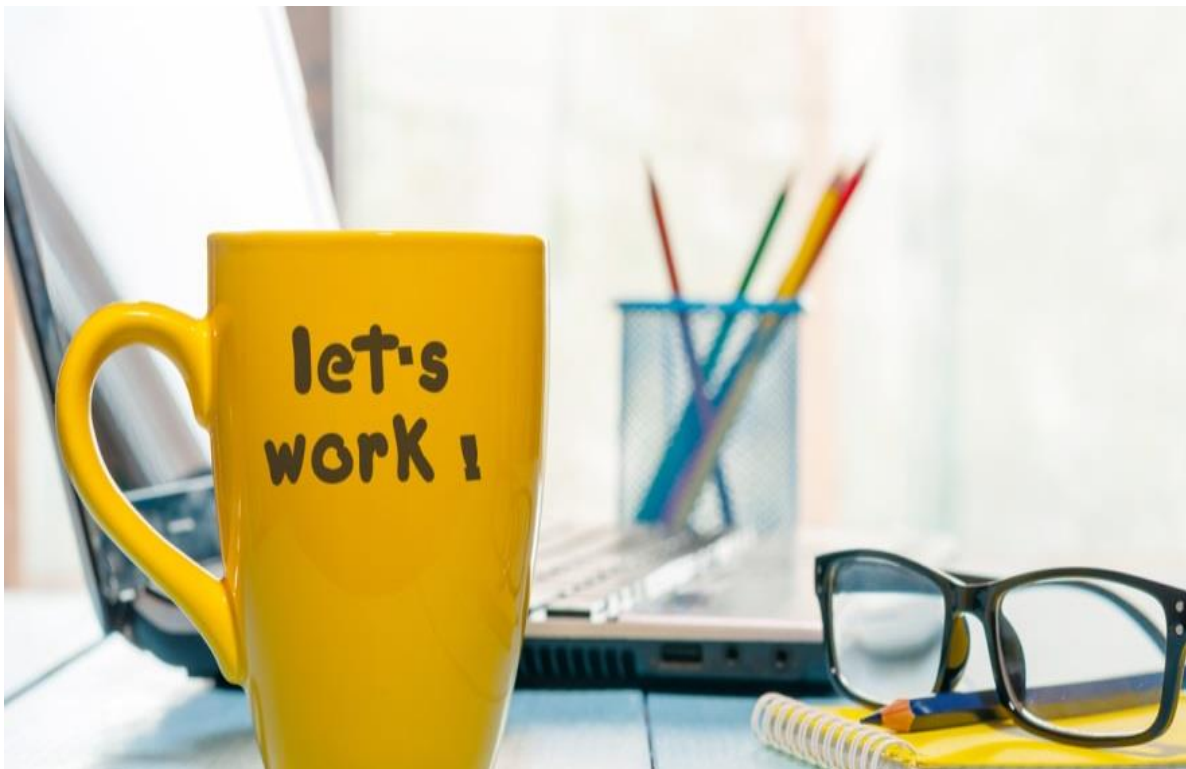


# Kan je medewerkers aan de BelastingTelefoon binden?

Wat maakt het callcenter werk blijvend aantrekkelijk voor de informanten van de BelastingTelefoon?



Marloes Niens

Masterscriptie Public Management

Faculteit Behavioural, Management & Social Sciences

Universiteit Twente, Enschede

Begeleiders: Dr. ir. J. de Leede, Dr. A. Bos-Nehles

November 2022

---

## Voorwoord

*“Your employees are the gateway to customer satisfaction,  
and if they aren’t happy, the customer isn’t going to be happy.”*

- Vineet Nayar, *Leadership First*

Voor u ligt mijn masterscriptie “Kan je medewerkers aan de BelastingTelefoon binden?” Deze scriptie is geschreven in het kader van de opleiding Public Management aan de Universiteit Twente in Enschede.

Tijdens mijn werk bij het dienstverlenende onderdeel van de Belastingdienst merkte ik dat met name het werk binnen het callcenter, de BelastingTelefoon, veel aandacht heeft van het management. Terecht, want zij zijn het gezicht van de Belastingdienst. Maar de aandacht ging en gaat vaak uit naar de problemen die de BelastingTelefoon ondervindt. Grote werkdruk, een niet aflatend enorm call-aanbod (11 miljoen telefoontjes per jaar) met pieken en dalen zodra ‘we’ weer in de krant staan. Dat, met een heel groot verloop in het callcenter in een krappe arbeidsmarkt, wekte mijn interesse. Wat kun je daar aan doen? Waarom blijven medewerkers maar relatief kort bij de BelastingTelefoon? Is het werk niet aantrekkelijk genoeg?

Met het onderzoek, uitgevoerd binnen de BelastingTelefoon, wil ik het management een aantal handreikingen doen waarmee ze, op basis van dit wetenschappelijk onderzoek, kunnen koersen op een HR beleid dat aansluit op de wensen van de medewerkers. Tevens hoop ik dat de medewerkers binnen de BelastingTelefoon zich gehoord voelen en gaan ervaren dat oplossingen voorhanden zijn voor de ervaren werkdruk en het grote verloop. Mij heeft het schrijven van deze scriptie en het volgen van de inspirerende masterclasses, zowel persoonlijke als professionele waardevolle lessen geleerd.

Ik wil graag mijn werkgever, de Belastingdienst, danken voor de gelegenheid deze studie te volgen. Uiteraard spreek ik ook mijn dank uit naar mijn universitair begeleiders Dr. ir. Jan de Leede en Dr. Anna Bos-Nehles voor de stimulerende, maar ook kritische feedback tijdens mijn afstudeertraject. Na elke bespreking kon ik vol energie weer verder. Daarnaast wil ik mijn afstudeergroepje, Karin, Els, Arry, Rikjan, Wendy en Soenita bedanken voor alle support, tips en trucs die je nodig hebt om zo’n traject te voltooien. Tot slot bedank ik mijn man, Gerald, en kinderen, Matthijs, Noa en Sebas voor alle motivatie en steun de afgelopen jaren.

Ik wens u veel leesplezier!

Marloes Niens

Loo, 24 november 2022

# Inhoudsopgave

Voorwoord.....	1
Samenvatting.....	4
Hoofdstuk 1. Inleiding .....	6
1.1.    Aanleiding en onderzoeksgebied.....	6
1.2.    Probleemstelling .....	8
1.2.1. De callcenter wereld .....	8
1.2.2. Organizational commitment .....	9
1.4.    Afbakening van het onderzoek.....	10
1.5.    Relevantie .....	11
1.5.1 Maatschappelijke relevantie .....	11
1.5.2 Wetenschappelijke relevantie .....	11
1.6.    Leeswijzer .....	11
Hoofdstuk 2. Theoretisch kader .....	13
2.1. Wat maakt het werk in call centers (on)aantrekkelijk?.....	13
2.2. Goed werk.....	14
2.3. Dimensies en factoren van aantrekkelijk werk.....	15
2.4. Werkdruk .....	16
2.5. Betrokkenheid, motivatie .....	17
2.6. Binding.....	18
2.7. Goed werkgeverschap .....	19
2.8. Leiderschapstijl.....	20
2.9. Attractive Work Conditions .....	21
2.9.1. Salaris .....	21
2.9.2. Werktijden .....	22
2.10. Attractive Work Content.....	22
2.10.1. Variatie in werk .....	23
2.10.2. Autonomie .....	23
2.10.3. Mentale belasting.....	23
2.10.4. Werktempo.....	24
2.11. Attractive Work Satisfaction .....	25
2.11.1. Stimulatie.....	25
2.11.2. Waardering.....	25

Hoofdstuk 3. Onderzoeksmethode .....	27
3.1. Procedure, deelnemers aan het onderzoek en het onderzoeksverloop.....	27
3.2. Meetinstrumenten.....	29
3.2.1. Afhankelijke variabelen .....	29
3.2.2. Onafhankelijke variabelen.....	30
3.2.3. Modererende variabele .....	31
Hoofdstuk 4. De analyse en resultaten.....	32
4.1. Correlatie analyse.....	32
4.2. Multicollineariteit .....	32
4.3. Regressie analyse .....	34
4.4. Moderatie analyse.....	38
4.5. De resultaten .....	40
4.5.1. Welke factoren beïnvloeden de ervaren werkdruk in een callcenter? .....	40
4.5.2. Welke factoren zorgen voor een sterkere binding met een callcenter-organisatie?.....	40
4.5.3. Werkdruk en binding .....	40
Hoofdstuk 5. Discussie .....	42
5.1. Samenvatting van de belangrijkste bevindingen.....	42
5.2. Beperkingen van het onderzoek .....	45
5.3. Aanbevelingen voor de organisatie.....	46
5.4. Aanbevelingen voor verder onderzoek .....	48
Referenties.....	49
Bijlage 1: Enquête.....	52
Bijlage 2: Frequentietabel items.....	56
Bijlage 3: Scatterplots.....	58

# Samenvatting

## Inleiding

Binnen de BelastingTelefoon merken veel werknemers dat de werkdruk toeneemt door een steeds krappere bezetting in het callcenter en het vele herhaalverkeer dat daardoor ontstaat. Daarnaast werken er veel flexwerkers met tijdelijke contracten in het callcenter waardoor er een lossere binding met de organisatie is. Het typische werk in callcenters wordt vaak als belastend ervaren waardoor het personeelsverloop groot is (Taylor & Bain, 1999). Heden ten dage ligt de nadruk echter vaak op het hebben van interessant en leuk werk (Conen & de Beer, 2020). In deze thesis wordt er onderzoek gedaan naar een mogelijke afhankelijke relatie tussen verschillende factoren van (leuk) aantrekkelijk werk en de ervaren werkdruk en tussen verschillende factoren van (leuk) aantrekkelijk werk en de binding die medewerkers voelen met de organisatie. Daarbij wordt het modererend effect van een transformationele leiderschapsstijl op de relatie tussen werkdruk en binding van medewerkers onderzocht.

## Theoretisch kader

Voor het bepalen welke factoren van aantrekkelijk werk het meest relevant zijn in een callcenter omgeving worden de onderzoeken van Taylor en Bain naar werken in callcenters tegen het Attractive Work Model van Åteg gehouden. In dit model worden diverse factoren beschreven die werk aantrekkelijk kunnen maken. Aan de hand van de, voor callcenters, meest van toepassing zijnde factoren uit dit model is gekeken naar het effect op de binding van medewerkers aan een callcenter-organisatie en naar de werkdruk in callcenters. De theorie geeft aan dat een te hoge werkdruk een belangrijk aspect is in de afweging om bij een organisatie te blijven of niet. Eén van de hedendaagse oplossingen wordt gezocht in goed werkgeverschap en meer specifiek in een transformationele leiderschapsstijl. In dit onderzoek wordt het modererend effect van deze leiderschapsstijl op de relatie werkdruk en binding van medewerkers meegenomen.

## Methode

Het onderzoek is verricht middels een web-survey uitgevoerd binnen de BelastingTelefoon. De factoren uit het Attractive Work model worden onderzocht middels de van toepassing zijnde vragenlijsten uit *de Short Inventory to Monitor Psychosocial Hazards at the Workplace (SIMPH)* en uit *de Nederlandse Enquete Arbeidsomstandigheden* met een 5-punts Likert schaal. Voor het concept binding onderzoek ik vanuit de Three component Model of Commitment (Meyer et al. 2001) Affective Commitment, de meest gevoelsmatige binding met een organisatie. In de survey gebruik ik de doorontwikkelde schaal voor affective commitment met de 5-punts Likert schaal (Jak & Evers, 2010). Werkdruk is, met een 5-punts schaal gemeten middels het item Recovery Need uit de SIMPH. Het concept transformationeel leiderschap is onderzocht met de schaal Charismatisch Leiderschap in Organisaties (CLIO) van Hoogh, Koopman en Den Hartog (2004), ook met de 5-punts Likert schaal

## Resultaten

De belangrijkste bevindingen zijn dat werkdruk met name ontstaat door een hoog werktempo en een grote mentale belasting van medewerkers in callcentra. Echter een transformationele leiderschapsstijl bij de leidinggevendenden kunnen voor een groot deel deze effecten te niet doen. Om

medewerkers aan een callcenter-organisatie te binden, is het hebben van aantrekkelijk werk maar van geringe invloed. De verschillende factoren dragen maar relatief weinig bij aan een gevoelsmatige binding aan een organisatie. Het effect van een transformationele leiderschapsstijl draagt wel substantieel bij aan het verminderen van de ervaren werkdruk en deze stijl heeft ook een rechtstreeks effect op de binding van medewerkers aan een callcenter-organisatie.

### *Conclusie*

Het zijn niet de factoren van aantrekkelijk werk die de meeste invloed hebben op werkdruk en zij zorgen ook niet voor een grote binding met een organisatie. De sleutel tot succes in callcenters ligt vooral bij de leidinggevenden. Zij kunnen, binnen de beperkte mogelijkheden, invloed uitoefenen door medewerkers te stimuleren, motiveren en inspireren. Daardoor ervaren medewerkers minder werkdruk en voelen zij zich meer onderdeel van de organisatie.

# Hoofdstuk 1. Inleiding

## 1.1. Aanleiding en onderzoeksgebied

Krapte op de arbeidsmarkt leidt tegenwoordig bij vele bedrijven tot drastische maatregelen. Omdat de werkroosters bijna niet rond te krijgen zijn, is de werkdruk vaak al flink opgelopen. Horecazaken gaan een dag in de week dicht, openingstijden van winkels worden ingekort; dit zijn een paar voorbeelden om het personeelstekort op te vangen. Daarbij zien we dat in de afgelopen jaren de groep flexwerkers en zzp-ers enorm is toegenomen. De arbeidsrelatie tussen medewerkers en organisatie is lossier geworden en met name de jongere generatie verandert sneller van baan. Deze trends gaan ook de Belastingdienst niet voorbij. Hoe kan zij de medewerkers aan haar binden en hoe kan zij de werkdruk binnen de perken houden?

### *Belastingdienst*

Als er in Nederland één uitvoeringsorganisatie is waar iedereen een beeld bij heeft, is dat de Belastingdienst wel. Veelvuldig haalt deze dienst het nieuws met, de laatste jaren, helaas veel dat niet goed gaat. Voorbeelden daarvan zijn de Toeslagenaffaire waarin vele ouders ongekend hard zijn geraakt, de zwarte lijst waarmee werd gewerkt om burgers te profileren als (mogelijke) fraudeurs maar ook wetgeving die moeilijk uit te voeren is.

Dit alles heeft geleid tot een aantal onderzoeken<sup>1</sup> die richting moeten geven aan een organisatie die de burger centraal stelt en waarmee het vertrouwen in de dienst terug gewonnen zal moeten worden. In de meer-jarenvisie 2020-2025 komt dit tot uitdrukking in de ambitie om **de beste Belastingdienst voor Nederland** te worden; een Belastingdienst waar burgers en bedrijven vertrouwen in hebben en waar medewerkers trots op zijn.

Mede door de druk vanuit de politiek en de samenleving/media, is het zaak snel betere resultaten te laten zien en, om de beste Belastingdienst voor Nederland te worden, te werken aan de 'menselijke maat' in de dienstverlening waarbij de burger het vertrekpunt is. Dienstverlening binnen de Belastingdienst komt op meerdere plekken tot uiting. Snelle afhandeling van aangiftes, uitbetaling van voorlopige aanslagen en toeslagen, ondersteuning van diverse doelgroepen door bijvoorbeeld fora of een kennisnetwerk zijn daar enkele voorbeelden van. Maar ook worden burgers en ondernemers geholpen via dienstverlening op de website, op de social media kanalen of aan de telefoon.

### *De organisatie Belastingdienst*

Met de invoering van de 'topstructuur', in 2019 (Belastingdienst, persoonlijke communicatie, 2019) wordt een duidelijke scheiding gemaakt tussen kaderstelling, uitvoering en ondersteuning binnen de Belastingdienst. De Belastingdienst is, in eerste instantie, als een klassieke lijnorganisatie ingericht, met duidelijke taken en verantwoordelijkheden en met een nadruk op gestandaardiseerde processen

---

<sup>1</sup> Rapport: Onderzoek naar de besluitvormingsprocedures binnen de Belastingdienst, januari 2017, Borstlap H, & Joustra T.H.J.  
Rapport: Eindrapportage Make iT Work. Doorlichting directie IV, De Belastingdienst, oktober 2019, EY Advisory  
Rapport: Eindrapport Omzien in verwondering, november 2019, Adviescommissie Donner  
Rapport: Handelingsperspectieven voor de fundamentele transformatie van de Belastingdienst, november 2020, EY

en output . Echter door de samenwerking tussen de verschillende dienstonderdelen op het gebied van informatievoorziening te organiseren in ketens, kun je ook spreken van een grotendeels matrixorganisatie (Mintzberg, 1979). De ontwikkeling van IT-systemen voor het heffen van bijvoorbeeld een bepaald belastingmiddel wordt gedaan door de Informatievoorzieningsorganisatie. Deze dient daarvoor de specificaties op te halen bij verschillende dienstonderdelen die een deel van dat middelproces uitvoert, zodat het middelproces in zijn geheel goed ontworpen en gebouwd kan worden.

### **Klantinteractie & -services**

Het onderdeel Klantinteractie & -services (KI&S) is het dienstonderdeel dat dagelijks via online kanalen en de telefoon direct in contact is met burgers en ondernemers. De BelastingTelefoon helpt door het beantwoorden van vragen aan de telefoon. Via de website [www.belastingdienst.nl](http://www.belastingdienst.nl) en de socials LinkedIn, Instagram, Facebook en Twitter worden burgers en ondernemers ondersteund door het beantwoorden van vragen en worden zij voorzien van niet-persoonsgebonden informatie. Daarnaast beheert en ontwikkelt zij de mijn-omgevingen en verzorgt zij de redactie op brieven, formulieren en andere teksten. KI&S profileert zich binnen de Belastingdienst als

*“een dienstonderdeel dat proactieve, deskundige en persoonlijke ondersteuning biedt op de massale interactiekanalen. Ze zorgt ervoor dat de interactie tussen de Belastingdienst en burgers en bedrijven via al deze kanalen veilig, betrokken en empathisch, toegankelijk, begrijpelijk en op maat is.”(uit Klantinteractie & -services jaarcontract 2022)*

In het jaar 2022 maakt KI&S een start met haar ambitie om het beste klantcontactcenter voor de Belastingdienst te worden. Zij heeft een aantal doelstellingen geformuleerd die invulling geven aan zowel haar eigen ambitie als aan de ambitie van de Belastingdienst. De burger en ondernemer, maar zeker ook de eigen medewerkers, staan hierin centraal. Zij zegt daar in het jaarcontract over: *KI&S is een dynamische en vernieuwende directie die ruimte biedt aan medewerkers om initiatief te nemen, lef te tonen en om zich te ontwikkelen.* Een mooie ambitie, welke meteen onder druk is komen te staan door de krapte op de arbeidsmarkt en een continu en groot verloop in het callcenter. Momenteel staat de bereikbaarheid en dienstverlening onder druk en is de werkdruk hoog.

### **BelastingTelefoon**

Binnen KI&S heeft de BelastingTelefoon, met zeven callcenters door heel Nederland, een belangrijke plek. Het leeuwendeel van de medewerkers van KI&S is werkzaam binnen deze callcenters. In 2021 hebben de callcenter medewerkers, ofwel informanten, rond de 11 miljoen telefoontjes afgehandeld. De afgelopen jaren heeft de focus van voornamelijk gelegen op het zoveel mogelijk in één keer goed beantwoorden van vragen (effectief) waarbij ook gestuurd is op een zo kort mogelijke gespreksduur, de afhandeltijd (efficiënt). Ook heeft er, onder andere door het structureel verwijzen naar de website voor niet persoonsgebonden vragen, in de afgelopen jaren een afname in call-aanbod plaatsgevonden van rond de 15 miljoen telefoontjes in 2017 naar 11 miljoen telefoontjes in 2021. In het callcenter is er een brede eerste lijn ingericht voor de meest voorkomende vragen van belastingplichtigen. Op het moment dat de vraag te complex wordt of fiscaal-juridisch meer ingewikkeld, kan er doorverbonden worden naar een tweede lijn waar meer specifieke expertise aanwezig is.



De pool van informanten is in totaal ongeveer 2300 medewerkers groot en bestaat voor 30% uit vaste medewerkers en heeft voor 70% een flexibele schil. Binnen de functie van informant zijn er in de loop van jaren een aantal specialisaties of rollen ontstaan. Dit zijn rollen als bijvoorbeeld trainer, kwaliteitsmedewerker en planner. Alle informanten, inclusief diegene met een bepaalde rol, worden betaald op C-niveau; schaal 5 BBRA.

## *1.2. Probleemstelling*

De organisatieomgeving van vandaag is VUCA (in beweging, onzeker, complex en ambigu) met een meer onvoorspelbare en veeleisende klant en een steeds grotere diversiteit en meerdere generaties medewerkers op de vloer (Hamid, 2019). Organisaties zelf dienen zich continu aan te passen en in te spelen op de vraag van zowel de afzetmarkt als de arbeidsmarkt. Want om tegenwoordig succesvol te zijn, dient de organisatie voorzien te zijn van goed personeel. Gezien de huidige arbeidsmarkt is goed personeel lastig te vinden en nog moeilijker te behouden. En de medewerker is steeds kritischer als het gaat om hoe, waar en wanneer hij werkt (Veldsman & Pauw, 2018).

