

# Werkgeluk Data Rapport

Effecten van de coronacrisis op  
medewerkers en managers



## WAAROM MOET JE DIT RAPPORT LEZEN?

HR managers en leidinggevenden staan aan het begin van een grote uitdaging. De afgelopen maanden hebben zij ervaren hoe medewerkers, managers en directeuren omgaan met een crisis: de corona pandemie. Het is nu tijd om te leren van het verleden en te kijken naar de toekomst. En daarin speelt de data-gedreven en mensgerichte (HR) professional een hoofdrol.

Door de uitbraak van het coronavirus kwamen we plotseling terecht in een periode van angst, onzekerheid en werken op afstand. Inmiddels hebben we de voor- en nadelen van deze veranderingen ervaren... Nu zitten we in de volgende fase. Gaan we terug naar het oude kantoor? Werken we volledig online en op afstand? Of worden we hybride organisaties die gedeeltelijk thuiswerken?

Voor (HR) managers is deze fase pas het begin. Zij zullen delen van hun organisatiecultuur moeten herontwerpen om aan te sluiten bij de nieuwe normen, maar met name om medewerkers opnieuw de best mogelijke werksfeer te bieden. Zo luidt ook het advies van de nationale corona-denktank: 'Werkgevers, doe onderzoek naar de thuiswerkbeleving'. Bedrijven hebben weer energie en positiviteit nodig in de (virtuele) werkomgeving, om successen en bedrijfsgroei te realiseren!

In 2019 en 2020 (tijdens de coronapijk van medio februari tot medio mei) verzamelden meer dan 40 organisaties in Nederland data over het werkgeluk van hun personeel. Wekelijks beantwoordden gemiddeld 2800 medewerkers en managers een korte online enquête via de pulse tool van 2DAYSMOOD. Uit deze geaggregeerde data, op medewerker- en managerniveau, kunnen we lessen trekken.

Zo zien we bijvoorbeeld dat aandacht voor vertrouwen en (mentaal) welzijn, organisaties door de eerste moeilijke fase heeft geholpen. Maar verbinding met collega's staat enorm onder druk. Welke onderwerpen zijn in de volgende fase belangrijk? Hoe handelen we bij een nieuwe uitbraak? Dit rapport kan (HR) leiders helpen bij het plannen van scenario's en het ontwerpen van een toekomstbestendige cultuur.

**Lees dus gauw verder en doe je voordeel met de analyses van 2DAYSMOOD!**

“

### MANAGERS AAN HET WOORD

*De data uit de Crisis Monitor heeft ons echt geholpen. De sfeer is goed, ondanks deze bijzondere periode met thuiswerken. Door continu te meten kunnen we wegblijven van de aannames dat onze medewerkers gestrest zijn. We hebben nu een betrouwbare bron om ons werkgeluk aan te tonen en in de gaten te houden.*

Ineke van Cleef,  
Teamleider, Univé

”

