

Handleiding: van Data naar Interpretatie naar Strategische Acties!



INLEIDING

Deze handleiding is gemaakt voor alle directeuren, HR professionals en (team) managers die 2DAYSMOOD inzetten om hun werkomgeving een duurzame positieve impuls te geven. We geven uitgebreid antwoord op 4 veelgestelde vragen, met een focus op de stemmingsmeting. Zo leer jij de strategische waarde van de resultaten beter begrijpen en kun je er stapsgewijs mee aan de slag!

Neem eens een kijkje in jouw online dashboard. Hier zie je bijvoorbeeld 25% stress in jouw team. Daarnaast zie je dat de mate van tevredenheid over het leiderschap een 3,8 scoort, maar de mate van belangrijkheid scoort een 4,5. Wat zeggen deze cijfers nu eigenlijk? Is 25% stress in het team hoog of laag? Vereist het onderwerp leiderschap onmiddellijke actie? Moet je verder meten of kun je tevreden zijn met dit resultaat?

Geen zorgen. We gaan je helpen jouw cijfers te interpreteren en te koppelen aan prioriteiten en acties. Uiteindelijk heb je de antwoorden op de vragen:

1. WAT BETEKENEN DE VIER STEMMINGSKWADRANTEN?

Stress, Ontevredenheid, Tevredenheid, Bevlogenheid

2. HOE MOET IK DE DATA OVER STEMMINGEN INTERPRETEREN?

Wat zijn gewenste percentages binnen de stemmingskwadranten?

Welke doelen kan ik stellen om mijn resultaten te verbeteren?

3. WELKE ACTIES MOET IK ONDERNEMEN?

4. HOE KAN IK METEN OF MIJN ACTIES EFFECT HEBBEN?



1. WAT BETEKENEN DE VIER STEMMINGSKWADRANTEN?

Elke week krijg je inzicht in hoe medewerkers zich voelen. Het wekelijks rapport toont in percentages hoe vaak een emotie de afgelopen week werd gemeten binnen je team. In het dashboard bij stemmingsresultaten, worden de emoties verdeeld in 4 kwadranten; stress, ontevredenheid, tevredenheid en bevlogenheid. Hier zie je via de percentages welke stemmingen in welke mate voorkomen gedurende een (door jou te selecteren) periode. Daarom is het slim om de wekelijkse rapportresultaten te gebruiken voor een wekelijkse check-in, en het dashboard om de verandering in emoties over tijd te volgen.

Als je meer wilt weten over de wetenschappelijke onderbouwing van onze meetmethode van stemming lees dan de whitepaper (EN). (Binnenkort te downloaden op onze website)

STRESS

Binnen dit kwadrant horen de volgende emoties: gespannen, gefrustreerd, geïrriteerd, gealarmeerd, bang, boos, geërgerd.

Stress wordt gekenmerkt door een gevoel dat medewerkers ervaren wanneer er werkdruk is of bij het ontbreken van zowel werk gerelateerde energiebronnen (denk aan autonomie, sociale steun, feedback en coaching), als persoonlijke energiebronnen (denk aan optimisme, eigenwaarde, stressbestendigheid en eigeneffectiviteit). Lichte of kortdurende werkstress is normaal op de werkvloer en kan zelfs positieve effecten hebben. Een beetje stress zorgt ervoor dat een medewerkers gefocust, gemotiveerd, energiek en alert zijn en nieuwe uitdagingen aanpakken. Echter, langdurende of overmatige stress kan een negatieve invloed hebben op de productiviteit, focus, sociale relaties en fysieke en mentale gezondheid van de medewerkers.

ONTEVREDENHEID

Binnen dit kwadrant horen de volgende emoties: moe, somber, verveeld, ellendig, verdrietig, depressief en zwak.

Ontevredenheid wordt gekenmerkt door medewerkers die een lage mate van energie en plezier ervaren op het werk. Ontevreden medewerkers zijn om een bepaalde reden afgehaakt (verveling door eentonig werk of zware vermoeidheid). Een kleine bron van ontevredenheid kan juist de motor zijn achter grote verbeteringen (wanneer je ontevredenheid snel omzet in actie!). Echter op de lange termijn kunnen aanhoudende ontevreden gevoelens een negatieve impact hebben op de betrokkenheid, motivatie, productiviteit en veranderingsbereidheid van de medewerker. Ontevreden medewerkers vertonen hogere verzuimcijfers, kunnen de sfeer in het team negatief beïnvloeden en zijn wellicht op zoek naar een andere baan.



