



Wajong en de BelastingTelefoon

“ Een onderzoek naar human resource management aspecten bij de inzet van Wajongeren bij de BelastingTelefoon”

Leonie Heuvelink, Universiteit Twente
Belastingtelefoon Hengelo, Februari 2013

Bachelor opdracht

Universiteit: Universiteit Twente
Faculteit: Management en Bestuur
Studie: Bedrijfskunde
Studiejaar: 2011/2012

Auteur

Naam: Leonie Heuvelink
Studentnummer: s1007378
Plaats: Enschede
Adres: Hezingenbrink 25
Postcode: 7544 HG

Universiteit Twente

Eerste begeleider

Naam: J.C. Looise
Departement: Bedrijfskunde

Tweede begeleider

Naam: J. De Leede
Departement: Bedrijfskunde

Belastingtelefoon Hengelo

Naam: P. Sagel
Functie: Managementondersteuner
Website: www.belastingdienst.nl

Belastingtelefoon Hengelo

Land: Nederland
Plaats: Hengelo
Adres: Enschedesestraat 120-122
Postcode: 7552 CK Hengelo

“ Regard your good name as the richest jewel you can possibly possess – it is like fire; once you have kindled it, you may easily preserve it, but if you once extinguish it, you will find an arduous task to rekindle it again. – The way to gain a good reputation is to endeavor to be what you desire to appear. ”

Socrates (469 v. Chr. – 399)

Voorwoord

Dit is het verslag van mijn onderzoek naar de benodigdheden en mogelijkheden van het Human Resource management voor de plaatsing van Wajongers bij de belastingtelefoon te Hengelo. Ik heb dit verslag geschreven ter afsluiting van mijn Bachelor-fase van de studie Bedrijfskunde op de Universiteit Twente.

De afgelopen jaren ben ik al bekend geworden met de callcenter-sector door middel van een bijbaan en verhalen van familieleden die in deze sector werken. Om deze reden wilde ik graag mijn opdracht, die ik wilde relateren aan het domein van HR, bij de belastingtelefoon doen. Ik heb hier gedurende ongeveer 3 maanden fulltime onderzoek gedaan en ben bekend geworden met alle onderdelen van de organisatie te Hengelo. Ik heb hier een erg leuke tijd gehad en heb een goede indruk gekregen van het werken in de HR-sector.

Ten eerste wil ik hiervoor graag de heer Maresch en mevrouw Sagel bedanken voor hun tijd en steun bij mijn onderzoek en stage. Daarnaast gaat mijn dank ook uit naar de heer Looise, mijn begeleider vanuit de Universiteit van Twente. Zijn feedback heeft bijgedragen aan de kwaliteit van het onderzoek en uiteindelijk het afsluiten van mijn Bachelor project.

Leonie Heuvelink,

Enschede, Februari 2013

Samenvatting

Dit verslag bevat een beschrijvend onderzoek naar hoe hr praktijken ingezet kunnen worden om een goede arbeidsrelatie tussen een Wajonger met psychische beperking en de BelastingTelefoon te bewerkstelligen. De onderzoeksvraag die hierbij hoort is: "Hoe kan de toepassing van HR praktijken bijdragen aan het tot een succes maken van de arbeidsrelatie tussen een Wajonger met een psychische beperking en de BelastingTelefoon?" Het onderzoek wordt op drie verschillende deelgebieden uitgevoerd. Het eerste gebied is job design en arbeidsomstandigheden. Hierbij worden de theorieën van Hackman en Oldham en Hortulanus gebruikt om te kijken naar de aspecten van een baan en het mogelijk opgetreden sociaal isolement. Deze theorie stelt dat een klein taakgebied met veel voorspelbaarheid en weinig autoriteit het beste is voor het werken met deze doelgroep.

Het tweede deelgebied is die van begeleiding en leiderschap. Theorie van Maccoby & martin, House en Blake en Mouton komen hier voorbij over soorten begeleiders en soorten management. Gesteld wordt dat de beste manier van leidinggeven is om Wajongers weinig autoriteit te geven en veel regels te stellen. Echter moet er wel ruimte zijn voor uitleg en verduidelijking van de regels.

het laatste deelgebied is die van verbondenheid en acceptatie. Aan de hand van 3 onderdelen van het 'big five' model wordt dit onderzocht. Het beste is als de medewerkers altruïstisch ingesteld zijn, extravert zijn in hun doen en laten en open staan voor afwijkingen van de normale gang van zaken. Met deze eigenschappen van het overig personeel zal de Wajonger zich het best kunnen integreren tussen het huidige personeel.

De onderdelen zijn onderzocht door middel van verschillende waarnemingstechnieken; participerende waarneming, interviews met supervisors en kwaliteitsteam, interviews met werknemers van Eega Plus, enquêtes onder Wajongers van Eega Plus en enquêtes met informanten van de BelastingTelefoon. Hieruit bleek dat Wajongers vooral duidelijke taken willen krijgen met extra ondersteuning en een niet te groot takenpakket. Bij de belastingdienst bleken de management en begeleidingsstijlen passend te zijn bij wat de theorie voorspelde als beste optie voor het werken met Wajongers. Ook qua verbondenheid en acceptatie waren de scores overeenkomstig met wat de theorie aangaf. Alleen op het gebied van job design en arbeidsomstandigheden blijkt dat het huidige takenpakket te groot is en dat er te weinig voorspelbaarheid is in het werk. De werkomgeving is rumoerig en er zijn geen vaste werkplekken. Aanbeveling is dus ook om Wajongers te laten werken op het deelgebied 'bestellen' en vaste werkplekken in een rustige ruimte te arrangeren

Inhoudsopgave

VOORWOORD	4
SAMENVATTING	5

1. introductie

1.1 INLEIDING	9
1.2 ACHTERGROND VAN DIT ONDERZOEK: WAJONGERS AAN HET WERK.....	9
1.2.1 STOORNISSEN	10
AUTISME	10
ADHD	10
WAJONGERS; EEN HETEROGENE GROEP	11
1.2.2 VOORDELEN EN NADELEN VAN HET AANNEMEN VAN WAJONGERS.....	10
VOORDELEN	11
NADELEN	12
CONCLUSIE; WAJONGERS AANNEMEN OF NIET?	12
1.3 ONDERZOEKSVRAAG EN DOELEN	13
1.4 BELASTINGTELEFOON HENGEL; ACHTERGROND EN DOELSTELLINGEN	13
1.5 INDELING VAN HET VERSLAG	14

2. Theoretisch kader

2.1 JOB DESIGN EN ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN	16
2.1.1 JOB DESIGN	16
2.1.2 ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN.	17
2.2 LEIDERSCHAP EN BEGELEIDING	18
2.2.1. OPVOEDKUNDIGE MANIER VAN BEGELEIDEN	18
2.2.2. LEIDINGGEVENDE KANT VAN BEGELEIDEN	20

2.3 VERBONDENHEID EN ACCEPTATIE.....	22
2.4 THEORETISCH MODEL.....	24

3. Methodologie

3.1 PARTICIPERENDE OBSERVATIE	25
3.2 SCHRIFTELIJKE VRAGENLIJSTEN WAJONGERS.....	26
3.3 SCHRIFTELIJKE VRAGENLIJSTEN MEDEWERKERS BELASTINGTELEFOON.....	27
3.4 DIEPTE-INTERVIEWS.....	29

4. Analyse

4.1 JOB DESIGN EN ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN	30
4.1.1 JOB DESIGN	30
4.1.2 ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN	32
4.2. LEIDERSCHAP EN BEGELEIDING	34
4.3 VERBONDENHEID EN ACCEPTATIE.....	35
4.3.1 ALTRUÏSME	36
4.3.2 EXTRAVERSIE	36
4.3.3 OPENHEID	36

5. Conclusie en aanbevelingen

5.1 CONCLUSIE	39
5.3 AANBEVELINGEN	39
5.3 DISCUSSIE	39

Bibliografie

Bibliografie	40
---------------------	-----------

Bijlage

BIJLAGE 1. ORGANOGRAM VAN DE BELASTINGTELEFOON	43
BIJLAGE 2. BEVINDINGEN VAN BAUMRIND	44
BIJLAGE 3. STICHTING EEGA PLUS.....	45
ENQUÊTE WAJONGERS VAN EEGA.	45
GESPREK MET MEVR. ULU EN MEVR. VAANHOLD VAN DE STICHTING EEGA PLUS	47
BIJLAGE 4 ENQUÊTE INFORMANTEN BIJ DE BELASTINGTELEFOON.....	49
BIJLAGE 5. INTERVIEWS SUPERVISORS EN KWALITEITSTEAM.....	50
SUPERVISORS.....	50
KWALITEITSTEAM	53
BIJLAGE 6. RESULTATEN ENQUETE WAJONGEREN EEGA PLUS	55
BIJLAGE 7.RESULTATEN	
VLOERENQUÊTES.....	588

1. Introductie

1.1 Inleiding

De opkomst van het maatschappelijk verantwoord ondernemen is een feit. Niet langer speelt alleen de financiële verantwoordelijkheid ten opzichte van de eigenaren en aandeelhouders een rol bij de bedrijfsprestaties. Ook het imago van het bedrijf en de impact van het bedrijf op de omgeving en maatschappij spelen tegenwoordig een grote rol. Mitchell (1992) geeft voor maatschappelijk verantwoord ondernemen de volgende definitie: “ A strategic decision whereby an organisation undertakes an obligation to society, for example in the form of sponsorship, commitment to local communities, attention to environmental issues and responsible advertising”. De BelastingTelefoon wil aan deze sociale verantwoordelijkheid werken door een werkklimaat te creëren waarbij de heterogeniteit van de samenleving gerepresenteerd wordt op de werkvloer. Dit sluit aan bij de definitie van Mitchell (1992) in de vorm van ‘commitment to local communities’. Iedereen, ongeacht herkomst of persoonlijke omstandigheden moet een kans geboden worden bij de BelastingTelefoon. Om deze reden was er de wil om een onderzoek te starten naar de mogelijkheden hiervoor. Dit verslag beschrijft of er binnen de BelastingTelefoon van de vestiging Hengelo mogelijkheden zijn om personen die een Wajong uitkering ontvangen werk te bieden binnen het callcenter. De aanleiding voor dit onderzoek is de benadering van de organisatie door Egea Plus. Egea Plus is een organisatie die zich inzet voor de plaatsing van Wajongers in het arbeidsproces door bemiddeling tussen mensen met een Wajong uitkering en werkgevers. Om deze reden en de opkomst van het maatschappelijk verantwoord ondernemen vond de belastingdienst de noodzaak om het onderzoek te starten.

1.2 Achtergrond van dit onderzoek: Wajongers aan het werk

Wajongers worden als volgt gedefinieerd: ‘personen tussen de 18 en 30 jaar die door een ziekte of handicap arbeidsongeschikt zijn geworden, of moeite hebben bij het vinden van werk wegens persoonlijke omstandigheden en vallen onder de wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten

(UWV, 2012). Ze hebben één of meerdere beperkingen uit de volgende drie categorieën.

Ten eerste zijn er mensen met een lichamelijke beperking. Deze mensen hebben een verminderd energie niveau door bijvoorbeeld epilepsie, en spier- en/of gewrichtsproblemen. Een andere groep is die van mensen met een psychische beperking. Hierbij kan gedacht worden aan concentratieproblemen, angststoornissen, gedragsproblemen of moeite met sociale contacten. De laatste categorie is die van mensen met een verstandelijke beperking, deze personen hebben moeite met leren (Wajongwijzer, 2012).

Omdat we ons focussen op Wajongers met een psychische beperking, waarbij de grootste groepen de personen met een autisme gerelateerde stoornis en ADHD zijn, worden in deze paragraaf eerst de kenmerken en vervolgens de aanpassingsbehoeften van deze groepen besproken.

1.2.1 Stoornissen

Autisme

Mensen met autisme kunnen moeilijk sociale relaties aangaan en onderhouden. Dit komt omdat ze zich vaak slecht kunnen inleven in anderen en een gebrek hebben aan empathie. Dit komt omdat autisten vaak behoefte hebben aan structuur en voorspelbaarheid. In sociale relaties is dit moeilijk te bewerkstelligen, waardoor deze omgang stress kan veroorzaken (Bakker, van Haeften, Engelen, van Velzen, & de Visser, 2008).

ADHD

De stoornis ADHD, is de afkorting van 'Attention Deficit Hyperactivity Disorder'. Het bekendste beeld van mensen met ADHD is dat ze erg druk zijn, hyperactief. In het boek 'leven met ADHD' (Beenackers, ter Brugge, & Kat, 2009) worden naast hyperactiviteit ook nog twee andere hoofdkenmerken van de stoornis aangegeven. Ten eerste hebben we het dan over aandachtsproblemen. Deze personen raken snel afgeleid en kunnen slecht zijn in plannen, dit omdat hun gedachten vaak chaotisch zijn. Hierdoor zijn ze soms ook vergeetachtig. Daar tegenover staat dat ze hierdoor wel vaak goed zijn in creatief en vindingrijk denken.

Het tweede hoofdkenmerk is impulsiviteit. ADHD-ers doen vaak eerst dingen en denken er dan pas over na, dit ook door de chaotische gedachten en het risico om anders bijvoorbeeld te vergeten wat ze willen zeggen. Hierdoor staan deze mensen wel vaak bekend als erg spontaan en eerlijk (van de Koppel, 2010).

1.2.1.3 Wajongers; een heterogene groep

Aan de hand van de kenmerken van de Wajonger zal gekeken worden of hij of zij geschikt is voor het werken bij de BelastingTelefoon. Op deze manier wordt er voor gezorgd de beste person-job fit te krijgen. Person-job fit houdt hierbij in dat de geschikte kandidaat gevonden wordt voor het uitvoeren van de taken die bij een bepaalde baan horen (Handler, 2004). In dit geval wordt hier dus niet alleen de persoonlijkheid van de jongere mee bedoeld, maar ook de kenmerken van de stoornis van de jongere, omdat ook dit meeweegt in de geschiktheid om in een callcenter te werken. Ook heeft het type stoornis en de kenmerken die hierbij horen invloed op de HR praktijken die gebruikt moeten worden om Wajongers in dienst te nemen en te houden aangezien zij vaak extra zorg en aandacht nodig hebben (Witte, 2012).

In het TNO rapport van Andriessen en haar collega's (2008) wordt uitgelegd dat het moeilijk is om een definitie te geven voor een Wajonger. Mensen met een Wajong-uitkering kunnen verschillende kenmerken hebben, zoals hierboven al is uitgelegd. Hierbij speelt het soort aandoening mee en de zwaarte hiervan, maar ook het feit of men een opleiding afgerond heeft of al eerder in het arbeidsproces heeft deelgenomen. Prins (2011) voegt daar nog leerproblemen en sociale vaardigheden aan toe. Het UWV (2008) maakt bij het toekennen van de Wajong-uitkering een inschatting van de participatiemogelijkheden aan de hand van een diagnose.

Concluderend kan er dus gesteld worden dat de diverse auteurs het erover eens zijn dat niet alleen de groep Wajongers te verschillend is om er als een homogene groep naar te kijken, maar dat er ook binnen de divisie van Wajongers met een psychische stoornis veel verschillen zijn op individueel niveau. Om deze reden moet men er dus rekening mee houden dat ondanks de resultaten van dit onderzoek altijd op individueel vlak gekeken moet worden naar de kenmerken van de individuele kandidaat.

1.2.2 Voordelen en nadelen van het aannemen van Wajongers

Er zitten natuurlijk verschillende voor- en nadelen aan het inhuren van een Wajonger. Deze zullen hier tegen elkaar worden afgewogen en er zal een redenering gemaakt worden waarom in mijn onderzoek op deze groep gefocust zal worden.

Voordelen

Volgens de definitie van het maatschappelijk verantwoord ondernemen die in de inleiding ook al genoemd is (UWV, 2012) zou het aannemen van

Wajongers dus leiden tot het nemen van verantwoordelijkheid in de sociale zin. Het zal Wajongers motiveren en vertrouwen geven dat zij toch in het normale arbeidsproces kunnen functioneren en dit zal ook naar de omgeving toe een positief imago opleveren. Verder zal het bijdragen aan de diversiteit op de werkvloer en zijn er vanuit de overheid een aantal financiële tegemoetkomingen te regelen wanneer het bedrijf een Wajonger in dienst neemt. Zo krijgt de werkgever korting op de sociale premies die voor de werknemer betaald moeten worden en is er subsidie te krijgen voor aanpassingen die eventueel nodig zijn op de werkplek. Ook is er een proefplaatsing mogelijk waardoor de werkgever de potentiële werknemer eerst 3 maanden op proef mag nemen. Het UWV blijft deze maanden de uitkering verlenen en er hoeft dus geen loon betaald te worden. Een no-risk polis zorgt voor financiële ondersteuning vanuit het UWV in het geval van uitval door ziekte van de Wajonger en er is een mogelijkheid tot loondispensatie, het betalen naar prestatie. Dit houdt in dat als een Wajonger een lagere productiviteit heeft dan de 'reguliere' werknemer, het ook mogelijk is om minder te betalen dan het minimumloon (Wajongwijzer, 2012). Ten slotte geeft het UWV(2012) aan dat het ook mogelijk is om subsidie te ontvangen voor het inhuren van een jobcoach die de Wajonger tijdens het werkproces kan begeleiden.

Nadelen

Het aannemen van iemand met bijvoorbeeld een gedragsstoornis of een psychische beperking kan het nadeel met zich meebrengen dat deze persoon meer begeleid zal moeten worden en meer coaching nodig heeft. Het inwerkingsproces kan meer tijd in beslag nemen en mensen hebben meer behoefte aan positieve feedback. Ook kan het nodig zijn om aanpassingen te doen op de werkplek, wanneer iemand bijvoorbeeld een lichamelijke handicap heeft. Verder is de acceptatie door het huidige personeel soms moeilijk omdat een Wajonger als 'anders' wordt gezien. Deze persoon moet namelijk geaccepteerd worden op de werkvloer en goed kunnen integreren tussen zijn of haar collega's. Door de stoornis kan dit soms bemoeilijkt worden.

Conclusie; Wajongers aannemen of niet?

Zoals we zien zijn er een aantal overwegingen voor het aannemen van een Wajonger, met name in financiële zin. Het UWV biedt mogelijkheden tot financiële compensatie en neemt een deel van het risico op zich in geval van ziekte. Hierdoor worden de financiële nadelen toch minder zwaar ten opzichte van het voordeel dat de organisatie zich beter manifesteert in het maatschappelijk verantwoord ondernemen, wat uiteindelijk tot een beter imago leidt van de organisatie in zijn geheel. Daarbij was het doel van de

BelastingTelefoon om verschillende maatschappelijke groepen vertegenwoordigd te zien in hun personeel. Hierom zullen de voordelen in dit geval zwaarder wegen dan de nadelen en zijn er mogelijkheden om te onderzoeken wat het de BelastingTelefoon zal kosten op HR-gebied om een Wajonger werk te bieden.