Dit is ook van toepassing op de Belastingdienst als geheel en voor de BelastingTelefoon in het bijzonder. Met een gemiddelde leeftijd van ruim in de 50 gaan er bij de Belastingdienst, de aankomende jaren vele collega's met pensioen. De arbeidsmarkt is momenteel krap en personeel is in bijna alle branches moeilijk te vinden. En werknemers verlangen ook 'andere' dingen van een werkgever dan alleen een vast contract en goede primaire arbeidsvoorwaarden. Zo maar een aantal ontwikkelingen en trends die tegenwoordig spelen. Binden en boeien van nieuwe medewerkers is een belangrijk thema geworden omdat er relatief veel werknemers, na een periode van een jaar tot twee jaar de Belastingdienst weer verlaten. Voor de Belastingdienst is het personeelsverloop een groot probleem. De processen, producten en diensten zijn (fiscaal, technisch, inhoudelijk) ingewikkeld, wat betekent dat nieuwe medewerkers vaak niet meteen effectief inzetbaar zijn, maar een zekere inwerkperiode nodig hebben om hun werk goed te kunnen doen.

De BelastingTelefoon 'ververst' zich gemiddeld iedere twee jaar, wat betekent dat er continu aandacht is voor werving, opleiding en begeleiding van nieuwe medewerkers. Het verloop is groot waardoor medewerkers niet lang genoeg aan boord blijven om te kunnen 'renderen', maar ook om zich de materie echt eigen te maken en ervaren te worden in het werk. De redenen van vertrek van informanten is nog onvoldoende bekend. Uit een kleine exit monitor uitgezet binnen de BelastingTelefoon uit 2019 blijkt dat met name de mate van invloed op het werk, de inhoud en intensiteit van het werk, de informatievoorziening, communicatie en loopbaanmogelijkheden de grootste pushfactoren zijn geweest om de BelastingTelefoon te verlaten. Dit komt overeen met een aantal punten die het medewerkeronderzoek in 2021 ook laat zien. Diegene die zijn vertrokken vonden de loopbaanmogelijkheden, resultaatgerichtheid van de organisatie, mate van zelfstandigheid, maar voornamelijk de inhoud van het werk de belangrijkste pullfactoren van de nieuwe functie bij een andere werkgever of van een nieuwe functie binnen de Belastingdienst.

### *1.2.1. De callcenter wereld*

Werken in een callcenter wordt gekenmerkt door de integratie van telefoon- en computerwerk. Grofweg is er in het werk een onderscheid te maken tussen inbound calls en outbound calls. Over het

algemeen zijn inbound calls om klanten te helpen, daar waar het bij outbound bellen meestal gaat om verkoop van producten of telemarketing met vast omschreven scripts (Molino et al., 2016). Daarmee lijkt het werk inhoudelijk en procesmatig erg gereguleerd te zijn. Medewerkers ervaren daardoor bijna geen autonomie in het werk. Gagné en Deci (2005) geven in hun Self Determination Theory aan dat autonomie één van de drie grootste factoren van motivatie in het werk is. Daarbij weten wij dat autonomie een van de belangrijkste factoren zijn om betrokkenheid te verhogen. Callcenter-werk levert vaak ook een grote werkdruk op; callcenter medewerkers krijgen de telefoontjes aangeboden door het computersysteem, binnen een vastgesteld aantal seconden na het ophangen van het vorige telefoongesprek. Dit levert druk en stress op. Medewerkers houden dit niet langdurig vol met als gevolg een groter personeelsverloop dan in andere branches.

Daarnaast wordt callcenter-werk veelal gezien als werk in het secundaire segment van de arbeidsmarkt, waarbij werknemers een losse band met de arbeidsmarkt hebben en zich weinig verbonden voelen met het beroep of vak waarin ze werken. Daarbij maakt het weinig verschil of het een inhouse callcenter betreft of een meer facilitair callcenter. Een secundair segment van de arbeidsmarkt kenmerkt zich vooral door tijdelijke contracten en daardoor ook een groot personeelsverloop, veel deeltijdwerk en weinig doorgroeimogelijkheden (de Grip et al., 2006).

### *1.2.2. Organizational commitment*

Om medewerkers toch binnen te halen en te binden aan de organisatie, lijkt het of er van alles uit de kast wordt gehaald. Tennistafels op het werk, lease auto's, vrijdagmiddag borrels, flinke bonussen, etc. In advertenties lijkt het werken bij de ene organisatie nog aantrekkelijker dan bij de andere. Maar is dat uiteindelijk ook waar een nieuwe medewerker warm voor loopt?

Toewijding en verbinding van medewerkers aan een organisatie, ofwel organizational commitment, gaat zowel over het werk als over de organisatie. Meyer et al. (2004) onderscheiden een aantal aspecten binnen het concept organizational commitment die van invloed zijn op het blijven of vertrekken van medewerkers uit de organisatie. Dan gaat het om de gevoelsmatige binding met de organisatie, de gevoelde verplichting om te blijven en de denkbeeldige nadelige gevolgen van een eventueel vertrek bij de organisatie.

*“Three different aspects of commitment have been identified to influence retention and turnover: affective attachment to the organization, obligation to remain, and perceived cost of leaving. These aspects, labelled “affective commitment”, “normative commitment”, and “continuance commitment” respectively, all bind the employee to the organization.”* (Meyer et al., 2004, p.993)

De sterkste mate van verbinding met een organisatie blijkt vooral een gevoelsmatige verbinding te zijn, welke beïnvloed kan worden door de medewerker zelf maar ook door de werkgever. Een direct leidinggevende bijvoorbeeld is vaak een bepalende factor als het gaat over de omstandigheden op het werk. Zijn of haar stijl van leidinggeven kan het verschil maken als het gaat om het verbinden van medewerkers aan het werk en de organisatie. Huiskamp et al. (2008) tonen bijvoorbeeld aan dat goed werkgeverschap door direct leidinggevendenden samengaat met minder emotionele uitputting (mental work), een belangrijke factor als het gaat om werkdruk.

Welke factoren vindt een medewerker in de callcenter wereld dan uiteindelijk het belangrijkste in het werk? Wat kan een werkgever doen om het werk en de organisatie zo aantrekkelijk mogelijk te maken en hoe kan een leidinggevende bijdragen aan een meer affectieve vorm van binding?

### *1.3. Onderzoeksvraag en deelvragen*

De BelastingTelefoon ervaart op dit moment, begin 2022, een knellende situatie als het gaat om het op peil houden van haar dienstverlening door een tekort aan inzetbare informanten. Naast een hoog ziekteverzuim, mede veroorzaakt door de hoge werkdruk, en een (verwacht) hoger call-aanbod, verloopt de werving van nieuwe medewerkers in de huidige arbeidsmarkt en door concurrentie van andere callcenters, op z'n zachts gezegd stroef. Dit leidt tot een hogere werkdruk bij de zittende informanten, met als risico een nog hoger ziekteverzuim en een druk op de kwaliteit en continuïteit van de dienstverlening aan de telefoon. Er is dus alles aan gelegen om de binnen gekomen medewerkers zo lang mogelijk te boeien en te verbinden aan de organisatie.

De twee vragen die centraal staat in dit onderzoek zijn:

Welke factoren van aantrekkelijk werk dragen bij aan een grotere binding van callcenter medewerkers bij de Belastingdienst? En welke factoren van aantrekkelijk werk leiden tot minder werkdruk in het callcenter van de Belastingdienst?

Om deze centrale vraag te onderzoeken en beantwoorden, stel ik volgende deelvragen:

1. Welke factoren van aantrekkelijk werk zijn relevant binnen een callcenter?
2. Welke vorm van binding met een organisatie is het meest relevant in een callcenter?
3. Hoe draagt een transformationele leiderschapsstijl bij aan de binding met een callcenter-organisatie.
4. Wat kun je doen om werken in een callcenter aantrekkelijker te maken?
5. Welke aanbevelingen kunnen gedaan worden voor het HR beleid van de BelastingTelefoon .

### *1.4. Afbakening van het onderzoek*

Er wordt een kwantitatief onderzoek verricht middels een web-survey. Er is gekozen voor een kwantitatief onderzoek om kennis te vergaren en relaties aan te tonen tussen de verschillende concepten; aantrekkelijk werk, werkdruk, binding (affective commitment) en leiderschapsstijl, waarbij aantrekkelijk werk als onafhankelijke variabele wordt beschouwd en werkdruk en binding (affective commitment) als opeenvolgende afhankelijke variabelen. Tevens zal de relatie tussen werkdruk en binding (affective commitment) worden onderzocht. Het modererend effect van de leiderschapsstijl op de relatie tussen ervaren werkdruk en binding met de organisatie wordt onderzocht. Deze concepten zijn geoperationaliseerd in verschillende schalen die de concepten meten en de onderlinge relaties onderzoeken.

Het onderzoek vindt plaats binnen het callcenter van de Belastingdienst, de BelastingTelefoon. De doelgroep zijn de callcenter medewerkers, de informanten met zowel een tijdelijk als een vast dienstverband. Daarnaast is het interessant om te weten of de informant in de eerste of tweede lijn

werkt. In de eerste lijn worden voornamelijk de relatief makkelijke vragen beantwoord. De tweede lijn is een lijn met specialisme op diverse gebieden van de belastingprocessen en vereist meer inhoudelijke kennis van proces en wetgeving.

Het onderzoek beperkt zich verder tot medewerkers die inbound calls afhandelen aangezien dit een ander type werk is dan outbound calls met andere stressoren in het werk. Bovendien is het aandeel inbound ten opzichte van outbound binnen de Belastingdienst een factor 30 groter. Daarnaast bellen alle medewerkers inbound en slechts een beperkt aantal outbound.

## *1.5. Relevantie*

### *1.5.1 Maatschappelijke relevantie*

Organisaties in alle branches en markten ervaren een urgentie als het gaat om het binnen krijgen en vooral vasthouden van goed personeel. Veelal kijkt men in organisaties, ingegeven door tijdsgeest, interne cultuur of noodzaak om te overleven, naar wat de organisatie zelf nodig heeft aan kennis en kunde. Daar stemt ze haar werving en haar HR- instrumentarium op af.

De call center wereld is een wereld op zich en strekt zich uit over meerdere branches en industrieën. Als callcenter agent of informant heb je in het werk te maken met veelal vast omschreven werkzaamheden om kwaliteit te borgen en wordt je vaak gedreven door kwantitatieve KPI's. Het verloop is groot in deze sector, waarbij de intensiteit van het werk één van de oorzaken is. In deze thesis wordt onderzoek gedaan naar factoren van aantrekkelijk werk die voorwaardelijk zijn voor (nieuwe) medewerkers om zich te binden of te blijven bij een organisatie en meer specifiek in een callcenter. Het perspectief in deze thesis is die van de (nieuwe) medewerker.

### *1.5.2 Wetenschappelijke relevantie*

Wat het betekent om langdurig te werken binnen een callcenter is nog relatief weinig onderzocht. De relatie tussen aantrekkelijk werk en de binding van callcenter agents of informanten komt nog weinig uit de verf. In de huidige arbeidsmarkt en met een moordende concurrentie van callcenters onderling, is het belangrijk deze informanten langdurig aan de organisatie te binden.

De specifieke stressoren die informanten ervaren tijdens het werk in een callcenter verdienen ook specifieke aandacht. Welke factoren van aantrekkelijk werk blijken relevant en zorgen voor een lagere werkdruk en goede binding met de organisatie en het werk in een callcenter? En welke invloed heeft de leiderschapsstijl van de direct leidinggevende op de werkdruk en binding van medewerkers?

## *1.6. Leeswijzer*

In dit hoofdstuk heeft u de onderzoeksvraag en de context waarin deze wordt gesteld gelezen. Hoofdstuk 2 bestaat uit een theoretisch kader, waarin relevante inzichten uit de wetenschappelijke literatuur worden besproken. Op basis hiervan wordt een onderzoeksmodel gepresenteerd. De methodologische verantwoording vindt plaats in hoofdstuk 3. Hier komt de gekozen

onderzoeksstrategie aan de orde en worden de gebruikte methode en de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek beschreven. De resultaten van het onderzoek zijn ondergebracht in hoofdstuk 4. In hoofdstuk 5 tenslotte, worden deze resultaten geconfronteerd met de theorie en het onderzochte model. Hier wordt de onderzoeksvraag beantwoord, worden aanbevelingen gedaan en wordt ingegaan op beperkingen van het onderzoek.

## Hoofdstuk 2. Theoretisch kader

### 2.1. Wat maakt het werk in call centers (on)aantrekkelijk?

De callcenter wereld is een wereld op zich. Taylor en Bain (1999) beschrijven de callcenter wereld als een sector in plaats van een branche of industrie omdat zij juist in verschillende industrieën opereren. Callcenters zijn in de laatste dertig jaren met name ontstaan om organisaties te helpen bij de directe verkoop van hun producten en om, in het kader van kostenbesparing, een centrale servicedesk voor het beantwoorden van klantvragen te hebben. Voor organisaties, zoals ook voor de Belastingdienst, is het afhandelen van klantvragen veelal geen core-business waardoor een helpdesk of intern callcenter vaak als een kostenpost wordt gezien (Plat & Rozendaal, 2006). Een heel goede reputatie hadden de callcenters in de jaren '90 ook niet. Er werden vergelijkingen gemaakt met Orwell's 1984; callcenters als Ministries of Truth met een Big Brother-management die de volledige controle hadden (Ferne & Metcalf, 1998). Echter wordt de laatste jaren het belang van een goede relatie met de klanten steeds belangrijker gevonden. Een intensiever of beter contact met klanten kan veel doen voor het onderscheidende vermogen en de concurrentiepositie van een onderneming. Veel organisaties beschouwen het callcenter steeds meer als een onderdeel van de core-business en zien het als middel om de kenmerkende waarden van de organisatie en haar producten over te brengen op de klant. Daarmee is er een andere kijk ontstaan en wordt het callcenter meer en meer als een profit-center gezien die actief waarde voor de klant kan creëren. Waarde die vooral uitgedrukt wordt in klanttevredenheid en klantloyaliteit, aangezien de toevoegende waarde van callcenters in klinkende munten nog steeds lastig blijkt te zijn (Plat & Rozendaal, 2006).

Werken in een callcenter is een vak apart. Iedereen kent het beeld van een grote kantoortuin met bureaus, afgebakend door tussenschotten, waaraan veel mensen met een headphone op aan het praten zijn. Veel geroezemoes en geconcentreerde blikken vallen op. Taylor en Bain (1999) hebben veel onderzoek gedaan naar werk in callcenters en duiden in een groot onderzoek vooral de spanning tussen de complexiteit van de organisatie van het werk en de manier waarop medewerkers het werk in callcenters ervaren. Ze vinden:

*“that call centre managements face a plethora of problems concerning motivation and commitment, labour turnover, the effectiveness of supervision and the delivery of quality and quantity performance.” (Taylor & Bain, 1999 p. 102)*

Ze zien een aantal factoren die dat veroorzaakten. De eerste is dat door de platte organisatiestructuur van callcenters, medewerkers weinig tot geen ontwikkelings- en doorgroeimogelijkheden zien. Daarnaast zien ze weinig eigen regelruimte en autonomie binnen het werk. Er wordt grotendeels met bel-scripts gewerkt en de technologische ontwikkelingen hebben het mogelijk gemaakt dat de tijd tussen gesprekken tot een minimum beperkt is. Daarbij wordt hun werk continue gemonitord door het systeem waarmee gewerkt wordt, waarbij gespreksduur en hoeveelheid gesprekken worden vastgelegd. Het is deze combinatie van factoren die het werken in een callcenter vaak intensief maken en de werkdruk hoog.

Werken in een callcenter kan ook bevredigend en leuk zijn. Dienstverlening en klantcontact is binnen de Belastingdienst vooral bij het callcenter, de BelastingTelefoon, het meest zichtbaar en voelbaar.

De informanten ervaren het klantcontact merendeel als prettig en het feit dat klanten geholpen zijn en zich geholpen voelen geeft hen ook een gevoel van voldoening.

Uit een onderzoek van Suri en Rizvi (2008) naar stress en mentale gezondheid van callcenter medewerkers blijkt dat de door Taylor en Bain genoemde factoren het werk in een callcenter typeren en dat deze onder andere werkdruk veroorzaken. Ten eerste is er het type werk dat werkdruk oplevert; de hele werkdag zit een medewerker, min of meer alleen, aan de telefoon en achter zijn computer. De klanten die hij spreekt dient hij te allen tijden (klant)vriendelijke te benaderen ongeacht de reactie die hij terugkrijgt. Naast vriendelijke klanten zijn er ook klanten die verbaal agressief en intimiderend kunnen zijn. Ten tweede het dilemma tussen kwaliteit en kwantiteit; de klant met zijn vraag staat centraal maar tegelijkertijd dient het gesprek zo kort mogelijk te duren om de kosten van het gesprek te drukken. Ten derde speelt de intensiteit van het werk: door de technologie van de systemen is het mogelijk inzicht te krijgen in allerlei aspecten van het werk. KPI's als gespreksduur en occupancy, zijn daar vaak een resultaat van. Onbedoeld of bedoeld maakt dit, tenslotte, dat een medewerker beoordeeld wordt op verschillende 'targets' welke het dilemma kwaliteit/kwantiteit intensificeert en de werkdruk verhoogt.

Het binnen de Belastingdienst gehouden medewerkeronderzoek eind 2021, laat voor de BelastingTelefoon ook zien dat informanten de werkdruk als hoog ervaren. Zij vragen om meer transparantie in de informatievoorziening en om (loopbaan)perspectief. Daarnaast zijn zij tevreden over hun leidinggevend en voelen zich gesteund in het werk. In het jaarcontract 2022 van KI&S wordt mede daarom, expliciet aandacht gegeven aan de medewerkers van de BelastingTelefoon. Het welzijn is belangrijk; er wordt aandacht besteed aan factoren van het concept goed werkgeverschap als het werkklimaat, de werkdruk en aan het investeren in professionaliteit. Daarnaast is het werven van nieuwe informaten een speerpunt in de komende jaren omdat, zoals gezegd, het tekort en verloop binnen het callcenter groot is. Inmiddels zijn er een aantal taskforces opgericht op de urgente problemen op de korte termijn op te lossen. Maar wat is er op langere termijn nodig om het werken in een callcenter aantrekkelijker te maken en te houden zodat medewerkers voor langere tijd aan de BelastingTelefoon verbonden willen blijven?

## *2.2. Goed werk*

De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) heeft in 2020 een rapport Het Betere Werk: De Nieuwe Maatschappelijke Opdracht gepubliceerd. Dit rapport omschrijft drie (maatschappelijke) ontwikkelingen die het heden en de toekomst van werk beïnvloeden. Het gaat daarbij om technologisering, flexibilisering en intensivering van werk. Deze ontwikkelingen bepalen vooral hoeveel werk er is, wie werkt en de kwaliteit van werk. Als het gaat om de kwaliteit van werk worden aan het concept 'goed werk' drie condities toegeschreven welke betrokkenheid bij het werk en een betere gezondheid en welzijn bevorderen. Deze condities hebben de medewerker als vertrekpunt en zijn: het hebben van grip op geld, werk en het leven.



Figuur 1. Goed werk, op basis van WRR, 2020 p.8

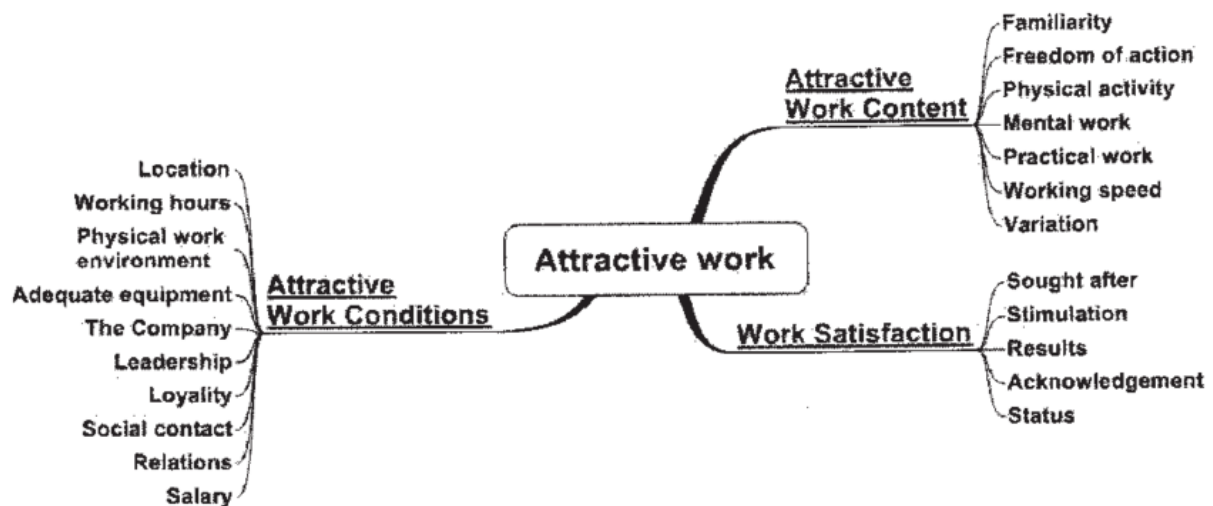
In een achtergrondstudie voor dit WRR-rapport schrijft Conen (Conen & de Beer, 2020) dat werk, als belangrijk levensdomein, op de vierde plek komt, na gezin, vrienden en bekenden en vrije tijd. Wat mensen aantrekkelijk vinden in hun werk wordt bepaald door intrinsieke en extrinsieke waarden en sociale en maatschappelijke waarden. In Nederland vindt men inhoudelijk leuk werk en het sociale aspect, prettige mensen om mee te werken, het belangrijkste. Van de extrinsieke waarden wordt een goed salaris, (flexibele) werktijden en zekerheid als belangrijk genoemd, waarbij werktijden en verlofregelingen de laatste 20 jaar steeds belangrijker zijn geworden. In het onderzoek wordt dit verklaart door de grotere drang naar vrije tijd om bijvoorbeeld mantelzorg te verlenen of om bijvoorbeeld voor het gezin te zorgen. Verrassend is, dat blijkt dat er weinig verschil is tussen de verschillende leeftijdsgroepen als het gaat om de plaats die werk in hun leven inneemt. Werk is belangrijk omdat er ten eerste voorzien wordt in het levensonderhoud, maar daarnaast ook voldoening en de mogelijkheid tot ontplooiing en ontwikkeling geeft (Greijn & Van Der Gulden, 2015).