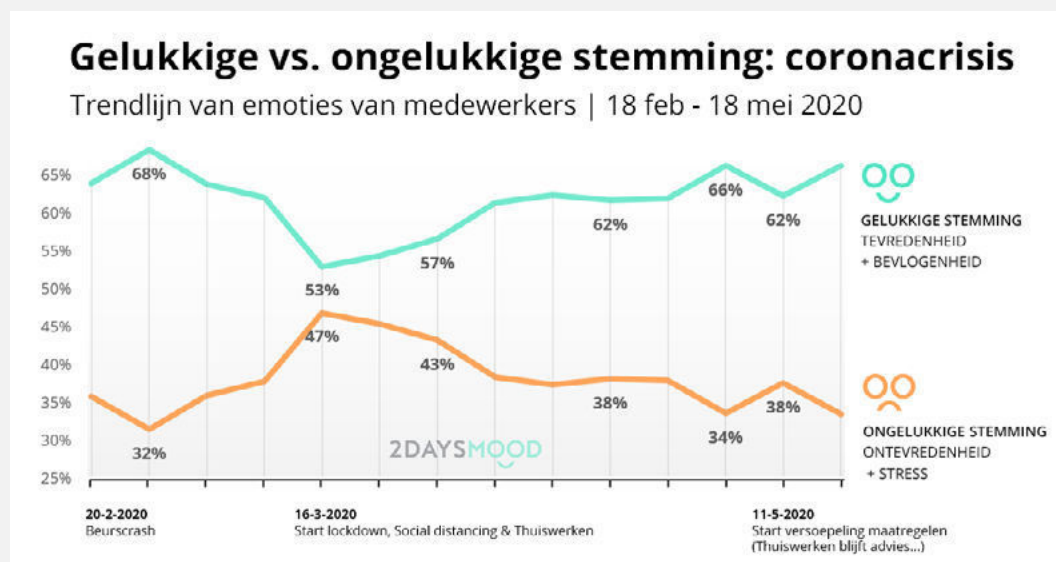
### EXPERTS AAN HET WOORD

*Het is veilig om te stellen dat (parttime) werken op afstand blijft. De bevoegenheid van medewerkers staat hierdoor enorm onder druk, maar bij managers, die vaak een grotere energiebuffer hebben, veel minder. Aan managers de taak om nu meer dan ooit dienend leiderschap toe te passen. Vraag aan medewerkers wat ze nodig hebben en voer dit uit. Het gevoel dat er écht geluisterd wordt zal de bevoegenheid doen toenemen.*

Arjen Banach, Spreker en  
Organisatiefuturoloog

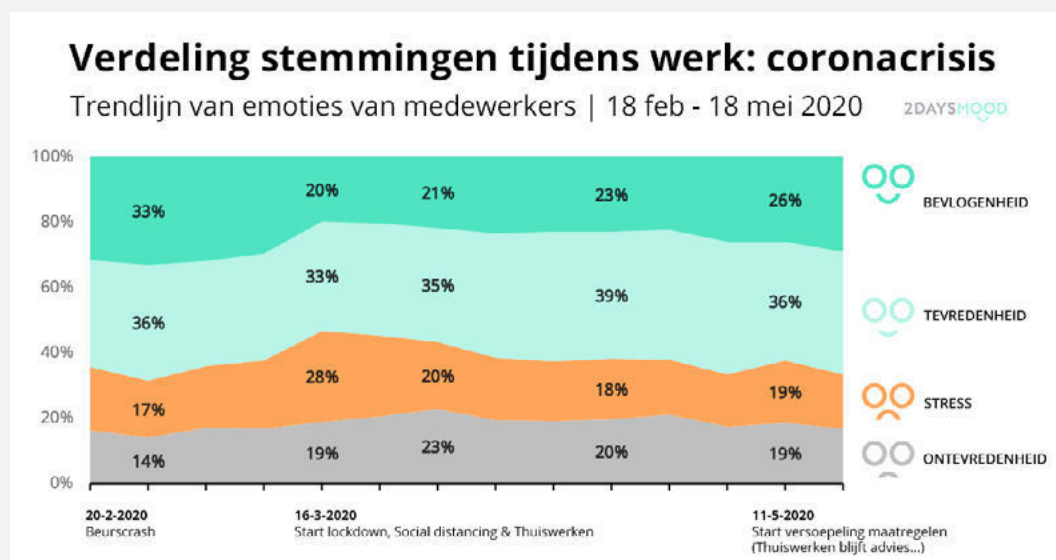
# HOOFDSTUK 1: HOE VOELEN MEDEWERKERS ZICH TIJDENS WERK?

Stemmingen zijn de drijvende kracht achter onze gedachten, houdingen en acties. In de werkcontext is stemming dan ook de belangrijkste indicator voor het welzijn, geluk, en derhalve het prestatieniveau van medewerkers. Door wekelijks via een snel en simpel emotiemodel de vraag 'hoe voel jij je vandaag' te stellen, verkrijgen organisaties inzicht in hoe gestrest, (on)tevreden en bevlogen hun teams zijn. Het continu monitoren zorgt ervoor dat zij nu óók de impact van de coronacrisis op emoties kunnen zien. Alle anonieme meetresultaten hebben we geaggregeerd. We schetsen hiermee een representatief beeld van stemmingen tijdens werk in Nederland.