1.3 Onderzoeksvraag en doelen

De Belastingdienst heeft aangegeven met het onderzoek na te willen gaan wat de mogelijkheden zijn voor het nakomen van de sociale verantwoordelijkheid dat ook minderheden vertegenwoordigd zijn op de werkvloer van de organisatie. Binnen het onderzoek gaat de aandacht uit naar de Wajongers met een psychische beperking. Deze keuze is ontstaan doordat er al mensen met een lichamelijke beperking werkzaam zijn bij de BelastingTelefoon en het kennisniveau te hoog is voor mensen met een verstandelijke beperking. In het geval van de werkzaamheden gaat het hier om werkzaamheden binnen het callcenter. Het doel van dit onderzoek is om te achterhalen welke HR praktijken de BelastingTelefoon moet toepassen als zij Wajongers werk willen bieden binnen het callcenter. Deze kennis zou eventueel ook bij kunnen dragen aan onderzoeken van andere organisaties over arbeidsrelaties met Wajongers.

In dit geval wordt dus onderzocht of er mogelijkheden zijn voor Wajongers met een psychische beperking bij de BelastingTelefoon Hengelo en wat hier voor aanpassingen op HR gebied voor nodig zijn. De onderzoeksvraag die hieruit opgemaakt kan worden is de volgende:

“Hoe kan de toepassing van HR praktijken bijdragen aan het tot een succes maken van de arbeidsrelatie tussen een Wajonger met een psychische beperking en de BelastingTelefoon?”

1.4 BelastingTelefoon Hengelo; achtergrond en doelstellingen

De BelastingTelefoon Hengelo heeft gemiddeld tussen de 400 en 500 werknemers. Deze werknemers beantwoorden vragen over drie verschillende belastingonderwerpen. Ten eerste vragen over de Inkomstenbelasting (ook wel de basiskennis voor deze vestiging genoemd). Daarnaast is het voor medewerkers mogelijk om hun kennis, op deze vestiging ook wel skill genoemd, uit te bereiden door middel van een cursus Betalingen. Tenslotte is het ook mogelijk om de kennis nog verder uit te breiden en multi-skinner te

worden. Deze werknemers hebben ook de kennis van de afdeling Toeslagen en kunnen zo de vestiging Toeslagen in Groningen ondersteunen bij drukte. De hiervoor genoemde werknemers vallen onder de zogenoemde 'eerste-lijners'. Hiernaast zijn er ook nog de 'tweede-lijners', die de complexere vragen die te moeilijk zijn voor de eerste-lijners behandelen. De klant wordt in zo'n geval dus doorverbonden naar de tweede lijn. Mocht de tweede-lijner de vraag ook niet kunnen beantwoorden, kan deze de vraag voorleggen aan een expert. Het organigram van de BelastingTelefoon is te vinden in bijlage 1. Bij de behandeling van de klanten staat onder andere de kwaliteit van de antwoorden hoog in het vaandel. Hiernaast is de bereikbaarheid belangrijk voor de organisatie, zodat mensen niet te lang in de wacht staan. Tenslotte is de klantvriendelijkheid van belang. De klantvriendelijkheid en kwaliteit worden hierbij gecontroleerd door de supervisor en het kwaliteitsteam. Op deze manier tracht de belastingdienst de klant zo goed mogelijk van informatie te voorzien en te ondersteunen bij belastingzaken.

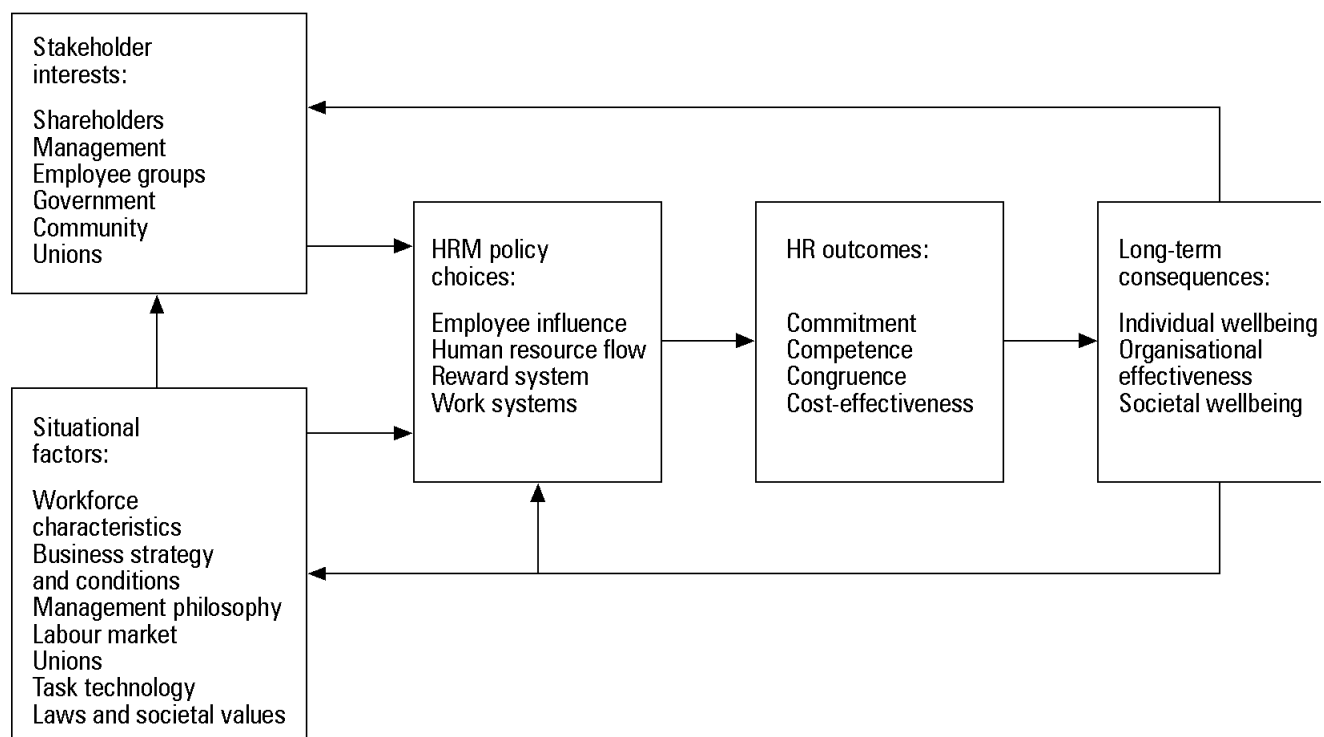
1.5 Indeling van het verslag

In het verslag zal het verrichte onderzoek besproken worden. Om te beginnen is uitgelegd waarom het onderzoek gedaan is en wat het doel ervan is. Om dit te onderzoeken zullen in hoofdstuk 2 de literatuur en de theorieën die hierbij gebruikt worden besproken worden. Aan de hand hiervan zal in hoofdstuk 3 besproken worden hoe deze theorieën waargenomen zullen worden in de organisatie. De resultaten en analyse hiervan zullen vervolgens besproken worden in hoofdstuk 4 en het verslag wordt afgesloten met de conclusies en aanbevelingen in hoofdstuk 5.

2. Theoretisch kader

Zoals eerder genoemd probeert dit verslag te onderzoeken welke HR-praktijken de BelastingTelefoon in welke mate moet toepassen in een arbeidsrelatie met Wajongers. In dit hoofdstuk zal dan ook de theorie over HR-praktijken en de mate van toepassing besproken worden.

Gekozen is om in het geval van de HR-praktijken te kiezen voor 3 verschillende deelgebieden. Voor deze gebieden is gekozen aan de hand van het model van Beer (Price, 2011).



figuur 1. The Harvard map of HRM (Price, 2011)

Ten eerste wordt het job design behandeld. Job design wordt uitgelegd en besproken aan de hand van de theorie van Hackman en Oldham (1976). Deze theorie legt uit hoe de job in elkaar steekt en wat de invloed is op de werknemer. Daarnaast worden in deze paragraaf ook de arbeidsomstandigheden besproken met betrekking tot het eventueel opgetreden sociaal isolement. Job design en arbeidsomstandigheden vallen in het model onder de 'work systems' en zullen een positief effect hebben op de competenties van de Wajonger, omdat als het job design passend is, de

competenties langzaam uitgebreid kunnen worden zoals later in het verslag zal worden uitgelegd.

Het volgende onderdeel is die van begeleiding en leiderschap. Hiervoor is gekozen omdat dit onderdeel van invloed is op hoe een werknemer ondersteund en gecontroleerd wordt in het werken. Het valt in het model van Beer onder de 'employee influence', en de 'stakeholder interests'. Vanuit de werknemer zelf kan hiermee namelijk gekeken worden hoeveel invloed en autoriteit er mogelijk is (employee influence). Anderzijds kan vanuit de manager gekeken worden naar de manier waarop het personeel gemanaged wordt (stakeholder interest). Als deze beide invalshoeken op elkaar aansluiten zal dit leiden tot een hogere commitment van de Wajonger naar de BelastingTelefoon en hogere competenties, omdat de Wajonger zo het beste zal kunnen werken. Dit onderdeel wordt besproken aan de hand van theorie van Macoby en Martin (1983), House (1996) en Blake en Mouton (1982).

Ten slotte, wordt de verbondenheid en acceptatie van het huidige personeel op de werkvloer besproken. Dit omdat er onderzocht moet worden of het met het huidige personeel mogelijk is om Wajongers te plaatsen. Als de eerste twee onderdelen passend zijn moet natuurlijk ook de sfeer en acceptatie op de werkvloer passend zijn. Dit onderdeel wordt onderzocht aan de hand van de Big five theorie (Costa & McCrae, 1999). Dit onderdeel zit in het model van Beer in het onderdeel van de situational factors, 'de workforce'. Een passende omgeving met collega's die met Wajongers om kunnen gaan zal leiden tot een hogere commitment met de organisatie.

Op de lange termijn zal het op een goede manier toepassen van deze onderdelen leiden tot een succesvolle arbeidsrelatie tussen de Wajonger en de BelastingTelefoon. Hierbij zal de door Beer genoemde 'individual wellbeing' van de Wajonger beter zijn dan wanneer de onderdelen niet aansluiten op de behoeften van deze groep.

2.1. Job design en arbeidsomstandigheden

2.1.1 Job design

Wajongers hebben behoefte aan een bepaalde mate van voorspelbaarheid en structuur in het werk, dit zal ook uitgelegd worden in de volgende paragraaf over leiderschap en begeleiding. Dit uit zich in het feit dat zij een duidelijke taakomschrijving wensen en regels zodat ze weten waar ze aan toe zijn. Een lage mate van vrijheid in het job design is dus beter wanneer men met Wajongers werkt. Onderdelen van het job design zijn bijvoorbeeld de

competenties die nodig zijn en de hoeveelheid autonomie die iemand heeft bij het uitvoeren van zijn taken (Hollenbeck & Ilgen, 1990). Hackman en Oldham (1976) voegen naast de hoeveelheid autonomie en competenties (die zij in hun model Skill Variety noemen) nog een aantal onderdelen toe aan het jobdesign. Ten eerste voegen zij 'Task Identity' toe; de mate waarin de job leidt tot een geheel en af product. Daarnaast noemen de auteurs de 'Task Significance'; de mate van impact van de job op de levens of werk van anderen in de organisatie of de omgeving.

De 'skill variety', 'Task identity' en de 'Task Significance' leiden gezamenlijk tot een mate van ervaren zinvolheid van het werk door de werknemer. Ten slotte is de manier van feedback geven nog opgenomen in het model. Hier wordt mee bedoeld of de werknemer te kennis gegeven wordt wat zijn of haar resultaten zijn en hoe de werk gerelateerde activiteiten zijn verlopen (Hackman & Oldham, 1976). In het geval van de Wajongers is vooral de Skill Variety een punt, aangezien velen moeite hebben met leren en omschakelen tussen informatie, de inhoud van het werk is dus zeker een belangrijk punt om te bekijken.

Job design: de inhoud van het werk. Onderdelen als autonomie, competenties en ervaren zinvolheid van het werk spelen hierbij een rol.

2.1.2 arbeidsomstandigheden.

Bij de arbeidsomstandigheden moet er rekening gehouden worden met het al dan niet opgetreden sociaal isolement. Zoals eerder gezegd vallen onder de categorie psychische stoornissen van de Wajong voor het grootste gedeelte mensen met autisme gerelateerde stoornissen. Ook blijkt uit de literatuur dat het ziektebeeld van ADHD de laatste jaren verduidelijkt is, waardoor het aandeel van het aantal personen met ADHD ook groter en groter wordt in deze categorie (De Graaf, 2010). De Graaf geeft aan dat mensen met een dergelijke psychische stoornis beperkingen hebben op sociaal gebied, kenmerkend voor mensen met autisme en ADHD is dat zij niet goed functioneren in het bijzijn van andere mensen.

Hortulanus e.a. (2003) geven als definitie voor sociaal geïsoleerden: "mensen met weinig sociale contacten die zich hierdoor eenzaam voelen". Oorzaken van sociaal isolement kunnen bijvoorbeeld een onzekere werksituatie zijn of moeilijkheden met scholing, onvrede met gevolgen van een ziekte of handicap of werkeloosheid (Hortulanus, Machielse & Meeuwesen, 2003). Veel van deze kenmerken zijn ook kenmerkend voor Wajongers en zeker voor personen met een psychische stoornis. Zo hebben deze mensen al moeite met het functioneren in groepen, waardoor het moeilijker is om in een organisatie te participeren. Dit kan weer tot onzekerheid van de werksituatie leiden of

zelfs werkloosheid veroorzaken, waardoor een sociaal isolement voor deze groep mensen een groter risico is (De Graaf, 2010).

Mensen die in een sociaal isolement zitten zullen door het gebrek aan contacten ook meer moeite hebben om weer in dit proces van sociale interactie te komen en zijn dus moeilijker te plaatsen/begeleiden in het arbeidsproces. Als dit optreedt, zou er bij de arbeidsomstandigheden rekening gehouden moeten worden met het feit dat mensen niet in een drukke omgeving kunnen werken in het bijzijn of in interactie met anderen. Er moet dus gekeken worden of werken op een belvloer met werkeilanden haalbaar is voor de Wajonger.

De term sociaal isolement en arbeidsomstandigheden worden in het onderzoek als volgt geoperationaliseerd:

Sociaal isolement: het moeite hebben met contact maken en onderhouden met andere personen met eenzaamheid als gevolg.

Arbeidsomstandigheden: de omstandigheden op de belvloer waaronder de Wajonger moet werken.

2.2 Begeleiding en leiderschap

Bakker en zijn collega's (2008) geven aan dat Wajongers behoefte hebben aan een veilige en sociale werkomgeving. Hierbij hebben zij meer bevestiging en aanmoediging nodig dan de reguliere werknemers om hun zelfvertrouwen te vergroten. Zij zullen dus een extra stukje begeleiding nodig hebben. Ook hebben ze behoefte aan korte en bondige instructies, waarbij ze de taak die ze uit moeten voeren volgens regels kunnen volbrengen (Gerber, Ginsberg, & Reiff, 2001).

Er zijn verschillende manieren van begeleiden, waaronder opvoedkundige manieren van begeleiden en verschillende leiderschapstijlen. Deze zullen hieronder besproken worden. Eerst zal een uitgebreide omschrijving worden gegeven van de vier opvoedstijlen van Maccoby & Martin (1983) en verderop in deze sectie worden de managementstijlen van House (1996) en Blake en Mouton (1982) toegelicht.

2.2.1 Opvoedkundige manier van begeleiden

Ten eerste wordt voor de opvoedkundige manier van begeleiden het model van Maccoby en Martin (1983) gebruikt. Zij baseren hun theorie op de bevindingen van Baumrind (zie bijlage 2) en maken een onderscheid tussen vier opvoedstijlen, die hieronder zullen worden uitgelegd. De keuze voor deze theorie komt voort uit het feit dat de Wajongers weinig tot geen ervaring hebben. Ook zijn de deelnemers van Eega Plus in het traject dat zij

doormaken binnen de stichting op een opvoedende manier begeleid. Het is dus relevant om niet alleen de managementstijl te onderzoeken, maar ook de opvoedstijl. Daarbij hebben de stijlen die Maccoby en Martin aandragen veel overlap met de leiderschapsstijlen van de Path-Goal Theory van House (1996). De overlap tussen de theorieën zal in het onderstaande stuk ook verduidelijkt worden.

De eerste stijl van Maccoby en Martin is de *autoritaire stijl*: de leidinggevende of opvoeder stelt veel en duidelijke grenzen. Hierbij wordt ook een strikte gehoorzaamheid verwacht en wordt er weinig onderbouwd. Wat de leidinggevende zegt moet gewoon opgevolgd worden. Hierbij is weinig ondersteuning of verduidelijking mogelijk. Deze stijl is vergelijkbaar met de 'directive leadership' stijl van House, omdat leiders die deze stijl hanteren duidelijke regels stellen die het personeel vertellen hoe ze hun taken moeten uitvoeren en wat er van hen verwacht wordt.

De tweede stijl is de *autoritatieve stijl*. Deze manier van opvoeden en leidinggeven impliceert het stellen van grenzen, maar maakt ook ruimte voor het geven van uitleg en zelfstandig gedrag. Het is dus een combinatie van de autoritaire stijl met een stukje warmte en persoonlijke inbreng naar de persoon die begeleid wordt toe. Deze stijl vertoont overeenkomsten met 'participative leadership' van House. Een participative leader stelt namelijk wel regels maar overlegt ook met het personeel wat er besloten wordt. Ook heeft deze stijl wat overlap met de 'achievement oriented leadership' stijl van House, omdat deze leiders duidelijke doelen stellen voor het personeel maar wel ook veel aandacht hebben voor motivatie om de prestatie te verhogen om deze doelen te behalen.

De volgende stijl is de *permissieve stijl*. De permissieve stijl is juist tegen de controle met behulp van regels die de eerste twee stijlen impliceren.

Permissieve leiders of opvoeders vinden dat personen geen regels of standaarden voorgeschreven moeten krijgen, maar zijn juist tolerant en acceptierend. Controle wordt hier juist vermeden. De stijl komt overeen met de 'supportive leadership' stijl van House, waarbij de manager met name een ondersteuner is van de personen die hij leiding geeft.

De laatste stijl is die van de *verwaarlozende opvoeders*. Deze groep vermijdt regels en grenzen, maar er is ook geen ruimte voor stimulering en ondersteuning. Deze stijl is dan ook het minst wenselijk voor zowel leidinggeven als opvoeden.

