



WHITEPAPER JAARONDERZOEK 2021

Met talentgericht leiderschap en bevoegenheid naar meer werkgeluk



Inleiding

Hoe is het gesteld met de veerkracht en bevologenheid van de Nederlandse werknemers? Hoe presteren zij, en in hoeverre worden zij door hun leidinggevende gestimuleerd om hun talenten en kwaliteiten te benutten en (verder) te ontwikkelen? Wat is de relatie tussen veerkracht, prestatie, bevologenheid en talentgericht leiderschap en hoe dragen deze bij aan werkgeluk? Daarover gaat deze whitepaper. Hieronder lichten we de vier onderzoeksgebieden nader toe.

Dit onderzoek is een coproductie van het Happiness-Bureau, de Universiteit van Tilburg (prof. Marianne van Woerkom) en onze vaste onderzoekspartner Steda onderzoek & advies.

Veerkracht

Hoe je omgaat met moeilijke situaties op het werk geeft aan hoe veerkrachtig je bent. Pas je je makkelijk aan onverwachte veranderingen aan en pak je na een tegenslag snel de draad weer op, dan ben je veerkrachtiger dan mensen die dat minder goed of snel kunnen. Veerkracht wordt ook bepaald door de mate van zelfvertrouwen, doorzettingsvermogen en de flexibiliteit om veel zaken tegelijkertijd aan te kunnen.

Prestatie

Werknemers worden aangenomen om de bij de functie horende werkzaamheden te verrichten. Op het onderdeel 'prestatie' onderzochten we in welke mate medewerkers naar eigen zeggen voldoen aan de gestelde eisen, hun taken adequaat uitvoeren en de bijbehorende verantwoordelijkheden nemen.

Bevologenheid

We onderzochten hoe werknemers hun werk beleven en hoe ze zich daarbij voelen. Als je bevologen bent, bruis je van de energie, ben je enthousiast over je baan en kun je helemaal in je werk opgaan.

Talentgericht leiderschap

Er is al veel bekend over hoe fijn en belangrijk het is dat je kunt doen waar je talenten en kwaliteiten liggen. Bij talentgericht leiderschap stimuleert de leidinggevende medewerkers om hun talenten en kwaliteiten te ontwikkelen en in hun werk te benutten. We onderzochten specifiek de rol van de leidinggevende: hoeveel ruimte ervaren de medewerkers voor het kunnen inzetten van hun sterke punten en zijn hun taken en de manier waarop ze die kunnen uitvoeren daarop afgestemd?

We hopen dat deze whitepaper je inspireert om met de inzichten en voorspellers van werkgeluk aan de slag te gaan.

HappinessBureau

Lucas Swennen

Steda onderzoek & advies

Stef ten Dam

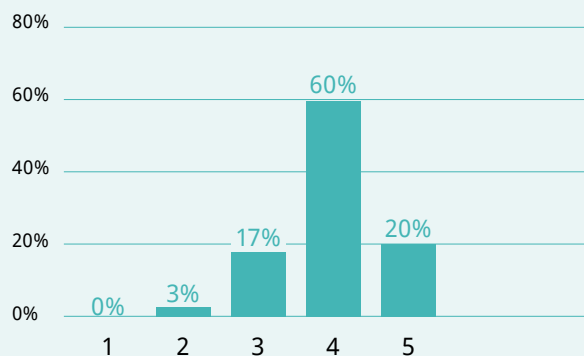
De opzet van het onderzoek

Aan dit onderzoek namen 1.439 werknemers (medewerkers, managers en senior managers) deel. Zij vulden begin november 2021 een online enquête in en 1.098 van hen beantwoordden na 6 weken opnieuw een vragenlijst. Deelnemers werken minimaal acht uur per week in loondienst en zijn geen zzp-ers. De steekproef is representatief voor Nederlandse werknemers als het gaat om sector, typen werknemers en organisatiegrootte. Bij de interpretatie van de uitkomsten geldt een marge van gemiddeld 2-3%.

A: De verdeling over de onderzoeksonderwerpen

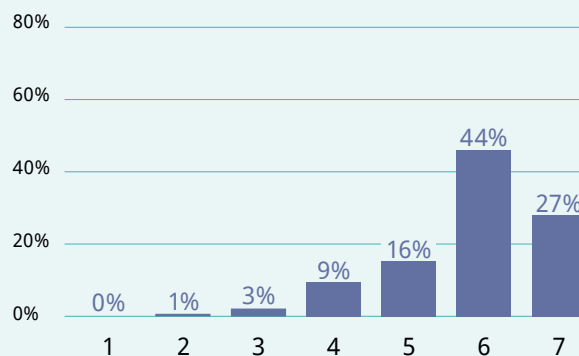
Hoe veerkrachtig en bevlogen zijn Nederlandse werknemers op hun werk, hoe presteren ze en hoeveel ruimte krijgen zij van hun leidinggevende om hun sterke punten te ontdekken, in te zetten en (verder) te ontwikkelen? Onderstaande grafieken tonen de frequentieverdelingen van deze onderwerpen op de in de vragenlijst gebruikte vijf- of zevenpuntschaal, met antwoordcategorieën van *helemaal niet mee eens* tot *helemaal mee eens* en van *nooit* tot *altijd*.

Figuur 1: Verdeling mate van Veerkracht



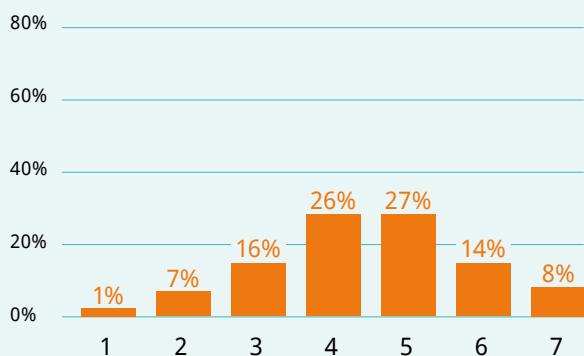
- De gemiddelde score is 3.8 op een schaal van 1-5.
- De meeste werknemers zijn het er *(enigszins) mee eens* dat ze veerkrachtig zijn.
- Er zijn geen verschillen tussen sectoren en seksen.

