

BOVEN BEPERKINGEN UITSTIJGEN

Een kwalitatief onderzoek naar de bijdrage van begeleiding aan de productiviteit en sociale integratie van Wajongers bij grote private werkgevers



Annemieke Visscher

Masterthese Strategisch Human Resource Management

Boven Beperkingen Uitstijgen

Een kwalitatief onderzoek naar de bijdrage van begeleiding aan de productiviteit en sociale integratie van Wajongers bij grote private werkgevers

Utrecht, 25 februari 2016

Student: Annemieke Visscher | 3521397 | anvisscher@gmail.com

Opleiding:

Masterthese Strategisch Human Resource Management

Universiteit Utrecht, Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap

Begeleider: Dr. H.H.A. van Berkel

Tweede beoordelaar: Dr. M. Thunnissen

Voorwoord

Beste lezer,

Wat ben ik trots op het stuk wat voor u ligt. Hoewel veel mensen het schrijven van hun scriptie als onaangename tijd beschrijven, kan ik zeggen dat ik het afgelopen jaar als meest interessante, leerzame en uitdagende periode van mijn studie heb ervaren. Ik heb het Nederlandse veld van 'inclusief ondernemen' mogen ontdekken en ingangen gekregen om bij tientallen organisaties hun *best practices* op dit gebied te onderzoeken. Met grote dankbaarheid denk ik terug aan de kansen die ik tijdens mijn stage heb gekregen van Geoffrey Bus (Accenture), Frederike van Oostveen en Kim Schumacher (AWVN). De praktijkkennis die ik heb opgedaan, heb ik voortgezet in deze wetenschappelijke scriptie over een van deze succesvolle praktijken: begeleiding.

Grote dank gaat ook uit naar mijn respondenten. De HR-medewerkers, intern begeleiders en jobcoaches. Bovendien enorme dank voor de vijf respondenten met een Wajongstatus: zij voegen stuk voor stuk een geweldige waarde toe binnen hun organisaties en zijn daarmee hét bewijs dat mensen met een arbeidsbeperking heus wel kunnen participeren in de reguliere arbeidsmarkt. Ik ben blij dat ik hen een plek heb kunnen geven in dit onderzoek. Het is belangrijk dat ook hun verhaal gedeeld wordt. Dit onderzoek is voor hen, in de hoop dat de resultaten zullen bijdragen aan de vergroting van de kansen op een duurzame participatie.

De afgelopen maanden hebben me niet alleen veel geleerd over Wajongers en inclusief ondernemen, maar ook over mijn eigen creativiteit en vaardigheden als onderzoeker. Hierin wil ik graag mijn scriptiebegeleider Rik van Berkel noemen. Met een grote betrokkenheid bij mijn onderzoeksthema gaf hij me de juiste aanwijzingen in het proces van – zoals hij dat zelf eens noemde – 'resocialiseren van psychologisch kwantitatief onderzoek'. Ondanks mijn initiële behoefte aan sturing en bevestiging, liet hij me op een paar momenten zwemmen. Juist deze momenten waarbij ik op mijzelf aangewezen was, hebben mij geleerd dat ik mag vertrouwen op mijn eigen intuïtie en kunde. Rik, dankjewel voor je geduld, je waardevolle ideeën en kritische feedback!

Als laatste wil ik mijn dank uiten naar mijn geliefden: Soes, Mar en Michiel. Door jullie steun ben ik een betere onderzoeker geworden en daarenboven een beter mens!

Veel leesplezier!

Annemieke Visscher, februari 2016

Samenvatting

Aanleiding

De huidige maatschappelijke situatie toont dat Nederlandse werkgevers de komende jaren moeten investeren in arbeidsbeperkte werknemers. Voor grotere private werkgevers vormt dit een uitdaging: het gaat al snel om tientallen plaatsingen van een voor hen veelal onbekende werknemersgroep. Daar ruim een derde van de Wajongers nu nog niet of beschermd werkt terwijl ze wel geschikt zijn voor regulier werk, ligt hier een potentiële werknemersdoelgroep voor werkgevers. Wetenschappelijk onderzoek laat zien dat werkgevers lage verwachtingen hebben over de productiviteit en sociale integratie van deze groep, twee belangrijke voorspellers van een duurzaam dienstverband. Literatuur over de succesvolle (doch onbekende) HR-praktijk begeleiding rechtvaardigde een onderzoek naar de inhoud en organisatie van begeleiding. Daarbij was evenzeer van belang dat de betekenisgeving van verschillende actoren in kaart werd gebracht. Al met al was een behoefte aan onderzoek gericht op de bijdrage van begeleiding aan de productiviteit en sociale integratie van Wajongers bij inmiddels 'inclusief ondernemende' grote private organisaties. Dit heeft geleid tot de volgende onderzoeksvraag: *Welke invulling krijgt begeleiding voor Wajongers bij grote private werkgevers en wat is volgens betrokken actoren de bijdrage van de aanwezige begeleidingsvormen aan de productiviteit en sociale integratie van deze werknemers?*

Highlights uit de literatuur

Literatuur laat zien dat arbeidsbeperkten gepositioneerd worden als heterogene werknemersgroep waarover hardnekkige vooroordelen leven. Over de productiviteit van arbeidsbeperkten zijn tegenstrijdige onderzoeksresultaten; wat betreft sociale integratie blijkt dat arbeidsbeperkten een 'bijzondere positie' innemen. De literatuur over begeleiding laat geen totaalbeeld van de *inhoudelijke* begeleidingselementen zien; losse elementen die genoemd worden zijn begeleiding bij werkzaamheden, conflicthantering, werknemersvaardigheden en privésituatie. Wat betreft de *organisatie* van begeleiding is bekend dat driekwart van de Wajongers zowel begeleiding van een jobcoach vanuit een extern re-integratiebureau als van een organisatielid (intern begeleider) ontvangt. Toch is alleen onderzoek uitgevoerd naar (de effecten van) het inzetten van individuele begeleiders.

