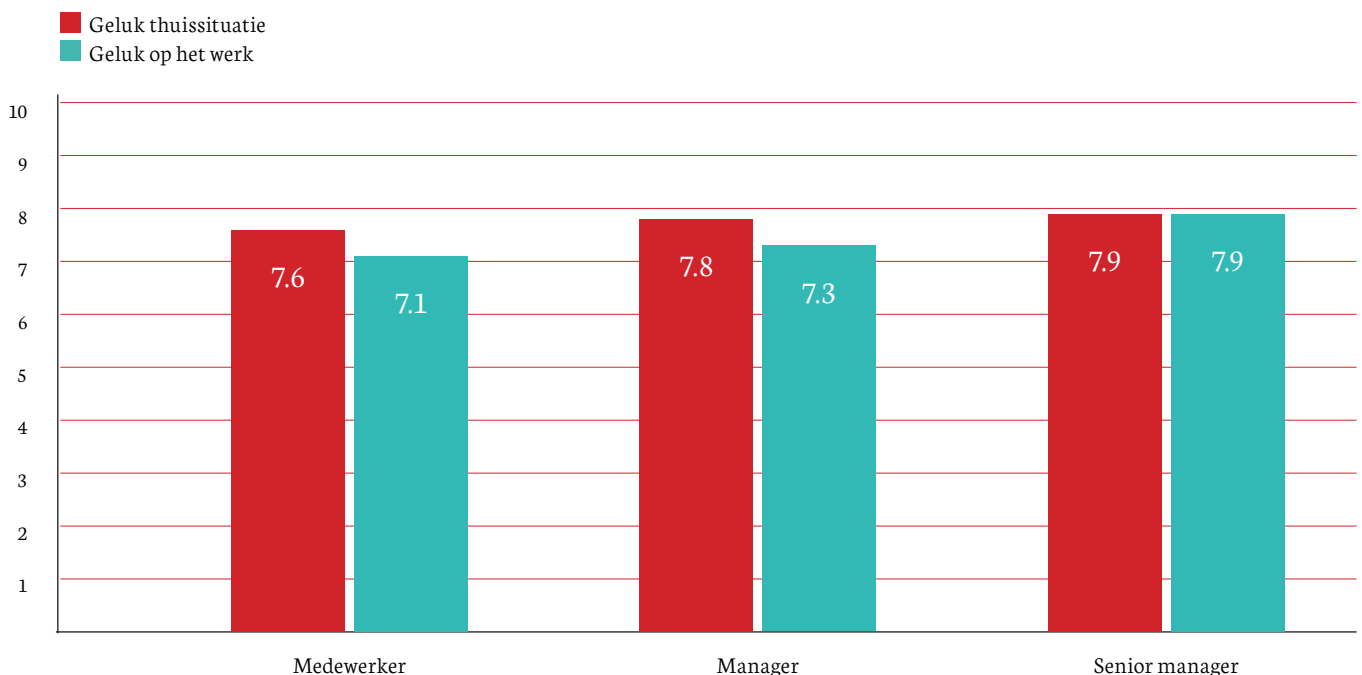
Het HappinessBureau doet samen met onderzoekspartner Steda al jaren onderzoek naar werkgeluk en heeft begin 2018 de benchmark voor werkgeluk in Nederland ontwikkeld, gebaseerd op een steekproef onder ruim 1800 werkenden.

We meten Werkgeluk langs twee kanten van dezelfde medaille: vanuit het perspectief van de medewerker en dat van de organisatie. Beide zijn namelijk verantwoordelijk voor werkgeluk. Voor de medewerker gebruiken we onze P3F-vragenlijst, waarin we in drie blokken (Purpose, Flow, Fun & Friendship) het persoonlijk welbevinden in kaart brengen op basis van de wetenschappelijke inzichten van Martin Seligman, de grondlegger van de positieve psychologie. Voor het perspectief van de organisatie werken we met ons intern ontwikkelde HEART-model. We peilen hier in vijf vraagblokken: Happy cultuur, Energiegeevende werkomgeving, Agile leiderschap, Redesign de employee journey en Technologie die voor je werkt.