### **2.3. Dimensies en factoren van aantrekkelijk werk**

Aantrekkelijk werk heeft vele gezichten. Want wat de één belangrijk of essentieel vindt bij bijvoorbeeld het zoeken naar werk, vind de ander wellicht minder interessant voor het vinden of accepteren van een baan. Datzelfde geldt uiteraard ook gedurende een loopbaan, waarbij door de tijd heen de belangrijkheid van bepaalde aspecten kan veranderen. Organisaties spelen daar al op in door beleid aan te passen. Een voorbeeld is door het beleid rondom het jaarlijks op te stellen opleidingsplan aan te passen naar een strategie voor levenslang leren of bijvoorbeeld meer aandacht te hebben voor mantelzorg die werknemers naast het werk ook verrichten.

Åteg et al. (2011) beschrijven drie algemene dimensies van aantrekkelijk werk. Het Attractive work (AW) model geeft een uitgebreid overzicht, zowel in de breedte als in de diepte, van factoren van aantrekkelijk werk.





Figuur 2. Attractive work model (Åteg et al, 2004)

De dimensie Work Conditions gaat over de omstandigheden rondom het werk die bijdragen aan de aantrekkelijkheid van het werk zelf. Sommige omstandigheden kunnen gelden voor alle werknemers van de organisatie, zoals bijvoorbeeld de benodigde uitrusting voor het uitvoeren van werk of de te werken uren. Andere omstandigheden kunnen meer ‘customized’ toegepast worden. Tegenwoordig werken we hybride, waardoor medewerkers zelf de mogelijkheid hebben om hun werkplek af te stemmen op het werk dat gedaan moet worden.

In de dimensie Work Content uit het AW model, staan de factoren die van invloed zijn bij het uitvoeren van het werk. Is de medewerker bekend met de werkzaamheden, is er regelruimte in het werk of hoe belastend is het werk mentaal of fysiek? Bij Work Satisfaction gaat het om factoren die resulteren uit het werk. Erkenning van het verrichte werk door collega’s of leidinggevende of de status die het werk iemand geeft (Åteg & Hedlund, 2011).

## 2.4. Werkdruk

Ervaren werkdruk is een steeds grotere en bepalendere factor, als het gaat om de motivatie, betrokkenheid en uiteindelijk binding van medewerkers. In eerste instantie worden werken onder tijdsdruk of in een hoog tempo vaak gezien als oorzaken van werkdruk. Smulders en Houtman (2004) toonden aan dat complexe taken, onvoorspelbaarheid, (fysiek) zwaar en repeterend werk, emotioneel werk, beeldschermwerk, maar ook leidinggevend werk de belangrijkste veroorzakers zijn van het ervaren van werkdruk.

Op het eerste gezicht lijkt het daarmee van groot belang er binnen callcenters tegemoet gekomen wordt aan de belangrijkste factoren van Work Content, namelijk ‘variation’, ‘freedom of action’ en een goede balans als het gaat om ‘mental work’. Daarmee kun je de werkdruk binnen de perken houden zodat het gevoel van welzijn vergroot wordt. Het risico is dat dit alleen een korte termijn effect heeft. Wanneer de werkdruk te lang aanhoudt gaat dit niet alleen ten koste van de motivatie en betrokkenheid, maar kan ook effect hebben op de binding die iemand voelt met het werk, team, leidinggevende en organisatie.

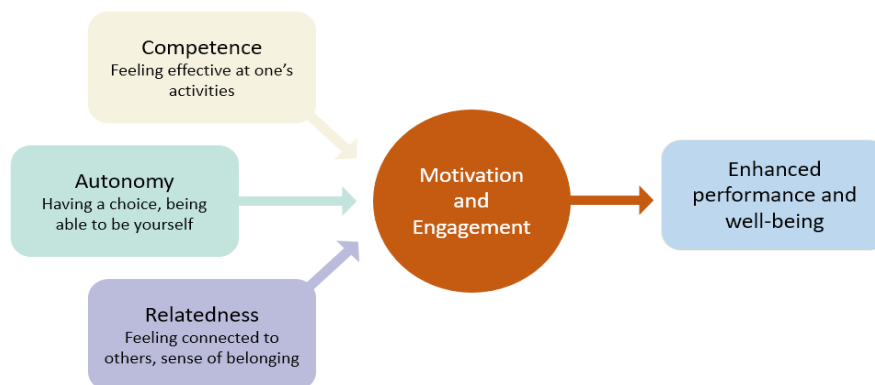
Hypothese 1.: Een hoog ervaren werkdruk draagt negatief bij aan de binding met een callcenterorganisatie.

## 2.5. Betrokkenheid, motivatie

Werk is voor de meeste mensen erg belangrijk. Naast dat er geld verdient wordt voor levensonderhoud, geeft werk structuur en betrokkenheid bij de maatschappij. Ook brengt werk sociaal contact tussen mensen en veel mensen ontlener er een groot deel van hun identiteit aan. 'Leuk' werk of 'belangrijk' werk kan soms zelfs status geven. Betrokkenheid bij en motivatie bij het werk spelen vaak een rol als het gaat om het (kunnen) functioneren in een bepaalde functie.

Eén van de belangrijkste motivatietheorieën is de Self-Determination Theory waaraan, als het gaat om werk, drie behoeften ten grondslag liggen (Gagné & Deci, 2005). Deze behoeften, autonomie, sociale verbondenheid en een gevoel van competentie, zijn universeel. De SDT legt uit dat wanneer binnen een werkomgeving aan deze drie behoeften voldaan wordt of als deze worden gestimuleerd, dit leidt tot een grotere mate van motivatie en betrokkenheid wat leidt tot betere prestaties van medewerkers in het werk en een groter gevoel van welzijn op het werk.

### Self-determination Theory (Ryan & Deci, 2017)



Figuur 3. Self-determination Theory (Ryan & Deci, 2017)

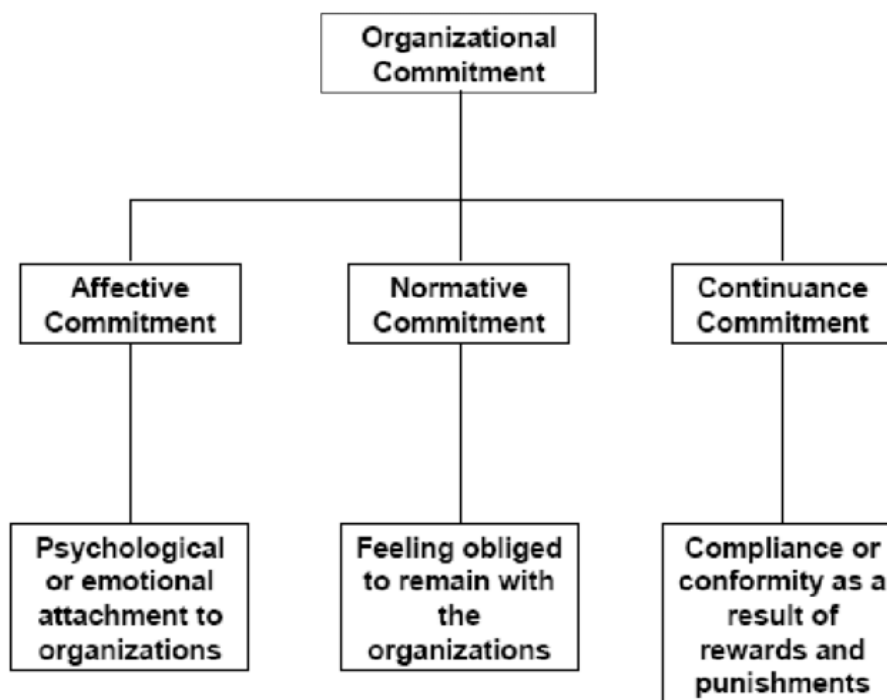
Het SDT model ondersteunt daarmee het belang van een aantal factoren in het AW model van Åteg die relevant zijn voor werk in callcenters. De bovengenoemde drie universele behoeften uit het SDT model komen vooral terug in de factoren van de dimensies Work Satisfaction en Work Content.

Wanneer er binnen de uitoefening van het werk ruimte is om zelf of met je team te bepalen welke taken, bijvoorbeeld, op welke manier of op welk tijdstip gedaan kunnen worden, wordt er een bepaalde mate van 'freedom of action' ervaren. Samen met een veelheid aan verschillende taken waarbij verschillende vaardigheden worden aangesproken ofwel de 'variation' in het werk, zal dat een groter gevoel van eigen *autonomie* over werkzaamheden geven. Wanneer medewerkers zich gestimuleerd voelen door uitdagend werk en het werk belangrijk en interessant vinden ('stimulation'), voelen zij zich over het algemeen in staat (*competent*) het werk goed te doen. Wanneer dat door de leidinggevende wordt gezien en gewaardeerd ('acknowledgement') zal dat bijdragen aan de motivatie en betrokkenheid maar zeker ook aan de aantrekkelijkheid van werk (Åteg & Hedlund, 2011).

## 2.6. Binding

Het gevoel van verbinding is een andere dan motivatie die iemand voelt om iets te doen. Motivatie gaat over het momentum waarin gedrag vertoond wordt of moet worden, waar verbinding gaat over een langere relatie met bijvoorbeeld een echtgenoot, organisatie, vereniging of leidinggevende (Meyer et al., 2004). Verbinding met werk binnen een organisatie, organizational commitment, wordt omschreven in drie vormen van verbinding die gericht kunnen zijn op verschillende gevoelsniveaus. De mate van commitment of binding met een organisatie wordt vaak ook gezien als een voorspeller van de mate van personeelsverloop (Åteg & Hedlund, 2011). Met de huidige krapte op de arbeidsmarkt in het achterhoofd, wordt binding een steeds belangrijker onderwerp voor alle organisaties.

Zoals in hoofdstuk 1 beschreven, kan er onderscheid gemaakt worden tussen 'affective commitment', 'normative commitment' en 'continuance commitment' in het Three component Model of Commitment (Meyer et al., 2001).



Figuur 4. Three component Model of Commitment

Een gevoelsmatige binding ontstaat wanneer de doelstellingen van de organisatie in grote mate overeenkomen met de waardes van een medewerker en dat wat hij belangrijk vindt. Hij kan zich in grote mate identificeren met de organisatie en staat achter de manier waarop doelstellingen worden gerealiseerd (Meyer et al., 2004). In het dagelijks werk uit zich dat door een gemotiveerde en betrokken medewerker. Hij voelt zich verwant, 'related', met de doelstelling en zal het werk niet snel als belastend ervaren. Vaak zijn dat medewerkers die nauwelijks aansporing nodig hebben tijdens het werk. Omdat het gevoel van verwantschap groot is, maakt dat ook dat hij een sterke binding

ervaart met het werk en de werkomgeving. Deze affective commitment geeft een sterke binding met de organisatie en het werk en heeft een positieve insteek.

Continuance commitment heeft vaak meer een calculerende lading omdat het een afweging betreft tussen de 'opbrengsten' en 'kosten' van het blijven bij een organisatie. Zo kan iemand de doelstellingen of een manier van werken accepteren ondanks dat ze niet volledig voldoen aan dat wat hij zelf persoonlijk erg belangrijk vindt. Hij blijft dan toch in dienst omdat hij bijvoorbeeld een goed salaris of secundaire arbeidsvoorwaarden ontvangt, welke hij niet snel ergens anders krijgt. Deze binding is dun, want als hij ergens anders net zo veel zou kunnen verdienen maar de waarden van deze organisatie passen beter bij hem, zou dat zo een reden zijn om te vertrekken. Er kan ook sprake zijn van normative commitment die ontstaat als men bij een organisatie blijft omdat dat gevoelsmatig voor de medewerker, het beste is om te doen. Dit kan gebeuren uit loyaliteit of wanneer een medewerker het gevoel heeft de organisatie iets verschuldigd te zijn, bijvoorbeeld als er veel in de medewerker is geïnvesteerd.

Meyer et al. (2004) geven aan dat commitment of verbinding kan ontstaan tussen een medewerker en verschillende sociale verbanden in de organisatie of werk en tussen medewerker en de doelen van de organisatie. Men kan zich, naast de doelen, dus verbonden voelen met het team, collega's en/of de leidinggevende. Vooral de direct leidinggevende speelt vaak een cruciale rol als het gaat om binding en motivatie. Door de stijl van leidinggeven kan de leidinggevende de motivatie bij medewerkers en de verschillende vormen van organizational commitment op een positieve of negatieve manier beïnvloeden (Meyer et al., 2004). Indien zij de affectieve vorm van binding vergroten, hebben zij daarmee ook de meeste kans op succes om medewerkers langdurig aan de organisatie te binden.

## *2.7. Goed werkgeverschap*

Goed werkgeverschap lijkt voor veel organisaties een antwoord te zijn op de vraag hoe aantrekkelijk te zijn voor (potentiële) werknemers en ze voor langere tijd te behouden. Maar wat is goed werkgeverschap?

Larty (2021) beziet de relatie tussen werknemer en organisatie als een wederkerig proces, een 'two-way relationship'. De organisatie voorziet de werknemer in een omgeving met bijbehorende condities als goed leiderschap en management om succesvol te kunnen zijn. De medewerker voorziet de organisatie van een goed gemotiveerde medewerker die bijdraagt aan de visie en doelen van de organisatie (Lartey, 2021).

De Jonge & Peeters (2012) geven aan dat werknemers begin vorige eeuw voornamelijk gemotiveerd werden door beloning voor goede prestaties, welke gereguleerd werden door regels en procedures. Echter begin deze eeuw veranderde dat door de opkomst van met name de informatie- en communicatietechnologie naar een beweging waarin motivatie van medewerkers vooral bepaald werd door openheid, erkenning, samspraak en nauwe betrokkenheid bij de invulling van werk en de inrichting van de organisatie. Met andere woorden een grotere zeggenschap van medewerkers over de werkomgeving en invulling van het werk wordt belangrijker om mensen aan de organisatie te binden. Daarmee is de manier van motiveren van medewerkers en hun drijfveren of behoeften in de afgelopen eeuw enorm veranderd. De focus verschuift als het ware van dat wat de organisatie nodig

of te bieden heeft van zijn medewerkers meer naar dat wat de medewerker nodig heeft van de organisatie.

En als het dan gaat om goed werkgeverschap dan komen diverse elementen telkens terug in verschillende definities van goed werkgeverschap. Er lijkt een algemeen gevoel te bestaan dat goed werkgeverschap in ieder geval tot uiting moet komen in zaken als: arbeidsomstandigheden, arbeidsinhoud, arbeidsvoorwaarden, leiderschap en werksfeer. Samenvattend beschrijven Huiskamp et al. (2008) goed werkgeverschap in zeven aspecten waarbij de eerste drie aspecten betrekking hebben op de leidinggevende en de volgende vier aspecten gaan over het werk. Ik som ze hieronder op:

1. Het stimuleren van inzetbaarheid van werknemers: de leidinggevende biedt ruimte voor brede ontwikkeling.
2. Omgaan met werk-privé balans van werknemers: de leidinggevende houdt, bij privé-problemen, rekening met de inzet van de medewerker.
3. De manier of stijl van leidinggeven van de direct leidinggevende
4. Individuele autonomie: in hoeverre kan de werknemer zelf de regie voeren op de eigen werkzaamheden.
5. Teamautonomie: in hoeverre kan het team de werkzaamheden zelf verdelen.
6. Mogelijkheden voor ontwikkeling ten behoeve van en in het werk (training en uitdaging).
7. Informatievoorziening: de mate van feedback op het functioneren van de medewerker.

Goed werkgeverschap blijkt daarmee voor een groot deel afhankelijk van de direct leidinggevende. De manier waarom de leidinggevende aankijkt tegen de mens als werknemer, de functie en positie van een medewerker in de organisatie en haar voorkeursstijl van leidinggeven, is van grote invloed op medewerkers en hun functioneren. Want zij bepalen vaak factoren als werkverdeling, ruimte voor eigen inbreng of zeggenschap in het werk en de sfeer in een team. Met de verschuiving van focus naar dat wat de medewerker nodig heeft, is de leidinggevende van groot belang voor de motivatie in het werk en binding met de organisatie. Voor een groot deel bepalen zij hoe aantrekkelijk het werk gevonden wordt.

## ***2.8. Leiderschapsstijl***

Zoals in hoofdstuk 1 beschreven bevindt de callcenter wereld zich vaak in het secundaire segment van de arbeidsmarkt en een groot personeelsverloop is daar een kenmerk van. Goed werkgeverschap en de direct leidinggevendens zijn van grote invloed op hoe het werk en de organisatie ervaren worden. Met name de stijl van leidinggeven heeft een effect op de soort en mate van verbinding die werknemers ervaren (Meyer et al., 2004). Leidinggeven in callcenters dwingt een leidinggevende vandaag de dag vaak in een spagaat. Hij ziet een hoeveelheid aan uitdagingen zoals het hoog houden van motivatie, een hoog personeelsverloop, het op peil houden van de kwaliteit en kwantiteit van dienstverlening en de effectiviteit van supervisie (Taylor & Bain, 1999). Sturing op kwaliteit en kwantiteit in callcenters, met in het achterhoofd de regulering van werkdruk, is duidelijk aanwezig en vraagt om leidinggevendens die vooral taakgericht sturen. De uitdaging voor de leidinggevende is dan om toch verbinding te leggen tussen de doelstellingen van de organisaties en de persoonlijke drive van de medewerker om zo een meer affectieve binding te creëren.

In de literatuur wordt grofweg een tweedeling in leiderschapsstijlen gemaakt; het transactioneel leiderschap en het transformationeel leiderschap. Bij een transactionele stijl of 'voor wat hoort wat'-opvatting van leiderschap is er een relatie zolang beide partijen daar voordeel bij hebben. Het is een uitwisselingsproces (kosten vs baten) tussen leidinggevend en medewerkers. Dit kan zowel materieel (salaris) zijn als ook immaterieel in de vorm van gunsten of diensten. Deze leiderschapsstijl richt zich erg op het werk en de afgesproken kpi's en/of deadlines. Het heeft, in beginsel, minder oog voor het welzijn van medewerkers, tenzij het aantoonbaar resultaat oplevert voor de organisatie. De organisatie en haar doelstellingen zijn steeds het uitgangspunt.

Daar waar het bij transactioneel leiderschap vooral over het resultaat en de organisatie gaat, gaat het bij transformationeel leiderschap vooral over inspireren en motiveren van medewerkers om het beste van zichzelf te geven (Den Hartog et al., 1997). Motivatie staat centraal bij transformationeel leiderschap. Hoe krijg je de medewerkers zover dat ze min of meer uit zichzelf aan de slag gaan met de uitdagingen waarvoor de organisatie staat. De leidinggevende is daarbij degene die motiveert en de voorwaarden creëert waarmee medewerkers, individueel en in teamverband, kunnen excelleren. De medewerker is steeds het uitgangspunt. Bass en Steidlmeier (1999) dichten een transformationeel leidinggevende vier aspecten toe:

*"Transformational leadership contains four components: charisma or idealized influence (attributed or behavioral), inspirational motivation, intellectual stimulation, and individualized consideration".*

Een charismatisch, authentiek of transformationeel leider die inspireert, stimuleert en uitdaagt met oog voor het individu zal een medewerker vooral op gevoelsniveau willen en kunnen motiveren en aan de organisatie en het werk verbonden laten voelen.

*Hypothese 2.: Een transformationele leiderschapsstijl vermindert het negatieve effect van ervaren werkdruk op de binding van medewerkers aan een callcenterorganisatie.*

## **2.9. Attractive Work Conditions**

Deze omvangrijke dimensie is gerelateerd aan het eerder genoemde onderzoek van de WRR. Daaruit lijken 'salary' (grip op geld) en 'working hours' (grip op leven), in de callcenter wereld, de meest belangrijke factoren als het gaat over de condities rondom het werk. Het werk van informanten is veel gereguleerd, zowel procesmatig, inhoudelijk en als het gaat om de arbeidsvoorwaarden salaris en werktijden. Functieomschrijvingen met een vast omschreven (financiële) waardering zijn de regel en afhankelijk van de 'openingstijden' zijn er meestal vaste werktijden of roosters afgesproken.