Methodische verantwoording

Vanwege de onbekendheid over de invulling van begeleiding en het doel om betekenisgeving van verschillende actoren te verzamelen, is gekozen voor een kwalitatieve interpretatieve onderzoeksstrategie. De onderzoekspopulatie bestaat uit vier respondentengroepen van drie grote private inclusieve organisaties: HR-medewerkers, Wajongers met verstandelijke of psychische beperking, intern begeleiders (collega's/leidinggevend) en jobcoaches. Data zijn middels 19 semigestructureerde interviews verzameld.

Resultaten

Contextschets

Uit de interviews blijkt dat HR-medewerkers betrokken zijn bij beleid gericht op organisatie van begeleiding en niet bij de inhoud. Twee van de drie organisaties hebben een buddysysteem georganiseerd en zetten externe jobcoaches in; de derde organisatie heeft verschillende intern begeleiders en zet zowel externe als interne jobcoaches in.

Begrenzing als probleem voor productiviteit en sociale integratie

Elke Wajonger is anders en heeft andere mogelijkheden en belemmeringen. Respondenten beschrijven een aantal veelvoorkomende elementen die belemmeringen kunnen vormen voor de productiviteit en sociale integratie van deze werknemers: hun onzekerheid;

cognitieve beperkingen die zich in een trager begrip of in uitblijven van (werknemers)vaardigheden uiten; sociale beperkingen; problemen in de privésituatie; beeldvorming van collega's.

Bijdragende elementen van begeleiding

Begeleiding kan volgens respondenten een deel van de oplossing bieden voor bovenstaande begrenzings. Er zijn vier elementen geïdentificeerd die te maken hebben met de *organisatie* van de begeleiding:

- een intensieve begeleiding in de beginfase waardoor Wajongers de mogelijkheid krijgen om werkzaamheden eigen te maken en zich veilig te voelen;
- een vast aanspreekpunt met interne begeleiders, ook wel buddies genoemd, met ruime werkervaring bij de organisatie en geduld, inlevingsvermogen en bereidheid om tijd vrij te maken;
- een jobcoach die de rol vervult van kennisbaak, bemiddelaar en (onafhankelijke) belangenbehartiger omdat Wajongers niet altijd *kunnen* of *durven* te benoemen wat zij nodig hebben om hun werkzaamheden goed uit te voeren;
- de onderlinge afstemming en kennisoverdracht tussen de verschillende begeleiders.

Inhoudelijk gezien zijn er drie gebieden in de begeleiding die positief uitwerken:

- werkinhoudelijke begeleiding gericht op hoe de taken door de Wajongers uitgevoerd worden en hoe de organisaties qua werksystemen in elkaar steken;
- persoonlijke begeleiding gericht op:
 - persoonlijke (werknemers)vaardigheden: ontwikkeling van een positiever zelfbeeld; vaardigheden op het gebied van versterken van bijvoorbeeld concentratievermogen en overzicht houden; algemene werknemersvaardigheden als en representativiteit;
 - privé- en thuisituatie: controle krijgen over worstelingen in privé sferen;
- begeleiding gericht op sociale interactie met collega's:
 - begeleiding voor Wajongers, gericht op de *kwantiteit* van sociale interactie tussen Wajongers en collega's en de *kwaliteit* van communicatie; de bemiddelaarsrol tussen de Wajonger en collega en het ondersteunen in het al dan niet praten over de beperking;
 - begeleiding aan collega's door voorlichting aan collega's; begrip te creëren en door het goede voorbeeld te geven.

Conclusie en discussie

Uit het onderzoek blijkt dat begeleiding Wajongers de mogelijkheid biedt om hun werkgedrag aan te passen en te optimaliseren met betrekking tot hun productiviteit en sociale integratie. Bij de invulling van begeleiding bij de drie grote private werkgevers worden bovenstaande inhoudelijke en organisatorische elementen onderscheiden. Nieuwe inzichten aan de wetenschap zijn gevormd wat betreft een totaalbeeld van inhoudelijke elementen van begeleiding, de unieke bijdragen die verschillende begeleiders hebben en het belang van kennisoverdracht en een intensieve start. Ook blijken betrokken actoren het vaak eens te zijn over (de toegevoegde waarde van) begeleiding en is een nieuwe begeleidingsactor aan het licht gekomen: de interne jobcoach. Organisaties wordt aanbevolen begeleiding pro-actief in plaats van reactief te organiseren. Ook is het vanwege hun unieke bijdrage zinvol om zowel een buddy als een externe jobcoach in te zetten voor begeleiding en interne jobcoaches op te leiden over arbeidsbeperkingen. Hoewel geen sprake is van *één beste aanpak*, dienen de vastgestelde elementen uit het onderzoek goed als leidraad voor de inrichting van een succesvolle begeleiding.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	1
1.1	Aanleiding	1
1.2	Doelstelling en onderzoeksvraag	4
1.3	Relevantie onderzoek	5
1.4	Leeswijzer	6
2	Theoretisch kader	7
2.1	Positionering van arbeidsbeperkten als werknemersgroep in de literatuur	7
2.1.1	<i>Diversiteit op de werkvloer</i>	8
2.1.2	<i>Heterogene werknemersgroep</i>	8
2.1.3	<i>Vooroordelen en veranderende attitudes</i>	9
2.2	Functioneren van arbeidsbeperkten in reguliere arbeidsorganisaties	10
2.2.1	<i>Productiviteit</i>	10
2.2.2	<i>Sociale integratie</i>	12
2.2.3	<i>Samenhang tussen productiviteit en sociale integratie</i>	14
2.3	Strategisch Human Resource Management en begeleiding	15
2.3.1	<i>(Strategisch) HRM</i>	16
2.3.2	<i>Achtergrond van begeleidingsliteratuur</i>	17
2.3.3	<i>Inhoud van begeleiding</i>	18
2.3.4	<i>Organisatie van begeleiding</i>	18
2.4	Verwachtingen op basis van theoretisch kader	23
3	Methodische verantwoording	25
3.1	Onderzoekstrategie	25
3.2	Onderzoekspopulatie	26
3.2.1	<i>Selectie van organisaties</i>	26
3.2.2	<i>Selectie respondenten</i>	27
3.3	Methode van dataverzameling	28
3.3.1	<i>Semigestructureerde interviews</i>	28
3.3.2	<i>Onderzoeksperiode</i>	29
3.3.3	<i>Rol van de onderzoeker</i>	29
3.3.4	<i>Data-analyse</i>	30
3.4	Maatregelen ten gunste van de kwaliteit van het onderzoek	31
3.4.1	<i>Betrouwbaarheid</i>	31
3.4.2	<i>Validiteit</i>	31

