

TNO Arbeid



TNO-handleiding

Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

01830254 | H0314722

www.arbeid.tno.nl

Handleiding voor het gebruik van de
Vragenlijst Samen Werken

T 023 554 93 93
F 023 554 93 94

Datum	Mei 2003
Auteurs	Aukje Nauta José van Schie

© 2003 TNO

Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	3
2	Randvoorwaarden	3
3	Achterliggend model.....	4
4	Constructie van de schalen.....	5
5	Analyse van de gegevens.....	8
6	Rapportage	8
7	En dan?	9

1 Inleiding

Voor u ligt een handleiding voor het gebruik van de vragenlijst Samen Werken.

Doel van deze vragenlijst is om de risicofactoren voor conflicten binnen een arbeidsorganisatie te identificeren. Op basis van de resultaten kunnen oplossingsrichtingen worden vastgesteld om de kans op conflicten te beperken en om conflictgerelateerd verzuim en verloop te voorkomen.

De vragenlijst bestaat uit vijf modules. De modules 1, 2 en 3 hebben betrekking op resp. de samenwerking binnen het eigen team, de samenwerking medewerker – direct leidinggevende en de samenwerking tussen teams. Afhankelijk van de situatie kunt u beslissen een, twee of drie modules te gebruiken.

2 Randvoorwaarden

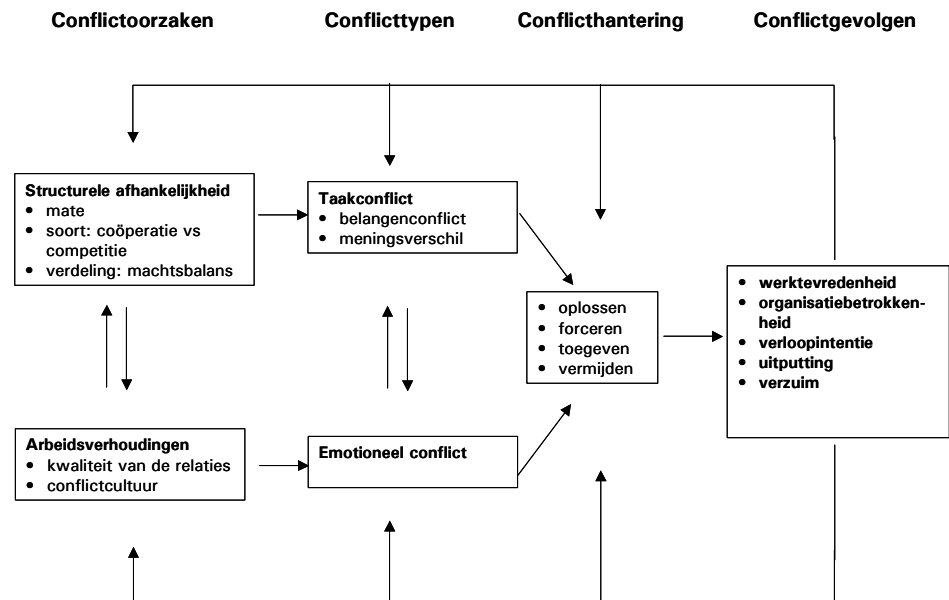
De toepassing van de vragenlijst is geen doel op zich maar een middel om een doel, namelijk betere samenwerking en conflicthantering, te bereiken! In de voorbereidingsfase is het belangrijk om, in overleg met de opdrachtgever of ‘probleemhebber’, een aantal zaken duidelijk te krijgen. Zo moet in onderling overleg duidelijk worden of het uitzetten van een vragenlijst het geëigende middel is en of de vragenlijstgegevens inderdaad die informatie opleveren waaraan behoefte is. Alleen indien men daadwerkelijk baat denkt te hebben bij kwantitatieve gegevens over aard, omvang en oorzaken van conflicten en samenwerkingsproblemen, is het inzetten van dit instrument zinvol. Nadat eenmaal gekozen is voor het instrument dan is het van belang dat:

- het management bereid is naar achterliggende oorzaken van samenwerkingsproblemen te zoeken en gerichte vervolgacties op groepsniveau uit te voeren;
- alle medewerkers van het te onderzoeken organisatie-onderdeel de gelegenheid krijgen om deel te nemen aan het onderzoek;
- duidelijk is binnen welke afdelingen en/of tussen welke afdelingen, disciplines, functionarissen, mogelijke samenwerkingsproblemen nader onder de loep genomen moeten worden;
- de problemen in de samenwerking niet direct gekoppeld worden aan specifieke personen maar eerder ervaren worden als kenmerkend voor afdelingen en functies;
- de groepen waarover gerapporteerd moet gaan worden, bestaan uit 15 of meer personen, opdat hun anonimiteit gewaarborgd blijft.