Op basis van deze beschrijvingen van de opvoedstijlen en de leiderschapsstijlen van House valt te stellen dat gezien de eerdere bevindingen over de kenmerken van de stoornissen, er sowieso een mate van controle nodig is bij de begeleiding van Wajongers. Anderzijds is er ook ruimte nodig voor uitleg en verduidelijking van de gestelde regels. Hierom

lijkt de autoritatieve stijl (en participative en achievement oriented leadership) het meest wenselijk bij de begeleiding van Wajongers. Dit vanwege de grenzen die deze stijl stelt. Hiermee wordt structuur en voorspelbaarheid voor de Wajonger verzorgd. Toch is er bij deze stijl ook ruimte voor wat persoonlijke uitleg en verduidelijking. House zegt hierover dat de leiderschapsstijl afhankelijk is van de situatie, het soort werk en het karakter van de manager en dat de stijl varieert tussen de twee uitersten van 'boss-centered leadership' en 'subordinate-centred leadership'. Echter is al in de beschrijving van de benodigdheden van Wajongers te zien dat zij behoefte hebben aan structuur en duidelijke regels. Daarom zal een subordinate-centred stijl dus geen optie zijn omdat de Wajonger dan de vrijheid niet aan zal kunnen. Geprefereerd wordt dus de boss-centered stijl, waarbij strikte regels gesteld worden van hogerhand en geen eigen inbreng gewenst is van het personeel (Boddy & Paton, 2011).

2.2.2 Leidinggevende kant van begeleiden

Naast de opvoedkundige kant van het leidinggeven aan Wajongers wordt ook de leidinggevende kant van het proces bekeken. Dit zal gedaan worden aan de hand van de theorie van managementstijlen van Blake en Mouton (1982). De onderzoekers maken hierbij een onderverdeling tussen de mate van mensgerichtheid en taakgerichtheid. Uit deze verdeling worden vijf ideaaltypen van managers voorgesteld. De keuze voor deze theorie is gemaakt vanwege de verdeling van mens- en taakgerichtheid.

Ten eerste de *separatiegerichte manager* (in het model van Blake & Mouton wordt dit 'impoverished' genoemd), een weinig taak- en mensgericht persoon. Zijn grootste belang is die van hoe hij er zelf voor staat op de werkvloer en eigen gewin.

Vervolgens is er de *relatiegerichte manager* (Blake & Mouton noemen dit 'country club'). Deze manager is voornamelijk mensgericht en heeft minder aandacht voor de uit te voeren taken. Het belangrijkste is voor hem het creëren van een prettige werksfeer.

De *taakgerichte manager* (ook wel 'produce or perish' genoemd door Blake & Mouton) is voornamelijk gefocust op de resultaten die behaald moeten worden. De werksfeer en persoonlijk welbevinden van mensen zijn hierbij volgens hem ondergeschikt.

De vierde managementstijl is die van de *integratiegerichte manager* (Blake & Mouton noemen dit 'team' structuur). Deze manager zal geen voorkeur geven aan de taakgerichte of mensgerichte stijl. Hij zal proberen om door middel van de toepassing van een mensgericht perspectief de resultaten te verbeteren. Hij is dus bezig met beide onderdelen. Volgens Blake en Mouton is dit ook het de stijl waar naar gestreefd moet worden.

Het laatste type dat de onderzoekers noemen is *de gulden middenweg* (ook wel 'middle-of-the-road' genoemd door Blake & Mouton). Hierbij worden alle hierboven genoemde typeringen gecombineerd en zal de manager zijn aandacht eerlijk verdelen over de mensgerichte en taakgerichte manier van leidinggeven en persoonlijk gewin.

Aansluitend bij de autoritatieve stijl, die al eerder voorgesteld werd voor het leidinggeven aan Wajongers, zal uit dit model de integratiegerichte managementstijl nagestreefd moeten worden. Dit vanwege het feit dat je, wanneer je met Wajongers werkt, extra aandacht zal moeten besteden aan het begeleiden van de jongeren in hun werk. Dit werd bij de autoritatieve stijl ook al geïmpliceerd, doordat er veel tijd wordt besteed aan het uitleggen van de taken en regels. Naast de menselijke kant zijn natuurlijk ook de prestaties van belang en moet er dus ook een mate van taakgerichtheid zijn. De belastingtelefoon streeft naar een bepaalde kwaliteit en consistentie in haar output. Deze output is in dit geval dus het antwoord op de klantvraag. Hierom is de combinatie van mens- en taakgerichtheid zoals voorgesteld in de integratiegerichte managementstijl het meest geschikt voor het werken met Wajongers.

De management en begeleidingsstijl zullen hieronder geoperationaliseerd worden. De verdeling tussen leiderschap en begeleiding is in dit geval gebaseerd op het feit dat begeleiding meer een directe vorm van management is waarbij je voornamelijk praat over één op één relaties en de leiderschapsstijl gaat meer over de algemene communicatie en richting van het managen. Voor het onderzoek zijn deze begrippen als volgt geoperationaliseerd:

Begeleiding: ondersteuning bij het uitvoeren van taken. Kan gemeten worden door te kijken naar of er grenzen gesteld worden, er uitleg gegeven kan worden en er controle is op de werknemer.

Leiderschapsstijl: de positie die een leider inneemt. dit wordt gemeten door de mate van mensgerichtheid en de mate van taakgerichtheid.

Mensgerichtheid en taakgerichtheid worden hierbij als volgt uitgelegd:

Mensgerichtheid: mate waarop een leider zich richt op de belangen en kenmerken van het personeel en de werksfeer.

Taakgerichtheid: mate waarop een leider zich richt op het behalen van bepaalde doelen die met het werken bereikt moeten worden. Deze doelen zijn dan doelen in de 'harde' zin. In de meeste gevallen gaat het hierbij om financiële doelen.

2.3 Verbondenheid en acceptatie

Naast de manier van begeleiden en leidinggeven moet ook de acceptatie door en verbondenheid met andere werknemers op de vloer passend zijn wanneer er Wajongers geplaatst zullen worden. De organisatie fit zal immers nooit slagen wanneer de Wajonger als 'anders' of 'vreemd' zal worden gezien en zich niet aan kan sluiten bij de heersende cultuur. Persoon-organisatie fit wordt hier dus bereikt wanneer de normen en waarden van de organisatie aansluiten bij de normen en waarden van de werknemer, in dit geval de Wajonger (Handler, 2004). Hofstede (2005) zegt hierover dat personen in een bepaalde organisatie zich onderscheiden van personen uit andere organisaties door de collectieve mentale programmering. Onder deze mentale programmering vallen volgens Hofstede 'de patronen van denken, voelen en handelen die een individu zijn aangeleerd via de sociale omgeving'. Als het een gezamenlijke waarde is van het personeel dat er een hoge verbondenheid heerst op de vloer en mensen veel interesse tonen in anderen is het van belang dat een Wajonger hier ook tussen moet passen.

Om te kijken welk niveau van acceptatie en verbondenheid er heerst, is de Big Five theorie een goed hulpmiddel waarmee men naar de persoonlijkheden van collega's op de werkvloer kan kijken. Dit omdat met deze test de mentale programmering waargenomen kan worden. Met dit model kan de persoonlijkheid van een persoon gemeten worden aan de hand van vijf verschillende kenmerken. De vijf kenmerken zijn neuroticisme, extraversie, openheid, altruïsme en nauwkeurigheid (Costa & McCrae, 1999).

De relatie tussen de persoonlijke waarden en de waarden van de organisatie, die in de bedrijfscultuur opgenomen zijn (Hofstede & Hofstede, 2005), wordt nog eens bevestigd door het onderzoek van Bruyninckx en Valkeneer (2010). Zij tonen dat er een positieve samenhang is tussen het verlangen naar verantwoordelijkheid, groei en creativiteit enerzijds en de mate van openheid en extraversie anderzijds. Zowel altruïsme als extraversie hebben een positieve correlatie met persoonlijkheidswaarden als behoefte aan sociaal contact in de vorm van anderen helpen, teamwork en het hebben van een groepsgevoel. Gezien de gevonden relaties in het onderzoek van Bruyninckx en Valkeneer (2010) is het relevant om drie van de vijf onderdelen van de Big Five theorie te gebruiken voor het onderzoeken van de mate van verbondenheid en acceptatie op de werkvloer. In dit onderzoek wordt duidelijk dat er een positieve relatie is tussen de organizationele waarden verlangen naar verantwoordelijkheid, groei en creativiteit en de Big Five persoonlijkheidskenmerken mate van introversie en extraversie, mate van altruïsme en de mate van openheid. Deze kenmerken zullen hieronder besproken worden.

Het eerste kenmerk is de mate van altruïsme, ook wel de mate van onbaatzuchtigheid genoemd. Iemand die hoog scoort op dit kenmerk staat open voor samenwerking en bekijkt zaken door de ogen van een ander, terwijl iemand die weinig altruïstisch is meer egoïstisch zal handelen en meer competitief zijn (Costa & McCrae, 1999). In dit geval zal een hoge score op dit onderdeel bevorderlijker zijn voor het slagen van de integratie van Wajongers. Als de score op dit onderdeel bekend is en ongunstig is voor het slagen van de integratie van Wajongers zou hier door de HR afdeling op ingespeeld kunnen worden. Teamprestaties zouden mee kunnen rekenen of er een soort wedstrijd van te maken tussen verschillende teams om het groepsgevoel sterker te maken. Op die manier zullen teamleden elkaar gaan helpen om de teamscore te verhogen. Dit begrip wordt als volgt geoperationaliseerd:

altruïsme: mate van onbaatzuchtigheid; het kunnen denken vanuit de behoeften van anderen.

Het tweede kenmerk is introversie/extraversie, hierbij is iemand die een meer extraverte score heeft iemand die graag in het gezelschap van anderen vertoeft. Meestal zijn deze mensen ook spraakzamer, optimistischer en actiever dan mensen die meer introvert zijn. Introverte mensen zijn dus meer op zichzelf gericht en onafhankelijker (Costa & McCrae, 1999). In het geval van acceptatie van anderen zal extraversie beter werken om een Wajonger bij de groep te betrekken. Voor de informanten van de BelastingTelefoon wordt nagegaan of mensen inderdaad meer extravert zijn. Zijn ze dit niet zou hier op HR-gebied op ingegrepen worden door hier rekening mee te houden bij het zoeken naar en selecteren van nieuwe werknemers. Introversie/extraversie wordt als volgt geoperationaliseerd:

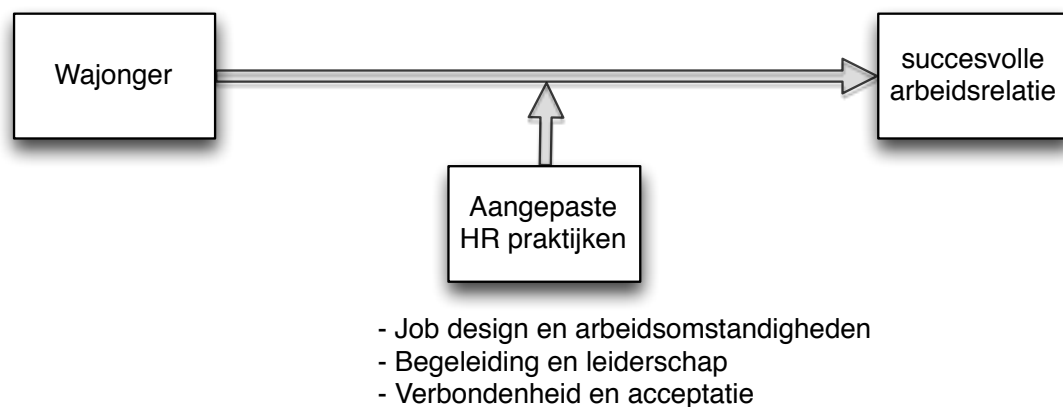
introversie/extraversie: mate van behoefte aan sociaal contact.

Het laatste onderdeel is die van openheid tegenover geslotenheid. Een open persoon kan buiten regels en procedures om denken en zal meer open staan voor veranderingen of uitzonderingen dan meer gesloten personen (Costa & McCrae, 1999). Het zou voor het slagen van de integratie meer wenselijk zijn als er op de werkvloer meer open mensen werken omdat de Wajonger een uitzondering is op het 'normale' personeel en dit door gesloten mensen moeilijker geaccepteerd wordt. Ook deze score zal voor de HR-afdeling een handvat zijn om te selecteren waar een Wajonger geplaatst zal worden. Ze zouden ook bij de selectieprocedure rekening kunnen houden hiermee. Dit onderdeel wordt op de volgende manier geoperationaliseerd:

geslotenheid/openheid van mensen: mate van acceptatie van veranderingen en buiten de regels denken.

2.4 Theoretisch model

In dit hoofdstuk zijn een aantal voorstellen van HR-praktijken uit de literatuur aangehaald. Hieronder is de relatie van deze praktijken weergegeven in een theoretisch model. Het type werknemer met de bijbehorende kenmerken van de stoornis en behoeften van deze werknemer bepalen hoe HR-praktijken zoals job design en management ingezet kunnen worden om de arbeidsrelatie tot een succes te maken. Ook moeten de waarden van de organisatie op het gebied van acceptatie en verbondenheid op de vloer passend zijn om de arbeidsrelatie te laten slagen. Normaal gesproken hebben de HR praktijken alleen invloed op de werknemer. In het geval van Wajongers zijn de beperking en individuele omstandigheden ook van invloed hebben op de invulling van de HR praktijken. Dit theoretisch model zal vervolgens verder in het rapport besproken worden.



figuur 2. Theoretisch model

3. Methodologie

In dit hoofdstuk zal het onderzoek naar de mogelijkheden tot het slagen van de arbeidsrelatie van Wajongers met een psychische beperking verder onderzocht worden. Aan de hand van de theorie zal er een beschrijvend onderzoek gedaan worden naar de omstandigheden en aanpassingsmogelijkheden van de begeleidingsstijl en het leiderschap, de participatie en teams op de vloer en het job design.

Zoals al gezegd zal het onderzoek een descriptief karakter hebben, dit vanwege het feit dat er nog geen Wajongers bij de BelastingTelefoon werken en er dus niet getest kan worden of de theorieën kloppen. Het onderzoek beschrijft aan de hand van de theorie de begeleiding en het leiderschap, hoe de werkvloer eruit ziet qua participatie mogelijkheden en hoe het job design eruit ziet. Deze beschrijving wordt gemaakt door middel van verschillende onderzoeksmethoden. Hieronder is een opsomming gemaakt van de verschillende onderzoeksgebieden en hun onderzoeksmethoden. Deze worden verder in het hoofdstuk uitgelegd.

Job Design & arbeidsomstandigheden	Begeleiding en Leiderschap	Verbondenheid en acceptatie
Participerende observatie	Participerende observatie	Schriftelijke enquête medewerkers BelastingTelefoon
Schriftelijke enquête Wajongers	Diepte-interviews supervisors en kwaliteitsteam	

Tabel 1. Onderzoeksmethoden

3.1 Participerende observatie

Ten eerste is er in de eerste stageweek ruimte geweest voor participerende observatie. Op elke afdeling van de BelastingTelefoon was er tijd en ruimte vrijgemaakt om mee te draaien in de normale gang van zaken en om met medewerkers te spreken. Zo is er een aantal dagen meegeluisterd met

informanten met verschillende skills. Hierdoor werd al een globaal beeld gevormd van de sfeer en werkzaamheden op de belvloer. Deze observaties zijn met name van belang bij het onderzoek naar het job design. Hierdoor kan namelijk inzicht verkregen worden in de skills en de omstandigheden op de werkvloer. De informanten waren hierbij wel op de hoogte van mijn onderzoek, maar zij wisten niet naar wat voor soort informatie er gezocht werd. Voor deze methode is gekozen omdat hierdoor een beeld gevormd kan worden van de normale gang van zaken bij de BelastingTelefoon. Het doel was dus ook om de natuurlijke gang van zaken waar te nemen in de organisatie en door de gesprekken die hierbij gevoerd werden met de werknemers werd het werkproces duidelijker.

Ook bij Eega Plus was er ruimte voor een participerende observatie, naast gesprekken met mevrouw Ulu en mevrouw Vaanhold had ook de directeur, de heer Henstra, tijd vrijgemaakt om informatie in te winnen over het onderzoek naar een mogelijke samenwerking tussen Eega Plus en de BelastingTelefoon. In dit gesprek is gesproken over de diensten die de organisatie levert voor haar deelnemers. Ook werd besproken wat voor soort mensen er binnenkomen, met welke reden en hoe het traject eruitziet dat ze doorlopen voor ze weer in het arbeidsproces komen. Ook was het mogelijk een kijkje te nemen in het bedrijf Potential4U, waar de deelnemers ervaring op kunnen doen in het werken in een callcenter of voor andere taken die ze ook bij reguliere werkgevers zouden kunnen uitvoeren. De bedoeling van het bezoek aan Eega Plus was vooral om een beeld te krijgen welk traject Wajongers volgen voordat ze weer in het arbeidsproces terecht komen.

3.2 Schriftelijke vragenlijsten Wajongers

Bij het bezoek aan Eega Plus is er een enquête achtergelaten die de docenten later die week af zouden nemen bij kandidaten die in hun ogen pasten in het beeld van Wajongers waar dit onderzoek op gevestigd is. Deze enquête bestond uit open vragen en vragen die aan de hand van een 5-punts likert schaal beantwoord moesten worden. Dit laatste houdt in dat de respondenten een cijfer tussen de 1 en 5 moeten geven als antwoord in hoeverre een bepaalde stelling op hen van toepassing is. Deze manier kost aanzienlijk minder tijd dan het houden van interviews en kan door de Wajongers op een zelf gekozen moment gedaan worden. Daarom wordt hier in dit geval de voorkeur aan gegeven (Babbie, 2010)

De methode van sampling die hierbij gebruikt wordt om respondenten te selecteren voor het onderzoek is een quota steekproef. Bij deze methode wordt aan de hand van bepaalde karakteristieken bepaald wie er meedoet met het onderzoek en wie niet (Babbie, 2010). Dit is dus een vorm waarbij er niet random gesampled wordt. In dit geval is dit de beste optie omdat de

Wajongers die een traject volgen bij Eega Plus in verschillende stadia zitten en het voor dit onderzoek alleen van belang is om te kijken naar mensen die al klaar zijn om het arbeidstraject in te gaan. Ook wordt zo de anonimiteit van de respondenten gewaarborgd. Bij het maken van de enquête is er in overleg met begeleiders rekening gehouden met het feit dat niet iedereen in staat is om open vragen te beantwoorden en dat er bij de open vragen die er wel in stonden suggesties van antwoorden stonden. Met de enquête werd de behoefte aan contact met collega's en medemensen en de huidige interactie met medestudenten gemeten.