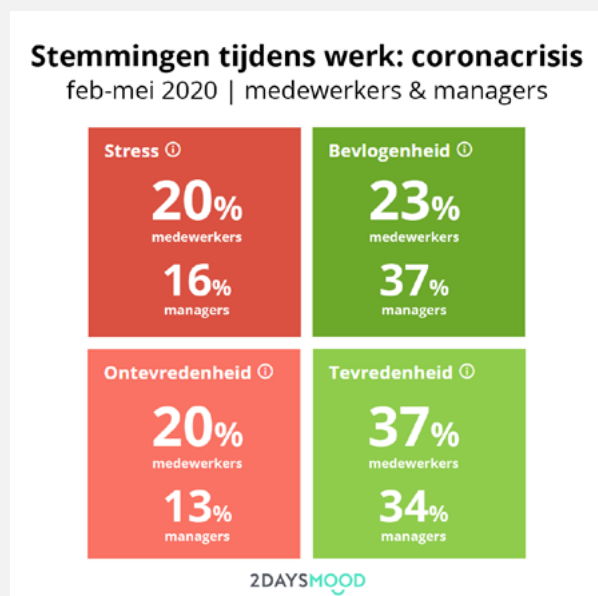
## HEVIGE EMOTIONELE IMPACT VRAAGT OM LANGDURIG HERSTEL

Rond uitbraak van het coronavirus in Nederland begint maart onstaat er een stemmingsomslag. Positieve emoties, met name vrolijkheid en enthousiasme, maken plaats voor negatieve emoties. We ervaren somberheid en stress. Logisch, want ons financiële vooruitzicht en welzijn, zowel in de werksfeer als thuis, is opeens onzeker geworden. Hoe gaat mijn werk inhoudelijk en qua beleving veranderen? Blijft mijn baan nog bestaan? Zoals gerenommeerd psychotherapeut Esther Perel het verwoordt: *'Werk is onze bron van inkomen, eigenwaarde, trots, identiteit en het vermogen om voor onszelf en onze dierbaren te zorgen.'* Als dit bedreigd wordt reageren we daar hevig op. Bovendien start dan ook de periode van thuiswerken en sociale afstand. Een geruststellend inzicht is dat de meeste leiders empathisch en duidelijke communiceren, waarmee ze aanpassingsvermogen, een gevoel van saamhorigheid en veerkracht aanwakkeren. De positieve emoties nemen daarom eind maart weer toe, maar het hoge energieniveau blijft nog achter.



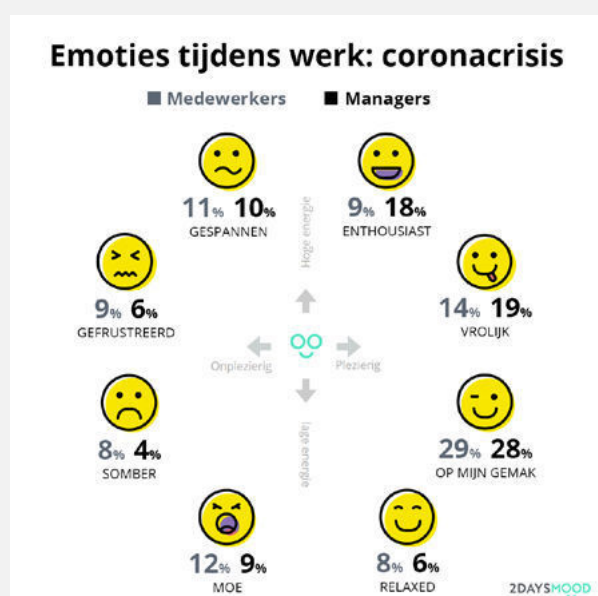
## VERSCHILLEN TUSSEN MEDEWERKERS EN MANAGERS

Na de flinke stemmingsdaling treedt snel herstel op. Daarom is het ook interessant te kijken naar de gemiddelde resultaten in de 'coronapieperiode' (feb-mei 2020) en die te vergelijken met 2019. Hoe ervaren we die moeilijke eerste fase? Wat opvalt is dat de stemmingsverschillen over het algemeen klein zijn. Maar de verschillen tussen medewerkers en managers zijn wél iets om rekening mee te houden. Managers ervaren in 2019 meer werkgeluk (bevlogenheid + tevredenheid): 74% van de tijd, bij medewerkers is dat 62%. Maar de bevlogenheid van managers krijgt in deze crisis wel een hardere klap. Een gevolg van de verantwoordelijk en leidersrol die zij op zich moeten nemen?



