



Hogere betrokkenheid?

Focus op deze 6 thema's

Inleiding

Doe jaarlijks meerdere korte enquêtes en richt je daarin op 6 hoofdthema's. Zo verhoog je in een mum van tijd de betrokkenheid (engagement) van je medewerkers.

Betrokken medewerkers, wie wil die nu niet? Ze hebben hart voor de zaak, melden zich niet snel ziek en bepalen voor een groot deel het succes van je organisatie. Opstappen doen ze niet zo snel, want ze voelen zich gewaardeerd en ondersteund. Dat is helemaal nu essentieel met een arbeidsmarkt die ongekend krap is. Nieuwe mensen vinden is een uitdaging, dus je kan beter proberen goede mensen aan je te binden.

De vraag is natuurlijk "Hoe krijg je betrokken medewerkers?" Dat begint bij achterhalen hoe je medewerkers zich voelen. Wat vinden ze van hun werk en hun organisatie? En vervolgens pak je de verbeterpunten die ze aandragen serieus aan.

Wil je ook meer betrokken medewerkers, maar weet je niet waar je moet beginnen? In dit e-book helpen we je op weg door je mee te nemen langs:

- De nadelen van het klassieke MTO
- Inzicht in engagement met eNPS en korte enquêtes
- De 6 hoofdthema's voor meer betrokkenheid
- Prikkelende stellingen
- Van resultaten naar concrete acties

Met stellingen peil je de betrokkenheid van je medewerkers. Ze zijn onder te verdelen in 6 'engagement drivers' met verschillende subthema's. De reactie op de stellingen geven een goed beeld van de betrokkenheid van je medewerkers op dat moment. Van daaruit kan je aan de slag als organisatie door de uitslag te bespreken in verschillende settings zoals bila's, team- en kwartaalsessies. Zo komen eventuele verbeterpunten aan het licht die je natuurlijk zo snel mogelijk aanpakt.

Als je de feedback van je medewerkers serieus neemt, zie je dat de betrokkenheid van je medewerkers stap voor stap toeneemt. Ze peinzen er dan niet meer over om op te stappen. Als je niet uitkijkt, bevelen ze je zelfs aan op verjaardagsfeestjes.



Stefan Op de Woerd
Managing Director



De nadelen van het klassieke MTO

Het idee van een tevredenheidsonderzoek (MTO) onder werknemers is op zich natuurlijk goed, maar een jaarlijkse peiling is echt te weinig. Dit komt doordat de tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers snel kunnen omslaan. We raden je dan ook aan veel vaker te peilen hoe de vlag erbij hangt.

Ook de vorm is inmiddels achterhaald, want een MTO kost heel veel tijd. Vaak bestaat een onderzoek uit zeker 150 vragen. Wanneer gaan je medewerkers die beantwoorden? Door de krappe arbeidsmarkt kampt je organisatie misschien al met wat openstaande vacatures. Dat kan leiden tot een verhoogde werkdruk. Agenda's zitten vaak bomvol. Met een uitgebreide vragenlijst doe je je mensen dan geen plezier.

Het volgende probleem is de effectiviteit van MTO's. Wat gebeurt er nu helemaal met de resultaten? Verandert er echt iets na zo'n MTO? Maar al te vaak hoor je na een sessie over de resultaten niks meer. Iedereen gaat over tot de orde van de dag, want het lijkt onbegonnen werk, al die vage suggesties en verbeterpunten. Dat kan toch niet de bedoeling zijn van een kostbaar en tijdrovend proces?

Het is cruciaal dat je continu zicht hebt op de betrokkenheid van je medewerkers en ook dat het onderwerp steeds terugkomt in gesprekken tussen medewerkers en leidinggevenden. Alleen op die manier kan je snel bijsturen als je merkt dat een medewerker

niet (meer) lekker in zijn of haar vel zit. Het is dus tijd voor de transitie van MTO naar meerdere korte enquêtes per jaar waarin de beleving van de medewerker centraal staat. In het volgende hoofdstuk lees je hoe je dat aanpakt.