### **2.9.1. Salaris**

*Salaris* is een factor is voor sommigen een grote drijfveer om een bepaalde functie te willen vervullen, zeker als het verhoudingsgewijs een hoog salaris betreft. Vanwege de geringe mogelijkheden op door groei, door de platte organisatiestructuur in callcenters, is de hoogte van het (start)salaris voor een callcenter medewerker van belang. Immers de vooruitzichten op financiële door groei zijn gering, maar financiële zelfstandigheid in alle fases van iemands leven is wel

noodzakelijk om de regie op het eigen leven te hebben en houden (WRR, 2020). Salaris kan daarmee een middel zijn om werknemers binnen te halen maar ook om langere tijd aan zich te binden. Wanneer iemand bij een andere werkgever niet zoveel kan verdienen voor (ongeveer) hetzelfde werk, zal hij minder geneigd zijn van werkgever te veranderen. Meyer et al. (2004) spreken van een 'continuance commitment' wanneer de gevolgen van het veranderen van werkgever nadelig zijn voor de werknemer.

*Hypothese 3.: Een hoger salaris draagt positief bij aan de binding van medewerkers aan een callcenterorganisatie.*

### **2.9.2. Werktijden**

De participatiemaatschappij, generaties Y en Z, de verhoging van de pensioenleeftijd, etc. vragen meer en meer om anders om te gaan met werktijden. Meer of minder uren per week werken, tijd- en plaats onafhankelijk werken, verlofregelingen; er zijn veel verschillende mogelijkheden om invulling te geven aan flexibele werktijden. Veel organisaties passen reeds een leeftijdsbewust personeelsbeleid toe waarbij flexibele werktijden vooral ingezet wordt bij oudere werknemers en vroeg-gepensioneerden (Oude Mulder et al., 2014). Echter, door een veranderende maatschappij, spelen er ook behoeften bij andere doelgroepen die een beroep kunnen doen op meer flexibiliteit in de werktijden. Het combineren van mantelzorg en werk komt bijvoorbeeld steeds meer voor en dat kan elkaar ook in de weg zitten (Mattijssen et al., 2016). Voor een deel wordt daarvoor een oplossing gezocht in de mogelijkheid om meer vanuit huis te werken. Maar biedt dat voldoende mogelijkheid om zowel het werk als de zorg te combineren? Ook de jongere generaties zijn meer gesteld op flexibiliteit dan de generaties daarvoor. Het devies is 'werken om te leven', waardoor ze vaker een beroep doen op het flexibel inrichten van de werkuren en werktijden (Kossek & Dyne, 2008).

De mogelijkheid om (meer) zeggenschap te hebben over de eigen werktijden lijken beperkt in callcenters aangezien zij veelal met openingstijden werken waarbinnen geroosterd wordt. Verondersteld kan worden dat callcenters die uitgegroeid zijn tot klantcontactcenters met meerdere mogelijkheden voor klanten om contact te leggen, bijvoorbeeld via live chat of mail, ruimere openingstijden hebben waardoor medewerkers meer keuze hebben om op tijden te werken die hen ook goed uitkomen.

*Hypothese 4.: Zeggenschap over de eigen werktijden draagt positief bij aan de binding met een callcenterorganisatie.*

### **2.10. Attractive Work Content**

Afleidend uit het onderzoek van de WRR naar goed werk, zou je kunnen concluderen dat met name de factoren uit de dimensie Work Content van het model van Åteg, 'variation' en 'freedom of action' (grip op werk), daarin het meest van belang lijken te zijn. Kijkend naar de stressoren in het werk van callcenter medewerkers (Suri & Rizvi, 2008) zijn zeker de factoren 'variation' en 'freedom of action' relevant, maar ook 'mental work' en de 'working speed'.



### **2.10.1. Variatie in werk**

*Variatie in werk*, het hebben van verschillende taken, lijkt binnen een callcenter moeilijk te realiseren. Werkvariatie gaat echter niet alleen over het vermijden van eentonig, repeterend telefoonwerk. Het omvat ook rouleren in taken tussen verschillende medewerkers of het variëren van de volgorde waarin taken worden uitgevoerd. Daarnaast kan het toevoegen van nieuwe taken of laten vallen van oude taken ook gezien worden als variatie in werk (Åteg & Hedlund, 2011). In callcenters, ingericht voor de dienstverlening naar klanten de zogenaamde inhouse callcenters (De Grip et al., 2006), kunnen medewerkers ingezet worden om verschillende klantgroepen met verschillende problematiek te helpen. Variatie ontstaat dan bijvoorbeeld door te rouleren tussen de verschillende klantgroepen. Ook kan, mits er voldoende verschillende klantgroepen zijn en de medewerker daarvoor opgeleid is, de medewerker deze klantgroepen gelijktijdig bedienen gedurende zijn werkdag. Bij een voldoende grootte van een dergelijk callcenter zie je ook vaak meerdere rollen binnen de functie van callcenter medewerker staan. Er ontstaan specialismen op klantgroepen of producten en ondersteunende of meer senior rollen als vraagbaken, trainer of begeleider. Door afwisseling in het werk wordt het repeterend en intensieve werk van informanten onderbroken. Daardoor kunnen informanten hun gedachten verzetten en zich concentreren op andere taken, welke de werkdruk van het intensieve werk verlagen.

*Hypothese 5.: Hoe minder variatie in werkzaamheden er is, hoe hoger de werkdruk wordt ervaren.*

### **2.10.2. Autonomie**

Door het werken met bel-scripts of dialoogondersteuning in callcenters, is er over het algemeen weinig regelruimte in het werk bij het voeren van een gesprek met een klant. Ook de sturing op korte gespreksduur en het, na een aantal seconden, aanbieden van een volgend inkomend gesprek biedt weinig mogelijkheid tot zelforganisatie van werk. Daardoor zal, bij een groot aanbod van bel-verkeer, de regelruimte in het werk eerder afnemen dan toenemen en zal men geen mogelijkheden zien om middels het anders organiseren van het werk, de autonomie te vergroten.

Autonomie en regelvrijheid in je werk wordt over het algemeen als een gegeven beschouwd. Volgens de motivatietheorie van Ryan & Deci is één van de belangrijkste behoeften van medewerkers op het werk autonomie; regelvrijheid in werk en je werk kunnen doen op je eigen manier waardoor motivatie en betrokkenheid bij de organisatie wordt vergroot (Gagné & Deci, 2005). Zij zeggen dat daarmee het welzijn wordt vergroot en de werkgever en/of werkplek aantrekkelijker.

*Hypothese 6.: Het hebben van autonomie en regelvrijheid in het werk draagt positief bij aan de binding van medewerkers aan een callcenterorganisatie.*

### **2.10.3. Mentale belasting**

Ateg & Hedlund (2011) beschrijven 'mental work' als cognitieve activiteit gedurende de uitvoering van het werk, bijvoorbeeld om problemen op te lossen, een training te volgen of om, bij voorkeur met collega's, nieuwe dingen te leren in het werk. In callcenters krijgen informanten een opleiding



voor zij aan het bel-werk beginnen. Dit betreft dan vaardigheidstraining ten aanzien van het gebruiken van de verschillende functionaliteiten en systemen, maar ook een inhoudelijke training over het product, proces of dienst. Afhankelijk van de uitbreiding van taken of rollen wordt dit aangevuld met extra of andere opleidingen.

Wanneer zij daadwerkelijk aan het werk zijn, zal door ervaring het werk gemakkelijker worden en na een tijd min of meer ingesleten zijn. Daarbij worden de meer 'technische' vaardigheden routinematig uitgevoerd maar kan een ander aspect van mental work zich gaan voordoen. Medewerkers in callcenters krijgen een doorsnee van de maatschappij aan de telefoon en daar zitten niet alleen vriendelijke, begripvolle mensen tussen. Zeker als een organisatie met zijn product of dienst negatief te boek staat of in het nieuws is geweest, zijn klanten extra kritisch. Informanten zitten dan in de frontlinie en worden vaak als eerste geconfronteerd met de effecten op klanten van het nieuws of het sentiment dat heerst. Het geeft een grote emotionele druk om deze mensen te woord te staan, maar ook mogelijke twijfels of de organisatie waar voor gewerkt wordt nog wel bij de medewerker past.

*Hypothese 7.: Hoe hoger de mentale belasting, hoe hoger de werkdruk wordt ervaren.*

#### **2.10.4. Werktempo**

Om werk aantrekkelijk te houden zal er, als het gaat om het werktempo, een afwisseling moeten zijn van intensieve en rustige periodes. Ook is er tijd nodig om een pauze in te kunnen lassen. De meer rustige periodes en pauzes geven dan de gelegenheid om wat tot rust te komen en geven de mogelijkheid om te reflecteren (Åteg & Hedlund, 2011). Callcenter-medewerkers worden meestal via roosters ingepland voor werk. Deze roosters zijn opgebouwd aan de hand van voorspellingen ten aanzien van het verwachte call aanbod (forecast). Hoe groot het call aanbod daadwerkelijk is, wordt pas op het moment zelf duidelijk. Verschillende factoren als weersinvloeden, de dag van de week, vakantieperiodes, maar ook belangrijke voetbalwedstrijden, etc. kunnen invloed hebben op de hoeveelheid telefoontjes die verwacht worden of daadwerkelijk gepleegd worden. In de roosters zit over het algemeen weinig flexibiliteit; begin- en eindtijden staan vast en de pauzes zijn vaak ook geroosterd. Afhankelijk van de kwaliteit van de forecast en de beschikbare pool van medewerkers kan de intensiteit van het werktempo verschillen. Daardoor blijft de werkdruk hanteerbaar of kan het oplopen door een (te) groot call aanbod.

Een kortdurende periode van hard werken is meestal geen probleem omdat er uitzicht is op een rustigere periode waarin hersteld kan worden. Als de intensieve periodes langer of te lang aanhouden, gaat dit ten koste van de motivatie. Een medewerker zal niet het gevoel hebben zelf iets te kunnen doen om het de druk te verlagen. Zijn autonomie en gevoel van competentie staan daarmee onder druk, wat een negatief effect heeft op zijn welzijn (Deci et al., 2001).

*Hypothese 8.: Hoe hoger het werktempo, hoe hoger de werkdruk wordt ervaren.*

## 2.11. Attractive Work Satisfaction

### 2.11.1. Stimulatie

Een gemotiveerde medewerker vindt zijn werk over het algemeen interessant en uitdagend. Wanneer hij tevens voelt de regelruimte te hebben om naar eigen inzicht zijn werkzaamheden uit te kunnen voeren, wordt vooral tegemoet gekomen aan de behoefte aan autonomie en gevoel van competentie. Als dan ook de werkomgeving zodanig is georganiseerd (fijne collega's, leidinggevende, voldoende faciliteiten) dat de medewerker zich prettig voelt, vergroot dit ook het gevoel van verwantschap of binding met de organisatie. Werken is dan vooral plezierig en medewerkers zijn intrinsiek gemotiveerd.

Gecontroleerde of extrinsieke motivatie ontstaat wanneer iemand bepaalde druk of verplichting voelt om iets te doen (Gagné & Deci, 2005). Zo kunnen een functieomschrijving of werkinstructies leiden tot een bepaalde druk om taken op een vastomlijnde, beschreven manier uit te voeren. Als, naast de druk of verplichting in het werk, het werk zelf repeterend of emotioneel belastend gevonden wordt, vergroot dit tevens de ervaren werkdruk (Houtman et al., 2006). Maar wanneer werk zodanig bij iemands eigen waardes past en het gedrag dat hij moet vertonen in het werk gelijk is aan het gedrag dat hij vanuit zichzelf vertoont, wordt het meer als intern gereguleerd ervaren. Dat ontstaat als hun waardes of doelen min of meer gelijk aan die van de organisatie of het werk zijn en het werk als belangrijk wordt gezien door de medewerker. Zij zetten dan altijd hun beste beentje voor, hebben geen aansporing nodig om het werk te doen en ervaren doorgaans weinig werkdruk. Zij voelen zich autonoom extrinsiek gemotiveerd (Gagné & Deci, 2005).

Callcenter medewerkers van inhouse callcenters hebben doorgaans een dienstverlenende instelling en helpen hun klanten graag. Communicatie en dienstverlening is hun vak en dat sluit vaak aan bij de eigen normen en de manier hoe zij in het leven staan; met een open houding en dienstverlenend. De leidinggevende speelt bij het stimuleren van de motivatie van medewerkers een belangrijke, zo niet cruciale rol. Wanneer medewerkers het gevoel hebben dat zij hun opmerkingen over of problemen in het werk kwijt kunnen bij de leidinggevende, zullen zij zich gezien voelen en daarmee gestimuleerd voelen om het werk goed te blijven doen. Zij tonen een grotere mate van loyaliteit waardoor zij ook in langere periodes van drukte hun werk blijven uitvoeren. Informatievoorziening en communicatie door de leidinggevende over organisatiedoelen en de bedoeling ervan geeft richting waaraan medewerkers zich kunnen verbinden (Meyer et al., 2004). Idealiter praten zij mee of bepalen zij mede de koers en richting van de afdeling of organisatie. Op die manier voelt de koers van de afdeling min of meer als eigen. De stimulans om een stapje extra te zetten als dat nodig is, wordt daarmee vergroot.

*Hypothese 9.: Positieve stimulatie draagt positief bij aan de binding van medewerkers aan een callcenterorganisatie.*

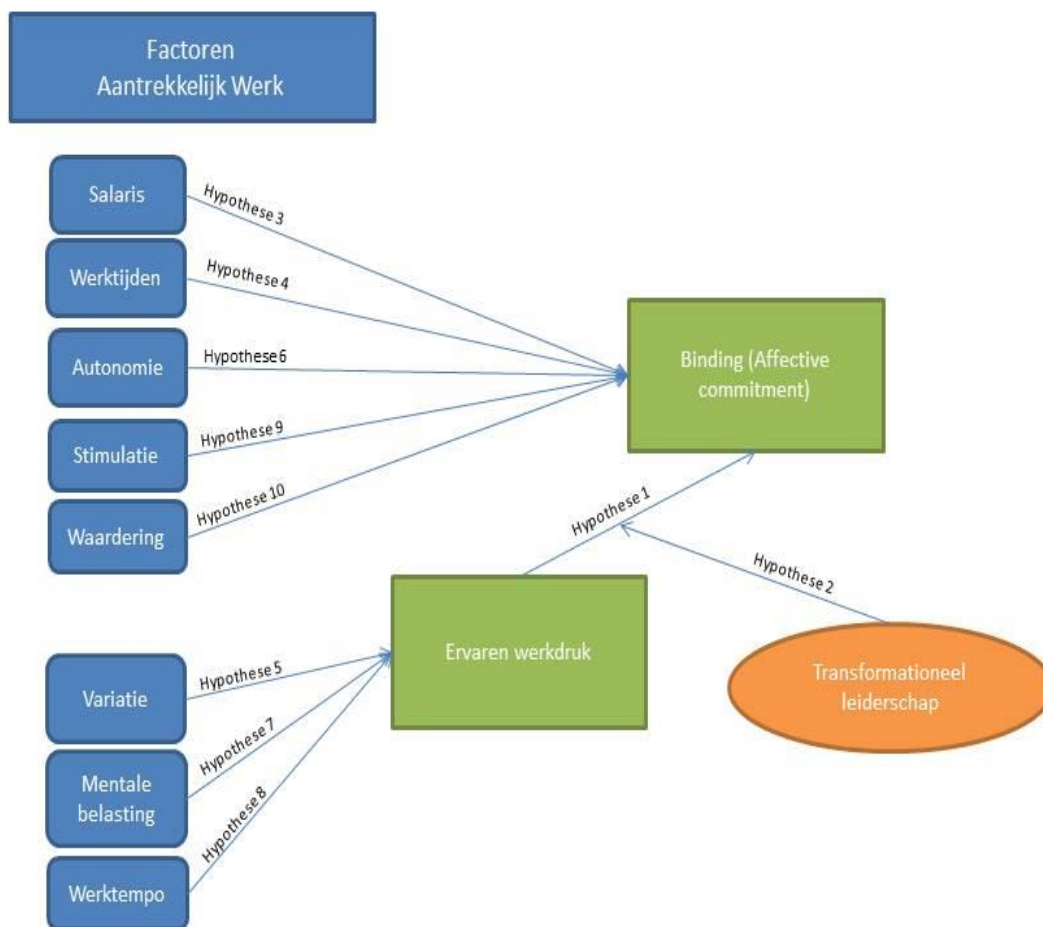
### 2.11.2. Waardering

Waardering is voor nagenoeg iedere werknemer belangrijk. Waardering kan bijvoorbeeld getoond worden door een compliment of een beloning gerelateerd aan een gezamenlijk of individueel

geleverde prestatie (Åteg & Hedlund, 2011). Veelal wordt waardering van leidinggevende en collega's verwacht en meestal ook gekregen. Dat maakt dat een medewerker zich meer verbonden voelt met hen en de organisatie. Maar ook waardering van klanten, rechtstreeks of middels een hoge klanttevredenheid, kan belangrijk zijn voor een goed gevoel over het werk dat gedaan is. Het voedt de eigen, interne waardering en wetenschap dat hij goed en competent is in zijn werk.

*Hypothese 10.: Het ontvangen van waardering draagt positief bij aan de binding van medewerkers aan een callcenterorganisatie.*

Bovenstaand beschouwend komt ik tot een conceptueel model zoals hieronder weergegeven.



Figuur 5. Onderzoek model: aantrekkelijk werk, werkdruk, binding en transformatieel leiderschap

## Hoofdstuk 3. Onderzoeksmethode

### *3.1. Procedure, deelnemers aan het onderzoek en het onderzoeksverloop*

Voor het onderzoek binnen de BelastingTelefoon is gekozen voor een kwantitatieve onderzoeksmethode waarbij gebruik gemaakt is van een web-survey. Met deze methode kunnen mogelijke verbanden of relaties tussen de elementen, werkdruk, binding en factoren van aantrekkelijk werk, uit het conceptueel model worden aangetoond. Er zijn objectieve meetinstrumenten (schalen) in de web-survey gebruikt voor de dataverzameling. De laagdrempeligheid voor deelname aan het onderzoek en de geringe kans op sociaal wenselijke antwoorden zijn de grote voordelen van een web-survey. Daarnaast kan met deze methode een grote populatie worden bereikt binnen de verschillende locaties van de BelastingTelefoon, welke door heel Nederland zijn verspreid (Umbach, 2004). Voorafgaand aan het onderzoek is de vragenlijst bij drie informanten getoetst en zijn de opmerkingen verwerkt tot de definitieve versie van de vragenlijst.

Door de slechte bereikbaarheid van en enorme drukte in het callcenter is er in eerste instantie gekozen om alle informanten te benaderen via het werkoverleg van het team waarin ze zitten en niet een mass-mail te versturen. Dit is gedaan om zoveel mogelijk informanten actief te bereiken. Om de kans op non-respons zoveel mogelijk te verkleinen, is een week voorafgaand aan de start van het onderzoek een vooraankondiging door de direct leidinggevenden bij de informanten gedaan in diverse werkoverleggen op de verschillende vestigingen. Hierbij is aan informanten van de BelastingTelefoon gevraagd om mee te doen aan dit onderzoek en eenmalig een online vragenlijst in te vullen (bijlage 1.). Er is op twee vestigingen de mogelijkheid geboden om deze vragenlijst tijdens het werkoverleg, maar wel op de eigen werkplek, in te vullen. Op de andere vestigingen is de mail met de vragenlijst door supervisors niet in het werkoverleg voorgelegd maar rechtstreeks naar de informanten gestuurd en gevraagd de enquête in eigen tijd in te vullen. Vanwege enorme drukte en slechte bereikbaarheid is er geen mogelijkheid geboden om het tijdens werktijd te in te vullen.

Aan de deelnemers is duidelijk gemaakt dat deelname vrijblijvend en anoniem is, de antwoorden alleen worden gebruikt voor dit onderzoek en niet met derden worden gedeeld en dat naderhand de gegevens worden vernietigd. De enquête heeft open gestaan van 15 juli tot en met 14 oktober 2022 om zoveel mogelijk respons te genereren. Gedurende deze periode zijn er diverse reminders via mail verstuurd en zijn leidinggevenden van de vestigingen telefonisch benaderd om aandacht voor de enquête te vragen.

Uiteindelijk zijn er 36 teams benaderd binnen alle vestigingen van de BelastingTelefoon. De vestigingen Hengelo/Almelo en Leeuwarden beantwoorden meistens de vragen van burgers over de inkomstenbelasting. De vestiging Apeldoorn beantwoordt vragen gerelateerd aan de motorrijtuigenbelasting en aanverwante belastingen met betrekking tot autobezit. De vestiging Eindhoven beantwoordt vragen van ondernemers en in Heerlen kunnen burgers en ondernemers in het buitenland terecht met hun vragen. In Groningen worden vragen van toeslagengerechtigden beantwoord.

Deze 36 teams omvatten 693 informanten van de ongeveer 2300 informanten, werkzaam binnen de BelastingTelefoon. Zij hebben de uitnodiging gekregen om deel te nemen aan dit onderzoek. In totaal

hebben 364 respondenten meegedaan aan het onderzoek, waarmee een respons-rate is bereikt van 52,5%. Uitgaande van de totale populatie van 2300 informanten en een betrouwbaarheidsniveau van 95% en een foutenmarge van 5% dient de steekproef/respons 330 te zijn. Van de 364 respondenten hebben 328 respondenten de vragenlijst volledig ingevuld. Daarmee is het betrouwbaarheidsniveau van 95% met een foutenmarge van 5% bereikt.

De data zijn geanalyseerd met IBM SPSS Statistics Data Editor, versienummer 28.0.1.0 (142).

Om de representativiteit ten opzichte van de totale populatie vast te stellen zijn beschrijvende statistieken gemaakt. Voor de nominale en geschaalde variabelen zijn frequentietabellen gemaakt waarin absolute aantallen en de bijbehorende percentages zijn beschreven. Deze zijn, daar waar het kon, afgezet tegen de huidige percentages van de totale populatie informanten bij de BelastingTelefoon.

