

## HANDREIKING

### Medewerkerstevredenheidsonderzoek voor de sociale werkbedrijven

#### SBCM en MTO

Bijdragen aan passend, zo regulier mogelijk en duurzaam werk voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dát is de missie van SBCM, het A&O-fonds en kenniscentrum voor de SW.

Een belangrijk product van SBCM daarvoor is het stimuleren van medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO).

Ontwikkeld door SBCM | 2015-2016 (versie mei 2016)

Uitgave: SBCM, Den Haag

© mei 2016, SBCM, Den Haag

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, geluidsband, elektronisch of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijk toestemming van de uitgever.

## Inleiding

### Tevreden medewerkers

U hebt gekozen of overweegt het door SBCM ontwikkelde medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) voor de sociale werkbedrijven uit te voeren. U ervaart hopelijk binnenkort al hoeveel belangrijke stuurinformatie een MTO uw organisatie oplevert. Tevreden en betrokken medewerkers presteren beter, verzuimen minder, hebben een positieve invloed op hun collega's en dragen bij aan meer tevreden klanten. Gemotiveerde medewerkers doen net dat stapje extra. Dat hebben de ruim veertig SW-organisaties die het SBCM-MTO in de afgelopen jaren hebben uitgevoerd, reeds ondervonden.

### Participatiewet-proof

Een goed MTO opzetten is echter niet zo makkelijk als het lijkt, zeker niet in deze veranderende tijden onder de Participatiewet. Daarom heeft SBCM, samen met de onderzoeksbureaus Effactory en SAMR (voorheen Service Check), al veel voorwerk voor u verricht. Hierdoor is er nu een basisvragenlijst beschikbaar die Participatiewet-proof is, rekening houdt met de diversiteit aan doelgroepen in de sociale werkbedrijven en vergelijkbaar is met het MTO in aanpalende sectoren als zorg, welzijn en gemeenten. De basisvragen zijn door een viertal sociale werkbedrijven getest, na bijstelling vastgesteld en daardoor optimaal op de medewerkers in het sociale werkbedrijf toegesneden.

### Handreiking

Deze handreiking bestaat uit twee delen: de inhoudsopgave, die functioneert als korte checklist aan de hand waarvan u kunt vaststellen of u overal aan heeft gedacht, en het inhoudelijke deel met achtergrondinformatie, tips voor alle betrokkenen bij een MTO (directie, P&O, Communicatie, leidinggevenden, uw medewerkers en natuurlijk de projectcoördinator), de voorbereiding, uitvoering en het omgaan met de resultaten en verbeterpunten.

### Basisvragen

De vragenlijst bestaat uit elf basisvragen. Natuurlijk zijn aanvullende vragen voor specifieke doeleinden of doelgroepen mogelijk. Deze verdere uitbreiding kunt u bespreken met een van de geselecteerde onderzoeksbureaus, Effactory of SAMR. Zij adviseren u over alle te nemen stappen en nemen u veel werk uit handen.

Door deel te nemen aan het door SBCM ontwikkelde MTO kunt u de resultaten van uw organisatie op de elf basisvragen benchmarken met collega-SW-organisaties en aanpalende organisaties, een belangrijke meerwaarde.

Deze handreiking, de vragenlijst en de benchmark zijn ontwikkeld voor u. Daarom stellen wij uw mening zeer op prijs. Schroom niet ons feedback te geven, zodat wij het SBCM-MTO verder kunnen verbeteren.

Den Haag, mei 2016

T: (070) 376 58 47

E: [info.sbcm@caop.nl](mailto:info.sbcm@caop.nl)

## Inhoud

1	Organisatie .....	5
V	Algemene oriëntatie op het SBCM-MTO, de mogelijkheden en uitvoerende bureaus .....	5
2	Start project.....	8
V	Onderzoeksdoelstellingen formuleren.....	8
V	Projectcoördinator aanstellen.....	8
V	Projectteam samenstellen.....	9
V	Onderzoeksbureau kiezen .....	9
V	Anonimiteit waarborgen .....	9
V	Projectplanning .....	11
3	VOORBEREIDING .....	12
V	Bepalen van de inhoud en thema's van de vragenlijst.....	12
V	De vragenlijst samenstellen .....	12
V	Deelname inventariseren .....	13
V	Onderzoeksclusters maken .....	14
V	Wijze van uitvoering veldwerk .....	15
V	Veldwerk en begeleiding .....	15
V	Planning veldwerk .....	16
V	Uw plannen communiceren .....	16
V	Briefing leidinggevenden.....	16
V	Een overzicht van communicatie-ideeën .....	17
4	UITVOERING .....	18
V	Laatste check .....	18
V	Respons bijhouden .....	18
V	Respons stimuleren .....	18
V	Bedank uw medewerkers!.....	21
5	RESULTATEN .....	23
V	Verwerking resultaten.....	23
V	Eerste interpretatie en presentatie van de resultaten.....	23
V	Uw eerste reactie .....	24
V	Bij weerstand of twijfel .....	24

V	Verbeterpunten kiezen.....	25
V	Communicatie: presentatie aan de medewerkers.....	26
V	Samen een keuze maken.....	27
6	AAN DE SLAG .....	28
V	Verder met de verbeterpunten.....	28
V	Projectcoördinator: rol in het verbeterproces.....	28
V	Medewerkers motiveren.....	29
V	Communiceren, communiceren en nog eens communiceren ... ..	30
7	HERHALINGSONDERZOEK?.....	31

## 1 Organisatie

### V Algemene oriëntatie op het SBCM-MTO, de mogelijkheden en uitvoerende bureaus

Wat is een medewerkerstevredenheidsonderzoek?

Een MTO geeft u inzicht in uw medewerkers. Zijn zij tevreden? En hoe gemotiveerd zijn zij? Een goed MTO laat niet alleen zien wat zij vinden van hun werk, werkomgeving, werkprocessen, aansturing en samenwerking. Ook wordt duidelijk wat de organisatie kan doen om hun tevredenheid en betrokkenheid te verbeteren. Een MTO geeft dus inzicht in de tevredenheid, betrokkenheid en motivatie over het werk en de werksituatie, maar ook in de verbeterpunten om direct mee aan de slag te gaan.

Waarom een MTO?

Elke organisatie heeft haar eigen reden(en) om een MTO uit te voeren. De meest voor de hand liggende redenen zijn het vergroten van de tevredenheid, betrokkenheid en motivatie. Daarnaast valt ook te denken aan de toevoeging van stuurmiddelen voor de leidinggevenden, het terugdringen van ziekteverzuim, het verhogen van de productiviteit van de medewerkers en het bereiken of meten van de effecten van een cultuuromslag. Belangrijk voor het welslagen van een onderzoek is dat de doelstelling bij aanvang helder moet zijn, voor iedereen!

Uiteindelijk wil elk bedrijf de betrokkenheid en tevredenheid van zijn medewerkers vergroten. Immers, betrokken medewerkers presteren beter, verzuimen minder en hebben een positieve invloed op collega's en klanten. Zij zijn veel gemotiveerder dan niet-betrokken en ontevreden medewerkers.

Wanneer een MTO?

Bedrijven die het goed met hun medewerkers voor hebben en die echt willen luisteren naar hun medewerkers, voeren een MTO periodiek (jaarlijks of tweejaarlijks) uit. Niet alleen om het effect van de aangepakte verbeterpunten te kunnen monitoren, maar ook om blijvend te kunnen werken aan verbeteringen. Het kan tenslotte altijd beter!

Het door SBCM ontwikkelde MTO maakt deze vorm van onderzoek toegankelijker voor SW-organisaties en stimuleert hiermee de inzet ervan. Voordeel van deelname is dat u de resultaten van uw organisatie kunt benchmarken met collega SW-organisaties en aanpalende organisaties in het sociale domein.

Voordelen SBCM-MTO

De onderzoeksopzet is ontwikkeld in samenwerking met Effactory en SAMR (voorheen Service Check), twee onafhankelijke onderzoeksbureaus met veel ervaring binnen de SW. Daardoor biedt deelname aan het SBCM-MTO u een aantal belangrijke voordelen:

- U kunt uw resultaten benchmarken met de resultaten van andere SW- en aanpalende organisaties.
- U bespaart geld door gebruik te maken van een reeds ontwikkelde en geteste methodiek.
- De basisvragenlijst is volledig afgestemd op de doelgroepen van de Participatiewet.

#### Uitgangspunten SBCM-MTO:

- een benchmark op organisatie- en unitniveau;
- één vragenlijst voor medewerkers en management;
- op de doelgroep afgestemde vragenlijst, qua vormgeving, formulering, lengte en inhoud;
- bescherming van de anonimiteit van de medewerkers;
- veel mogelijkheden voor maatwerk;
- het onderzoek dient als hulpmiddel voor verbeteractiviteiten.

#### DE UITVOERING

Deze handleiding gaat ervan uit dat u het onderzoek extern laat uitvoeren, onder begeleiding van een door u geselecteerd onderzoeksbureau. In overleg kunt u aangeven of u zelf activiteiten uit wenst te voeren en zo ja, welke.

