

Doe eens onderzoek naar

Achterbanbeleid is een vaak terugkerend thema op trainingen. Helaas is de kans groot dat het thema leidt tot een toberige sfeer. Or's vragen zich af waarom er zo weinig reactie volgt op die enkele vragen die ze mailen. Verbetering van de communicatie blijkt moeizaam. Tijdens de training wordt de or weer in groepjes verdeeld om tot oplossingen te komen. Zuchtend gaan de or-leden aan de slag om nieuwe ideeën te zoeken om het contact te verbeteren. Net als verleden jaar en het jaar daarvoor...

Door Harry Hartmann

- **Verzin het niet zelf**
- **Weet wat je wilt vragen**
- **Zevenstappenplan**

Or's hebben de neiging zelf op zoek te gaan naar verbeterpunten in de achterbancommunicatie. In feite ben je nu aanbodgericht bezig als or. Of dit leidt tot oplossingen die aansluiten bij de wensen van de achterban blijft onzeker. Je kunt het ook andersom aanpakken, dus op een vraaggerichte wijze. Laat de achterban zelf met voorstellen komen. Een efficiënte werkwijze die hier naadloos bij aansluit, is het werken met vragenlijsten. Voor het maken van een vragenlijst is het handig om kort stil te staan bij een aantal keuzes. Deze keuzes worden hieronder in zeven stappen behandeld.

Stap 1: Wat wil je precies meten? Maak een vraagstelling.

Voordat je begint met het maken van een aantal vragen, is het handig om stil te staan bij wat je precies wilt weten. De vraagstelling dus. Stel dat je als or wilt weten op welke wijze de achterban zich wil laten betrekken door de or. Je moet dan niet alleen vragen stellen hoe men geïnformeerd wil worden, maar vooral ook hoe men benaderd wil worden. Betrokkenheid is immers meer dan alleen maar passief informatie tot je doen komen. Ook kun je de vraagstelling in de inleidende tekst van de vragenlijst zetten. Zo weet degene die de lijst invult waar hij aan begint. Een helder doel is dan prettig.

Er bestaan een aantal vuistregels voor een goede vraagstelling:

- Maak je vraagstelling niet te groot. 'Wordt er in de organisatie goed gecommuniceerd?', is als vraag bijvoorbeeld te breed. Bijna alles valt daaronder, van onderonsjes in de kantine, tot werkoverleg, tot het jaarlijkse praatje van de bestuurder. Overzichtelijker is: 'Wat is de ervaring van het personeel met het overbrengen van het beleid door de bestuurder?'
- Er moeten geen onjuiste veronderstellingen in de vraagstelling staan. 'Wij onderzoeken de matige kwaliteit van het werkoverleg.' Als je dit stelt, moet je ook zeker zijn dat de meerderheid dat ook zo ervaart.



- Omschrijf de begrippen die je wilt onderzoeken. 'Wij doen onderzoek naar de mate van professionaliteit in de vergaderingen. Welke vergaderingen? En wat is volgens de or professioneel vergadergedrag? Heb je dit helder, dan bedenk je er makkelijker vragen bij.

Stap 2: Hoeveel vragenlijsten ga je afnemen? Representativiteit.

Het is meestal niet nodig om alle leden van de achterban een vragenlijst te geven. Ten eerste kost het verwerken van een berg vragenlijsten veel tijd. Ten tweede heb je bij grofweg een derde van de achterban belangrijke meningen al behoorlijk in de peiling, mits je de vragenlijsten goed hebt verdeeld over alle afdelingen.

De onderzoeksvraag bepaalt hoeveel energie je moet steken in een steekproef. Bij serieus wetenschappelijk onderzoek worden steek-

achterbanbeleid



Een effectieve manier om te weten wat er leeft bij de achterban, is het laten invullen van vragenlijsten.

proeven veelal op basis van kans bepaald: je loot een aantal namen per afdeling en die krijgen vervolgens de vragenlijst. Voor de minimale grootte van de steekproef bestaan statistische formules.

Volsta je ermee om zo nu en dan globaal de meningen te peilen bij de achterban, dan kun je het wat praktischer organiseren. Duw per afdeling degene die je toevallig tegenkomt een vragenlijst onder de neus, wacht even op discrete afstand en neem de ingevulde lijst weer mee. In onderzoeken die ik met or's eerder heb gedaan, bleek dat je bij een klein bedrijf met zestig mensen al een eind komt met twintig vragenlijsten. Bij een grote instelling met bijvoorbeeld tweeduizend personeelsleden heb je met driehon-

derdvijftig vragenlijsten al veel informatie vergaard.

