

Productieve integratie van WSW/ WWB en Wajong in gemengde teams

*Dit project is onderdeel van het Kennisinvesteringsproject van TNO
'Van niet werk naar duurzaam werk' in het kader van overheidsfinanciering (SZW).*



*Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.
Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan*

Veel dank aan de deelnemende bedrijven!



kringloopwinkel
Secunda



Dit project is uitgevoerd door TNO



Jacinthe van Niele
Stagiair
literatuurstudie,
vragenlijstconstructie,
afname mondelinge
vragenlijsten, data
invoer



Femke Giesen
onderzoeker/ adviseur
Afstemming Dariuz
vragenlijstconstructie



Kyra Luijters
Onderzoeker/Adviseur
Projectleider
Coördinatie en
uitvoering van
idee tot resultaat.



Ayla Snoeijts
Stagiair
Vragenlijstconstructie,
afname mondelinge
vragenlijsten



Saar Langelaan
Trainer/ adviseur
Vertaalslag van
onderzoek naar
werkwijzer.



Diana Coppens
stagiair
afname mondelinge
vragenlijsten



Jenny Huijs
*Onderzoeker/
adviseur*
Data-analyse



Harry de Boer
Business Developer
Vormgeving van de
leernetwerk-
bijeenkomsten



Aukje Smit
Senior onderzoeker/adviseur
Project adviseur
www.pso-Nederland.nl



1) Projectomschrijving

- a. Aanleiding project: een diversiteitsperspectief
- b. Doel project: succesfactoren productieve integratie opsporen
- c. Aanpak project: wetenschap en praktijk gecombineerd

2) Resultaten

- a. Teamsamenstelling
- b. De leidinggevende in een gemengd team
- c. De doelgroepmedewerker in een gemengd team
- d. De reguliere medewerker in een gemengd team

3) Tot slot...

- a. Samenvatting en aanbevelingen

Literatuurlijst

1) Projectomschrijving

Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt duurzaam aan de slag in reguliere bedrijven.

Werkgevers zetten steeds vaker mensen vanuit de WSW/WWB en Wajong ('doelgroepmedewerkers'; met een afstand tot de arbeidsmarkt) in. Dat doen ze om te anticiperen op de verwachte arbeidskrachte in de toekomst, ontwikkelingen op het gebied van social return en/of MVO beleid. Ook het kabinet wil dat zoveel mogelijk mensen uit deze doelgroepen bij een reguliere werkgever aan de slag gaan ('participatiewet'). Een manier waarop dat kan is door *gemengd werken*. Hierbij werken doelgroepmedewerkers samen met reguliere medewerkers in een team om teamdoelen te halen. Reguliere medewerkers kunnen hun werk daardoor als meer afwisselend ervaren en doelgroep medewerkers kunnen leren van reguliere medewerkers, waardoor hun waarde voor de organisatie stijgt. Gemengd werken vereist een goed onderling contact en goede samenwerking. Als dat lukt biedt het mogelijkheden voor een duurzame re-integratie.

De keuze voor gemengd werken hangt voor bedrijven af van de resultaten. De vraag daarbij is vaak: Presteert het team goed genoeg? Uit eerder onderzoek onder werkgevers weten we dat goede prestaties niet vanzelfsprekend zijn¹. Zo kunnen verschillen in werkhouding, of werkgewoonten ertoe leiden dat iemand 'er niet echt bij hoort'. Ook verschillen in werkvaardigheden, bijvoorbeeld doordat de één ruime ervaring heeft en de ander geen, kunnen het lastig maken om samen te werken. Tenslotte zijn er verschillen in rechten en plichten, bijvoorbeeld door verschillende CAO's, of omdat sommige medewerkers meer inspraak krijgen bij hun leidinggevende dan anderen.

In dit project zoeken we daarom antwoord op de vraag:

Wat zijn succesfactoren voor een productieve integratie in een gemengd team?

¹ = Luijters, et al., 2012

Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt duurzaam aan de slag in reguliere bedrijven.

Wat zijn succesfactoren voor een productieve integratie in een gemengd team?

In een eerdere kwalitatieve studie¹ zagen we dat *verschillen* tussen medewerkers van belang zijn voor de manier waarop collega's samenwerken. Verschillen in werkvaardigheden, verschillen in werkhouding en onderlinge spanningen tussen medewerkers kunnen de prestaties van gemengde teams belemmeren. Het omgaan met verschillen is daarom het uitgangspunt van dit project.

Wetenschappelijke diversiteitsliteratuur geeft aan dat er zowel voor- als nadelen zijn in teams met veel verschillen tussen medewerkers. Bijvoorbeeld: diverse teams functioneren beter wanneer medewerkers uiteenlopende kennis en vaardigheden bezitten. Diversiteitsliteratuur biedt ook handvaten om de voordelen te benutten en de nadelen te beperken. Om succesfactoren van een productieve integratie in gemengde teams te achterhalen, nemen we daarom diversiteitsliteratuur als uitgangspunt in dit project. Deze insteek is nieuw. Het geeft nieuwe verklaringen voor situaties die voorkomen in gemengde teams. Daarbij geeft het nieuwe adviezen om met gemengde teams om te gaan. Deze adviezen zijn wetenschappelijk onderbouwd.

De adviezen uit de wetenschappelijke diversiteitsliteratuur toetsen we voor *gemengde teams*. Het werk in deze gemengde teams is meestal laaggeschoold, terwijl diversiteitsliteratuur zich meestal richt op hooggeschoolde medewerkers. In de keuze voor relevante adviezen laten we ons daarom ook inspireren door de praktijkervaringen van werkgevers. Wat geven zij aan dat belangrijk is? Zien we dat terug in wetenschappelijke adviezen? De meest relevante adviezen toetsen we als succesfactor.

Mogelijke voordelen van gemengd werken¹:
+ meer afwisseling in werk voor reguliere medewerkers (begeleidingstaken)
+ doelgroepmedewerkers leren van reguliere medewerker
+ 'echt' onderdeel van de organisatie

Mogelijke nadelen van gemengd werken²:

- Diversiteit in werkhouding (e.g. lang pauze houden, snel ziek melden, inefficiënt werken)
- Diversiteit in werkvaardigheden (ervaring, beperkingen)
- Diversiteit in rechten & plichten (dienstverband, CAO, aandacht)

² = Harrison & Klein, 2007

Begrippen en definities

In dit rapport komen een aantal begrippen veel terug, die we eerst even toelichten:

Een doelgroepmedewerker

Omdat dit project zich richt op de inzetbaarheid van een specifieke doelgroep, kiezen we voor de omschrijving 'doelgroepmedewerkers'. We bedoelen daarmee medewerkers met een WWB, WSW of Wajong achtergrond.

Een reguliere medewerker

Met een reguliere medewerker bedoelen we een naaste collega van de doelgroepmedewerker, zonder een WWB, WSW of Wajong achtergrond.

Een leidinggevende

Met een leidinggevende bedoelen we de persoon die verantwoordelijk is voor de aansturing en de leiding heeft binnen het gemengde team. Soms heet dit ook een meewerkend voorman.

Een productieve integratie...

- Medewerkers zijn 'trots' op en betrokken bij hun organisatie
- Medewerkers presteren op een manier die naar tevredenheid bijdraagt aan organisatiedoelen.

Gemengde teams...

Teams met tenminste één leidinggevende, één reguliere medewerker en één doelgroepmedewerker die samenwerken om het werk gedaan te krijgen.

Succesfactoren....

Welke kenmerken hebben teams/ leidinggevendenden/ reguliere medewerkers en doelgroepmedewerkers in teams die productief geïntegreerd zijn?

Het project bestond uit de volgende werkzaamheden:

Werving deelnemers

Leernetwerkbijeenkomsten met deelnemende organisaties

Interviews met werkgevers

Literatuuronderzoek

Mondelinge afname vragenlijsten

- Bij leidinggevenden
- Bij doelgroepmedewerkers
- Bij reguliere medewerkers

In de volgende slides bespreken we het doel van de werkzaamheden. Ook leggen we uit wat er precies gedaan is. We doen dit per deelaspect , te herkennen aan de rode balk.

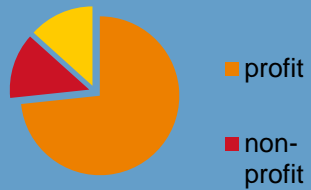
Werving deelnemende organisaties

Werving deelnemers

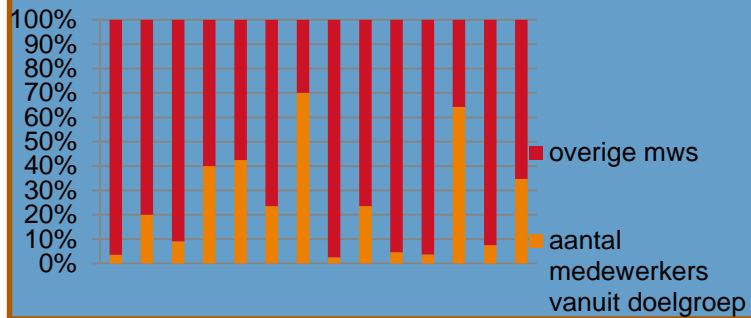
De deelnemers van het project zijn via de sneeuwbal methode geworven: via ons eigen netwerk, die weer bedrijven kennen, die weer bedrijven kennen.... Vereiste was dat organisaties *gemengd* werkten met doelgroepmedewerkers, en dat deze medewerkers tenminste 3 maanden werkten in de organisatie. In totaal hebben we op deze manier 14 organisaties geworven die mee konden doen aan dit onderzoek.