De keuze voor externe uitvoering en dus begeleiding van een onderzoeksbureau biedt u veel mogelijkheden. SBCM werkt samen met twee onderzoeksbureaus Effectory en SAMR, die bekend zijn met de ontwikkelde aanpak en uw gegevens kunnen aanleveren voor de benchmark. U bent vrij in de keuze met welke partner u wilt samenwerken. Beiden hebben ruime ervaring en kennen diverse samenwerkings- en rapportagemogelijkheden. Het is aan u de partner te selecteren die het beste bij uw organisatie past. De uitvoering kan desgewenst schriftelijk of digitaal.

Door het inschakelen van een onderzoeksbureau waarmee SBCM samenwerkt:

- kunt u deelnemen aan de benchmark;
- kunt u het MTO volledig toesnijden op uw eigen organisatie (qua inhoud, toevoeging van maatwerkvragen en formulering);
- kunt u een rapportage krijgen die inhoudelijk is afgestemd op uw interne organisatie;
- wordt de analyse en interpretatie van de resultaten (bijvoorbeeld de bepaling van prioriteiten) voor u verzorgd;
- kunt u zelf een taakverdeling vaststellen tussen uw organisatie en het onderzoeksbureau;
- kunt u naast de basisvragen, aanvullende vragen en open vragen en een aantal op uw organisatie toegespitste vragen toevoegen. Maatwerk dus. De toegevoegde waarde hiervan is een onderzoek dat volledig op uw organisatie is afgestemd, onafhankelijk uitgevoerd met oplevering van een maatwerkrapportage, voorzien van meerdere kruisverbanden. Ook een managementsamenvatting met conclusies en aanbevelingen is mogelijk.

U moet er wel rekening mee houden dat het selecteren van het bureau en de kennismaking van het bureau met uw organisatie u tijd kost.

Uitvoering door een extern onderzoeksbureau heeft voordelen, doordat er geen interne discussies ontstaan over anonimiteit en objectiviteit en doordat een onderzoeksbureau de kennis in huis heeft voor een diepgaande analyse van de medewerkerstevredenheidswensen, met concrete

verbeterpunten.

Voor de up-to-date contactgegevens van Effectory en SAMR verwijzen wij u graag naar [www.sbcm.nl](http://www.sbcm.nl).

## **2 Start project**

### **V Onderzoeksdoelstellingen formuleren**

Een duidelijk doel bepalen en communiceren naar uw medewerkers zijn cruciaal voor het succes van het onderzoek. Maak onderscheid tussen een hoofddoel en subdoelen. Vertaal de doelstellingen naar niveaus: organisatie, afdeling en individuele medewerker. Een medewerker zal zich altijd afvragen: wat levert mij dit op? Deze vraag moet voorafgaand aan het onderzoek beantwoord en gecommuniceerd worden.

Hier volgt een aantal vaak gekozen doelstellingen.

#### Organisatiebrede doelstellingen

- De algemene tevredenheid van medewerkers in kaart brengen.
- Bijdragen aan de vergroting van de medewerkerstevredenheid.
- De tevredenheid continu verbeteren.
- Betrokken en loyale medewerkers creëren.
- Een goede werkgever zijn.
- De medewerker centraal stellen.
- Luisteren naar de mening van medewerkers.
- De binding van medewerkers met het bedrijf vergroten.
- Het ziekteverzuim terugdringen.
- Ontevreden medewerkers helpen.
- Individuele betrokkenheid creëren.
- De verantwoordelijkheid dichterbij de medewerkers leggen.
- Knelpunten in werk, werkprocessen en samenwerking oplossen.
- Met veel plezier aan het werk zijn!

#### Afdelingsdoelstellingen

- De knelpunten in het werk, werkprocessen en de samenwerking op afdelingsniveau in kaart brengen.
- De wijze van aansturen, werkverdeling en werkbelasting kritisch onder de loep nemen.
- Zorg dragen voor een prettige dagelijkse werkomgeving.

### **V Projectcoördinator aanstellen**

De projectcoördinator draagt de verantwoordelijkheid voor het complete project. Hij of zij is het interne en externe aanspreekpunt. De rol van de projectcoördinator varieert van vooral enthousiasmerend, stimulerend en delegerend tot volledig operationeel en uitvoerend verantwoordelijk zijn. De keuze is aan u.

De aspecten waar de projectcoördinator mee te maken krijgt, alleen of samen met andere betrokkenen, zijn in ieder geval:

- de coördinatie van het projectteam;
- het bewaken van de planning;



- de communicatie over het onderzoek in de organisatie;
- het creëren van draagvlak binnen de organisatie;
- het maken van de keuze voor de wijze waarop het onderzoek wordt uitgevoerd (met een schriftelijke vragenlijst, digitaal en dan individueel of klassikaal of een combinatie hiervan);
- de wijze van begeleiden (wie zijn erbij betrokken?) bij het uitzetten van de vragenlijsten;
- het registreren van de respons;
- de keuze voor de wijze van rapporteren;
- de communicatie over de resultaten;
- de implementatie van de verbeteringen.

## **V Projectteam samenstellen**

In een projectteam worden bij voorkeur meerdere afdelingen en rollen uit de organisatie vertegenwoordigd. Dit is belangrijk, omdat u zo bredere betrokkenheid en draagvlak binnen de organisatie creëert. Management, P&O, Communicatie, or en leidinggevenden moeten in ieder geval vertegenwoordigd zijn.

## **V Onderzoeksbureau kiezen**

Het bureau van uw keuze begeleidt u bij de uitvoering van het onderzoek. Afhankelijk van uw wensen stellen zij de definitieve vragenlijst voor u op, verzorgen zij de begeleiding van uw medewerkers, verwerken zij de ingevulde vragenlijsten en ontwikkelen zij een maatwerkrapportage voor u. Ook kunnen zij de resultaten aan uw leidinggevenden en medewerkers presenteren. Ook begeleiding bij de implementatie van de resultaten is een mogelijkheid.

## **V Anonimiteit waarborgen**

U wilt natuurlijk eerlijke resultaten zien. Daarom is het belangrijk dat uw medewerkers in alle vrijheid hun werkelijke mening kunnen geven zonder bang te hoeven zijn dat dit hun toekomstmogelijkheden of werkverhouding met leidinggevenden en/of collega's beïnvloedt.

### Vertrouwen

Anonimiteit is een belangrijk onderwerp, vooral in organisaties waar veel onrust heerst. In dergelijke situaties zijn medewerkers geneigd de anonimiteit in twijfel te trekken. Dit gebrek aan vertrouwen kan hardnekkig zijn en is soms moeilijk weg te nemen. Daarom is in de ontwikkeling van het SBCM-MTO veel aandacht besteed aan het waarborgen van de anonimiteit van medewerkers:

- Een onderzoeksbureau is onafhankelijk. Het kent de medewerkers niet en heeft geen baat bij hun antwoorden.
- Een onderzoeksbureau kan uw medewerkers begeleiden bij het invullen van de vragenlijst.
- Het onderzoeksbureau neemt de ingevulde vragenlijsten direct mee naar kantoor en verwerkt de gegevens digitaal in een systeem.
- Vragenlijsten die door medewerkers thuis worden ingevuld, sturen zij direct op naar het onderzoeksbureau in een portvrije retourenvelop.
- De ingevulde vragenlijsten blijven in het bezit van het onderzoeksbureau, deze worden niet afgegeven aan de opdrachtgever.

- Een onderzoeksbureau anonimiseert, indien nodig, de open antwoorden van uw medewerkers. Deze worden bovendien digitaal verwerkt, waardoor handschriftherkenning voor de opdrachtgever onmogelijk is.
- De resultaten van afdelingen of groepen van minder dan tien medewerkers worden niet apart gerapporteerd, maar door het bureau samengevoegd met andere resultaten.

#### Veelgestelde vragen over anonimiteit

Hieronder hebben wij een aantal veelgehoorde bezwaren en vragen voor u op een rij gezet, inclusief antwoordmogelijkheden.

#### Kunnen ze mijn handschrift herkennen?

- In een MTO gaat het om het inventariseren van meningen van meerdere of groepen medewerkers en verbeterpunten die voor veel medewerkers belangrijk zijn.
- De ingevulde vragenlijst gaat direct naar het onderzoeksbureau en wordt daar ook verwerkt. Niemand van de organisatie zelf krijgt de ingevulde vragenlijsten en de individuele resultaten te zien.

Als ik mijn leeftijd, geslacht en de afdeling waar ik werk moet invullen, is het toch duidelijk dat ik het ben?

- Op zich zou dat kunnen, maar ons bedrijf krijgt geen inzicht in individuele gegevens. Wij kunnen die gegevens dan ook niet opvragen.

Ik ben bang dat ze mijn voorbeelden herkennen.

- Een onderzoeksbureau heeft de taak open antwoorden te anonimiseren ter bescherming van de medewerkers. Als een medewerker hier geen vertrouwen in heeft, wijs hem of haar er dan op dat het beantwoorden van een open vraag in algemene termen kan.