Nog even in het kort

Een MTO is een tijdrovend en kostbaar proces
150 vragen beantwoorden en verwerken is een tijdrovend en kostbaar proces.

Frequentie is te laag

1 keer per jaar betrokkenheid meten is veel te weinig. Die kan nu eenmaal snel omslaan.

Weinig verbeteringen

Er verandert niet veel na een MTO. De resultaten verdwijnen vaak in een donkere la.



Inzicht in Engagement met eNPS en korte enquêtes

Gelukkige en tevreden medewerkers zijn productief, waardevol en daarom de spil van de organisatie. Maar hoe houd je het hele jaar door zicht op de betrokkenheid van je medewerkers? Niet iedereen heeft de voelspriet om op te merken of iemand iets mist in zijn of haar werk. Logisch ook, aangezien je je met name wilt focussen op de dagelijkse bedrijfsvoering.

eNPS

Gelukkig heb je geen voelsprietten nodig om te achterhalen hoe tevreden je medewerkers zijn. Als je snel inzicht wilt in hoe het gaat met je mensen geeft de employee Net Promotor Score (eNPS) een goede indicatie. Het is een variant op de Net Promoter Score (NPS) die veel organisaties gebruiken om klantloyaliteit te meten. In plaats van de loyaliteit van je klanten, meet je met eNPS echter de loyaliteit en betrokkenheid van je medewerkers. De eNPS meet de mate van werkgeluk en tevredenheid van medewerkers op basis van één centrale vraag:

“Hoe waarschijnlijk is het dat je ons als werkgever aanbeveelt bij vrienden of kennissen (op een schaal van 0 tot 10)?”

Op basis van de antwoorden wordt een medewerker ingedeeld in een van de volgende drie groepen:

Promotors (score van 9-10)

Dit zijn de medewerkers met de hoogste betrokkenheid binnen de organisatie. Bevlogen, proactief en erg waardevol.

Passieven (score van 7-8)

Dit zijn zeker tevreden medewerkers, maar aanzienlijk minder bevlogen dan promotors. Zij gaan absoluut niet met tegenzin naar hun werk, maar komen ook niet per se dansend binnen.

Criticasters (score van 0 t/m 6)

Een medewerker met een eNPS van 0 tot en met 6 zijn duidelijk niet gelukkig in hun werkzaamheden. Zij zullen weinig initiatief tonen en de werkgever zeker niet aanbevelen aan buitenstaanders.

De uiteindelijke eNPS van een bedrijf is het relatieve verschil tussen het aantal promotors en detractors binnen je bedrijf. Stel: je organisatie bestaat uit 50 medewerkers, waarvan 25 promotors (50%), 15 passieven (30%) en 10 criticasters (20%). De rekensom 'promotors minus criticasters' leert dan dat de eNPS van jouw organisatie 30 is (50% – 20%). Bij het benoemen van de score laten we '%' weg. De interpretatie van de eNPS zal voor elk bedrijf in elke sector net even anders zijn. Hij ligt in ieder geval tussen de -100 en 100. Scoor je boven de 0? Dan zijn er in ieder geval meer promotors dan criticasters. Dat wordt meestal als aanvaardbaar beschouwd. Het is vooral belangrijk om te beseffen dat het behalen van een goede eNPS geen doel is, maar een middel.

Een middel namelijk om de werktevredenheid van je medewerkers in kaart te brengen en daar vervolgens acties aan te verbinden. Belangrijk hierbij is: geef elke groep aandacht. Bedenk voordat je in actie komt dat mogelijk de meeste winst te behalen is bij de middengroep: de passieven. Door echt iets te doen met hun wensen en verbeterpunten kunnen zij promotors worden.

De eNPS is dus geschikt om snel een beeld te krijgen van hoe medewerkers erin zitten. Het geeft vooral antwoord op de vraag of je medewerkers jou als organisatie zouden aanbevelen. Maar wat als je meer de diepte in wil? Je wilt weten hoe ze aankijken tegen verschillende onderwerpen die invloed hebben op hun betrokkenheid.