TEVREDENHEID

Binnen dit kwadrant horen de volgende emoties: op mijn gemak, ontspannen, kalm, content, tevreden, sereen en slaperig.

Tevredenheid kan omschreven worden als een algemeen gevoel van welbevinden. Een tevreden medewerker is over het algemeen content wanneer het werk en de werkomgeving genoeg overeenkomen met zijn of haar behoeftes en verwachtingen. Dit kwadrant geeft een indicatie van het aantal medewerkers in je organisatie dat wel met plezier en motivatie werkt, maar een lagere activatiegraad kent dan de groep bevlogen medewerkers. Deze medewerkers hopen stilletjes dat zoveel mogelijk bij het oude blijft en kunnen daardoor een behoudende, afwachtende en soms defensieve houding hebben.

BEVLOGENHEID

Binnen dit kwadrant horen de volgende emoties: enthousiast, blij, verwonderd, opgewonden, geamuseerd, gelukkig, opgetogen en verheugd.

Bevlogenheid kan omschreven worden als het enthousiasme dat medewerkers voelen ten opzichte van hun werk. Het is de optelsom van de volgende drie factoren: bruisen van energie, sterke betrokkenheid bij de organisatie, collega's en klanten, en het volledig op kunnen gaan in het werk (flow). Een bevlogen medewerker beschikt over een uiterst positieve houding en zet graag een stapje extra om een bijdrage te leveren in hun werk, zich in te zetten voor de organisatie en collega's en om zichzelf te ontwikkelen. Bevlogen medewerkers werken harder en doelgerichter, staan open voor nieuwe ideeën, zijn zowel psychisch als fysiek gezond en beginnen elke werkdag met veel energie en plezier. Oftewel, zij dragen bij aan het succes van het team en de organisatie.





2. HOE MOET IK DE DATA OVER STEMMINGEN INTERPRETEREN?

Je vraagt je vast wel eens af of jouw behaalde resultaten goed of slecht zijn. Of wat de gewenste percentages binnen de stemmingskwadranten zijn? Welke doelen je kunt stellen om jouw resultaten te verbeteren? Per kwadrant geven we tips en uitleg!



Let op: de tijdsduur van het verzamelen van data is van essentieel belang om een betrouwbaar en representatief beeld te geven. Meet enkele weken (4-12) en gebruik deze informatie om te bepalen wat normaal, realistisch en gewenst is.

STRESSPERCENTAGE: GEWENSTE NIVEAUS INSCHATTEN EN MANAGEN

Wanneer kan of moet stress worden gedefinieerd als een mogelijke negatieve beïnvloeder van de prestaties? Wanneer zijn stressniveaus (te) hoog?

Richtlijn stresspercentage:
idealiter bevindt 0-20% van de medewerkers zich in dit kwadrant.

Stap 1: definieer een geaccepteerde stresswaarde.

De eerste stap die je moet nemen, is bepalen wat je als teamleider of team beschouwt als een geaccepteerd stressniveau - dit wordt de richtlijn. Bekijk hiervoor het gemiddelde stresspercentage van de afgelopen 4-12 weken. Stel dat jouw gemiddelde stresspercentage 21% is. Bespreek in het team of jullie de stress als negatief of normaal hebben ervaren? Heeft de stress een negatieve invloed gehad op de balans tussen werk en privé? Of hielp het jullie om de deadlines te halen en de teamprestaties te verbeteren? Kijk eens hoe stressniveaus in de loop van de tijd zijn veranderd. Wat beschouwen jullie als team (of als teamleider) als een geaccepteerd niveau van stress? Bepaal op basis van jullie richtlijn een doel (bijvoorbeeld maximaal 20% stress) of een bereik (bijvoorbeeld stress mag tussen 0-25% liggen). Het is belangrijk dat je het doel zo concreet mogelijk definieert. Na verloop van tijd kun je altijd besluiten om het een beetje aan te passen wanneer je ontdekt dat andere doelen leiden tot meer teamgeluk.