4	Resultaten	33
A.	Contextschets	33
4.1	HR-beleid en begeleidingsactoren in de onderzochte organisaties	33
4.1.1	<i>Rol van HR</i>	34
4.1.2	<i>Jobcoaches</i>	34
4.1.3	<i>Intern begeleiders</i>	35
4.2	Definities van constructen productiviteit en sociale integratie	36
4.2.1	<i>Productiviteit</i>	36
4.2.2	<i>Sociale Integratie</i>	36
4.2.3	<i>Verband tussen productiviteit en sociale integratie</i>	37
	<i>Samenvatting: Contextschets</i>	37
B.	Begrenzing als probleem voor productiviteit en sociale integratie	38
4.3	Onzekerheid	38
4.4	Cognitieve beperkingen	38
4.5	Sociale beperkingen	39
4.6	Privésituatie	40
4.7	Beeldvorming van collega's	40
	<i>Samenvatting: Begrenzing als probleem voor productiviteit en sociale integratie</i>	41
C.	Begeleiding als oplossing voor productiviteit en sociale integratie	42
4.8	Organisatorische elementen	42
4.8.1	<i>Een intensieve begeleiding in de beginfase</i>	42
4.8.2	<i>De buddy, het vaste aanspreekpunt</i>	44
4.8.3	<i>De jobcoach, kennisbaak en onafhankelijke belangenbehartiger</i>	46
4.8.4	<i>Afstemming tussen begeleiders</i>	49
	<i>Samenvatting: Begeleiding als oplossing – organisatorische elementen</i>	50
4.9	Inhoudelijke elementen	51
4.9.1	<i>Werkinhoudelijke begeleiding</i>	51
4.9.2	<i>Persoonlijke begeleiding</i>	53
4.9.3	<i>Begeleiding gericht op sociale interactie met collega's</i>	56
	<i>Samenvatting: Begeleiding als oplossing – inhoudelijke elementen</i>	60
5	Conclusie	61
5.1	Belemmerende factoren met betrekking tot productiviteit en sociale integratie	61
5.2	Begeleiding als oplossing	62
5.2.1	<i>HR-beleid voor begeleiding</i>	62
5.2.2	<i>Inhoud begeleiding</i>	63
5.2.3	<i>Organisatie begeleiding</i>	65
5.3	Beantwoording hoofdvraag	67

6	Discussie	69
6.1	Nieuwe wetenschappelijke inzichten	69
6.1.1	<i>Inhoud van begeleiding</i>	69
6.1.2	<i>Rolverdeling van begeleiders</i>	69
6.1.3	<i>Beleid</i>	71
6.2	Methodologische beperkingen en validiteit van het onderzoek	71
6.3	Implicaties voor vervolgonderzoek	73
6.4	Aanbevelingen voor de praktijk	74
7	Referenties	76
8	Bijlagen	81
I.	Correspondentie organisaties	81
II.	Topiclijsten	82
III.	Codeboom Nvivo	84
IV.	Uitgebreide contextschets onderzochte organisaties	86
V.	Capita Selecta	88

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Arbeidsbeperkten in Nederland moeten aan de slag! Een arbeidsbeperkte is iemand die vanwege een langdurige of chronische ziekte of door een verstandelijke, psychische en/of een lichamelijke beperking belemmeringen ervaart in het vinden van een baan of het krijgen of behouden van een baan (Bulkmans, Van Maarseveen, Van der Spek & Weel, 2013). Arbeidsparticipatie van arbeidsbeperkten blijkt structureel achter te lopen bij die van werknemers uit andere kwetsbare arbeidsgroepen zoals vrouwen, allochtonen en ouderen (UWV, 2014a). Vanwege hun beperkte arbeidspotentieel zijn arbeidsbeperkten veelal afhankelijk van (financiële) sociale zekerheid, in dit geval ondersteuning vanuit de overheid. De overheidskosten voor arbeidsbeperkten zijn fors gestegen, mede vanwege de aanzienlijke groei van de zogeheten 'Wajong'-doelgroep (UWV, 2014b). Dat is de groep mensen die voor hun 18^e levensjaar of tijdens hun studie (deels) arbeidsongeschikt zijn geraakt. Door regelingen voor arbeidsbeperkten in Nederland substantieel te veranderen, heeft de overheid de laatste jaren het accent verschoven van inkomensbescherming naar activering en re-integratie. Met de invoering van de Participatiewet per 1 januari 2015 streeft de overheid er naar meer mensen met een arbeidsbeperking aan het werk te krijgen door de regelingen Wet sociale werkvoorziening (WSW), Wet werk en bijstand (WWB) en een deel van de Wet arbeidsongeschiktheidsvoorziening jonggehandicapten (Wajong) samen te voegen. De Participatiewet moet bijdragen aan de totstandkoming van een zogenoemde 'inclusieve arbeidsmarkt', waar mensen met een arbeidsbeperking een eerlijke kans krijgen op een baan en iedereen naar vermogen werkt (Ministerie van SZW, 2014).