## VERSCHILLENDE EMOTIES DOOR ENERGIE EN PLEZIER

Als we dieper ingaan op de stemmingskwadranten zien we de emoties van medewerkers verdeeld over de assen: *energie* en *plezier*<sup>1</sup>. Die twee samen leiden tot bevlogenheid: een bron van innovatie en creativiteit. Als energie afneemt krijg je tevredenheid, dat leidt in gedrag vaak tot stabiliteit en productiviteit. Zo komen we tot een formule:  $Bevlogenheid + Tevredenheid = Werkgeluk = Succesvollere Organisatie$ . Dit wordt bedreigd als stress of tevredenheid omslaan in (langdurige) ontevredenheid. Een korte stressperiode is niet erg, en zelfs behulpzaam bij deadlines. Echter de gewenste stemmingsbalans blijkt een positiviteitsratio van 3:1, in die balans functioneren teams en relaties het best.<sup>2</sup> In 2019 zien we die verhouding, maar alleen bij managers. De plezierige emoties van managers aan de rechterzijde van het model vormen samen 74%. In coronatijd neemt de plezierigheid iets af. We zien bij zowel managers als medewerkers een toename in *somberheid* en *gespannenheid*. Echter, de grootste afname is in energie. Ons *enthousiasme* maakt plaats voor *gemak*. De thuiswerkomgeving is wellicht niet de meest motiverende werkplek.



<sup>1</sup> Het 2DAYS MOOD emotiemodel is gebaseerd op Russell's Circumplex model of Emotional Classification (2003)

<sup>2</sup> Deze informatie blijkt uit onderzoek van Barbara Frederickson (2009)



## HOOFDSTUK 2: WELKE FACTOREN BEÏNVLOEDEN WERKGELUK (IN CORONATIJD)?

Werkgeluk gaat niet alleen over een positieve stemming tijdens werk. Deze beleving heeft verschillende drijfveren. 2DAYSMOOD heeft 15 universele factoren gevalideerd en ondergebracht in het Employee Happiness model<sup>1</sup>. Maar waar HR en het Management in januari nog volop bezig waren met de 'war for talent' zijn hun zorgen en prioriteiten compleet verschoven. Ook werknemers proberen tijdens de coronapijk werkdruk, stress en onzekerheid het hoofd te bieden, terwijl ze de verbinding met het kantoor en collega's moeten missen. Hoe blijven ze zo gezond, betrokken en gelukkig mogelijk in die omstandigheden? De thema's die hun werkgeluk beïnvloeden zijn nu anders!

2DAYSMOOD en Empatix hebben daarom onderzoek gedaan en organisaties een crisis monitor aangeboden<sup>2</sup>. Zo konden (HR) managers het werkgeluk van medewerkers en de onderliggende drijfveren nauwkeurig meten en verbeteren. We identificeerden vijftien thema's en verzamelden de volgende data. Nog steeds is dit onderzoek relevant, nu we zien dat vele teams (deels) blijven werken op afstand. Ook met een naderende economische crisis zijn we nog niet uit onzekere tijden.



### POSITIEVE FEEDBACK EN LESSEN VOOR LEIDINGGEVENDEN

Kijkend naar hoe tevreden medewerkers zijn met de thema's zien we dat leidinggevenden een dikke 8 krijgen voor *het geven van vertrouwen aan medewerkers, transparante communicatie en het tonen van interesse in hun welzijn*. Dit zijn geen onbelangrijke thema's!

We ontdekten namelijk een aantal interessante correlaties. Hieruit leren we dat werkgevers en leidinggevenden niet alleen empathie moeten geven in tijden van een crisis, maar ook vertrouwen, waardering en autonomie. Bovendien kan aandacht voor welzijn leiden tot een leereffect: wanneer dit een prioriteit is van de organisatie, dan krijgt dit tussen medewerkers ook meer aandacht. Tot slot zien we een bijzondere omslag in communicatie. Waar dit thema in 2019 slechts 'voldoende' scoort, zien we nu een 'goed' in de coronaperiode. Een meer frequente communicatie en meer openheid kunnen oorzaken zijn.



Wanneer medewerkers meer vertrouwen ervaren van hun leidinggevenden zien we dat het optimisme over de toekomst van de medewerker binnen de organisatie groter is.