Stap 2: controleer op afwijkingen.

Nu jullie een richtlijn en doel hebben, wordt het vrij eenvoudig om te controleren of er afwijkingen zijn. Stress verdient nu aandacht als de volgende twee scenario's zich voordoen:

1. Het stressniveau in een week is aanzienlijk hoger dan de geaccepteerde stresswaarde (richtlijn). Bijvoorbeeld + 20% hoger.
2. Het gemiddelde wekelijkse stressniveau vertoont in de loop van de tijd een stijgende trendlijn en staat op het punt de geaccepteerde stresswaarde te overschrijden. In de afgelopen 4 weken neemt de stress bijvoorbeeld toe zonder een daling te vertonen.



Stel jezelf in deze scenario's de volgende vragen:

Zijn deze stressniveaus normaal?

Bijvoorbeeld als het een periode is waarin het team meer gestrest is vanwege aanvragen van klanten, seizoensinvloeden of branche/industrie specifieke werkzaamheden.

Zijn deze stressniveaus gewenst?

Bijvoorbeeld als er belangrijke deadlines naderen, kan een beetje stress nuttig zijn zodat medewerkers productiever en beter gefocust zijn.

Zijn deze stressniveaus tijdelijk?

Bijvoorbeeld als stress wordt veroorzaakt door onverwachte problemen of recent gecommuniceerde organisatorische veranderingen.

Heb je een van de bovenstaande vragen met 'nee' beantwoord? Dan is het tijd om actie te ondernemen.

Stap 3: gooi het onderwerp op tafel!

Verzamel je team of collega's en vraag: 'wat veroorzaakt deze stress', 'wat is er nodig om stress te verlichten?' En 'wat kunnen we samen doen om de negatieve stressgevoelens te verminderen?'





ONTEVREDENHEIDSPERCENTAGE: ZO LAAG MOGELIJK HOUDEN

Het cijfer van ontevredenheid wordt bepaald door emoties die vanuit diverse factoren veroorzaakt kunnen worden: lichamelijk, mentaal, werk gerelateerd of privé. Je wilt natuurlijk weten waar die oorzaak exact ligt. Hoewel 'stress' urgent voelt, moet 'ontevredenheid' niet onderschat worden. Doorgaans zitten de mensen die je bedrijf verlaten of de werksfeer beïnvloeden met negatieve energie in dit kwadrant.

Richtlijn ontevredenheidspercentage:
in de ideale situatie bevindt 0% van de medewerkers zich in dit kwadrant.

Stap 1: direct oorzaken opsporen

Zie je de afgelopen 4 weken dat meer dan 20% van je collega's tot het kwadrant 'ontevredenheid' behoort? Bespreek dan de stemmingsresultaten in het team of in een-op-een gesprekken. Maak duidelijk dat je een open gesprek wil voeren in een veilige omgeving, zo kun je dieper ingaan op de specifieke emoties die ontevredenheid veroorzaken. Bestrijden van somberheid vereist bijvoorbeeld een gevoeliger aanpak dan moeheid of verveling.

Stap 2: nulmeting van tevredenheid en belangrijkheid

Wil je aanvullend aan de gesprekken op teamniveau ook een overkoepelend beeld van (on)tevredenheid in de organisatie? Analyseer (of activeer opnieuw) de nulmeting om te ontdekken welke drijfveren een negatieve invloed hebben. De nulmeting resultaten zijn een blauwdruk om prioriteiten te bepalen. Belicht de thema's die hoog scoren op tevredenheid, en pak als eerste de thema's aan die zeer laag scoren. Vergelijk de resultaten eventueel ook op afdelings- of teamniveau voor een specifiekere aanpak.



Tip: als je in de E-learning omgeving filtert op het thema 'ontevredenheid', vind je het kennisartikel 'Hoe verhoog je medewerkerstevredenheid' met waardevolle tips.

GELUKSPERCENTAGE: POSITIEVE TREND IN GANG ZETTEN

Met de 2DAYSMOOD stemmingsvraag worden positieve emoties van medewerkers gemeten. Ze worden onderverdeeld in de kwadranten 'tevredenheid' (positieve emoties met een lager energieniveau) en 'bevlogenheid' (met een hoog energieniveau). Deze kwadranten kun je het beste samen analyseren als 'gelukspercentage'. Je kunt de geluksscore van je team of organisatie volgen als trendlijn in het online dashboard.