Figuur 2: Verdeling mate van Prestatie



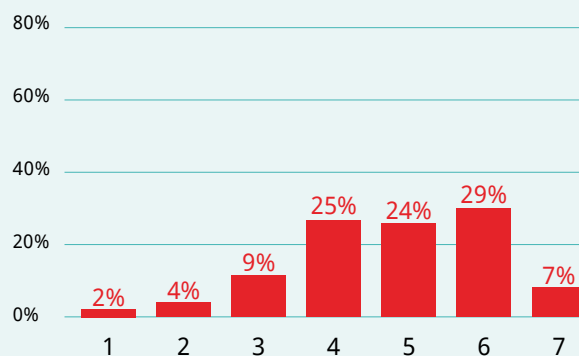
- De gemiddelde score is 5.7 op een schaal van 1-7.
- De meeste werknemers zijn het *ermee eens* ze naar behoren functioneren.
- Er zijn geen verschillen in zelf-beoordeeld presteren tussen functies, sectoren en seksen.

Figuur 3: Verdeling mate van Bevlogenheid



- De gemiddelde score is 4.4 op een schaal van 1-7.
- De meeste werknemers zijn *regelmatig tot dikwijls* enthousiast, bruisend van energie, en gaan helemaal op in hun werk.
- De sector openbaar bestuur (4,2) scoort significant lager op bevlogenheid dan de sector bouw (4,8). De gemiddelden voor alle overige sectoren kunnen als gelijkwaardig worden beschouwd.

Figuur 4: Verdeling mate van Talentgericht leiderschap



- De gemiddelde score is 4.7 op een schaal van 1-7.
- De meeste werknemers hebben een *neutrale mening* of zijn het er *(enigszins) mee eens* dat hun leidinggevende talentgericht leiderschap toepast.
- Er zijn geen verschillen tussen sectoren en seksen.

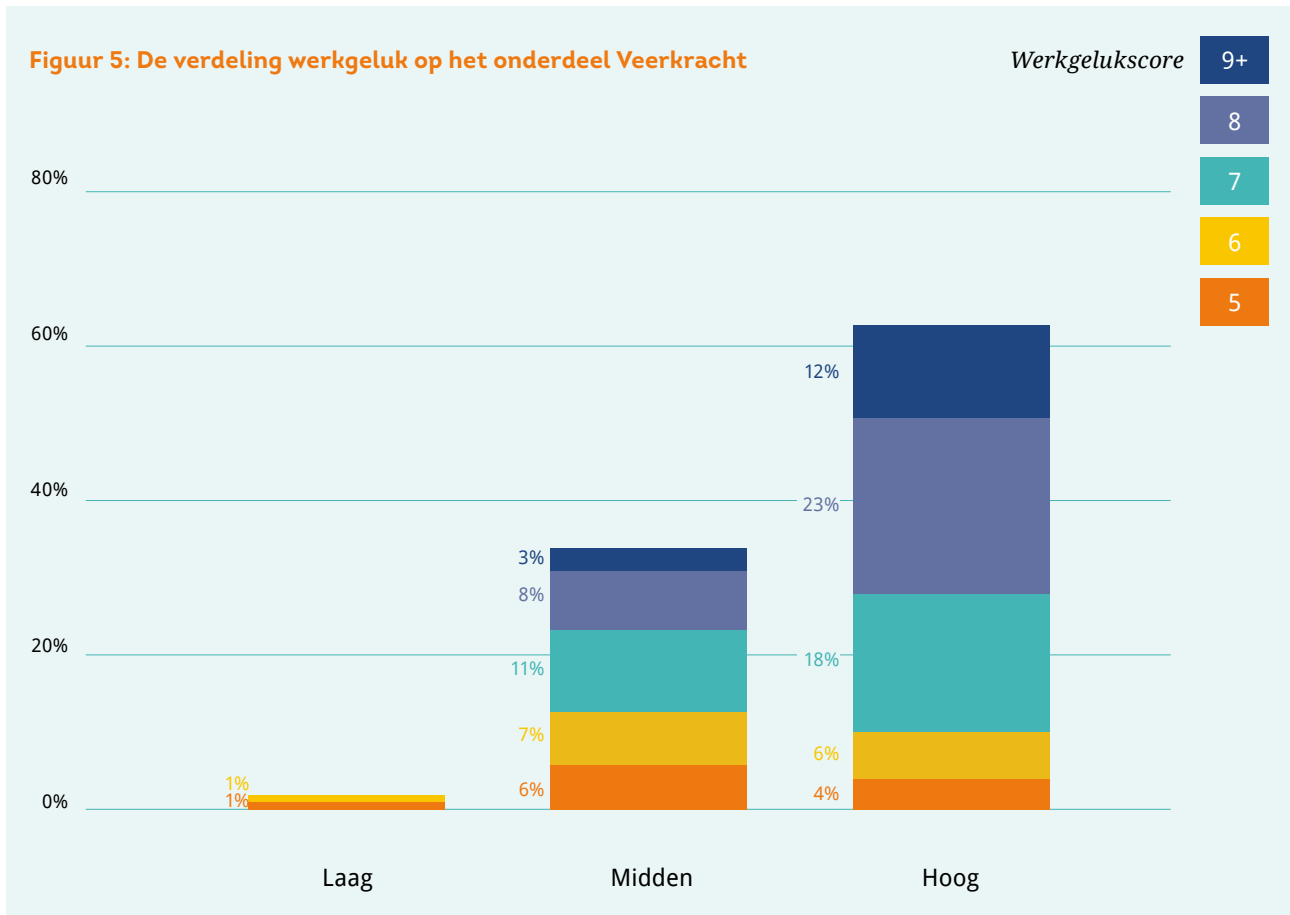
B: Relaties met werkgeluk en functie

De gemiddelde score voor werkgeluk in Nederland is 7,1 en is daarmee over de afgelopen jaren redelijk constant. De werkgelukscore van 7,1 is zowel in november als in december 2021 vastgesteld. Een jaar eerder was de score voor heel Nederland 7,0 en het jaar daarvoor een 7,1.