3 Achterliggend model

De vragenlijst is gebaseerd op een aangepaste versie van een theoretisch model ter verklaring van gezonde en ongezonde gevolgen van arbeidsconflicten (zie Nauta, De Vries, Bosch & Van Schie, 2001). Deze aangepaste versie staat weergegeven in figuur 1.

Het model veronderstelt dat werktevredenheid, organisatiebetrokkenheid, verloopintentie, uitputting en verzuim belangrijke gevolgen zijn van conflicthantering en conflict: naarmate men meer belangenconflicten, meningsverschillen en emotionele conflicten heeft, en naarmate men minder kiest voor oplossen en meer voor forceren, toegeven en vermijden, is men minder tevreden en betrokken, meer geneigd tot verloop, voelt men zich meer uitgeput en zal men vaker en langer verzuimen, vooral



Figuur 1. Theoretisch model over oorzaken en gevolgen van arbeidsconflict

om werkgerelateerde redenen. Oorzaken van conflict liggen enerzijds in structurele afhankelijkheid: naarmate men sterker van elkaar afhankelijk is, minder coöperatie waarneemt alsmede een schevere machtsbalans waarneemt (met name een relatief geringe invloed), zal men meer conflict waarnemen. Ook zal men meer conflict waarnemen wanneer de kwaliteit van de relaties slechter is en de conflictcultuur meer gekenmerkt wordt door ruzie in plaats van door openheid.

Conflictoorzaken, conflicttypen en conflicthantering kunnen zich afspelen met drie verschillende partijen: collega's binnen het eigen team, de leidinggevende, en collega's van een ander team. Daarom worden alle concepten binnen deze drie velden driemaal gemeten, in drie aparte modules (binnen het team, met de leidinggevende, met een ander team). De conflictgevolgen worden eenmaal in een aparte module gemeten.

Behalve de in het model genoemde begrippen worden aanvullend enkele specifieke conflicten over dertien beleidsonderwerpen gemeten. Deze lijst is een operationalisatie van de welbekende vier A's: Arbeidsrelaties, Arbeidsomstandigheden, Arbeidsvoorwaarden en Arbeidsinhoud. Over elk onderwerp wordt niet alleen gevraagd in hoeverre

men daarover het afgelopen jaar een meningsverschil heeft gehad, maar ook in hoeverre men er tevreden over is. Zo wordt de werkbeleving over deze dertien onderwerpen breed geïnventariseerd en is de vragenlijst tegelijkertijd een handzaam instrument voor medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO).

Om het specifieke van de dertien onderwerpen te behouden, is het de bedoeling om deze vragen op item-niveau te analyseren, en er dus geen (sub)schalen van te maken. De betreffende dertien onderwerpen zijn:

1. arbeidsvoorwaarden en beloning
2. werktijden
3. combinatie van werk en privé-leven
4. arbeidsomstandigheden op de werkplek
5. inhoud van het werk
6. loopbaanmogelijkheden
7. opleidingsmogelijkheden
8. waardering en beoordeling
9. stijl van leidinggeven
10. grote variatie werkdruk
11. constant hoge werkdruk
12. organisatie en beleid
13. het functioneren van collega's

Tot slot worden enkele achtergrondgegevens gemeten, namelijk functie, afdeling/team, hoe lang werkzaam in de organisatie, hoe lang werkzaam in de functie, geslacht, leeftijd, aantal uren dat men per week werkt, en opleidingsniveau. Ook per module worden achtergrondgegevens gemeten over de andere partij (collega's in het team, de leidinggevende, het andere team) om zo de respondent goed te 'primen' op deze tegenpartij. Deze gegevens worden in verdere analyses niet gebruikt.