Hieronder vertellen we meer over enkele algemene uitkomsten uit de landelijke benchmark.

Werkgeluk score

Een eerste opvallend punt is het verschil dat mensen ervaren in het geluk thuis versus op het werk. Dit doet zich voor bij medewerkers en managers, maar niet bij senior managers. Zij vormen de enige subgroep die op het werk net zo gelukkig is als thuis.



Waar ligt dit verschil aan? Dat zal per organisatie en situatie verschillen, maar onze benchmark toont wel waar senior managers een wezenlijk ander beeld hebben dan gemiddeld in organisaties.

Senior managers vs medewerkers

Top 5 verschillen (% eens)

| | |
|--|-------|
| 1. Ik bepaal zelf mijn manier van werken | + 30% |
| 2. Mijn waarden komen overeen met die van de organisatie | + 19% |
| 3. De organisatie stelt mij in staat om resultaten te bereiken | + 19% |
| 4. Ik heb voldoende ruimte om nieuwe dingen te leren | + 16% |
| 5. We zijn meer bezig met oplossingen dan met problemen | + 15% |

Zij ervaren meer autonomie, een betere match op waardenniveau, meer support vanuit de organisatie om resultaten te bereiken en meer ruimte om nieuwe dingen te leren. Ook ervaart de Top relatief sterk dat de organisatie bezig is met oplossingen in plaats van met problemen.

De geschetste kloof in welbevinden tussen topmanagement en werkvloer kan ontwikkeling van de organisatie in de weg zitten. Positief geformuleerd, hoe kun je de aspecten waar het senior management voor zichzelf zo positief over is, doorvertalen naar de werkvloer? Dit begint met meten en het gezamenlijk verdiepen van de beelden zoals ze nu bestaan. Maar het roept ook de vraag op: hoe hoog willen we de lat eigenlijk leggen? Welke norm leg je aan als het gaat om het geluk van de mensen in jouw organisatie? Daarvoor kijken we ook naar de eNPS.

Aanbevelen van de organisatie (eNPS)

