

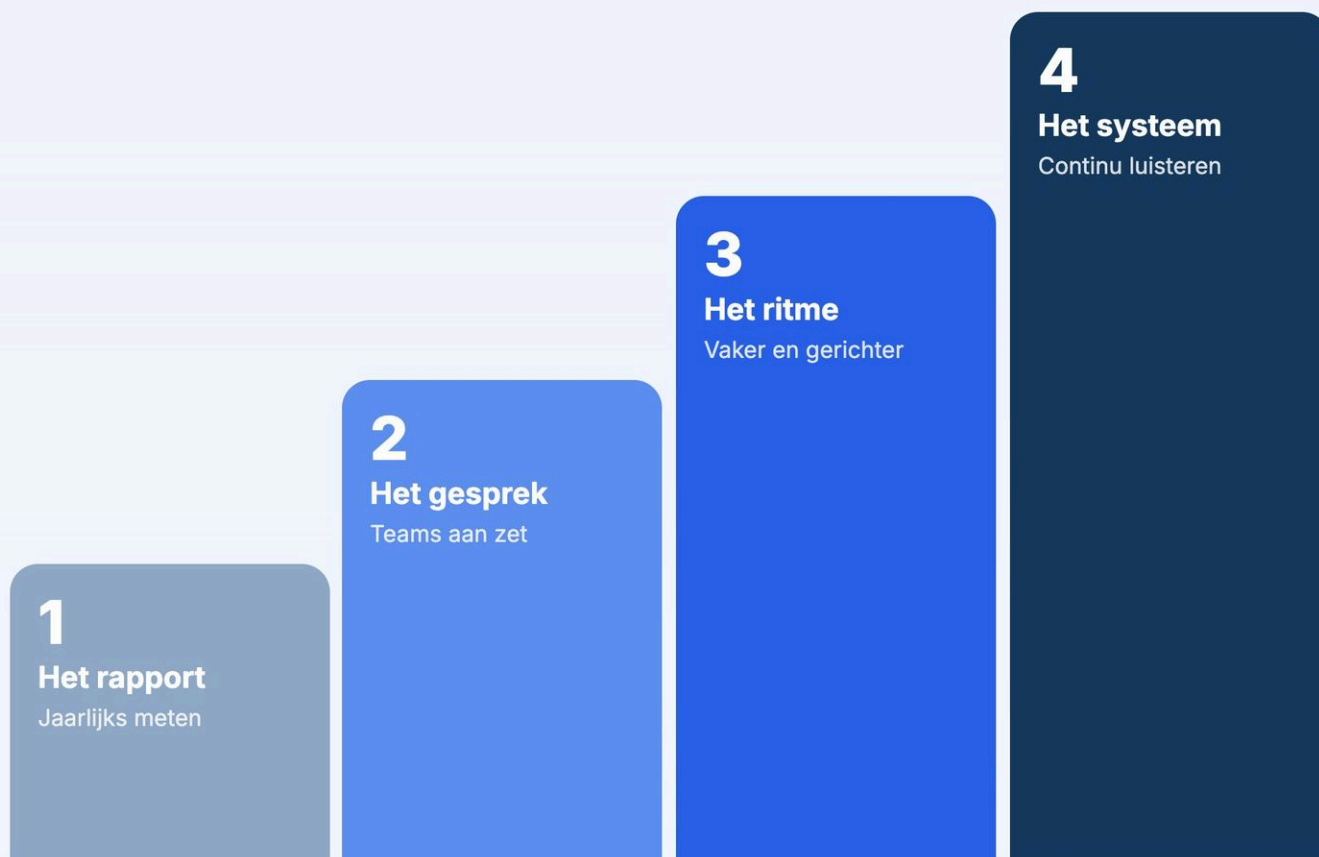
KENNISCENTRUM • OKTOBER 2026

Van jaarlijks MTO naar continu luisteren

Een groeimodel in vier fasen. Bepaal waar je staat, en zet de volgende stap.

VIER FASEN, ÉÉN TREDE TEGELIJK

Met zelfscan op pagina 6



Voor HR-leiders die meer uit hun medewerkersonderzoek willen halen, en willen weten wat de volgende stap is.