Wie deden er mee?

Profit/ non profit

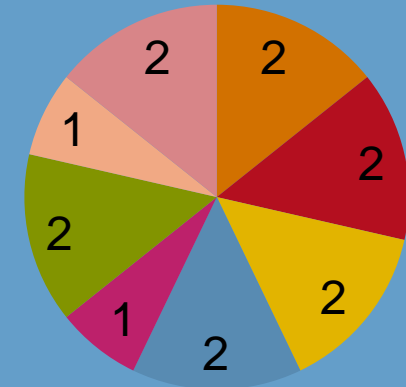


Percentage doelgroepmedewerkers in organisatie



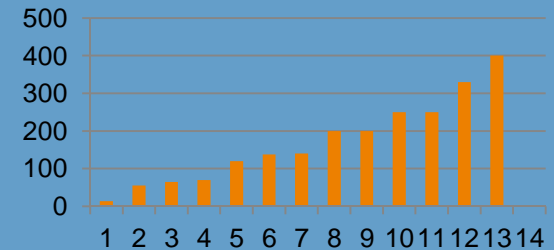
sector

- industrie
- bouw
- handel
- zakelijke dienstverlening
- zorg
- landbouw
- horeca
- anders



Organisatiegrootte (1x groter dan 1000)

Aantal medewerkers



Leernetwerkbijeenkomsten met deelnemende organisaties

Doelen:

- › Bijeenkomst 1: met werkgevers de onderzoeksvraag verder uitwerken. Hoe pakken zij gemengd werken aan?
- › Bijeenkomst 2: Resultaten bespreken en met werkgevers betekenis geven.
- › Bijeenkomst 3: ervaringen uitwisselen tussen leidinggevenden en werkgevers. Waar lopen leidinggevenden tegenaan als zij leiding geven aan gemengde teams?

Leernetwerkbijeenkomsten waren open naar binnen en vertrouwelijk naar buiten, om een open sfeer te bevorderen. De ervaringen uit de bijeenkomsten zijn terug te vinden in de resultatensectie van dit rapport.

Voordeel van de leernetwerkbijeenkomsten:

De toepassing van diversiteitsliteratuur op gemengde teams is nieuw. In de leernetwerkbijeenkomsten konden we de wetenschappelijke adviezen vertalen naar de praktijk van werkgevers en andersom. Werkgevers konden onderling ervaringen uitwisselen over gemengd werken en de problemen bespreken waar zij tegenaan lopen. Tenslotte was het leernetwerk het platform om de resultaten uit het onderzoek te bespreken en betekenis te geven.



Interviews met werkgevers

Werkgevers, of soms HR medewerkers, hebben we in een telefonisch interview gevraagd naar hun ervaringen, om de koppeling met diversiteitsliteratuur te maken. Daarnaast was het doel van het interview om meer achtergrondinformatie te krijgen: Wat zijn hun motieven om met doelgroepmedewerkers te werken? Hoe hebben werkgevers het aangepakt?

De ervaringen zijn gebruikt voor de literatuurstudie. De extra achtergrondinformatie beschrijven we op de volgende slide.

Voordeel van deze aanpak:

Niet iedereen was aanwezig bij de leernetwerkbijeenkomst waarin meedenken met de onderzoeksvraag centraal stond. Ook de één op één gesprekken met werkgevers, voorafgaand aan het onderzoek, hielpen daarom om wetenschappelijke adviezen te vertalen naar de praktijk van werkgevers en andersom. Door op een open manier te vragen naar de manier waarop doelgroepmedewerkers waren geworven en wat daar het effect van was, kregen we inzicht in het traject vóór de plaatsing. Tenslotte vergeleken we redenen om doelgroepmedewerkers aan te stellen met de waarde ervan als zij daadwerkelijk in het team werkten. Dit gaf inzicht in de haalbaarheid van de verwachtingen van werkgevers met betrekking tot de inzet van doelgroepmedewerkers.

Interviews met werkgevers

Motieven:

Een aantal redenen om te werken met doelgroepmedewerkers blijft ook een belangrijk motief op het moment dat werkgevers eenmaal werken met doelgroepmedewerkers. Het gaat veelal om MVO motieven: Een afspiegeling zijn van de maatschappij, gelijke kansen willen bieden. Ook noemen werkgevers het imago van de organisatie verbeteren en het motief dat doelgroepmedewerkers kwaliteiten hebben die nodig zijn binnen de organisatie. Dat hangt waarschijnlijk samen met het aannamebeleid, waarin geselecteerd wordt op bepaalde kwaliteiten.

Aannamebeleid

Bij de aanstelling van een doelgroepmedewerker komen vijf verschillende aspecten naar voren waar werkgevers op letten:

- *Motivatie:* Wat moet de doelgroepmedewerker leuk vinden/ zien zitten als hij* hier komt werken?
- *Basis werkvaardigheden:* wat moet doelgroepmedewerker laten zien in dit werk aan basis werkvaardigheden? Bijvoorbeeld: is het belangrijk dat hij er netjes uitziet, is op tijd komen belangrijk?
- *Werkgerelateerde vaardigheden:* wat is er nodig om dit werk te kunnen doen? Bijvoorbeeld fysieke kracht, of fijne motoriek?
- *Inspraak leidinggevende:* ziet de leidinggevende het zitten met de persoon? Denkt hij om te kunnen gaan met diens beperkingen?
- Instellen van een *proefperiode:* een periode om te kijken of gemengd werken haalbaar is.

Taakomschrijving

Doelgroepmedewerkers hebben vaak een aantal aanpassingen in hun takenpakket. Denk bijvoorbeeld aan werktempo, werktijden, het aantal taken dat zij doen (minder afwisseling). De benodigde aanpassingen worden vaak vooraf bekeken.

*Waar 'hij' en 'hem' staat kan ook 'zij' en 'haar' gelezen worden.

Werkgever

- Motieven
- Aannamebeleid
- Taakomschrijving

Interviews met werkgevers

Afspraken met werkgevers over deelname gemengde teams voor 'mondelinge afname vragenlijsten'

Tenslotte zijn na het interview met de werkgever nog een aantal praktische afspraken gemaakt met betrekking tot het onderdeel 'mondelinge afname vragenlijsten'. Met de werkgevers is gekeken welke teams in hun organisatie mee konden doen aan het onderzoek. Dat aantal kon variëren van 1 tot maximaal 5 teams per organisatie. In totaal deden er 36 teams mee.

Procedure na werving

Werkgevers kregen informatie over het onderzoek waarmee zij hun medewerkers voor deelname konden benaderen. Hierdoor werden medewerkers op eenduidige manier geïnformeerd over het onderzoek. Uit elk gemengd team werd bij de leidinggevende, de doelgroepmedewerker en een reguliere collega een mondelinge vragenlijst afgenomen.

Literatuuronderzoek

Voor dit onderzoek zochten we wetenschappelijke literatuur die aansloot bij de onderzoeksvraag:
‘Wat zijn succesfactoren voor een productieve integratie in een gemengd team?’

We bespreken op de volgende pagina’s het antwoord op de volgende onderzoeksvragen:

- **Welke verschillen tussen medewerkers zijn relevant voor de productieve integratie in het gemengde team?**
- **Welke begrippen kunnen een ‘productieve integratie’ samenvatten voor het vragenlijstonderzoek?**
- **Welke adviezen met betrekking tot het omgaan met diversiteit vinden we in de literatuur?**

Literatuuronderzoek

Voordeel van deze aanpak:

In dit project hebben we wetenschappelijke inzichten uit diversiteitsliteratuur gebruikt om de mogelijke succesfactoren van gemengde teams in kaart te brengen. Die insteek is nieuw. Het geeft nieuwe verklaringen voor situaties die voorkomen in gemengde teams. Daarbij geeft het nieuwe adviezen om met gemengde teams om te gaan. Deze adviezen zijn wetenschappelijk onderbouwd. Omdat de toepassing voor gemengde teams eveneens nieuw is, zijn ervaringen van werkgevers benut om een selectie van adviezen te maken. We hebben hun ervaringen daartoe vertaald naar wetenschappelijke concepten.

Deze aanpak haalt de bruikbare ingrediënten uit praktijkervaringen. De wetenschappelijke benadering heeft de potentie om succesfactoren van gemengd werken overdraagbaar te maken:

- Werkgevers weten dan beter waar ze op kunnen selecteren bij het samenstellen van gemengde teams
- 'Dat heb je of dat heb je niet' wordt dan vaker een competentie die aan te leren is.
- 'Al doende leert men', kan dan met meer focus: Welk gedrag moet er geleerd worden?

Literatuuronderzoek

Welke verschillen tussen medewerkers (diversiteit) zijn relevant voor de productieve integratie in het gemengde team?

Onderzoek onderscheidt drie typen diversiteit, namelijk separatie, variëteit en ongelijkheid. Deze typen zien wij terug in gemengde teams.

Separatie

De verschillen tussen teamleden in waarden, overtuigingen, mening of houding met betrekking tot teamdoelen en teamprocessen noemen we separatie. Mensen houden ervan om om te gaan met gelijkgestemden³. Dat sterkt mensen in hun eigen opvattingen. Separatie kan dan ook zorgen voor een tweedeling in een groep, op basis van gelijkgestemden. Collega's die 'er niet bijhoren' worden minder snel vertrouwd en er zijn sneller conflicten mee⁴.