Richtlijn gelukspercentage:
idealiter is 75-100% van de medewerkers verspreid tussen de kwadranten van tevredenheid en bevlogenheid. Het is niet erg om kleine schommelingen in de trendlijnen te zien, niemand is 100% van de tijd gelukkig. Zolang de positieve trend maar terugkeert.



WETENSCHAPPELIJKE ACHTERGROND

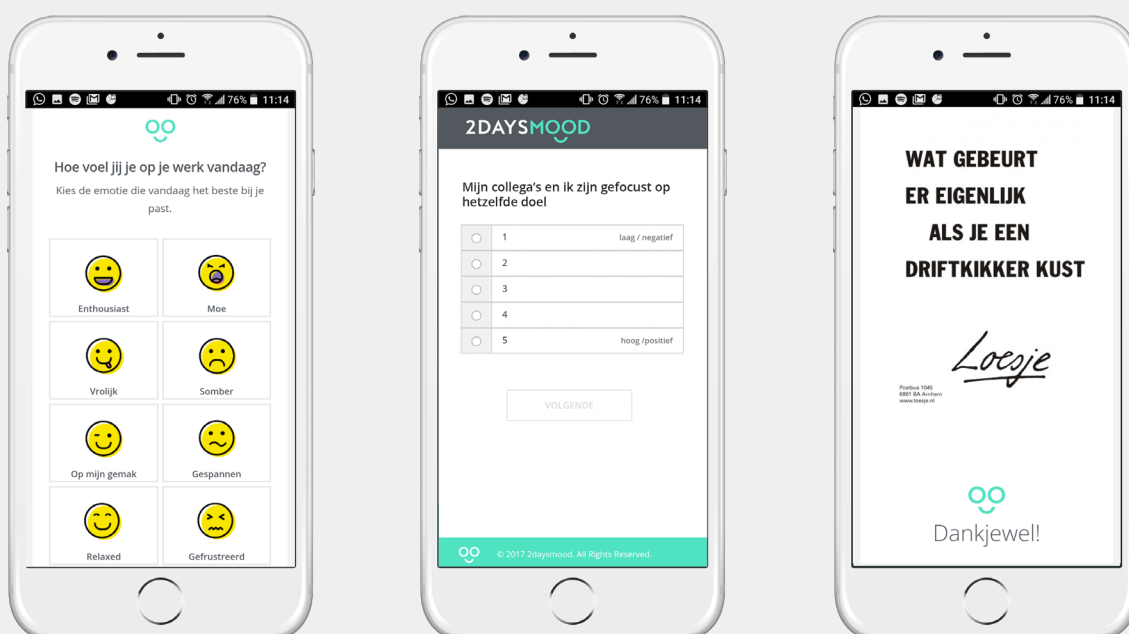
Geluk in je werk betekent dat je vaker positieve emoties ervaart dan negatieve emoties. Wanneer we positieve emoties ervaren, zijn we creatiever, zien we meer kansen, staan we meer open voor relaties met collega's en zijn we flexibeler en ruimdenkender (Barbara Frederickson, 2009). Dit draagt allemaal bij aan betere teamsamenwerking en -prestaties. Het ervaren van positieve emoties zal ook helpen duurzame energiebronnen op te bouwen en daarmee het vermogen vergroten om onaangename gebeurtenissen op het werk het hoofd te bieden (Barbara Frederickson, 2009).

Stap 1: bepaal jouw gewenste positiviteitsratio

Geluk op het werk betekent niet dat iedereen altijd ALLEEN positieve emoties moet ervaren. Dit is onrealistisch en zelfs niet gewenst. De ervaring van negatieve emotie is relevant en belangrijk in het leven, hierdoor ontstaat dieper begrip van onszelf of kunnen zich geweldige persoonlijkheidskenmerken ontwikkelen zoals bescheidenheid, empathie en zorgzaamheid. **Zonder dieptepunten kun je geen pieken ervaren.** Uit het onderzoek van Frederickson blijkt een positiviteitsratio van ongeveer 3 op 1 ideaal te zijn voor goed functionerende teams, relaties en huwelijken. Het ervaren van positieve emoties tot negatieve emoties in deze geschatte verhouding leidt ertoe dat mensen optimale niveaus van welzijn en veerkracht bereiken.