Met zelfscan, profiel en werkblad.
Bronnen op pagina 16

IN ÉÉN MINUUT

Het hele model op één pagina

Vier fasen, steeds bekeken langs vier dimensies: vragen, zien, doen en meten.

FASE 1**Het rapport**

Eén meting per jaar. HR en MT lezen het rapport, HR maakt het plan.

FASE 2**Het gesprek**

Teams zien hun eigen uitkomsten en kiezen zelf wat ze verbeteren.

FASE 3**Het ritme**

Tussendoor korte metingen en vaste momenten. Je ziet of acties werken.

FASE 4**Het systeem**

Een luisterplan dat meeloopt met de loopbaan en de strategie.

VIER DIMENSIES, ELKE FASE**Vragen**

Wat en hoe vaak vraag je?

Zien

Wie ziet de uitkomsten, en wanneer?

Doen

Wat gebeurt er daarna?

Meten

Weet je of het werkt?

1**Je fase is je zwakste schakel.**

Veel vragen en weinig doen is geen fase 3. Het is fase 1 met meer vragen.

2**Groei één trede tegelijk.**

Wie een fase overslaat, krijgt meer data en hetzelfde rapport.

3**Fase 4 is geen verplichting.**

De beste fase is de fase die je organisatie kan opvolgen.

Continu luisteren begint niet met vaker vragen. Het begint met beter opvolgen.

HOOFDSTUK 1 · HERKENNING

Een jaar met één meting

In maart is iedereen er even mee bezig. Daarna wordt het stil, tot de volgende uitnodiging.

AANDACHT VOOR DE UITKOMSTEN, OVER EEN JAAR

illustratief

**MEDEWERKER**

"Ik vul het elk jaar in, maar ik hoor er nooit meer iets van."

TEAMLEIDER

"Ik kreeg een PDF over de hele afdeling. Wat moet ik daar met mijn team mee?"

HR

"Het actieplan staat. Maar of het iets doet, weten we pas volgend jaar."

DIRECTIE

"De score ging van 7,1 naar 7,0. Is dat erg?"

DIT IS FASE 1

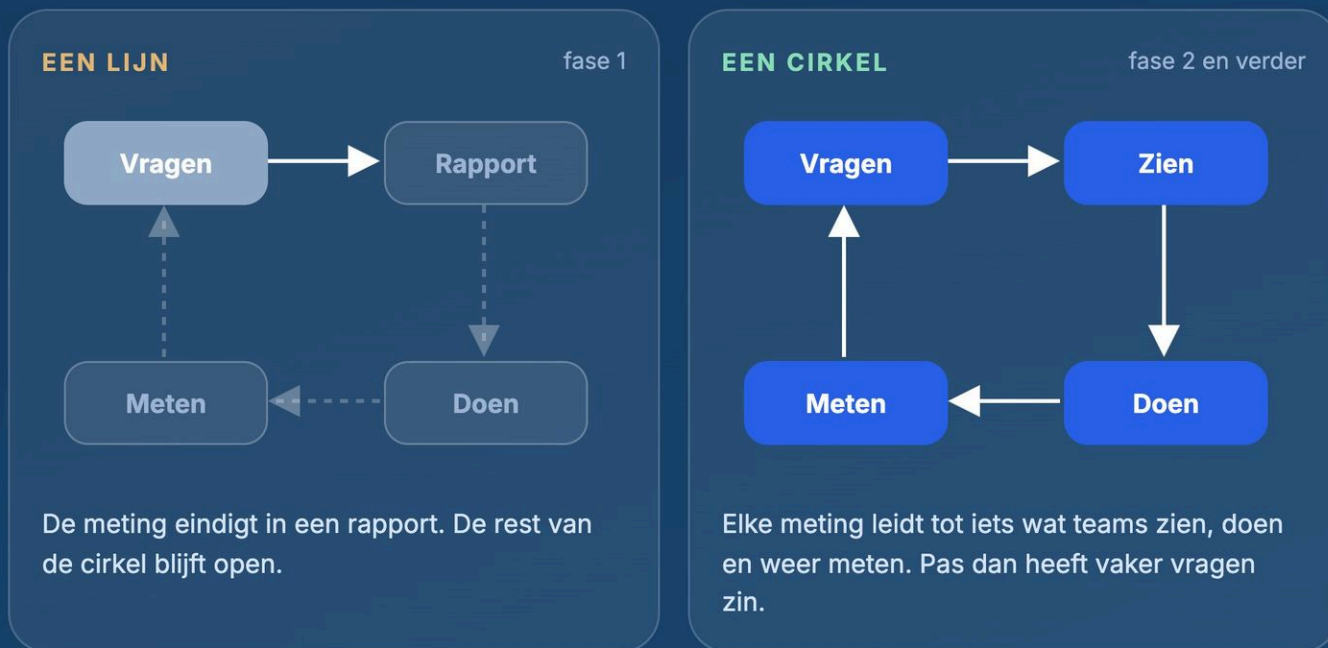
Niets mis mee. Het is een begin. Maar het rapport is het eindpunt geworden, terwijl het een startpunt had moeten zijn.