Sociale partners hebben, als reactie op de Participatiewet en het voorstel van het Kabinet om een wettelijk quotum in te stellen, in het Sociale Akkoord van 11 april 2013 afgesproken extra banen te creëren voor mensen met een arbeidsbeperking (Stichting van de Arbeid, 2013). In deze wettelijk vastgelegde 'Banenafspraken' beloven werkgevers gezamenlijk 125.000 extra banen te realiseren voor 2026, waarvan 100.000 in de private sector en 25.000 in de publieke sector. Organisaties met meer dan 25 werknemers zijn 'quotumplichtig' en riskeren een boete van €5.000 per niet gerealiseerde baan. Mochten werkgevers niet in staat zijn om zich aan de banenafspraken te houden en in 2015 gezamenlijk 10.000 banen te realiseren, treedt alsnog een quotumregeling in werking met hetzelfde aantal banen. Of het werkgevers gelukt is om in 2015 dit aantal te realiseren, zal de Staatssecretaris binnenkort bekend maken.

De verschuivingen van verwachtingen en verantwoordelijkheid vanuit de overheid heeft grote gevolgen voor zowel reguliere werkgevers, als voor de genoemde doelgroepen. Bij het opmaken van de balans blijkt dat grofweg één op de tien reguliere werkgevers één of meerdere arbeidsbeperkte(n) in dienst heeft die onder de Participatiewet valt (UWV, 2014a). De groep arbeidsbeperkten neemt tot op heden niet of nauwelijks deel aan het reguliere arbeidsproces: in de meeste gevallen werken zij niet en als zij wel werken is dit meestal in een niet-reguliere setting (Van Horssen, 2012). Bijvoorbeeld voor Wajongers: met een aantal van bijna 250.000 in 2015 (UWV, 2015a), vertegenwoordigen zij ruim een derde van de totale Participatiewet-doelgroep (Movisie, 2014). Hoewel de

inschatting van het UWV is dat 53% van de Wajongers een vorm van betaalde arbeid kan verrichten, is slechts 23% van de Wajongers werkzaam, waarvan de helft bij reguliere werkgevers en de andere helft in of via de sociale werkvoorziening (SW) (UWV, 2015b; Horsen, Blommesteijn & Brukman, 2009). Hoewel Wajongers tot op heden relatief veel in beschutte afdelingen of aparte bedrijven geplaatst worden, waar geen integratie met regulier, niet-arbeidsbeperkt personeel plaatsvindt, zullen zij door de huidige wetgeving in toenemende mate op individuele basis moeten participeren in reguliere arbeidsorganisaties. Behalve dat de instroom van Wajongers laag is, blijkt ook dat zij gemiddeld genomen minder lang een baan behouden dan reguliere, niet-beperkte werknemers; zo is de helft van de Wajongers die bij reguliere werkgevers aan de slag gaan binnen een jaar hun baan weer kwijt (Jehoel-Gijsbers, 2010 in Van Horssen, 2012). Tot slot blijkt uit verscheidene onderzoeken dat een beduidend deel van Nederlandse private werkgevers bereid is om arbeidsbeperkten aan het werk te helpen, maar dat kennis over de praktische invulling (deels) bij hen ontbreekt (zie o.a. UWV, 2014a). Deze kennis is echter noodzakelijk voor een succesvolle plaatsing en een duurzaam dienstverband voor Wajongers.

Een veelgebruikte verklaring die in de wetenschappelijke literatuur wordt gegeven voor de lage participatiegraad van arbeidsbeperkten is dat werkgevers een negatieve attitude hebben jegens hen hebben als potentiële werknemers. Werkgevers hebben bijvoorbeeld lage verwachtingen van hetgeen deze personen te bieden hebben wat betreft werk, *de productiviteit*, alsmede wat nodig is om hen te integreren op de werkvloer, *de sociale integratie* (McFarlin, Song, Sonntag, 1991). Deze twee maatstaven worden door wetenschappers beschouwd als belangrijke voorspellers voor de duurzaamheid van een dienstverband. Bij productiviteit gaat het om de acties, gedragingen en uitkomsten van werknemers die bijdragen aan het behalen van de organisatiedoelen (Koopmans, 2011). Wanneer een arbeidsbeperkte niet de (door de leidinggevende) verwachte productieve bijdrage levert binnen zijn of haar functie, is de kans aanzienlijk dat deze wordt ontslagen (Deckop, Konrad, Perlmutter & Freely, 2006). Wat betreft de sociale integratie kan iemand als succesvol geïntegreerd beschouwd worden, wanneer hij of zij door collega's en leidinggevendenden als volwaardig lid van de groep wordt gezien (Vornholt, Uitdewilligen & Nijhuis, 2013). Verschillende onderzoeken hebben uitgewezen dat mensen met een arbeidsbeperking moeilijk succesvol integreren wanneer zij eenmaal aangenomen zijn in de reguliere organisatiecontext (Fabian, Edelman & Leedy, 1993; Vornholt et al., 2013; Colella, 1994).