In de enquête die afgenomen werd staan ten eerste een aantal open vragen waarmee iets meer over de achtergrond van de respondent te weten gekomen wordt. Hier gaat het om vragen als 'de reden dat iemand een Wajong-uitkering ontvangt' en 'of men al werkervaring heeft opgedaan'. Hiermee zal gekeken worden of er ook binnen het kader van psychisch beperkten nog veel heterogeniteit bestaat in de aandoeningen die deze Wajongers hebben. Na deze open vragen wordt er een viertal stellingen gegeven waarin de respondenten het antwoord moeten geven die het meest op hun van toepassing is. Met deze stellingen wordt onderzocht of de jongeren veel of weinig contact hebben met medestudenten of collega's en wat de behoefte hiernaar is. Dit in relatie met het sociaal isolement dat er bij weinig contact zou kunnen optreden en invloed heeft op het job design. Dit omdat het sociale isolement kan bepalen of iemand op een drukke belvloer kan werken of een rustige en eventuele aparte werkplek wenst. Ten slotte worden er nog twee open vragen gesteld naar de behoeftes en tips van de jongeren om de arbeidsrelatie met hun werkgever te laten slagen. Dit is vooral van belang voor het job design en staat ook weer in relatie met het sociaal isolement zoals hierboven uitgelegd is. De enquête met de Wajongers staat in Bijlage 3.

3.3 Schriftelijke vragenlijsten Medewerkers BelastingTelefoon

Ten slotte werd er nog onderzoek gedaan naar de participatiemogelijkheden en het opgaan in het team op de belvloer. Het onderzoek hiernaar is gedaan door middel van een enquête die gehouden werd op vloer 0B en vloer 3B. Mensen werden hier tussen het bellen door gevraagd om even studietijd op te nemen en de enquête in te vullen. Eerder al was hierover een email gestuurd naar de informanten met de enquête erin, maar het bleek dat de respons hierop snel afnam, waardoor het een betere methode leek om zelf de belvloer op te gaan en mensen persoonlijk aan te spreken. De eerste methode met het e-mailen ging volgens het snowball sampling, de email werd naar een persoon gestuurd met de vraag om hem weer door te sturen naar anderen

enzovoorts (Babbie, 2010). Voor deze methode werd gekozen omdat de informanten de enquête tijdens hun werkzaamheden moesten invullen. De eerste deelnemer werd benaderd toen hij een studiekwartier had en dus tijd had om de enquête in te vullen. Doordat hij de enquête vervolgens doorgaf aan anderen werd ervoor gezorgd dat mensen de enquête eerder invulden omdat zij hem van een bekende kregen. Met een enquête werd onderzocht hoe de drie kenmerken van de 'big five' theorie terug te vinden zijn op de vloer.

Het eerste kenmerk wat onderzocht wordt in het eerste gedeelte van de enquête is altruïsme. De variabele 'altruïsme' werd onderzocht aan de hand van een 5-punts likert schaal (helemaal mee eens - helemaal mee oneens). De variabele werd gemeten door 11 items (interesse in iemand anders z'n problemen en leven, meevoelen met emoties en behoeftes van anderen, geven om welzijn en behoeftes van anderen, graag dingen doen voor anderen, anderen een wil opleggen, anderen onder druk zetten en gebruiken en de mate van het voorop staan van het eigen belang). Met de vragen werd onderzocht of werknemers rekening houden met gevoelens van anderen en of ze inlevingsvermogen hebben. De vragen zijn overgenomen uit het onderzoek van Peterson, Quilty en Young (2007). De Cronbachs alfa was voor dit onderdeel 0.85.

In het volgende gedeelte van de enquête wordt de mate van extraversie gemeten. Hier zijn vragen gesteld waaruit opgemaakt kan worden of iemand makkelijk zijn gevoel en emoties laat blijken en of hij of zij terughoudend is in zijn handelingen of niet (Peterson, Quilty, & Young, de, 2007). De variabele 'extraversie' werd wederom onderzocht aan de hand van een 5-punts likert schaal (helemaal mee eens - helemaal mee oneens). De variabele werd gemeten door 9 items (makkelijk vrienden maken, makkelijk zijn om te leren kennen, enthousiast en zijn, makkelijk emoties laten zien, een sterke persoonlijkheid hebben, het voortouw nemen, mensen kunnen beïnvloeden, anderen kunnen boeien en een maning uiten). Deze items zijn wederom gebaseerd op het onderzoek van Peterson, Quilty en de Young (2007) en hebben een alfa van 0.85.

Als laatste is het onderdeel van openheid versus geslotenheid gemeten bij de informanten. Dit werd onderzocht door de vragen van het laatste gedeelte van de enquête, deze vragen komen voort uit een andere big five enquête dan de eerste twee onderdelen, dit vanwege de toepasselijkheid ervan op de belvloer. De enquêtevragen uit het onderzoek van John en Soto (2008) waren hierdoor toepasselijker. Veel enquêtes concentreren zich namelijk bij dit onderdeel op de interesse in kunst, cultuur en muziek. In deze vragen naar openheid/geslotenheid werden vragen gesteld in de trant van de mate van

hoe mensen met stress en gespannen situaties omgaan en of ze van kunst en cultuur houden. Dit laatste wordt volgens de schrijvers van het rapport waar de enquête uit voortkomt in verband gebracht met meer open personen (John & Soto, 2008). De variabele openheid/geslotenheid werd ook onderzocht aan de hand van een 5-punts likert schaal (helemaal mee eens - helemaal mee oneens), net als de eerste 2 onderdelen.

De variabele werd gemeten door 8 items (origineel zijn, gereserveerd zijn in handelingen, goed met stress kunnen omgaan, nieuwsgierig zijn, levendige fantasie hebben, van kunst, muziek en cultuur houden, graag nadenken/met ideeën spelen en een voorkeur hebben voor routine).

De alfa die bij dit onderdeel hoort is 0.74.

De enquête die afgenomen is onder de informanten is te vinden in bijlage 4.

3.4 Diepte-interviews

Om de huidige leiderschaps- en begeleidingsstijl te onderzoeken zijn er interviews gehouden met de supervisor van het kwaliteitsteam en twee supervisors van de belvloer. Daarnaast is de informatie die hierover verkregen werd, opgedaan door het meeluisteren en meekijken op zowel de belvloer als bij de medewerkers van het kwaliteitsteam. Hier werden de supervisors random gekozen voor deelname aan de interviews, zij waren toevallig beschikbaar en bereid om mee te werken. Bij alle interviews zal een open, kwalitatieve methode gebruikt worden. Met dergelijke methode is er geen vaste volgorde waarin de vragen gesteld worden en worden open vragen gesteld. Op deze manier wordt gepoogd het interview meer als een gesprek te laten verlopen, zodat de geïnterviewde zich meer op zijn gemak voelt. Deze face-to-face methode van dataverzameling helpt ook het voorkomen van onduidelijkheden in de antwoorden, omdat de interviewer de vragen uit kan leggen en door kan vragen bij onduidelijke antwoorden (Babby, 2010) Een nadeel van deze methode is dat het veel tijd kost om de interviews af te nemen en te verwerken (Opdenakker, 2006).

Bij de keuze voor de supervisors die geïnterviewd werden is bewust gekozen voor supervisors van twee verschillende vloeren. Op deze manier is gepoogd een breder beeld te scheppen en te controleren of er binnen de vestiging dezelfde opvattingen gelden over de handhaving van de regels. Met de vragen van dit interview wordt onderzocht wat de taken zijn van de directe leidinggevende van de informant en hoe de informant gecoacht en beoordeeld wordt.

Het kwaliteitsteam verzorgt een indirecte controle op de informant en beoordeelt alleen het belgedrag en koppelt hierover terug. Uit de vragen van het interview moet het soort contact en de manier van feedback geven duidelijk worden tussen dit onderdeel van de BelastingTelefoon en de

informanten. Het kwaliteitsteam is weliswaar niet de directe leidinggevende, maar voert wel een deel van de leidinggevende activiteiten uit. Zo zijn de medewerkers van het kwaliteitsteam degenen die de kwaliteit van de gesprekken managen.

De interviews met de supervisors en het kwaliteitsteam zijn te vinden in bijlage 5.

4. Resultaten/analyse

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van de enquêtes en interviews besproken worden. De enquêtes zijn een vorm van kwantitatief onderzoek en hiervoor zullen dan ook de daarbij behorende analysemiddelen gebruikt worden. In het geval van de enquêtes wordt er dus een beroep gedaan op de statistische methodes en in het geval van de interviews op de kwalitatieve methodes zoals coderen en interpreteren.

4.1 Job design en arbeidsomstandigheden

Om het job design te observeren is gebruik gemaakt van participerende observatie. Hierbij is gebruik gemaakt van twee rollen. Ten eerste de habituele rol van iemand die stageloopt bij de BelastingTelefoon en een opdracht doet over Wajongers. Deze rol is hoe de werknemers bij de organisatie de onderzoeker zien, zij weten dus niet dat er nog een andere rol is. Deze tweede rol is die van observator. Tijdens de observaties wordt namelijk wel met een bepaald doel geobserveerd. In dit geval dus om het job design te onderzoeken. Daarbij worden de resultaten van de observatie vergeleken met de resultaten van de enquête onder Wajongers van Eega Plus. Deze resultaten zijn te vinden in bijlage 6.

4.1.1 Job design

Om te beginnen met de hoeveelheid competenties die nodig zijn om het werk uit te voeren is veel observatie verricht op de belvloer, zijn gesprekken gevoerd met de opleidingscoördinatoren en zijn cursussen bijgewoond. Tijdens de gesprekken met de docenten van de opleiding bleek dat de opleiding tot de eerste skill, inkomstenbelasting, ongeveer 5 weken duurt. Deze cursus kost de toekomstige informanten 40 uren per week. Tussentijds worden de onderwerpen getoetst door examens die allen met een voldoende afgesloten moeten worden. Tijdens het bijwonen van de cursus viel het op dat niet alleen de kennis van de onderwerpen van belang is, maar ook de manier

van antwoorden op de vragen. Men kan bijvoorbeeld wel de kennis hebben over wat het antwoord op de vraag is, maar dit moet in de dialoogondersteuning opgezocht worden en volgens deze antwoordformulering beantwoord worden. Naast de kennis van de verschillende onderwerpen die bij de cursus inkomstenbelasting horen is dus ook enige technische kennis nodig. Het kunnen omgaan met een computer en de dialoogondersteuning is dus minstens zo belangrijk.

Vanwege de lengte van de cursus, de hoeveelheid verschillende onderwerpen die in deze cursus aan bod komen en de technische competenties, kan gesteld worden dat de skill variety van het werken als informant behoorlijk hoog is. In het geval van de Wajongers is dit een nadeel. Dit omdat zij behoefte hebben aan voorspelbaarheid en structuur in het werken. De enquête onder Wajongers geeft dit ook ten dele aan, aangezien 14,3% van de jongere duidelijke taken verwacht te krijgen van de werkgever en liever een lage werkbelasting heeft in 4,8% van de gevallen. Ook het rustig opbouwen van taken wordt in 5,6% van de gevallen genoemd als tip om de arbeidsrelatie te laten slagen. De hoge skill variety zorgt ervoor dat de mate van structuur en voorspelbaarheid laag is.

De heer Huizinga voegt er nog wel aan toe dat bij het geven van de cursus de onderwerpen apart van elkaar behandeld worden en dat er ook enkele personen zijn die uiteindelijk alleen op het deelgebied 'bestellen' werken. Bestellen is een van de onderwerpen die bij de cursus inkomstenbelasting hoort en wordt in ongeveer 3 dagen gegeven. Als we ons voor de Wajongers richten op het deelonderwerp bestellen, kan gesteld worden dat de skill variety aanzienlijk verlaagd wordt. Op deze manier is ook van tevoren duidelijk over welk onderwerp de vragen gaan, waardoor er sprake is van een hogere mate van voorspelbaarheid. Structuur wordt in beide gevallen gewaarborgd door de lage mate van autonomie in het werk. Informanten moeten zich namelijk te allen tijde houden aan de dialoogondersteuning en zijn ook bij hun dagindeling geheel gereguleerd aan de regels van de organisatie.

De task identity is met name waar te nemen tijdens het meeluisteren van gesprekken tussen informanten en klanten. Het valt hierbij op dat met name de eerstelijners niet altijd de bevoegdheid hebben om alle vragen te beantwoorden. Dit kan zijn omdat de vraag meer van toepassing is op een ander belastingkantoor dat andere onderwerpen behandelt, of vanwege de moeilijkheidsgraad van de vraag. De beoordeling of de vraag beantwoord mag worden is gereguleerd en wordt dus niet door de informant zelf bepaald. Vooral de eerstelijners zullen dus niet altijd direct antwoord kunnen geven op de vragen, wat leidt tot een lagere task identity. De tweedelijners hebben hierbij een hogere task identity, omdat zij meer vragen mogen beantwoorden dan de eerstelijners en dus vaker tot een eindantwoord zullen komen. Als

geconcentreerd wordt op het deelgebied bestellen is de task identity weer een stuk hoger, aangezien de personen die over dit onderwerp bellen alleen formuleren wensen te ontvangen/bestellen. Hierom zal de klant in de meeste gevallen ook direct geholpen kunnen worden. Deze hoge task identity is voor de Wajonger een pluspunt aangezien zij zich in dit geval waardevoller zullen voelen binnen de organisatie.

De task significance is vrij groot Bij de BelastingTelefoon. Dit vanwege het feit dat het een dienst voor iedere Nederlander is. Iedereen betaalt belasting en kan hier hulp bij vragen. De invloed op de omgeving is dus relatief groot. De impact op collega's is groot in het geval wanneer er doorverbonden moet worden. Aangezien dit voor de eerstelijners vaak het geval is, is de task significance op dit niveau hoger dan voor de tweedelijners. Echter de invloed op de omgeving en klanten is voor de tweedelijners weer hoger omdat zij het eindantwoord vaak geven.

Het laatste onderdeel van het model van Hackam en Oldham is de manier van feedback geven. Hier wordt later dieper op ingegaan in het onderdeel 'leiderschap en begeleiding', maar zal hier ook even kort aangehaald worden. De Wajongers van Eega plus geven in 28,6% van de antwoorden aan graag extra ondersteuning te krijgen. Ook wordt het aanstellen van een vraagbaak voor extra ondersteuning geopperd. De BelastingTelefoon voldoet voor een groot gedeelte al aan deze vraag door in de kweekvijver altijd ondersteuning te bieden aan de informanten. Ook op de 'gewone' belvloeren zitten altijd experts en supervisors die vragen kunnen beantwoorden. Echter is dit laatste meer bedoeld voor de tweedelijners dan voor de eerstelijners aangezien zij bij twijfel over een antwoord door kunnen verbinden naar de tweedelijner. De feedback op de antwoorden gebeurt enkele keren per maand door het kwaliteitsteam. Verdere feedback over mindere inhoudelijke zaken gaat via de supervisor. Dit gebeurt maandelijks op een formele manier en bijna dagelijks op een informele manier.

4.1.2 Arbeidsomstandigheden

Bij het deelgebied arbeidsomstandigheden wordt gekeken naar de omstandigheden op de werkvloer. Gekeken moet worden of de omgeving problemen oplevert wanneer mensen moeite hebben met het aangaan van sociaal contact of slecht functioneren in het bijzijn van anderen. Dit wordt gemeten met behulp van participerende observaties voor de omstandigheden op de belvloer. Het meten of het moeilijkheden op zou leveren voor de Wajongers wordt gemeten met de enquête ingevuld door Wajongers van Eega Plus.

Bij het aanwezig zijn op de belvloeren van de BelastingTelefoon valt op dat het altijd rumoerig is. Dit is ook niet gek want iedere informant voert zijn eigen gesprek met de klant aan de telefoon. De vloer is hiervoor ingedeeld in ongeveer 11 werkeilanden van 4 werkplekken. Deze zijn zo ingedeeld dat iedereen tussen de schotten van de werkplek zijn eigen bureau heeft en afgescheiden kan zitten. Toch is het door deze indeling ook mogelijk is om tussen de gesprekken door contact te maken met collega's van hetzelfde werkeiland. Midden op de vloer is de desk van de supervisor gesitueerd. Hier lopen om de paar minuten mensen langs die een studiekwartier aanvragen of zich aanmelden voor het begin van hun dienst. Ook de plek van de vraagbaken wordt meerdere malen per uur bezocht door informanten die met een inhoudelijk probleem zitten. Op de gang staat een koffiezetapparaat, en ook hier lopen elke minuut mensen af en aan. Daarbij lopen de pauzes door elkaar om een optimale bezetting van de telefoonlijn te realiseren. Over het algemeen valt er dus te stellen dat van een rustige werkplek geen sprake kan zijn. Het is nooit stil op een belvloer en er zijn altijd informanten aan het lopen voor vragen, pauzes, studiekwartieren of koffie. Daarbij zijn er geen vaste werkplekken, waardoor men niet altijd op dezelfde plek kan zitten met dezelfde collega's om zich heen. Als een vloer al vol zit kan het namelijk ook zijn dat een informant een dag op een andere belvloer dan de gebruikelijke moet werken. Ook van regelmaat is dus in dit geval geen sprake.

Bij de enquête onder Wajongers van Eega Plus werden vragen gesteld om het sociaal isolement te onderzoeken. Opvallend bij de resultaten is dat de ondervraagden de hoogste frequentie hadden bij de 3. Ook de gemiddelde scores per vraag komen rond de 3 uit voor de vragen over de hoeveelheid, behoefte en moeite van het hebben van contact met collega's of medestudenten. Er kan dus uit de enquête niet gesteld worden dat er sprake is van een sociaal isolement. Echter wordt er wel aangegeven onder 27% van de ondervraagden dat zij een rustige werkplek prefereren. Eigenlijk kan er dus niet gesteld worden of er wel of geen sprake is van een sociaal isolement, want de scores wijzen niet uit dat de ondervraagden geïsoleerd zijn, maar ook niet dat zij erg sociaal zijn in de zin van het in groepen functioneren. Met de daarbij in acht genomen wens van de ondervraagden voor een rustige werkomgeving, valt te stellen dat het onderdeel arbeidsomstandigheden op dit moment niet voldoende passend is om Wajongers aan het werk te zetten op de belvloer.

4.2 Leiderschap en begeleiding

Om de management- en begeleidingsstijl te onderzoeken zijn interviews gebruikt met supervisors van het callcenter en van het kwaliteitsteam. Om deze resultaten te analyseren is ten eerste gebruik gemaakt van 'open coding'. Met deze methode worden de belangrijke onderdelen uit de antwoorden van de respondenten gearceerd. Na het arceren volgens de open coding methode, zullen de highlights verder vertaald worden naar één enkel concept, die volgens 'concept mappings' verwerkt worden. Met deze methode worden de concepten in een grafische weergave getoond zodat de verhoudingen tussen de concepten in een oogopslag duidelijk worden (Babbie, 2010).

In de volgende paragraaf worden de resultaten van de interviews met het kwaliteitsteam en de supervisors besproken. Deze resultaten zijn gebaseerd op de uitkomsten van het coderen en memmoën.

In het geval van het kwaliteitsteam is te zien dat de controles plaatsvinden aan de hand van een aantal regels. De informanten moeten zich tijdens het telefoneren houden aan de regels voor het verloop van een gesprek. Dit zijn regels wat betreft de harde kwaliteit en de zachte kwaliteit. Ze moeten de antwoorden letterlijk voorlezen van hun dialoogondersteuning en een bepaalde volgorde en normen en waarden hanteren die voorgeschreven zijn door de BelastingTelefoon in het algemeen. Daarnaast zijn er gedragsnormen en regels met betrekking tot internet en mobiele telefonie. Op de nakoming van deze regels berust veel controle, met name door de desksupervisor en de directe supervisor.