In voorgaand onderzoek¹, maar ook in gesprek met de werkgevers, zien we separatie tussen reguliere en doelgroepmedewerkers terug in gemengde teams. Zo geven werkgevers aan dat deze medewerkers van elkaar verschillen in werkhouding. Sommige doelgroepmedewerkers houden bijvoorbeeld lang pauze, of melden zich sneller ziek, of werken inefficient. Daarentegen geven andere werkgevers aan dat doelgroepmedewerkers juist positiever staan tegenover het werk dan reguliere medewerkers: zij vinden het werk juist leuker en uitdagender dan reguliere medewerkers. In beide gevallen is er dan sprake van separatie tussen reguliere medewerkers en doelgroepmedewerkers.

³ = Byrne, 1971.

⁴ = Turner, et al., 1987

Literatuuronderzoek

Een tweede type diversiteit is variëteit:

Variëteit

De verschillen tussen teamleden in werkvaardigheden, functieachtergrond en werkervaring noemen we variëteit. Deze uiteenlopende kennis en vaardigheden kan het werk ten goede² komen. Meestal gaat het in onderzoek dan om uiteenlopende kennis en vaardigheden, we noemen dat *horizontale variëteit*¹.

In gemengde teams zien we variëteit terug in uiteenlopende werkervaringen tussen reguliere en doelgroepmedewerkers. Doelgroepmedewerkers hebben vaak minder relevante werkervaring. Ook ligt hun opleidingsniveau vaak lager. Deze niveau verschillen noemen we *vertikale variëteit*¹.

Literatuuronderzoek

Een derde type diversiteit is ongelijkheid:

Ongelijkheid

De verschillen in waardering voor het werk, zoals loon, status, beslissingsbevoegdheid en bijvoorbeeld bepaalde privileges noemen we ongelijkheid. Deze ervaren ongelijkheid kan sterke negatieve gevolgen hebben als medewerkers zich benadeeld voelen. Onderzoek laat zien dat medewerkers zich gaan terugtrekken en weerstand vertonen, soms zelfs de inzet in het werk verminderen⁵. Daarentegen laten mensen die zich eerlijk behandeld voelen meer betrokkenheid zien met de organisatie.

In gemengde teams zien we ongelijkheid terug op een aantal manieren¹. Zo hebben doelgroepmedewerkers die niet in dienst zijn in de organisatie vaak een andere CAO met andere loonsbepalingen en bijvoorbeeld werktijden. Anderszijds hebben zij gezien hun arbeidsbeperking vaak aanpassingen in het werk, of wordt er bij hen een oogje dichtgeknepen als ze te laat komen. Bij reguliere medewerkers wordt daar strenger op gecontroleerd. Tenslotte geven werkgevers aan dat zij hun beste medewerkers naast een doelgroepmedewerker zetten en dan ook waarde hechten aan hun mening over hoe het werk het beste gedaan kan worden. Zij hebben als het ware meer 'status'.

⁵ = Tyler & Lind,
1992

Literatuuronderzoek

We hebben nu de verschillen besproken die relevant zijn voor medewerkers van gemengde teams. De volgende onderzoeksvraag die we met de literatuur beantwoorden is:

‘Welke begrippen kunnen een ‘productieve integratie’ samenvatten voor het vragenlijstonderzoek?’

We onderscheiden ‘productief’ en ‘integratie’. ‘Productief’ is het resultaat van gewenste prestaties van teamleden:

Goede prestaties van teamleden en het team

Goede prestaties bestaan uit zeven componenten⁶: genoeg doen, werk op tijd afkrijgen, veilig werken, netjes/ accuraat werken, efficiënt werken (niet verspillen), kwaliteit leveren en prestaties over het algemeen.

Afwezigheid van contraproductief gedrag (weerstand) ⁷

Dit gedrag omvat klagen over onbelangrijke dingen op het werk, buiten het werk praten over dingen die niet goed gingen in plaats van wel goed gingen. Ook omvat het specifieke aspecten, zoals: snel ziek melden, langer en vaker pauze houden dan de bedoeling is. Deze aspecten werden als minder belangrijk genoemd in onderzoek ⁷, maar waren volgens werkgevers uit dit onderzoek relevant.

Goed werknemerschap⁸

Dit zijn gewenste gedragingen die essentieel zijn voor het functioneren van de organisatie, maar niet in de functie-omschrijving staan. Voorbeelden van goed werknemerschap op individueel niveau zijn: ‘vrijwillig tijd besteden aan helpen’, ‘vragen hoe het met een collega gaat’, ‘werkervaring delen’ en ‘nieuwe collega’s welkom heten’. Voorbeelden van goed werknemerschap op organisatieniveau zijn: taken uitvoeren die niet verwacht worden, op de hoogte blijven van financiële ontwikkelingen, de organisatie verdedigen bij collega’s en buitenstaanders, zich zorgen maken als het niet zo goed gaat met het bedrijf.

⁶ = Colquitt, Noe, Jackson, 200²

⁷ = Koopmans, 2012

⁸ = Lee & Allen, 2002

Literatuuronderzoek

‘Welke begrippen kunnen een ‘productieve integratie’ samenvatten voor het vragenlijstonderzoek?’
Naast prestaties, zie vorige slide, nemen we aspecten mee van ‘integratie’ van teamleden:

Waargenomen rechtvaardigheid⁵

Dit is de waardering die een medewerker ervaart. Vindt hij deze waardering eerlijk als hij het vergelijkt met de waardering die zijn collega’s krijgen?

Sociale integratie⁹

Dit omvat drie aspecten, namelijk team cohesie (een hecht team zijn), integratie in gedrag (echt samenwerken om werk gedaan te krijgen) en iemands persoonlijke tevredenheid met het team (het prettig vinden om een teamlid te zijn).

Identificatie¹⁰

Dit is de neiging om jezelf te zien in termen van een groepslidmaatschap. Een sterke identificatie bij medewerkers kenmerkt zich doordat iemand zich thuisvoelt en trots is om te behoren bij het team.

Authentiek Team Lidmaatschap¹¹

Dit houdt in dat teamleden ‘ja’ zeggen op drie aspecten: 1) nauwe samenwerking is in dit team belangrijk, 2) dit team heeft een helder gedeeld doel en 3) het team stuurt zichzelf in elk geval enigszins aan. Dergelijke teams functioneren beter.

Psychologische gevoel van teamlidmaatschap¹²

Dit gevoel omvat de mate waarin betrokkenen zich persoonlijk geaccepteerd, gerespecteerd, opgenomen en gesteund voelen door de collega’s om hen heen.

⁹ = van de Vegt, bunderson, Kuipers, 2009

¹⁰ = Haslam et al. 2003

¹¹ = West et al., 2012

¹² = Goodenow, 1993

Literatuuronderzoek

De derde en laatste vraag die we met literatuuronderzoek wilden beantwoorden is:
Welke adviezen met betrekking tot het omgaan met diversiteit vinden we in de literatuur?

Teamsamenstelling^{13 14}.

Diversiteitsliteratuur geeft aan dat de meest positieve resultaten verwacht mogen worden van zogeheten 'tilted groups'. In 'tilted groups' is de verhouding 65:35, ofwel ongeveer 2:1. Er is dan een duidelijke *meerderheid* en *minderheid*. In gemengde teams zijn doelgroepmedewerkers de minderheid. Reguliere medewerkers vormen de meerderheid. Volgens de literatuur leidt een verdeling met minder doelgroepmedewerkers snel tot gevoelens van kwetsbaarheid en uitsluiting door de solo-positie van minderheidsleden. Iemand is dan als (bijna) enige 'anders' en dat is onprettig en niet functioneel. Mensen hebben anderen nodig die op hen lijken om mee te kunnen sparren. Daarentegen is een verdeling met nog meer doelgroepmedewerkers dan in de verhouding 2:1 ook niet gunstig. Doelgroepmedewerkers krijgt dan een grote invloed op de sfeer in de organisatie. Volgens de literatuur zouden reguliere medewerkers daar moeite mee kunnen krijgen.

In gemengde teams zullen we onderzoeken of deze verhouding tussen reguliere en doelgroepmedewerkers tevens succesvol is. Het houdt in dat er één doelgroepmedewerker zit in een team van drie, of twee in een team van zes, of drie in een team van negen... . De leidinggevende telt daarbij ook als regulier teamlid!

^{13 14} = Kanter, 1977
in Hogg & Terry, p.
68

Literatuuronderzoek

Naast teamlidmaatschap zijn er nog andere adviezen uit de literatuur voor het omgaan met diversiteit. Leiderschap is de volgende die we bespreken, en wel de volgende stijlen:

Transformationeel leiderschap¹⁵ houdt in dat de leidinggevende maatwerk in aansturing levert. Dat betekent dat alle medewerkers nauw contact ervaren met hun leidinggevende. Zij voelen zich gemotiveerd en uitgedaagd op een manier die bij hen aansluit. Ook richt de leidinggevende zich op de groep door duidelijk richting te geven aan de doelen. Hij draagt een visie uit. Transformationeel leiderschap zou prestaties binnen organisaties verbeteren, met name als diversiteit groot is.

Participatief leiderschap¹⁶ is aansturing waarbij medewerkers gezamenlijk met de leidinggevende beslissingen nemen of in elk geval invloed kunnen uitoefenen. Dat vergroot betrokkenheid en prestaties van teamleden.