Ik kreeg de uitnodiging per mail; als ik dan op de link klik, is echt wel ergens geregistreerd dat het van mijn pc af komt.

- De digitale vragenlijst wordt gefaciliteerd door het onderzoeksbureau. Dit betekent dat de vragenlijst direct wordt verzonden aan het onderzoeksbureau, dat de individuele resultaten en anonimiteit waarborgt.

Na het sturen van een reminder: ze weten dat ik de vragenlijst nog niet heb ingevuld, zie je wel!

- Natuurlijk is het belangrijk tijdens de onderzoeksperiode bij te houden hoeveel mensen de vragenlijst al hebben ingevuld, met andere woorden: hoe hoog de respons is. Op deze manier kan er nog worden bijgestuurd waar dit tegenvalt. De respons wordt op afdelingsniveau (niet op persoonsniveau) in aantallen bijgehouden. Een reminder wordt naar iedereen (van een bepaalde afdeling) verstuurd, ook naar medewerkers die de vragenlijst al hebben ingevuld en teruggestuurd, want er valt immers niet te achterhalen wie de vragenlijst nu wel of niet heeft ingevuld. Zelfs niet door een extern bureau.

- Het allerbelangrijkste antwoord: een MTO is kwantitatief van aard. Dat betekent dat het resultaten niet op individueel niveau, maar op groepsniveau rapporteert. Dit met als doel de tevredenheid, betrokkenheid en motivatie van de medewerkers op organisatie- en afdelingsniveau (verder) te vergroten.

**Waarborging van de anonimiteit komt de kwaliteit en de respons van het onderzoek ten goede!**

## **V Projectplanning**

De totale doorlooptijd van een MTO is gemiddeld acht tot tien weken. Dit is mede afhankelijk van de planning en werkzaamheden binnen uw organisatie.

Een projectplanning helpt u bij het plannen en uitvoeren van een onderzoek. Bovendien is het een handig hulpmiddel om de aanpak, planning en bijbehorende verantwoordelijkheden aan alle personen te communiceren. Er staan indicaties in voor doorlooptijden. Doorslaggevend hierin is vaak de beschikbare tijd en capaciteit van de uitvoerende partij. In deze handleiding vindt u een opmaakvoorbeeld voor het maken van een planning.

### **3 VOORBEREIDING**

De voorbereidingsfase beslaat het traject vanaf het moment dat de belangrijkste uitgangspunten zijn gekozen tot aan de start van het veldwerk, het moment waarop de vragenlijst aan uw medewerkers wordt aangeboden.

Een goede communicatie tijdens de voorbereiding draagt bij aan de betrokkenheid van leidinggevend en medewerkers. Ook heeft dit een positieve invloed op de respons en de bereidheid straks met de resultaten aan de slag te gaan.

#### **V Bepalen van de inhoud en thema's van de vragenlijst**

Doorgaans is er eerst een gesprek tussen de projectgroep of betrokkenen van het project van uw SW-organisatie en de projectmanager van het onderzoeksbureau. Het is belangrijk dat het onderzoeksbureau u goed leert kennen. Ter voorbereiding op het intakegesprek is relevante informatie over uw bedrijf handig, bijvoorbeeld uw jaarverslag, personeelsmagazine of beleidsplan. Tijdens het intakegesprek worden duidelijke afspraken gemaakt over de doelstelling, de verwachtingen, de communicatie, de planning en de voortgangsbewaking.

Naast de basisvragenlijst bespreekt het onderzoeksbureau ook de aanvullende vragen met u en de mogelijkheden om andere thema's en vragen toe te voegen. Het maatwerk. Aan de hand van deze bespreking volgt een 'conceptvragenlijst', die u vervolgens kunt accorderen.

De hierna volgende paragrafen helpen u uw keuzes ten aanzien van de vragen te maken.

TIP:

U kunt ervoor kiezen om uw managers en ondernemingsraad (or) al in dit stadium bij het onderzoek te betrekken. Dit kunt u doen door een projectbijeenkomst met managers en or te organiseren. Nadat u de aanleiding, het doel en de achtergrond van het onderzoek heeft uitgelegd, kunt u gezamenlijk de conceptvragenlijst bespreken. Alle (extra) onderzoeksthema's en onderliggende vragen komen aan bod. De reacties op de vragen worden gezamenlijk besproken en vervolgens verwerkt. Dit resulteert uiteindelijk in de vragenlijst. Op deze wijze bevordert u het draagvlak onder managers, en daarmee ook onder medewerkers. Natuurlijk kunt u zo'n bijeenkomst door een extern bureau laten faciliteren.

#### **V De vragenlijst samenstellen**

Het basisdeel van de vragenlijst is opgebouwd uit elf vragen. Uitgangspunt is een relatief eenvoudige vragenlijst, die geschikt is voor alle medewerkers en doelgroepen, dus ook de leidinggevend. Daarnaast zijn er in overleg met het onderzoeksbureau aanvullende vragen op te nemen, toe te voegen aan de basisvragenlijst. Ook open vragen kunt u in het onderzoek opnemen. Let daarbij op de discussie over de anonimiteit van de medewerkers.

In de basisvragenlijst komen de volgende onderwerpen aan de orde:

- werk, werkzaamheden;
- werkomgeving, werkplek/werkomstandigheden;

- collega's;
- leidinggevenden;
- leren, ontwikkeling;
- organisatie.

U kunt aanvullende vragen opnemen over onder meer:

- de ondernemingsraad;
- een onderwerp uit de basisvragenlijst;
- onderwerpen speciaal voor gedetacheerden;
- onderwerpen als agressie, pesten et cetera.

U kunt het bureau extra maatwerkvragen laten formuleren die specifiek voor uw organisatie van toepassing zijn. Zo kunt u aandacht besteden aan bedrijfsspecifieke zaken en recente ontwikkelingen.

De basisvragenlijst is gebaseerd op wensen van een werkgroep bestaande uit vier SW-organisaties, Cedris en SBCM. Verder zijn de ervaringen uit het verleden en de onderzoekexpertise van de bureaus meegenomen. Zowel de inhoud, schaal en woordkeuze als lengte en duur zijn volledig afgestemd op de Participatiewet-doelgroepen.

## **V Deelname inventariseren**

Voordat u overgaat tot het bepalen van de exacte inhoud van de vragenlijst, is het belangrijk de doelgroep goed af te stemmen.

Wie doen er mee aan een MTO?

Een goed voorbeeld doet goed volgen: een gedegen onderzoek wordt uitgevoerd onder alle medewerkers van een bedrijf. Dus ook leidinggevenden en management. Zij vullen dezelfde vragenlijst in. Als de arbeidssituatie van een specifieke groep, bijvoorbeeld bij gedetacheerden, erg verschilt van het merendeel van de medewerkers, dan is het belangrijk een aantal vragen aan te passen en toe te spitsen op de specifieke situatie(s). Het is belangrijk dat de medewerkers zich herkennen in de vragen. Dit komt niet alleen de respons ten goede, maar ook de betrokkenheid van de medewerkers bij het oppakken van de verbeteringen.

Het is aan te bevelen alle medewerkers uit te nodigen voor deelname aan het onderzoek. Dus niet alleen een steekproef. Dit vergroot de betrouwbaarheid, maakt uitsplitsingen mogelijk en, vooral belangrijk, heeft een positief effect op de beleving van de medewerker.

Bent u niemand vergeten?

Een MTO is voor alle medewerkers. Iedere mening telt! In elk onderzoek bestaat het risico dat iemand wordt vergeten. En dit hoeft niet alleen aan het personeelssysteem te liggen.

De meest vergeten groepen:

- Medewerkers die een (kleine) afzonderlijke groep vormen:
  - (individueel) gedetacheerden;
  - conciërge, schoonma(a)k(st)er, kantinepersoneel.

- Medewerkers die afwezig zijn als het onderzoek plaatsvindt:
  - (langdurig) zieken;
  - medewerkers met zwangerschapsverlof of bijzonder verlof;
  - parttimers;
  - medewerkers die op die dag scholing krijgen;
  - medewerkers die op vakantie zijn.

Medewerkers vergeten is een zonde. Daarmee lijkt een organisatie namelijk iets te zeggen over de waarde van deze medewerkers voor het bedrijf. Maak daarom van tevoren een totaaloverzicht van alle medewerkers en geef daarop aan wanneer en op welke wijze zij in de gelegenheid gesteld worden deel te nemen aan het onderzoek. Check altijd of uw lijst volledig is en probeer zo veel mogelijk moeilijk bereikbare medewerkers(groepen) toch te laten deelnemen door hen in ieder geval van een papieren vragenlijst met retourenvelop te voorzien.

Andere werkenden in uw organisatie

Stagiaires, uitzendkrachten en externen blijven doorgaans buiten schot bij een MTO. Ondanks hun bijdrage aan de dagelijkse werkzaamheden binnen de organisatie hebben zij slechts een tijdelijke verbintenis met het bedrijf. Een inventarisatie van de punten waar ze tevreden over zijn en hun verbeterpunten, kan een bijdrage leveren aan de algemene medewerkerstevredenheid. Daardoor kan het in het belang van het bedrijf zijn, te weten hoe zij uw organisatie beleven als relatieve buitenstaanders. Zij kunnen natuurlijk ook goede ideeën aandragen. Het kan interessant zijn te bekijken of hun mening overeenkomt met die van uw vaste medewerkers. Dit heeft alleen zin als het een substantiële groep betreft en als groep een eigen 'onderzoekscluster' vormen.