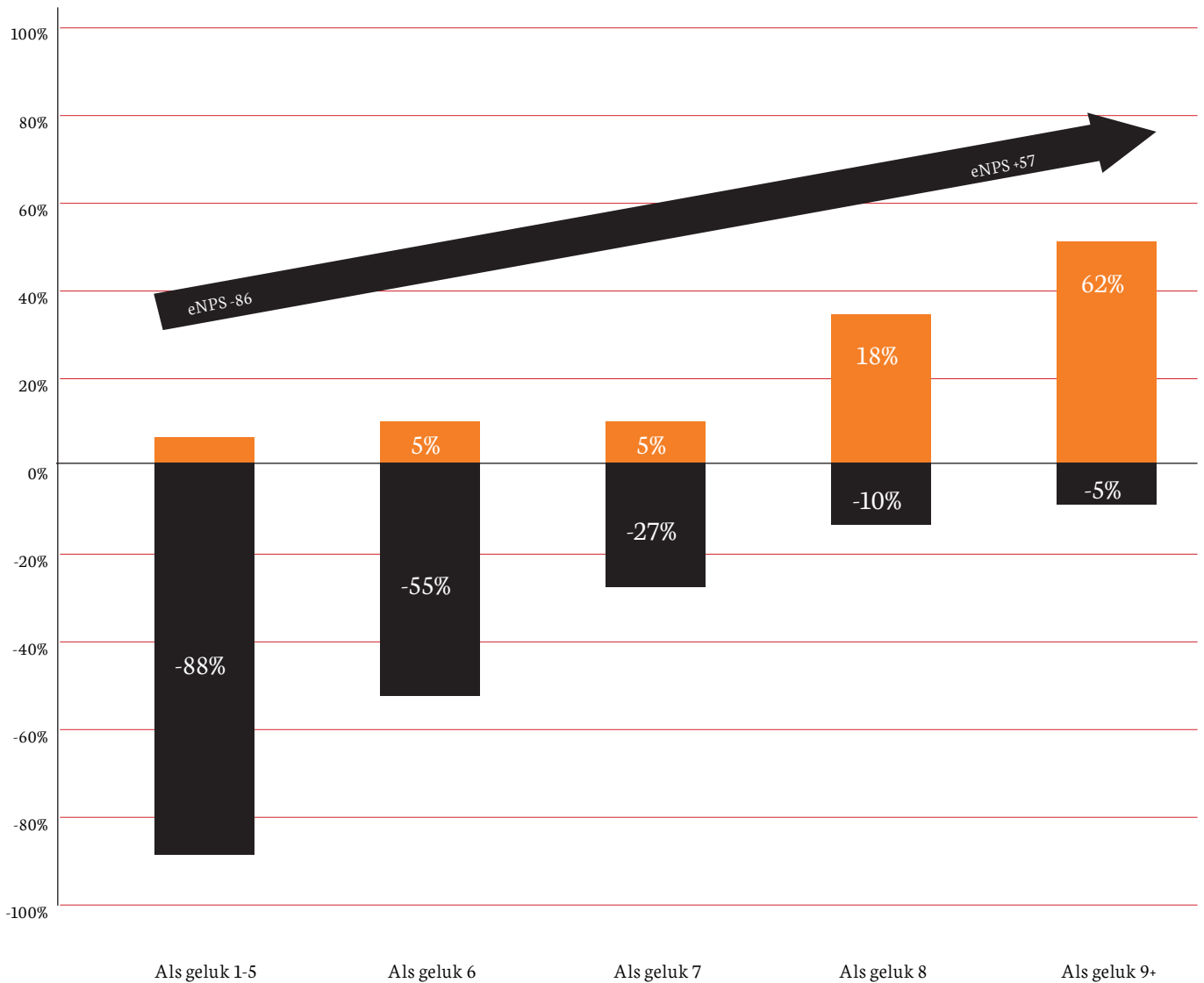
De mate waarin medewerkers de organisatie als werkgever aanbevelen is een indicator voor de wervingskracht van de organisatie, een kengetal rond strategisch recruitment. Dit kan worden gemeten met de eNPS, de employee Net Promoter Score. Op basis van de vraag of de medewerker zijn werkgever zou aanbevelen (waarop een score tussen 0 en 10 kan worden gegeven) is iemand een Detractor (score 0-6), een Passive (score 7-8) of een Promoter (score 9-10). Het verschil in groepsgrootte tussen Promoters en Detractors is de eNPS.

Uit onze benchmark blijkt dat over alle sectoren en groepen heen, 18 procent van de werknemers in Nederland een promotor is van de eigen organisatie. Een grotere groep van 28 procent is een detractor. Hiermee is de eNPS in Nederland -10, een cijfer dat overeenkomt met het Europese gemiddelde.

De mate waarin iemand zijn of haar werkgever wil aanbevelen, hangt sterk samen met het geluk dat die persoon op het werk ervaart. De onderstaande grafiek toont de kracht van de correlatie. Van de medewerkers met een gelukscore tot en met 5 is 88% een Detractor en nagenoeg niemand Promoter. Vanaf gelukscore 8 neemt de intentie tot aanbevelen toe en bij 9+ word je echt positief onderscheidend. De eNPS kent in onze benchmark een range van -86 (bij werkgeluk 5-) tot +57 (bij werkgeluk 9+).

eNPS groepen

■ Detractors (negatief)
■ Promoters (positief)