Om te zien hoe de werkgelukscore samenhangt met de scores op de onderzoeksgebieden Veerkracht, Prestatie, Bevlogenheid en Talentgericht leiderschap en om de interpretatie overzichtelijker te maken, zijn laatstgenoemde scores omgezet naar een andere schaal: Laag - Midden - Hoog.

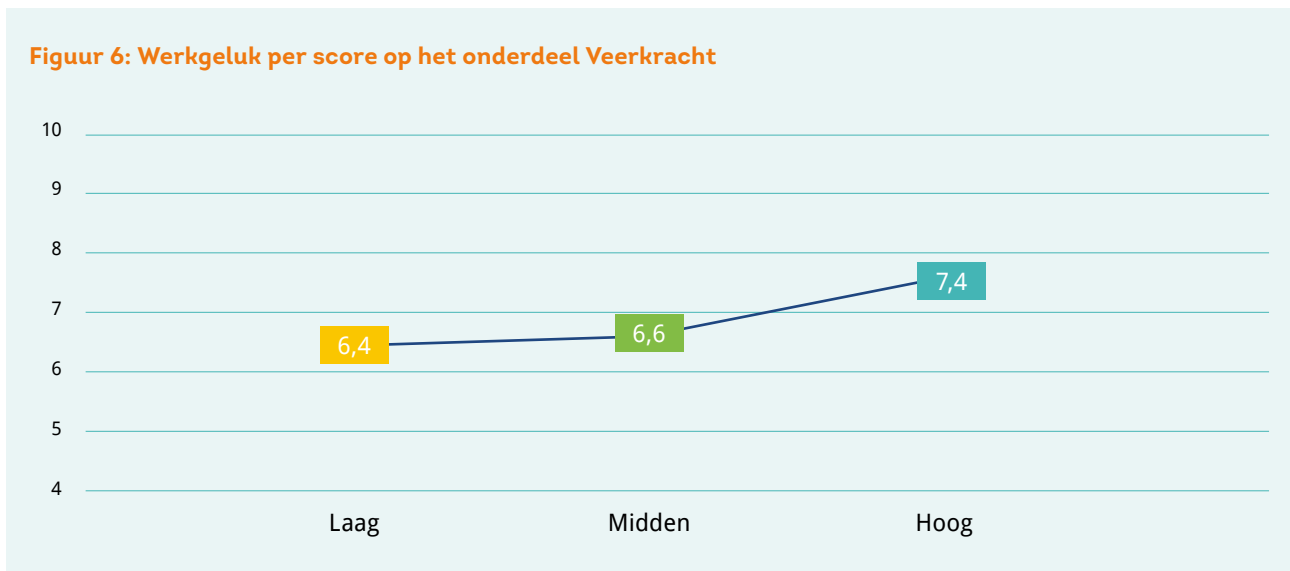
We laten hierna de scores zien op de verschillende onderdelen en geven tevens aan of er verschillen zijn tussen de functies medewerkers, managers en senior managers.