Wanneer een organisatie geïnteresseerd is in het welzijn van medewerkers dan zien we dat zij (1) een stapje extra zetten bij uitdagingen en (2) meer onderlinge steun ervaren.



Wanneer een organisatie transparant is over veranderingen, rapporteren medewerkers significant minder vaak ongelukkige emoties, in het bijzonder 'geïrriteerd'.

<sup>1</sup> Dit model is wetenschappelijk gevalideerd door 2DAYSMOOD en de Universiteit Utrecht. [2daysmood.com/employee-happiness-model](https://2daysmood.com/employee-happiness-model)

<sup>2</sup> De Crisis Monitor is ontwikkeld na intensief onderzoek en meta-analyses door 2DAYSMOOD en Empatix. [2daysmood.com/crisis-monitor](https://2daysmood.com/crisis-monitor)

## NEGATIEVE FEEDBACK EN INZICHTEN UIT 2019

In 2019 deden klanten van 2DAYS MOOD ook al uitgebreid onderzoek naar de 15 universele drijfveren van werkgeluk (Employee Happiness Model). In deze metingen worden zowel tevredenheid als belangrijkheid gepeild. Dit helpt om een relevante data-analyse te maken en prioriteiten te stellen op organisatie- en teamniveau. De scores bieden een interessante kijk op de nieuwe 'corona-data'.



Wat opvalt is dat onder andere de *goede relatie met collega's* door medewerkers wordt genoemd als een van de belangrijkste drijfveren voor werkgeluk in 2019. Helaas is dit ook het thema dat het hardst geraakt wordt in de coronaperiode, in 'schoolcijfers' zakt het van een 9 naar een 7. Niet gek natuurlijk. Door het verplichte thuiswerken en de sociale afstand verdwijnen de vrijdagmiddagborrels, de gezamenlijke lunches, kantoorkomor en gesprekken bij de koffie. De virtuele communicatie kan deze menselijke 'kantoorbenefits' niet geheel vervangen. Dat zien we vooral in een daling van positieve energie (die nog niet op het oude niveau is). Daarnaast is verbondenheid absoluut een onderwerp dat HR- en teamleiders goed in de gaten moeten houden, want ook rondom dit thema ontdekten we interessante correlaties.



Wanneer medewerkers zich meer verbonden voelen met mensen om zich heen (collega's, familie of vrienden), kunnen zij beter omgaan met stress. Deze connectie is zelfs sterker dan die tussen 'belangstelling van leidinggevenden of de organisatie' en 'omgaan met stress'.



Wanneer medewerkers zich meer verbonden voelen met mensen om zich heen én zij duidelijkheid ervaren over hun taken, zien we dat zij meer voldoening halen uit hun werk. Kunnen voldoen aan verwachtingen en een gevoel van solidariteit lijken essentieel.

Een tweede factor voor werkgeluk die duidelijk geraakt wordt in de nieuwe thuiswerksituatie is de *werk-privé balans*. Ook dit thema staat in de top 3 van belangrijkste drijfveren in 2019. Maar nu de persoonlijke leefomgeving tevens de professionele werkomgeving is geworden, kost dit energie en aanpassingsvermogen. De voordelen kennen we inmiddels ook: minder reizen, meer vrijheid, autonomie en focus. Maar de nadelen lijken toch zwaarder te wegen in onze beleving van werkgeluk: moeilijker 'uitschakelen' na werk en dus meer uren maken, gemis van structuur en dus jezelf moeten motiveren, te weinig pauze, beweging en (sociale) prikkels, familie of kinderen waar je voor moet zorgen, een oncomfortabele werkplek, enz. De optelsom van deze nadelen zou wel eens de oorzaak kunnen zijn voor het thema met de allerlaagste tevredenheidsscore tijdens de coronacrisis.

Dat thema is de ervaring van *werkdruk*, het krijgt een onvoldoende. Qua tevredenheid hebben we over dit onderwerp we geen vergelijkingsmateriaal uit 2019. Dus een boodschap aan iedere teamleider, HR manager of directeur: weet dat werkdruk altijd op je radar moet staan. Opgebrande of verzuimende medewerkers zorgen voor een situatie met alleen maar verliezers!