Korte enquêtes

Dit kan door korte enquêtes uit te zetten met meer verdiepende vragen dan alleen de eNPS-vraag. De antwoorden hierop dienen als belangrijk startpunt voor het opstellen van concrete actiepunten om de tevredenheid van medewerkers te verbeteren.

Achterhaal wat nodig is om van je medewerkers promotors te maken.

Om de enquêtes effectief te maken is het belangrijk de goede vragen te stellen of stellingen voor te leggen die prikkelen. In het volgende hoofdstuk lees je welke thema's je het beste kunt aansnijden in je enquêtes. En waarom die, als je daar goed op presteert als werkgever, meer kans geven op betrokken medewerkers.

Het is daarnaast ook belangrijk de enquêtes kort te houden, 10-15 vragen of stellingen. Herhaal de enquêtes een paar keer per jaar om te kijken of de betrokkenheid van je medewerkers is veranderd.

Nog even in het kort

- eNPS geeft alleen antwoord op de vraag: “Zou je je werkgever aanbevelen bij familie/vrienden?”
- Korte enquêtes met 10-15 verdiepende vragen of prikkelende stellingen geven meer informatie



De 6 hoofdthema's die engagement beïnvloeden

Met de eNPS-score krijg je dus alleen antwoord op de vraag of je medewerkers je zouden aanbevelen bij vrienden en familie. Wil je dieper ingaan op bepaalde onderwerpen en achterhalen wat je medewerkers al goed vinden aan hun werk en de organisatie? Of achterhalen wat ze graag anders willen? Dan kan je beter kiezen voor een paar korte enquêtes per jaar.

Leg per keer 10-15 vragen of stellingen aan je medewerkers voor, zodat meedoen aan een enquête niet veel tijd kost. Het helpt om in die enquêtes gericht vragen te stellen over bepaalde thema's. Wij onderscheiden 6 gebieden die de betrokkenheid van medewerkers beïnvloeden. 5 ervan zijn opgesteld op basis van "Becoming irresistible: New model for Engagement" van Josh Bersin. Het 6e thema is 'Gezondheid en welzijn' en komt voort uit een ander onderzoek van hem.

"Wat bepaalt hoe we aankijken tegen onze werkgever? Het werk dat we doen, natuurlijk. Maar het gaat ook over de teams waarin we werken; onze directe managers en hoe zij ons coachen en ondersteunen; onze gezondheid en ons welzijn; de digitale, fysieke en culturele werkplek; hoe we groeien en ons ontwikkelen; en hoeveel vertrouwen we hebben in de organisatie.

Deze elementen vormen samen ons kader voor wat wij "de onweerstaanbare organisatie" noemen. "De onweerstaanbare organisatie" is gebaseerd op een model dat we in 2015 ontwikkelden om de

werknemersbetrokkenheid te stimuleren. Het komt voort uit onderzoek dat we zelf deden, wat we geleerd hebben van bedrijven over de hele wereld, en academisch en praktisch onderzoek.”

- Josh Bersin

Dit zijn de 6 thema's



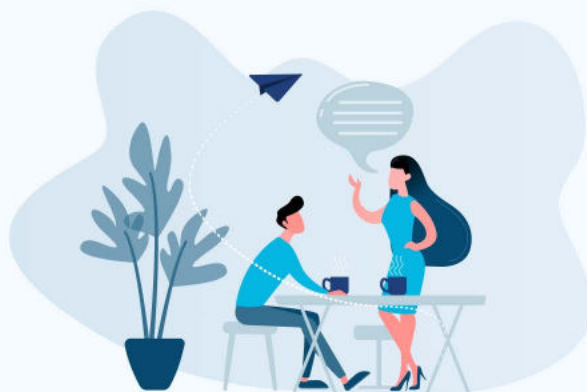
Betekenisvol werk



Gezondheid en welzijn



Sterk management



Positieve werkruimte



Groei mogelijkheden



Vertrouwen in de organisatie



Betekenisvol werk

Het eerste en misschien wel belangrijkste onderdeel van werknemersbetrokkenheid is de fit tussen baan en persoon. We moeten ervoor zorgen dat banen zinvol zijn, dat mensen de instrumenten en de autonomie hebben om te slagen, en dat we de juiste mensen voor de juiste baan selecteren. Dit is allesbehalve simpel.