<b>Geslacht*</b>	N	%
Man	88	26,8
Vrouw	220	67,1
Gender neutraal (X)	1	0,3
Deze vraag wil ik liever niet beantwoorden	19	5,8

<b>Leeftijdscategorie*</b>	N	%
Jonger dan 25 jaar	26	7,9
25 jaar t/m 34 jaar	102	31,1
35 jaar t/m 44 jaar	54	16,5
45 jaar en ouder	127	38,7
Deze vraag wil ik liever niet beantwoorden	19	5,8

<b>Duur dienstverband*</b>	N	%
Minder dan 6 maanden	28	8,5
6 tot 12 maanden	36	11
12 tot 18 maanden	22	6,7
18 tot 24 maanden	27	8,2
Meer dan 2 jaar	206	62,8
Deze vraag wil ik liever niet beantwoorden	9	2,7

<b>Soort dienstverband</b>	N	%	Totale populatie in %
Ik werk via een uitzendbureau	91	27,7	29%
Ik heb een vast contract	226	68,9	71%
Deze vraag wil ik liever niet beantwoorden	11	3,4	--

Afgerond opleidingsniveau*	N	%
Basis onderwijs	1	0,3
Middelbaar onderwijs	163	49,7
Hoger onderwijs	117	35,7
Universitair onderwijs	18	5,5
Deze vraag wil ik liever niet beantwoorden	29	8,8

Aantal contracturen*	N	%
0 t/m 12 uren	1	0,3
13 t/m 24 uren	55	16,8
25 t/m 35 uren	184	56,1
36 uren	76	23,2
Deze vraag wil ik liever niet beantwoorden	12	3,7

Werkzaam binnen	N	%	Totale populatie in %
De eerste lijn	206	62,8	70
De tweede lijn	88	26,8	30
Deze vraag wil ik liever niet beantwoorden	34	10,4	--

Volgende stap?	N	%
Binnen de Belastingdienst	243	74,1
Buiten de Belastingdienst	31	9,5
Deze vraag wil ik liever niet beantwoorden	54	16,5

\*In verband met privacy wetgeving beschikt de BelastingTelefoon niet over deze gegevens van flex-krachten.

In het kort: van de respondenten is 68,9% in vaste dienst, werkt 62,8% langer dan 2 jaar bij de BelastingTelefoon en is 67,1% vrouw. Ruim 56% van de respondenten werkt tussen de 25 en 35 uur per week. 62,8% werkt in de eerste lijn en 26,8 % werkt in de tweede lijn. Van de deelnemers heeft 49,7% middelbaar onderwijs, 35,7% hoger onderwijs en 5,5% wetenschappelijk onderwijs gevolgd. Ruim 74% ziet een vervolgstap binnen de Belastingdienst wel zitten.

In bijlage 2 staan de antwoorden op de vragen uit de enquête beschreven in een frequentietabel.

### 3.2. Meetinstrumenten

De volgende stap in de analyse is het vaststellen van de betrouwbaarheid van de verschillende gebruikte schalen in dit onderzoek. Daarvoor is de Cronbach's alpha van de schalen berekend. Wanneer de Cronbach's alpha >.600 wordt de interne consistentie ofwel de mate van samenhang tussen de items van een schaal, als voldoende betrouwbaar geacht (Taber, 2017).

#### 3.2.1. Afhankelijke variabelen

*Werkdruk.* Werkdruk is gemeten met behulp van de gevalideerde schalen *Pleasure at work* en *Recovery need* van de SIMPH (Short Inventory to Monitor Psychosocial Hazards) (Notelaers, G. et al.,

2007). Deze schalen bestaan ieder uit drie items welke de 'spanningen' meten bij het uitvoeren van werk binnen de werkomgeving. Deze vragen worden beantwoord met 'ja' of 'nee'. Een voorbeeldvraag is 'Ik vind het moeilijk me te ontspannen na een werkdag'. Cronbach's alpha is .892 en daarmee is de schaal betrouwbaar.

*Affective Commitment.* Affective commitment is gemeten met de Organizational Commitment Questionnaire van Meyer en Herscovitch (Jak & Evers, 2010). Deze schaal bestaat uit vijf items en worden beantwoordt middels de vijf-punts Likert schaal waarbij 1 = nooit, 2 = soms, 3 = regelmatig, 4 = vaak en 5 = altijd. Een voorbeeldvraag is 'Deze organisatie betekent veel voor mij'. Cronbach's alpha is .807. en daarmee is de schaal betrouwbaar.

### 3.2.2. Onafhankelijke variabelen

*Aantrekkelijk werk.* De uit de theorie gevonden factoren uit de drie dimensies van het framework Aantrekkelijk werk worden gemeten met verschillende schalen uit de SIMPH (Short Inventory to Monitor Psychosocial Hazards) (Notelaers et al., 2007) en met schalen uit de NEA (Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2010) (Koppes et al. 2011). Ik zal ze ieder apart benoemen. Deze schalen wijzen op mogelijke oorzaken voor het wel of niet ervaren van aantrekkelijk werk. De items worden beantwoordt middels de vijf-punts Likert schaal waarbij 1 = nooit, 2 = soms, 3 = regelmatig, 4 = vaak en 5 = altijd.

- *Variation* wordt gemeten met de schaal Cognitieve belasting (NEA) door middel van drie items. Een voorbeeldvraag is 'Vereist jou baan dat je nieuwe dingen leert?'. Cronbach's alpha is .378. Na verwijdering van het item 'Is jou werk gevarieerd' wordt Cronbach's alfa .527. Daarmee scoort de schaal niet betrouwbaar genoeg. Voor verdere analyse wordt alleen het item 'Is jou werk gevarieerd?' gebruikt omdat deze het beste aansluit bij de mate van beleving van variatie in het werk in een callcenter omgeving.
- *Freedom of action* wordt gemeten met de schaal Autonomy (SIMPH) door middel van drie items. Een voorbeeldvraag is 'Kun je je werk onderbreken als je vindt dat dat nodig'. Cronbach's alpha is .705. Daarmee scoort de schaal betrouwbaar.
- *Stimulation* wordt gemeten met de schaal Participation (SIMPH) door middel van drie items. Een voorbeeldvraag is 'Kun je mee beslissen in gesprekken over wat wel en niet tot je takenpakket behoort?'. Cronbach's alpha is .565. Na verwijdering van het item 'Kun je bij je leidinggevende terecht met vragen over je werk' wordt Cronbach's alpha .600. Daarmee scoort de schaal net voldoende op interne consistentie
- *Mental work* wordt gemeten met de schaal Emotional workload (SIMPH) door middel van drie items. Een voorbeeldvraag is 'Geraak je wel eens in emotionele situatie tijdens je werk?'. Cronbach's alpha is .746 en daarmee is de schaal betrouwbaar.
- *Working speed* wordt gemeten met de schaal Werktempo en tijdsdruk (NEA) door middel van vier items. Een voorbeeldvraag is 'Moet u erg snel werken?'. Cronbach's alpha is .856 en daarmee is de schaal betrouwbaar.
- *Acknowledgement* wordt gemeten met de schaal Social Support (SIMPH) door middel van vier items. Een voorbeeldvraag is 'Voel je je gewaardeerd in je werk door je collega's?'. Cronbach's alpha is .700. Daarmee scoort de schaal betrouwbaar.

De factoren Salary en Working hours kunnen niet worden geoperationaliseerd middels SIMPH. Daarvoor zijn de volgende schalen gebruikt.

- *Working hours.* Working hours wordt gemeten met de schaal Worktime Control Acces waarbij gekeken wordt naar de mate waarin werknemers invloed hebben op de tijden waarop gewerkt wordt, zowel gedurende de dag als ten aanzien van het opnemen van verlof (Nijp et al., 2015) (Nijp et al., 2016). Deze schaal bestaat uit 7 items en worden beantwoordt middels de vijf-punts Likert schaal waarbij 1 = nooit, 2 = soms, 3 = regelmatig, 4 = vaak en 5 = altijd. Een voorbeeldvraag is 'In welke mate heb je de mogelijkheid om zelf te bepalen wanneer je pauze neemt?'. Cronbach's alpha is .765 en daarmee is de schaal betrouwbaar.
- *Salary.* Bij het salaris wordt gekeken naar de tevredenheid van het daadwerkelijk uitbetaalde salaris. Dit wordt gemeten met de schaal Pay Level uit de Pay Satisfaction Questionnaire (Heneman & Schwab, 1985). De vier items worden beantwoordt middels de vijf-punts Likert schaal waarbij 1= heel erg ontevreden, 2= ontevreden, 3= niet ontevreden, niet tevreden, 4, tevreden, 5= heel erg tevreden. Een voorbeeldvraag is 'Hoe tevreden ben je met je huidige salaris?'. Cronbach's alpha is .974 en daarmee is de schaal betrouwbaar.

### 3.2.3. Modererende variabele

- *Leiderschapsstijl.* De transformationele leiderschapsstijl wordt onderzocht middels een schaal Charismatisch Leiderschap in Organisaties (CLIO) (Hoogh et al., 2004). De 11 items worden op een vijf-punts Likert schaal beantwoordt waarbij 1 = nooit, 2 = soms, 3 = regelmatig, 4 = vaak en 5 = altijd. Een voorbeeld van zo'n uitspraak is 'Mijn leidinggevende stimuleert medewerkers hun talenten zo goed mogelijk te ontwikkelen'. Cronbach's Alpha is .917 en daarmee is de schaal betrouwbaar.

### 3.2.4. Controlevariabelen

Controlevariabelen, als leeftijd of geslacht, kunnen van invloed kunnen zijn op de afhankelijke variabelen. Zij kunnen mogelijk effect hebben op de relatie tussen de onafhankelijk variabele en de afhankelijke variabele Het opnemen van een aantal van deze controlevariabelen in de analyse kan de interne validiteit van het onderzoek vergroten (Schouppe, 2006). De controlevariabelen die worden meegenomen in de volgende analyses zijn 'geslacht', 'leeftijdscategorie', 'soort dienstverband' en 'duur van het dienstverband'.



## Hoofdstuk 4. De analyse en resultaten

### 4.1. Correlatie analyse

Om eerste inzichten over de relaties tussen de verschillende variabelen te onderzoeken wordt er eerst een correlatie onderzoek gedaan. In e correlatiematrix zijn alle onafhankelijke variabelen van Aantrekkelijk Werk, de afhankelijke variabelen, Binding en Werkdruk, en de controlevariabelen, 'geslacht', 'leeftijdscategorie', soort dienstverband' en 'duur van het dienstverband' meegenomen. Met deze analyse kan de sterkte en richting van relaties tussen twee of meer variabelen vastgesteld worden. De richting van een correlatie is positief, waarbij variabelen in dezelfde richting veranderen, of negatief, waarbij variabelen in een tegenstelde richting veranderen. Onderstaand in tabel 1. staat de correlatiematrix. De algehele conclusie is dat er weinig sterke relaties te zien zijn, maar er zijn wel een aantal opvallende correlaties.

1. De afwezigheid van (sterke) relaties van de controlevariabelen 'geslacht', 'soort dienstverband' en 'duur van het dienstverband' met de afhankelijke variabelen 'werkdruk', 'binding' en 'leiderschap'.
2. Er is een zwak positief verband tussen 'leeftijd' en 'binding' (.198).
3. Er bestaat een positief verband tussen de controle variabelen 'duur van het dienstverband' en 'soort dienstverband' (.763). Dit is een logisch verband aangezien informanten, na een bepaalde tijd als flex-kracht te zijn ingehuurd, een vast dienstverband aangeboden krijgen.
4. Een opvallende, maar middelmatig positief lineair verband tussen 'autonomie' en 'werktijden' (.521).
5. Een middelmatig positief lineair positief verband tussen 'stimulatie' en 'autonomie' (.535).
6. Een middelmatig positief lineair verband tussen 'waardering' en 'stimulatie' (.515).
7. Een middelmatig positief lineair verband tussen 'werktempo' (.516) resp. 'werkdruk' (.566) en 'mentale belasting'.
8. Een middelmatig positief lineair verband tussen 'werkdruk' en 'werktempo' (.521).
9. Een middelmatig positief lineair verband tussen 'leiderschap' en 'stimulatie' (.526) en 'leiderschap' en 'waardering' (.534).
10. Een zwak positief verband tussen 'leiderschap' en 'binding' (.282)

In bijlage 3 staan scatterplots van bovenstaande gevonden correlaties.

### 4.2. Multicollineariteit

Om uit te sluiten dat de onafhankelijke variabelen elkaar niet (te veel) beïnvloeden en het effect van de individuele onafhankelijke variabelen op de afhankelijke variabelen niet duidelijk uit de regressieanalyse komt, wordt er onderzocht of er sprake is van multicollineariteit. Multicollineariteit ontstaat als er veel samenhang of correlatie is tussen de verschillende onafhankelijke variabelen (Multicollineariteit in een regressieanalyse, 2021) . Uit de correlatiematrix blijkt al dat er geen heel sterke relaties zijn tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen. Berry et al. (1985) geven aan

N = 328		Mean/St.Dev	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1.	Wat is je geslacht <sup>2</sup>	1,85/0,694	1														
2.	Leeftijdscategorie <sup>3</sup>	3,03/1,118	,196**	1													
3.	Welk soort dienstverband heb je? <sup>4</sup>	1,76/0,502	,114*	,309**	1												
4.	Hoe lang werk je bij de BelastingTelefoon? <sup>5</sup>	4,14/1,414	,043	,312**	,763**	1											
5.	Salaris	2,03/1,069	,014	-,059	-,144**	-,195**	1										
6.	Werktijden	2,47/0,814	-,021	-,108	-,109*	-,192**	,085	1									
7.	Autonomie	2,39/0,870	-,112*	-,081	-,155**	-,191**	,102	,521**	1								
8.	Stimulatie	3,86/0,774	-,018	-,078	-,141*	-,206**	,170**	,397**	,535**	1							
9.	Waardering	3,88/0,792	,004	-,139*	-,032	-,118*	,119*	,250**	,248**	,515**	1						
10.	Is jou werk gevarieerd?	2,37/1,087	,041	,121*	,060	,042	,038	,262**	,390**	,331**	,189**	1					
11.	Mentale belasting	2,65/0,825	-,030	-,047	,097	,125*	-,223**	-,011	-,102	-,123*	-,027	-,126*	1				
12.	Werktempo	2,78/0,923	,017	-,010	,241**	,311**	-,260**	-,155**	-,277**	-,225**	-,159**	-,038	,516**	1			
13.	Werkdruk	2,58/0,966	-,006	-,137*	,054	,081	-,277**	-,095	-,247**	-,262**	-,193**	-,256**	,566**	,521**	1		
14.	Binding	2,85/0,790	-,013	,198**	,024	,020	,177**	,149**	,160**	,280**	,251**	,265**	,152**	,034	,021	1	
15.	Leiderschap	3,33/0,891	,064	-,064	-,029	-,078	,122*	,295**	,216**	,526**	,534**	,180**	-,061	-,113*	-,105	,282**	1

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabel 1. Correlatiematrix

<sup>2</sup> 1 = man, 2 = vrouw, 3 = genderneutraal, 4 = ik wil deze vraag liever niet beantwoorden

<sup>3</sup> 1 = jonger dan 25 jaar, 2 = 25 tm 34 jaar, 3 = 35 tm 44 jaar, 4 = 45 jaar en ouder 5 = ik wil deze vraag liever niet beantwoorden

<sup>4</sup> 1 = ik werk via een uitzendbureau, 2 = ik heb een vast contract, 3 = ik wil deze vraag liever niet beantwoorden

<sup>5</sup> 1 = minder dan 6 maanden, 2 = 6 tot 12 maanden, 3 = 12 tot 18 maanden, 4 = 18 tot 24 maanden, 5 = meer dan 2 jaar, 6 = ik wil deze vraag liever niet beantwoorden

dat een correlatie boven  $r = 0,80$  een indicatie is van multicollineariteit. Daarvan is, op basis van de correlatiematrix in dit onderzoek, geen sprake. Een extra controle kan dan zijn om naar de condition index te kijken bij een regressieanalyse van de onafhankelijke variabelen. Belsey et al. (2005) geven aan bij een condition index hoger dan 30, er een indicatie van multicollineariteit is. In onderstaand tabel 2 staat de analyse op multicollineariteit waarbij de condition index nergens hoger is dan 30.

Variabele	Condition Index
Salaris	22,58
Werktijden	23,05
Autonomie	22,08
Stimulatie	22,99
Waardering	20,49
Variatie	23,20
Mentale belasting	23,01
Werktempo	21,57

Tabel 2 Condition index

### 4.3. Regressie analyse

Het onderzoeksmodel beschrijft dat er vermoedelijk meerdere factoren van aantrekkelijk werk een relatie hebben met 'werkdruk' of 'binding'. Daarom is de volgende stap een multi-pele regressieanalyse. De resultaten van de multi-pele regressieanalyse geven een integraal beeld van het effect van de onafhankelijke variabelen en de afhankelijke variabele samen, gecontroleerd voor effecten van de controle factoren en interactie variabelen. Allereerst is er een regressieanalyse gedaan van de controle variabelen op beide afhankelijke variabelen 'werkdruk' (model 1a) en 'binding' (model 1b).

Model 1a Werkdruk		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2,606	,238		10,938	<,001*
	Geslacht	,032	,078	,023	,412	,680
	Leeftijdscategorie	-,160	,051	-,185	-3,144	,002*
	Contractduur	,089	,058	,131	1,530	,127
	Soort dienstverband	,016	,165	,008	,098	,922

Dependent Variable: Werkdruk

Adjusted R Square
,024

Significant bij  $p < 0.01^*$ , significant bij  $p < 0.05^{**}$

Tabel 3. Multi-pele regressie 'werkdruk' en controle variabelen

Tabel 3. laat zien dat de controle variabelen weinig effect laten zien op de variabele 'werkdruk'. In totaal verklaren de onafhankelijke variabelen maar 2,4 procent van de werkdruk ( $R^2_{adj}=0,024$ ,  $F(4.323) = 3,032$ ,  $p = 0,018$ ). Van de onafhankelijke variabelen draagt alleen 'leeftijd' negatief significant ( $\beta = -0.160$ ,  $p = .002$ ) bij aan 'werkdruk'.

<b>Model 1b Binding</b>		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2,597	,194		13,384	<,001*
	Geslacht	-,061	,063	-,054	-,967	,334
	Leeftijdscategorie	,158	,041	,223	3,812	<,001*
	Contractduur	-,024	,048	-,042	-,498	,619
	Soort dienstverband	-,010	,134	-,006	-,071	,943

Dependent Variable: Binding

Adjusted R Square	,032
-------------------	------

Significant bij  $p < 0.01^*$ , \*, significant bij  $p < 0.05^{**}$

Tabel 4. Multipele regressie 'binding' en controle variabelen

Ook voor 'binding' worden er in tabel 4 nauwelijks effecten gezien van de controlevariabelen. Alleen 'leeftijd' ( $\beta = .158, p < .001$ ) draagt significant bij aan een grotere 'binding'.

Vervolgens wordt er een multipele regressie uitgevoerd waarbij, naast de controlevariabelen, ook de onafhankelijke variabelen (modellen 2) zijn toegevoegd.

<b>Model 2a Werkdruk</b>		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2,156	,362		5,951	<,001*
	Geslacht	,034	,059	,024	,575	,566
	Leeftijdscategorie	-,096	,039	-,112	-2,456	,015**
	Contractduur	-,046	,046	-,067	-1,002	,317
	Soort dienstverband	,022	,124	,012	,181	,857
	Autonomie	-,068	,063	-,062	-1,093	,275
	Salaris	-,103	,039	-,114	-2,634	,009*
	Werktijden	,057	,059	,048	,971	,332
	Stimulatie	-,059	,070	-,047	-,844	,400
	Waardering	-,116	,060	-,095	-1,949	,052
	Mentale belasting	,433	,058	,370	7,524	<,001*
	Werktempo	,289	,055	,276	5,236	<,001*
	Variatie	-,120	,042	-,135	-2,869	,004

Dependent Variable: Werkdruk

Adjusted R Square	,451
-------------------	------

Significant bij  $p < 0.01^*$ , significant bij  $p < 0.05^{**}$

Tabel 5. Multipele regressie 'werkdruk', onafhankelijke variabelen en controlevariabelen

De toevoeging van de onafhankelijke variabelen draagt significant bij aan de verklaringskracht in model 2a van 'werkdruk' ( $R^2_{adj}=0,451$ ,  $F(12.315) = 23,409$ ,  $p < .001$ ) (tabel 5). Alleen de controlevariabele 'leeftijd' ( $\beta = -.096$ ,  $p = .015$ ) en de onafhankelijke variabele 'salaris' ( $\beta = -.103$ ,  $p = .009$ ) laten een negatief significant effect zien op 'werkdruk'. En mentale belasting ( $\beta=0.433$ ,  $p < .001$ ) en werktempo ( $\beta=.289$ ,  $p < .001$ ) dragen positief significant bij aan 'werkdruk'.