De lijn, de citaten en de scores zijn verzonnen. Het patroon zien we in veel organisaties terug.

HOOFDSTUK 1 · HET INZICHT

Groeien is de cirkel sluiten

Het verschil tussen fase 1 en fase 4 zit niet in het aantal vragenlijsten. Het zit in wat er tussen twee metingen gebeurt.



Een volgende fase betekent niet vaker meten. Het betekent dat de cirkel vaker rond gaat.

Groepen die zagen dat er iets met de uitkomsten gebeurde, oordeelden positiever. Wie niets zag, oordeelde negatiever dan wie niet meedeed.

Church e.a., 2012; veldstudie over 11 jaar



Een review van 53 studies: na opvolging verbeteren uitkomsten meestal. Het effect wisselt per organisatie.

Huebner en Zacher, 2021



Klaar zijn voor verandering is willen én denken dat je het kunt. Dat vertrouwen groeit door het te doen.

Weiner, 2009; theorie, geen meta-analyse



HOOFDSTUK 2 · HET MODEL

Vier fasen, vier dimensies

Zo ziet elke fase eruit, voor wat je vraagt, wie het ziet, wat je doet en hoe je weet of het werkt.

	FASE 1 Het rapport	FASE 2 Het gesprek	FASE 3 Het ritme	FASE 4 Het systeem
Vragen Wat en hoe vaak vraag je?	Eén breed onderzoek per jaar of minder. Vaak via een extern bureau.	Breed onderzoek, met vragen die teams zelf kunnen oppakken.	Daarnaast korte pulsen en thema-onderzoek op wat speelt.	Een luisterplan: ook momenten in de loopbaan, 360 en cultuur.
Zien Wie ziet de uitkomsten, en wanneer?	HR en MT krijgen een rapport. Teams zien weinig.	Elk team ziet de eigen uitkomsten, snel na de meting.	Teamleiders zien hun trend tussen metingen.	Bronnen komen samen, naast HR-data als verloop en verzuim.
Doen Wat gebeurt er daarna?	HR maakt één actieplan voor de hele organisatie.	Teams kiezen zelf één of twee acties.	Elke actie heeft een eigenaar, deadline en status.	Verbeteren hoort bij het werkoverleg en de gesprekscyclus.
Metten Weet je of het werkt?	De score vergelijken met vorig jaar.	Medewerkers horen wat er met hun input gebeurt.	Een korte meting laat zien of een actie werkt.	Je weet welke signalen bij jou samengaan met verloop.

Lees van links naar rechts

Elke fase bouwt voort op de vorige. Fase 3 zonder de teamgesprekken van fase 2 werkt niet.

Lees van boven naar beneden

Vragen is het makkelijkst om op te schalen. Doen en meten blijven het vaakst achter.

Een praktijkmodel

Gebouwd op onderzoek naar opvolging en feedback. Het model zelf is niet wetenschappelijk getoetst.

HOOFDSTUK 3 · WAAR STA JE?

Zelfscan: zestien vragen, tien minuten

Kruis per uitspraak aan wat nu al waar is. Niet wat je van plan bent.