Op de nakoming van de regels betreffende de dialoogondersteuning wordt vooral toegezien door het kwaliteitsteam. Duidelijk komen de hoeveelheid regels naar voren uit de interviews. Eigenlijk is het hele handelen van de informant beperkt door regels. Wel is er veel ruimte voor uitleg en bespreking van deze regels. Dit blijkt bijvoorbeeld aan het belang dat gehecht wordt aan de bespreking van de meeluisterresultaten van het kwaliteitsteam. Soms kan het voorkomen dat de regels aangepast worden in een bepaalde situatie. Aan de ene kant zien we dus heel duidelijk dat er sprake is van een 'boss-centered leadership style', vanwege de lage hoeveelheid inspraak die de informanten hebben. Dit is positief voor de Wajongers, aangezien zij graag in een voorspelbare werkomgeving werken. Daarnaast is duidelijk te zien dat er gebruik gemaakt wordt van een autoritatieve stijl, aangezien er veel regels gesteld worden, maar ook veel ruimte is voor uitleg en eventueel afwijking van deze regels. Van de 'participative leadership style' is echter geen sprake, informanten hebben namelijk geen inbreng op de gestelde verwachtingen en doelen.

De gehanteerde stijl past het best bij 'achievement oriented leadership'. De supervisors stellen duidelijke doelen voor het personeel maar hebben ook veel aandacht voor de motivatie van het personeel om op hun best te presteren en deze doelen te behalen. Dit wordt gedaan door het hebben van de informele contacten met de informanten en het creëren van de prettige werksfeer.

De begeleidingsstijl uit de theorie van Blake en Mouton (1982) die bij de BelastingTelefoon teruggevonden wordt, is die van de integratiegerichte manager. Er blijkt duidelijk uit de antwoorden van beide supervisors dat er geen voorkeur gegeven wordt aan alleen het behalen van de einddoelen, of alleen het mensgerichte deel van leidinggeven. Ze vinden het belangrijk om door mensgericht te managen de einddoelen te verbeteren.

4.3 Verbondenheid en acceptatie

Omdat bij het onderdeel verbondenheid en acceptatie gebruik is gemaakt van de onderdelen 'altruïsme', 'extraversie' en 'openheid' van de Big Five test.

Om deze te analyseren is er in dit hoofdstuk een verdeling gemaakt per onderdeel. Voor de analyses zijn de volgende methodes gebruikt: Cronbach's Alpha, frequentie tabellen, gemiddelde scores en de chi kwadraattoets.

Gedetailleerde weergaven van de resultaten staan in bijlage 7. Tevens staan in bijlage 7 de resultaten van de factor analyse. Deze zijn uit het analyse hoofdstuk weggelaten omdat deze meer van belang zijn voor volgend onderzoek.

Altruïsme	vloer	η	μ	σ
$\alpha = 0,707$	0B	35	2,14	0,95
	2B	36	2,22	1,02

Extraversie	vloer	η	μ	σ
$\alpha = 0,877$	0B	35	2,49	1,00
	2B	36	2,58	0,95

Openheid	vloer	η	μ	σ
$\alpha = 0,738$	0B	35	2,15	0,96
	2B	36	2,34	0,97

Tabel 2, Onderzoeksresultaten verbondenheid en acceptatie.

4.3.1 altruïsme

Met de Cronbach's alfa wordt de interne consistentie van de vragen die horen bij altruïsme gemeten (Altman & Bland, 1997). De alfa van deze variabele was adequaat: $\alpha = 0.707$ voor 13 items. Uit de frequentie tabel valt op dat de respondenten van vloer 0B en 2B in de meeste gevallen een 2 ingevuld hebben bij de vragen naar de variabele. Dit wordt bevestigd door de gemiddelde score van 2,14 en 2,22 op de beide vloeren. De scores op beide vloeren verschillen wel, maar uit de chi kwadraattoets bleek dat de vloer waarop men werkt niet van invloed is op de mate van altruïsme: $\chi^2 (4) = 4,277$, $p = 0.370$. Te concluderen valt dus dat de lage score wijst op een altruïstische sfeer op de belvloer. Deze lage score is niet te verklaren door de belvloer waar men op zit. Mensen hebben gevoel voor anderen en hebben wat voor elkaar over. Dit is wenselijk wanneer men werk wil bieden aan Wajongers.

4.3.2 Extraversie

De alfa die de interne consistentie van de vragen die horen bij Extraversie meet van deze variabele was goed: $\alpha = 0.877$ voor 14 items. Uit de frequentie tabel valt op dat de respondenten van vloer 0B in de meeste gevallen een 3 invulden. Op 2B vulde men in de meeste gevallen een 2 in bij de vragen naar de variabele. Hierbij horen de gemiddelde scores van 2,49 (0B) en 2,58 (2B). De scores op beide vloeren verschillen wederom, maar uit de chi kwadraattoets bleek dat de vloer waarop men werkt niet van invloed is op de mate van extraversie: $\chi^2 (4) = 5,313$, $p = 0.257$. Te concluderen valt dus dat de lage score wijst op de aanwezigheid van vooral extraverte personen op de belvloer. Deze score is niet te verklaren door de belvloer waar men op zit. De informanten zijn dus sociaal en hebben graag contact met anderen. Dit is wenselijk wanneer men werk wil bieden aan Wajongers, omdat de Wajongers dan meer bij de groep betrokken zal worden.

4.3.3 Openheid

De alfa die de interne consistentie van de vragen die horen bij Openheid meet van deze variabele was adequaat: $\alpha = 0.738$ voor 10 items. Uit de frequentie tabel valt op dat de respondenten van vloer 0B in de meeste gevallen een 1 invulden. Op 2B vulde men in de meeste gevallen een 2 of 3 in bij de vragen naar de variabele. Hierbij horen de gemiddelde scores van 2,15 (0B) en 2,34 (2B). De scores op beide vloeren verschillen, maar uit de chi kwadraattoets bleek dat de vloer waarop men werkt niet van invloed is op de mate van extraversie: $\chi^2 (4) = 8,185$, $p = 0.085$. Te concluderen valt dus dat de scores van ongeveer 2 wijzen op de aanwezigheid van vooral open personen op de

belvloer. Deze score is niet te verklaren door de belvloer waar men op zit. De informanten zijn dus open voor veranderingen en afwijkingen van de normale gang van zaken. Dit is wenselijk wanneer men werk wil bieden aan Wajongers, omdat de Wajongers dan beter geaccepteerd zullen worden.

5. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk zullen ten eerste de conclusies per onderzocht onderdeel besproken worden. In deze conclusie zal besproken worden of de gevonden praktijken overeenkomen met de in hoofdstuk 2 genoemde theorie. Vervolgens zal in de aanbevelingen gesteld worden wat de BelastingTelefoon kan doen om een succesvolle arbeidsrelatie te stimuleren.

5.1 Conclusie

Bij het onderdeel job design heeft de BelastingTelefoon te maken met een hoge skill variety. Om dit te verlagen en de Wajongers tegemoet te komen kan men de Wajongers eerst laten specialiseren op 1 onderdeel; bestellen. Dit onderdeel werd al door enkelen als enige skill uitgevoerd dus dit zal alleen voor het geven van de cursus een verandering opleveren. Deze kleine aanpassing zorgt voor een hogere voorspelbaarheid en de dialoogondersteuning voor structuur in het werk.

De task identity is hoog wanneer men op bestellen specialiseert. De Wajonger kan de klant in veel gevallen direct helpen en zal zich hierdoor waardevol voelen voor de organisatie.

Ten slotte is de task significance vrij hoog. De Wajonger heeft een grote invloed op de omgeving omdat iedere Nederlander een klant kan zijn van de BelastingTelefoon. De invloed op collega's is relatief klein, omdat men de klant vaak zelf kan helpen en doorverbinden dan niet nodig is.

Concluderend kan gesteld worden dat er op het gebied van job design alleen een aanpassing in de cursus tot een hogere succesfactor zal leiden.

Wat de arbeidsomstandigheden betreft is vooral de drukte op de werkvloer het knelpunt. Vanwege het feit dat het altijd rumoerig zal blijven omdat iedereen door elkaar heen praat, zal dit lastig te verhelpen zijn. Ook het feit dat er veel gelopen wordt is niet te voorkomen. Dit komt omdat het voor de efficiëntie beter is als niet iedereen tegelijk pauze neemt. Wil men dus echt rustigere arbeidsomstandigheden creëren zal er een aparte vloer gemaakt moeten worden met slechts enkele informanten. Hiermee kan ook meer

regelmaat gebracht worden omdat men dan een vaste werkplek toegewezen zou kunnen krijgen.

Op het gebied van leiderschap en begeleiding past de gehanteerde boss-centered stijl goed bij de Wajongers. Weinig inspraak bevordert de voorspelbaarheid en duidelijkheid van het werk. Het feit dat er veel in doelen gewerkt wordt maakt dat het voor de informanten duidelijk is wat er van hen verwacht wordt, ook dit is weer positief voor het werken met Wajongers. Echter is er ook veel ruimte voor de mensgerichte kant van het werken en wordt er veel aandacht besteed aan zowel de formele als de informele contacten met de informanten. Dit alles tezamen maakt dat er qua leiderschap en begeleiding geen aanpassingen nodig zijn om de arbeidsrelatie met een Wajonger te laten slagen.

Het laatste onderdeel is de verbondenheid en acceptatie op de werkvloer. Te zien valt hier dat de werknemers vrij altruïstisch ingesteld zijn, wat een positief zal zijn wanneer men werkt met Wajongers. Zij zullen ook vanuit hun collega's veel hulp en begrip kunnen verwachten. Op het gebied van extraversie scoort het personeel van de BelastingTelefoon ook goed. De informanten zijn sociaal en betrekken elkaar bij conversaties. Dit zal leiden tot een goede betrekking van de Wajonger in de groep. Ten slotte staat men open voor veranderingen en afwijkende procedures bij de BelastingTelefoon. Een Wajonger zal dus niet als vreemd en negatief worden ontvangen. Als conclusie kan gesteld worden dat ook op het niveau van verbondenheid en acceptatie geen veranderingen nodig zijn voor het in dienst treden van een Wajonger.

5.2 Aanbevelingen.

Over het algemeen valt uit de conclusie op te maken dat de BelastingTelefoon al veel praktijken uit het in hoofdstuk 2 genoemde theoretisch model goed hanteert, Dit zou betekenen dat het mogelijk is om een succesvolle arbeidsrelatie te hebben met een Wajonger. Echter zijn er nog wel een aantal aanbevelingen.

De manier van leiderschap en begeleiding geven is al passend voor deze arbeidsrelatie. Het advies hiervoor luidt dan ook om deze boss-centered stijl met weinig inbreng en een hoge structuur en voorspelbaarheid aan te houden, maar niet het menselijke aspect van toelichting en verduidelijking te verliezen zoals die nu gegeven wordt.

Ook op het gebied van verbondenheid en acceptatie scoorde de BelastingTelefoon goed naar de aanbevelingen vanuit de theorie. Als hier ook

rekening mee gehouden wordt bij de werving en selectie van nieuw personeel kan gezorgd worden dat ook nieuwe informanten deze houding hebben. Zo kan de Wajonger omringd worden door mensen met een altruïstische, extraverte en open houding. De aanbeveling hier luidt dus om te zorgen dat het huidige niveau van de drie onderdelen gehandhaafd wordt of in ieder geval niet minder altruïstisch, extravert of open wordt. Problematischer kan het onderdeel job design en arbeidsomstandigheden worden. Zo zal het beter zijn om een nieuwe taakomschrijving te maken met een kleiner deelgebied qua skill, bestellen. Nagedacht moet hierbij worden over of het mogelijk is om de Wajongers een deel van de reguliere cursus kunnen volgen of dat een nieuwe cursus gemaakt moet worden voor dit onderdeel. Daarbij zal het beter zijn om de Wajongers een rustige en voorspelbare omgeving te bieden. Dit kan behaald worden door een aparte vloer te bieden, of een mogelijkheid te geven voor een vaste en eventueel afgezonderde werkplek op een huidige vloer.

5.3 Discussie

Aan de resultaten valt te zien dat voor vrijwel elk onderdeel resultaten gevonden zijn die aansluiten op de verwachtingen vanuit de theorie. Dit komt in het geval van de participerende observaties voornamelijk doordat men niet op de hoogte was van het doel van de observatie. Het succes van het krijgen van de vele hoeveelheden informatie uit interviews is te danken aan het feit dat men graag mee wilde werken aan het onderzoek, zowel vanuit de BelastingTelefoon, als vanuit Eega Plus. Op het onderdeel job design en arbeidsomstandigheden werden de aanbevelingen gegeven om hier aanpassingen in te maken omdat deze onderdelen niet aansloten bij de theorie. De huidige praktijken van management en begeleiding en verbondenheid en acceptatie waren al passend. Wanneer er gestart gaat worden met het aangaan van een arbeidsrelatie met Wajongers zal verder onderzoek nodig zijn om na te gaan of de theorie en de praktijk nog steeds bij elkaar aansluiten.

Uit de enquêtes bij Eega Plus kon niet aangetoond worden of er wel of geen sprake was van een sociaal isolement. Dit zou kunnen komen doordat er mensen met verschillende beperkingen meededen aan het onderzoek. Een andere verklaring zou kunnen zijn dat men het lastig vindt om met enquêtes te werken. Een mondeling interview zou dan meer op zijn plaats zijn. Ook zou de externe validiteit van het onderzoek naar sociaal isolement verhoogd worden wanneer er meer Wajongers worden betrokken bij het onderzoek en als er ook Wajongers van buiten Eega Plus meegenomen zouden worden

Bibliografie

Altman, D., & Bland, J. (1997). Cronbach's alpha. *MBJ* , 31, 572.

Andriessen, S., Besseling, J., Vos, de, E., & Wevers, C. (2008). *Participatiemogelijkheden van Wajongers*. Opgeroepen op mei 2, 2012, van TNO: www.tno.nl/downloads/129_2008_3_11872,%20participatiemogelijkheden%20van%20Wajongers.pdf

Babbie, E. (2010). *The practice of social research*. Belmont: Wadsworth.

Bakker, R., Haeften, van, M., Engelen, M., Velzen, van, J., & Visser, de, S. (2008, maart 31). *Hobbels en kruiwagens: knelpunten en succesfactoren bij de overgang van school naar werk door Wajongers*. Opgeroepen op mei 9, 2012, van Raad voor werk en inkomen: www.rwi.nl/CmsData/Hobbels%20en%20kruiwagens%20RvB.pdf

Beenackers, M., Brugge, ter, W., & Kat, F. (2009). *Leven met ADHD*. Huizen: Springer Uitgeverij.

Blake, R., & Mouton, J. (1982). Management Grid by Principles or Situationalism. *Group Organization Management* , 6 (4), 439-455.

Boddy, D., & Paton, S. (2011). Management an Introduction. In P. E. Limited (Red.). Harlow: Prentice Hall.

Bruinickx, D., & Valkeneers, G. (2010). Hoe persoonlijk zijn werkwaarden? een exploratief onderzoek naar het verband tussen werkwaarden en persoonlijkheidsdimensies. *Tijdschrift van het steunpunt WSE* (2).

Conger, J., & Kanungo, R. (1987). *Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings*. Opgeroepen op mei 10, 2012, van Jstor: [http://www.jstor.org/discover/10.2307/258069?uid=3738736&uid=2&uid=4&sid=21100792148351](http://www.jstor.org/discover/10.2307/258069?uid=3738736&uid=2&uid=4&sிட=21100792148351)

Costa , P., & McCrae, R. (1999). A Five-Factor Theory of Personality. In O.

Dziuban, C., & Shirkey, E. (1974). When is a correlation matrix appropriate for factor analysis? *Psychological Bulletin* , 81, 358-361.

Gerber, P., Ginsberg, R., & Reiff, H. (2001). Identifying alterable patterns in employment success for highly successful adults with learning disabilities. *Journal of learning disabilities*, 25 (8), 475-487.

Glendinning, A., Hendry, L., Shucksmith, J. (1995). *Models of parenting: implications for adolescent well-being within different types of family contexts*. Opgeroepen op mei 11, 2012, van Elsevier: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0140197185710184>

Graaf, de, J. (2010). *Sociaal isolement bij Wajongers*. Opgeroepen op mei 7, 2012, van igitur-archive.library.uu.nl/student-theses/2011-0215-200306/bachelorscriptie%20Graaf.pdf

Hackman, J., & Oldham, G. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organisational behavior and human performance* (16), 250-279.

Handler, C. (2004). *The Value of Person-Organisation fit*. Opgeroepen op juni 6, 2012, van Recruiting Community: <http://www.ere.net/2004/05/20/the-value-of-person-organisation-fit/>

Hofstede, G., & Hofstede, G. (2005). *Allemaal andersdenkenden; omgaan met cultuurverschillen*. Uitgeverij Contact.

Hollenbeck, J., & Ilgen, D. (1991). The structure of work: job design and roles. Tamu Libraries.

Hortulanus, R., Machielse, A., & Meeuwesen, L. (2003). *Sociaal Isolement; een studie over sociale contacten en sociaal isolement in Nederland* (Vol. 381). Den Haag: Elsevier Overheid.

House, R. (1996). Path-Goal Theory of Leadership: Lessons Legacy and Reformulated Theory. *Leadership Quarterly*, 7 (3), 323-352.

John, O., & Soto, C. (2008). Ten facet scales for the Big Five Inventory: Convergence with NEO PI-R facets, self-peer agreement and discriminant validity. *Journal of Research in personality* (43), 84-90.