Directief leiderschap¹⁷ is een actieve en dringende manier van aansturing. Bij directieve aansturing geeft de leidinggevende de teamrichting helder aan, stelt specifieke doelen voor het team en de teamleden, en geeft specifieke instructies voor de taken met betrekking tot wat er wordt verwacht, hoe het moet worden gedaan en wanneer het af moet zijn. Werkgevers geven aan dat ze doelgroep medewerkers stap voor stap moeten uitleggen hoe het werk gedaan moet worden¹. Onderzoek geeft echter aan dat directief leiderschap negatief kan zijn voor mensen die laag scoren op ervaren eigen effectiviteit. Dat is bij doelgroepmedewerkers vaak het geval¹⁸.

¹⁵ = Yammarino & Bass, 1990

¹⁶ Somech, 2006

¹⁷ = De Rue, Bares & Morgeson, 2010.

¹⁸ = Hazelzet, et al., 2012

Literatuuronderzoek

Feedback wordt in de literatuur gezien als erg belangrijk voor de prestaties en ontwikkeling van medewerkers. Gezien de verschillen in werkvaardigheden nemen we feedback daarom mee als mogelijke succesfactor in gemengde teams.

Goede feedback geven¹⁹ omvat zeven factoren. Bij deze factoren gaat het met name over de medewerker die de feedback krijgt. Ervaart hij dit? De zeven factoren zijn:

① *Betrouwbaarheid van de bron*

Dit omvat de geloofwaardigheid en de eigen expertise van de leidinggevende die de feedback geeft. De leidinggevende moet weten wat er van een medewerker verwacht mag worden. Hij moet ook weten hoe de medewerker presteert. Hij moet deze prestaties accuraat kunnen beoordelen.

② *Kwaliteit van de feedback*

Tegenstrijdige feedback over tijd (consistentie) betekent een lage kwaliteit. De ontvanger moet er iets mee kunnen (bruikbaarheid). De kwaliteit is hoog als de feedback consistent is over de tijd en specifiek gedrag benoemt. Feedback die afhankelijk is van de bui van de leidinggevende heeft dus een lage kwaliteit. Ook feedback die afhangt van wat de leidinggevende van de medewerker vindt (kwaliteit van de onderlinge relatie) heeft een lage kwaliteit.

③ *Bezorging van de feedback*

De ontvanger reageert op de manier waarop de feedback gebracht wordt. Feedback die met medeleven wordt gegeven en helpt zodat de ontvanger tevreden kan zijn, is goed bezorgd. Feedback wordt dan meer geaccepteerd door de ontvanger.

④ *Frequentie van positieve feedback*

De leidinggevende moet vaak genoeg complimenten geven over werk dat een medewerker goed gedaan heeft. Positieve feedback moet terecht zijn, een medewerker moet dus echt iets goed gedaan hebben.

¹⁹ =Steelman, Levy & Snell, 2004

Literatuuronderzoek

Feedback-vervolg van de zeven aspecten.

Goede feedback geven¹⁹ – vervolg:

⑤ *Frequentie van negatieve feedback*

De leidinggevende moet vaak genoeg ontevredenheid en kritiek geven over werk dat een medewerker niet goed gedaan heeft. Negatieve feedback moet terecht zijn, een medewerker moet dus ook echt iets niet goed gedaan hebben.

⑥ *Beschikbaarheid van de bron*

Dit wordt gezien als de hoeveelheid contact die een medewerker heeft met de leidinggevende zodat hij feedback kan krijgen. Omdat prestaties doorgaans formeel jaarlijks worden bekeken is de mogelijkheid om in het dagelijks werk feedback te ontvangen belangrijk. De leidinggevende moet daar tijd voor nemen.

⑦ *Ten slotte is de mate waarin feedback zoeken bevorderd wordt van belang.*

Onderzoek laat zien dat medewerkers vaak behoefte hebben aan feedback maar dat zij in verband met zelfbehoud en andere redenen de stap niet zetten om feedback te vragen. Leidinggevendenden kunnen dit feedback zoekgedrag aanmoedigen en belonen en daarmee ervoor zorgen dat medewerkers zich op hun gemak voelen bij het vragen om feedback.

Voor direct leidinggevendenden is het van belang dat zij goede feedback geven op prestaties. Onderzoek wijst uit dat medewerkers van deze goede feedback kunnen leren en dat komt de prestaties ten goede en bevordert de relatie tussen teamleden. De hier genoemde zeven factoren geven concrete aanwijzingen bij het ontwikkelen van 'feedback'-vaardigheden.

Literatuuronderzoek

Vanuit de literatuur zijn, naast teamsamenstelling, leiderschapsstijlen en feedback, een aantal persoonlijke competenties bekend die bijdragen bij het omgaan met culturele verschillen. In eerder onderzoek gaat het dan om mensen die naar het buitenland zijn gegaan om daar te werken. Deze competenties dragen bij aan 'interculturele effectiviteit'^{19 20}. Het zijn vaardigheden die maken dat je beter weet om te gaan met situaties die anders zijn dan je volgens je eigen normen/waarden verwacht, situaties die onvoorspelbaar zijn. In contact met andere mensen dragen een vijftal competenties bij aan wederzijds begrip en de onderlinge communicatie. In dit project vertalen we deze competenties naar omgaan met verschillen in een gemengd team:

Sociaal initiatief

De neiging om initiatief te nemen in de omgang met anderen.

Empathie

De vaardigheid om je in te leven in de gevoelens, gedachten en het gedrag van mensen die er andere opvattingen op na houden.

Open-mindedness

Een open en onbevooroordeelde houding ten aanzien van mensen met andere normen en waarden.

Flexibiliteit

Een persoonskenmerk die mensen makkelijk van strategie laten wisselen en onbekende situaties een uitdaging vinden in plaats van een probleem.

Emotionele stabiliteit

De neiging om kalm te blijven onder stressvolle omstandigheden. Een hoge stabiliteit hangt samen met effectief omgaan met frustraties en niet zo bang zijn om te falen.

²⁰ =Van der Zee & van Oudenhoven, 2000

²¹ =Van der Zee & van Oudenhoven, 2001

Literatuuronderzoek

Literatuur

²² =Dariuz
www.Dariuz.nl



Niet alleen de reguliere medewerker moet bepaalde vaardigheden hebben. Literatuur geeft ook een aantal belangrijke vaardigheden voor doelgroepmedewerkers.

Vanuit de aanleiding dat WWB-ers/ SW-ers en Wajongers in werkvaardigheden verschillen ('variëteit') van reguliere medewerkers hebben we er een aantal meegenomen vanuit de re-integratiepraktijk. Dariuz²¹ brengt een aantal basis werkvaardigheden in kaart, die voor doelgroepmedewerkers essentieel zijn voor het werken in een reguliere organisatie. De belangrijkste daarvan hebben we in deze studie meegenomen.

Leervermogen

Dit is het vermogen om je te blijven verbeteren in het werk en te leren van fouten. Iemand met een groot leervermogen stelt vragen als iets niet duidelijk is en heeft weinig instructie nodig.

Gevoel voor arbeidsverhoudingen

Dit is het vermogen om werkopdrachten op te volgen, en bijvoorbeeld opdrachten van de leidinggevende te accepteren, ook al is het nut niet direct zichtbaar.

Samenwerken en collegialiteit

Dit betekent dat een medewerker op een plezierige en ondersteunende manier samen kan werken met anderen, een prettige collega kan zijn en positief bijdraagt aan de werksfeer.

Mondelinge afname vragenlijsten

We hebben nu een overzicht gegeven van de meest belangrijke resultaten van het literatuuronderzoek. Deze resultaten hebben we gebruikt om het vragenlijstonderzoek vorm te geven. Daarbij hebben we verschillende elementen aan verschillende teamleden voorgelegd (zie hieronder). Sommige elementen zijn bij meerdere personen bevraagd, om ook te kunnen kijken of ze het met elkaar eens zijn. In het hoofdstuk over de resultaten beschrijven we welke van deze begrippen daadwerkelijk belangrijk zijn voor 'prestaties' en 'integratie' in gemengde teams.

Inhoud mondelinge vragenlijsten per teamlid:

- › Leidinggevenden
Teamsamenstelling, leidinggeven, feedback, prestaties
- › Doelgroepmedewerkers
Ervaren stijl van leidinggeven, ontvangen feedback, werkvaardigheden, prestaties, integratie.
- › Reguliere medewerkers
Ervaren stijl van leidinggeven, ontvangen feedback, competenties, ervaren rechtvaardigheid, prestaties, integratie



Mondelinge afname vragenlijsten

Voordeel van deze aanpak:

We hebben bij zowel leidinggevenden, doelgroepmedewerkers als reguliere medewerkers een mondelinge vragenlijst afgenomen. Het voordeel daarvan is dat we *met* medewerkers hebben gepraat, in plaats van *over* medewerkers. Dat geeft inzicht. Een voorbeeld daarvan is dat een leidinggevende het lang niet altijd eens is met een medewerker. Hij vindt bijvoorbeeld dat hij meer feedback geeft, dan een medewerker zegt, van hem, te ontvangen. Omdat het de *ervaren* feedback is die invloed heeft op prestaties, weten we dan dat daar nog aan te sleutelen valt.