Model 2b Binding		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	-,154	,369		-,417	,677
	Geslacht	-,074	,057	-,065	-1,293	,197
	Leeftijdscategorie	,191	,038	,271	5,001	<,001*
	Contractduur	,022	,044	,039	,499	,618
	Soort dienstverband	-,094	,120	-,060	-,780	,436
	Autonomie	-,017	,060	-,018	-,277	,782
	Salaris	,159	,038	,215	4,169	<,001*
	Werktijden	,021	,057	,022	,379	,705
	Stimulatie	,172	,068	,168	2,532	,012**
	Waardering	,172	,058	,173	2,969	,003*
	Mentale belasting	,173	,060	,181	2,873	,004*
	Werktempo	,001	,056	,001	,010	,992
	Variatie	,146	,041	,201	3,581	<,001*
	Werkdruk	,115	,054	,140	2,113	,035**

a. Dependent Variable: Binding

Adjusted R Square
,236

Significant bij  $p < 0.01^*$ , significant bij  $p < 0.05^{**}$

Tabel 6. Multipele regressie 'binding', onafhankelijke variabelen en controlevariabelen

Bij 'binding' (model 2b in tabel 6.) heeft, van de controle variabelen, alleen 'leeftijd' ( $\beta = .191$ ,  $p < 0,01$ ) een significant effect op 'binding' en wordt het totale effect voor 'binding' 23,6 procent ( $R^2_{adj}=0,236$ ,  $F(13.314) = 8,769$ ,  $p < .001$ ). Van de onafhankelijke variabelen hebben 'salaris' ( $\beta=.159$ ,  $p < .001$ ), 'stimulatie' ( $\beta=.172$ ,  $p = .012$ ), 'waardering' ( $\beta=.172$ ,  $p = .003$ ), 'mentale belasting' ( $\beta = .173$ ,  $p = .004$ ), 'variatie' ( $\beta = .146$ ,  $p < .001$ ) en ook 'werkdruk' ( $\beta=.115$ ,  $p = .035$ ) een significant effect op 'binding'.

In de volgende stap wordt de variabele 'leiderschap' toegevoegd. Hiermee wordt onderzocht of 'leiderschap' een direct effect heeft op 'werkdruk' en 'binding'. Door gelijktijdig ook de interactievariabele ('leiderschap'\*'werkdruk') toe te voegen wordt er onderzocht of de variabele 'werkdruk' en de modererende variabele 'leiderschap' ook invloed op elkaar uitoefenen, elkaar mogelijk versterken of verzwakken en daarmee een groter of kleiner effect hebben op de afhankelijke variabelen 'werkdruk' en 'binding' dan de optelsom van de losse effecten (Leerdam,

2012). De variabele 'leiderschap' en de interactievariabele worden toegevoegd aan de multiplere regressieanalyse (modellen 3).

Model 3a Werkdruk		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	2,433	,134		18,182	<,001*
	Geslacht	,039	,022	,028	1,780	,076
	Leeftijdscategorie	-,017	,015	-,020	-1,165	,245
	Contractduur	-,042	,017	-,061	-2,480	,014*
	Soort dienstverband	,042	,046	,022	,907	,365
	Autonomie	,031	,023	,028	1,333	,183
	Salaris	-,004	,015	-,005	-,282	,778
	Werktijden	,010	,022	,008	,442	,659
	Stimulatie	-,023	,027	-,018	-,829	,408
	Waardering	,035	,024	,028	1,451	,148
	Mentale belasting	,030	,023	,026	1,311	,191
	Werktempo	,084	,021	,080	4,009	<,001*
	Variatie	-,018	,016	-,020	-1,132	,259
	Leiderschap	-,742	,028	-,685	-26,445	<,001*
	InteractieLSwerkdruk	,267	,006	1,072	44,590	<,001*

Dependent Variable: Werkdruk

Adjusted R Square
,925

Significant bij  $p < 0.01^*$ , significant bij  $p < 0.05^{**}$

Tabel 7. Multiplere regressie 'werkdruk', controlevariabelen, onafhankelijke variabelen en interactievariabele

Model 3a (tabel 7.) geeft aan dat 92,5% van de variantie van 'werkdruk' wordt verklaard ( $R^2_{adj}=0,925$ ,  $F(14.313) = 290,907$ ,  $p < .001$ ), wat betekent dat vooral 'leiderschap' ( $\beta=-.742$ ,  $p < .001$ ) een groot negatief significant effect heeft op 'werkdruk'. Daarnaast hebben de interactievariabele ( $\beta=.267$ ,  $p < .001$ ), de controle variabele 'contractduur' ( $\beta = -.040$ ,  $p = .020$ ) en de onafhankelijke variabele 'werktempo' ( $\beta=.083$ ,  $p < .001$ ) een significant effect op 'werkdruk'.

De analyse voor 'binding' in model 3b (tabel 8.) geeft nagenoeg hetzelfde beeld ( $R^2_{adj}=0,246$ ,  $F(15.312) = 8,111$ ,  $p < 0,001$ ) als model 2b in tabel 6. De verklaringskracht voor 'binding' in het model is minimaal gestegen waarbij het significante effect van een aantal van de onafhankelijke variabelen uit model 2b (tabel 6) is verdwenen. De controlevariabele 'leeftijd' laat nog wel een significant effect zien, maar deze is klein ( $\beta = .192$ ,  $p < .001$ ). Daarnaast hebben de variabelen 'salaris' ( $\beta=.154$ ,  $p < .001$ ), 'mentale belasting' ( $\beta=.186$ ,  $p = .002$ ) en 'variatie' ( $\beta=.145$ ,  $p < .001$ ) een klein significant effect zien voor 'binding'. Opvallend is dat 'leiderschap' en de interactievariabele geen significante verklaring geven voor 'binding'.

Model 3b Binding		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	-,481	,499		-,963	,336
	Geslacht	-,088	,057	-,077	-1,540	,125
	Leeftijdscategorie	,191	,038	,271	5,036	<,001*
	Contractduur	,022	,044	,040	,507	,612
	Soort dienstverband	-,096	,119	-,061	-,803	,423
	Autonomie	-,007	,061	-,008	-,123	,902
	Salaris	,154	,038	,208	4,049	<,001*
	Werktijden	,003	,057	,003	,047	,962
	Stimulatie	,120	,071	,117	1,676	,095
	Waardering	,114	,062	,114	1,827	,069
	Mentale belasting	,186	,060	,194	3,084	,002*
	Werktempo	-,005	,056	-,006	-,091	,927
	Variatie	,145	,040	,200	3,579	<,001*
	Werkdruk	,233	,147	,285	1,588	,113
	Leiderschap	,238	,131	,269	1,818	,070
	InteractieLswerkdruk	-,040	,042	-,196	-,945	,345

Dependent Variable: Binding

Adjusted R Square
,246

Significant bij  $p < 0.01^*$ , significant bij  $p < 0.05^{**}$

Tabel 8. Multipele regressie 'binding', controlevariabelen, onafhankelijke variabelen en interactievariabele

#### 4.4. Moderatie analyse

Vanuit de theorie is aangenomen dat een transformationele leiderschapsstijl een grote bijdrage levert aan het reduceren van ervaren werkdruk en aan de verbinding tussen medewerker en organisatie. Leiderschap is daarom in het conceptueel model als modererende variabele toegevoegd. In een moderatie analyse wordt onderzocht in welke mate de relatie tussen, in dit geval, de onafhankelijke variabele 'werkdruk' en afhankelijke variabele 'binding' verandert door 'leiderschap'.

De correlatiematrix (tabel 1) laat zien dat er geen relatie bestaat tussen 'binding' en 'werkdruk'. In een multipele regressie analyse blijken de controlevariabelen ook nauwelijks effect te hebben op 'binding' (model 1b in tabel 4). Na toevoeging in de regressie analyse van de modererende variabele 'leiderschap' (tabel 9.) blijkt dat er een kleine significante verklaring is voor de relatie tussen de verschillende variabelen en 'binding' ( $R^2_{adj}=0,125$ ,  $F(6,321) = 8,799$ ,  $p < .001$ ). Er blijkt een rechtstreeks effect van 'leeftijd' ( $\beta=.184$ ,  $p < .001$ ) en 'leiderschap' ( $\beta=.276$ ,  $p < .001$ ) op 'binding'.

Model 1 Moderatie analyse	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	1,465	,275		5,328	<,001*
Geslacht	-,090	,061	-,079	-1,483	,139
Leeftijdscategorie	,184	,040	,260	4,590	<,001*
Contractduur	-,011	,046	-,019	-,234	,815
Soort dienstverband	-,045	,128	-,028	-,351	,726
Werkdruk	,075	,043	,092	1,729	,085
Leiderschap	,276	,046	,311	5,937	<,001*

Dependent Variable: Binding

Adjusted R Square
,125

Significant bij  $p < 0.01^*$ , significant bij  $p < 0.05^{**}$

Tabel 9. Coëfficiënten multi-pele regressie 'binding, controle variabelen, 'werkdruk' en 'leiderschap'

Door de interactievariabele toe te voegen wordt er onderzocht of de variabelen 'werkdruk' en 'leiderschap' ook invloed op elkaar uitoefenen, elkaar mogelijk versterken of verzwakken en daarmee een groter of kleiner effect hebben op 'binding' dan de optelsom van de losse effecten (Leerdam, 2012) (tabel 10.) .

Model 2 Moderatie analyse	B	Std. Error	Beta	t	Sig.
(Constant)	,830	,489		1,698	,091
Geslacht	-,098	,061	-,086	-1,616	,107
Leeftijdscategorie	,187	,040	,265	4,673	<,001*
Contractduur	-,001	,046	-,002	-,025	,980
Soort dienstverband	-,058	,128	-,037	-,452	,651
Werkdruk	,302	,151	,369	1,998	,047**
Leiderschap	,465	,129	,525	3,600	<,001*
InteractieLSwerkdruk	-,069	,044	-,341	-1,568	,118

Dependent Variable: Binding

Adjusted R Square
,129

Significant bij  $p < 0.01^*$ , significant bij  $p < 0.05^{**}$

Tabel 10. Moderatie analyse 'binding', controle variabelen, 'werkdruk', 'leiderschap' en interactievariabele

Bovenstaand model laat zien dat er verschil wordt gemaakt door het toevoegen van de interactievariabele. Het effect blijft significant ( $R^2_{adj}=0,129$ ,  $F(7,320) = 7,928$ ,  $p < .001$ ). Echter blijkt dat de invloed van de interactievariabele ('leiderschap'\*'werkdruk') een duidelijk effect heeft op de relatie tussen de onafhankelijke variabelen 'werkdruk' en 'leiderschap' met de 'binding' aan een



organisatie. Deze is significant voor 'werkdruk' ( $\beta=.302, p =.047$ ) en 'leiderschap' ( $\beta=.465, p < .001$ ) en 'leeftijd' ( $\beta=.187, p < .001$ ).

## **4.5. De resultaten**

### **4.5.1. Welke factoren beïnvloeden de ervaren werkdruk in een callcenter?**

In de regressieanalyse zijn in eerste instantie uit de verklaringmodellen de onafhankelijke variabelen 'mentale belasting', 'werktempo' en 'salaris' als de variabelen met een significant effect op werkdruk aangetoond. Hierbij speelt 'leeftijd', van de controlevariabelen, ook een kleine rol. Alle variabelen tezamen verklaren voor 45 procent de variantie van 'werkdruk' (tabel 5.). Dit betekent dat hoe hoger het werktempo en de mentale belasting en hoe lager het salaris is, hoe hoger de werkdruk wordt ervaren.

Na toevoeging van 'leiderschap' als onafhankelijke variabele en de interactievariabele blijft er weinig over van de verklaring door de voorgenoemde variabelen voor 'werkdruk'. De leidinggevende met een transformationele leiderschapsstijl blijkt een groot rechtstreeks effect ( $\beta=-.742, p < .001$ ) op het ervaren van 'werkdruk' te hebben (tabel 7). Daarnaast hebben alleen 'werktempo' en 'contractduur' een klein significant effect op 'werkdruk' en is het effect van 'leeftijd' weggefallen (tabel 7.).

### **4.5.2. Welke factoren zorgen voor een sterkere binding met een callcenter-organisatie?**

'Leeftijd', 'salaris', 'stimulatie', 'waardering', 'mentale belasting', 'variatie' en 'werkdruk' zijn, na een multiële regressieanalyse, met controle variabelen en onafhankelijke variabelen, relatief kleine positief verklarende variabelen voor 'binding'. Alle variabelen tezamen verklaren voor 23,6 procent 'binding' (tabel 6.). Na de toevoeging van de interactievariabele heeft alleen de controlevariabele 'leeftijd' en de onafhankelijke variabelen 'salaris', 'mentale belasting' en 'variatie' nog een klein significant effect op 'binding' (tabel 8.).

### **4.5.3. Werkdruk en binding**

Uit de correlatiematrix blijkt dat er geen directe significante relatie is tussen 'werkdruk' en 'binding' (tabel 1.). Uit de multiële regressieanalyse in tabel 9 blijkt er toch, onder moderatie van 'leiderschap', een klein significant effect van 'werkdruk' op 'binding' te zijn. De variabelen tezamen verklaren echter maar voor 12,5 procent 'binding'. Na toevoeging van de interactievariabele blijkt dat er weinig verschil in de gezamenlijke verklaring optreedt (tabel 10). De interactievariabele geeft aan dat er wel een versterkend effect van de variabelen 'werkdruk' en 'leiderschap' op 'binding' bestaat. Opvallend is dat 'werkdruk' een positief significant effect heeft op 'binding' en geen negatief effect, zoals verwacht. Omdat het totaal verklarend effect relatief klein is (12,5%) kan er niet van een heel groot rechtstreeks effect van 'werkdruk' en 'leiderschap' op 'binding' gesproken worden.

Daarmee zijn de resultaten met betrekking tot de hypothesen als volgt:

	<b>Hypothese</b>	<b>Resultaat</b>
1	Een hoog ervaren werkdruk draagt negatief bij aan de binding met een callcenterorganisatie.	<i>Verworpen</i>
2	Een transformationele leiderschapsstijl vermindert het negatieve effect van ervaren werkdruk op de binding van medewerkers aan een callcenterorganisatie.	<i>Verworpen</i>
3	Een hoger salaris draagt positief bij aan de binding van medewerkers aan een callcenterorganisatie.	<i>Aangenomen</i>
4	Zeggenschap over de eigen werktijden draagt positief bij aan de binding met een callcenterorganisatie.	<i>Verworpen</i>
5	Hoe minder variatie in werkzaamheden er is, hoe hoger de werkdruk wordt ervaren.	<i>Verworpen</i>
6	Het hebben van autonomie en regelvrijheid in het werk draagt positief bij aan de binding van medewerkers aan een callcenterorganisatie.	<i>Verworpen</i>
7	Hoe hoger de mentale belasting, hoe hoger de werkdruk wordt ervaren.	<i>Aangenomen</i>
8	Hoe hoger het werktempo, hoe hoger de werkdruk wordt ervaren.	<i>Aangenomen</i>
9	Positieve stimulatie draagt positief bij aan de binding van medewerkers aan een callcenterorganisatie.	<i>Aangenomen</i>
10	Het ontvangen van waardering draagt positief bij aan de binding van medewerkers aan een callcenterorganisatie.	<i>Aangenomen</i>

## Hoofdstuk 5. Discussie

In dit hoofdstuk zullen de belangrijkste bevindingen worden beschreven, waarbij implicaties voor de praktijk en theorie worden aangegeven. De hoofdvragen van dit onderzoek worden beantwoord en er worden aanbevelingen voor de organisatie en verder onderzoek gedaan.

### 5.1. Samenvatting van de belangrijkste bevindingen

#### Werkdruk

Over het algemeen kan worden gezegd dat de onderzochte factoren van aantrekkelijk werk, 'mentale belasting' en 'werktempo' zoals verwacht een effect hebben op de ervaren werkdruk in callcenters. Echter 'salaris' en 'leeftijd' zijn variabelen waarvan ook een directe relatie met 'werkdruk' is aangetoond.

Binnen de BelastingTelefoon wordt gewerkt met een straks gereguleerd beloningssystematiek. Hierbij wordt een salarisverhoging jaarlijks toegekend in de periodiekmaand en krijgt een medewerker er een trede in zijn salarisschaal erbij, tot het maximum van 10 treden is bereikt. Het maakt daarbij niet uit of een medewerker één of meerdere 'skills' heeft. Met meerdere skills kan een medewerker vragen beantwoorden van meerdere belastingmiddelen. Een salaris, gelijk aan dat van een medewerker met één skill, kan oneerlijk aanvoelen. Aangezien er voor het beantwoorden van vragen van ieder belastingmiddel een aparte opleiding moeten worden gevolgd, zijn de multi-skilled medewerkers vaak ook de medewerkers die al langer in dienst zijn. Zij zijn tevens, naast een allround inzetbaarheid, in staat om ook de meer ingewikkelde vragen te beantwoorden. Het beantwoorden van de meer ingewikkelde vragen zijn ook de moeilijker gesprekken waar de klant relatief gezien ook vaker emotioneel reageert. Dit maakt dat met name de oudere, multi-skilled medewerker vaker ontevreden is met het salaris en meer mentaal belast wordt tijdens de calls. Als dan de tijd tussen de calls kort is, het werktempo hoog, en de volgende call zich weer snel aangeboden wordt door het informatiesysteem, is er weinig tijd om te herstellen. Mentale belasting ligt hier op de loer. De vraag is niet hoeveel aandacht hier voor is, maar hoeveel tijd er aan besteed kan worden door bijvoorbeeld leidinggevenden. Zoals gezegd is de salarissystematiek gebonden aan de regels van de rijksoverheid en zijn het werktempo en de mentale belasting hoog, mede door de openstaande vacatures.

Eén van de antwoorden zou gevonden kunnen worden in een meer transformationele leiderschapsstijl. Deze heeft, zo blijkt ook uit dit onderzoek, een grote rechtstreekse invloed op de ervaren werkdruk. Een transformationele leiderschapsstijl stimuleert en inspireert medewerkers om het beste uit zichzelf te halen. Medewerkers voelen zich daardoor gezien en zijn eerder intrinsiek gemotiveerd in hun werk. In de correlatiematrix wordt dit al aangetoond door een significante relatie tussen 'leiderschap' en 'stimulatie' en 'waardering'. Daarmee kan worden geconcludeerd dat het inzetten van leidinggevenden met een meer transformationele leiderschapsstijl om medewerkers te stimuleren en waarderen, helpt om de ervaren werkdruk te verlagen. Daarbij kan een leidinggevende in de praktijk van een callcenter ook letten op de factoren 'mentale belasting' en 'werktempo' en hier interventies op plegen om de ervaren werkdruk te verlagen. De praktische implicaties zijn daarmee groot en belangrijk voor leidinggevenden. De vraag die dit onderzoek oproept is in hoeverre de leidinggevenden ruimte ervaren om daar aandacht aan te mogen of te

kunnen besteden en of zij over voldoende middelen kunnen beschikken om daadwerkelijk een effect te kunnen sorteren. Dit is een legitieme vraag aangezien er binnen het callcenter vooral gestuurd worden op afhandeltijd en wachttijden. Immers door de huidige techniek binnen callcenters kan van minuut tot minuut gemonitord worden waar medewerkers mee bezig zijn. (De Ruyter et al., 1999). Daarnaast staat de dienstverlening binnen de BelastingTelefoon momenteel onder druk door onderbezetting en veel herhaalverkeer, wat maakt dat sturing extra gericht is op continuïteit en efficiëntie en minder gericht is op motivatie en betrokkenheid. De bevindingen uit dit onderzoek pleiten er voor de leidinggevenden een grotere invloed te geven op het werktempo op de bel-vloer en de mentale belasting die medewerkers ervaren. Dat zijn de knoppen waar aan gedraaid kan worden om de ervaren werkdruk te verlagen.

## **Binding**

Na bestudering van de literatuur wordt een grotere gevoelsmatige binding met een organisatie verwacht door de factoren 'stimulatie', 'waardering', 'salaris', zeggenschap over 'werktijden' en 'autonomie'. In dit onderzoek blijken ze maar heel weinig effect te hebben op de gevoelde binding met de organisatie. 'Salaris', 'stimulatie', 'waardering' hebben, samen met 'variatie', 'mentale belasting' en 'werkdruk' wel enig effect op de gevoelde binding, maar dat is klein. Omdat de relatie tussen binding en deze factoren zo klein is, is het de vraag of dat wel om een 'affective' binding gaat. In het model van Meyer et al. (2001) wordt, naast affective commitment, ook gesproken over normative en continuance commitment. Deze zijn niet meegenomen in dit onderzoek. In de theorie wordt wel veel geschreven over organizational commitment in de callcenter wereld. Echter wordt er weinig onderscheid gemaakt in de verschillende vormen van commitment zoals door Meyer et al (2001) wordt beschreven. Interessant is om te onderzoeken welke vorm meest dominant is in callcenters en welke praktische implicaties dit met zich meebrengt voor een grotere binding met een callcenter organisatie.

Een andere verklaring voor het minimale effect zou kunnen zijn, dat de genoemde factoren uit het model van Åteg meer een appel doen op de motivatie van medewerkers in plaats van op de binding die medewerkers ervaren met een organisatie. Motivatie heeft een effect op gedrag in het werk op een bepaald moment of een bepaalde kortdurende periode, daar waar binding meer gaat over een (langdurige) relatie met een team, organisatie, etc. (Meyer et al., 2004). Indien deze factoren van aantrekkelijk werk wel een effect hebben op de motivatie van medewerkers en geen langdurige invloed hebben op binding met een organisatie dient de aandacht daarna te verschuiven om medewerkers langer binnen te houden. Er bestaan diverse motivatietheorieën, waaronder de Self Determination Theory van Ryan & Deci (2007) en de Job Demands Resources-theorie van Bakker & Demerouti (2007), die aantonen welke factoren mensen gemotiveerd houdt om hun werk te doen. In de SDT theorie worden de factoren autonomie, competentie en verwantschap gezien als de factoren die leiden naar meer motivatie en betrokkenheid. Dit onderzoek heeft laten zien dat de factoren uit het model van Åteg niet leiden tot een heel grote binding met een callcenter-organisatie.