Koppel, van de, K. (2010). *Jongeren met een arbeidsbeperking en hun werkgevers*. Opgeroepen op mei 9, 2012, van Universiteit Utrecht: www.uu.nl/SiteCollectionDocuments/Rapport_JongerenArbeidsbeperking_to taal.pdf

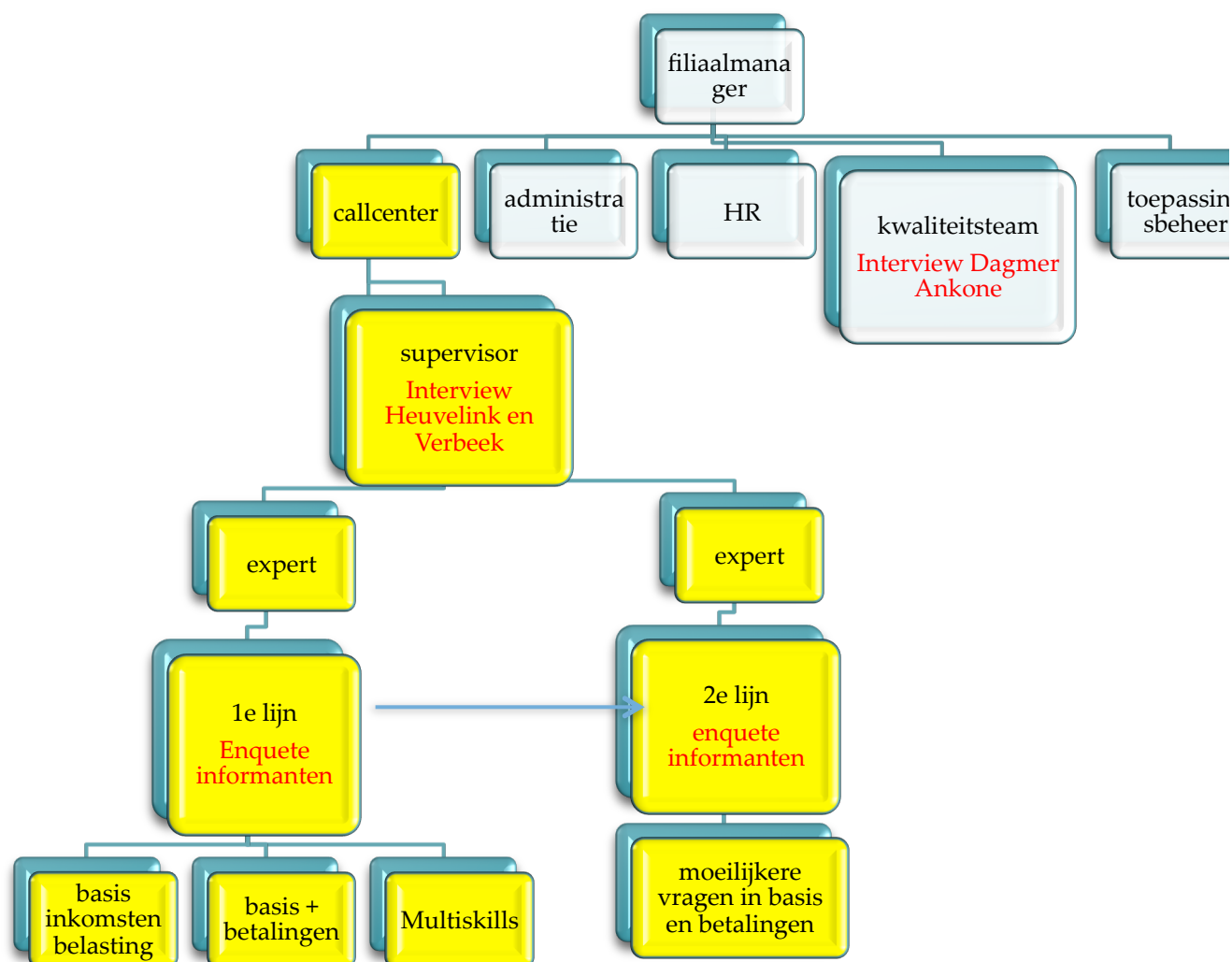
- Maccoby, E., & Martin, J. (1983). Socialisation in the context of the family: Parent-Child interaction. *Handbook of child psychology* , 4 (4).
- Mitchell, R. (1992). Corporate Social Responsibility. *British Food Journal* , 94 (7), 38-44.
- Opdenakker, R. (2006). Advantages and Disadvantages of Four Interview Techniques in Qualitative Research. *Forum: qualitative social research* , 7 (4), 1-13.
- Peterson, J., Quilty, L., & Young, de, C. (2007). Between Facets and Domains: 10 Aspects of the Big Five. *Journal of Personality and Social Psychology* , 93 (5), 880-896.
- Price, A. (2011). *Human resource management fourth edition*. Hampshire: Cengage Learning.
- Prins, R. (2011). *Wajong: lessen uit het buitenland?* Opgeroepen op mei 2, 2012, van AStri:
www.astri.nl/media/uploads/files/Het_wassende?weten_11mei2011_compleet.pdf#page=38
- UWV a. (2012). *Voorwaarden voor Wajong*. Opgeroepen op mei 1, 2012, van http://www.uwv.nl/wajong/fasevragen/wat_is_wajong/Wanneer_kan_ik_Wajong_aanvragen.aspx#26217690
- UWV b. (2012). *Jobcoach: persoonlijke ondersteuning*. Opgeroepen op april 25, 2012, van <http://www.uwv.nl/zakelijk/re-integratiediensten/instrumenten-subsidies/jobcoach/index.aspx>
- Wajongwijzer a. (2012). *Wat is een Wajonger?* Opgeroepen op april 25, 2012, van Wajong Wijzer voor werkgevers: http://www.wajongwijzer.nl/nl-NL/Algemene_informatie/Wat_is_een_Wajonger_Q-
- Wajongwijzer b. (2012). *Ondersteuning en subsidies*. Opgeroepen op april 24, 2012, van Wajong Wijzer voor werkgevers:
<http://www.wajongwijzer.nl/Content.aspx?PGID=4bc72071-0ca6-498f-943d-19e69a517712>
- Witte, T. (2012). Talenontwikkeling, een maatschappelijke zorg. *Journal of Social Intervention: Theory and Practice* , 21 (1), 84-87.

Wouters, K., Wynands, A., Hermans, B., Bollen, S., & Janssens, L. (2006). *Maatschappelijk verantwoord ondernemen*. Opgeroepen op mei 27, 2012, van Scientificcommons: (<http://en.scientificcommons.org/13018952>)

Wouw, van de, S. (z.d.). *WorkDesign*. Opgeroepen op juni 25, 2012, van www.sophievandewouw.nl/WorkDesignReport.pdf

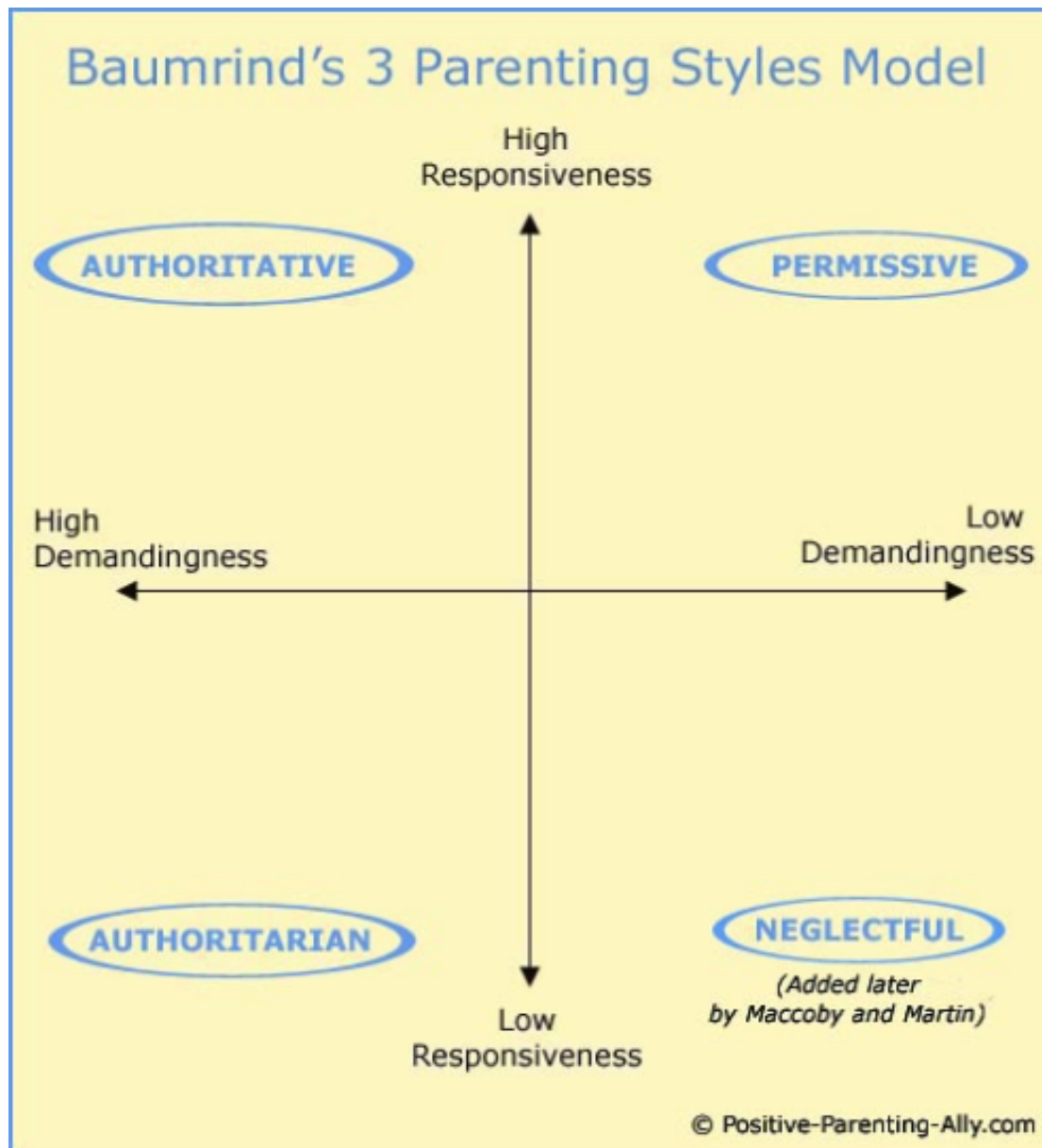
Bijlage

Bijlage 1. Organogram van de BelastingTelefoon



figuur 3. Organogram van de BelastingTelefoon

Bijlage 2. Bevindingen van Baumrind



figuur 4. Ouderschapsstijlen van Baumrind. Bron: (Shucksmith, Hendry, & Glendinning, 1995)

Zoals ook in figuur 4 te zien is maakte Baumrind in haar ouderschapsstijlen een onderscheid tussen veeleisend en niet veeleisend en hoge en lage responsiviteit. Met dit eerste onderscheid wordt bedoeld of een ouder grenzen stelt en het kind controleert, ook wel discipline genoemd. Met responsiviteit wordt bedoeld in hoeverre een ouder signalen van zijn kind opvangt, goed interpreteert en erop reageert, dit geeft vertrouwen en een toegankelijk gevoel voor het kind.

Uit de figuur zijn ook de 4 ouderschapsstijlen af te lezen, namelijk de autoritaire, permissieve, autoritatieve en verwaarlozende stijl.

De *'authoritative style'* kent een hoge mate van discipline, door middel van het hanteren van strikte regels die beloond of bestraft worden, hierdoor is de responsiviteit ook hoog.

Bij de *'permissive style'* is de mate van discipline juist erg laag. Ouders die deze stijl hanteren proberen juist door rede en discussie hun kinderen op te voeden. Het kind wordt hierbij dus erg vrij gelaten en wordt alleen ondersteund, maar niet aangestuurd. Hierdoor is de mate van responsiviteit wel hoog.

Vervolgens kende Baumrind nog een 3e stijl, de *'authoritarian style'*. Deze stijl lijkt in zekere zin erg op de *authoritative style*, alleen ze verschillen in het feit dat de autoritatieve stijl een lage responsiviteit kent. Er worden dus wel grenzen gesteld, maar er wordt niet actief gecontroleerd met middelen van straf en beloning. Eigenlijk is deze stijl een soort combinatie van de eerste twee. Er zijn grenzen, maar binnen deze grenzen mogen kinderen zelf doen en laten wat ze willen. Door middel van rede en discussie wordt het kind binnen de grenzen ondersteund.

De vierde en laatste stijl is de *'neglectful style'*. Bij deze stijl worden weinig tot geen eisen gesteld en worden de kinderen min of meer aan hun lot overgelaten. De kinderen krijgen ook weinig aandacht, dus de responsiviteit is hier ook erg laag.

Bijlage 3. Stichting Eega Plus

Enquête Wajongers van Eega.

Beste deelnemers van het onderzoek naar Wajongers bij de Belastingtelefoon Hengelo,

Wij vinden bij de belastingtelefoon dat iedereen een eerlijke kans verdient ondanks diens achtergrond of persoonlijke omstandigheden, hierom onderzoeken wij bij de Belastingtelefoon te Hengelo de mogelijkheden om samen te werken met stichting Eega en Wajongers in dienst te nemen. Graag doe ik door deze enquête een klein onderzoekje naar de wensen en behoeften van personen die in de Wajong zitten.

Vul de open vragen alstublieft volledig in en kruis het antwoord aan wat volgens jou het best past bij de stellingen die gegeven zijn.

Alvast bedankt voor je medewerking!

1. Hoe lang (hoeveel jaar) ontvang je al een Wajong uitkering?

.....

2. Heb je sinds je in de Wajong zat al eerder een arbeidscontract gehad en zo ja, hoeveel jaren heb je totaal gewerkt?

.....

3. Kun je kort uitleggen waarom je in de Wajong uitkering terecht gekomen bent?

.....

.....

hieronder volgen een aantal stellingen:

1. *ik vind het soms moeilijk om contact te maken met mijn collega's/medestudenten:*

(eens) 1 2 3 4 5 (oneens)

2. *Ik heb veel contact met mijn collega's/medestudenten:*

(eens) 1 2 3 4 5 (oneens)

3. *Ik heb geen behoefte aan veel contact met collega's/medestudenten, laat mij maar lekker mijn eigen gang gaan:*

(eens) 1 2 3 4 5 (oneens)

4. *Als ik mijn traject afsluit bij Eega en ik ga aan het werk zou het nodig zijn om nog extra ondersteuning te krijgen bij het werken:*

(eens) 1 2 3 4 5 (oneens)

Ten slotte graag je mening over de volgende zaken:

1. Wat verwacht je van een werkgever als je straks klaar bent met je traject bij Eega?

.....

.....

.....

2. Heb je tips voor de belastingtelefoon om de samenwerking voor het aannemen van Wajongers met Eega te laten slagen?

.....

.....

.....

Gesprek met Mevr. Ulu en Mevr. Vaanhold van de stichting Eega Plus

Mevr. Vaanhold: EEGA Plus, instituut voor werkontwikkeling is erop gericht om jonge mensen met een beperking en een wajong-uitkering toe te leiden naar regulier betaalde arbeid. Ons traject is gebaseerd op drie belangrijke peilers: persoonsontwikkeling, scholing en arbeidstoeleiding. Waarbij EEGA Plus ervoor kiest om duale trajecten aan te bieden zodat scholing en arbeidstoeleiding middels praktijkervaring met elkaar verweven zijn. De deelnemer leert theorie in de praktijk te brengen, maar ook om geleerde taken vanuit de praktijk weer mee terug te nemen naar de theorie. Het traject naar werk dat EEGA Plus biedt is beperkt in duur, maximaal 3,5, waarbinnen het laatste jaar ingevuld wordt met praktijkstage opdoen en uitstromen naar betaalde arbeid. Er is over het algemeen onvoldoende tijd om een volledig MBO- diploma te behalen, vandaar dat wij ons richten op beroepskwalificatie door middel van het behalen van certificaten. Daar waar mogelijk kan een deelnemer een MBO 1 tot max. MBO 4 diploma behalen. De deelnemer kan kiezen uit verschillende beroepsrichtingen zoals, facilitair, logistiek, administratie, secretariaat, verkoop en verschillende ambachten zoals fietsenmaker of technisch medewerker. Omdat onze deelnemers allemaal beperkt zijn in werk door een psychische en/of lichamelijke ziekte of stoornis kijken wij samen met de deelnemer en de werkgever wat er op taakniveau

wel mogelijk is om uit te voeren binnen een regulier betaalde baan. Vaak blijkt dat onze deelnemers prima in staat zijn om acht van de tien taken horend bij de functie wel prima uit te voeren, maar dat de beperking gericht is op het aangaan van sociaal contact of dat er materiële aanpassingen nodig zijn om te kunnen functioneren. Om de deelnemer en de werkgever bewust te laten worden van de beperking en om hiermee om te leren gaan, geeft EEGA Plus ondersteuning in de vorm van handicapmanagement, verschillende groepstrainingen gericht op houding en gedrag, stagebegeleiding en jobcoaching.

Mevr. Ulu: Zoals mijn collega, mevrouw Vaanhold, heeft aangegeven werken we met jongeren die een Wajong uiterking ontvangen. Hiermee bedoel ik jongeren die op jonge leeftijd een ziekte of handicap hebben gekregen en vanuit het UWV hier een indicatie voor hebben gekregen. De verzekeringsarts van de uitkeringsinstantie UWV voert deze (medische) beoordeling uit. Een arbeidsdeskundige bepaalt vervolgens in welke mate de deelnemer nog kan werken en welke arbeidsmogelijkheden er voor hem/haar zijn.

Wat wij als EEGA Plus van een werkgever verwachten of in dit geval van de Belastingdienst is samen beoordelen in hoeverre een deelnemer van ons ingezet kan worden bij de belastingtelefoon. Wel moet men zich realiseren dat het voor mensen met een aan autisme gerelateerde stoornis vaak moeilijk(er) is om met mensen om te gaan en te anticiperen op gedrag van anderen. Hierom lijkt deze groep voor het callcenterwerk niet altijd echt geschikt. Wel zou iemand met bijvoorbeeld een lichamelijke beperking als epilepsie of suikerziekte een prima kandidaat kunnen zijn. Mochten we in de toekomst kandidaten mogen aanleveren dan kunnen we afspreken dat wij als EEGA Plus de eerste selectie ronde uitvoeren. Intern wordt er dan binnen EEGA Plus gekeken en beoordeeld wie volgens ons geschikt is voor deze functie. Vervolgens worden ze bij de Belastingdienst aangemeld als 'geschikte kandidaat'. Na een uitgebreid kennismaking- / sollicitatiegesprek kan de Belastingdienst zelf bepalen of ze wel/niet doorgaan met de deelnemer.

Voordat dit allemaal kan plaatsvinden zou het voor ons natuurlijk praktischer zijn om te weten wat er precies van ons of onze deelnemers verwacht wordt. Hiermee bedoel ik wat de exacte functie-eisen en arbeidsvoorwaarden zijn.

Dhr. Maresch: wel is het zo dat de informanten hier als eerste skill de opleiding inkomstenbelasting krijgen. Dit duurt ongeveer 5 weken en daarna gaan mensen naar de kweekvijver, waar ze met extra begeleiding ervaring opdoen in het werk. Deze skill bevat dus verschillende kennisgebieden en aan de telefoon komen de vragen hierover door elkaar heen. Ook zullen er vragen doorkomen over vakgebieden waar de informanten geen kennis van hebben

of die ze niet mogen beantwoorden omdat dit niet binnen hun skill past. Deze klanten worden dan doorverbonden naar een tweede-lijn of een andere afdeling, bijvoorbeeld vragen over wegenbelasting of iets dergelijks.