## **V Onderzoeksclusters maken**

Bij het voorbereiden van de uitvoering is het belangrijk dat u stilstaat bij de wijze waarop u de rapportage wenst. De resultaten worden in ieder geval op bedrijfsniveau gerapporteerd (totaalrapportage). Indien mogelijk en gewenst kan dit ook op afdelingsniveau en op unitniveau. Elke afdeling, en eventueel unit, krijgt een eigen rapportage. De afdelingen dienen vanzelfsprekend wel eerst te worden aangegeven in de online onderzoekstool of aan het onderzoeksbureau. Niet alle afdelingen kunnen echter een eigen rapportage krijgen. Dit is alleen zinvol bij afdelingen van minimaal tien medewerkers. Er vindt geen rapportage plaats bij afdelingen met een respons van tien of minder.

Kleinere afdelingen kunnen worden samengevoegd om de anonimiteit van medewerkers te beschermen. Voeg zo veel mogelijk afdelingen samen die met elkaar vergelijkbaar zijn, bijvoorbeeld individueel gedetacheerden kunnen prima samen een cluster vormen, evenals medewerkers die gezamenlijk op dezelfde locatie werken. Kies bij het samenvoegen zo veel mogelijk afdelingen die bij elkaar passen, qua leidinggevenden of qua werkplek. De leidinggevenden 'delen' straks een rapportage en moeten de gegevens samen interpreteren. Combineer dus bijvoorbeeld diverse kleinere stafafdelingen of juist facilitaire afdelingen (bijvoorbeeld interne catering en interne schoonmaak). Zorg bij de eventuele vraag naar de afdeling waar men werkt wel voor een juiste en herkenbare benaming!

Verder kent de basisvragenlijst een standaardindeling van onderzoeksclusters, ingericht naar de doelgroepen die we momenteel tegenkomen in de sociale werkbedrijven en die van belang zijn voor de benchmark. Deze moet minimaal gehanteerd worden wil men kunnen benchmarken.

## **V Wijze van uitvoering veldwerk**

Antwoorden op de gewenste vragen zijn op verschillende manieren te verkrijgen. In samenwerking met het onderzoeksbureau kunt u de vragenlijst schriftelijk of digitaal uitvoeren. Medewerkers kunnen de vragenlijst thuis, op de eigen werkplek of (begeleid) klassikaal invullen. Uw onderzoeksbureau kan de begeleiding voor u verzorgen.

## **V Veldwerk en begeleiding**

### Schriftelijke uitvoering

Wanneer u kiest voor een schriftelijke uitvoering, eventueel in combinatie met een andere uitvoeringsmogelijkheid, ontvangt u de definitieve vragenlijst van uw onderzoeksbureau. Het onderzoeksbureau kan de vragenlijst opmaken in uw huisstijl.

U kunt de definitieve vragenlijst en begeleidende brief zelf printen of kopiëren, verspreiden en retour nemen. U kunt dit ook aan uw bureau vragen. Voor het innemen van de ingevulde vragenlijsten kunt u retourenveloppen met antwoordnummer van uw onderzoeksbureau meesturen of alle ingevulde enquêtes verzamelen op een centrale plaats. Zorg ervoor dat de anonimiteit en het vertrouwen van de medewerkers niet geschaad wordt!

### Schriftelijke en digitale uitvoering

Wanneer u kiest de vragenlijst klassikaal te laten invullen, kan het door u geselecteerde onderzoeksbureau uw medewerkers hierbij begeleiden. Deze professionals informeren uw medewerkers, geven invulinstructies en helpen de medewerkers waar nodig met het invullen zelf. De vragenlijst wordt dan schriftelijk verspreid per groep van circa vijftien medewerkers op één begeleider. Per dag kan een bureaumedewerker gemiddeld acht tot twaalf groepen begeleiden: in totaal dus ongeveer 120 tot 180 medewerkers per ingezette begeleider. Belangrijke voorwaarde is wel dat de bureaumedewerker de hele dag wordt bijgestaan door een medewerker van uw organisatie, die de coördinatie van de groepen verzorgt en praktische vragen kan helpen beantwoorden. De bureaumedewerker verzamelt de vragenlijsten en neemt deze direct mee terug naar kantoor. Anonimiteit is dus optimaal gewaarborgd.

Naar keuze kunt u deze begeleiding voor alle medewerkers inzetten of alleen voor hen die aangeven hier behoefte aan te hebben. De exacte begeleidingsbehoefte wordt gezamenlijk vastgesteld in het intakegesprek. Voor de berekening kunt u het gewenste aantal begeleidingsdagen berekenen door het aantal geschatte medewerkers voor wie begeleiding nodig is, te delen door 140 en dit getal af te ronden op halve dagen.

Wanneer u kiest voor invulling zonder externe begeleiding, is het belangrijk uw leidinggevenden of de begeleidende collega's die u hiervoor speciaal aanwijst, goed te instrueren. Zij moeten immers de

vragenlijst verspreiden, medewerkers motiveren om deel te nemen en vragen van medewerkers kunnen beantwoorden.

## **V Planning veldwerk**

De planning van het veldwerk is relatief eenvoudig wanneer u het onderzoek individueel laat invullen. Wanneer u een schriftelijke vragenlijst opstuurt naar medewerkers thuis, is de belangrijkste voorwaarde dat uw adressenbestanden up-to-date zijn. Als u de vragenlijsten op kantoor verspreidt (of een digitale uitnodiging met een link naar de online vragenlijst verstuurt), dient u goed bij te houden of iedereen er één heeft ontvangen.

Wanneer u kiest voor klassikale begeleiding, is de planning van het veldwerk doorgaans complex. In groepen van maximaal vijftien personen moeten al uw medewerkers op vooraf afgesproken tijden op vooraf afgesproken locaties zijn. Het is verstandig om een planning te maken voor alle data, tijdstippen, locaties, begeleiders en groepen medewerkers. Per groep moet er een lijst klaarliggen met alle medewerkers die worden verwacht. De afwezige medewerkers moeten later alsnog een vragenlijst thuisgestuurd krijgen.

## **V Uw plannen communiceren**

U doet er verstandig aan uw leidinggevenden en medewerkers tijdig op de hoogte te stellen van het doel van het onderzoek en de wijze waarop dit wordt uitgevoerd.

### **TIP**

Een startbijeenkomst (eventueel onder leiding van medewerkers van een onderzoeksbureau) kan veel bijdragen aan de betrokkenheid bij uw medewerkers. Leg stap voor stap in begrijpelijke taal uit waar het onderzoek voor is, hoe het uitgevoerd wordt, hoe de anonimiteit gegarandeerd wordt en waarom het belangrijk is deel te nemen.

## **V Briefing leidinggevenden**

Het is belangrijk dat u uw leidinggevenden goed op de hoogte brengt van uw planning. Geef aan welke rol u van hen verwacht en wat hun taken zijn in deze fase.

### **TIP**

Uw leidinggevenden vervullen een cruciale rol in het motiveren en enthousiasmeren van medewerkers om deel te nemen aan het onderzoek. U kunt een extra voorlichtingsbijeenkomst voor leidinggevenden (door uw onderzoeksbureau laten) organiseren. Hierin is naast duidelijke uitleg over het onderzoek (zowel qua inhoud als procesmatig) veel ruimte voor tips over hoe je medewerkers extra kunt motiveren, bezwaren kunt wegnemen en inhoudelijke vragen kunt beantwoorden. Wanneer u dit intern organiseert, kunt u bijvoorbeeld de 'Veelgestelde vragen over anonimiteit' en het hoofdstuk 'Respons stimuleren' presenteren.



## **V Een overzicht van communicatie-ideeën**

Het succes van een onderzoek staat of valt met de communicatie. Waarom? Al voordat het onderzoek van start gaat, is het belangrijk de medewerkers te informeren: waarom dit MTO, wat wilt u bereiken, wanneer zijn de resultaten bekend en - nog belangrijker - hoe wordt er met de resultaten omgegaan? De communicatie is van groot belang voor, tijdens en na het onderzoek. Concreet kunt u met de volgende ideeën aan de slag.

Voorafgaand aan het onderzoek:

- Laat de directeur vertellen waarom hij of zij een onderzoek belangrijk vindt en hoe hij of zij de resultaten zal terugkoppelen. En nog belangrijker: dat de organisatie met de resultaten aan de slag gaat.
- Stuur een introductiebrief aan leidinggevenden en aan medewerkers.
- Organiseer een startbijeenkomst.
- Communiceer verschillende malen voorafgaand aan het onderzoek over het doel: wat wilt u met het onderzoek? Naast een artikel in de nieuwsbrief kunt u bijvoorbeeld posters en flyers inzetten.