Aanpassingen in (Strategisch) Human Resource Management (SHRM) zouden personen met een arbeidsbeperking in staat stellen om werk te verkrijgen én te behouden. Dat blijkt uit wetenschappelijk onderzoek van Solovieva, Dowler & Walls (2010) onder 229 kleine en grote private organisaties. Deze werkgevers maakten aanpassingen in zowel het werving- en selectiebeleid, als in de werkplek en de begeleiding. Met name de begeleiding wordt als belangrijke factor genoemd voor het wegnemen van belemmeringen in productiviteit en sociale integratie (o.a. Storey, 2003; Van Horssen et al., 2009, Smit, 2009). De Vos & Andriessen (2010) omschrijven begeleiding als: 'het bieden van ondersteuning aan mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt of handicap bij het *verkrijgen* en *behouden* van betaald werk in de open arbeidsmarkt'

(p.13). Met betrekking tot de doelgroep Wajongers beschouwen Wissink, Mallee & van Leer (2009) begeleiding zelfs als *doorslaggevende succesfactor* om het talent van de Wajonger tot uiting te brengen en te laten slagen in het reguliere arbeidsproces.

Ondanks de positieve geluiden over begeleiding, valt het op dat in de literatuur weinig gedetailleerde informatie te vinden is over welke bijdrage dit precies levert aan het functioneren van arbeidsbeperkten (Deckop et al., 2006). De invulling van begeleiding is grofweg in twee elementen in te delen: de *inhoud* van begeleiding en de *organisatie* van begeleiding. Onderzoeken over de verschillende *inhoudelijke thema's* waar begeleiding zich op richt zijn er nauwelijks en bovendien gaan zij dan slechts op enkele thema's binnen de begeleiding in (Deckop et al., 2006). Wat betreft de *organisatievorm* van begeleiding blijkt Nederland met de invoering van de Participatiewet de nadruk te leggen op een individuele plaatsingsbenadering, waarbij een individu binnen een reguliere organisatie geplaatst wordt met begeleiding van een *jobcoach* van een extern re-integratiebureau, SW-bedrijf of het UWV (Van Horssen et al., 2012). Behalve externe begeleiding door een jobcoach is er daarnaast een toenemende aandacht (in zowel de praktijk als in de wetenschap) voor de rol die organisatieleden kunnen vervullen in de begeleiding van individueel geplaatste arbeidsbeperkten: de *interne begeleiders*. Horsen en collega's rapporteerden in 2012 dat driekwart van de Nederlandse Wajongers door zowel een externe jobcoach als door een interne begeleider worden ondersteund. Hoewel dit vragen oproept naar waar het accent in de begeleiding van beide actoren ligt en wat de inhoudelijke rolverdeling tussen beide begeleiders is, komt dit in hun rapportage en in andere literatuur niet of nauwelijks aan bod.

Wanneer de toegevoegde waarde van begeleiding voor het realiseren van goede productiviteit en sociale integratie wordt gezien, blijkt dat onderzoeken zich ofwel op jobcoaches richten (o.a. Duijvestijn, 2012; De Vos & Andriessen, 2010; Mawhood & Howlin, 1999), ofwel op interne begeleiders (o.a. Ruitenbeek, 2013; Chiaburu & Harrison, 2008; Farris & Stancliffe, 2001). Het enkele onderzoek waarin wel beide begeleidingsactoren worden benoemd is veelbelovend: het geeft vergeleken met de situatie van slechts één begeleider positievere uitkomsten voor de lengte van het dienstverband en werkgeversbeoordelingen (Curl, Hall, Chisholm & Rule, 1992, als opgenomen in Farris & Stancliffe, 2001). Niettemin is onderzoek tot op heden niet ingegaan op de inhoudelijke rolverdeling, dan wel de toegevoegde waarde van het *combineren* van de twee organisatievormen van begeleiding (Farris & Stancliffe, 2001).

Een ander opvallend punt binnen de literatuur naar begeleidingsbehoefte van en/of - praktijken voor arbeidsbeperkten, is dat onderzoeken zich vooral hebben gericht op de ervaringen van medewerkers op beleids- en managementniveaus (Van Horssen, 2010). Tot op heden is onduidelijk in hoeverre deze medewerkers betrokken zijn bij de strategische keuzes achter-, dan wel de praktische uitvoering van begeleiding voor arbeidsbeperkten. Bovendien laten eerdere onderzoeken zien dat werkgevers vertekeningen vertonen in hun beoordeling van het functioneren door onjuiste (negatieve) beeldvorming (Chan, Strauser, Maher, Lee, Jones & Johnson, 2010; Bennett et al., 2009). Ook verschillen werkgevers en arbeidsbeperkte werknemers aanzienlijk in hun meningen over ondersteuningsbehoeften en werkprestaties, of de relatie daartussen

(Bennett et al., 2009). Onderzoek naar de ervaringen van andere actoren zoals begeleiders en arbeidsbeperkten zelf, is daarom gewenst (Van Horssen, 2010; Storey, 2003; Brady, Rosenberg & Frain, 2008; Bennett et al., 2009).