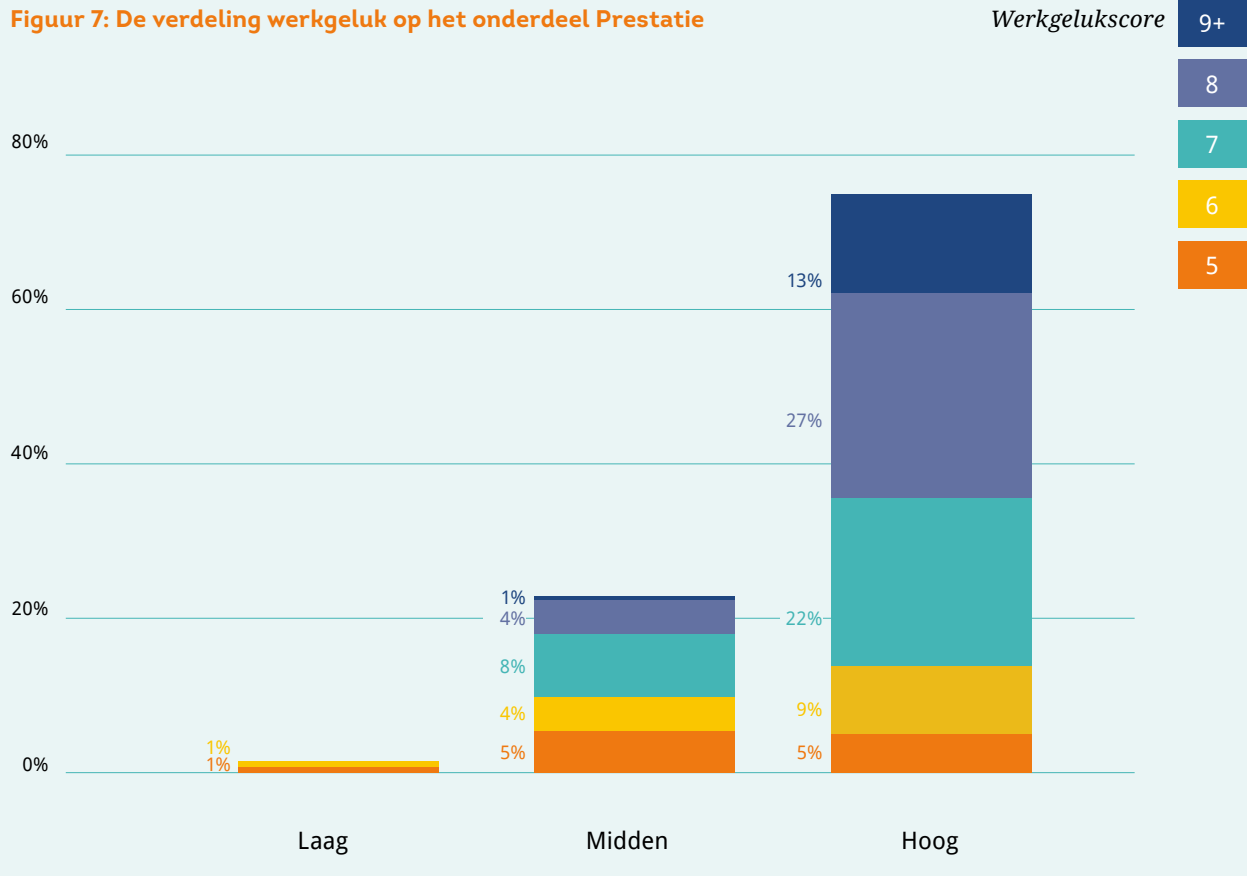


Het merendeel van de respondenten (63%) valt in de groep Hoog en heeft een gemiddelde werkgeelukscore van 7,4. Medewerkers in de groep Midden hebben een gemiddelde werkgeelukscore van 6,6 tegen een 6,4 onder medewerkers die laag op veerkracht scoren.

Medewerkers (gemiddeld 3,8 op een schaal 1-7) vinden zichzelf minder veerkrachtig dan dat senior managers (4,1) zichzelf vinden.



Figuur 7: De verdeling werkgeeluk op het onderdeel Prestatie

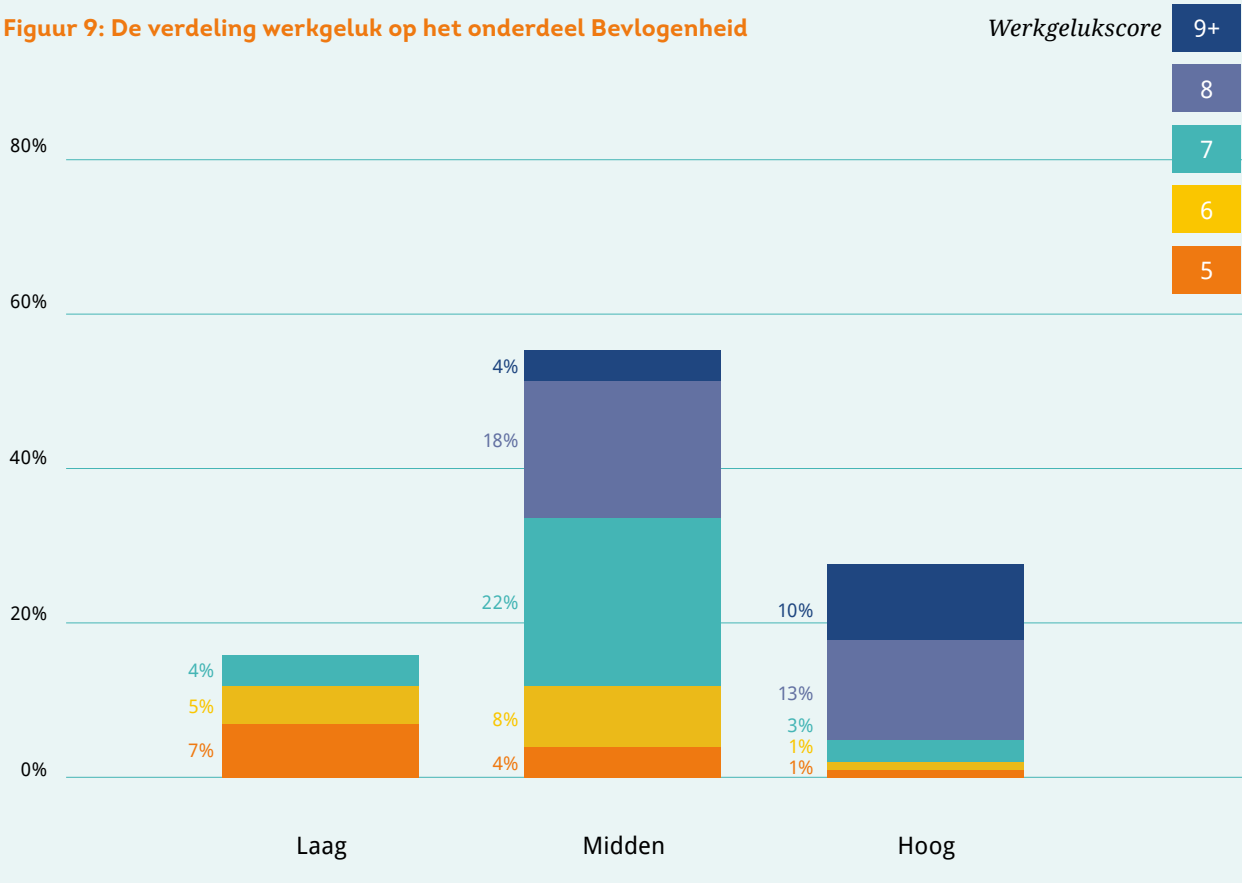


Werknemers vinden over het algemeen dat zij de hen opgedragen taken adequaat uitvoeren. 76% valt in de groep Hoog met een gemiddelde werkgeelukscore van 7,4. Veel medewerkers geven aan dat zij (zeer) goed presteren, maar dit heeft geen aanzienlijke invloed op hun werkgeeluk.