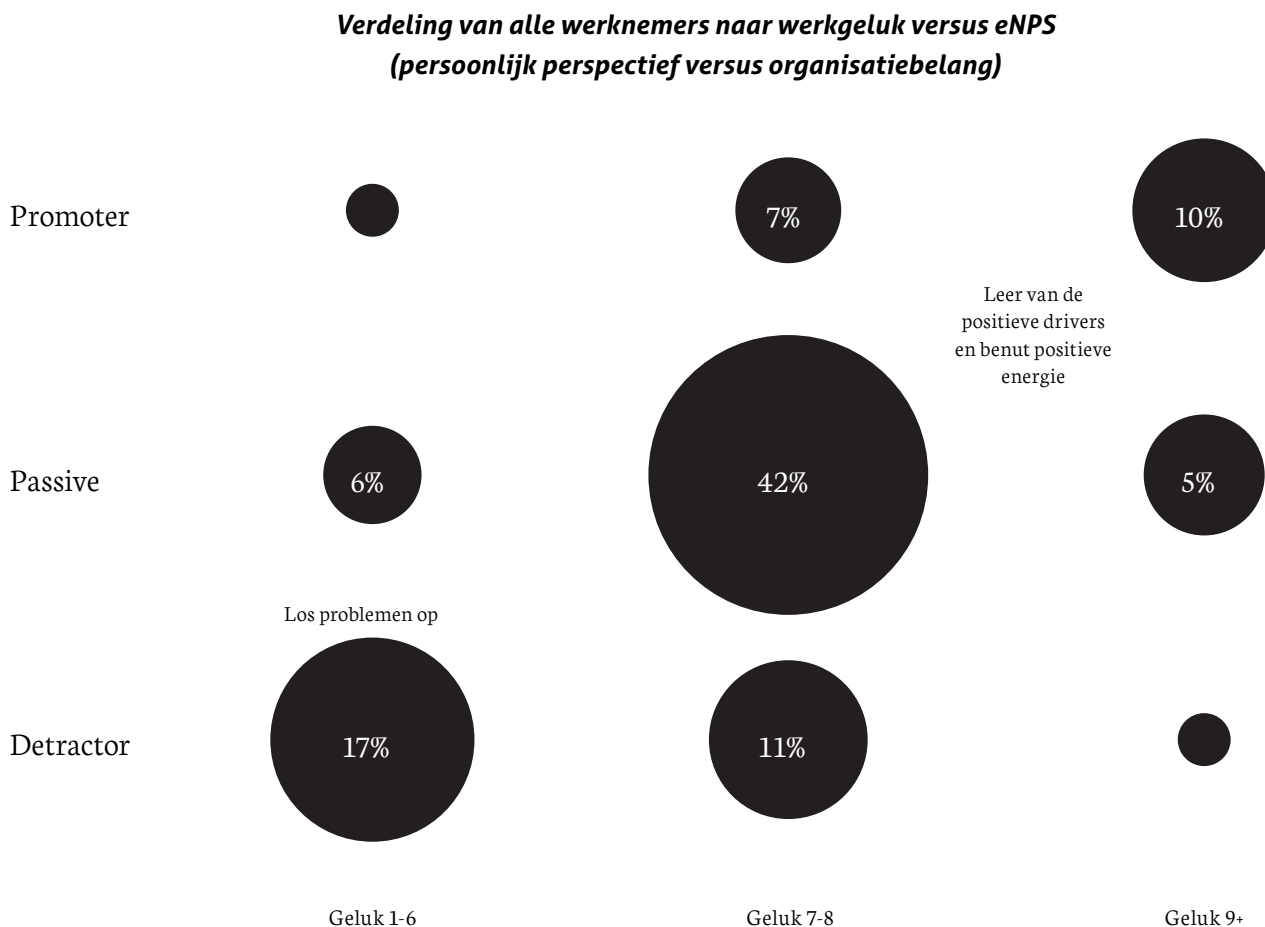
Hoog scoren op de eNPS is belangrijk, want aanbevelen doe je naar de buitenwereld, daar waar het gevecht om talent steeds harder wordt gevoerd. Een hoge eNPS duidt zoals we zagen op een hoog werkgeluk in je organisatie en daarmee hoe onderscheidend je bent als werkgever. Het meten van beide indicatoren biedt, ook al correleren ze, als voordeel dat je het individuele perspectief (werkgeluk) én het organisatiebelang (aanbevelen) monitort. Het biedt daarmee een gemeenschappelijk kader voor HR en management.