Vragen

JA NEE

- 1 We deden de afgelopen twee jaar een breed medewerkersonderzoek. ☐ ☐
- 2 De vragen gaan over dingen die teams zelf kunnen beïnvloeden. ☐ ☐
- 3 Tussen twee brede metingen vragen we kort door op een paar thema's. ☐ ☐
- 4 We vragen ook op vaste momenten: na de start, bij een overstap of bij vertrek. ☐ ☐

Mijn fase voor vragen

Zien

JA NEE

- 1 Het MT heeft de uitkomsten besproken. ☐ ☐
- 2 Elk team kreeg binnen een maand de eigen uitkomsten. ☐ ☐
- 3 Teamleiders zien zelf hoe hun team zich ontwikkelt tussen metingen. ☐ ☐
- 4 We kunnen uitkomsten naast verloop of verzuim leggen. ☐ ☐

Mijn fase voor zien

Doen

JA NEE

- 1 Na de laatste meting is minstens één actie gestart. ☐ ☐
- 2 Teams hebben zelf acties gekozen. ☐ ☐
- 3 Elke actie heeft een eigenaar en een deadline, en we kennen de status. ☐ ☐
- 4 Teamleiders bespreken uitkomsten in hun gewone overleg en gesprekken. ☐ ☐

Mijn fase voor doen

Metten

JA NEE

- 1 We vergelijken de uitkomsten met de vorige meting. ☐ ☐
- 2 Medewerkers hebben gehoord wat er met hun input is gedaan. ☐ ☐
- 3 We hebben gemeten of een actie effect had. ☐ ☐
- 4 We weten welke signalen bij ons samengaan met verloop of verzuim. ☐ ☐

Mijn fase voor meten

ZO TEL JE

Begin per blok bij 1 en tel door tot je eerste nee. Drie keer ja en dan een nee? Dan zit je op fase 3. Een ja ná je eerste nee telt niet mee.

JOUW FASE

Je fase is je laagste score. Teken je vier scores op de volgende pagina. Doe de scan met twee of drie collega's, en vergelijk.

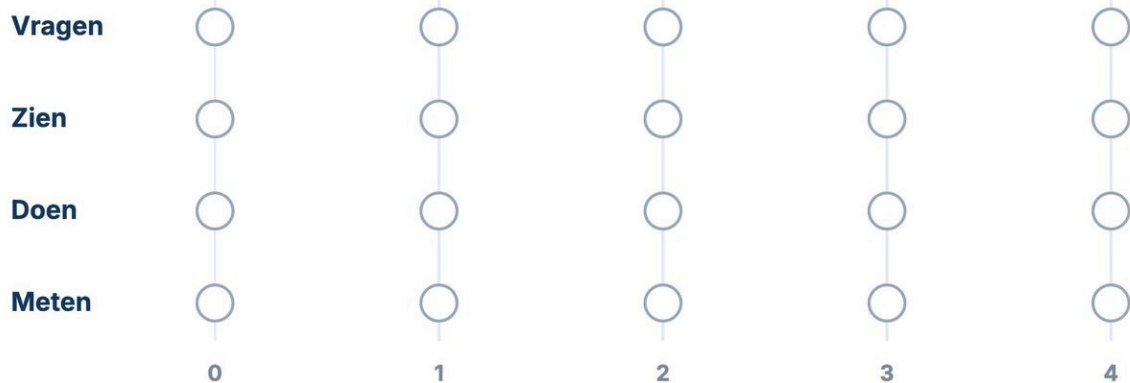
HOOFDSTUK 3 · WAAR STA JE?

Teken je profiel

Bijna geen organisatie zit op alle vier dimensies in dezelfde fase. Juist die scheefheid vertelt je waar je moet beginnen.

MIJN PROFIEL · KLEUR JE SCORE PER RIJ IN, EN VERBIND DE PUNTEN

fase 0 tot 4



DRIE PROFIELEN DIE WE VAAK ZIEN

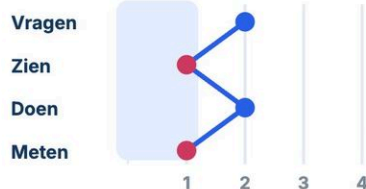
Veel vragen, weinig doen



Pulsen lopen, maar acties blijven liggen. Respons gaat dalen.

Eerst doen versterken: acties als projecten, terugkoppelen.

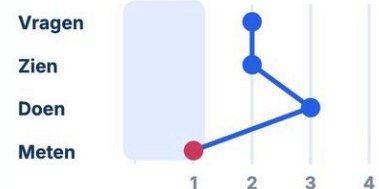
Goed rapport, niemand ziet het



HR weet veel. Teamleiders weten weinig van hun eigen team.