Samengevat toont de huidige maatschappelijke situatie dat Nederlandse werkgevers de komende jaren moeten investeren in arbeidsbeperkte werknemers en een participatieve organisatie. Vooral voor grotere private werkgevers (1.000+ medewerkers) vormt het realiseren van de Banenafpraak doelstelling een grote uitdaging: het gaat al snel om tientallen plaatsingen van de voor hen veelal onbekende werknemersgroep. Daar ruim een derde van de Wajongers nu nog niet of beschermd werkt, terwijl ze een werkplek binnen een reguliere arbeidsorganisatie zouden kunnen vervullen, ligt hier een potentiële doelgroep voor het realiseren van de Banenafpraak. Nederlandse private werkgevers geven aan dat zij behoefte hebben aan concrete handvatten en goede praktijken die een duurzame arbeidsrelatie met arbeidsbeperkten mogelijk maken (Versantvoort & Van Echtelt, 2012). De hiervoor beschreven trend en de literatuur over de succesvolle doch (deels) onbekende invulling van begeleiding door een of meerdere actoren, rechtvaardigt een onderzoek waarin de inhoud en organisatie van de begeleiding worden geïdentificeerd, geanalyseerd en gestructureerd. Gezien het eenzijdige en onvolledige (management)beeld wat tot nu toe in de literatuur over begeleiding is geschetst, is het daarbij evenzeer van belang dat de betekenisgeving van verschillende actoren rondom dit onderwerp in kaart gebracht wordt en met elkaar wordt vergeleken. Dit vraagt om een onderzoek gericht op de invloed van begeleiding op de productiviteit en sociale integratie van arbeidsgehandicapten bij 'inclusief ondernemende' grote private organisaties. Zo'n onderzoek maakt het mogelijk om een gefundeerde en gestructureerde aanpak aan te bevelen aan toekomstige inclusieve organisaties. De resultaten kunnen tenslotte de terughoudendheid reduceren om arbeidsbeperkten zoals Wajongers een reguliere werkplek te geven.

1.2 Doelstelling en onderzoeksvraag

Het doel van het onderliggende onderzoek is om meer inzicht te verkrijgen in de inrichting van begeleiding van individueel geplaatste Wajongers bij grote private werkgevers. Daarnaast wordt in kaart gebracht hoe de verschillende betrokken actoren de invulling van deze begeleiding op waarde schatten voor de productiviteit en sociale integratie van deze werknemers.

Om tot meer inzicht te komen met dit onderzoek is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

Welke invulling krijgt begeleiding voor Wajongers bij grote private werkgevers en wat is volgens betrokken actoren de bijdrage van de aanwezige begeleidingsvormen aan de productiviteit en sociale integratie van deze werknemers?

Met 'betrokken actoren' wordt verwezen naar HR-medewerkers, Wajongers, jobcoaches en collega's en/of leidinggevenden als intern begeleiders.

1.3 Relevantie onderzoek

Dit onderzoek kent een maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie.

Allereerst de maatschappelijke relevantie: deze blijkt uit de vraag van Nederlandse private werkgevers om praktische handvatten aangereikt te krijgen die hen in staat stellen arbeidsbeperkte werknemers aan te trekken en te behouden. Met ondertekening van het 'VN verdrag voor de rechten van mensen met een beperking' verplicht Nederland zich tot het volgende: het bevorderen van de kans op werk en carrièremogelijkheden voor personen met een beperking op de arbeidsmarkt, alsmede hen te ondersteunen bij het vinden, verwerven en behouden van werk, dan wel de terugkeer naar werk (Messing & Valkestijn, 2014). De overheid verwacht met de Participatiewet meer mensen met een arbeidsbeperking aan het werk te krijgen. Zoals uit de voornoemde cijfers van arbeidsparticipatie onder arbeidsbeperkten blijkt, hebben private werkgevers tot op heden echter moeite deze verantwoordelijkheid in de praktijk te brengen. Aangezien begeleiding als succesfactor wordt gesuggereerd, is het van groot belang dat er een beeld gevormd wordt van welke begeleidingselementen van toegevoegde waarde zijn. De inzichten die hiermee opgedaan worden, kunnen werkgevers handvatten geven om aan de slag te gaan met deze doelgroep. Hiermee kan het onderzoek bijdragen aan een betere inzet van begeleiding, waarmee productiviteit en sociale integratie en uiteindelijk een meer duurzame arbeidsparticipatie van de doelgroep Wajongers.

Ten tweede levert het onderzoek wetenschappelijke meerwaarde. Hoewel de theoretische literatuur gericht op arbeidsbeperkten is toegenomen sinds er in de Verenigde Staten en Canada wettelijke verplichtingen zijn voor organisaties om met arbeidsbeperkten te werken, vormen deze werknemers tot op heden een onderbelichte groep in de onderzoeksliteratuur in vergelijking met andere minderheidsgroepen op de arbeidsmarkt (Shore et al., 2009). Met betrekking tot literatuur over begeleiding, blijkt de meerderheid van de ingezette begeleidingsvormen niet empirisch gevalideerd wat betreft hun effecten op (verschillende uitkomstmaten van) de arbeidsrelatie (Test & Wood, 1996). Beschreven is bovendien dat afzonderlijke organisatievormen van begeleiding onderzocht zijn (jobcoach of intern begeleider), maar dat de in Nederland meest voorkomende vorm (namelijk de combinatie van deze twee) tot op heden niet vertegenwoordigd is in de literatuur. Dit onderzoek wil daar verandering in brengen. Het streeft er naar tegemoet te komen aan de oproepen van onder andere Storey (2003) en Van Horssen (2010) om de rol van begeleiding bij het realiseren van een duurzame arbeidsrelatie in kaart te brengen. Daarmee vervult het de wetenschappelijke behoefte aan een gevalideerde invulling van positief bijdragende begeleidingselementen. Op aanraden van Storey (2003) worden daarnaast met aandacht voor productiviteit en sociale integratie meerdere voorspellers van een duurzaam dienstverband gehanteerd, zodat een meer integraal beeld kan worden gekregen.

Tot slot biedt dit onderzoek nieuwe wetenschappelijke én maatschappelijke inzichten als het gaat om de meningen van verschillende actoren. In tegenstelling tot voorgaande onderzoeken, waarbij begeleiding enkel door de werkgevers of re-integratie-adviseurs werd geëvalueerd (Van Horssen, 2010; Bennett et al., 2009) richt het huidige onderzoek zich wel op deze actoren. De werkelijkheid wordt daarmee vanuit verschillende

perspectieven belicht, wat een vergelijking tussen perspectieven van betrokken actoren mogelijk maakt. Daarmee is de verwachting dat de uit het onderzoek voortvloeiende aanbevelingen voor de praktijk meer zullen aansluiten bij *alle* betrokkenen.