Ons advies is: let de lat hoog. Het aanbevelen van de eigen organisatie is een strategisch kengetal, om hier hoog te scoren is werkgeluk 9+ je wenkende doel.

Hierna zoomen we in op de samenhang van het ervaren werkgeluk en de mate waarin iemand de organisatie wil aanbevelen.

Cultuurdragers

In de afbeelding hieronder zijn alle werkenden uit het onderzoek (100%) verdeeld naar negen groepen, namelijk de combinaties van werkgeluk (3 groepen) en aanbevelen van de organisatie als werkgever (3 groepen).



Hoe kun je deze afbeelding lezen? Van links naar rechts staat de score op werkgeluk van de respondenten (1-6 tot 9+), Van onder naar boven staat de mate waarin de respondenten hun werkgever aanbevelen (Detractor tot Promoter).

Je wilt uiteraard zoveel mogelijk medewerkers in de groene cellen rechtsboven en zo min mogelijk in de rode linksonder. Juist die groepen zijn de cultuurdragers in je organisatie, positief en negatief.

Hoe kun je hier mee verder? Op hoofdlijnen zijn er twee strategieën, die elk een geheel eigen energie vereisen.

Los problemen op

Medewerkers die overduidelijk unhappy zijn en de organisatie zeker niet aanbevelen (respondenten in de rode bol), kunnen zich ontwikkelen tot een forse negatieve kracht in je organisatie. Ze zijn geworden tot criticas-ters; ergens zijn zij afgehaakt en voelen ze zich verloren of niet gehoord. Uit onze landelijke benchmark blijkt dan ook dat het ontbreken van 'aandacht' vanuit de manager een belangrijke negatieve driver voor deze groep is. Ook verkeerde of slecht begrepen KPI's, of althans een niet motiverend beoordelingssysteem, vormt een issue voor deze groep. Wat het ook is (persoonlijke aandacht, performance management, werkprocessen), het oplossen van hun problemen vraagt een specifieke energie en benadering. Wat je precies moet doen, verschilt uiteraard per situatie en vraagt allereerst goed luisteren. Hier zie je de stellingen waar deze groep het sterkst

Top 5 negatieve drivers van de criticasters (groep rood)

- Beoordelingssysteem stimuleert mij om steeds te verbeteren
- Manager creëert motiverende werkomgeving voor mij
- Werkplek is stimulerende omgeving voor mijn vitaliteit
- Ik voel dat mijn manager mijn coach en mentor is
- Management inspirerend, toegankelijk, goed communicerend