Eerst zien versterken: elk team de eigen uitkomsten.

Druk bezig, geen idee of het werkt



Teams doen veel, maar niemand weet wat helpt.

Eerst meten versterken: kort nameten op gekozen thema's.

DE VUISTREGEL

Groei eerst de laagste dimensie, pas dan de rest. De rode stip bepaalt je fase. Het blauwe vlak is wat je organisatie nu al echt kan dragen.

HOOFDSTUK 4 · VAN FASE 1 NAAR 2

Van het rapport naar het gesprek

De grootste stap in het model. Je meet niet vaker, maar de uitkomsten gaan van het MT naar de teams.

FASE 1 · HET RAPPORT

FASE 2 · HET GESPREK

FASE 3 · HET RITME

FASE 4 · HET SYSTEEM

HERKEN JE FASE 1

- Uitkomsten komen weken later in een rapport.
- Teams zien hun eigen cijfers niet.
- De respons zakt, want medewerkers zien weinig terug.

KLAAR VOOR FASE 2 ALS

- ☐ Het MT wil dat teamleiders eigenaar worden.
- ☐ Je een breed onderzoek doet of plant.
- ☐ Teamleiders tijd hebben voor één teamgesprek.

DRIE STAPPEN

1

Kies vragen die teams zelf kunnen oppakken

Schrap vragen waar niemand in de organisatie iets mee kan of wil. Minder vragen, meer gesprek.

2

Geef elk team de eigen uitkomsten, binnen een maand

Met een korte gespreksopzet voor de teamleider. Wacht niet op het totaalrapport.

3

Laat teams één of twee acties kiezen, en vertel iedereen wat er gebeurt

Klein en haalbaar wilt. Plan het terugkoppelen net zo vast als de meting.



ZO HELPT DEEPLER

Research

vanaf Basic

Research: van organisatierapport naar teaminzicht

- Elk team krijgt eigen sturingsinformatie.
- Groepen worden pas zichtbaar vanaf 6 respondenten.
- Een AI-coach maakt van teamantwoorden concrete voorstellen voor de leidinggevende.
- Start met 18 standaardmodules, of laat je vragenlijst valideren.

ONDERZOEK

Groepen die zagen dat er iets met de uitkomsten gebeurde, oordeelden op alle vragen positiever. Niet de meting, maar de opvolging maakt het verschil.

Church e.a., 2012; Huebner en Zacher, 2021

BLOG

Zo koppel je MTO-resultaten terug aan teams



KLANTCASE

Medewerkersonderzoek in de zorg



HOOFDSTUK 4 · VAN FASE 2 NAAR 3

Van het gesprek naar een ritme

Teams voeren het gesprek. Nu zorg je dat acties blijven lopen, en dat je ziet of ze werken.

FASE 1 · HET RAPPORT

FASE 2 · HET GESPREK

FASE 3 · HET RITME

FASE 4 · HET SYSTEEM

HERKEN JE FASE 2

- Teams kiezen acties, maar die verwateren.
- Na een jaar weet niemand of een actie hielp.
- Een nieuw thema moet wachten op de volgende meting.

KLAAR VOOR FASE 3 ALS

- ☐ Teams echt acties hebben uitgevoerd.
- ☐ Je wilt weten welke acties werken.
- ☐ Er een thema speelt dat geen jaar kan wachten.

DRIE STAPPEN

1

Maak van elke actie een klein project

Met een eigenaar, een deadline en een status. Zo ziet het team dat het serieus is.

2

Meet tussendoor kort op de thema's van de teams

Een paar vragen, niet het hele onderzoek opnieuw. Houd je brede meting erbij.

3

Begin met één moment in de loopbaan

Vaak is dat onboarding. Daar is het verloop het hoogst, en daar maakt een vroege vraag het meeste verschil.



ZO HELPT DEEPLER

Research

Journeys

Research en Journeys: acties volgen en tussendoor meten

- Overgenomen acties worden projecten met eigenaar, deadline en status.
- Medewerkers geven feedback in minder dan twee minuten.
- Onbeperkt pulsmetingen in Research, in elk pakket.
- Journeys meet onboarding, bijvoorbeeld op dag 7, 30 en 90.