Doordat we mondeling vragenlijsten hebben afgenomen, konden we ook zien of vragen wel duidelijk waren. Zo niet, dan konden we een toelichting geven, of resultaten niet meenemen in de analyses als iemand iets niet van toepassing vond voor zijn situatie. Dat maakt de resultaten betrouwbaar. Net als bij het leernetwerk, vroegen we ook hier om voorbeelden, zodat wetenschappelijke concepten betekenis kregen voor de werksituatie van medewerkers zelf.

Mondelinge afname vragenlijsten

Hoe zijn we te werk gegaan bij de mondelinge afname van de vragenlijsten?

Interrater betrouwbaarheid

De mondelinge vragenlijsten werden afgenomen door vier verschillende interviewers. Het was belangrijk dat interviewers op dezelfde manier de vragenlijsten afnamen. Hiertoe hebben we de afname instructies gezamenlijk bepaald. Afname van de vragenlijsten duurde zes weken. In deze periode hield de projectgroep wekelijks intervisie om ervaringen uit te wisselen en het afnameprotocol te blijven afstemmen.

Afnameprotocol

We verzekerden medewerkers dat hun antwoorden alleen op algemeen niveau besproken werden en dus anoniem waren. We zorgden ervoor dat de ruimte van afname voldoende privacy bood om vrij te kunnen antwoorden. Mondelinge vragenlijsten werden individueel afgenomen. Medewerkers hadden veelal een laag opleidingsniveau. Ook konden medewerkers psychische, geestelijke, of lichamelijke beperkingen hebben. De afname is daarop afgestemd. Zo zijn vragen concreet gemaakt en vroegen we regelmatig om toelichting als een antwoord tegenstrijdig of wiflend overkwam. Ook nodigden we medewerkers uit om vragen te stellen. We gaven aan dat antwoord geven vrijwillig is en dat we graag hebben dat iemand aangeeft als hij een vraag niet kan beantwoorden of niet wil beantwoorden. We gaven aan dat dat beter was dan een antwoord geven dat niet klopt. Interviews duurden een uur. Medewerkers ontvingen na afloop van het interview een pen als dank voor hun deelname aan het onderzoek.

Proefdraaien.

Een proefversie van de vragenlijst hebben we voorgelegd aan een HR medewerker met veel contact met de doelgroepmedewerkers. Ook hebben we de eerste versie als proef afgenomen bij één leidinggevende, één doelgroepmedewerker en één reguliere medewerker. Aan de hand van deze extra checks is de vragenlijst ingekort en zijn sommige vragen alsnog hergeformuleerd.

2) Resultaten

De mondeling afgenomen vragenlijsten zijn afgenomen bij 36 leidinggevenden, 36 doelgroepmedewerkers en 36 reguliere medewerkers uit 36 teams. De data die deze vragenlijsten heeft afgenomen zijn geanalyseerd en nabesproken in het leernetwerk.

Dit hoofdstuk met resultaten vat de meest belangrijke resultaten samen en geeft antwoord op de vraag:

Wat zijn succesfactoren voor een productieve integratie in een gemengd team?

Dit hoofdstuk beschrijft verschillende onderdelen:

- Kenmerken teamleden uit de 36 teams
- Het belang van teamsamenstelling
- De rol van de leidinggevende
- Belangrijke werkvaardigheden van de doelgroepmedewerker
- Belangrijke competenties van de reguliere medewerker

Deze succesfactoren zijn opgenomen in een overzichtelijk model. Hieraan hebben we de rol van de werkgever toegevoegd. Deze resultaten hebben we eerder al besproken (zie slides 13 en 14) en zijn *niet* het resultaat van het vragenlijstonderzoek.

Kenmerken teamleden uit 36 teams

| Kenmerken van de 36 doelgroep medewerkers | |
|---|--|
| Leeftijd | Veelal 26-48 jaar oud Gemiddeld 38 jaar |
| Werken in huidige organisatie | 0 tot 5 jaar (2½ jaar gemiddeld) |
| Achtergrond | 18 medewerkers vanuit de WSW 4 medewerkers vanuit de WWB 10 medewerkers vanuit de Wajong 4 medewerkers overig (WW, WIJ, geen) |
| Type dienstverband | vast 5, tijdelijk 4, geen 3, gedetacheerd 22, uitzendkracht 1, onbekend 1 |
| Opleiding | Laaggeschoold* (27), MBO 2,3,4 (6), HAVO/VWO (3) |

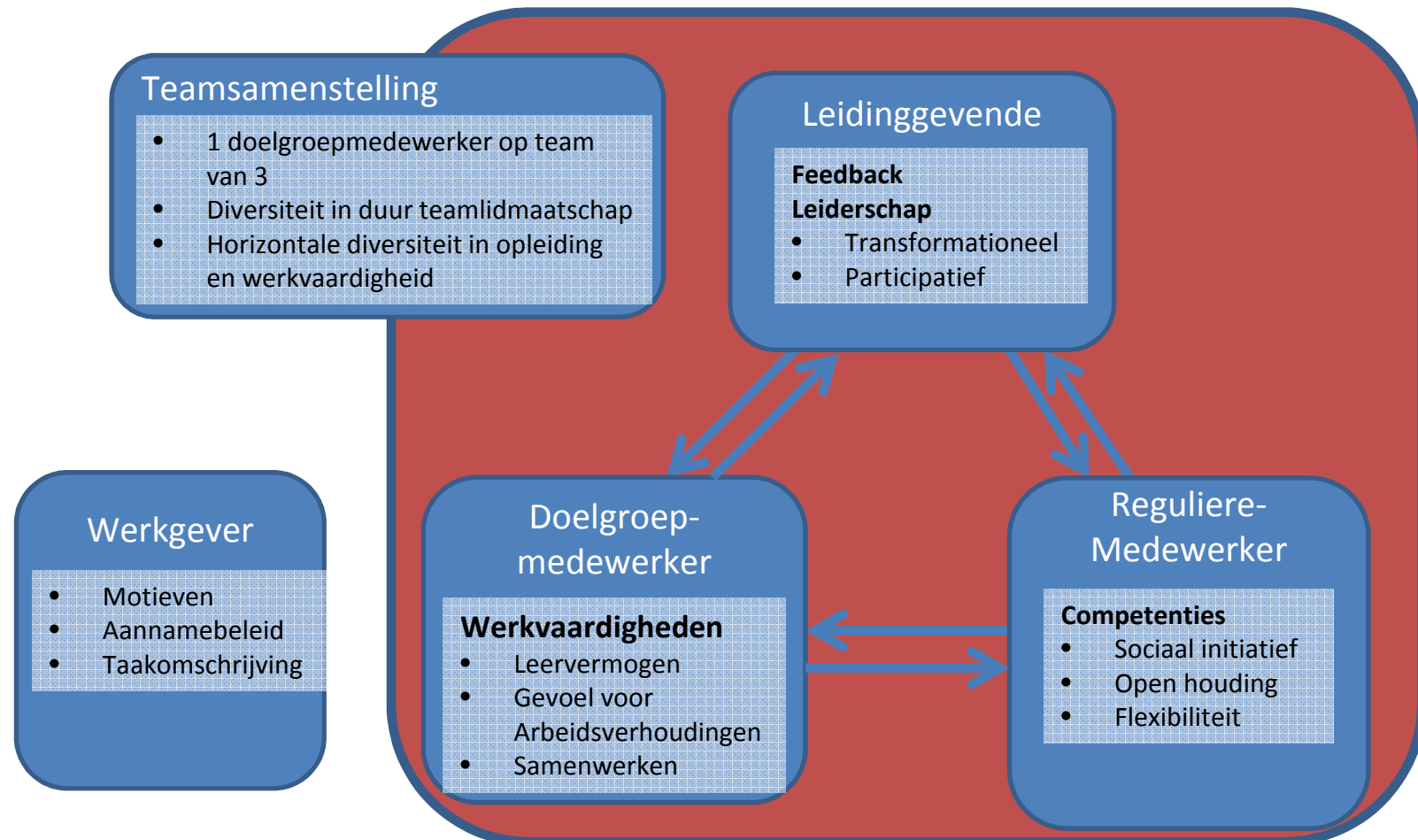
| Kenmerken van de 36 leidinggevenden | |
|-------------------------------------|--|
| Leeftijd | Veelal 22-59 jaar oud Gemiddeld 44 jaar |
| Werken in huidige organisatie | 0 tot 22 jaar (11 ½ jaar gemiddeld) |
| opleiding | Veelal MBO (25), HBO (7), overig (4) |

| Kenmerken van de 36 reguliere medewerkers | |
|---|---|
| Leeftijd | Veelal 27-50 jaar oud, (39 jaar gemiddeld) |
| Werken in huidige organisatie | 0 tot 16 jaar (8 jaar gemiddeld) |
| Type dienstverband | vast 23, tijdelijk 2, gedetacheerd 3, uitzendkracht 6, onbekend 2 |
| Opleiding | Laaggeschoold (17), MBO 2,3,4 (14), HAVO/VWO (2), HBO (2), onbekend (1). |

* Laaggeschoold:
opleiding onder
MBO 1 niveau

Wat zijn succesfactoren voor een productieve integratie in een gemengd team?

Het plaatje geeft een overzicht van de resultaten uit de mondeling afgenomen vragenlijsten. De rol van de werkgever is hieraan toegevoegd. We leggen de elementen uit het plaatje uit op de volgende pagina's.