De gegevens vormen vervolgens een goede input voor de overleg- of de or-vergadering.

Wil je naar aanleiding van de resultaten zaken verder uitpluizen, dan is een vervolgonderzoek mogelijk. Wel is het van belang om alle

afdelingen en liefst ook alle functiegroepen in de organisatie in het onderzoek mee te nemen.

Stap 3: Zoek na wat er in vakbladen of internet over het te bevragen onderwerp te vinden is.

Een or van een grote zorgorganisatie wilde onderzoek doen naar de ervaringen van de achterban met het werkoverleg. Er werd

immers sterk getwijfeld aan de kwaliteit daarvan. Op internet was een aantal interessante artikelen te vinden over basiswaarden voor goed werkoverleg. Een aantal zaken kwam telkens terug in de literatuur, bijvoorbeeld de basisvaardigheid het gesprek goed kunnen leiden door leidinggevenden. Vervolgens legde de or bij de achterban de vraag neer of dit voldoende gebeurde. Door literatuuronderzoek verzeker je je ervan dat je belangrijke aspecten meeneemt in je vragenlijst. Tot verrassing van de or bleek de achterban unaniem zeer tevreden over het werkoverleg, maar vond die het niveau van de gespreksvaardigheden van de leidinggevenden te matig. Dit leidde tot een initiatiefvoorstel van de or om hoofden te scholen in gespreksvaardigheden. Het kan ook handig zijn om bij het maken van de vragenlijst gebruik te maken van deskundigen in de organisatie, bijvoorbeeld binnen P&O. Vergeet tot slot de bestuurder niet te betrekken bij de opzet van het onderzoek. Laat hem meedenken over bijvoorbeeld de vragen. Beleidsmakers die betrokken worden bij de opzet van het onderzoek pakken de resultaten vervolgens serieuzer op.

Stap 4: Maak een goede mix van vragen.

a. Vragen naar feiten, vragen naar meningen

Stel je wilt weten of de achterban voldoende kennis heeft van de resultaten die de or het afgelopen jaar heeft geboekt. Je kunt dan vragen naar feiten, zoals: Ben je bekend met een aantal uitgebrachte adviezen en instemmingsaanvragen die de or het afgelopen jaar uitgebracht heeft? Zo ja, welke? Je kunt er ook voor kiezen om meningen te peilen. Laat de achterban reageren op bijvoorbeeld de stelling: Ik ben voldoende geïnformeerd door de or in het afgelopen jaar. Kruis aan: ja/een beetje/nee/weet niet.

Vaak bestaan vragenlijsten uit een deel feiten en een deel meningen. Meninge-
meningen zijn interessant omdat ze complexe zaken als het imago van de or weergeven.

b. Maak een goede verhouding tussen open en gesloten vragen

Open vragen geven veel informatie, maar zijn moeilijk te verwerken tot een algemene con-



clusie. Bijvoorbeeld: Geef hieronder een reden waarom je je niet kandidaat hebt gesteld voor de or. Dit soort vragen leidt tot veel verschillende en gemakkelijke antwoorden.

Wil je veel vragenlijsten uitzetten of heb je veel vragen, zorg dan vooral voor gesloten vragen. Dat zijn vragen waarbij je het antwoord moet aankruisen. Voorbeeld: Kruis maximaal twee antwoorden aan waarom u zich voor de or niet kandidaat hebt gesteld.

O Ik heb er geen tijd voor.

O Het is niet goed voor mijn carrière.

O Het heeft toch geen zin.

O Ik ben er niet geschikt voor.

De antwoorden zijn nu eenvoudig bij elkaar op te tellen: zestig procent geeft bijvoorbeeld antwoord 1, tien procent antwoord 2 et cetera.

Stap 5: Check of je niet in twee valkuilen loopt.

De vragen die je formuleert, moeten wel meten wat je wilt meten. Dit wordt validiteit genoemd. Het eerdergenoemde voorbeeld

van het vragen naar de informatiebehoefte terwijl je eigenlijk wilt weten of ze behoefte hebben aan betrokkenheid, is daar een goed voorbeeld van.

Een ander voorbeeld. Stel je wilt weten of men interesse heeft in het reilen en zeilen van de or, en je vraagt: Leest u altijd de notulen van de OV-vergadering? Er bestaat nu het risico voor een verkeerde interpretatie. Men kan best die interesse hebben, echter de OV-notulen worden vaak als saai gezien en daarom weinig gelezen. Beter is de vraag zó te stellen: Bent u geïnteresseerd in de activiteiten van de or?