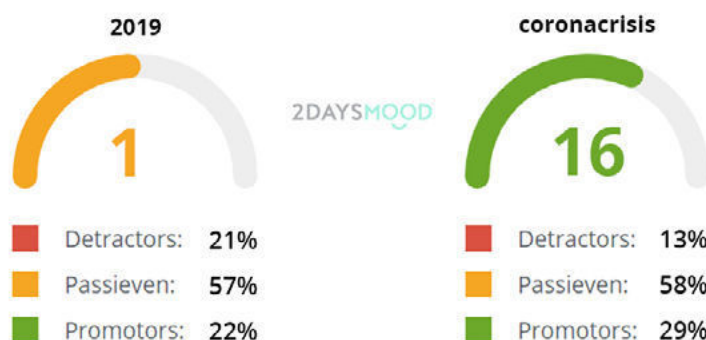
## HOOFDSTUK 3: ZIJN MEDEWERKERS AMBASSADEURS VOOR HUN EIGEN ORGANISATIE?

Het grootste compliment dat je als werkgever kunt krijgen zijn medewerkers die in hun eigen kringen vol trots over hun baan en organisatie vertellen. Deze ambassadeurs verspreiden onbetaalbare mond-tot-mond reclame die (potentiële) klanten, stakeholders en medewerkers kan enthousiasmeren. Maar in het negatieve geval, wanneer medewerkers géén goed werkgeverschap ervaren, kan de mond-tot-mond boodschap het bedrijf en haar reputatie enorm schaden.

Zouden jouw medewerkers je organisatie aanraden als goede werkgever? Die vraag is essentieel, zeker in tijden van onzekerheid en verandering. Er wordt nu namelijk veel van medewerkers gevraagd: flexibiliteit, geduld en extra inzet. Of medewerkers daadwerkelijk ambassadeurs zijn, is eenvoudig te meten via de internationaal gebruikte *employee Net Promoter Score*. In onze geaggregeerde eNPS data ontdekken we een opmerkelijke transformatie vóór en tijdens de coronacrisis.

### Employee Net Promoter Score: coronacrisis

Hoe waarschijnlijk is het dat je [organisatie] als goede werkgever aanraadt aan anderen?



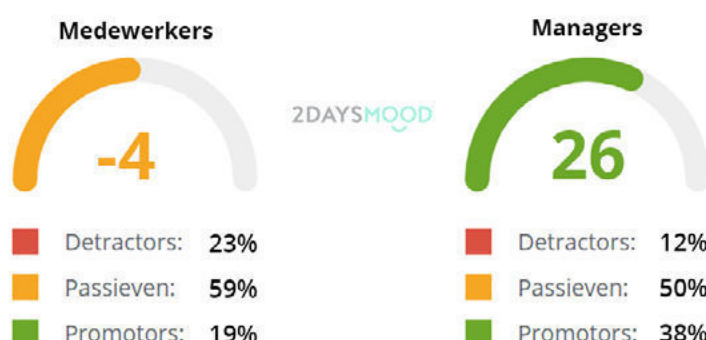
#### REALITY CHECK VOOR WERKGEVERS:

OPRECHTE AANDACHT VOOR MENSEN WORDT ENORM GEWAARDEERD EN DOET WONDEREN VOOR JE INTERNE EN EXTERNE REPUTATIE.

In 2019 was de gemiddelde eNPS een 1. De score kan variëren van -100 tot +100 door het percentage 'promotors' te verminderen met het percentage 'detractors'. Promotors raden hun werkgever aan met een 9 of 10, detractors geven een 0 tot 6. Een eNPS van 1 is dus niet bijzonder hoog. Maar gedurende de coronapieak (feb-mei 2020) steeg de eNPS met 15 punten! Het aantal detractors in Nederlandse organisaties daalde met 8%, terwijl er 7% promotors bijkwamen. Deze waardering van medewerkers kan goed verklaard worden door de extra aandacht vanuit de organisatie en leidinggevenden voor mensen, zoals we in hoofdstuk 2 lazen. Aandacht voor transparantie, welzijn en vertrouwen was hierbij essentieel. Ook worden medewerkers zich meer bewust van de luxepositie die zij hadden in de 'war for talent'. Het thuishkantoor biedt toch minder comfort, gadgets en sfeer dan het bedrijfspand, dat zet aan het denken.