Mevr. Ulu: dit is dan inderdaad wel lastig in de vorm van het anticiperen op verschillende situaties. Misschien is het mogelijk om de skill onder te verdelen en de jongeren met een Wajong uitkering als eerst een deel van de opleiding te laten afronden. Zo kunnen ze eerst op een klein gebied ervaring opdoen en maak je het werk iets eenvoudiger en succesvoller. Dan zou er als dit goed gaat altijd nog gekeken kunnen worden of de opleiding in zijn geheel afgerond kan worden.

Mevr. Sagel: In de opleiding zit het onderdeel bestellingen. Volgens mij zijn er ook mensen die puur en alleen op dat onderdeel bellen. Wel zou er dan een aangepaste opleiding moeten komen natuurlijk voor dit deel maar daar valt op zich over te praten.

Bijlage 4 Enquête informanten bij de belastingtelefoon.

Hallo allemaal,

Voor het onderzoek van mijn stage hoop ik dat jullie even kort deze enquête in willen vullen. Geef daarvoor van de volgende begrippen op een schaal van 1 t/m 5 aan in hoeverre deze op jou van toepassing zijn.

1 = helemaal mee eens ----- 5 = helemaal niet mee eens

- ik ben niet geïnteresseerd in iemand anders z'n problemen
- ik voel iemand anders z'n emoties.
- ik geef om het welzijn van anderen
- het maakt me niet uit wat anderen nodig hebben.
- ik heb sympathie voor de gevoelens van anderen.
- ik ben ongevoelig voor een anders z'n problemen
- ik neem de tijd voor anderen
- ik heb interesse voor het leven van anderen
- ik doe graag dingen voor anderen
- ik leg soms anderen mijn wil op
- ik zet mensen nooit onder druk
- ik maak soms gebruik van anderen
- mijn eigen belang staat voorop

- ik maak makkelijk vrienden

- het is moeilijk om mij goed te leren kennen
- ik hou anderen op afstand
- ik onthul weinig over mijzelf
- ik raak snel bevriend met mensen
- ik ben een erg enthousiast persoon
- ik laat het goed zien als ik vrolijk ben
- ik lach veel
- ik heb een sterke persoonlijkheid
- ik kan mensen niet goed beïnvloeden
- ik weet hoe ik anderen moet boeien
- ik wacht tot anderen het voortouw nemen
- ik houd mijn mening meestal voor me
- ik ben vaak de eerste die dingen onderneemt

- ik ben origineel en kom vaak met nieuwe ideeën
- ik ben gereserveerd in mijn doen en laten
- ik ben relaxed, kan goed met stress omgaan
- ik ben nieuwsgierig naar veel verschillende dingen
- ik heb een levendige fantasie
- ik houd van kunst, muziek en/of cultuur
- ik denk graag na en speel met ideeën
- ik heb weinig artistieke interesses
- ik blijf goed kalm in stressvolle situaties
- ik geef de voorkeur aan geroutineerd werken

Bijlage 5. Interviews supervisors en kwaliteitsteam

Supervisors

Monique Heuvelink, vloer 0B

1. Wat zijn de taken van een supervisor?

De supervisor van de vloer is de leidinggevende supervisor van de zaal. De supervisor is verantwoordelijk voor het coachen en begeleiden van zijn teamleden, meeluisteren van gesprekken, maandgesprek-voortgangsgesprek en het voeren van beoordelingsgesprekken. Verder maakt de supervisor de roosters van de vloer, monitort de bellende informanten keurt de uren goed in SAP ten behoeve van de salarisadministratie regelt ziekte en herstelmeldingen en wachtwoorden, meldt storingen. ISK's beoordelen en bespreken (ISK = Informanten score kaart.....staat alles op van hoe lang is de AHT, de pauzes, het doorverbinden etc. alles wat met bellen te maken heeft.

2. Hoeveel contact heeft een informant met zijn of haar supervisor?

Vrijwel dagelijks informeel, maar zeker 10 x per jaar formeel. Bi informeel moet je dan denken aan het maken van een dagelijks praatje van hoe het met iemand gaat ende formele gesprekken zijn dan de letterlijke beoordelingsgesprekken.

3. In hoeverre heeft een informant zich te houden aan regels en procedures bij de belastingtelefoon? Kun je hier ook enkele voorbeelden van noemen?

Men moet zich altijd houden aan de regels en procedures, maar na overleg zijn uitzonderingen altijd mogelijk. Er zijn dus wel regels die voor iedereen gelden, maar hier valt dus wel over te praten.

Voorbeelden:

Ik kom later want ik moet naar de tandarts

Ik kan vandaag mijn SAP niet vullen want ik moet dringend naar de dokter.

Ik doe het morgen

Ik heb pauze om 13:00, kan ik ook om 12:00 pauzeren?

Ik moet eigenlijk bellen maar het erge keelpijn. Kan ik met iemand meeluisteren?

4. Hoe wordt hier op gecontroleerd en wat voor rol neem jij als supervisor hierbij in?

De dagelijkse controle doet zowel de desksupervisor als de eigen supervisor. Men weet heel goed wat de regels en procedures zijn. In de formele gesprekken wordt daar over gesproken en zonodig bijgestuurd middels overleg.

5. Is er ruimte voor de informant om binnen deze regels (door overleg natuurlijk) eigen inbreng te hebben? Mag bijvoorbeeld een langere pauze en een kortere pauze omgewisseld worden?

De lange of korte pauze mag in overleg met de Planning best geruild worden. De informant moet zich dan melden bij de desksuper met zijn verzoek en die gaat bellen met Rob Huiskes de Planner om te kijken of het kan, dus de regels zijn hier en daar best open voor eigen inbreng. Wel is bijvoorbeeld de dialoogondersteuning univorm en kan hier niet zomaar van afgeweken of in gewijzigd worden. Dit omdat we natuurlijk wel steeds hetzelfde antwoord op dezelfde vraag moeten geven. Mocht een informant iets onduidelijk vinden of moet er een aanvulling gedaan worden wordt dit eerst landelijk over gesproken voordat het doorgevoerd wordt.

6. Wat vind jij als supervisor belangrijker, het eindresultaat van het bellen of de persoonlijke welbevinden van de informanten en de werksfeer? En waarom?

Geen van beide is het belangrijkste. Het is een mix van allen. Je kan pas goed bellen als je ook lekker in je vel zit en de werksfeer in orde is. Het zorgen voor informanten die goed in hun vel zitten en een goede werksfeer zorgt er dus uiteindelijk voor dat het eindresultaat ook beter wordt.

Bert Verbeek, vloer 3B

1. Wat zijn de taken van een supervisor?

De taken van de supervisor zijn het coachen en begeleiden van een team informanten, het meeluisteren met informanten, het voeren van maandgesprekken en beoordelingscyclus (start-, voortgang- en eindbeoordeling), het voeren van diverse gesprekken als verzuim / correctie / exit, administratieve taken als rapportages bijhouden en analyseren en deze gebruiken voor de individuele aansturing, het aansturen en monitoren van een belvloer met gemiddeld 50 informanten (deskdienst) en samen met Dagsupervisor verkeersstromen en afhandeltijden monitoren en reageren bij afwijkingen.(deskdienst)

2. Hoeveel contact heeft een informant met zijn of haar supervisor?

De supervisor zal sowieso eens per maand meeluisteren en eens per maand maandgesprek houden met de informant. Verder is de supervisor bereikbaar voor de dagelijkse vragen en perikelen die bij de ene informant vaker voorkomt dan bij de ander.

3. In hoeverre heeft een informant zich te houden aan regels en procedures bij de belastingtelefoon? Kun je hier ook enkele voorbeelden van noemen?

De regels zijn redelijk strak, betreffende het voeren van gesprekken met klanten is dit heel strak aan regels onderhevig, dialoog dient in ieder gesprek correct te worden gevolgd

Houding en gedrag, bv. te laatmeldingen, deze worden redelijk zwaar aangerekend zeker als de reden niet erg duidelijk of steekhoudend is Internetgedrag en gebruik mobiele telefoons, vooral tijdens gesprekken nemen ze de concentratie weg, antwoorden cq informatie is echter zo complex dat oppperste concentratie een vereiste is dus ook hier zijn de regels behoorlijk strak.

4. Hoe wordt hier op gecontroleerd en wat voor rol neem jij als supervisor hierbij in?

Via monitoring tijdens deskdienst en door fysieke waarneming door supervisors en experts op de vloer wordt gecontroleerd of informanten zich aan deze regels houden. Als supervisor spreek je de informanten wanneer nodig aan, bij herhaling wordt dit een correctiegesprek met de eigen supervisor en bij afwezigheid een van de collega-supervisors op de vloer

5. *Is er ruimte voor de informant om binnen deze regels (door overleg natuurlijk) eigen inbreng te hebben? Mag bijvoorbeeld een langere pauze en een kortere pauze omgewisseld worden?*

De supervisor die de desk bemand zal in dit soort gevallen contact opnemen met de dagsupervisor, echter in bijzondere gevallen kan een supervisor de beslissing van de dagsuper overrulen. Echter wel raadzaam dit met M2 te bespreken. Op zich is dit dus wel bespreekbaar.

6. *Wat vind jij als supervisor belangrijker, het eindresultaat van het bellen of de persoonlijke welbevinden van de informanten en de werksfeer? En waarom?*

Beide zijn even belangrijk en hebben m.i. alles met elkaar te maken. Voelt een medewerker zich gewaardeerd en wordt hij/zij serieus genomen zal dit invloed hebben op de resultaten. Goede begeleiding, coaching en aandacht zijn sleutelwoorden voor goede resultaten. Weet als supervisor wat de sterke kanten en aandachtspunten van je medewerkers zijn en werk hiermee. Zorg daarnaast voor een goede balans in coachen en leiding geven, sommigen hebben een wat meer autoritaire aanpak nodig dan anderen, ken je mensen.

Kwaliteitsteam

Dagmar Ankone; Supervisor Kwaliteitsteam.

Hoe worden informanten gemeten door het kwaliteitsteam?

De informanten worden minimaal een maal per maand meegeluisterd door een medewerker van het kwaliteitsteam, dit gebeurt 'live' en de informant weet hier niets van. Het is mogelijk dat de informant wel van tevoren geïnformeerd wordt wanneer hij/zij meegeluisterd gaat worden, maar dit gebeurt alleen op speciaal verzoek en komt in de praktijk niet zo vaak voor (meeluisterverklaring). Tijdens het gesprek wordt zoveel mogelijk vastgelegd van het gesprek. Vaak wordt letterlijk mee getypt, in elk geval worden er zoveel mogelijk aantekeningen gemaakt. In totaal worden er per keer dat de informant meegeluisterd wordt 5 gesprekken gemeten en dit levert een totale gemiddelde eindscore op. Met deze eindscore en het verslag gaat de medewerker van het kwaliteitsteam naar de vloer om deze door te spreken met de informant.

Waar worden de informanten op gemeten?

Het kwaliteitsteam meet het klantcontact, en kijkt hierbij naar 2 aspecten. Ten eerste het antwoord (de **harde kwaliteit**) en of dit het correcte en meest volledige antwoord is die de informant kan geven aan de hand van de informatie die zij tot hun beschikking hebben in hun dialoogondersteuning, als hier een fout in gemaakt wordt heet dit een 'harde' fout. Ten tweede wordt er ook gekeken naar de manier waarop een informant een klant te woord staat. Hierbij moet je denken aan bijvoorbeeld de vriendelijkheid en beleefdheid jegens de klant, of er een samenvatting gegeven wordt van de klantvraag en of de wachtstand op een correcte manier gebruikt wordt, kortom de gesprekstechnieken (de **zachte kwaliteit**).

Hoe worden de resultaten van de meeluistergesprekken gecommuniceerd naar de informanten?

Over het algemeen proberen de medewerkers van het kwaliteitsteam op **dezelfde dag** als waarop de gesprekken hebben plaatsgevonden ook de resultaten door te nemen met de betreffende informant. Wanneer het terugkoppelen op dezelfde dag niet lukt, moet er uiterlijk de eerstvolgende shift teruggekoppeld worden, dit is het kwaliteitsteam verplicht. Je moet je wel realiseren dat er een hoop verslaglegging en verduidelijking bij komt kijken, omdat het kwaliteitsteam op alle punten waarop gescoord wordt ook een **uitleg/onderbouwing** geeft van de gegeven punten in het bijbehorend verslag. Hier gaat aardig wat tijd in zitten. Als dit afgerond is, wordt het verslag **gemaïld** naar de informant, daarna wordt de informant **opgezocht** en samen doorgenomen wat goed en minder goed ging aan de hand van het verslag van het kwaliteitsteam. Daarna wordt het verslag **door zowel de informant als de expert van het kwaliteitsteam ondertekend**. De informant tekent voor gezien (en niet voor akkoord). Mocht er commentaar zijn of is iemand het niet eens met de beoordeling kan er **bezwaar** worden aangetekend bij de supervisor van het kwaliteitsteam. De meting wordt dan in het team besproken en gekeken of er grond is voor het bezwaar. Wanneer de informant gelijk heeft wordt de harde of zachte fout teruggehaald.



Figuur 5. Memo kwaliteitsteam

Bijlage 6. Resultaten enquête Wajongeren van Eega Plus

	Totaal aantal ondervraagden	gemiddeld	standaarddeviatie
Aantal jaren Wajong-uitkering	33	2,9 jaar	2,3
werkervaring	33	0,7 jaar*	1,6
Moeite hebben met contact maken**	33	3,1	1,2
Veel contact hebben met collega's/medestudenten**	33	2,8	1,1
Behoeftte hebben aan contact met collega's/medestudenten**	33	3,2	1,1
Extra ondersteuning nodig hebben bij werk**	33	2,8	1

* slechts 6 personen hebben werkervaring en hebben gemiddeld 4 jaar werkervaring per persoon

** 1= helemaal mee eens, 5= helemaal niet mee eens

tabel 3, multiple choice vragen Wajongers

	Frequentie	percentage
Geen antwoord*	8	22,8
autisme	6	17,1
PDD-nos	3	8,6
Asperger	2	5,7
MCDD	2	5,7
angststoornis	2	5,7
Ziekte van Crohn	2	5,7
ADHD	1	2,9
ADD	1	2,9
Sociaalfobie	1	2,9
Manische depressie	1	2,9
Schizofrenie	1	2,9
NLD	1	2,9
taaislijmziekte	1	2,9
dysthyme	1	2,9
chronisch vermoeidheidssyndroom	1	2,9
hartafwijking	1	2,9

*wegens privacy redenen was het toegestaan om de vraag niet te beantwoorden

tabel 4, Soort beperking

	Frequentie*	percentage
Extra ondersteuning	18	28,6
Rustige Werkplek	17	27,0
Duidelijke opdrachten	9	14,3
Niet de nadruk leggen op de beperking	8	12,7
vraagbaak	3	4,8
Lage werkbelasting	3	4,8
Begripvolle sfeer onder collega's	2	3,2
Taken rustig uitbreiden	1	1,6
Geen antwoord	2	3,2

*het was mogelijk om meerdere antwoorden te geven

Tabel 5, Verwachtingen van Wajongers jegens de werkgever

	frequentie	percentage
Duidelijke opdrachten	5	13,9
Niet de nadruk leggen op de beperking	5	13,9
Extra ondersteuning	3	8,3
Rustig opbouwen van taken	2	5,6
Geen antwoord	21	58,3

Tabel 6, tips voor de werkgever

Bijlage 7. Resultaten vloer enquêtes.

Altruïsme vloer 0B	N	Minimum	Maximum	Mean
1. Ik ben niet geïnteresseerd in iemand anders z'n problemen	35	1	5	2,17
2. Ik voel iemand anders zijn emoties	35	1	5	2,31
3. Ik geef om het welzijn van anderen	35	1	5	1,77
4. Het maakt me niet uit wat anderen nodig hebben	35	1	5	2,06
5. Ik heb sympathie voor de gevoelens voor anderen	35	1	5	1,80
6. Ik ben ongevoelig voor de problemen van anderen	35	1	5	1,86
7. Ik neem de tijd voor anderen	35	1	5	1,89
8. Ik heb interesse in het leven van anderen	35	1	5	1,91
9. Ik doe graag dingen voor anderen	35	1	5	2,23
10. Ik leg soms anderen mijn wil op	35	1	5	2,34
11. Ik zet nooit mensen onder druk	35	1	5	2,43
12. Ik maak soms gebruik van anderen	35	1	5	2,54
13. Mijn eigen belang staat voorop	35	1	5	2,57
Totaal	35	1	5	2,14

Waarde	1	2	3	4	5	Totaal
Frequentie	126	196	86	38	9	455
Percentage	28%	43%	19%	8%	2%	100%

Modus: 2, Mediaan: 2

Tabel 7, altruïsme vloer 0B

Altruïsme vloer 2B	N	Minimum	Maximum	Mean
1. Ik ben niet geïnteresseerd in iemand anders z'n problemen	36	1	5	2,19
2. Ik voel iemand anders zijn emoties	36	1	5	2,42
3. Ik geef om het welzijn van anderen	36	1	5	1,75
4. Het maakt me niet uit wat anderen nodig hebben	36	1	5	1,94
5. Ik heb sympathie voor de gevoelens voor anderen	36	1	5	2,25
6. Ik ben ongevoelig voor de problemen van anderen	36	1	5	1,94
7. Ik neem de tijd voor anderen	36	1	5	1,86
8. Ik heb interesse in het leven van anderen	36	1	5	2,17
9. Ik doe graag dingen voor anderen	36	1	5	1,94
10. Ik leg soms anderen mijn wil op	36	1	5	2,58
11. Ik zet nooit mensen onder druk	36	1	5	2,58
12. Ik maak soms gebruik van anderen	36	1	5	2,42
13. Mijn eigen belang staat voorop	36	1	5	2,81
totaal	36	1	5	2,22

Waarde	1	2	3	4	5	Totaal
Frequentie	130	180	101	40	17	468
Percentage	28%	38%	22%	9%	3%	100%

Modus: 2, Mediaan: 2

Tabel 8, altruïsme vloer 2B

	vloer		Total
	vloer 0B	vloer 2B	
1	126	130	256
2	196	180	376
altruïsme 3	86	101	187
4	38	40	78
5	9	17	26
Total	455	468	923

** getallen in de kolommen stellen de frequentie van het antwoord in de rij voor.

*Tabel 9, altruïsme * vloer Crosstabulation*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,277 ^a	4	,370
Likelihood Ratio	4,318	4	,365
Linear-by-Linear Association	1,401	1	,237
N of Valid Cases	923		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,82.

