

PMC Roundtable “Engagement Survey – what’s next?”

Voor goed presterende organisaties is het essentieel dat medewerkers zich optimaal inzetten en het beste van zichzelf geven. Om het niveau van bevoegenheid te kunnen monitoren wordt in veel organisaties jaarlijks engagement of tevredenheid gemeten van de medewerkers. Instrumenten die hierbij worden ingezet veranderen met de tijd, onder invloed van praktijk maar ook wetenschappelijke inzichten. Tijdens de Roundtable van het People Management Center (PMC) op 9 maart 2015 stond de inzet van engagement surveys in organisaties centraal.

De avond werd ingeleid door Dr. Charissa Freese, lid van de board PMC. Iedereen werd welkom geheten, de laatste nieuwtjes van het departement werden gedeeld en zijn de groeten gedaan van Jaap Paauwe vanuit Tasmania.

Een wetenschappelijk commentaar

In de volle zaal met veel diversiteit qua bedrijven begon Marc van Veldhoven zijn verhaal over engagement surveys. Een wetenschappelijke blik op de engagement surveys waarbij hij commentaar leverde op de huidige stand van zaken. Het eerste kritiekpunt had betrekking op de meetkwaliteit van de vragenlijsten. Want volgens Marc bestonden veel vragenlijsten uit (meer dan) 50 vragen, waarvan we denken dat ze 12 onderwerpen meten, terwijl al deze vragen eigenlijk maar 1 construct meten. Allereerst zijn alle gemeten items positieve constructen en daarbij zijn ze allemaal erg aan elkaar gerelateerd. Volgens Marc is dat iets waar je wakker van moet liggen. “Om het management het percentage te geven waar ze om vragen, volstaan 5 of 6 vragen” zo luidde de boodschap. Het tweede kritiekpunt had betrekking op de vele updates die steeds gedaan worden en de vraag of het wel valide is. In organisaties wil men steeds zijn eigen update, waardoor de vragenlijsten constant veranderen. Ook valt er te discussiëren over de validiteit. In de wetenschappelijke literatuur zijn al heel veel voorspellende factoren op de organisatieprestatie. Waarom wordt door organisaties hier niet eerst ingedoken? Zoals Marc de interessante metafoer noemde: “Als in het medische vakgebied men wil weten hoe kanker bestreden moet worden, duiken ze eerst de literatuur in om te ontdekken wat al bekend is, en bouwen verder op die kennis. Het is toch eigenlijk raar dat wij hier in dit vakgebied geen gebruik van maken”. Het derde kritiekpunt gaat over het toepassingsniveau en de onderzoeksaanpak. Engagement surveys worden vaak wel gebruikt op organisatieniveau en afdelingsniveau, maar er wordt nauwelijks gekeken naar individueel niveau. Elke werknemer moet zo’n vragenlijst invullen, maar er komt geen terugkoppeling om hen te wijzen op mogelijke verbeteringen die bijvoorbeeld hun welzijn, vitaliteit en carrière kunnen verbeteren. Juist die individuele signalering is zo nuttig. Bovendien sluit het meetinstrument nog niet aan bij de gewenste toepassing. Om zijn presentatie af te sluiten, nam Marc ons mee in zijn wens en die luidde als volgt: “Het zou mooi zijn als in de toekomst van de engagement survey de meetkwaliteit en de inhoudelijke onderbouwing van de onderwerpen/onderzoeksaanpak een grotere rol zouden spelen”.

Dilemma’s in de praktijk

Vervolgens heeft Ewout Durieux zijn licht op de dilemma’s geschreven van de engagement manager annex survey leader in een organisatie. Ewout heeft een geschiedenis bij Shell, waar hij 14 jaar bezig is geweest met de verbetering van de Shell People Survey. Zijn uitgangspunt was het optimaliseren van het bestaande instrument. Daarbij vroeg hij zich af hoe sterk het huidige instrument eigenlijk is en wat je er nog meer mee kan. Ewout heeft in de praktijk ervaren dat veel organisaties een survey uitvoeren omdat de CEO dat engagement percentage wil. Hier werd dan gewoon een standaard vragenlijst uitgezet zonder na te denken of dat de organisatie in kwestie niet speciaal was en dus specifieke aanpassingen moest doen. Het ging om het percentage, hoe die er toe kwam, deed er niet toe. Binnen Shell hebben ze in de tijd dat Ewout er werkte, de vragenlijst verkort, waarbij er meer nadruk kwam te liggen op onderwerpen op internationale gebieden. Wat hij hierbij belangrijk achtte was de ‘line of sight’. De organisatie heeft een visie. Deze visie werd hiërarchisch naar beneden doorvertaald, via divisie naar afdeling naar uiteindelijk mijn baan. Erg belangrijk hierbij was ook de lijn