### Employee Net Promoter Score: 2019

Hoe waarschijnlijk is het dat je [organisatie] als goede werkgever aanraadt aan anderen?



#### REALITY CHECK VOOR MANAGERS:

ALS ROLMODEL EN VERTROUWENS-PERSOON SPEEL JIJ EEN BELANGRIJKE ROL IN HOE POSITIEF DE MEDEWERKER NAAR DE WERKGEVER KIJKT.

## HOOFDSTUK 4: WERKGELUK, EEN BLIK OP DE TOEKOMST

Met alle inzichten uit de voorgaande data blijft er voor HR leiders nog maar één belangrijke vraag over: welke onderwerpen hebben in de toekomst aandacht nodig om het hoogste mogelijke niveau van werkgeluk te realiseren? De grootste externe factoren daarin zijn het werken op afstand, een mogelijke nieuwe coronacrisis en de dip in onze economie die kan omslaan in een recessie.

De meeste organisaties en werknemers zullen het thuiswerken deels blijven omarmen en daarmee een hybride werkcultuur creëren. Maar hoe werkt dat dan precies? We hebben immers ook gezien dat het gebrek aan verbinding en verslechterde werk-privé balans een groot risico kan zijn voor welzijn en werkprestaties. Daarom denken wij (en andere experts) dat de volgende thema's hoog op de agenda van de HR manager en leidinggevende komen te staan.

### 1. PERSOONLIJK WELZIJN EN VITALITEIT

**Voelen medewerkers zich mentaal en fysiek fit genoeg om het beste uit zichzelf te halen en dat in hun werk te stoppen? Kunnen zij beter of minder goed omgaan met werkdruk en stress in een thuiswerksituatie? Nemen zowel de medewerkers als werkgever hier verantwoordelijkheid voor?**

*Expert tip: neuropsycholoog Erik Scherder [legt in deze video uit](#) hoe fysieke en mentale fitheid ons kunnen versterken in coronatijd.*

### 2. AUTONOMIE EN PERSOONLIJK LEIDERSCHAP

**Zijn medewerkers in staat zichzelf te sturen en te motiveren wanneer zij veelal op afstand werken? Zijn zij in staat de juiste prioriteiten te stellen en zijn ze continu 'aligned' met de strategie en doelen van de organisatie? En als voorwaarde: zijn leidinggevendenden in staat genoeg vertrouwen over te brengen?**

*Expert tip: psycholoog en HR-expert Kilian Wawoe deelt [in deze podcast](#) waardevolle inzichten over hoe managers wel en niet zouden moeten beoordelen en motiveren, salaris is geen 'USP' meer in deze tijd.*

### 3. ZINGEVING EN VOLDOENING

**Zijn alle kernwaarden van de organisatie nog steeds voelbaar en uitvoerbaar voor medewerkers na veranderingen? Kunnen zij zich nog identificeren met de bedrijfsvisie? Halen ze nog voldoening uit hun werk? Óók als er minder verbinding is met collega's en de organisatie?**

*Expert tip: Muel Kaptein, partner bij KPMG en hoogleraar Bedrijfskunde schrijft hier een [interessant artikel](#) over.*

### 4. LEREN EN ONTWIKKELEN

**Krijgen medewerkers genoeg nieuwe prikkels in een thuiswerksituatie? Kunnen zij zichzelf voldoende (blijven) ontwikkelen? Kunnen ze flexibel meebewegen in onzekere tijden waarin organisaties andere wegen in moeten slaan of andere keuzes moeten durven maken? En beschikken ze over de kennis en (soft) skills om dit te kunnen doen?**

*Expert tip: managementguru Ben Tiggelaar signaleert het risico van gebrek aan nieuwe prikkels in een langdurige thuiswerksituatie. Nieuw zorgt voor meer plezier en een beter leervermogen legt hij uit in [deze NRC column](#).*

### 5. COMMUNICATIE EN TRANSPARANTIE

**Kunnen werkgevers en leidinggevendenden hun (door corona) verbeterde communicatiestijl volhouden? Hoe houden ze een goede balans tussen luisteren naar feedback, en zelf een duidelijke boodschap communiceren? Hoe blijft de (virtuele) communicatie tussen afdelingen en teams ook energiek en effectief?**