Figuur 8: Werkgeeluk per score op het onderdeel Prestatie



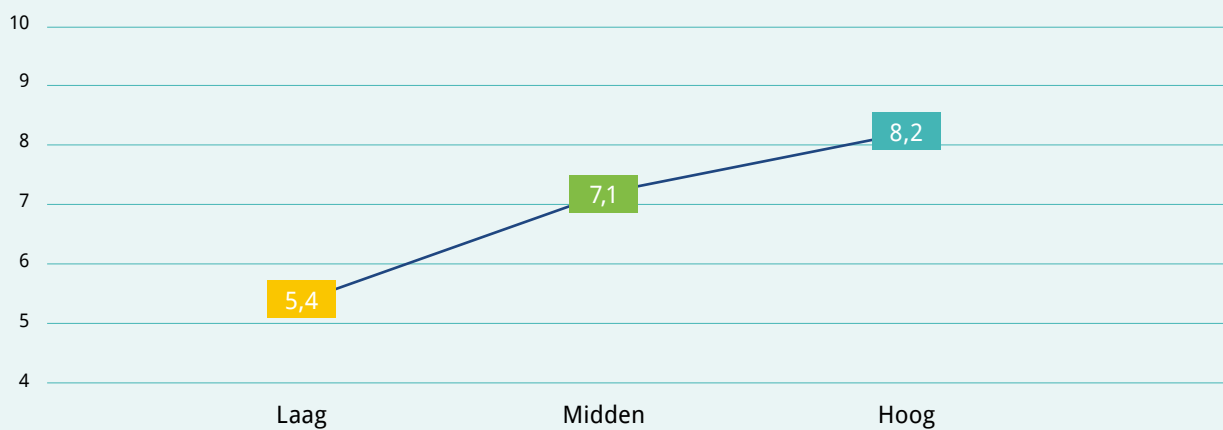
Figuur 9: De verdeling werkge­luk op het onderdeel Bevlogenheid



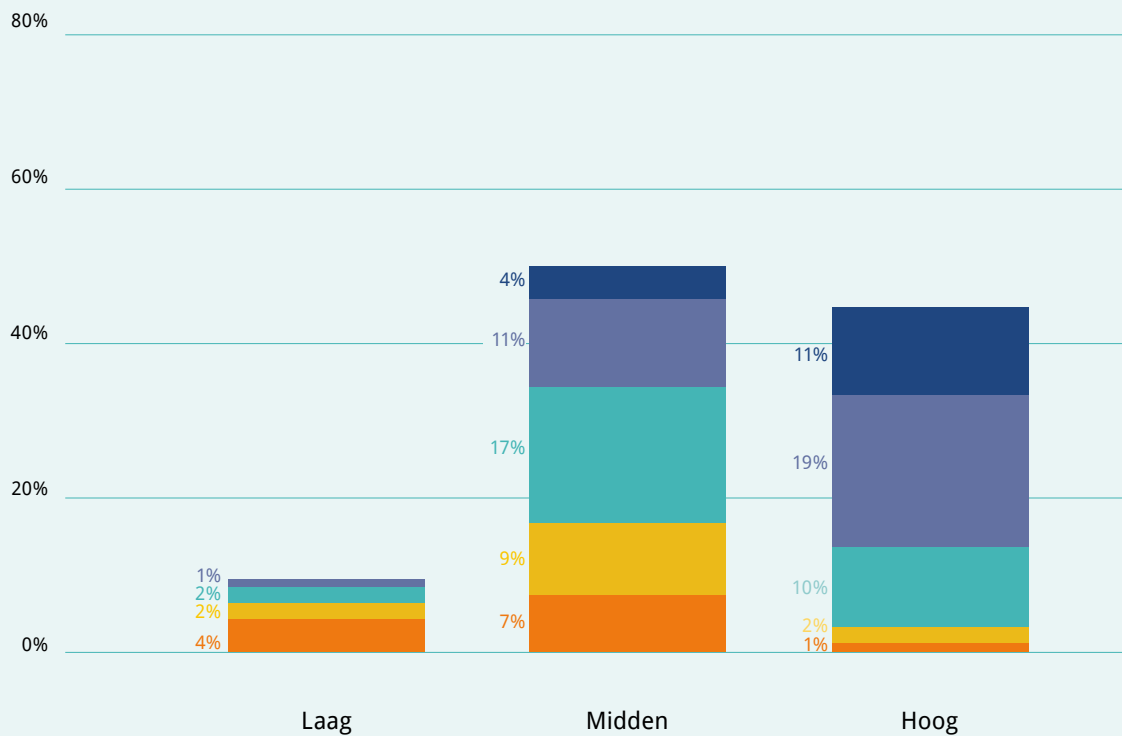
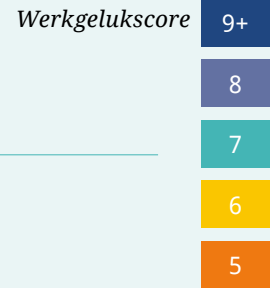
Er is een duidelijke relatie tussen be­vlogenheid en werkge­luk. Werknemers die zichzelf be­vlogen noemen (de groep Hoog) scoren gemiddeld een 8,2 op werkge­luk. De grootste groep respondenten (56%) valt in de groep Midden en heeft een werkge­lukscore van 7,1. Medewerkers die zich niet be­vlogen voelen, ervaren aan­merkelijk minder werkge­luk met een gemiddelde score van 5,4.

Senior managers (gemiddeld 5,0 op een schaal van 1-7) vinden zichzelf meer be­vlogen dan dat medewerkers (4,3) en managers (4,5) zichzelf vinden.