Tijdens de uitvoering van het onderzoek:

- Geef het 'wanneer' en 'hoe' van de terugkoppeling aan via verschillende kanalen (e-mail, intranet, nieuwsbrief et cetera).
- U kunt interviews houden met medewerkers tijdens en na afloop van het onderzoek en hierover communiceren in uw personeelsblad, op uw intranet en dergelijke.
- Koppel de responsstand tussentijds terug en hang bijvoorbeeld een overzicht in de kantine.

Direct na het onderzoek:

- Stuur al heel snel een nieuws- of bedankbrief met de belangrijkste uitkomsten.
- Communiceer zo open mogelijk over de uitkomsten van het onderzoek.
- Laat de directie aangeven hoe zij tegen de uitkomsten aankijkt en welke punten zij oppakt.
- Plaats een artikel in uw personeelsuitgave.
- Geef periodiek de stand van zaken door.

## **4 UITVOERING**

De uitvoering betreft het beantwoorden van de vragen door de medewerkers. Hier leest u een aantal belangrijke aandachtspunten die bijdragen aan het welslagen van het MTO.

### **V Laatste check**

Vlak voor het veldwerk echt van start gaat, zijn de volgende aandachtspunten belangrijk:

Bij schriftelijke verspreiding:

- Heeft u voldoende vragenlijsten op voorraad?
- Zorg altijd voor een flinke reservevoorraad, soms willen medewerkers een nieuwe wanneer ze iets verkeerd hebben ingevuld.

Bij digitale verspreiding:

- Is de linknaam juist vermeld in de uitnodiging?
- Werkt de link?

Bij klassikale begeleiding:

- Zijn alle leidinggevendenden bekend met de groepenindeling?
- Zorgen zij ervoor dat hun medewerkers op het juiste tijdstip op de juiste plaats zijn?
- Zijn er presentielijsten aanwezig om bij te houden wie er zijn geweest en wie er nog ontbreken?
- Zijn de lokalen/ruimtes goed ingericht?
- Is de begeleiding goed geïnstrueerd?
- Zijn er voldoende pennen aanwezig om de vragenlijsten in te vullen?

### **V Respons bijhouden**

Een hoge respons is belangrijk voor een medewerkerstevredenheidsonderzoek. Hoe hoger de respons, des te betrouwbaarder de resultaten. De hoogste respons bereikt u wanneer uw medewerkers groepsgewijs worden ingedeeld, er tijd wordt ingepland en zij (objectief en anoniem) worden begeleid bij het invullen.

Natuurlijk mag u ook niet vergeten de vragenlijst op te sturen aan zieke en afwezige medewerkers. Wanneer u ervoor kiest de vragenlijst aan medewerkers mee naar huis te geven of direct naar het huisadres op te sturen, heeft u minder grip op de respons. Een bijgevoegde retourenvelop die direct aan een extern bureau is gericht, verhoogt het vertrouwen in het onderzoek en daarmee de respons. Om u goed op de hoogte te houden van de respons, krijgt u regelmatig de stand door, zowel voor de gehele organisatie als per afdeling. Ook bij digitale invulling.

### **V Respons stimuleren**

Hoe hoger de respons, des te betrouwbaarder de resultaten van het onderzoek. Op basis van een goede respons kunt u de resultaten generaliseren naar de totale groep. De ideale situatie is dan ook dat alle medewerkers deelnemen.

Dit is helaas niet de realiteit. De ervaring leert dat, afhankelijk van de benadering van de medewerkers en de werksituatie, de respons varieert van 50 tot 90 procent. U wilt natuurlijk niet het

risico lopen dat de resultaten niet representatief zijn voor de totale groep medewerkers. Daarom is het cruciaal, zowel voor als tijdens het traject, de respons te stimuleren. Dit is belangrijk voor alle vanuit de projectorganisatie betrokkenen, maar vooral voor de leidinggevenden.

Een MTO is altijd vrijwillig, u kunt niemand dwingen mee te doen. Wel kunt u iedere medewerker stimuleren deel te nemen aan het onderzoek. Onder het motto: iedere mening is belangrijk bij het bepalen van acties om de medewerkerstevredenheid te verbeteren.

Om de deelname binnen de afdelingen verder te stimuleren, kan uw organisatie ervoor kiezen om tussentijdse responspercentages bekend te maken. Aan de hand daarvan kunt u zien hoe de respons van een specifieke afdeling ervoor staat ten opzichte van andere afdelingen. Wanneer u deze percentages communiceert, kan dit uw medewerkers net nog een extra zetje geven!

Toch kan het zijn dat uw medewerkers sceptisch zijn over het onderzoek of andere bezwaren hebben. Er zijn grofweg een viertal redenen om niet deel te nemen.

Reden 1: medewerkers denken dat hun mening niets toevoegt. Sommige medewerkers zijn ervan overtuigd dat hun mening weinig toevoegt aan het algemene beeld dat uit het onderzoek zal komen. Hiervoor is een aantal redenen denkbaar.

Voorbeelden met antwoord:

- Mijn baas weet al lang hoe ik erover denk.  
Een MTO is een officieel meetmoment om de meningen van alle medewerkers organisatiebreed in kaart te brengen. Dat betekent dat meningen die al (bij een aantal mensen) bekend zijn ook in het onderzoek vertegenwoordigd moeten zijn. Medewerkers die nu hun stem niet laten gelden, zullen hun kritiek of ideeën niet terugzien in de resultaten en de daarop gebaseerde verbeteracties.
- Ik ben al heel tevreden.  
Om dezelfde reden als in het bovenstaande voorbeeld is het voor deze medewerkers ook belangrijk deel te nemen. Stel dat alleen ontevreden medewerkers mee zouden doen, dan is het totaalbeeld van de onderzoeksresultaten een verkeerde weergave van de werkelijkheid. Bovendien kunnen tevreden medewerkers goede ideeën hebben voor verbetering. Zij kunnen aangeven wat hen juist zo tevreden maakt. Dit kan helpen om bijvoorbeeld de tevredenheid op andere afdelingen te vergroten.
- Ik werk hier nog maar net.  
Ook de mening van recent begonnen medewerkers telt. Misschien kunnen zij nog niet alle vragen beantwoorden, maar dat is niet erg. Daarbij komt dat juist nieuwe medewerkers vaak goede verbeterideeën hebben, omdat zij met een open blik naar de organisatie kijken.
- Medewerkers hebben geen vertrouwen in (het nut van) het onderzoek.  
Dit bezwaar is kwalijker. Eigenlijk gaat het hier meer om een aanklacht tegen de organisatie dan een aanklacht tegen het onderzoek. Deze medewerkers hebben geen vertrouwen in het bedrijf of in ieder geval in wat het bedrijf met de resultaten van het onderzoek gaat doen. Juist hen dient u zover te krijgen dat ze deelnemen aan het onderzoek. Hun beleving van het onderzoek is een resultaat op zich en juist ook die beleving is belangrijk om terug te zien in de resultaten van

het onderzoek. Wanneer deze medewerkers in het onderzoek open durven te zijn, kunnen zij voor u belangrijke pijnpunten aan de kaak stellen, ongeacht of het wantrouwen terecht of onterecht is.

Reden 2: Het is mogelijk dat een leidinggevende minder vertrouwen heeft in het onderzoek. Realiseert u zich dat dit een probleem is en dat u dit dient te bespreken of bespreekbaar te maken. Zorg ervoor dat medewerkers niet negatief beïnvloed worden door de mening van leidinggevendenden over het onderzoek. Het is essentieel om uw medewerkers de kans te geven objectief deel te nemen.

Voorbeelden met antwoord:

- Ze achterhalen toch wel wie wat heeft gezegd.  
Anonimiteit is een belangrijk punt voor medewerkers, vooral voor degenen die minder vertrouwen hebben in hun organisatie.
- Er wordt toch niets met de resultaten gedaan.  
Dit is een moeilijk bezwaar om weg te nemen, omdat het tegendeel pas kan worden bewezen nadat de resultaten van het onderzoek zijn gepresenteerd en het daadwerkelijke onderzoek is afgerond. Kennelijk is er volgens deze medewerkers reden om aan te nemen dat er niets met de resultaten wordt gedaan. Het kan zijn dat in het verleden te weinig inzichtelijk is gemaakt wat er met de resultaten uit voorgaande onderzoeken is gebeurd. U hoeft daar met de medewerkers niet over in discussie te gaan, want dit is nou eenmaal de perceptie van deze groep. U kunt zich beter op de toekomst richten door medewerkers al in een vroeg stadium bij het onderzoek te betrekken en verantwoordelijkheden ten aanzien van verbeteracties te beleggen, ook bij uzelf.

Hier kunnen wij een aantal mogelijke acties voor noemen:

- Leg uit dat u van plan bent met de resultaten aan de slag te gaan en op welke manier.
- Geef aan dat u openstaat voor alle uitkomsten.
- Maak duidelijk dat u de verbeterpunten het liefst samen met medewerkers oppakt.
- Plan de presentatie van de resultaten (op organisatie- en op afdelingsniveau) aan de medewerkers alvast in.
- Stel projectteams samen, al dan niet op vrijwillige basis, die na het opleveren van de resultaten tijd krijgen om een actieplan op te stellen.
- Zorg voor terugkoppeling van de actiepunten die uit de resultaten zijn voortgekomen en verbind hier een tijdspad aan.