Stap 2: geen harde doelstelling maar een passende balans

Voorkom dat een hoge geluksscore een wekelijkse of maandelijkse doelstelling wordt. Verdrietig, moe, gefrustreerd of gespannen zijn hoort ook bij het werkende leven. Het is belangrijker dat mensen zich comfortabel genoeg voelen om hun echte stemming te laten zien. Dus vervang **'we streven elke week naar een geluksscore van 80%'** door meer flexibele doelen. Bekijk bijvoorbeeld hoe de gelukstrend in het online dashboard beweegt en bepaal een gewenste onder- en bovengrens. Gebruik bijvoorbeeld ook je positiviteitsratio voor langere periodes. Of probeer elke maand voor minstens één gelukspiek te zorgen (lees hierna tips hoe je dat kunt doen). In essentie, zorg dat het totale percentage positieve gevoelens de overhand heeft over negatieve gevoelens.





3. WELKE ACTIES MOET IK ONDERNEMEN?

Nu het duidelijk is hoe de resultaten te interpreteren zijn, is het tijd voor opvolging! Hiervoor gebruik je jouw meest recente nulmeting resultaten. Heb je die niet? Dan kun je (of de 2DAYSMOOD contact persoon in je organisatie) eerst een nieuwe nulmeting starten, die is binnen 6 weken afgerond.

Richtlijn: als je in de nulmeting resultaten (bijvoorbeeld in de heatmap) ziet dat het tevredenheidsniveau meer dan 1,5 punten lager is dan het belangrijkheidsniveau (gap score), verdienen deze drijfveren aandacht. Je kunt dit snel analyseren door de rode, oranje en groene spotlight aan te zetten. De rode scores hebben de hoogste prioriteit. Zie je weinig rood? (mooi zo!) Zoek dan de grootste gaps binnen de oranje scores.

Stap 1: stel prioriteiten

Niet alle onderwerpen hebben dezelfde prioriteit, of dienen per direct opgelost te worden. Hoe meer onderwerpen je wil aanpakken, hoe groter de kans dat een deel niet kan worden opgepakt en blijft liggen. Hierdoor verlies je de medewerkers in het proces. “Zie je wel, het wordt weer niet opgepakt”, pas hier voor op! Het is een echte dooddoener voor een medewerkersonderzoek. Stel op basis van de nulmeting uitkomsten vast welke knelpunten moeten worden opgepakt. Kijk hierbij naar de hoogte van de belangrijkheidsscore én de grootte van de ‘gap’ (het verschil tussen de belangrijkheidsscore en tevredenheidsscore). Zo ontdek je welke zaken de meeste urgentie hebben of waar de grootste verbetering te behalen valt. Maak onderscheid tussen korte en lange termijn, en organisatie-breed of afdelingsspecifiek.

Stap 2: kies een focus

In de ideale situatie ben jij een multitasker die alle problemen tegelijkertijd kan aanpakken. Helaas is het gewoonweg niet realistisch om meteen alle 15 drijfveren voor werkgeluk positief te beïnvloeden. Begin op basis van je prioriteiten altijd met 1 of 2 drijfveren die minder goed scoren als focus voor verbeteringsacties. Tip! Communiceer ook over een drijfveer die hoog scoort op tevredenheid. Deze positieve feedback benadrukt dat bepaalde onderwerpen al goed gaan, bevordert trots en is een goede stimulans voor de sfeer.

Stap 3: verdiepende metingen

Heb je meer feedback nodig om (zeker) te weten waarom een bepaalde score in de nulmeting laag is? Zet hier verdiepende metingen voor aan om meer diepgaande feedback te verzamelen binnen het aandachtsgebied. Selecteer in de survey module de juiste drijfveer en kies daar de statements die voor jouw organisatie van toepassing zijn. Probeer alleen vragen te selecteren waarvan jij denkt dat ze nodig zijn om meer inzicht te krijgen en doelgericht actie te ondernemen. Je kunt eventueel ook zelf een vraag toevoegen aan een drijfveer. Let hier wel op een uiterst nauwkeurige vraagstelling en zorg dat er een link is met de huidige en toekomstige strategie en planning!