Integratie en Prestatie

Teamsamenstelling

- 1 doelgroepmedewerker op team van 3
- Diversiteit in duur teamlidmaatschap
- Horizontale diversiteit in opleiding en werkvaardigheid

Er is een aantal aspecten in de teamsamenstelling waar werkgevers en leidinggevendenden rekening mee kunnen houden bij de samenstelling van een gemengd team.

- *Samenstelling 1:3* → 1 doelgroep medewerker op een team van drie, of 2 op een team van 6, 3 op een team van 9, etc.

Een teamsamenstelling van één doelgroepmedewerker en 2 reguliere medewerkers (waarvan 1 leidinggevende) draagt bij aan de integratie van een doelgroepmedewerker en hangt samen met betere prestaties. Zie de literatuur op slide 23 voor de reden waarom.

- *Diversiteit in duur teamlidmaatschap.*

Het blijkt gunstig voor de teamintegratie van de doelgroepmedewerker als er in het team verschillen zijn in de duur dat dat teamleden al onderdeel van het team zijn. Het is bijvoorbeeld makkelijker voor een doelgroepmedewerker om zich in te passen in een team waar zowel andere nieuwelingen zijn (medewerkers die er minder dan drie jaar werken), als mensen die er al een tijd werken (meer dan acht jaar). Hiermee worden de nadelen van separatie (zie slide 18) beperkt.

- *Horizontale diversiteit in opleiding en werkvaardigheid - variëteit*

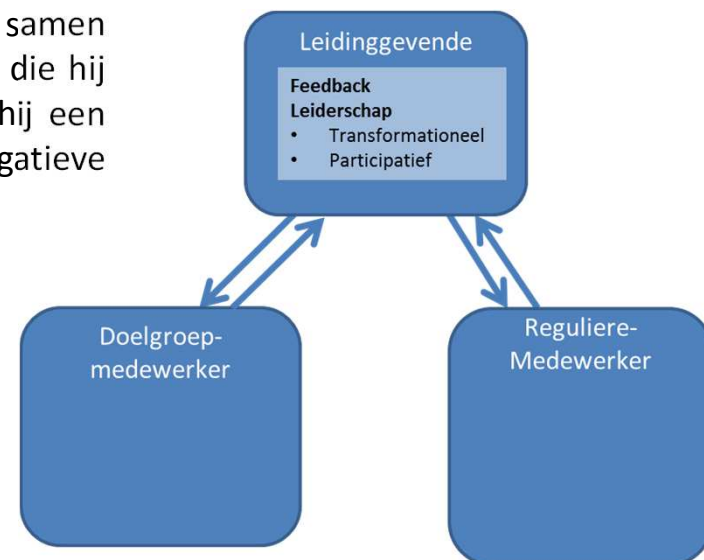
Zowel de doelgroepmedewerker als de reguliere medewerker hebben baat bij een gelijk opleidings- en werkervaringsniveau van teamleden. Grote verschillen in opleidingsniveau tussen de teamleden vormen een risico voor de prestaties van alle teamleden. Daarentegen zijn verschillen in opleiding en werkervaring (wat leidt tot uiteenlopende kennis en ervaring, bijvoorbeeld doordat medewerkers beide in verschillende organisaties al werkervaring hebben opgedaan), juist goed voor te teamprestaties en integratie. Alleen horizontale variëteit heeft dus voordelen (zie slide 19), verticale variëteit is lastig voor integratie en prestatie.

Integratie en Prestatie

Uit dit onderzoek komt naar voren dat de stijl van leidinggeven én van feedback geven verschilt voor reguliere medewerkers en voor doelgroepmedewerkers. In gemengde teams wordt een reguliere medewerker vaak om zijn bovengemiddelde prestaties naast een doelgroepmedewerker gezet. Hiermee schuilt het risico dat een reguliere medewerker méér leiding en feedback als hij minder goed gaat presteren. Een doelgroepmedewerker krijgt wél leiding en feedback. Voor een doelgroepmedewerker draagt dit bij aan zijn prestatie en integratie.

Dit onderzoek wijst uit dat een consequente manier van leidinggeven en feedback ook voor een reguliere medewerker belangrijk is. Voor een reguliere medewerker hangt dit samen met ervaren eerlijke waardering. Dit is de waardering die hij krijgt in vergelijking met collega's. Is dit eerlijk? Als hij een minder eerlijke waardering ervaart, dan heeft dit negatieve consequenties voor zijn prestaties.

De uitdaging in een gemengd team is om op dusdanige manier aan te sturen dat een doelgroepmedewerker goed integreert en presteert en dat de goed presterende reguliere medewerker een rechtvaardige waardering ervaart voor zijn inzet.



Integratie en Prestatie

Het belang van goede feedback door de leidinggevende voor medewerkers

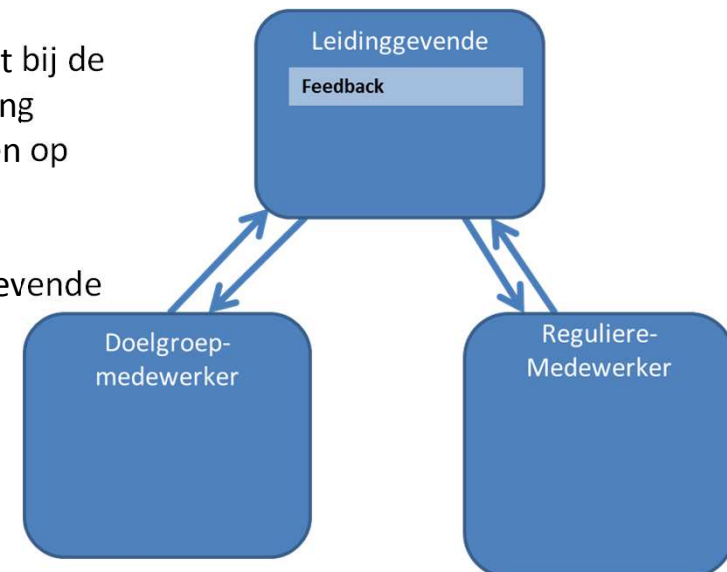
Goede feedback draagt voor een reguliere medewerker bij aan zijn ervaren gevoel van rechtvaardigheid en hij presteert dan ook beter. Voor een doelgroepmedewerker draagt het bij aan prestaties en integratie.

Wat houdt het in om goede feedback te geven¹⁹? Zie ook slide 25 en 26.

De leidinggevende:

- Benoemt *concreet* wat er goed (*positieve feedback*) en niet goed (*negatieve feedback*) gaat.
- Neemt geregeld de *tijd* feedback te geven.
- Geeft feedback als een medewerker er om *vraagt*.
- Geeft *eerlijke feedback*, namelijk als dat terecht is, aan de juiste persoon en op het juiste moment.
- Geeft *prettige feedback*, op een manier die aansluit bij de medewerker. Hij geeft feedback in de juiste omgeving (bijvoorbeeld zonder andere collega's er om heen en op een plek waar men elkaar goed kan verstaan).

Uit dit onderzoek blijkt dat de feedback die de leidinggevende geeft, niet altijd op dezelfde manier wordt gezien door de medewerker. Voor prestaties en integratie is de feedback die de medewerker ervaart belangrijker dan de feedback die de leidinggevende denkt te geven.



Integratie en Prestatie

Het belang van leiderschap van de leidinggevende voor medewerkers

Transformationeel leiderschap ¹⁵

Deze vorm van leiderschap draagt voor een reguliere medewerker bij zijn ervaren gevoel van rechtvaardigheid en voor een doelgroepmedewerker draagt het bij aan zijn prestaties en integratie.

Welk gedrag moet een leidinggevende laten zien? De leidinggevende:

Geeft het goede voorbeeld: Hij laat zien hoe medewerkers het werk moeten doen, en wat het vraagt om een goede medewerkers te zijn, zodat het de organisatie ten goede komt.

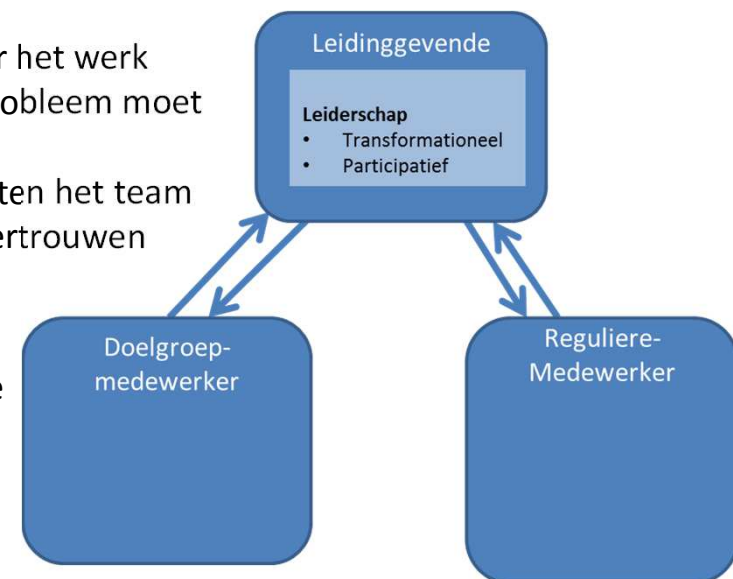
Motiveert: Hij maakt duidelijk dat het werk dat medewerkers doen belangrijk is en vertelt wat zij als team kunnen bereiken.