Figuur 10: Werkge­luk per score op het onderdeel Bevlogenheid



Figuur 11: De verdeling werkgeeluk op het onderdeel Talentgericht leiderschap

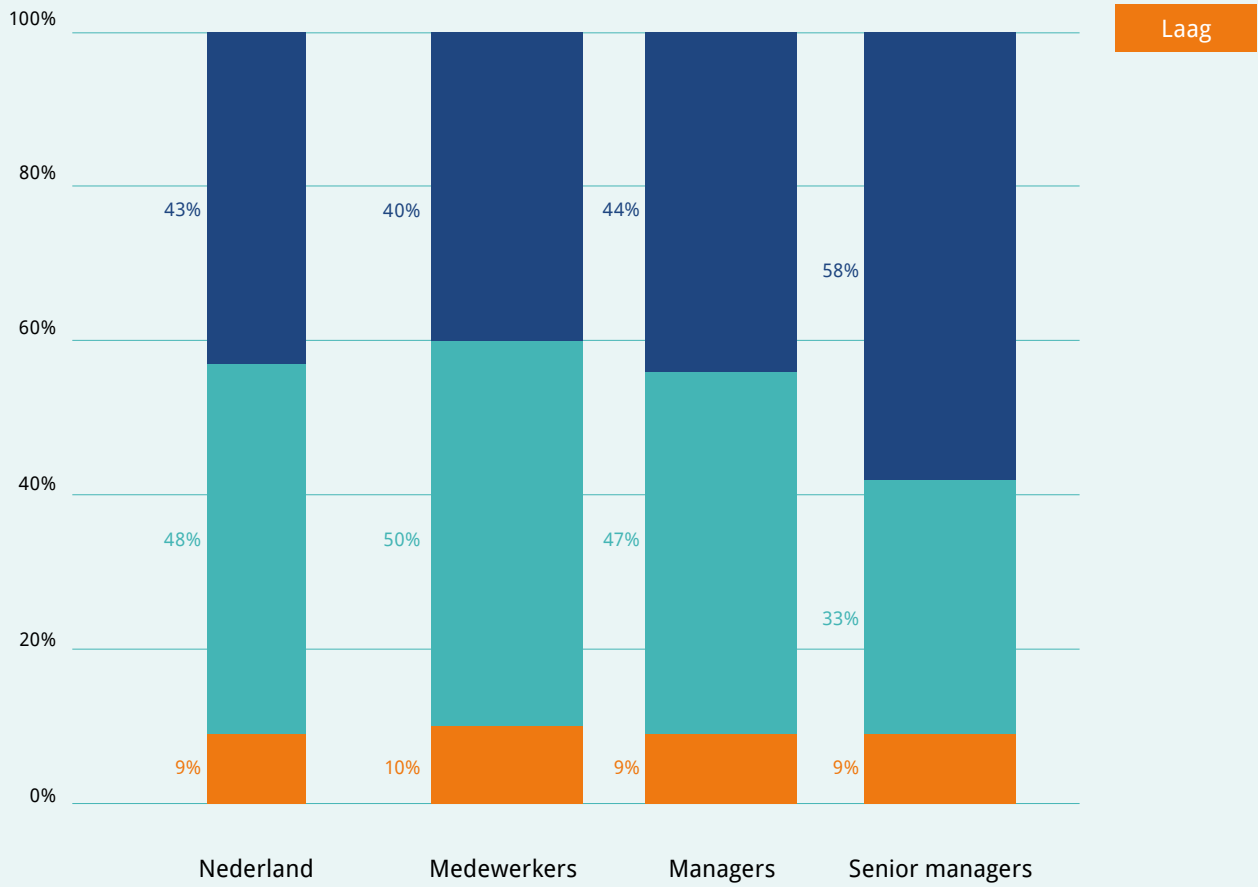


Een leidinggevende die de sterke punten van medewerkers erkent en helpt ontwikkelen, en die zorgt dat het werk op deze kwaliteiten is afgestemd, doet er echt toe. Medewerkers die aangeven zo'n leidinggevende te hebben (de groep Hoog), geven hun werkgeeluk gemiddeld een 7,9. Medewerkers die dat niet ervaren, scoren gemiddeld een 5,5.