Let op: meet alleen wanneer nodig!

Er is geen richtlijn voor de beste tijdsduur of inhoud van de verdiepende meting. Dit hangt helemaal af van de informatie die jij als directeur, HR of teamleider nog mist. De tijdsperiode van de meting is afhankelijk van het aantal geselecteerde vragen en survey frequentie. Denk strategisch, wanneer wil je dat de meting gereed is? Is dit de juiste timing? Hoe presenteer je de resultaten aan je medewerkers of team? Kijk bijvoorbeeld wanneer er een teamvergadering of organisatie-evenement gepland staat. Als je geen vervolgplan hebt, voer dan niet alleen een meting uit om de tijd te dekken. Pauzes tussen metingen in zijn ook prima en misschien zelfs gewenst tijdens de vakantieperiode of om het antwoordpercentage opnieuw een boost te geven.

Stap 4: kennis, tips en oefeningen voor verbetering!

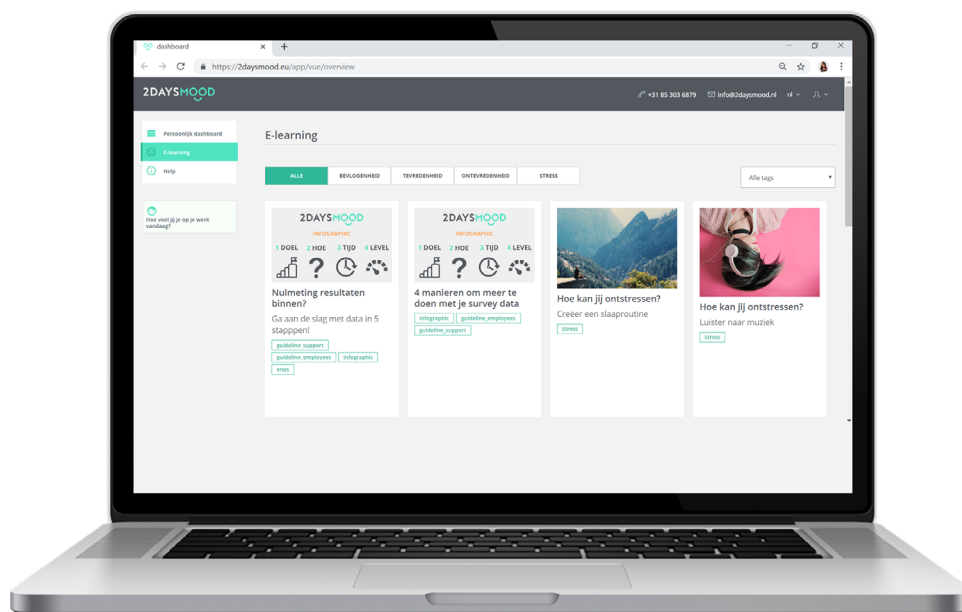
Je begint natuurlijk altijd met het communiceren van de resultaten, ook al heb je nog niet een volledig uitgedacht verbeteringsplan. Soms is het bespreekbaar maken al een enorme verbetering, liggen de oplossingen voor de hand, of hebben je collega's goede ideeën. Welke 3 acties kunnen je samen in je team ondernemen om negatieve scores positief te maken?

Naast jullie eigen ideeën hebben de organisatiepsychologen van 2DAYSMOOD ook tal van kennisartikelen, video's en praktische oefeningen samengesteld in de [online E-learning omgeving](#). Je kunt op onderwerp filteren om de juiste content te vinden.

Bijvoorbeeld op stemmingen (stress, bevlogenheid), maar ook op drijfveren (interne communicatie, werk-privé balans), en oefeningen speciaal voor teams en managers (team exercise, manager essentials)



Tip: filter in de E-learning op 'handleidingen' om het 10 stappenplan 'Van nulmeting naar continue meting in je organisatie' te lezen.