## **Controle variabelen**

Opmerkelijk is dat van de controle variabelen, alleen 'leeftijd' een kleine rol speelt, zowel bij de ervaren werkdruk als bij de binding met een organisatie. Uit het onderzoek bleek dat hoe ouder een medewerker is, hoe minder werkdruk wordt ervaren en hoe meer binding er gevoelt wordt met een organisatie. Dat impliceert dat de oudere medewerkers wellicht, door ervaring, meer gewend zijn

aan de hectiek in het callcenter. Maar ook dat de meeste oudere medewerkers een binding met de organisatie voelen omdat zij inmiddels een vaste aanstelling hebben bij de Belastingdienst. Omdat het, vooral bij werkdruk, maar een zwak verband heeft, betekent dit niet dat hoe langer iemand in dienst is hoe minder aandacht de medewerker nodig heeft. Juist in een callcenter, waar het verloop groot is, is het nodig deze groep medewerkers te koesteren. Zij zijn de 'harde kern' en een mogelijk potentieel voor interne doorstroom binnen de totale organisatie.

In dit onderzoek hebben de volgende vragen centraal gestaan:

1. Welke factoren van aantrekkelijk werk dragen bij aan een grotere binding van callcenter medewerkers met de Belastingdienst?
2. En welke factoren van aantrekkelijk werk leiden tot minder werkdruk in het callcenter van de Belastingdienst?

De beantwoording van de eerste onderzoeksvraag lijkt relatief simpel. Salaris, stimulatie, waardering, variatie in werkzaamheden en een geringe mentale belasting dragen bij, maar wel voor een relatief klein deel, aan een grotere gevoelsmatige binding met de organisatie. Deze variabelen hebben een klein effect, waardoor er twijfel is gerezen over de vorm van binding in callcenters. Is het een gevoelsmatige binding of voelt de binding meer als een verplichting of zakelijke verbintenis? Een gevoelsmatige binding levert normaal gesproken de sterkste verbinding met het werk, team, leidinggevende en organisatie. En dat zou idealiter de meest gewenste verbinding zijn voor een laag personeelsverloop, meer tevreden medewerkers en een goede performance in het callcenter. Een transformationele leiderschapsstijl voegt helaas weinig toe en heeft geen direct effect. Daarmee lijken de bevindingen uit de literatuur, waar werken in de callcenter branche als niet erg aantrekkelijk wordt geschetst, ook op te gaan voor het callcenter-werk binnen de BelastingTelefoon.

De beantwoording van de tweede onderzoeksvraag levert een sterker resultaat. Vooral een hoog werktempo en de grote mentale belasting in het callcenter leveren de grootste bijdrage aan de ervaren werkdruk. Daarnaast voelt het salaris ook als werkdruk verhogend, wanneer er geen onderscheid gemaakt wordt tussen medewerkers met één of meerdere skills. Een transformationele leiderschapsstijl heeft ook een sterk effect op de ervaren werkdruk.

### **Werkdruk, leiderschap en binding**

Uit dit onderzoek blijkt er in eerste instantie geen significant verband te zijn tussen werkdruk en een gevoelsmatige binding met de organisatie (tabel 1.). Met de toevoeging van de interactievariabele blijken 'werkdruk' en 'leiderschap' beiden toch een positief significant effect te hebben op binding.

Cavazotte et al. (2020) zeggen:

*“Companies whose services involve tasks that are not intrinsically motivating and whose performance rewards are scarce face significant challenges motivating customer service teams and, thus, promoting customer satisfaction and organizational performance. .... in such contexts, transformational leadership is an important factor for service management and that it is essential to foster engagement, satisfaction, and performance among service teams.”*

De bevindingen uit dit onderzoek pleiten ervoor vooral leidinggevend met een transformationele stijl op de bel-vloer te hebben, aangezien zij vooral met aandacht voor de medewerker sturen en daarmee de werkdruk kunnen verlagen. Dit impliceert dat er bij de werving van leidinggevend

geselecteerd dient te worden op deze leiderschapsstijl. Echter is het niet duidelijk welk effect het heeft als er alléén leidinggevend met een transformationele leiderschapsstijl binnen een callcenter werken. Door het grotendeels sturen op harde cijfers in callcenters, lijkt een meer transactionele stijl van leidinggeven beter te passen. Er zijn veel studies die aantonen dat transformationeel leiderschap beter passend is dan transactioneel leiderschap maar de kenmerken van een transactionele leiderschapsstijl zijn van belang voor de effectiviteit in het werk omdat ze meer gericht is op de inhoud of het resultaat dan op de relatie zoals bij een transformationele stijl (Spreeuw et al, 2013).

Leidinggeven is complex en de meer ervaren leidinggevend passen vaak situationeel leiderschap toe, waarbij ze inspelen op de situatie van dat moment. Op een aantal factoren, zoals werktempo en salaris, hebben leidinggevend weinig tot geen invloed. Het tempo wordt bepaald door het call-aanbod (hoeveel klanten bellen) en de vastgestelde tijd tussen de calls in het systeem. Het salaris is gebonden aan allerlei beleidsregels waar de individuele leidinggevend weinig maatwerk mee kan verrichten. In grote callcenters als de BelastingTelefoon, onderdeel van de rijksoverheid, is de professionele ruimte en speelruimte voor leidinggevend op het gebied van salaris, variatie of aanpassingen in werkpakketten, het call-aanbod en mentale belasting van medewerkers relatief klein. De organisatie is groot en besluitvorming over maatregelen om werkdruk te verlagen is langdurig en vaak niet slagvaardig genoeg om snel in te spelen op de actuele situatie. De leidinggevend kan wel medewerkers stimuleren, inspireren en waarderen in hun werk. Een concept als goed werkgeverschap kan daarbij helpen.

## *5.2. Beperkingen van het onderzoek*

Het onderzoek is alleen uitgevoerd binnen de BelastingTelefoon en is bijvoorbeeld niet bij vergelijkbare callcenters binnen de rijksoverheid uitgevoerd. Dit zou mogelijk een vertekend beeld kunnen geven, zeker gezien de turbulente periode die de BelastingTelefoon momenteel doormaakt. Door de krapte op de arbeidsmarkt is het moeilijk om het verloop en de doorstroom van medewerkers op te vangen. Hierdoor lopen de wachttijden op, is er veel herhaalverkeer en zijn de gesprekken meer dan normaal intensief vanwege meer boze, geïrriteerde klanten. Aannemelijk is dat de werkdruk hoger is dan normaal, wat mogelijk een vertekend beeld geeft in het onderzoek.

De enorme drukte bij de BelastingTelefoon is ook de reden geweest dat medewerkers alleen tijdens een werkoverleg of in eigen tijd mee konden doen aan dit onderzoek. Door de afhankelijkheid van de bereidwilligheid en tijd van teamleiders en supervisors om de enquête uitgezet te krijgen, zijn niet alle teams op alle vestigingen benaderd. Door de enquête langere tijd open te laten staan, heeft dit geen effect gehad op de betrouwbaarheid en representativiteit van het onderzoek.

Van de factoren van aantrekkelijk werk uit het model van Ateg zijn alleen die factoren meegenomen in het onderzoek die, volgens de literatuur, het meest relevant zijn of spelen in een callcenter omgeving. Mogelijk zijn hierdoor factoren buiten beschouwing gelaten die ook een effect of een groter effect op werkdruk of binding zouden kunnen hebben.

Daarnaast is alleen het concept 'affective commitment' onderzocht. Er zijn meerdere vormen van commitment die mogelijk wel een grotere rol spelen. Deze vormen zijn niet meegenomen in dit onderzoek.

Er is, in het onderzoek, gekozen om een transformationele leiderschapsstijl te onderzoeken. Deze stijl sluit het meest aan bij wat er in deze tijden gevraagd wordt van leidinggevendenden. Meer inclusief, meer oog voor de mens en de relatie van medewerkers met hun werk en de organisatie. Het modererende effect van andere stijlen van leiderschap zijn hiermee niet onderzocht en buiten beschouwing gebleven.

### 5.3. Aanbevelingen voor de organisatie

In de enquête is, middels een open vraag, aan de respondenten gevraagd wat hun werk binnen de BelastingTelefoon aantrekkelijker zou kunnen maken. Een aantal reacties:

*“Meer variëteit in de werkzaamheden, meer bevoegdheden en een betere waardering wat betreft salaris. Het werk dat wij bij de Beltel doen, is belangrijk en vaak ook best ingewikkeld werk. Wij zijn het gezicht van de Belastingdienst. Om de juiste, gemotiveerde mensen aan te trekken die dat gezicht goed kunnen vertolken, is noodzakelijk de werkzaamheden variërend te maken, meer bevoegdheden te geven en een vooral een beter salaris. Een passende waardering is het juiste woord.”*

*“Meer autonomie over indeling van eigen werktijden, vakanties, gebruik van talenten en vaardigheden van alle medewerkers. Iedereen gelijke kansen geven.”*

*“Normaal doen.”*

*“Kansen bieden om kennis en skills te ontwikkelen om dan ook door te kunnen groeien (toekomstperspectief). Kennis en skills van ervaren medewerkers erkennen en benutten. Extra werkzaamheden belonen.”*

De belangrijkste aspecten die met de open vraag naar voren komen zijn:

1. Het passend maken van de beloning naar de hoeveelheid skills.
2. Meer variatie in werkzaamheden waardoor er niet acht uur per dag gebeld hoeft te worden.
3. Flexibeler omgaan met verlof-aanvragen.
4. Wegnemen van de verschillende plekken waar ze informatie op moeten halen; alles op één plek.
5. Betere ondersteuning door IT.
6. Meer tijd voor de klant en tussen de calls, ter vermindering van werkdruk.
7. En last but not least, meer waardering voor het werk bij de BelastingTelefoon door de rest van de organisatie.

Van de factoren van aantrekkelijk werk zijn de factoren ‘salaris’, ‘stimulatie’, ‘waardering’, ‘variatie’, ‘mentale belasting’ en ‘werktempo’ gebleken, de meest belangrijke te zijn als het gaat om invloed op de ervaren werkdruk en binding met een organisatie. De meeste van deze factoren worden ook door de informanten genoemd in de antwoorden op de open vraag. Het management van de BelastingTelefoon voelt al langer de urgentie om de werkdruk te verlagen en de informanten langer binnen te houden. Daartoe worden al maatregelen genomen zoals, iets meer tijd tussen de calls, het verhogen van de startsalarissen en aandacht voor het reduceren van calls door verbeteringen van informatie op andere online kanalen. Maar zijn de maatregelen genoeg?

Ten aanzien van de salariering zou de suggestie van de medewerkers zelf in ogenschouw kunnen worden genomen: onderscheid maken tussen multi-skilled medewerkers en enkel-skilled medewerkers. Hiermee wordt er beloont naar prestatie en ontwikkeling, wat motiverend werkt.

Wat duidelijk naar voren is gekomen in dit onderzoek is dat leiderschap, en dan meer specifiek een transformationele stijl van leidinggeven, een grote invloed heeft op de ervaren werkdruk. De factoren van aantrekkelijk werk zijn daarbij de knoppen waar een leidinggevende aan kan draaien om de werkdruk te verlagen en een affectieve binding met de organisatie te vergroten. Dan gaat het om 'stimulatie' van medewerkers om zich breder te ontwikkelen (binnen of buiten de BelastingTelefoon) middels opleidingen, stages of training on the job. Ook het tonen van 'waardering' voor medewerkers, niet alleen financieel, maar door te vragen naar wat nodig is voor een individuele medewerker, maakt dat een 'affectieve' binding kan worden vergroot.

Daarmee zijn de leidinggevendenden, de supervisors op de werkvloer binnen de BelastingTelefoon van cruciaal belang. Zij zijn degene die, naast het operationele werk in het callcenter, de missie en de visie moeten uitdragen, de medewerkers gemotiveerd moeten houden en hen het liefst binnen de organisatie houden. Investeren in leidinggevendenden, investeren in goed werkgeverschap voor leidinggevendenden, betaald zich terug in productiviteit en werkgeluk.

Door het stimuleren van medewerkers op, met name hun vakgebied, maakt dat zij beter gemotiveerd zijn in hun werk. Voor leidinggevendenden betekent dit dat zij hun vak verstaan en voorbereid zijn op de manier waarop de organisatie zich wil ontwikkelen. Idealiter denken zij mee over de koers en over de vertaling daarvan naar hun werk. Opleiding en training op het gebied van bijvoorbeeld storytelling zal hen helpen medewerkers te inspireren. Ruimte geven om medewerkers te ontwikkelen zal hen helpen, perspectief te bieden binnen de BelastingTelefoon. Voor informanten geldt dat communicatie en dienstverlening hun vakgebied is. Beleid gericht om medewerkers op deze vakgebieden te ontwikkelen, zal hen stimuleren hun werk goed te doen.

Kansen om informanten te binden aan de organisatie liggen niet primair binnen de BelastingTelefoon zelf. Dat is misschien een vervelende maar realistische boodschap. Doorontwikkeling van medewerkers binnen de BelastingTelefoon liggen vooral op horizontaal niveau vanwege de platte organisatiestructuur. Het positieve nieuws is dat uit het onderzoek naar voren komt dat bijna 75% van de respondenten graag binnen de Belastingdienst een vervolgstap zou willen maken. Dat wil zeggen dat de pool van informanten een heel groot potentieel (o.a. jongvolwassenen, studenten met verschillende studies) bied aan nieuwe vaste medewerkers van allerlei pluimage voor de Belastingdienst.

Voor de werving van medewerkers lijkt een vooruitzicht van een carrière binnen de Belastingdienst, te beginnen bij de BelastingTelefoon, een goed Unique Selling Point te zijn. Door hier via het concept van Employer Branding de werving op aan te sluiten, maakt het kansrijker nieuwe medewerkers langer binnen de BelastingTelefoon te houden. Immers vertrekken op dit moment een groot deel van de starters al na een paar maanden.

Om dit perspectief te bieden en ook daadwerkelijk te realiseren, dient er ingezet te worden op herkenbare loopbaanpaden, verder dan binnen de BelastingTelefoon alleen, en de mogelijkheid voor medewerkers om een eigen loopbaan pad te creëren. Dit kun je faciliteren door bijvoorbeeld medewerkers bij andere dienstonderdelen, afdelingen en teams te laten meekijken of meewerken.



Training en opleidingen zijn onontbeerlijk voor ontwikkeling en groei van medewerkers. Het bieden van meer dan alleen fiscale trainingen, bijvoorbeeld meer gericht op dienstverlening, communicatie, klantgericht werken enzovoorts is nodig om de draai naar een meer klantgerichte, dienstverlenende organisatie met oog voor de menselijke maat te maken.

De laatste aanbeveling gaat over de wat oudere medewerker binnen de BelastingTelefoon. Deze groep voelt zich van alle informanten het meest verbonden met de organisatie. Dat is natuurlijk goud en daar moet je zuinig op zijn. Een wat uitgebreider onderzoek binnen de BelastingTelefoon zou kunnen blootleggen wat zij nodig hebben om goed en lang aan het werk te blijven.

#### *5.4. Aanbevelingen voor verder onderzoek*

De resultaten van dit onderzoek bieden verschillende aanknopingspunten voor vervolgonderzoek. Dat er nauwelijks effecten zijn gevonden tussen diverse factoren van aantrekkelijk werk en binding met de organisatie roept de vraag op, op welke manier mensen zich wel verbonden voelen binnen de callcenter wereld. Het is interessant om te onderzoeken welke andere vormen van binding met een organisatie in de callcenter wereld er wel zijn.

Binnen het model is er geen onderzoek gedaan naar de directe effecten van leiderschap op de aantrekkelijkheid van werk. Op welke factoren kan een leidinggevende invloed uitoefenen om de aantrekkelijkheid van het werk te vergroten in de context van een callcenter. Daar geeft dit onderzoek geen direct antwoord op, maar zou relevant kunnen zijn in de callcenter wereld waar werkdruk en een groot personeelsverloop een probleem is.

Er is in dit onderzoek uitgegaan van een transformationele leiderschapsstijl. Er kan lang gediscussieerd worden over de vraag welke stijl het meest passend zou zijn in de callcenter wereld om medewerkers minder werkdruk te laten ervaren en meer verbondenheid met een callcenter-organisatie. Onderzoek naar de effectiviteit van deze twee leiderschapsstijlen, of misschien een combinatie daarvan, zou goede inzichten kunnen verschaffen in welke leidinggevendens succesvol kunnen zijn in callcenters.

## Referenties

- Åteg, M., & Hedlund, A. (2011). Researching attractive work: Analyzing a model of attractive work using theories on applicant attraction, retention and commitment. In *Arbetsliv i omvandling: Vol. 2. Linnéun*. <https://journals.lub.lu.se/aio/article/view/17354>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. In *Journal of Managerial Psychology* (Vol. 22, Nummer 3, pp. 309–328). <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Lasmar, L. C. C. (2020). Enabling customer satisfaction in call center teams: the role of transformational leadership in the service-profit chain. In *Service Industries Journal*, 40(5), 380–393. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1481955>
- Conen, W., & de Beer, P. (2020). Waarde van werk in Nederland: de rol van de organisatie. *Beleid en Maatschappij*, 47(2), 191–198. <https://doi.org/10.5553/benm/138900692020047002008>
- de Grip, A., Sieben, I., & Van Jaarsveld, D. (2006). De callcenterbranche in de Nederlandse arbeidsmarkt en arbeidsverhoudingen. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 22(1). <https://doi.org/10.5117/2006.022.001.008>
- De Jonge, J. Peeters, M. (2012). Scherp in werk: Motivatie, zelfsturing en inzetbaarheid op het werk. *researchgate.net*. [https://www.researchgate.net/profile/Machteld-maggie-Heuvel/publication/258938647\\_Succesvol\\_Job\\_Craften\\_door\\_middel\\_van\\_een\\_groepstraining/links/00b7d5297a5a5cdc03000000/Succesvol-Job-Craften-door-middel-van-een-groepstraining.pdf#page=7](https://www.researchgate.net/profile/Machteld-maggie-Heuvel/publication/258938647_Succesvol_Job_Craften_door_middel_van_een_groepstraining/links/00b7d5297a5a5cdc03000000/Succesvol-Job-Craften-door-middel-van-een-groepstraining.pdf#page=7)
- De Ruyter, J. C., Wetzels, M., & Van Birgelen, M. J. H. (1999). Werkdruk in call centers: Een analyse van oorzaken en gevolgen. *Maandblad Voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 73(12), 696–704. <https://doi.org/10.5117/mab.73.13765>
- Deci, E. L., Ryan, R. M., Gagné, M., Leone, D. R., Usunov, J., & Kornazheva, B. P. (2001). Need satisfaction, motivation, and well-being in the work organizations of a former eastern bloc country: A cross-cultural study of self-determination. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(8), 930–942. <https://doi.org/10.1177/0146167201278002>
- Den Hartog, D. N., Van Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 19–34. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1997.tb00628.x>
- Fernie, S., & Metcalf, D. (1998). (Not) hanging on the telephone: payment systems in the new sweatshops. *Working paper 390*, 390(390), 41. <http://eprints.lse.ac.uk/20275>
- G. Notelaers, H. de Witte, M.J.P.M. van Veldhoven, J. K. V. (2007). The short inventory to monitor psychosocial hazards: Combining latent class modeling and structural equation modeling to monitor and to evaluate intervention programs. *Arbeidsgezondheidszorg & ergonomie*, 44, 11–17. [https://www.researchgate.net/profile/Guy-Notelaers/publication/261637086\\_L'inventaire\\_condense\\_de\\_suivi\\_des\\_risques\\_psychosociaux\\_Combiner\\_la\\_modelisation\\_par\\_classe\\_latente\\_et\\_la\\_modelisation\\_par\\_equation\\_structurelle\\_pour\\_suivre\\_et\\_evaluer\\_les\\_programmes](https://www.researchgate.net/profile/Guy-Notelaers/publication/261637086_L'inventaire_condense_de_suivi_des_risques_psychosociaux_Combiner_la_modelisation_par_classe_latente_et_la_modelisation_par_equation_structurelle_pour_suivre_et_evaluer_les_programmes)
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362. <https://doi.org/10.1002/job.322>