ONDERZOEK

Een puls geeft een betrouwbaar algemeen beeld, maar ziet kleine verschillen slecht. Wie korter dan een jaar in dienst is, wisselt ongeveer twee keer zo vaak van baan.

Brown, 2022 (één studie); CBS, 2025: 7,3% tegen 3,8% per kwartaal

BLOG Ben je klaar voor een pulsmeting?



KLANTCASE

Continu feedback in de logistiek



HOOFDSTUK 4 · VAN FASE 3 NAAR 4

Van een ritme naar een systeem

Je meet op meerdere momenten. Nu breng je samenhang aan, en koppel je luisteren aan de loopbaan en de strategie.

FASE 1 · HET RAPPORT

FASE 2 · HET GESPREK

FASE 3 · HET RITME

FASE 4 · HET SYSTEEM

HERKEN JE FASE 3

- Je meet op meerdere manieren, maar los van elkaar.
- Gegevens staan in verschillende systemen.
- Teamleiders krijgen signalen uit veel hoeken.

KLAAR VOOR FASE 4 ALS

- ☐ Teams uitkomsten zelf oppakken, zonder dat HR duwt.
- ☐ Je HR-systeem betrouwbare gegevens heeft.
- ☐ Je leiderschap of cultuur gericht wilt ontwikkelen.

DRIE STAPPEN

1

Maak een luisterplan

Per vraag: welk ritme, wie ziet het, wie doet er iets mee. Schrap wat geen eigenaar heeft.

2

Koppel aan je HR-systeem

Dan starten momenten vanzelf, zoals een eerste werkdag of een vertrek. En komen uitkomsten naast verloop en verzuim.

3

Voeg toe wat bij je strategie past

Bijvoorbeeld 360-feedback voor leidinggevenden, of cultuuronderzoek bij een verandering of fusie.



ZO HELPT DEEPLER

Plus

Enterprise

Journeys, 360 en Culture: luisteren langs loopbaan en strategie

- Journeys volgt de loopbaan, van start tot overstap en vertrek.
- 360 laat groei over rondes zien, met een teamheatmap (vanaf Plus).
- Triggers uit je HR-systeem, zoals AFAS of Visma (Enterprise).
- Culture zet de huidige naast de gewenste cultuur (vanaf Plus).

ONDERZOEK

Betrokkenheid per team hangt samen met prestaties (.38) en met verloop (–.30). Samenhang is geen bewezen oorzaak, maar wel een reden om ze naast elkaar te leggen.

Harter, Schmidt en Hayes, 2002; 42 studies, 7.939 bedrijfsonderdelen



KLANTCASE

Onboarding van nieuwe medewerkers in de productie



KLANTCASE

Leiderschapontwikkeling met 360 voor het MT



HOOFDSTUK 4 · FASE 4 VOLHOUDEN

In fase 4: volhouden en snoeien

Continu luisteren is geen eindpunt. Het systeem blijft alleen gezond als je het blijft onderhouden.

FASE 1 · HET RAPPORT

FASE 2 · HET GESPREK

FASE 3 · HET RITME

FASE 4 · HET SYSTEEM

HERKEN JE FASE 4

- Luisteren hoort bij hoe teams werken.
- HR regisseert, teams en leiders voeren uit.
- Uitkomsten sturen besluiten over beleid.

WAAR HET MISGAAT

- ☐ Steeds meer vragen, ook zonder eigenaar.
- ☐ Signalen die niemand oppakt.
- ☐ Metingen die blijven lopen terwijl de vraag veranderde.

DRIE STAPPEN

1

Evalueer je luisterplan elk jaar

Welke meting leidde tot een besluit of actie? Wat leverde niets op? Schrap of verander dat.

2

Bewaak de last voor medewerkers

Tel hoe vaak één medewerker per jaar een vraag krijgt, over alle metingen heen. Vraag niets wat je al weet.

3

Maak het onderdeel van de gesprekscyclus

Uitkomsten komen terug in het werkoverleg en in het gesprek tussen leidinggevende en medewerker.