Bijna elke baan is veranderd en vaak getransformeerd door technologie. We zoeken voortdurend naar manieren om meer te doen met minder. Goed aangestuurde bedrijven kijken voortdurend naar het werk dat ze doen, en proberen manieren te vinden om meer uit te besteden aan technologie en meer output te genereren met minder dure menselijke input.

Ondanks deze druk om de productiviteit te verbeteren, toont onderzoek aan dat als we banen verrijken, mensen meer autonomie, beslissingsbevoegdheid, tijd en ondersteuning geven, de omzet groeit.



Sterk management

Het tweede element van een onweerstaanbare organisatie is datgene waar bedrijfs- en HR-leiders het meest aan denken: management. We gebruiken het woord "management" hier, niet leiderschap, om te verwijzen naar de dagelijkse, wekelijkse en maandelijkse pogingen van managers om hun mensen op één lijn te krijgen.

In veel opzichten is management het belangrijkste vermogen dat we hebben. CEO's kunnen strategieën creëren, investeerders kunnen kapitaal optimaliseren, en marketeers kunnen vraag creëren, maar als het aankomt op het ontwikkelen van producten, het bedienen van klanten, en het ontwikkelen van interne processen dan maakt het middle management echt het verschil.

We willen allemaal graag bijdragen aan de missie van een organisatie, en het is de taak van het management om doelen te stellen, mensen te ondersteunen, te coachen en feedback te geven om voortdurend te verbeteren. Investeren in sterk management heeft een enorme impact op betrokkenheid, prestaties en behoud van personeel.



Gezondheid en welzijn

Dit thema is sinds de wereldwijde pandemie niet meer weg te denken uit organisaties. De pandemie had en heeft een enorme impact op het fysieke en mentale welzijn van medewerkers. Fit zijn en blijven is niet meer alleen een privé-kwestie, maar ook een verantwoordelijkheid geworden van werkgevers. Dit komt ook doordat het hybride werken sinds de coronapandemie in veel organisaties heel normaal is geworden. Maar dit heeft naast voordelen ook nadelen, zowel fysiek als mentaal.

Ook als werknemers thuiswerken, moet de werkgever zorgen voor goede en veilige arbeidsomstandigheden voor zijn werknemers. Dat is in de wet vastgelegd als zorgplicht.

Ook mentaal gezien heeft hybride werken consequenties. Doordat er letterlijk meer afstand is tussen collega's komt het onderlinge contact in de knel. De (medewerkers)betrokkenheid en teamspirit kunnen hieronder lijden. Dan is het in het belang van de werkgever om hier extra aandacht aan te besteden. Dat kan door verplichte kantoordagen in te stellen, geregeld teamsessies- en uitjes te organiseren, maar ook door een thema als vitaliteit en werkgeluk serieus te nemen. Werkgevers plannen steeds vaker workshops in waarin tips worden gegeven over slapen, werk prive balans, wandelpauzes, etc.

Mede door de 'me too' beweging is er in organisaties ook veel meer aandacht voor veiligheid. Medewerkers moeten ergens kunnen aankloppen als zij last hebben van grensoverschrijdend gedrag. Met een eventuele klacht zal, nog meer dan voorheen, echt iets gedaan worden.

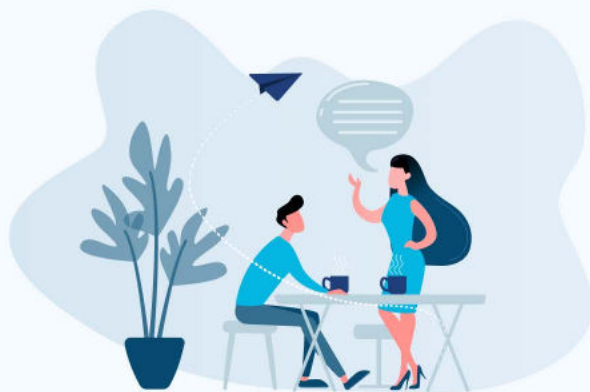


Groeimogelijkheden

Als goede werknemers een bedrijf verlaten, is de meest gehoorde reden: "Ik had gewoon niet genoeg uitdaging hier." Als medewerkers niet het gevoel hebben dat ze stappen kunnen zetten, gaan ze waarschijnlijk op zoek naar een andere werkgever.