1.4 Leeswijzer

De rapportage van dit onderzoek is opgedeeld in verschillende hoofdstukken. Allereerst geeft het volgende hoofdstuk (hoofdstuk 2) een overzicht van de literatuurstudie die is uitgevoerd voorafgaand aan de dataverzameling. Dit hoofdstuk geeft inzicht in de bestaande literatuur, alsook de afwezige kennis over de invulling van begeleiding. Op basis van dit theoretische kader worden in de laatste paragraaf een aantal verwachtingen geformuleerd voor de resultaten van het onderzoek. Vervolgens licht hoofdstuk 3 de methodische keuzes en aanpak van het onderzoek toe. Daarna behandelt hoofdstuk 4 de onderzoeksresultaten, waarbij onder andere aan de hand van citaten een beeld wordt geschetst van de betekenisgeving van respondenten. Het daaropvolgende hoofdstuk (5) trekt op basis van de geanalyseerde resultaten conclusies met betrekking tot de hoofdvraag en behandelt of de verwachtingen vanuit het theoretisch kader zijn uitgekomen. Het onderzoek sluit af met een discussie (hoofdstuk 6) waarin de resultaten verder worden geïnterpreteerd en de methodische beperkingen beschreven. In dit hoofdstuk wordt ook uiteengezet welke implicaties de resultaten hebben voor vervolgonderzoek en de praktijk.

2 Theoretisch kader

In de voorgaande hoofdstukken zijn de onderzoeksvraag en de relevantie van huidig onderzoek toegelicht voor wetenschap en maatschappij. In dit hoofdstuk wordt geëxploreerd wat vanuit de literatuur reeds bekend is over de thema's van het onderzoek. Het theoretisch kader dat hieruit voorkomt, ligt ten grondslag aan de verwachtingen over en verdere uitvoering van het onderzoek. Tevens maakt het theoretisch kader mogelijk om de te verzamelen data uit de praktijk goed te kunnen interpreteren.

Het doel van deze theoretische verkenning is om een referentiekader te vormen van de factoren die van invloed zijn op de onderzoeksthema's. Het hoofdstuk kent de volgende indeling: allereerst wordt in paragraaf 2.1 gereflecteerd op de positionering van arbeidsbeperkten als werknemersgroep in de wetenschappelijke literatuur. Hierin wordt gestreefd om te weten te komen welke thema's de boventoon voeren in de literatuur, zodat de onderzoeker een begrip ontwikkelt voor hetgeen deze doelgroep op de werkvloer (waarschijnlijk) mee te maken krijgt. Na deze contextualisering gaat paragraaf 2.2 dieper in op het functioneren van arbeidsbeperkten in reguliere arbeidsorganisaties en wat vanuit de literatuur bekend is over de productiviteit (2.2.1) en sociale integratie (2.2.2) van deze werknemersgroep, als ook het verband tussen deze twee constructen (2.2.3). Hierna staat paragraaf 2.3 in het teken van HR-praktijken die worden ingezet voor het verbeteren van dit functioneren: eerst wordt kort verkend welke (Strategische) HR-praktijken worden beschreven (2.3.1), waarna uitgebreider wordt ingegaan op de literatuur over de begeleiding (2.3.2–2.3.4). In de afsluiting van het hoofdstuk (2.4) worden naar aanleiding van de behandelde literatuur verwachtingen geformuleerd voor de dataverzameling.

De behandelde wetenschappelijke literatuur gaat in de meeste gevallen niet in op de specifieke doelgroep Wajongers, maar op de overkoepelende groep arbeidsbeperkten. De Wet arbeidsongeschiktheidsvoorziening jonggehandicapten, waar Wajongers onder vallen, wordt buiten de Nederlandse context niet gebruikt. Hoewel voornamelijk wetenschappelijke literatuur is opgenomen, is in sommige gevallen quasi-wetenschappelijke literatuur behandeld om een beeld te schetsen voor de specifieke doelgroep Wajongers.

2.1 Positionering van arbeidsbeperkten als werknemersgroep in de literatuur

In deze paragraaf wordt ingegaan op de positionering van arbeidsbeperkten als werknemersgroep binnen de wetenschappelijke literatuur. Allereerst wordt ingegaan op de oorsprong van de Human Resource Management (HRM) literatuur over werknemers met arbeidsbeperkingen, namelijk diversiteitsliteratuur (2.1.1). Daarna wordt ingegaan op het heterogene karakter van deze werknemersgroep en de implicaties die dit heeft voor hun participatie op de reguliere arbeidsmarkt (2.1.2). Tot slot wordt een veel voorkomend thema uit literatuur behandeld, namelijk de vooroordelen en (veranderende) attitudes van werkgevers en collega's (2.1.3).