Stimuleert: Hij daagt uit om actief mee te denken over het werk (bijvoorbeeld wat de beste aanpak is, of hoe je een probleem moet oplossen)

Houdt medewerkers betrokken: zodra een teamlid buiten het team dreigt te vallen betreft hij deze er bij. Zo kweekt hij vertrouwen bij zijn medewerkers.

Participatief leiderschap

Deze vorm van leiderschap komt de integratie van alle medewerkers ten goede. Het houdt in dat de leidinggevende zijn medewerkers serieus neemt en laat meedenken in besluiten over het team.



Integratie en Prestatie

Het belang van werkvaardigheden²² van de doelgroepmedewerker voor gemengde teams.

Leervermogen draagt bij aan de prestaties van het team.

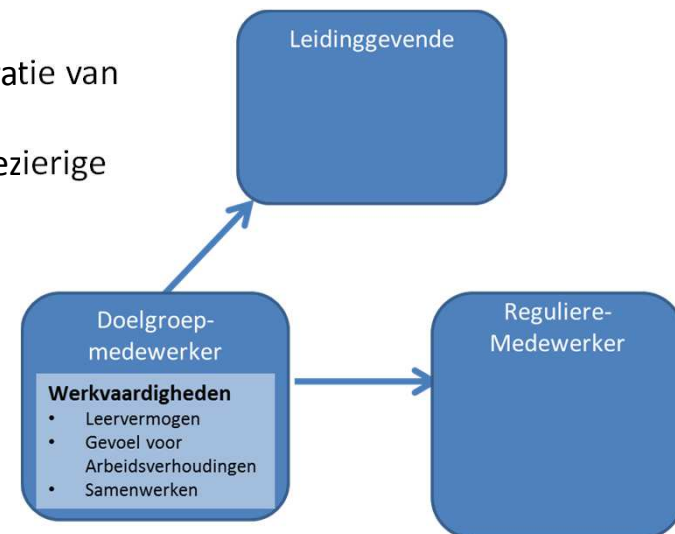
Het houdt in dat een doelgroepmedewerker zich blijft verbeteren in het werk en leert van fouten. Dit gaat sneller als hij vragen stelt als iets niet duidelijk is.

Gevoel voor arbeidsverhoudingen draagt bij aan prestaties van de doelgroepmedewerker en de integratie van de reguliere medewerker.

Het houdt in dat de doelgroepmedewerker werkopdrachten opvolgt en opdrachten van de leidinggevende accepteert ook als het nut niet direct zichtbaar is.

Samenwerken en collegialiteit dragen bij aan de integratie van medewerkers.

Het houdt in dat de doelgroep medewerker op een plezierige en ondersteunende manier samen kan werken met anderen en positief bijdraagt aan de werksfeer.



Integratie en Prestatie

Het belang van competenties van de reguliere medewerker voor gemengde teams.

Drie competenties die volgens literatuur belangrijk zijn bij het omgaan met verschillen bij mensen^{20 21} (zie slide 27), zijn ook belangrijk in gemengde teams.

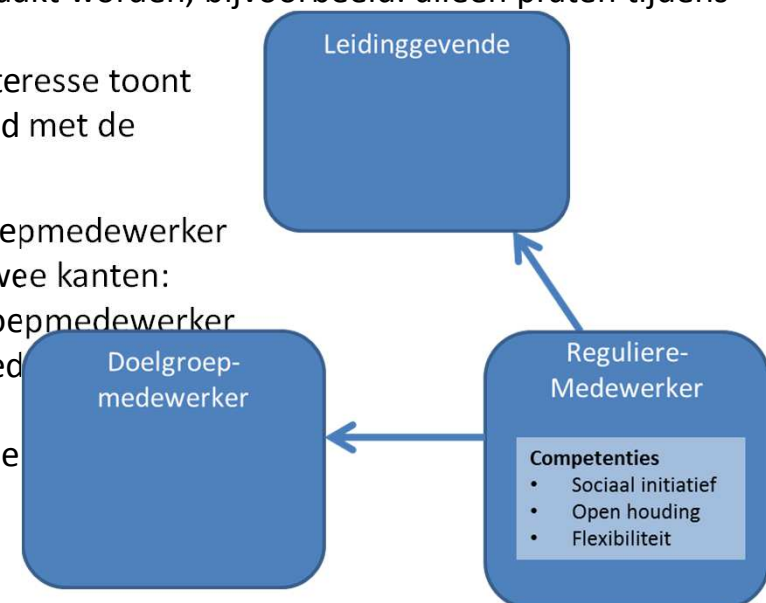
Sociaal initiatief draagt bij aan de teamprestaties en de prestaties van de doelgroep medewerker. Het houdt in dat de reguliere medewerker makkelijk contact legt en niet afwacht tot andere mensen op hem afstappen.

Een open houding draagt bij de integratie van de doelgroepmedewerker. Het kan de teamprestaties benadelen als deze open houding teveel leidt tot praten over zaken die niet met het werk te maken hebben. Om dit te voorkomen kunnen afspraken gemaakt worden, bijvoorbeeld: alleen praten tijdens de pauze.

Een open houding houdt in dat de reguliere collega interesse toont in de mening van anderen. Ook al is die mening in strijd met de eigen mening, hij staat daarvoor open.

Flexibiliteit draagt bij aan de prestaties van de doelgroepmedewerker en de teamprestaties. Ook dit mes snijdt echter aan twee kanten: als dezelfde flexibiliteit gevraagd wordt van de doelgroepmedewerker is dit een risico voor de integratie van de doelgroepmedewerker.

Flexibiliteit houdt in dat de reguliere medewerker makkelijk kan overschakelen van de ene activiteit op de andere en weinig moeite heeft met veranderingen in werk dan wel privé situaties.



Tot slot...

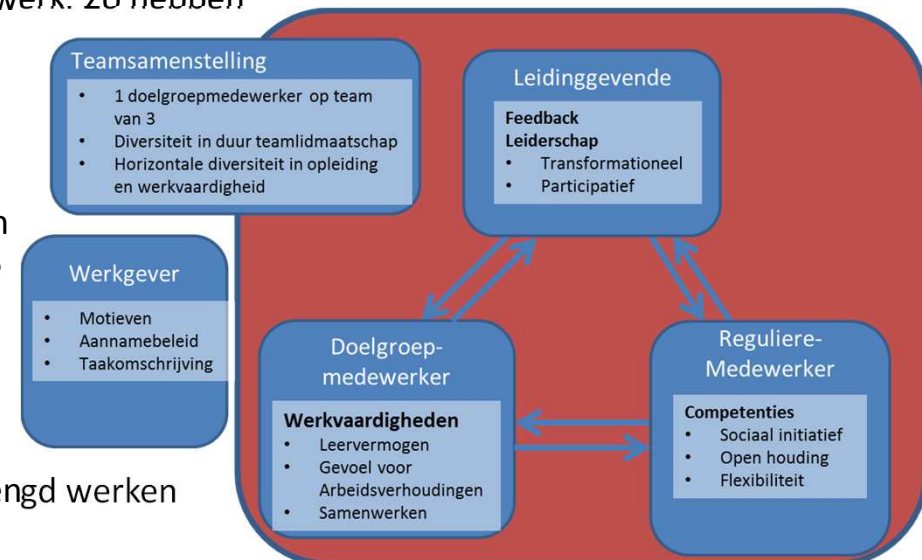
Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt duurzaam aan de slag in reguliere bedrijven.

Werkgevers zetten steeds vaker mensen vanuit de WSW/WWB en Wajong ('doelgroepmedewerkers') in. Een manier waarop dat kan is door *gemengd werken*. Gemengd werken biedt de mogelijkheid tot een duurzame arbeidsintegratie van doelgroepmedewerkers. Hierbij werken doelgroepmedewerkers in een team met reguliere medewerkers samen om teamdoelen te halen. De keuze voor gemengd werken hangt voor bedrijven af van de resultaten. De vraag daarbij is vaak: Presteert het team goed genoeg? Dat is niet altijd vanzelfsprekend door verschillen tussen medewerkers in gemengde teams (diversiteit).

Vanuit de diversiteitsliteratuur en in samenspraak met werkgevers hebben we daarom adviezen geselecteerd die helpen om de voordelen van diversiteit voor gemengde teams te benutten en de nadelen te beperken. Vervolgens hebben we een mondelinge vragenlijst afgenomen bij leidinggevenden, doelgroepmedewerkers en reguliere medewerkers van 36 gemengde teams. De resultaten zijn geanalyseerd en besproken in een leernetwerk. Zo hebben we succesfactoren voor gemengd werken gevonden.

De insteek vanuit diversiteitsliteratuur is nieuw. Het heeft nieuwe inzichten gegeven voor situaties die voorkomen in gemengde teams. Daarbij heeft het succesfactoren opgeleverd die wetenschappelijk zijn onderbouwd.

De figuur vat de succesfactoren voor gemengd werken samen.



Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt duurzaam aan de slag in reguliere bedrijven.

Samenvatting resultaten en aanbevelingen.

Werkgevers

In dit onderzoek zijn werkgevers bevestigd over hun motieven om te werken met doelgroepmedewerkers, over hun aannamebeleid en de taakomschrijving voor doelgroepmedewerkers. Een goed begin is het halve werk, blijkt! Zie slide 14 voor een overzicht. De ervaringen van deze werkgevers hebben meer achtergrondinformatie gegeven voor dit project. De succesfactoren op grond van diversiteitsliteratuur en het daaruit opgezette vragenlijstonderzoek volgen hieronder.