Het meeste onderzoek naar betrokkenheid toont aan dat leermogelijkheden, professionele ontwikkeling en loopbaanontwikkeling tot de belangrijkste factoren behoren als het om tevredenheid gaat.

Werknemers onder de 25 jaar beoordelen professionele ontwikkeling als hun nummer één drijfveer van betrokkenheid, en voor werknemers tot 35 jaar is het de op 1 na belangrijkste drijfveer.



Positieve werkruimte

Het vijfde belangrijke element van een onweerstaanbare organisatie is een flexibele, menselijke en inclusieve werkplek. Een goede werk privé balans blijkt een belangrijk punt te zijn voor medewerkers. Als die balans niet naar wens is, is dat voor veel mensen een reden om uit te kijken naar een andere werkgever. Maar wat voor de een goede verdeling is, is voor de ander minder goed. Het is daarom belangrijk om per medewerker te kijken wat werkt, maatwerk leveren dus. Als dat enigszins kan.

Diversiteit en inclusie is ook een thema dat niet meer weg te denken is nu blijkt dat werkgevers toch nog vaak bewust of onbewust kiezen voor medewerkers die op hen lijken. Dat werkt (onbedoeld) discriminatie in de hand. Om gelijke kansen te bieden nemen veel organisaties maatregelen om het personeelsbestand diverser te maken.



Vertrouwen in de organisatie

We leven in een onzekere tijd met diverse crises. Als organisatie kan je daar niet de ogen voor sluiten. Alleen maar inzetten op groei en winstbejag is eigenlijk ‘not done’. Duurzaamheid is niet meer weg te denken uit veel bedrijfsprocessen bijvoorbeeld. En de impact op het milieu en de maatschappij kunnen niet genegeerd worden. Van organisaties wordt nu verwacht een bijdrage te leveren aan een betere wereld. Er is ook een grotere behoefte aan een ander soort leiderschap. Meer faciliterend en empathisch dan voorheen. Integere, humane leiders in plaats van leiders die oneerlijk zijn en gaan voor eigenbelang.

“Waar geld en economische motieven vooropstaan, verdwijnen betrokkenheid en menselijkheid vaak naar de achtergrond. Te lang zijn we verblind geweest door de toenemende welvaart.”

In elke enquête een paar thema's

Door in elke enquête een paar van de genoemde thema's aan te snijden, kom je te weten hoe je medewerkers tegen die onderwerpen aankijken. Na de enquête ga je als organisatie aan de slag met de resultaten. Hoe je dat op een effectieve manier doet, lees je in het volgende hoofdstuk. Daarna is het tijd voor een nieuwe enquête, want je wilt natuurlijk graag weten of de maatregelen die je hebt genomen om de betrokkenheid te vergroten, effect hebben. Thema's die aandacht vragen, laat je vaker terugkomen. Net zo lang totdat je er goed op scoort. Thema's die al een goede score opleveren, kunnen even wachten.

Nog even in het kort:

- Betrokkenheid is in kaart te brengen met korte enquêtes over 6 bepalende thema's
 - Betekenisvol werk
 - Sterk management
 - Gezondheid en welzijn
 - Groeimogelijkheden
 - Positieve werkruimte
 - Vertrouwen in de organisatie
- Stel in elke enquête 10-15 vragen of leg 10-15 stellingen voor
- Zet meerdere keren per jaar een korte enquête uit om snel inzicht te krijgen
- Check in een volgende enquête wat het effect is van 'verbeteracties'



Sturen op engagement met stellingen

Je bent natuurlijk benieuwd naar geschikte stellingen voor in je enquêtes, want om die nu allemaal zelf te gaan verzinnen... Maak je geen zorgen, verzinnen hoeft niet. In **deze download** vind je per hoofdthema een aantal stellingen die we al voor je uitgetprobeerd hebben en die echt werken.