Reden 3: Over de intenties van directie en management kunt, of liever gezegd moet, u uitleg geven. Juist directie en management dienen zich in een vroeg stadium aan het onderzoek te committeren. Dit gebeurt bijvoorbeeld al door tijd en budget vrij te maken. Overigens is dit voor uw medewerkers een belangrijke indicator dat het onderzoek serieus wordt genomen. De belangrijkste reden voor directie en management om een dergelijk onderzoek uit te voeren, is het bedrijfsbelang: zonder tevreden medewerkers geen tevreden klanten. Geef in een inzichtelijk stappenplan aan hoe directie en management de resultaten van het onderzoek willen vertalen naar beleid.

Kortom: iedere medewerker is waardevol! (Of: elke mening telt!)

Bij alle vragen en reacties geldt:

- Sta open voor de mening en perceptie van uw medewerkers.
- Ga niet inhoudelijk in discussie over hun tevredenheid of ontevredenheid.
- Verdedig niet, val niet aan, ontken niet, oordeel niet, maar geef uitleg over het onderzoek.
- Verwijs desnoods door naar het onderzoeksbureau of een vertrouwenspersoon binnen het bedrijf.

Reden 4: Een achterblijvende respons. Het kan zijn dat de respons binnen uw organisatie en/of afdeling lager is dan u had verwacht. Hoewel dit mogelijk invloed heeft op de representativiteit van de gegevens, is het resultaat toch waardevol. Non-respons zegt namelijk ook iets over medewerkerstevredenheid.

Allereerst kunt u zich de volgende vraag stellen: hebt u aanwijzingen dat de medewerkers die niet hebben deelgenomen hier een specifieke reden voor hebben?

- Ja  
In dit geval is er een groep die niet heeft willen deelnemen aan het onderzoek. Het uitblijven van respons kan iets zeggen over de relatie tussen uw organisatie, de leidinggevende en medewerkers.
- Nee  
In dit geval adviseren wij u om met uw onderzoeksbureau om de tafel te gaan. Het is van groot belang om erachter te komen wat de precieze oorzaak is. Meer inzicht in wat er leeft onder uw medewerkers is hier van cruciaal belang.

LET OP

Achterblijvende respons betekent niet dat de resultaten geen waarde hebben. De respons samen met de resultaten zijn nog steeds het juiste instrument om met uw medewerkers te toetsen en te bespreken: hoe interpreteren zij de resultaten, de respons? Ziet uw totale medewerkersgroep de resultaten als maatgevend?

Sowieso geldt: een deel van uw medewerkers heeft de antwoorden wel ingevuld. Het is belangrijk uw aandacht juist hierop te vestigen.

## **V Bedank uw medewerkers!**

Meedoen aan een MTO geeft medewerkers de kans om hun mening te laten horen. Het is ook belangrijk dat u uw medewerkers laat blijken dat u blij bent met hun deelname. Complimenteer en bedank alle medewerkers voor het behalen van de respons. Geef aan dat het u extra motiveert om met de resultaten aan de slag te gaan.

NB Sommige bedrijven belonen medewerkers voor deelname aan een onderzoek. Wees terughoudend in het individueel belonen van medewerkers. De intrinsieke motivatie, namelijk verbeteracties die de werksituatie optimaliseren, moet de overhand hebben bij de medewerkers. Als

de meerderheid meedoet voor een beloning, kunt u vraagtekens plaatsen bij de inhoud van de antwoorden en de resultaten van het onderzoek

TIP

Noem een gewenst responspercentage. Beloon alle afdelingen die dit halen of die boven een bepaald percentage komen en trakteer deze afdelingen op gebak!

## 5 RESULTATEN

### V Verwerking resultaten

#### Invoeren vragenlijsten

Wanneer uw medewerkers de vragenlijsten schriftelijk hebben ingevuld, moet het onderzoeksbureau alle vragenlijsten nog invoeren. Bij de planning is hier als het goed is rekening mee gehouden.

#### Opzet rapportage

In samenwerking met het onderzoeksbureau kan de rapportage helemaal op uw wensen worden aangepast. De rapportageopzet is als het goed is van tevoren met u doorgesproken.

#### Benchmark

Een groot voordeel van deelname aan het SBCM-MTO is de mogelijkheid tot benchmarking op de basisvragen. Benchmarking gebeurt anoniem. U ontvangt een vergelijking van uw resultaten met het gemiddelde van de andere (SW-)organisaties die in het recente verleden hebben deelgenomen aan het onderzoek. U krijgt inzicht in uw score ten opzichte van de gemiddelde score van de andere deelnemers.

### V Eerste interpretatie en presentatie van de resultaten

De eerste presentatie van de resultaten is doorgaans aan de directie. Het onderzoeksbureau verzorgt wellicht een mondelinge presentatie van de onderzoeksresultaten aan de directie en/of het bestuur. De focus ligt hierbij niet op het waardeoordeel (goed of slecht), maar op concrete verbeteracties, vanzelfsprekend gerelateerd aan contextfactoren. De interpretatie van de resultaten staat hierbij centraal, evenals het aanreiken van praktische oplossingen en acties. Door hun jarenlange ervaring heeft dit vaak veel toegevoegde waarde.

#### Tips voor interpretatie van de resultaten

Natuurlijk wilt u weten hoe u uw scores moet interpreteren. Wanneer is een resultaat goed of slecht? Om dit te bepalen is het belangrijk dat u een norm bepaalt: scores daarboven zijn 'goed', scores daaronder zijn 'slecht'. U kunt uw norm op een aantal manieren bepalen.

#### Sectornorm

Naast een algemene norm kunt u ook de benchmark als norm hanteren. U vergelijkt uw resultaten dan met de resultaten van andere SW-organisaties.

#### Bedrijfsnorm

Intern kunt u uw afdelingsresultaten ook toetsen aan de gemiddelde bedrijfsscore. Een relatieve norm: een afdeling presteert dan 'beter dan' of 'minder goed dan'.

Uiteindelijk is niet zozeer de hoogte van de score belangrijk als wel de trend die in de scores waarneembaar is wanneer u vaker dan één keer een MTO heeft uitgevoerd. Zie uw eerste meting daarom altijd als een nulmeting en stel op basis hiervan als organisatie uw streefwaarden vast voor een volgend jaar. Bij een herhalingsonderzoek meet u dan de vooruitgang.

## **V Uw eerste reactie**

Na de uitvoeringsfase ontvangt u de rapportage van de onderzoeksresultaten.

De volgende stappen helpen u deze gegevens goed te interpreteren en om te zetten in een stap vooruit:

1. Lees het rapport van A tot Z door.
2. Schrijf uw eventuele vragen op en koppel deze terug naar het onderzoeksbureau.
3. Schroom niet een extra afspraak aan te vragen om resultaten te laten toelichten wanneer deze voor u niet herkenbaar zijn of wanneer u niet zeker weet of u ze juist interpreteert.
4. Noteer voor uzelf de drie belangrijkste verbeterpunten (zie 'Verbeterpunten kiezen').
5. Stel per verbeterpunt uw doel vast.
6. Plan een apart overleg om de resultaten per afdeling te communiceren en deze gezamenlijk te bespreken.

### **TIP**

Noteer een of twee 'quick wins', pijnpunten die u snel kunt verhelpen.

Er zijn grofweg drie reacties mogelijk:

- De resultaten zijn zoals u had verwacht.  
Dat is fijn, u bent blijkbaar goed op de hoogte van de beleving van de medewerkers. Pas wel op: de neiging om de resultaten te bagatelliseren ligt voor de hand. 'Ik wist het wel' of 'eigenlijk niets nieuws' zijn uitspraken die voor medewerkers niet motiverend zijn. Zij hebben moeite gedaan om de vragen te beantwoorden. Bovendien kunt u zich bij de verbeterpunten beter afvragen waarom er niet eerder iets aan gedaan is!
- De resultaten zijn beter dan u had verwacht.  
Dat is goed nieuws! Maar nog geen reden om op uw lauweren te gaan rusten. Wees open naar de medewerkers en vertel waarom u minder goede resultaten had verwacht en op welke punten u kritischer bent dan zichzelf. U zult zien dat dit hen positief inspireert! Bovendien zijn er altijd zaken die verder geoptimaliseerd kunnen worden.
- De resultaten zijn slechter dan u had verwacht.  
Dat is waarschijnlijk even slikken. Stap zo snel mogelijk over uw teleurstelling heen en zie dit als een kans: als het goed is, kunt u uit het onderzoek naar voren halen welke punten verbeterd moeten worden. Het kan alleen maar beter worden en de resultaten van het onderzoek zijn een ideaal uitgangspunt om de verbeteringen in gang te zetten.