Tabel 10, Chi-Square Tests Altruïsme

Extraversie vloer 0B	N	Minimum	Maximum	Mean
1. Ik maak makkelijk vrienden	35	1	5	2,29
2. Het is makkelijk mij goed te leren kennen	35	1	5	2,97
3. Ik houd anderen op afstand	35	1	5	2,97
4. Ik onthul weinig over mijzelf	35	1	5	3,17
5. Ik raak snel bevriend met anderen	35	1	5	2,40
6. Ik ben een erg enthousiast persoon	35	1	5	2,31
7. Ik laat het goed zien als ik vrolijk ben	35	1	5	1,89
8. Ik lach veel	35	1	5	2,00
9. Ik heb een sterke persoonlijkheid	35	1	5	2,09
10. Ik kan mensen niet goed beïnvloeden	35	1	5	2,71
11. Ik weet hoe ik anderen moet boeien	35	1	5	2,63
12. Ik wacht tot anderen het voortouw nemen	35	1	5	2,49
13. Ik houd mijn mening meestal voor me	35	1	5	2,17
14. Ik ben vaak de eerste die dingen onderneemt	35	1	5	2,71
totaal	35	1	5	2,49

Waarde	1	2	3	4	5	Totaal
frequentie	93	157	158	66	16	490
percentage	19%	32%	33%	13%	3%	100%

Modus: 3, Mediaan: 2

Tabel 11, Extraversie vloer 0B

Extraversie vloer 2B	N	Minimum	Maximum	Mean
1. Ik maak makkelijk vrienden	36	1	5	2,47
2. Het is makkelijk mij goed te leren kennen	36	1	5	3,33
3. Ik houd anderen op afstand	36	1	5	3,14
4. Ik onthul weinig over mijzelf	36	1	5	3,03
5. Ik raak snel bevriend met anderen	36	1	5	2,56
6. Ik ben een erg enthousiast persoon	36	1	5	2,19
7. Ik laat het goed zien als ik vrolijk ben	36	1	5	1,86
8. Ik lach veel	36	1	5	1,94
9. Ik heb een sterke persoonlijkheid	36	1	5	2,25
10. Ik kan mensen niet goed beïnvloeden	36	1	5	2,53
11. Ik weet hoe ik anderen moet boeien	36	1	5	2,61
12. Ik wacht tot anderen het voortouw nemen	36	1	5	2,83
13. Ik houd mijn mening meestal voor me	36	1	5	2,56
14. Ik ben vaak de eerste die dingen onderneemt	36	1	5	2,86
totaal	36	1	5	2,58

Waarde	1	2	3	4	5	Totale frequentie
Frequentie	72	181	155	77	19	504
Percentage	14%	36%	31%	15%	4%	100%

Modus: 2, Mediaan: 2

Tabel 12, extraversie vloer 2B

		vloer		Total
		vloer 0B	vloer 2B	
	1	93	72	165
	2	157	181	338
extraversie	3	158	155	313
	4	66	77	143
	5	16	19	35
Total		490	504	994

** getallen in de kolommen stellen de frequentie van het antwoord in de rij voor.

*Tabel 13, extraversie * vloer Crosstabulation*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,313 ^a	4	,257
Likelihood Ratio	5,322	4	,256
Linear-by-Linear Association	1,597	1	,206
N of Valid Cases	994		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 17,25.

Tabel 14, Chi-Square Tests extraversie

Openheid vloer 0B	N	Minimum	Maximum	Mean
Ik ben origineel en kom vaak met nieuwe ideeën	35	1	5	2,54
Ik ben gereserveerd in mijn doen en laten	35	1	5	2,91
Ik ben relaxed, kan goed met stress omgaan	35	1	5	2,29
Ik ben nieuwsgierig naar veel verschillende dingen	35	1	5	1,34
Ik heb een levendige fantasie	35	1	5	1,86
Ik houd van kunst, muziek en/of cultuur	35	1	5	1,74
Ik denk graag na en speel met ideeën	35	1	5	1,69
Ik heb weinig artistieke interesses	35	1	5	2,29
Ik blijf goed kalm in stressvolle situaties	35	1	5	2,09
Ik geef de voorkeur aan geroutineerd werken	35	1	5	2,77
totaal	35	1	5	2,15

Waarde	1	2	3	4	5	Totale frequentie
Frequentie	121	108	76	37	8	350
Percentage	35%	30%	22%	11%	2%	100%

Modus: 1, mediaan: 2

Tabel 15, openheid vloer 0B

Openheid vloer 2B	N	Minimum	Maximum	Mean
1. Ik ben origineel en kom vaak met nieuwe ideeën	36	1	4	2,75
2. Ik ben gereserveerd in mijn doen en laten	36	2	5	3,19
3. Ik ben relaxed, kan goed met stress omgaan	36	1	4	2,19
4. Ik ben nieuwsgierig naar veel verschillende dingen	36	1	4	1,67
5. Ik heb een levendige fantasie	36	1	5	1,89
6. Ik houd van kunst, muziek en/of cultuur	36	1	5	1,92
7. Ik denk graag na en speel met ideeën	36	1	3	2,06
8. Ik heb weinig artistieke interesses	36	1	5	2,83
9. Ik blijf goed kalm in stressvolle situaties	36	1	4	2,06
10. Ik geef de voorkeur aan geroutineerd werken	36	1	5	2,83
totaal	36	1	5	2,34

Waarde	1	2	3	4	5	Totale frequentie
Frequentie	98	106	104	40	12	360
Percentage	27%	29%	29%	11%	4%	100%

Modus: 2, mediaan: 2

Tabel 16, openheid vloer 2B

	vloer		Total
	vloer 0B	vloer 2B	
1	121	97	218
2	108	106	214
openheid 3	76	104	180
4	37	40	77
5	8	13	21
Total	350	360	710

*Tabel 17, openheid * vloer Crosstabulation*

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,185 ^a	4	,085
Likelihood Ratio	8,218	4	,084
Linear-by-Linear Association	5,838	1	,016
N of Valid Cases	710		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,35.

Tabel 18, Chi-Square Tests Openheid

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,707	,714	13

Tabel 19, Reliability Statistics Altruïsme

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ik ben niet geïnteresseerd in iemand anders z'n problemen	25,71	33,092	,004	,351	,734
Ik voel iemand anders zijn emoties	25,57	27,958	,524	,485	,663
Ik geef om het welzijn van anderen	26,11	27,634	,602	,544	,654
Het maakt me niet uit wat anderen nodig hebben	25,83	27,793	,538	,568	,661
Ik heb sympathie voor de gevoelens voor anderen	26,09	29,434	,480	,498	,673
Ik ben ongevoelig voor de problemen van anderen	26,03	30,323	,342	,670	,688
Ik neem de tijd voor anderen	26,00	29,471	,403	,639	,680
Ik heb interesse in het leven van anderen	25,97	32,499	,138	,481	,710
Ik doe graag dingen voor anderen	25,66	29,467	,397	,646	,681
Ik leg soms anderen mijn wil op	25,54	32,961	,035	,299	,726
Ik zet nooit mensen onder druk	25,46	27,844	,434	,331	,674
Ik maak soms gebruik van anderen	25,34	30,173	,217	,452	,708
Mijn eigen belang staat voorop	25,31	29,692	,292	,511	,695

Tabel 20, Item-Total Statistics altruïsme

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,877	,877	14

Tabel 21, Reliability Statistics Extraversie

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ik maak makkelijk vrienden	32,51	61,787	,774	,823	,856
Het is makkelijk mij goed te leren kennen	31,83	67,264	,463	,697	,872
Ik houd anderen op afstand	31,83	65,676	,497	,712	,871
Ik onthul weinig over mijzelf	31,63	66,711	,436	,620	,874
Ik raak snel bevriend met anderen	32,40	65,012	,575	,617	,867
Ik ben een erg enthousiast persoon	32,49	64,551	,633	,800	,864
Ik laat het goed zien als ik vrolijk ben	32,91	70,551	,382	,718	,875
Ik lach veel	32,80	68,224	,509	,793	,870
Ik heb een sterke persoonlijkheid	32,71	62,739	,716	,779	,859
Ik kan mensen niet goed beïnvloeden	32,09	67,081	,531	,529	,869
Ik wete hoe ik anderen moet boeien	32,17	66,558	,605	,749	,866
Ik wacht tot anderen het voortouw nemen	32,31	67,339	,415	,652	,875
Ik houd mijn mening meestal voor me	32,63	67,005	,479	,700	,871
Ik ben vaak de eerste die dingen onderneemt	32,09	65,492	,596	,598	,866

Tabel 22, Item-Total Statistics Extraversie

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,738	,776	10

Tabel 23, Reliability Statistics openheid

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ik ben origineel en kom vaak met nieuwe ideeën	18,97	22,852	,639	,673	,684
Ik ben gereserveerd in mijn doen en laten	18,60	26,835	,053	,478	,774
Ik ben relaxed, kan goed met stress omgaan	19,23	25,887	,217	,797	,742
Ik ben nieuwsgierig naar veel verschillende dingen	20,17	25,146	,619	,756	,705
Ik heb een levendige fantasie	19,66	23,408	,450	,753	,708
Ik houd van kunst, muziek en/of cultuur	19,77	22,299	,512	,592	,697
Ik denk graag na en speel met ideeën	19,83	23,029	,712	,703	,680
Ik heb weinig artistieke interesses	19,23	21,299	,544	,688	,690
Ik blijf goed kalm in stressvolle situaties	19,43	25,017	,379	,803	,720
Ik geef de voorkeur aan geroutineerd werken	18,74	24,197	,241	,233	,749

Tabel 24, Item-Total Statistics Openheid

Altruïsme	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.
1.	1,000	,091	,104	,252	-,028	-,038	-,010	,209	-,042	-,152	,011	-,154	-,144
2.	,091	1,000	,420	,295	,544	,310	,246	-,002	,150	,170	,308	,294	,106
3.	,104	,420	1,000	,382	,462	,492	,326	,101	,242	-,147	,301	,292	,351
4.	,252	,295	,382	1,000	,206	,334	,446	,048	,285	-,055	,302	,263	,196
5.	-,028	,544	,462	,206	1,000	,524	,090	,119	,105	,094	,297	,187	,139
6.	-,038	,310	,492	,334	,524	1,000	-,138	-,161	-,147	,027	,253	,082	,387
7.	-,010	,246	,326	,446	,090	-,138	1,000	,249	,679	,048	,138	,090	,162
8.	,209	-,002	,101	,048	,119	-,161	,249	1,000	,465	,001	,116	-,013	-,271
9.	-,042	,150	,242	,285	,105	-,147	,679	,465	1,000	,147	,219	,047	,195
10.	-,152	,170	-,147	-,055	,094	,027	,048	,001	,147	1,000	,332	-,206	-,025

11.	,011	,308	,301	,302	,297	,253	,138	,116	,219	,332	1,000	,043	,183
12.	-,154	,294	,292	,263	,187	,082	,090	-,013	,047	-,206	,043	1,000	,341
13.	-,144	,106	,351	,196	,139	,387	,162	-,271	,195	-,025	,183	,341	1,000

Tabel 25, Correlation Matrix altruïsme

Extraversie	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.
1.	1,000	,467	,397	,202	,696	,532	,331	,457	,723	,440	,553	,304	,359	,662
2.	,467	1,000	,696	,495	,420	,066	-,004	,035	,274	,367	,351	,198	,091	,168
3.	,397	,696	1,000	,609	,330	,238	-,073	,000	,345	,388	,466	,131	,211	,178
4.	,202	,495	,609	1,000	,187	,361	,093	,093	,159	,416	,335	,265	,128	,178
5.	,696	,420	,330	,187	1,000	,422	,314	,329	,513	,448	,385	,056	,235	,336
6.	,532	,066	,238	,361	,422	1,000	,541	,651	,487	,253	,593	,227	,372	,470
7.	,331	-,004	-,073	,093	,314	,541	1,000	,739	,412	,162	,111	,069	,256	,309
8.	,457	,035	,000	,093	,329	,651	,739	1,000	,623	,076	,399	,224	,242	,425
9.	,723	,274	,345	,159	,513	,487	,412	,623	1,000	,353	,600	,341	,448	,498
10.	,440	,367	,388	,416	,448	,253	,162	,076	,353	1,000	,445	,286	,273	,326
11.	,553	,351	,466	,335	,385	,593	,111	,399	,600	,445	1,000	,163	,107	,315
12.	,304	,198	,131	,265	,056	,227	,069	,224	,341	,286	,163	1,000	,665	,459
13.	,359	,091	,211	,128	,235	,372	,256	,242	,448	,273	,107	,665	1,000	,491
14.	,662	,168	,178	,178	,336	,470	,309	,425	,498	,326	,315	,459	,491	1,000

Tabel 26, Correlation Matrix extraversie

Openheid	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.
1.	1,000	,470	,357	,351	,300	,312	,363	,332	,607	,146
2.	,470	1,000	-	,049	-	-	,070	-	,259	-
3.	,357	-	1,000	,210	-	,017	,132	,004	,744	,183
4.	,351	,049	,210	1,000	,528	,702	,703	,480	,065	,075
5.	,300	-	-	,528	1,000	,581	,557	,741	-	,113
6.	,312	-	,017	,702	,581	1,000	,644	,527	,025	,041
7.	,363	,070	,132	,703	,557	,644	1,000	,585	,234	,292
8.	,332	-	,004	,480	,741	,527	,585	1,000	,034	,316
9.	,607	,259	,744	,065	-	,025	,234	,034	1,000	,162
10.	,146	-	,183	,075	,113	,041	,292	,316	,162	1,000

Tabel 27, Correlation Matrix openheid

Altruïsme	0,511
extraversie	0,674
Openheid	0,606

Tabel 28, Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy

Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,396	26,125	26,125	2,659	20,453	20,453
2	2,026	15,584	41,709	2,279	17,531	37,984
3	1,471	11,318	53,027	1,626	12,509	50,493
4	1,371	10,548	63,575	1,411	10,857	61,350
5	1,010	7,770	71,345	1,299	9,995	71,345
6	,846	6,505	77,850			
7	,730	5,615	83,465			
8	,594	4,572	88,037			
9	,513	3,948	91,985			
10	,387	2,974	94,959			
11	,301	2,315	97,273			
12	,222	1,707	98,980			
13	,133	1,020	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabel 29, total variance explained altruïsme

Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,557	39,694	39,694	2,728	19,485	19,485
2	2,207	15,765	55,459	2,711	19,361	38,846
3	1,481	10,577	66,036	2,634	18,818	57,663
4	1,018	7,274	73,311	2,191	15,647	73,311
5	,791	5,647	78,957			
6	,711	5,076	84,033			
7	,553	3,947	87,980			
8	,514	3,671	91,651			
9	,388	2,775	94,425			
10	,282	2,012	96,437			
11	,173	1,236	97,673			
12	,146	1,039	98,712			
13	,106	,754	99,467			
14	,075	,533	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabel 30, total variance explained extraversie

Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,758	37,576	37,576	3,609	36,090	36,090
2	2,243	22,434	60,010	2,237	22,371	58,461
3	1,229	12,289	72,299	1,384	13,838	72,299
4	,954	9,543	81,842			
5	,679	6,793	88,635			
6	,340	3,397	92,032			
7	,312	3,118	95,149			
8	,230	2,305	97,454			
9	,180	1,796	99,250			
10	,075	,750	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tabel 31, total variance explained Openheid

	Component				
	1	2	3	4	5
Ik heb sympathie voor de gevoelens voor anderen	,869				
Ik voel iemand anders zijn emoties	,752				
Ik geef om het welzijn van anderen	,660				
Ik ben ongevoelig voor de problemen van anderen	,649		,449		
Ik doe graag dingen voor anderen		,894			
Ik neem de tijd voor anderen		,871			
Mijn eigen belang staat voorop			,791		
Ik heb interesse in het leven van anderen		,466	-,675		
Ik leg soms anderen mijn wil op				,839	
Ik maak soms gebruik van anderen				-,560	
Ik zet nooit mensen onder druk				,556	
Ik ben niet geïnteresseerd in iemand anders z'n problemen					,864
Het maakt me niet uit wat anderen nodig hebben		,438			,522

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Tabel 32, Rotated Component Matrix^a Altruïsme

Uit deze testen van de factor analyse bleek ten eerste uit de “Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy” dat de factor analyse uitgevoerd mocht worden. Dit omdat de score van 0,511 hoger is dan de vereiste van 0,5 (Dziuban & Shirkey, 1974). De factoranalyse met Oblimin rotatie liet zien dat 5 factoren samen 71% van de variabele **altruïsme** verklaren. Deze 5 factoren zouden benoemd kunnen worden als: 1) gevoeligheid voor de intrinsieke gevoelens van anderen, 2) gevoel hebben voor de extrinsieke behoeften,

3) mate van egoïsme voor eigen gevoelens boven die van anderen, 4) mate van gebruik van anderen voor eigen benodigdheden en 5) mate van interesse in anderen.

	Component			
	1	2	3	4
Ik lach veel	,875			
Ik laat het goed zien als ik vrolijk ben	,821			
Ik ben een erg enthousiast persoon	,792			
Ik maak makkelijk vrienden		,817		
Ik raak snel bevriend met anderen		,799		
Ik heb een sterke persoonlijkheid	,452	,634		
Ik onthul weinig over mijzelf			,882	
Ik houd anderen op afstand			,829	
Het is makkelijk mij goed te leren kennen			,698	
Ik wete hoe ik anderen moet boeien		,463	,489	
Ik kan mensen niet goed beïnvloeden			,478	
Ik wacht tot anderen het voortouw nemen				,890
Ik houd mijn mening meestal voor me				,854
Ik ben vaak de eerste die dingen onderneemt				,590

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 6 iterations.

Tabel 33, Rotated Component Matrix^a Extraversie

Uit deze testen van de factor analyse bleek ten eerste uit de “Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy” dat de factor analyse uitgevoerd

mocht worden. Dit vanwege de score van 0,674. De factoranalyse met Oblimin rotatie liet zien dat 4 factoren samen 73% van de variabele **extraversie** verklaren. Deze 4 factoren zouden benoemd kunnen worden als: 1) de mate van positieve gevoelens uiten, 2) weten hoe goed over te komen op anderen, 3) anderen dichtbij gevoelens laten komen en 4) mate van afwachtendheid in handelen.

	Component		
	1	2	3
Ik heb een levendige fantasie	,851		
Ik houd van kunst, muziek en/of cultuur	,829		
Ik denk graag na en speel met ideeën	,822		
Ik heb weinig artistieke interesses	,807		
Ik ben nieuwsgierig naar veel verschillende dingen	,802		
Ik ben relaxed, kan goed met stress omgaan		,893	
Ik blijf goed kalm in stressvolle situaties		,891	
Ik ben origineel en kom vaak met nieuwe ideeën		,558	,521
Ik ben gereserveerd in mijn doen en laten			,861
Ik geef de voorkeur aan geroutineerd werken			-,457

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

Tabel 34, Rotated Component Matrix^a Altruïsme

Uit deze testen van de factor analyse bleek ten eerste uit de “Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy” dat de factor analyse uitgevoerd mocht worden. Dit omdat de score van 0,606 hoger is dan de vereiste van 0,5 (Dziuban & Shirkey, 1974). De factoranalyse met Oblimin rotatie liet zien dat 3 factoren samen 72% van de variabele **Openheid** verklaren. Deze 3 factoren zouden benoemd kunnen worden als: 1) een brede interesse/fantasie hebben, 2) goed met stress om kunnen gaan en 3) voorkeur hebben voor routine.