Teamsamenstelling:

Dit onderzoek laat zien dat een teamsamenstelling van 1:3 (een doelgroepmedewerker op een team van drie, of twee op een team van 6, etc) bijdraagt aan prestaties van het team. Het is ook makkelijker om te integreren in een team waar niet alle teamleden lang werken. Een combinatie van ervaren medewerkers (langer dan 8 jaar werkzaam) en relatief nieuwe medewerkers (korter dan 3 jaar werkzaam) is optimaal. Tenslotte maken verticale verschillen de prestaties lastig terwijl horizontale verschillen gunstig zijn (zie slide 36 voor meer informatie). Werkgevers en leidinggevenden kunnen hier rekening mee houden als zij een doelgroepmedewerker in een gemengd team willen laten werken.

Leidinggeven en feedback:

Een transformationele manier van leidinggeven, participatief leiderschap én goede feedback geven zijn erg belangrijk in gemengde teams (zie ook slide 37 tot en met 39 voor een beschrijving hiervan). Dit blijkt niet vanzelfsprekend te gebeuren. Dit onderzoek laat zien dat de meningen vaak verdeeld zijn. Medewerkers ervaren deze aansturing en feedback lang niet altijd, ook niet als de leidinggevende denkt dit wel te doen. Het is dus aan te raden een leidinggevende te selecteren die het kan, of hem te ondersteunen bij het ontwikkelen ervan. We raden ook aan om de mening van teamleden te vragen, om te kijken of een leidinggevende deze vaardigheden laat zien.

Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt duurzaam aan de slag in reguliere bedrijven.

Samenvatting resultaten en aanbevelingen- vervolg.

Werkvaardigheden doelgroepmedewerker:

Leervermogen, gevoel voor arbeidsverhoudingen en samenwerken zijn belangrijke vaardigheden voor een doelgroepmedewerker in een gemengd team. Zie ook slide 40 voor een beschrijving hiervan. Hierop selecteren is aan te raden. Ook kan er een proefperiode worden afgesproken met de doelgroepmedewerker. Hij krijgt dan de kans om te laten zien of hij deze vaardigheden nog wat kan ontwikkelen. Het werk moet hier dan wel op worden aangepast, om een doelgroepmedewerker niet te overvragen. Als blijkt dat een medewerker wel past in de organisatie, maar deze vaardigheden minder beheerst, moet het werk hierop worden aangepast.

Competenties reguliere medewerker:

Sociaal initiatief, een open houding en flexibiliteit zijn belangrijke competenties van een reguliere medewerker (Zie ook slide 41 voor een beschrijving hiervan). Bij het zoeken van een naaste collega voor de doelgroepmedewerker raden we aan om niet alleen op goede prestaties (voorbeeldfunctie), maar ook op deze competenties te selecteren. Als de reguliere medewerker al samenwerkt met de doelgroepmedewerker dan is het belangrijk dat de leidinggevende op deze competenties goede feedback geeft aan de reguliere medewerker (zie slide 38 voor een omschrijving van 'goede' feedback).

Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt duurzaam aan de slag in reguliere bedrijven.

Tot slot...

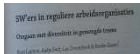
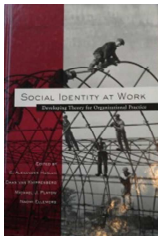
Er zijn verschillende manieren om medewerkers vanuit de WWB/WSW/ Wajong in te zetten in reguliere organisaties. Gemengd werken onderscheid zich van andere manieren (bijvoorbeeld groepsdetachering) door de *nadruk op samenwerken in een team*. Dit geeft doelgroepmedewerkers de kans op een duurzame arbeidsintegratie en meer sociale inclusie door contact met reguliere medewerkers van de organisatie.

We hopen dat dit project werkgevers, klantmanagers en andere belanghebbenden inspireert om ook deze optie te overwegen én mogelijk te maken. Dit onderzoek geeft hierbij een aantal succesfactoren.

- Heeft u interesse, of wilt u advies bij deze manier van werken?
- Heeft u aanvullingen, of opmerkingen, omdat onderzoek nooit 'af' is?
- Wilt u bijdragen of meewerken aan vervolgonderzoek?

Neem dan contact op met: Kyra Luijters, onderzoeker/adviseur TNO, Kyra.Luijters@tno.nl, 088-866 18 97

Literatuurlijst



- ¹ Luijters, K., Smit, A., Dorenbosch, L. & Giesen, F. (2012). SW'ers in reguliere arbeidsorganisaties; Omgaan met diversiteit in gemengde teams. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 28 (1), 49-63.
- ² Harrison, D.A., Klein, K.J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32 (4), 1199 - 1228.
- ³ Byrne, D. (1971). *The Attraction Paradigm*. New York: Academic Press.
- ⁴ Turner, J.C., Hogg, M.A., Oakes, P.J., Keicher, S.D., & Wetherell, M.S. (1987). *Rediscovering the Social Group: A Self-categorization Theory*. Oxford: Blackwell.
- ⁵ Tyler T.R., & Lind, E.A. (1992). A relational model of authority in groups. In M. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (vol. 25, pp.115-192). New York: Academic Press.
- ⁶ Colquitt, J.A., Noe, R.A., & Jackson, C.L. (2002). Justice in teams: Antecedents and consequences of procedural justice climate. *Personnel Psychology*, 55, 83-109.
- ⁷ Koopmans, L., Bernaards, C.B., Hildebrandt, V.H., Van Buuren, S., Van der Beek, A.J., and De Vet, H.C.W. (2013). Development of an Individual Work Performance Questionnaire. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1).
- ⁸ Lee, K. & Allen, N.J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131-142.
- ⁹ Vegt, van der, G.S., Bunderson, S., & Kuipers, B. (2010). Why turnover matters in self-managing work teams: Learning, social integration, and task flexibility. *Journal of Management*, 36(5), 1168-1191.
- ¹⁰ Haslam, S.A., van Knippenberg, D., Platow, M. & Ellemers, N. (Eds) (2003). *Social Identity at Work: Developing Theory for Organizational Practice*. New York: Psychology Press.

¹¹ West, M.A., Dawson, J.F., Lyubovnikova, J. & Carter, M.R. (unpublished manuscript). *24-Karat or Fools Gold? Consequences of Authentic and Pseudo Team Membership in Healthcare Organizations.*

¹² Goodenow, C. (1993). The psychological sense of school membership among adolescents: scale development and educational correlates. *Psychology in the Schools, 30*, 79-90.

¹³ Kanter, R.M. (1977a). Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women. *American Journal of Sociology, 82*, 965-990.

¹⁴ Kanter, R.M. (1977b). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.

¹⁵ Yammarino, F. J., & Bass, M. B. 1990. Transformational leadership and multiple levels of analysis. *Human Relations, 10*, 975-995.

¹⁶ Somech, A. (2006). The effects of leadership style and team process on performance and innovation in functionally heterogeneous teams. *Journal of Management, 32*(1), 132-157.

¹⁷ DeRue, D., Barnes, C.M., & Morgeson, F.P. (2010). Understanding the motivational contingencies of team leadership. *Small Group Research, 41*(5), 621-651.

¹⁸ Hazelzet, A., Sanders, J., Langelaan, S., Giesen, F., Keijzer, L. (2012). *Stimulieren van scholing bij lager opgeleide werknemers. Duurzame inzetbaarheid*. TNO rapport.

¹⁹ Steelman, L.A., Levy, P.E., & Snell, A.F. (2004). The feedback environment scale: construct definition, measurement, and validation. *Educational and Psychological Measurement, 64*(1), 165-184.

²⁰ van der Zee, K.I., & van Oudenhoven, J.P.L.M. (2001). The Multicultural Personality Questionnaire: reliability and validity of self- and other ratings of multicultural effectiveness. *Journal of Research in Personality, 35*, 278-288.

²¹ van der Zee, K.I., & van Oudenhoven, J.P.L.M. (2000). The Multicultural Personality Questionnaire: A multidimensional instrument of multicultural effectiveness. *European Journal of Personality, 14*, 291-309.

²² Dariuz, www.Dariuz.nl

Why Turnover Matters in Self-Managing
Work Teams: Learning, Social Integration,
and Task Flexibility

Gerben S. van der Veegt
Gerrit van Oort
Stuart Bunderson
Washington University in St. Louis
Ben Kuipers
Erasmus University

Journal of Applied Psychology
2007, Vol. 92, No. 1, 10-28

Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance:
The Role of Affect and Cognitions

Kibeom Lee and Natalie J. Allen
University of Western Ontario

Copyright 2002 by the American Psychological Association, Inc.
0893-3200/02/\$12.00 DOI: 10.1037/0021-9010.92.1.10

THE FEEDBACK ENVIRONMENT SCALE: CONSTRUCT
DEFINITION, MEASUREMENT, AND VALIDATION

LISA A. STEELMAN
Florida Institute of Technology

PAUL E. LEVY AND ANDREA F. SNELL
University of Akron

Understanding the
Motivational Contingencies
of Team Leadership

D. Scott DeRue¹, Christopher M. Barnes²,
and Frederick P. Morgeson³

Small Group Research
41(5) 621-651
© The Author(s) 2010
Reprints and permission:
sagepub.com/journalsPermissions.nav
DOI: 10.1177/1046496410373668
<http://jgr.sagepub.com>
SAGE