## **V Bij weerstand of twijfel**

Twijfel over de waarde van de resultaten ontstaat vooral bij beperkte respons (zie het vorige hoofdstuk) of wanneer u denkt dat de antwoorden niet correct zijn. Dit laatste kan het geval zijn als:

- de antwoorden niet juist verwerkt zijn;  
In de praktijk komt dit zelden voor, onderzoeksbureaus verstaan hun vak. Toch adviseren wij u bij gereede twijfel wel even navraag te doen. Onderzoeksbureaus kunnen nagaan of het vermoeden juist is en onderbouwen hoe het resultaat tot stand gekomen is. Wanneer er met codes gewerkt is, zou het bijvoorbeeld kunnen dat die codes aan de verkeerde afdelingen gekoppeld zijn.



- de resultaten bedreigend zijn;  
Een enkele keer zijn de resultaten dermate bedreigend dat vooral management en leidinggevenden maar één verweer zien: de aanval op het onderzoek. Dit is vaak niet terecht, omdat het een objectieve meting betreft (zeker als het onderzoek door een derde, onafhankelijk partij is uitgevoerd en er is voldaan aan de onderzoekvoorwaarden, zoals anonimiteit). Een advies hoe hiermee om te gaan is vooral gericht op het erkennen van de resultaten en de situatie waarin een bedrijf verkeert. Kortom, voor trots en ego van management en leiding is dan geen ruimte. Het is belangrijk om op een open en neutrale wijze (niet oordelend en verdedigend) de resultaten te bespreken met uw medewerkers en vervolgens gezamenlijk tot verbeterpunten te komen.

## **V      Verbeterpunten kiezen**

Drie belangrijke woorden: ‘maak een keuze’. Uit ieder onderzoek komen verbeterpunten, ook wanneer er fantastische resultaten zijn behaald. De doorslaggevende factor voor een geslaagde aanpak van de verbeterpunten is uw vermogen om te kiezen.

De verbeterpunten zijn in te delen in drie niveaus:

- **Organisatieniveau**  
Verbeterpunten te beleggen op organisatie- of managementniveau. Het gaat hier voornamelijk om beleidsmatige, imago- en gedragsaspecten, waarbij doel, missie en visie van een organisatie centraal staan. Het staat natuurlijk buiten kijf dat het management hier doelstellingen aan verbindt en dit bespreekt met de leidinggevenden. De vervolgstap is dat hier acties aan gekoppeld moeten worden. De direct leidinggevende informeert de medewerkers over deze acties. Zorg ervoor dat hier voldoende mogelijkheden en middelen voor komen en dat de medewerkers ook begrijpen hoe een en ander kan worden bereikt. Leg vooral het hoe en waarom achter de acties en/of beoogde doelstellingen uit.
- **Afdelingsniveau**  
Verbeterpunten op te pakken door de leidinggevenden binnen hun eigen afdeling, samen met de medewerkers. Als het goed is, heeft er het nodige voorwerk plaatsgevonden door het management, de leidinggevenden gezamenlijk of het onderzoeksbureau en zijn de belangrijkste verbeterpunten en een aantal quick wins vastgesteld. Breng deze niet gelijk naar voren, want uw medewerkers kunnen hier een andere visie op hebben. Bespreek de resultaten bijvoorbeeld in een overleg en inventariseer waar precies de behoeftes van de medewerkers liggen en hoe zij verbeteringen zouden willen implementeren. Om de medewerkers deelgenoot te maken van het verbeterproces, is ruimte om hen te laten meebeslissen noodzakelijk. Vervolgens kunt u de medewerkers medeverantwoordelijk maken voor het uitvoeren van de verbeteracties. Dit is de eerste stap op weg naar meer betrokkenheid en loyaliteit!
- **Persoonlijk niveau**  
Verbeterpunten voor de leidinggevende zelf. In ieder MTO is de rol van de direct leidinggevende aan de orde gekomen. De resultaten hiervan reflecteren hoe medewerkers de direct leidinggevende ervaren. En die zijn altijd juist: het gaat hier om de perceptie van de medewerkers, zij beleven het zo. Het moeilijkste voor de leidinggevende is zich niet direct te verdedigen, maar juist deze punten op te pakken om zelf verbetering te realiseren. Zelf, maar niet alleen. De leidinggevende kan collega's en medewerkers om de juiste interpretatie van de

resultaten en feedback vragen. Bovendien is het een aanbeveling om de medewerkers vervolgens te vragen wat zij als oplossing zien en nog beter: wat zij hieraan kunnen bijdragen.

#### TIP

Maak alles bespreekbaar! Sommige verbeterpunten zijn moeilijk te realiseren en kosten veel tijd. Negeer deze punten niet! Bespreek ze met de medewerkers en leg uit wat het oppakken van de verbeteringen of acties betekenen, hoeveel tijd er (mogelijk) mee gemoeid is en waarom. Voor de medewerkers moet inzichtelijk zijn dat er wordt gewerkt aan verbetering en wat voor impact bepaalde verbeteringen kunnen hebben.

## **V Communicatie: presentatie aan de medewerkers**

Het is belangrijk zo snel mogelijk terugkoppeling te geven aan de medewerkers. U kunt hen vrij snel na de ontvangst van de resultaten bijvoorbeeld per brief informeren. Plan daarom een presentatie aan de medewerkers (op organisatie- en/of afdelingsniveau) om de resultaten in meer detail te kunnen toelichten.

Ook voor de presentatie van de resultaten aan de medewerkers geldt: maak een keuze!

U kunt niet van de medewerkers verwachten dat zij het complete onderzoeksrapport lezen en dit op de juiste wijze interpreteren. Het is belangrijk open te zijn over alle resultaten, maar om een marathonsessie te voorkomen, kunt u niet overal diep op ingaan. Bepaal daarom van tevoren op welke punten u vooral de aandacht wilt vestigen.

De volgende selectiecriteria zijn mogelijk:

- Punten waarop de resultaten in het bijzonder positief of negatief afwijken van een neutrale score.
- Punten waarop de resultaten in het bijzonder positief of negatief afwijken van het gemiddelde resultaat binnen de totale organisatie.
- Punten waarop de resultaten in het bijzonder positief of negatief afwijken ten opzichte van een vooraf gestelde norm.

#### TIP

Het kan zijn dat uw organisatie om privacyredenen ervoor heeft gekozen om niet alle medewerkers persoonlijk een rapport aan te bieden. Bied die medewerkers het afdelingsrapport wel ter inzage aan. Leg het bijvoorbeeld op een centrale plek of op uw kamer. Maak desnoods een goede samenvatting. Geef sowieso een presentatie van de resultaten aan alle medewerkers!

Een paar vuistregels voor bespreking van de resultaten:

1. Herhaal het doel van het MTO.
2. Presenteer de resultaten.
3. Geef en/of vraag om uitleg over de interpretatie van de resultaten.
4. Geef aan wat het management en directie vinden van de resultaten. Wat zij belangrijk vinden, wat zij de pijnpunten vinden, waar zij van geschrokken zijn en waarvan juist niet.
5. Bespreek de resultaten in groepsverband en, wanneer er behoefte aan is, persoonlijk.

Om communicatie over en weer tot stand te brengen met de medewerkers kunt u de volgende vragen stellen:

- Is dit herkenbaar voor jullie?
- Geef aan wat de resultaten voor jou als leidinggevende betekenen en vraag medewerkers hierop te reageren.
- Hadden jullie dit resultaat verwacht?
- Vinden jullie dit een goed of slecht resultaat?
- Wat betekent dit resultaat voor jullie?
- Hebben jullie een idee waarom dit resultaat afwijkt (zowel positief als negatief)?

Beperk de eerste presentatie tot een terugkoppeling van de resultaten. Vraag de medewerkers om een reactie. Geef medewerkers tijd en ruimte om het volledige afdelingsrapport (of een samenvatting), als het voor hen beschikbaar is, te lezen en hierover na te denken.

Plan wel direct een vervolgspraak om gezamenlijk de verbeterpunten die op afdelingsniveau aangepakt moeten worden, vast te stellen en hier een plan voor te maken. Het is raadzaam de medewerkers zelf te vragen hoe zij dit graag zouden willen.

TIP

Verdedig en veroordeel nooit! Het maakt niet uit hoezeer u het oneens bent met het resultaat, laat medewerkers in hun waarde. De resultaten reflecteren hun gevoel. Een MTO meet perceptie en in de ogen van de medewerkers is dit de waarheid.

## **V Samen een keuze maken**

Voor de presentatie aan de medewerkers zijn de belangrijkste verbeterpunten en een à twee quick wins geselecteerd. Als het goed is heeft elke leidinggevende hier al een afspraak met (een aantal van) de medewerkers voor gemaakt.

Het is belangrijk dat de medewerkers inspraak hebben! Laat weten wat u van hen verwacht: wees consequent, duidelijk en opbouwend. En wees als leidinggevende vooral open over uw eigen verbeterpunten, uw rol in het verbeterproces. Vraag wat uw medewerkers wat dit betreft van u verwachten.

TIP

Maak op een A4 een overzicht van de geselecteerde punten en hang dit op verschillende plaatsen. Zorg dat iedereen de punten kent! De leidinggevende kan zelf de verbeterpunten invullen op flapovers of posters, waarbij elke leidinggevende zijn of haar eigen verbeterpunten kan opschrijven.