Figuur 12: Werkgeeluk per score op het onderdeel Talentgericht leiderschap



Figuur 13: De verdeling naar functie op het onderdeel Talentgericht leiderschap

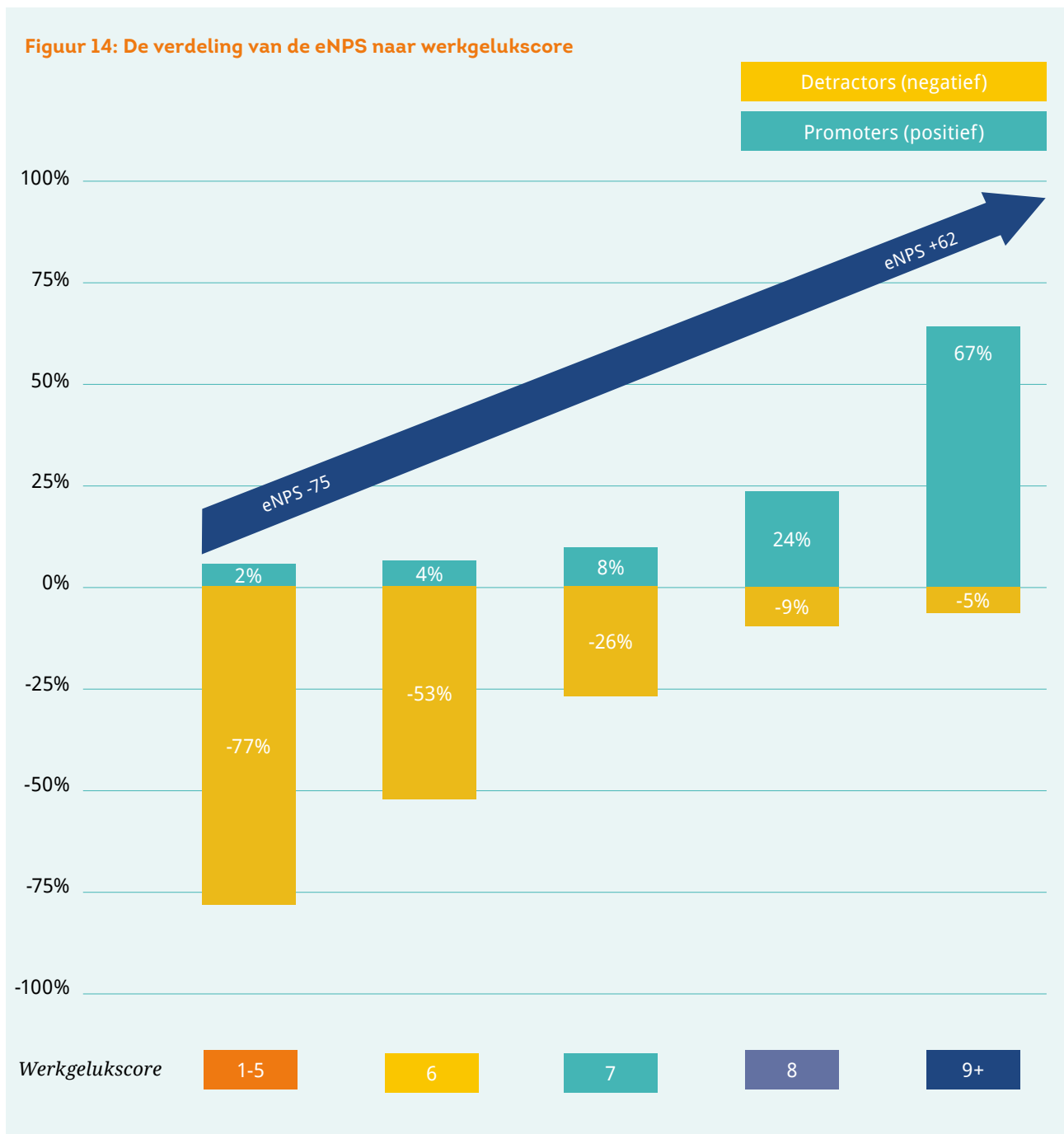


Senior managers ervaren zelf meer de sterkepuntenbenadering van hun leidinggevende dan dat managers of medewerkers dit ervaren.



C: Nadere analyse: Employee Net Promoters Score (eNPS)

De eNPS is de *employee Net Promoter Score*. Een relevante KPI, omdat het iets zegt over de wervingskracht van een organisatie. Deze score kan tussen de -100 en 100 liggen en wordt als volgt berekend: van het percentage werknemers dat hun werkgevers aanbeveelt (de zogeheten promoters met een score van 9 en 10) wordt het percentage werknemers dat de werkgever niet aanbeveelt (de detractors: score 0-6) afgetrokken. Voor heel Nederland is deze score -7.



Er is een sterk verband tussen werkgeluk en de mate waarin werknemers hun organisatie aan anderen zouden aanbevelen. Medewerkers die laag scoren op werkgeluk (score 1-5) bevelen hun organisatie niet aan. De eNPS voor deze groep is -75. De eNPS wordt positief vanaf werkgelukscore 8 (+15) en loopt op tot +62 bij medewerkers die hun werkgeluk een 9 of 10 geven. Wanneer medewerkers hun werkgeluk met 8 of hoger beoordelen, dan komen eNPS-scores onder de 6 (de detractors die worden meegenomen in de berekening) nagenoeg niet meer voor.

Wat zijn geen voorspellers van eNPS?

Hoe lang de werknemer al in dienst en uit hoeveel uren de werkweek bestaat, heeft geen wezenlijke invloed op de mate waarin de werknemer de organisatie aanbeveelt. Ook geslacht, leeftijd, functie, sector en de eigen inschatting van veerkracht zijn geen noemenswaardige voorspellers van het aanraden van de werkgever.

Wat zijn wél voorspellers van aanbevelen?

Uit onze analyse blijkt dat werkgeluk een voorspeller is van het aanbevelen van de werkgever. Tevens bleek dat talentgericht leiderschap en bevoegenheid ook een belangrijke rol spelen. Vandaar dat we daarnaar, bij het volgende onderdeel, nog specifiek hebben gekeken.

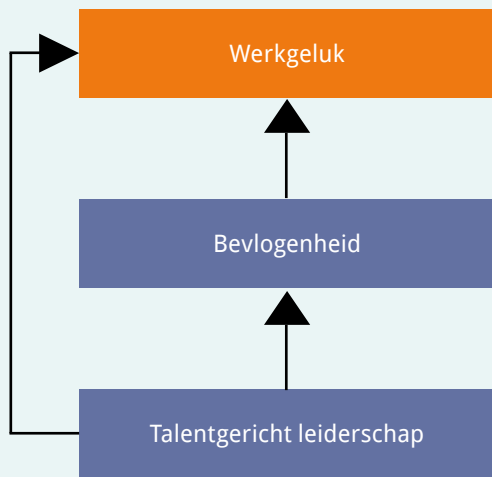


D: We duiken er nog wat dieper in

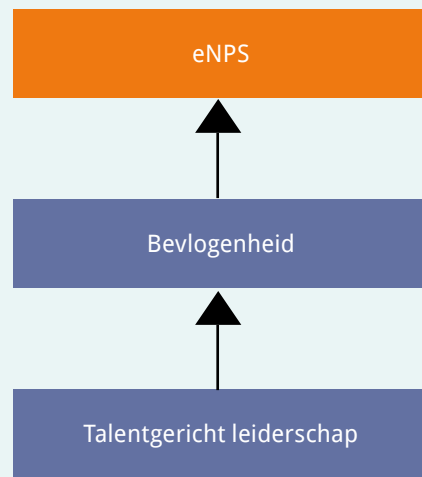
In de visie van het HappinessBureau hebben twee partijen een verantwoordelijkheid bij het (verder) vergroten van werkgeluk in de organisatie: de medewerker en de organisatie. De werkgelukscore is een krachtige KPI voor de kant van de medewerker en de eNPS-score voor de kant van de organisatie.

Van de vier onderzoeksonderwerpen bleek dat Veerkracht en Presteren geen voorspellers zijn van werkgeluk of het aanbevelen van de organisatie. De andere twee, Bevlogenheid en Talentgericht leiderschap, hebben we nader onderzocht. Dat leverde het volgende op.