4. HOE KAN IK METEN OF MIJN ACTIES EFFECT HEBBEN?

De impact van jouw inzet, de bewustwording in de organisatie, of concrete interventies kun je op verschillende manieren en niveaus meten. We gaan ze een voor een af.

eNPS: impact meten op organisatieniveau

Acties en interventies op organisatieniveau kunnen worden gemeten via de employee Net Promotor Score. (Weet je het nog? Met de eNPS meet je hoe waarschijnlijk het is dat jouw medewerkers je organisatie aanraden als goede werkgever, op een schaal van 1 tot 10).

Richtlijn:

0% van de medewerkers zijn detractors (zij geven een score 0-6).

De eNPS kan worden gebruikt als KPI voor het management en de HR-afdeling. Omdat de score internationaal wordt erkend en wordt berekend volgens dezelfde formule, kan deze vergeleken worden met andere organisaties. Ben je benieuwd hoe jouw interne organisatie scoort ten opzichte van andere bedrijven in jouw branche? Voor de Nederlandse markt kun je bijvoorbeeld benchmarken met het onderzoek van Integron (rapport Medewerkersbeleving) of het rapport van het Happiness Bureau in samenwerking met Steda.

Maar wees voorzichtig: externe benchmarking mag naar onze mening nooit jouw enige referentiepunt zijn. Elke branche en organisatie is uniek. Daarom is het verstandiger en relevanter om naar je eigen cultuur en mensen te kijken. Hoe denken jouw medewerkers over jouw organisatie? Meet daarom regelmatig de eNPS en houd bij hoe deze in de loop van de tijd verandert.



Tip: bekijk ons leerartikel *'5 tips om je eNPS aan te pakken'* om de strategische waarde van de score beter te begrijpen. Selecteer hiervoor de tag enps in de e-learning omgeving.

15 Drijfveren nulmeting: impact meten op team- en organisatieniveau

Via de nulmeting kun je alle 15 drijfveren van werkgeluk (uit het Employee Happiness Model) in één keer doormeten op basisniveau. De resultaten zijn na 5 weken binnen. Je kunt de drijfveren ook afzonderlijk meten. Zo kun je meer diepgaande en verschillende soorten vraagstellingen kiezen.

Richtlijn: in de ideale situatie is de tevredenheidsscore hoger of gelijk aan de belangrijkheidsscore.



Hoe kun je dit aanpakken?

- Je kunt beginnen met de nulmeting en deze meting na 6 maanden herhalen. De resultaten zijn tot op teamniveau uit te splitsen. Je kunt dan de twee nulmetingen naast elkaar leggen om te vergelijken.
- Je kunt er ook voor kiezen om na de eerste nulmeting 1 of 2 verdiepende survey modules over drijfveren te activeren (de drijfveren die prioriteit hebben). Zorg dat je dan óók de vraag selecteert die werd gesteld in de nulmeting.
- Voor beide opties geldt dat je in het dashboard > resultaten > per thema (organisatie, werk, mensen, welzijn) een trendlijn zult zien. In de getoonde grafiek per drijfveer worden automatisch meerdere meetpunten zichtbaar wanneer je dezelfde nulmeting vragen meerdere malen hebt gesteld (vergeet niet om een ruime tijdperiode in te stellen).

Waar moet je op letten?