## 6 AAN DE SLAG

### V Verder met de verbeterpunten

De belangrijkste verbeterpunten zijn voor alle medewerkers inmiddels duidelijk. Dat betekent dat er acties aan de verbeterpunten gekoppeld kunnen worden. Laat de medewerkers zelf aangeven aan welk verbeterpunt zij actief willen meewerken. Er ontstaat een aantal groepen (houd wel in de gaten dat er een min of meer gelijke verdeling komt qua aantal) die op basis van eenzelfde format een idee of plan ontwikkelen en uitwerken. Plan op korte termijn een afspraak om de groepen elkaar het resultaat te laten presenteren.

Maak duidelijk dat in alle plannen het beoogde resultaat voor iedereen duidelijk en bekend moet zijn. Doelstellingen worden vaak te vaag en vrijblijvend geformuleerd als wensen, intenties of goede voornemens. Om succesvol leiding te geven, moet u zo veel mogelijk SMART-doelen stellen.

SMART staat voor:

- Simpel uit te voeren (hoe simpeler hoe beter!)
- Meetbaar (een methode en procedure opstellen die kwalitatief verifieerbaar zijn)
- Acceptabel (er is draagvlak van collega's) en Aanwijsbaar (het is duidelijk wie doet wat)
- Realistisch (het doel is haalbaar met aanvaardbare inspanningen)
- Tijdgebonden (er hangt een termijn aan)

Een SMART-doelstelling is richtinggevend: ze geeft aan wat u wilt bereiken en stuurt het gedrag van uw medewerkers en van uzelf. Bovendien wordt aangegeven welke resultaten wanneer moeten worden bereikt. Door een doelstelling SMART te formuleren, is de kans groter dat er in de praktijk iets van terecht komt. Het is een maat voor de kwaliteit van de te leveren inspanningen.

Het is belangrijk dat de betrokkenen een duidelijk verband zien tussen de doelstelling en de activiteiten die van hen gevraagd worden. Naarmate de doelstelling preciezer geformuleerd is, wordt het makkelijker er invulling aan te geven.

### V Projectcoördinator: rol in het verbeterproces

De projectcoördinator bewaakt het verbeterproces en let op de volgende aspecten.

Motivatie

Om de medewerkers zelf aan de slag te krijgen met de verbeterpunten uit het onderzoek, is het belangrijk dat zij eigen inbreng kunnen leveren. En vooral: dat zij dit zelf willen en verantwoordelijkheid willen dragen. Tijdens het proces is uw feedback essentieel voor de motivatie van uw medewerkers.

- Bereik overeenstemming over 'het probleem'.
- Zorg ervoor dat de doelen voor iedereen duidelijk zijn en communiceer deze.
- Geef de criteria aan waaraan de oplossing dient te voldoen.
- Zorg ervoor dat de medewerkers alle benodigde middelen tot hun beschikking hebben.
- Communiceer organisatiebreed waar de afdeling mee bezig is.

- Het werkt alleen als de leidinggevende er ook echt achterstaat en vertrouwen uitstraalt naar de medewerkers.

#### Proces

U kunt richting geven aan de manier waarop de punten worden opgepakt. Dit doet u door samen met de medewerkers een stappenplan op te zetten en de tussenresultaten hierin op te nemen. Vanzelfsprekend geeft u aan waarom u een dergelijke aanpak van belang vindt voor de organisatie en medewerkers.

#### Inhoud

U kunt uw bijdrage leveren door u aan te bieden als sparringpartner. Zorg dat u openstaat voor ideeën van uw medewerkers. Toets deze door de juiste vragen te stellen en probeer niet te oordelen. Geef een heldere terugkoppeling over wat wel en niet goed gaat in uw ogen (kom terug op de hierboven genoemde criteria waaraan de oplossing moet voldoen). Probeer dit zo veel mogelijk in de vorm van vragen te doen, zodat uw medewerkers zelf de antwoorden en/of oplossingen kunnen geven.

#### Voortgang

Per plan moeten er mijlpalen in de tijd worden gedefinieerd. Toets periodiek (zelf en door anderen) of de gestelde termijnen worden gehaald. Zichtbare voortgang werkt motiverend!

## **V Medewerkers motiveren**

#### Verbeteren is niet altijd leuk

Wie denkt dat verbeteren altijd leuk is, heeft het mis. Verbeteren gaat vaak gepaard met kritiek op de huidige situatie en dat is lang niet voor iedereen makkelijk. Verbetering kan alleen gerealiseerd worden door te veranderen en dat kost tijd en energie. Bovendien willen mensen wel veranderen, maar niet veranderd worden! Wees voorbereid op een dalende motivatie, dreigende vermoeidheid en zelfs weerstand. Val niet aan, verdedig niet, ontken niet en oordeel niet, maar accepteer. Haal het doel nog eens samen voor ogen. Benoem behaalde successen en mijlpalen.

#### Balans tussen werk en verbetering

Veel managers en medewerkers vinden het moeilijk om de juiste balans te vinden tussen de dagelijkse werkzaamheden en verbetertrajecten. Hier dient u alert op te zijn. Het is niet ondenkbaar dat u gemengde signalen aan de medewerkers geeft. U wilt de verbetertrajecten misschien snel afronden, maar tegelijkertijd wilt u niet dat daar alle aandacht naar uitgaat en dat de dagelijkse werkzaamheden versloffen. Om dit spanningsveld te ontcrachten, is het belangrijk dat u van tevoren afspreekt hoeveel tijd er aan werkzaamheden of projecten besteed mag worden (zie eerdere criteria, bijvoorbeeld dat het een niet ten koste mag gaan van het ander). Geef duidelijk aan welke dagelijkse werkzaamheden absoluut prioriteit hebben. Zo blijft voor iedereen helder wat de verantwoordelijkheden zijn.

#### Mijlpalen vieren

Het is wat overdreven om iedere mijlpaal te vieren, maar de belangrijke mag u zeker niet overslaan! Het einde van een (sub)werkgroep moet u vieren: de taak is volbracht. Daarmee zit misschien niet al het werk erop, maar er komt een punt waarop aparte aandacht niet meer nodig is en de activiteiten

opgaan in het werk van alledag. Met het vieren van belangrijke mijlpalen geeft u aan dat medewerkers trots mogen zijn op hun prestaties en dat er daadwerkelijk iets bereikt is in de samenwerking. Een onderstreping van het nut van een MTO: meer tevredenheid, betrokkenheid en loyaliteit onder de medewerkers!

**MENSEN WILLEN WEL VERANDEREN, MAAR NIET VERANDERD WORDEN!**

NB Verbeteren ≠ veranderen!

## **V Communiceren, communiceren en nog eens communiceren ...**

Communicatie is een sleutelbegrip in de meeste processen van een MTO. Een grote hoeveelheid informatie moet worden overgebracht aan de medewerkers. Om het aantrekkelijk en effectief te houden, kunt u het beste op zoek gaan naar verschillende manieren om te communiceren tijdens de gehele onderzoeks- en implementatieperiode.

Een aantal ideeën:

- Zet het onderwerp als vast punt op de agenda van het afdelingsoverleg, dan komt het automatisch ter sprake.
- Hang iedere week een nieuw A4'tje op met een reminder, compliment, mijlpaal, verbeterpunt of actie.
- Geef vaker een compliment!
- Beloon medewerkers door ze in het zonnetje te zetten als ze een verbeterpunt geven.
- Schrijf gedurende een bepaalde periode een extra pakkende regel onder iedere interne mail die u verstuurt.
- Vraag iedere week een andere collega om de mijlpaal van de week te benoemen.

## **7 HERHALINGSONDERZOEK?**

Uiteindelijk wilt u zien of alle inspanningen daadwerkelijk wat opleveren. Dit kan het beste door het MTO SBCM te herhalen en zo de ontwikkelingen in de tijd zichtbaar te maken. De frequentie hangt af of het effect van de in gang gezette verbeteracties al zichtbaar is. Is dit niet het geval dan is de tijd nog niet rijp voor een herhalingsonderzoek.

Wanneer u denkt dat de verbeteracties wel tot ontwikkeling in de medewerkerstevredenheid hebben geleid, dan wordt dit zondermeer inzichtelijk bij een herhalingsmeting. Dit kan op twee manieren:

- de deelnamebereidheid is groter doordat medewerkers hebben gezien wat een dergelijk onderzoek hun oplevert;
- de tevredenheid van uw medewerkers is toegenomen.

### **TIP**

Om de respons bij herhalingsonderzoek te verhogen, maak nog eens inzichtelijk welke acties in de afgelopen periode zijn ingezet. Creëer betrokkenheid.

Let er bij een herhalingsmeting op dat de kans bestaat dat zaken als vanzelfsprekend worden aangenomen, zodat er veel minder wordt gecommuniceerd en deelname veel minder wordt gepromoot dan bij een eerste MTO. Wees hier alert op en vergeet niet opnieuw te communiceren!

Succes met het opzetten, uitvoeren en het oppakken van de resultaten uit uw onderzoek!