Figuur 15: De relatie tussen Talentgericht leiderschap, Bevlogenheid en Werkgeluk



Figuur 16: De relatie tussen Talentgericht leiderschap, Bevlogenheid en eNPS



Voorspellers van individueel werkgeluk

Talentgericht leiderschap blijkt een goede voorspeller van bevlogenheid. Medewerkers met een leidinggevende die helpt om hun talenten en kwaliteiten te ontwikkelen en in hun werk te benutten, zijn meer bevlogen dan medewerkers zonder zo'n leidinggevende. Uit dezelfde analyse blijkt dat bevlogenheid een voorspeller is van werkgeluk. Medewerkers die bevlogen zijn, zijn gelukkiger dan hun collega's die minder of helemaal niet bevlogen zijn. Daarnaast blijkt dat talentgericht leiderschap ook een rechtstreekse voorspeller van werkgeluk is.

Voorspellers van eNPS

Voor de tweede nadere analyse geldt grotendeels hetzelfde. Medewerkers met een leidinggevende die talentgericht leiderschap beoefent, zijn meer bevlogen dan medewerkers wiens sterke punten niet worden gestimuleerd en gefaciliteerd. Medewerkers die hoog scoren op bevlogenheid, zullen hun werkgever ook vaker aanbevelen bij anderen. Er is geen rechtstreekse relatie gevonden tussen talentgericht leiderschap en het aanbevelen van de organisatie. Deze verloopt dus via de bevlogenheid.

Conclusies en aanbevelingen

Een mooi jaaronderzoek met mooie figuren en uitkomsten. Maar hoe vertaal je dit naar jouw organisatie? Hieronder enkele tips.

In dit jaaronderzoek keken we naar vier onderwerpen: Veerkracht, Presteren, Bevlogenheid en Talentgericht leiderschap. Talentgericht leiderschap is de 'winnaar' van dit onderzoek. Het is een voorspeller van bevlogenheid en via deze bevlogenheid een voorspeller van meer werkgeluk. Ook is het een rechtstreekse voorspeller van werkgeluk. Voor het aanbevelen van de organisatie loopt het voorspellen via bevlogenheid.

Talentgericht leiderschap is een prachtig onderwerp om in de organisatie op te pakken. Je kunt dat doen vanuit de volgende fasen.

Bewustwording

- Een goede eerste stap is te investeren in het achterhalen van de sterke punten van medewerkers.
- Vervolgens is het van belang dat de leidinggevende de talenten van de medewerkers kent. Het is ook aan te bevelen dat teamgenoten op de hoogte zijn van elkaars talenten.
- Bij nieuwe vacatures kan HR kijken welke talenten vooral nodig zijn.

Benutten

- Nu duidelijk is over welke talenten de medewerkers beschikken, is het van belang dat zij deze in hun werk kunnen inzetten. Hierover kan de medewerker zelf het gesprek aangaan, maar het initiatief kan ook van het team of de leidinggevende komen. Op basis van ons vorige jaaronderzoek adviseren we deze gesprekken regelmatig te voeren.
- Het is raadzaam om niet alleen te kijken naar óf de talenten voldoende worden benut, maar ook naar de inzet van de talenten voor de manier waarop het werk wordt uitgevoerd.

Ontwikkelen

- In de gesprekken tussen leidinggevende en medewerker (of tussen teamgenoten) is het belangrijk om te praten over de verdere ontwikkeling van deze sterke punten.

Waarderen

- Een belangrijk positief feedback-mechanisme is het tonen en uitspreken van waardering door de leidinggevende als de medewerker diens talenten zichtbaar inzet.

Over het HappinessBureau

Het HappinessBureau wil werkgeluk de norm maken in Nederland en daarbuiten. Dat doen we door organisaties (nog) succesvoller te maken door het werkgeluk van werknemers te helpen vergroten.

We bieden daarbij de volgende diensten en producten:

- Het [meten](#) van werkgeluk (binnen en buiten Nederland).
- Het verzorgen van de [opleiding tot Werkgelukdeskundige](#). Dat doen we samen met de Erasmus Universiteit aan diverse hogescholen; zelfstandig (open inschrijving) en in-company.
- Het verzorgen van (online) [trainingen en workshops](#) op het gebied van werkgeluk en aanverwante thema's als waardering, werkdruk, hybride werken, persoonlijk leiderschap, employee experience, feedback geven of het gebruik van talenten.
- Het verbeteren van de medewerkersreis door middel van [employee journey mapping](#).
- Het aanbieden van concrete tools als de [Happy100AtWork](#), de [Werkgeluk-boosters](#), de [Werkgelukvragen](#) of de [Werkgelukversnellers](#).
- Het publiceren van nieuws en informatie. We hebben gratis toegankelijke nieuwssites ([Nederlands](#) en [Internationaal](#)) waarbij we onder andere onze [podcasts](#) delen en onze gratis [e-books](#).
- Het publiceren van [onderzoek](#). Jaarlijks publiceren we een jaaronderzoek met een thema dat verband houdt met werkgeluk, zoals deze whitepaper. Daarnaast werken we samen met universiteiten voor het doen van onderzoek.
- Het schrijven van [boeken](#), waaronder het in 2019 verschenen *Employee Experience* dat in datzelfde jaar werd genomineerd voor managementboek van het jaar. Dit boek is het standaard boek bij de opleiding tot werkgelukdeskundige.

Op HappinessBureau.nl zie je welke [organisaties](#) we hebben geholpen om werkgeluk (verder) te vergroten. Ook vind je er enkele [showcases](#) van organisaties die we langdurig begeleiden of hebben begeleid.

Het is onze missie om werkgeluk de norm te laten zijn in organisaties. Eén van de manieren waarop wij hieraan bijdragen, is met kennis en inspiratie. Deze whitepaper geeft de uitkomsten van een landelijk onderzoek dat wij in 2021 in eigen beheer uitvoerden met onze researchpartner Steda. We doen dit jaarlijks sinds 2016.

Meer informatie over wat wij doen op het gebied van werkgeluk?
Mail info@HappinessBureau.nl of kijk op www.HappinessBureau.nl



Maart 2022