4 Constructie van de schalen

Tabel 10 laat zien welke vraagnummers in de vragenlijst bij welke variabelen horen. De schalen zijn te construeren door (in SPSS) het gemiddelde te berekenen over de betreffende items, bijvoorbeeld zo:

```
COMPUTE betrokk = MEAN(bet1, bet2, bet3, bet4).
```

Alvorens dit te doen moeten enkele items gehercodeerd worden (zie de meest rechtse kolom in Tabel 10), dat wil zeggen dat lage waarden omgescoord worden in hoge waarden en andersom, en wel zo:

```
RECODE afh1_3 (1=5) (2=4) (3=3) (4=2) (5=1) INTO afh1_3r.
```

Tabel 1. Variabelen en de bijbehorende vraagnummers (zie Vragenlijst)

Variabelen	Module	Vraagnummers	Te hercoderen vragen
Werktevredenheid	4.1	1	
Betrokkenheid	4.1	2,3,4,5	
Verloopintentie	4.1	6	
Uitputting	4.2	7,8,9,10	
Verzuimfrequentie	4.2	11	
Verzuimduur	4.2	12	
Verzuimredenen			
Fysiek, werk	4.2	13	
Psychisch, werk	4.2	14	
Fysieke, privé	4.2	15	
Psychisch, privé	4.2	16	
Binnen team			
Belangenconflict	1.4	21,22	
Emotioneel conflict	1.4	23,24	
Meningsverschil	1.4	25,26	
Oplossen	1.5	28,32,36,40	
Forceren	1.5	30,34,38,42	
Toegeven	1.5	27,31,35,39	
Vermijden	1.5	29,33,37,41	
Afhankelijkheid	1.2	3,4,5,6,7	3,4
Coöperatie	1.2	8,9,10	
Invloed	1.2	11,12,13	
Kwaliteit relaties	1.3	14,15,16,17,18	
Orkest	1.6	43	
Marathon	1.6	44	
Peleton	1.6	45	
Met leidinggevende			
Belangenconflict	2.4	17,18	
Emotioneel conflict	2.4	19,20	
Meningsverschil	2.4	21,22	
Oplossen	2.5	24,28	
Forceren	2.5	26,30	
Toegeven	2.5	23,27	
Vermijden	2.5	25,29	
Afhankelijkheid	2.2	4,5,6,7,8	6,7
Coöperatie	2.2	9,10,11	
Kwaliteit relaties	2.3	12,13,14,15,16	
Met ander team			
Belangenconflict	3.4	19,20	
Emotioneel conflict	3.4	21,22	
Meningsverschil	3.4	23,24	
Oplossen	3.5	26,30	
Forceren	3.5	28,32	
Toegeven	3.5	25,29	
Vermijden	3.5	27,31	
Afhankelijkheid	3.2	3,4,5,6,7	5,6
Coöperatie	3.2	8,9,10	
Invloed	3.2	11,12,13	
Kwaliteit relaties	3.3	14,15,16,17,18	

Variabelen	Module	Vraagnummers	Te hercoderen vragen
Open cultuur	4.3	17,18,21,22	21,22
Ruziecultuur	4.3	19,20	
Arbeidsvoorwaarden			
Tevredenheid	4.4	23, 1e rij	
Conflict	4.4	23, 2e rij	
Werktijden			
Tevredenheid	4.4	24, 1e rij	
Conflict	4.4	24, 2e rij	
Combi werk-privé			
Tevredenheid	4.4	25, 1e rij	
Conflict	4.4	25, 2e rij	
Arb.omstandigheden			
Tevredenheid	4.4	26, 1e rij	
Conflict	4.4	36, 2e rij	
Inhoud van het werk			
Tevredenheid	4.4	27, 1e rij	
Conflict	4.4	27, 2e rij	
Loopb. Mogelijkh.			
Tevredenheid	4.4	28, 1e rij	
Conflict	4.4	28, 2e rij	
Opl. Mogelijkheden			
Tevredenheid	4.4	29, 1e rij	
Conflict	4.4	29, 2e rij	
Waardering. beoord.			
Tevredenheid	4.4	30, 1e rij	
Conflict	4.4	30, 2e rij	
Stijl van leidinggeven			
Tevredenheid	4.4	31, 1e rij	
Conflict	4.4	31, 2e rij	
Variatie werkdruk			
Tevredenheid	4.4	32, 1e rij	
Conflict	4.4	32, 2e rij	
Hoge werkdruk			
Tevredenheid	4.4	33, 1e rij	
Conflict	4.4	33, 2e rij	
Organisatie en beleid			
Tevredenheid	4.4	34, 1e rij	
Conflict	4.4	34, 2e rij	
Functioneren collega's			
Tevredenheid	4.4	35 1e rij	
Conflict	4.4	35 2e rij	