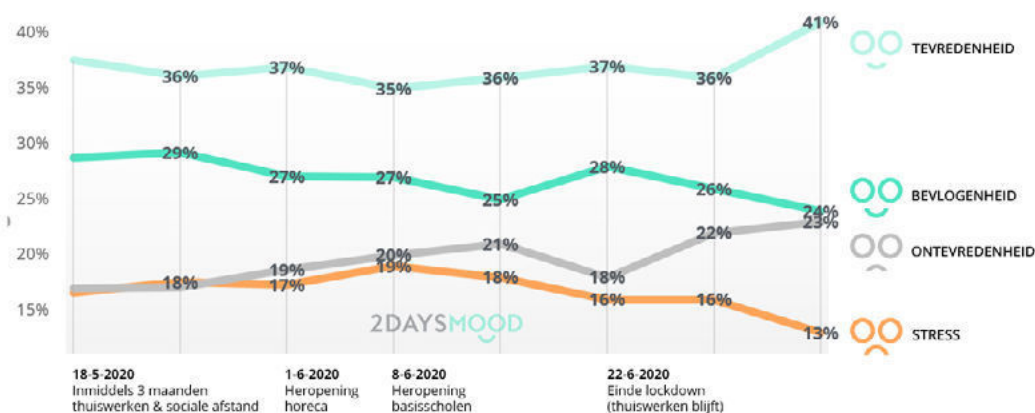
*Expert tip: Harvard Business School professor Frances Frei vertelt [in deze podcast](#) hoe leiders een cultuur van vertrouwen kunnen creëren door communicatie die authentiek, logisch en empathisch is.*



## TOT SLOT: DE MEEST RECENTE STEMMINGSDATA

### Stemmingen tijdens werk: versoepelingen corona

Trendlijn van emoties van medewerkers | 18 mei - 6 jul 2020



Door de coronacrisis zitten we al tijden in een grote transformatie, maar het einde is nog niet in zicht. We moeten als organisaties flexibel blijven en samen met onze medewerkers kunnen inspelen op de veranderingen of nieuwe uitdagingen die op ons pad komen. Werkgeluk blijft een prioriteit. In onze meeste recente data zien we namelijk dat plezierigheid en energie tijdens werk sterk fluctueren en een dalende stemmingstrend lijken in te zetten. Een mogelijke verklaring is dat nu de 'nieuwigheid' van het thuiswerken eraf is. Is de balans van online werken en fysieke connectie wel in orde? Zijn onze verschillende werkomgevingen goed uitgerust om medewerkers te laten floreren? Daarnaast moeten we rekening houden met een mogelijke nieuwe uitbraak van het coronavirus. Welke scenario heb jij als (HR) manager klaar liggen om die klap op te vangen? Mentaal en fysiek gezonde medewerkers zijn essentieel om te overleven!

### VAN DATA NAAR DADEN

2DAYSMOOD helpt organisaties om data-gedreven en mensgericht het meest positieve en productieve werkklimaat te ontwikkelen. Samen met de HR- en duurzame veranderexperts van JECKX, zorgen we ervoor dat bedrijven in 3 fases écht impact maken en de ROI van werkgeluk gaan ervaren. Of zoals wij het graag noemen: de 'ROH', Return On Happiness!

**PLAN EEN GRATIS METING EN ADVIESGESPREK**

## MEER INFORMATIE? WE KOMEN GRAAG IN CONTACT

[www.2daysmood.com](http://www.2daysmood.com)

[info@2daysmood.nl](mailto:info@2daysmood.nl)

+31(0) 85 303 6879

[www.jeckx.nl](http://www.jeckx.nl)

“

#### WAAROM HR MANAGERS DATA-GEDREVEN WERKEN

*Continu inzicht krijgen in mijn bedrijfscultuur, gerichte feedback krijgen en trends zien, dat is echt waardevol om te groeien.*

- Koninklijke Rotra

”

#### JECKX AAN HET WOORD

*Via onze klantrelaties horen we de zorgen van HR en Directie: als bevlogenheid afneemt geldt dat ook voor innovatiekracht. Continu inzicht in werkgeluk en je cultuur is enorm belangrijk om de acties te nemen die écht impact maken.*

- Jolanda van der Steen  
- Cynthia Noordoven