Versterk wat goed gaat

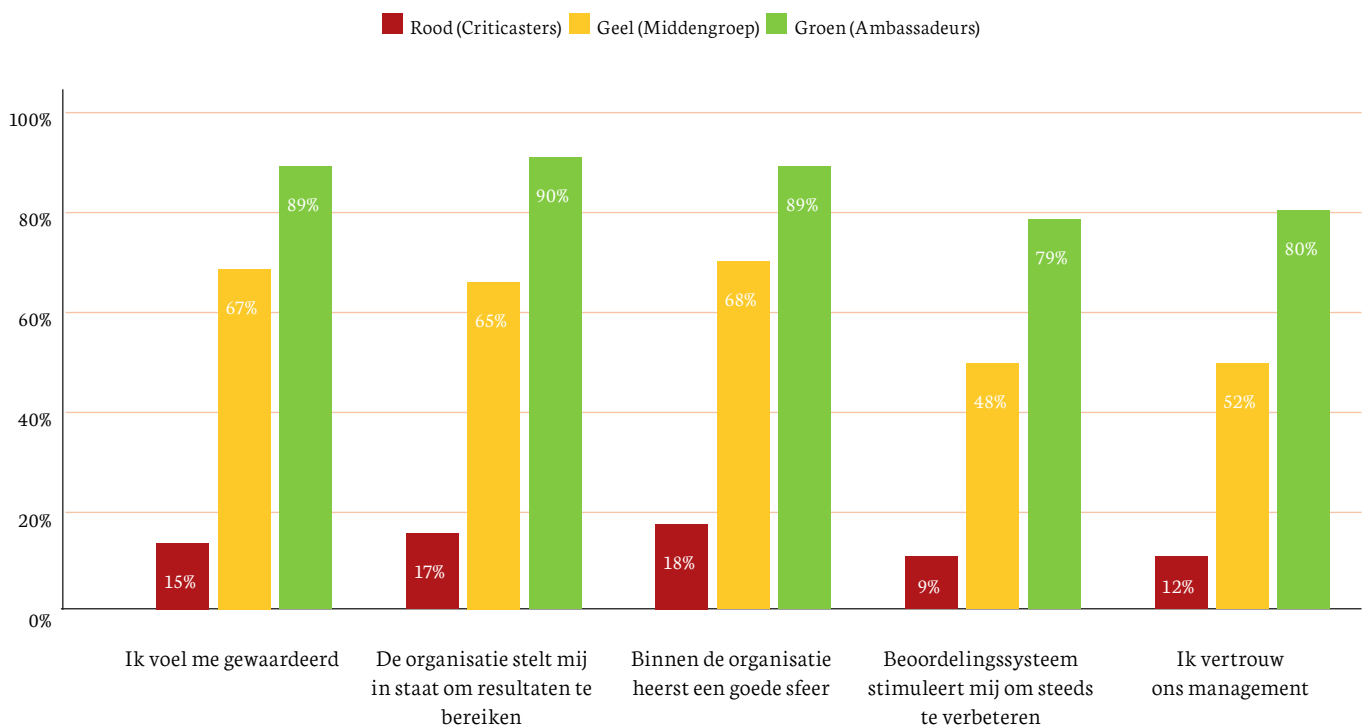
De andere kant van de matrix vraagt een hele andere energie. Deze medewerkers -in de groene bollen- zijn echte ambassadeurs. Ze zijn happy at work, hebben plezier, kunnen zichzelf zijn. Bij deze groep wil je leren over de specifieke positieve drivers die zij ervaren. Zorg dat je weet wat goed gaat en dat je weet waarom dit zo is. Maar ook: faciliteer momenten waarop mensen elkaar kunnen ontmoeten en dat de positieve energie de organisatie in kan vloeien. Hier zie je de stellingen waar deze groep het sterkst mee eens is.

Top 5 positieve drivers van de ambassadeurs (groep groen)

- Ik heb plezier op mijn werk
- Ik kan mijzelf zijn op het werk
- Ik heb goed contact met mijn collega's
- Ik lever een zinvolle bijdrage aan de organisatie
- Toen ik hier met werken begon, voelde ik mij snel thuis

We hebben nog een derde analyse gemaakt. We hebben gekeken waar het verschil tussen de ambassadeurs en de criticasters het sterkst is. Dat betreft de volgende 5 stellingen die in onderstaande grafiek zijn weergegeven. Het onderstreept nog eens de kloof in perceptie tussen deze groep en de rest van de medewerkers.

Deelaspecten met grootste verschillscore (EENS %) tussen de subgroepen Criticasters en Ambassadeurs



Ten slotte

Net zoals elke organisatie altijd bestaat uit positieve cultuurdragers, negatieve cultuurdragers en een midden-groep, zo zul je als HR of management ook gericht je strategie moeten bepalen. Bij echte criticasters volstaat niet om te praten over een hoger doel om hen weer gemotiveerd te krijgen. Die groep moet zelf of met jouw hulp problemen oplossen op en rond het werk. En bij echte ambassadeurs mag je best doorvragen op hun Waarom, en of ze intern niet een extra bijdrage willen leveren. Onze landelijke benchmark biedt hierbij goede, maar algemene insights. Uiteindelijk moet je per organisatie de specifieke situatie analyseren en vanuit daar je verbeterprogramma optuigen.