Als je wilt, kun je naast de hoofdthema's ook subthema's gebruiken. 'Betekenisvol werk' kan je bijvoorbeeld weer onderverdelen in verschillende deelonderwerpen, subthema's dus. Zo maak je het nog wat specifiekere. Bij 'Betekenisvol werk' kan je denken aan de volgende subthema's:

- Autonomie
- Functie-inhoud
- Samenwerken
- Motivatie

Een paar stellingen bij het thema 'Betekenisvol werk' met subthema 'Autonomie':

Thema	Subthema	Stelling
Betekenisvol werk	Autonomie	Ik bepaal zelf hoe ik mijn werk doe
		Ik krijg de vrijheid om doelen op mijn eigen manier te behalen
		Ik mag zelf bepalen of ik thuis of op kantoor werk
		Ik krijg voldoende vrijheid in het bepalen van mijn planning

Gebruik de stellingen in enquêtes in je eigen organisatie die je een paar keer per jaar uitzet. Je krijgt dan snel een goed beeld van wat er speelt bij je medewerkers. En je kan na wat doorvragen over verbeterpunten ook snel ingrijpen.



Van resultaten naar concrete acties

Je hebt nu gezien dat eNPS en korte enquêtes goede middelen zijn om te peilen hoe je medewerkers hun werk ervaren. De vraag is wat je nu doet met de resultaten uit de peilingen.

De uitslag van de enquêtes is natuurlijk anoniem, maar waarschijnlijk zijn er antwoorden die opvallen, zowel positief als negatief. Zeker met de negatieve resultaten moet je iets, zonder dat je het persoonlijk maakt. Het goede gesprek tussen medewerker en leidinggevende is dan een uitstekend middel. Daarin kan je met de juiste vragen ingaan op wat opvalt.

Waarschijnlijk hebben de meeste leidinggevendenden in jouw organisatie wel team- of kwartaalsessies en bila's ingepland met hun medewerkers. Vaak wordt daarin echter de agenda bepaald door 'de waan van de dag'. Denk je dat dit leidt tot meer motivatie, betrokkenheid en tevredenheid...? Helaas niet. De oplossing is dan ook om die gesprekken zo in te steken dat ze daar wel aan bijdragen. Maar hoe pak je dat aan?

Met de juiste vragen zicht op wat er speelt

Een goed gesprek wordt grotendeels bepaald door het stellen van de juiste vragen. Het liefst laat je medewerkers hier vooraf alvast over nadenken, dus stuur de vragen van te voren op. Stel ook wat vragen die te maken hebben met de uitslag van de meest recente enquête. Dan kan je daar op inzoomen.

Dit zijn vragen die je medewerkers (vooraf) kunt stellen:

- Waar ben je het meest trots op?
- Waarvan heb je het meest geleerd?
- Wat wil je de komende periode leren?
- Wat gaf jou energie en wat kostte je energie de afgelopen tijd?
- Waarbij heb je hulp nodig?

Je merkt dan dat de gesprekken direct inspirerender en zinvoller worden. En nog belangrijker: dat je medewerkers met een grote smile de deur uitlopen. Het kan natuurlijk ook zijn dat die grote glimlach nog niet zichtbaar is...

Maar dan weet je als leidinggevende wel waar dat door komt. En ook wat nodig is om het volgende gesprek wel op een positieve manier af te sluiten.