- Greijn, C. M., & Van Der Gulden, J. (2015). "Werken is belangrijk, maar het moet wel leuk blijven" In gesprek met 40 jonge artsen die bedrijfsarts of verzekeringsarts willen worden. In *researchgate.net*. [https://www.nvab-online.nl/sites/default/files/SGBO studie onder jonge artsen juli 2015.pdf](https://www.nvab-online.nl/sites/default/files/SGBO_studie_onder_jonge_artsen_juli_2015.pdf)
- Hamid, S. (2019). The strategic position of human resource management for creating sustainable competitive advantage in the VUCA world. *researchgate.net*, 7(2), 2333–6404. <https://doi.org/10.15640/jhrmls.v7n2a1>
- Heneman, H. G., & Schwab, D. P. (1985). PAY SATISFACTION: ITS MULTIDIMENSIONAL NATURE AND MEASUREMENT. *International Journal of Psychology*, 20(1), 129–141. <https://doi.org/10.1080/00207598508247727>
- Hoogh, A. H. B. de, Koopman, P. L., & Hartog, D. N. den. (2004). De ontwikkeling van de CLIO: Een vragenlijst voor charismatisch leiderschap in organisaties. *Gedrag & Organisatie*, 17(5), 354–382.
- Houtman, I., Smulders, P., & van den Berg, R. (2006). Werkdruk in Europa: omvang, ontwikkelingen en verklaringen. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 22(1). <https://doi.org/10.5117/2006.022.001.002>
- Huiskamp, R., Kraan, K., & van Sloten, G. (2008). "Wie goed doet, goed ontmoet": goed werkgeverschap als voorspeller van goed werknemerschap? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 24(1). <https://doi.org/10.5117/2008.024.001.008>
- Jak, S., & Evers, A. (2010). Onderzoeksnotitie: Een vernieuwd meetinstrument voor organizational commitment. *Gedrag en Organisatie*, 23(2), 158–171. <https://doi.org/10.5117/2010.023.002.004>
- Kossek, E. E., & Dyne, L. Van. (2008). Face-Time Matters: A Cross-Level Model of How Work-Life Flexibility Influences Work Performance of Individuals and Groups. In *Handbook of Work-Family Integration* (pp. 305–330). <https://doi.org/10.1016/B978-012372574-5.50020-X>
- Lartey, F. M. (2021). Impact of Career Planning, Employee Autonomy, and Manager Recognition on Employee Engagement. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 09(02), 135–158. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2021.92010>
- Mattijssen, L., van Echtelt, P., & de Boer, A. (2016). Arbeid en mantelzorg op een flexibele arbeidsmarkt. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 32(3), 248–265. <https://doi.org/10.5117/2016.032.003.003>
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: A conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991–1007. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>
- Molino, M., Emanuel, F., Zito, M., Ghislieri, C., Colombo, L., & Cortese, C. G. (2016). Inbound call centers and emotional dissonance in the job demands - resources model. *Frontiers in Psychology*, 7(JUL). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01133>
- Nijp, H. H., Beckers, D. G. J., Kompier, M. A. J., van den Bossche, S. N. J., & Geurts, S. A. E. (2015). Worktime control access, need and use in relation to work-home interference, fatigue, and job motivation. *Scandinavian journal of work, environment & health*, 41(4), 347–355. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3504>
- Nijp, H. H., Beckers, D. G. J., van de Voorde, K., Geurts, S. A. E., & Kompier, M. A. J. (2016). Effects of

- new ways of working on work hours and work location, health and job-related outcomes. *Chronobiology International*, 33(6), 604–618. <https://doi.org/10.3109/07420528.2016.1167731>
- Oude Mulder, J. Henkens, K. Schippers, J. (2014). Met pensioen en toch aan het werk – het werkgeversperspectief. *Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 68(3), 43–56.
- Plat, F., & Rozendaal, J. (2006). *Remote in control: over succesvol uitbesteden en managen van klantcontact*. DeltaHage, Den Haag.
- Spreeuw, S., Jochoms, T., Lasthuizen, K. (2013). Op operatiën gericht leiderschap. *Het tijdschrift voor de Politie*, 75(7), 24–27.  
<https://www.politieacademie.nl/kennisenonderzoek/kennis/mediatheek/pdf/88975.pdf>
- Suri, S., & Rizvi, S. (2008). Mental health and stress among call center employees. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 34(2). [https://www.researchgate.net/profile/Sushma-Suri/publication/295548586\\_Mental\\_Health\\_and\\_Stress\\_among\\_Call\\_Center\\_Employee/links/58c19272aca272e36dcc847a/Mental-Health-and-Stress-among-Call-Center-Employee.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Sushma-Suri/publication/295548586_Mental_Health_and_Stress_among_Call_Center_Employee/links/58c19272aca272e36dcc847a/Mental-Health-and-Stress-among-Call-Center-Employee.pdf)
- Taylor, P., & Bain, P. (1999). “An assembly line in the head”: work and employee relations in the call centre. *Industrial Relations Journal*, 30(2), 101–117. <https://doi.org/10.1111/1468-2338.00113>
- Umbach, P. D. (2004). Web surveys: Best practices. *New Directions for Institutional Research*, 121, 23–38. <https://eric.ed.gov/?id=EJ760540>
- Veldsman, D., & Pauw, D. (2018). The relevance of the employee value proposition for retention in the VUCA world of work. *Psychology of Retention: Theory, Research and Practice* (75–89). [https://doi.org/10.1007/978-3-319-98920-4\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-319-98920-4_4)
- WRR, (2020) Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht.

## *Bijlage 1: Enquête*

Begeleidende tekst in mail vanuit werk-mail.

Beste collega,

Zoals jullie dagelijks ervaren is de werkdruk hoog, gaat de werving moeizaam en staat de dienstverlening daardoor onder druk. Genoeg reden om, in het kader van de studie Public Management aan de Universiteit Twente, mijn scriptie te richten op het binden en boeien van medewerkers binnen de BelastingTelefoon. Mijn onderzoeksvraag luidt:

Welke factoren van aantrekkelijke werk dragen bij aan een grotere binding van callcenter medewerkers bij de Belastingdienst? En welke factoren van aantrekkelijk werk leiden tot minder werkdruk in het callcenter van de Belastingdienst?

Graag nodig ik je uit om mee te doen aan dit onderzoek door het invullen van een enquête. Met dit onderzoek wil ik voor de BelastingTelefoon achterhalen welke factoren van aantrekkelijk werk het meest belangrijk zijn om de ervaren werkdruk te verlagen en te zorgen voor een grotere binding van medewerkers met de BelastingTelefoon. Daarmee kan ik niet voor een oplossing op de korte termijn zorgen, maar met de resultaten van dit onderzoek op een langere termijn wel. Help je mee?

Het invullen gaat anoniem, is vrijwillig en kost je ongeveer 15 minuten van je tijd. Jou mening is erg belangrijk en telt! Alvast hartelijk dank voor je medewerking!

Vragen of opmerkingen kun je sturen naar [ml.niens@belastingdienst.nl](mailto:ml.niens@belastingdienst.nl).

Hartelijke groet,

Marloes Niens

[Deze link](#) is jouw persoonlijke toegang tot de enquête.

NB. De gegevens zullen gegarandeerd anoniem behandeld worden, en worden uitsluitend voor onderzoeksdoeleinden verwerkt op de Universiteit Twente. In de rapportage van het onderzoek zullen de gegevens niet tot individuen of (kleine) werkeenheden te herleiden zijn. De gegevens zullen na afronding van het onderzoek niet worden gedeeld met derden en worden vernietigd. Het onderzoek is goedgekeurd door de Ethische Commissie van de Universiteit Twente.

Vragen worden beantwoord met de vijf-punts Likert schaal waarbij 1 = nooit, 2 = soms, 3 = regelmatig, 4 = vaak en 5 = altijd.

1. Ik ervaar de problemen van deze organisatie als mijn eigen problemen .
2. Ik heb het gevoel dat ik onderdeel ben van deze organisatie.
3. Ik voel me emotioneel verbonden aan deze organisatie.
4. Ik voel me als 'een deel van de familie' in deze organisatie.
5. Deze organisatie betekent veel voor mij.
6. vind het moeilijk om me, aan het eind van een werkdag, te ontspannen.
7. Door mijn werk, voel ik me aan het eind van een werkdag echt uitgeput.
8. Ik vind het moeilijk om me, na het werk, in mijn vrije tijd te concentreren.
9. Over het algemeen heb ik meer dan een uur nodig om me volledig hersteld te voelen van mijn werk.
10. Gedurende de laatste uren van de werkdag, kan ik mijn werk niet zo doen als ik normaal zou doen, vanwege vermoeidheid.
11. Is jouw werk gevarieerd?
12. Vereist jouw baan dat u nieuwe dingen leert?
13. Vereist jouw baan creativiteit?
14. Kun je je eigen werktempo beïnvloeden? Heb je invloed op het tempo van je werk? '
15. Kun je je werk onderbreken als je vindt dat dat nodig is?
16. Kan je zelf beslissen, met betrekking tot je eigen werk, wat de volgorde of prioriteit van taken is?
17. Word je in de gelegenheid gesteld om mee te denken over zaken die jou werk raken of beïnvloeden?
18. Kun je bij je leidinggevende terecht met vragen over je werk?
19. Kun je mee beslissen in gesprekken over wat wel en niet tot je takenpakket behoort?
20. Emotioneel gezien, is je werkdruk groot?
21. Word je in je werk geconfronteerd met elementen die je persoonlijk raken?
22. Kom je wel eens in emotionele situatie tijdens je werk?
23. Moet je erg snel werken?
24. Moet je heel veel werk doen?
25. Moet je extra hard werken?
26. Is je werk hectisch?
27. Als het nodig is, kun je dan je collega's om hulp vragen?
28. Voel je je gewaardeerd in je werk door je collega's?
29. Als het nodig is, kun je dan je leidinggevende om hulp vragen?
30. Voel je je gewaardeerd in je werk door je leidinggevende?

In welke mate heb je de mogelijkheid om....

- 31. Je begin- en eindtijden van je werkdag zelf te bepalen?
- 32. Zelf te bepalen wanneer je pauze neemt?
- 33. Verlof (dag vrij, vakantie) te nemen wanneer je wil?
- 34. Zelf te bepalen op welke dagen je werkt?
- 35. De verdeling van de te werken uren per week zelf in te plannen?
- 36. Zelf te bepalen of je wil overwerken?

Ik ben tevreden met...

- 37. Mijn netto loon
- 38. Mijn huidig salaris
- 39. Mijn huidige salarisschaal
- 40. Hoogte van mijn salaris
  
- 41. Mijn leidinggevende moedigt medewerkers aan om onafhankelijk te denken.
- 42. Mijn leidinggevende betreft medewerkers bij besluiten die van belang zijn voor hun werk.
- 43. Mijn leidinggevende stimuleert medewerkers hun talenten zo goed mogelijk te ontwikkelen.
- 44. Mijn leidinggevende is in staat anderen enthousiast te maken voor zijn/haar plannen.
- 45. Mijn leidinggevende praat met medewerkers over wat voor de medewerkers belangrijk is.
- 46. Mijn leidinggevende heeft visie en een beeld van de toekomst van de organisatie.
- 47. Mijn leidinggevende stimuleert medewerkers om op nieuwe manieren over problemen na te denken.
- 48. Mijn leidinggevende delegeert uitdagende verantwoordelijkheden aan medewerkers.
- 49. Mijn leidinggevende laat zien overtuigd te zijn van zijn/haar idealen, opvattingen en waarden.
- 50. Mijn leidinggevende is altijd op zoek naar nieuwe mogelijkheden voor de organisatie.
- 51. Mijn leidinggevende geeft medewerkers het gevoel aan een belangrijke, gemeenschappelijke missie/opdracht te werken.
  
- 52. Geslacht: M V X  Ik wil deze vraag liever niet beantwoorden (bij alle vragen)

- 53. Leeftijdscategorie
  - Jonger dan 25 jaar
  - 25 jaar t/m 34 jaar
  - 35 jaar t/m 44 jaar
  - 45 jaar en ouder
  - Ik wil deze vraag liever niet beantwoorden

- 54. Duur dienstverband
  - Minder dan 6 maanden
  - 6 tot 12 maanden
  - 12 tot 18 maanden
  - 18 tot 24 maanden
  - Meer dan 2 jaar
  - Ik wil deze vraag liever niet beantwoorden

55. Soort dienstverband
- Ik werk via een uitzendbureau
  - Ik heb een vast contract
  - Ik wil deze vraag liever niet beantwoorden
56. Afgerond opleidingsniveau
- Basis onderwijs
  - Middelbaar onderwijs
  - Hoger onderwijs
  - Universitair onderwijs
  - Ik wil deze vraag liever niet beantwoorden
57. Aantal contract-uren
- 0-12 uren
  - 13-24 uren
  - 25-35 uren
  - 36 uren
  - Ik wil deze vraag liever niet beantwoorden
58. Je bent werkzaam binnen de
- Eerste lijn
  - Tweede lijn
  - Ik wil deze vraag liever niet beantwoorden
59. Waar zie je je volgende stap?
- Binnen de Belastingdienst
  - Buiten de Belastingdienst
  - Ik wil deze vraag liever niet beantwoorden

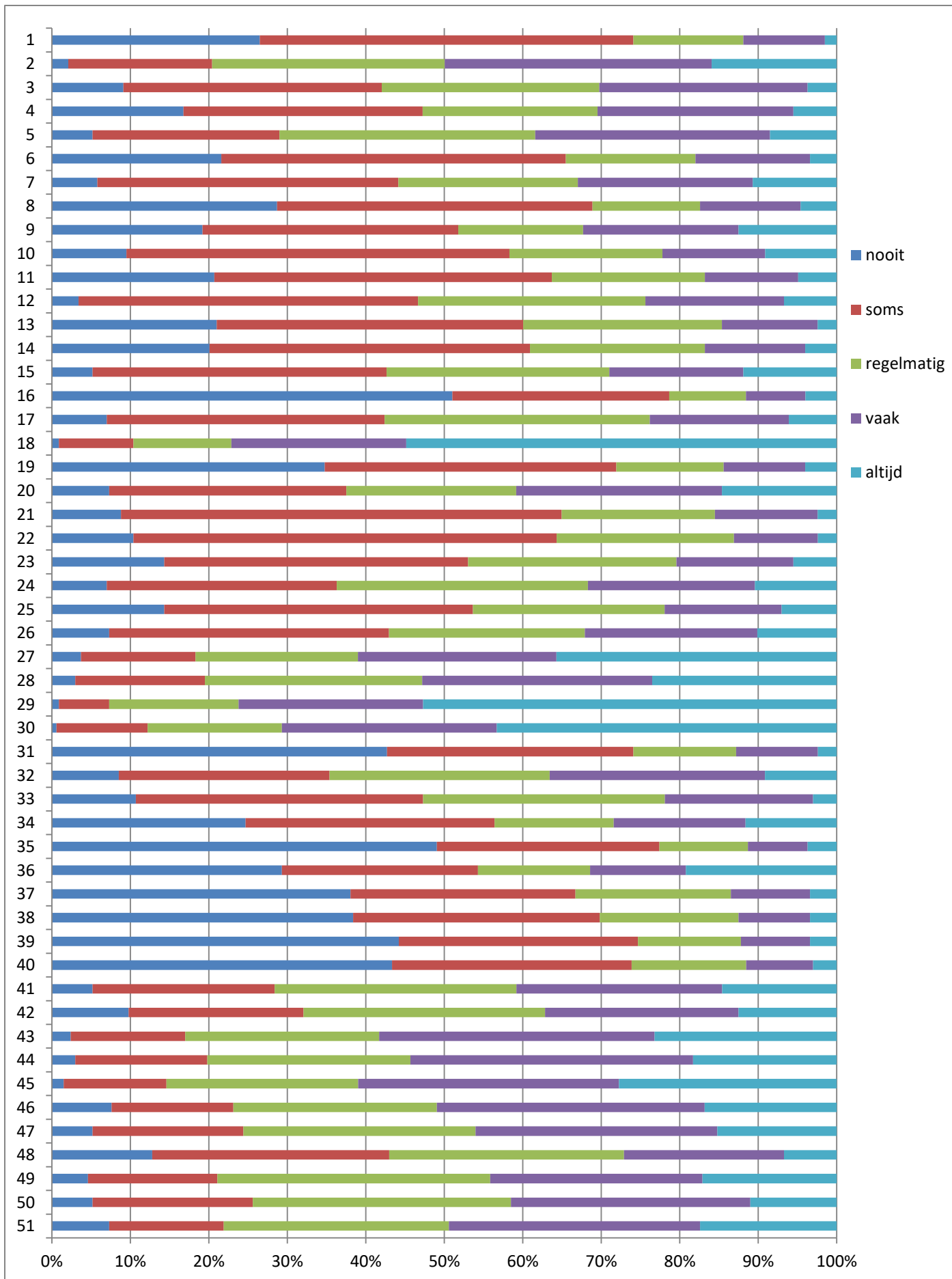
### **Open vraag:**

Wat moet de Belastingdienst doen om jouw werk aantrekkelijker te maken?



## Bijlage 2: Frequentietabel items

Nr.	Vraag	N =	Mean	St. dev.
1	Ik ervaar de problemen van deze organisatie als mijn eigen problemen	328	2,13	0,971
2	Ik heb het gevoel dat ik onderdeel ben van deze organisatie	328	3,43	1,029
3	Ik voel me emotioneel verbonden aan deze organisatie	328	2,83	1,039
4	Ik voel me als een deel van de familie in deze organisatie	328	2,72	1,171
5	Deze organisatie betekent veel voor mij	328	3,13	1,035
6	Ik vind het moeilijk om me, aan het eind van een werkdag, te ontspannen	328	2,34	1,076
7	Door mijn werk, voel ik me aan het eind van een werkdag echt uitgeput	328	2,94	1,125
8	Ik vind het moeilijk om me, na het werk, in mijn vrije tijd te concentreren	328	2,24	1,137
9	Over het algemeen heb ik meer dan een uur nodig om me volledig hersteld te voelen na mijn werk	328	2,74	1,315
10	Gedurende de laatste uren van de werkdag, kan ik mijn werk niet zo doen als ik normaal zou doen, vanwege vermoeidheid	328	2,64	1,111
11	Is jou werk gevarieerd?	328	2,37	1,087
12	Vereist jou baan dat je nieuwe dingen leert?	328	2,81	0,990
13	Vereist jou baan creativiteit?	328	2,36	1,022
14	Kun je je eigen werkt tempo beïnvloeden?	328	2,40	1,067
15	Kun je je werk onderbreken als je vindt dat dat nodig is?	328	2,93	1,108
16	Kan je zelf beslissen, mbt je eigen werk, wat de volgorde of prioriteit van taken is?	328	1,85	1,118
17	Word je in de gelegenheid gesteld om mee te denken over zaken die jou werk raken of beïnvloeden?	328	2,80	1,010
18	Kun je bij je leidinggevende terecht met vragen over je werk?	328	4,21	1,046
19	Kun je mee beslissen in gesprekken over wat wel en niet tot je takenpakket behoort?	328	2,12	1,116
20	Emotioneel gezien, is je werkdruk groot?	328	3,11	1,198
21	Word je in je werk geconfronteerd met elementen die je persoonlijk raken?	328	2,44	0,914
22	Kom je wel eens in een emotionele situatie tijdens je werk?	328	2,41	0,901
23	Moet je erg snel werken?	328	2,59	1,077
24	Moet je heel veel werk doen?	328	2,99	1,098
25	Moet je extra hard werken?	328	2,61	1,117
26	Is je werk hectisch?	328	2,92	1,126
27	Als het nodig is, kun je dan je collega's om hulp vragen?	328	3,75	1,191
28	Voel je je gewaardeerd in je werk door je collega's?	328	3,54	1,111
29	Als het nodig is, kun je dan je leidinggevende om hulp vragen?	328	4,21	0,995
30	Voel je je gewaardeerd in je werk door je leidinggevende?	328	4,01	1,061
31	In welke mate heb je de mogelijkheid om je begin- en eindtijden van je werkdag zelf te bepalen?	328	1,98	1,093
32	In welke mate heb je de mogelijkheid om zelf te bepalen wanneer je pauze neemt?	328	3,02	1,120
33	In welke mate heb je de mogelijkheid om verlof (dag vrij, vakantie) te nemen wanneer je wil?	328	2,67	0,999
34	In welke mate heb je de mogelijkheid om zelf te bepalen op welke dagen je werkt?	328	2,59	1,331
35	In welke mate heb je de mogelijkheid om de verdeling van de te werken uren per week zelf in te plannen?	328	1,88	1,108
36	In welke mate heb je de mogelijkheid om zelf te bepalen of je wil overwerken?	328	2,67	1,486
37	Ik ben tevreden met mijn netto loon	328	2,12	1,128
38	Ik ben tevreden met mijn huidig salaris	328	2,08	1,108
39	Ik ben tevreden met mijn huidige salarisschaal	328	1,97	1,110
40	Ik ben tevreden met de hoogte van mijn salaris	328	1,98	1,095
41	Mijn leidinggevende moedigt medewerkers aan om onafhankelijk te denken	328	3,22	1,115
42	Mijn leidinggevende betreft medewerkers bij besluiten die van belang zijn voor hun werk	328	3,08	1,165
43	Mijn leidinggevende stimuleert medewerkers hun talenten zo goed mogelijk te ontwikkelen	328	3,62	1,069
44	Mijn leidinggevende is in staat anderen enthousiast te maken voor zijn/haar plannen	328	3,50	1,067
45	Mijn leidinggevende praat met medewerkers over wat voor de medewerkers belangrijk is	328	3,73	1,054
46	Mijn leidinggevende heeft visie en een beeld van de toekomst van de organisatie	328	3,37	1,158
47	Mijn leidinggevende stimuleert medewerkers om op nieuwe manieren over problemen na te denken	328	3,32	1,105
48	Mijn leidinggevende delegeert uitdagende verantwoordelijkheden aan medewerkers	328	2,78	1,115
49	Mijn leidinggevende laat zien overtuigd te zijn van zijn/haar idealen, opvattingen en waarden	328	3,36	1,085
50	Mijn leidinggevende is altijd op zoek naar nieuwe mogelijkheden voor de organisatie	328	3,22	1,055
51	Mijn leidinggevende geeft medewerkers het gevoel aan een belangrijke, gemeenschappelijke missie/opdracht te werken	328	3,38	1,148



### Bijlage 3: Scatterplots