ZO HELPT DEEPLER

Enterprise

500+ medewerkers

Enterprise: alle suites in één omgeving

- Onbeperkt modules in Research en onbeperkt journeys.
- Uitgebreide beveiliging, met eigen sleutelbeheer als optie.
- Koppelingen met je HR-systeem, en inloggen met SSO.
- Ondersteuning met een reactietijd van 8 uur.

ONDERZOEK

Feedback verbetert prestaties gemiddeld, maar in ruim een derde van de gevallen gaan ze erop achteruit. Meer feedback is niet vanzelf beter.

Kluger en DeNisi, 1996; meta-analyse, 607 effecten



BLOG Van gesprekscyclus naar doorlopend gesprek



HOOFDSTUK 5 · VALKUILEN

Vijf manieren om te vroeg te groeien

De meeste problemen ontstaan niet doordat organisaties te weinig meten. Ze ontstaan doordat het meten sneller groeit dan het opvolgen.



Te snel te vaak meten



Wie veel vragen kort na elkaar stelt, ziet de respons dalen. Vooral als medewerkers niets terugzien.

Porter e.a., 2004 (studenten); Anseel e.a., 2010

ZO VOORKOM JE HET

Bouw het ritme op met je opvolging mee. Eerst kwartaal, dan pas maand.



Meten zonder opvolgen



Wie meedoet en niets terugziet, oordeelt negatiever dan wie niet meedeed. Dat is erger dan niet meten.

Church e.a., 2012; Huebner en Zacher, 2021

ZO VOORKOM JE HET

Plan het terugkoppelen tegelijk met de meting.



Een fase overslaan

PRAKTIJK

Pulsen zonder teamgesprek geeft meer data, maar hetzelfde rapport. Het werk verschuift niet naar de teams.

Praktijkervaring

ZO VOORKOM JE HET

Check je profiel: groei eerst je laagste dimensie.



Feedback zonder gesprek



Een 360 of teamrapport zonder begeleiding kan prestaties ook verslechteren.

Kluger en DeNisi, 1996; Smither e.a., 2005

ZO VOORKOM JE HET

Koppel elke uitkomst aan een gesprek en een doel.



OR en privacy te laat

Wet

Een systeem dat doorlopend gegevens over medewerkers verwerkt, kan instemmingsplichtig zijn. Soms is een DPIA nodig.

WOR art. 27 lid 1 sub k en l; AP-lijst DPIA

ZO VOORKOM JE HET

Betrek OR en privacy vóór je kiest, niet erna.

BLOG

Survey fatigue: het ligt niet aan de vragenlijst

deepler.io/survey-fatigue-luisteren-zonder-actie →

Balkjes: twee is meta-analyse of brede review, één is losse studie. Dit is geen juridisch advies: check bij je eigen jurist of privacy officer wat voor jouw situatie geldt.

HOOFDSTUK 6 · DE ROUTE

Eén jaar, één fase verder

Zo kan een organisatie in fase 1 in twaalf maanden een stevige fase 2 neerzetten, met een eerste stap naar fase 3.

VOORBEELDRUTE · VAN FASE 1 NAAR FASE 2, MET EEN EERSTE STAP IN 3

illustratief



MIJLPALEN

MAAND 3

Elk team heeft de eigen uitkomsten gezien.

MAAND 5

Elk team heeft één of twee acties lopen.

MAAND 7

Je weet voor het eerst of acties werken.

MAAND 12

Je profiel: zien en doen in fase 2, vragen en meten op weg naar 3.

WAAROM NIET SNELLER?

Teams leren pas acties kiezen als ze het een keer gedaan hebben. Wie in maand 4 al maandelijks pulst, meet vooral dat er nog niets veranderd is. Eén goede cirkel per jaar is meer waard dan vier halve.

HOOFDSTUK 6 · MET DEEPLER

Deepler groeit met je mee

Je hoeft niet alles in één keer te kopen. Begin met wat past bij je volgende fase, en breid uit als de opvolging staat.

NAAR FASE 2

Research

Breed onderzoek met teamrapporten, AI-coach en acties als projecten.

Basic

NAAR FASE 3

Research en Journeys

Onbeperkt pulsmetingen. Meer modules voor thema-onderzoek. Eén of meer journeys, zoals onboarding.

Plus

NAAR FASE 4

Alle vier de suites

360 met groei over rondes, cultuur met gap-analyse, journeys langs de hele loopbaan.