Verhoog de betrokkenheid met Dialog

Precies de juiste vragen

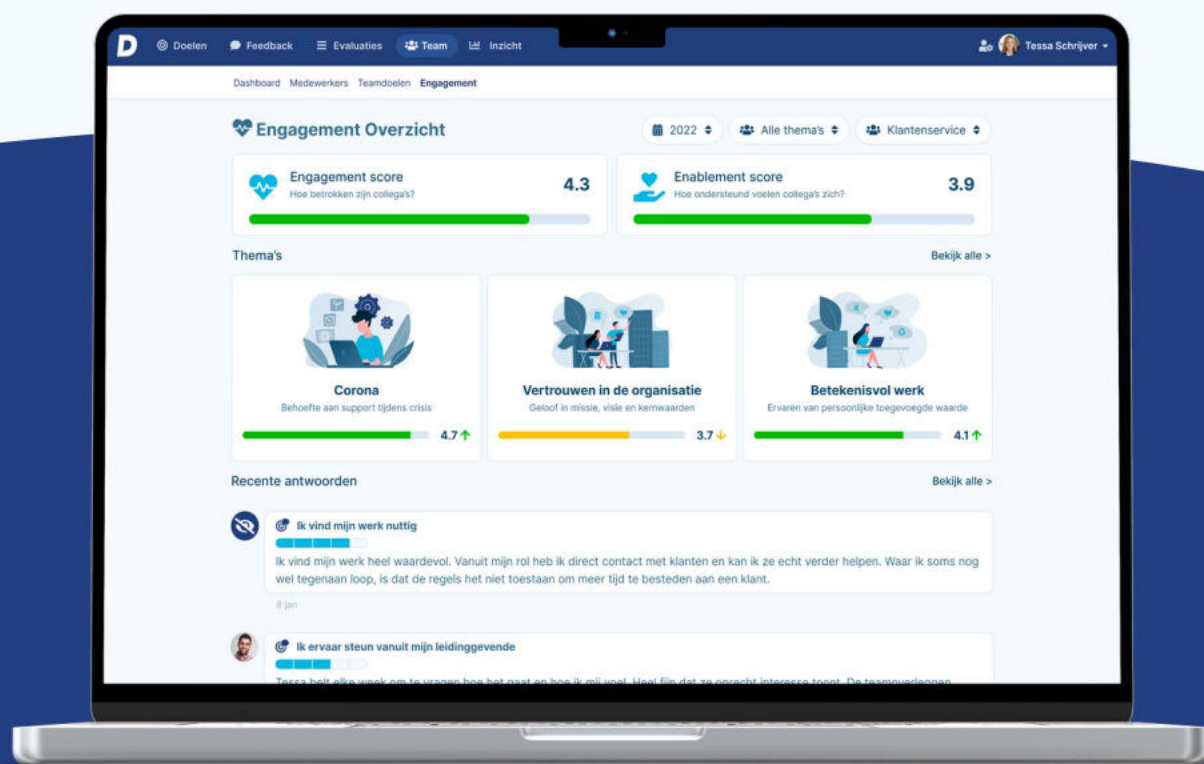
Dialog ondersteunt medewerkers, leidinggevenden en HR om met de juiste vragen het goede gesprek te voeren over engagement.

Realtime inzicht

Leidinggevenden hebben op elk moment inzicht in de doelen van hun medewerkers en hoe zij er op dat moment voorstaan.

Stand-alone of gekoppeld

De engagement-module is los te gebruiken, maar ook eenvoudig te koppelen aan de andere modules van Dialog.



Verhoog de betrokkenheid met Dialog

Eenvoud voorop

Dialog is een enorm gebruiksvriendelijk platform. We helpen organisaties bovendien om snel te kunnen starten en delen kosteloos al onze materialen.

Anonieme peilingen

Het doel is om de betrokkenheid te verhogen. We delen de inzichten uit de anonieme peilingen daarom ook met jullie leidinggevenden. Dit is input voor het goede gesprek.

Volledige flexibiliteit

Dialog is het meest flexibele platform op de markt. Net als voor de andere modules geldt voor engagement dat hij gemakkelijk aan te passen is aan de wensen van een organisatie.



“We hebben het proces om Dialog te implementeren als zeer prettig ervaren. Het was bijna plug-and-play. Dat belooft iedereen, maar in dit geval was het ook echt zo.”

Marie-José Rutten
Directeur HR en organisatie-ontwikkeling

[Klikbare demo](https://www.dialog.nl/klikbare-demo-download)

[Bekijk de videodemo](https://www.dialog.nl/demo)

www.dialog.nl/klikbare-demo-download

www.dialog.nl/demo