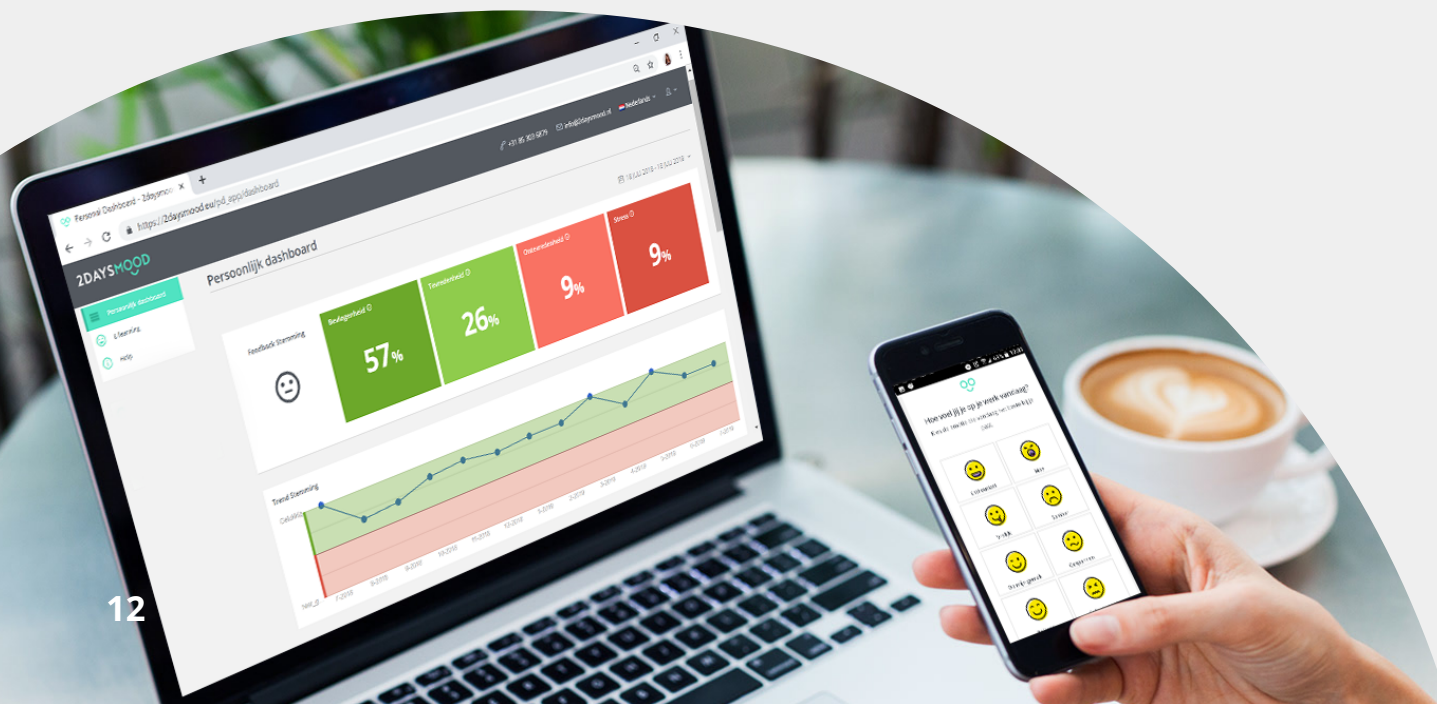
De impact van je acties kun je nu dus zien door de hoogte van de scores en door afnemende verschillen (de gap) tussen de tevredenheidsscore (huidige situatie) en belangrijkheidscore (gewenste situatie).

-  **Tip:** in het online dashboard krijg je via de menu-optie 'Gebruikershulp' meteen toegang tot handleidingen. Lees hier het handboek '15 drijfveren die werkgeluk beïnvloeden' om meer inspiratie en inzicht te krijgen in hoe je betrokkenheid en werkgeluk concreet kunt verbeteren.

Stemming: meet impact op teamniveau

Op teamniveau kun je het resultaat van gesprekken en interventies onmiddellijk (of althans op korte termijn) detecteren in de stemmingswisselingen.

-  **Tip:** Je kunt de impact op teamniveau ook gezamenlijk en doelgericht aanpakken! Filter op 'Infographic' in de E-learning en bekijk de infographic '*Meer energie in je team in 6 weken*'.





CONCLUSIE

- 👁️ Ten eerste, begrijp de gegevens en resultaten die al zijn verzameld.
- 👁️ Ten tweede, geef als team of teamleider betekenis aan de gegevens.
- 👁️ Ten derde, volg de resultaten op door actie te ondernemen.
- 👁️ Ten vierde, monitor de impact van (team) acties en interventies.

Welke score je ook gebruikt om de impact te meten, bepaal niet zomaar een doel. Kijk vooral op teamniveau, wat is een realistische en gewenste richtlijn? Stress, geluk en drijfveren van geluk kunnen (tijdelijk) worden beïnvloed door externe factoren, persoonlijkheidskenmerken en werksituaties. Dit kan per team verschillen. Definieer samen de geaccepteerde percentages, scores of gewenste doelstellingen.

Robin van der Meulen | Strategic Happiness Expert | 2DAYSMOOD

*Voor meer informatie, tips en ondersteuning ga naar
'gebruikershulp' en 'e-learning' in je online dashboard*