5 Analyse van de gegevens

De gegevens kunnen op twee manieren geanalyseerd worden. Ten eerste kunnen verschillen berekend worden in gemiddelden op de diverse variabelen tussen verschillende bedrijfsonderdelen. Als elk onderdeel tenminste 15 respondenten bevat, dan is het zinvol om te toetsen of de gemiddelden significant van elkaar verschillen tussen bedrijfsonderdelen.

Ten tweede kunnen de organisatiegemiddelden op alle variabelen (maar ook de gemiddelden per onderdeel) vergeleken worden met het referentiebestand van TNO Arbeid. Op het moment van schrijven van deze handleiding (september 2003) omvat dit referentiebestand 304 respondenten, hetgeen nog wat gering is om een betrouwbare, algemene norm te omvatten. Zolang het referentiebestand nog geen 2000 respondenten omvat, kunnen wij deze vergelijkingen kosteloos maken, in ruil voor het ontvangen van uw gegevens om ons eigen referentiebestand mee aan te vullen.

Wanneer het referentiebestand echter omvangrijker wordt, dan is de vergelijking betrouwbaarder en waardevoller dankzij de investeringen die TNO Arbeid erin heeft gedaan. Het leveren van vergelijkingen met dit bestand doen wij dan tegen een vergoeding.

6 Rapportage

Op basis van intern vergelijkende analyses wordt inzichtelijk welke organisatieonderdelen het meest kampen met welke conflictgerelateerde problemen. Op basis van de extern vergelijkende analyses wordt inzichtelijk hoe de organisatie in zijn geheel (en eventueel de verschillende organisatie-onderdelen) scoren ten opzichte van de 'gemiddelde' Nederlandse organisatie. Hieruit kan worden afgeleid welke beleidsonderwerpen aandacht behoeven om zodoende de risico's op arbeidsconflict en negatieve effecten daarvan te voorkomen.

Een rapportage kan bijvoorbeeld de volgende paragrafen bevatten:

Inleiding

- Aanleiding en vraagstelling
- Onderzoeksmethode
- Deelnemers en gang van zaken bij het onderzoek
- De vragenlijst
- Leeswijzer

Resultaten

- Samenwerking binnen teams
- Samenwerking met de leidinggevende
- Samenwerking met andere teams
- Werkbeleving en gezondheid
- Tevredenheid en meningsverschillen over (personeels-)beleid
- Verschillen tussen organisatie-onderdelen

Samenvatting, conclusies en aanbevelingen

Samenwerking
Risicofactoren
Werkbeleving en gezondheid
Mening over (personeels-)beleid
Slotconclusie

7 En dan?

Met de vragenlijst Samen Werken is enkel een diagnostisch onderzoek gedaan naar vóórkomen, oorzaken en gevolgen van samenwerkingsproblemen, conflict en conflict-hantering. Nadat aldus de risicofactoren voor arbeidsconflict in kaart zijn gebracht, begint het werk pas: hoe kunnen de risicofactoren voor arbeidsconflict kunnen worden aangepakt, opdat medewerkers tevredener, betrokkener en gezonder dan voorheen hun werk kunnen doen? Het voert te ver om binnen het bestek van deze handleiding daarop in te gaan. Wel willen we benadrukken dat het aanpakken van ongezonde arbeidsconflicten begint, maar bepaald niet eindigt bij het uitvoeren van een onderzoek met behulp van de vragenlijst Samen Werken.

TNO Arbeid kan u desgewenst ondersteunen bij het maken en uitvoeren van een plan van aanpak ter verbetering van samenwerking en conflict-hantering in uw organisatie.