Een tweede valkuil is dat vragen door verschillende personen op een andere wijze gelezen kunnen worden. Als een vraag maar op één manier te lezen is (zoals ook bedoeld is), dan spreek je van een goede betrouwbaarheid. Je krijgt bijvoorbeeld snel problemen bij vragen als: 'Leest u vaak de maandelijkse berichten van de or?' Vaak is een vage term. Als iemand hierop ja antwoordt, weet u nog niets. Voor de één is drie keer in het jaar vaak, voor de ander zes keer per jaar.

Nog een voorbeeld: 'Vindt u dat de or voldoende invloed heeft?' Ja kan ook betekenen: Een or is niet belangrijk, het kleine beetje invloed dat ze hebben is al ruim voldoende. Kortom, duidelijke vragen met heldere terminologie verhogen de kans op goede betrouwbaarheid.

Stap 6: Maak de lijst af tot een overzichtelijke en beknopte vragenlijst.

De achterban ziet graag een compacte vragenlijst (lieft drie kantjes maximaal) met een goede inleiding. In de inleiding vermeld

je de aanleiding voor het onderzoek (de vraagstelling), het feit dat de lijst anoniem wordt verwerkt en wanneer en hoe de or het resultaat zal presenteren. Vaak helpt het om, voordat je de vragenlijst naar de achterban stuurt, eerst de vragen als proef aan een paar mensen voor te leggen. Snel wordt dan duidelijk of er vage of dubbelzinnige vragen in de lijst staan.

Stap 7: het resultaat

De antwoorden van de gesloten vragen zijn handmatig bij elkaar op te tellen. Ben je handig met het programma Excel dan zijn de resultaten in een mooie tabelvorm te zetten voor de finale rapportage. Er zijn ook speciale statistiekprogramma's te verkrijgen. Daarmee kunnen tabellen worden gemaakt en verbanden tussen de verschillende vragen worden gezocht.



Harry Hartmann is trainer adviseur bij Odyssee, e-mail: h.hartmann@odyssee-groep.nl

Praktijkvoorbeeld

Ik heb in de afgelopen maanden, samen met drie or's, achterbanonderzoeken uitgevoerd. De resultaten lieten een aantal overeenkomsten te zien. Een te verwachten uitkomst was de onbekendheid bij de achterban met veel or-zaken. Echter, de mate van onbekendheid was erger dan gedacht. Men kent nauwelijks de WOR-bevoegdheden. Erger is dat de achterban matig bekend is met de onderwerpen waar de or's mee bezig waren. Zelfs de precieze bemensing van de or was niet geheel bekend. Voor de betrokken or's een signaal om hier meer over naar buiten te treden. Als belangrijkste tip voor communicatie werd door de achterbannen schriftelijke communicatie aangedragen. Die moet dus anders vormgegeven worden dan de standaard notulen, want notulen blijken weinig bij te dragen aan kennis over basale or-zaken. Twee van de drie or's hadden overigens regelmatig spanningen met de bestuurder, maar de achterban gaf aan daar geen informatie over te willen hebben. In alle gevallen werd het nut van de or wel duidelijk aangegeven. Echter, de invloed kon beter. Een leuk discussiepunt voor met de bestuurder op de OV.

1. Vraagstelling: wat wil je meten?	- Niet te veel willen meten. - Vraagstelling moet neutraal zijn - Maak vage begrippen in je vraagstelling helder.
2. Representativiteit	- Alle afdelingen en alle functies meenemen. - Per afdeling en functie werken met praktische steekproeven.
3. Doe literatuuronderzoek voordat je vragen maakt	- Via internet, vakbladen of deskundigen in de organisatie je laten informeren over de ins en outs van het te onderzoeken onderwerp.
4. Afwisselende vragen maken	- Mix van vragen naar feiten en vragen naar meningen. - Mix van gesloten en open vragen, waarbij open vragen beperkt worden gesteld.
5. Validiteit en betrouwbaarheid checken	- Meet je wat je wilt meten en zijn de vragen eenduidig te interpreteren?
6. De vragenlijst beknopt en helder houden	- Maak een goede inleiding en garandeer anonimiteit. - Niet meer dan drie kantjes.
7. Rapportage	- Maak overzichtelijke tabellen van de resultaten. - Deel de resultaten met bestuurder en achterban.