Plus of Enterprise

IN FASE 4

Alle vier, gekoppeld

Koppeling met je HR-systeem, triggers voor journeys, SSO en uitgebreide beveiliging.

Enterprise

BASIC

vanaf €2,49

per medewerker per maand,
per suite

PLUS

vanaf €3,49

per medewerker per maand,
per suite

ENTERPRISE

op maat

voor 500 medewerkers of meer

GROEIEN WORDT GOEDKOPER

Bundelkorting: de tweede suite 50% korting, de derde 75%, de vierde gratis. Jaarlijks gefactureerd.

ELKE START

Met een pilot en functionele test, en een validatiesessie voor je vragenlijst. Je data staan in Microsoft Azure in Amsterdam.

PRIJZEN Alle pakketten en wat erin zitdeepler.io/prijzen →**DEMO** Zie hoe teams hun uitkomsten krijgendeepler.io/demo-aanvragen →

Prijzen en pakketinhoud van oktober 2026. De actuele stand staat op deepler.io/prijzen. Welke suite en welk pakket bij welke fase past, is een advies, geen regel.

WERKBLAD · JOUW VOLGENDE STAP

Jouw volgende trede

Vul je scores in, kies je doel voor over een jaar, en maak de eerste drie maanden concreet.

	NU (FASE)	OVER 12 MAANDEN
Vragen		
Zien		
Doen		
Metten		

WIE HEB IK NODIG?

- ☐ MT of directie
- ☐ Ondernemingsraad
- ☐ Privacy officer of FG
- ☐ IT
- ☐ Teamleiders
- ☐ Medewerkers zelf

Mijn laagste dimensie, en waarom die achterblijft

De drie stappen die ik de komende drie maanden zet

Hoe ik over zes maanden weet dat het werkt

Wat ik bewust nog niet doe

TIP

Neem dit werkblad mee naar je MT. Laat iedereen eerst los de zelfscan invullen. De verschillen in jullie profielen zijn vaak het beste gesprek.

VERANTWOORDING

Bronnen

ONDERZOEK EN WETGEVING

Anseel e.a. (2010). Response rates in organizational science, 1995-2008. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 335-349.

Brown (2022). Pulse surveys. *Industrial and Organizational Psychology*, 15(1), 137-149.

CBS (2025). Minder werknemers stappen over naar een andere werkgever. 14 augustus 2025.

Church e.a. (2012). Is there a connection between survey action and employee attitudes? *Research in Organizational Change and Development*, 20, 223-264.

Harter, Schmidt en Hayes (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.

Huebner en Zacher (2021). Following up on employee surveys: a conceptual framework and systematic review. *Frontiers in Psychology*, 12, 801073.

Kluger en DeNisi (1996). The effects of feedback interventions on performance. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254-284.

Porter, Whitcomb en Weitzer (2004). Multiple surveys of students and survey fatigue. *New Directions for Institutional Research*, 121, 63-73.

Smither, London en Reilly (2005). Does performance improve following multisource feedback? *Personnel Psychology*, 58(1), 33-66.

Weiner (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implementation Science*, 4, 67.

Wet op de ondernemingsraden art. 27 lid 1 sub k en l. Autoriteit Persoonsgegevens: lijst verplichte DPIA.

Bewijs: twee balkjes is meta-analyse of brede review, één is losse studie of theorie. **Wat we niet claimen:** het groeimodel zelf is een praktijkmodel van Deepler en niet wetenschappelijk getoetst. Er is weinig onafhankelijk onderzoek naar pulsmetingen. De studie naar respons bij herhaald vragen ging over studenten. Samenhang is geen oorzaak. De grafiek, citaten, profielen en route zijn illustraties.

Over Deepler. Deepler is in 2021 opgericht door vier verandermanagers. We helpen organisaties luisteren naar medewerkers, en zien wat er nodig is. Beter presteren door beter luisteren. deepler.io/over-ons

BESPREEK JE PROFIEL***Wat is jouw volgende trede?***

Scan de code en plan een kennismakingsgesprek. Neem je ingevulde zelfscan mee: dan kijken we samen naar je volgende stap.

deepler.io/plan-een-kennismakingsgesprek →