weer terug naar boven. De visie die iemand heeft bij zijn baan, leidt ertoe dat dit persoon ook een idee heeft van wat zijn baan bijdraagt aan de afdeling. De afdeling heeft op zijn beurt ook een idee van wat zij bijdraagt aan de divisie, en de divisie vertaalt dit verder naar boven naar de organisatie. Deze vertalingen zijn nodig om mensen betrokken te krijgen en houden. Echter, het bleek wel zo te zijn dat 75% de vragenlijst uitvoerde, omdat dit vanuit het management gevraagd werd. Slechts 25% van de managers vroeg zelf naar de cijfers omdat zij meer discussie wilde. Hierin bleek de rol van leiderschap dus essentieel. Binnen Shell was het ook belangrijk om te voorkomen dat men surveymoe werd; vragenlijsten dus niet te vaak in laten vullen of te lang maken. Verder waren de vragenlijsten binnen Shell niet anoniem, maar wel vertrouwelijk. Dit bleek in de praktijk ook geen probleem te zijn, omdat er duidelijke regels over de vertrouwelijkheid waren en deze werden ook goed nageleefd. Nadat Ewout een vertrouwelijke koppeling heeft bewerkstelligt, ontstond er een data verzameling die nu nog gebruikt wordt door de HR Data en Analytics divisie. Op dit moment is Ewout zelfstandig adviseur en hij heeft ons een van zijn zelfontwikkelde modellen gepresenteerd. In dit diagram werd een onderscheid gemaakt, aan de ene kant tussen transactionele en transformationele inzet van de surveys en aan de andere kant tussen efficiëntie en effectiviteit. Wanneer een organisatie in een transformationeel effectief blokje zat, dan is de engagement omarmd en ingebed in de cultuur, terwijl wanneer een organisatie in een transactioneel efficiënt blokje zat engagement pas opkomend was en de vragenlijst nog verder ontwikkeld moet worden. Hiermee sloot hij af en dit diagram is meegenomen naar de interactieve sessies om te bekijken welke organisaties in welk kwadrant zaten.

Interactieve kleine groepen

Nadat de twee sprekers hun verhaal hebben gedaan, is de groep opgedeeld in 5 kleinere groepen. Onder leiding van stafleden van het departement Human Resource Studies is er verder gediscussieerd over het inzetten van engagement surveys. Hierbij zijn vragen besproken over waar men tegenaan loopt bij het uitvoeren van een engagement onderzoek, welke oplossingen er voor dat probleem zijn en welke ideeën al door organisaties uitgevoerd worden. Ook is hierbij het kwadrant van Ewout aan de orde gekomen, om te kijken waar men in hun organisatie stond, en waar zij graag heen willen. In deze sessies kwamen interessante verschillen naar boven waardoor de discussie echt op gang kwam. Zo waren er bedrijven die alles vanuit de kracht van de werknemers willen doen en dus nog helemaal geen surveys uitdeelden. Ook waren er organisaties waar de engagement surveys al helemaal geïntegreerd waren in de organisatie cultuur en dat er al verontwikkelde systemen waren om een goede terugkoppeling te geven. Het verschil kwam hier vaak door het verschil in grootte van de organisatie. Tijdens deze sessies kwamen verschillen aan de orde tussen bijvoorbeeld de kwaliteit van de vragenlijst, de terugkoppeling van de vragenlijst en de ondersteuning die deze vragenlijsten HR professionals bieden bij het uitvoeren van hun strategische rol. Verder hadden sommige organisaties moeite met de open vragen in hun surveys en vroegen naar oplossingen die zij zouden kunnen invoeren om dit in de toekomst te verbeteren.

Na het vele gepraat, gediscussieer en gelach, ging men weer terug naar de hoofdzal om de plenaire discussie te starten. Ook deze kwam goed tot uiting omdat alle organisaties een eigen idee hebben bij de inzet van engagement surveys. Er werden zelfs nieuwe ideeën geopperd zoals werknemers zelf een survey te laten opstellen of meerdere keren per jaar een survey te houden.

De vele verschillen tussen de organisaties op dit gebied maakte deze sessie zeer waardevol. Mensen hebben kunnen discussiëren over verbeterpunten en hebben nieuwe ideeën gepresenteerd. We hopen dat deze roundtables inzicht heeft gebracht waarmee organisaties de basis kunnen vormen voor verbetering van engagement onderzoek. Tegelijkertijd heeft deze roundtable ook voor inzichten gezorgd die ons ondersteunen bij verder wetenschappelijk onderzoek naar effectievere engagement surveys.

Enkele foto's ter impressie van deze roundtable:



Spreker: Marc van Veldhoven



Spreker: Ewout Durieux