2.1.1 Diversiteit op de werkvloer

Het onderwerp 'inzetten van arbeidsbeperkten' valt binnen HRM onder de noemer 'diversiteit in het personeelsbestand'. Dit thema vormt de fundering voor de HRM-literatuur over deze doelgroep: vanaf de jaren '80 kwam een toenemende aandacht voor arbeidsbeperkten in zowel de literatuur als de praktijk (Agócs & Burr, 1996). De definitie van diversiteit binnen organisaties is sinds die tijd geëvolueerd van de traditionele 'samenstelling van basiskenmerken' zoals sekse, leeftijd, opleidingsniveau en etniciteit (Pfeffer, 1983, p.308) naar recente benaderingen waarin wordt gesproken van 'alle mogelijke verschillen tussen individuen die voor een gevoel van anders zijn kunnen zorgen' (Van Knippenberg, De Dreu & Homan, 2004, p.1008). Literatuur over diversiteit op de werkvloer staat vooral in relatie tot factoren als etniciteit, sekse, sociale klassen, leeftijd, opleiding, seksuele geaardheid, religie, taal of het hebben van een beperking (Wise & Tschirhart, 2000). Een divers werknemersbestand zou enerzijds een goede uitwerking op de organisatieresultaten kunnen hebben omdat werknemers een betere afspiegeling van de samenleving vertegenwoordigen (Shore et al., 2009). Anderzijds kan diversiteit, wanneer het niet goed gecoördineerd wordt, voor problemen zorgen zoals miscommunicatie en conflicten tussen werknemers (Kearney & Gebert, 2009). Later in dit hoofdstuk (paragraaf 2.3.1) wordt aandacht besteed aan de interventies die in de literatuur worden gegeven als oplossingen voor deze valkuilen.

2.1.2 Heterogene werknemersgroep

Het hebben van een arbeidsbeperking kan op verschillende belemmeringen wijzen. Voor de specifieke doelgroep Wajongers geldt dat een jongere een beperkt arbeidspotentieel heeft door een beperking op het gebied van een of meerdere verstandelijke beperkingen (ontwikkelingsstoornissen of stoornis in het autisme spectrum), psychiatrisch ziektebeelden (bijvoorbeeld persoonlijkheidsstoornis of schizofrenie) of lichamelijke aandoeningen (somatische ziektebeelden) (UWV, 2015c). Bij bestudering van de internationale diversiteitsliteratuur valt op dat de werknemersgroep arbeidsbeperkten een heteroog karakter kent: verschillende beperkingen hebben verschillende implicaties voor het werk. Uit onderzoek van Miller en Werner (2005) blijkt bijvoorbeeld dat men meer begrip heeft voor en liever wil samenwerken met mensen met een beperking die *zichtbaar* is, dan voor mensen met een beperking die *onzichtbaar* is voor anderen. Het is namelijk moeilijker voor anderen om te signaleren wanneer de beperking van deze persoon opspeelt of gedrag door de beperking bepaald wordt, in vergelijking met een beperking die constant zichtbaar is (Kopnina en Haafkens, 2010). Ook blijkt uit onderzoek dat verschillende beperkingen verschillende effecten hebben op de manier waarop arbeidsbeperkten door collega's en leidinggevenden worden benaderd. Werkgevers ervaren werknemers met een psychische of verstandelijke beperking als groter risico en onvoorspelbaarder dan werknemers met lichamelijke beperking (Unger, 2002). Onderzoek van Greenwood en Johnson (1987, als opgenomen in Hernandez, Keys & Balcazar, 2000) geeft eenzelfde beeld weer: werkgevers uiten een positievere attitude jegens werknemers met lichamelijke beperkingen dan met psychische beperkingen. Hernandez en collega's (2000) spreken in een literatuuronderzoek derhalve van een hiërarchische voorkeur van werkgevers voor verschillende soorten van beperkingen bij (potentiële) werknemers.

2.1.3 Vooroordelen en veranderende attitudes

Een ander opvallend punt in literatuur over arbeidsbeperkten is de sterke focus op de stigmatisering, vooroordelen en stereotypen van anderen ten opzichte van deze groep. Hoewel de groep arbeidsbeperkten niet homogeen is, krijgt deze groep tot op zekere hoogte wel te maken met dezelfde belemmeringen en obstakels, zoals ongelijkheid, discriminatie en een oneerlijke behandeling. Veel onderzoeken gaan in op de invloed van deze stigmatisering op hoe arbeidsbeperkten behandeld worden in het sollicitatieproces en op de werkvloer. Deze onderzoeken richten zich vooral op meningen en ervaringen van werkgevers en collega's en niet van arbeidsbeperkte medewerkers zelf (Van Horssen, 2010).

Literatuur vanuit het perspectief van werkgevers gaat in op de (vaak negatieve) attitudes van werkgevers ten opzichte van arbeidsbeperkten en de moeilijkheden die zij *voor de aanvang van een dienstverband* voorspellen te zullen ervaren (zie bijvoorbeeld Lengnick–Hall, Gaunt & Kulkarni, 2008). Deze werkgevers voorzien als grootste 'probleemzones' de productiviteit en veiligheid van en voor de arbeidsbeperkten, hoger ziekteverzuim en verloop, hun eigen onvoldoende kennis over arbeidsbeperkingen en de kosten en benodigde ondersteuning voor een aangepaste werkplek (Chan et al., 2010; Lengnick–Hall et al., 2008; Stone & Colella, 1996). Stereotypen die het meest voorkomen bij collega's en leidinggevenden zijn dat mensen met een beperking niet snel boos zouden worden, hulpbehoevend, geduldig en verbitterd zijn (Stone & Colella, 1996). Dit beeld van collega's en leidinggevenden wanneer zij nog niet bekend zijn met arbeidsbeperkten is vaak hardnekkig en moeilijk te veranderen, zo benadrukken HRM specialisten die met arbeidsbeperkten werken (Bruyère, Erickson & Ferrentino, 2003).

Wanneer werkgevers en collega's arbeidsbeperkten *eenmaal in hun organisatie* hebben opgenomen, laten zij een beduidend positievere houding zien tegenover de arbeidsbeperkte werknemers (Dong, Oire, McDonald–Wilson & Fabian, 2012). Het verschil in attitudes verklaren Pettigrew en Tropp (2006) met hun 'contacttheorie': zij stellen dat contact met een persoon leidt tot een vermindering van vooroordelen en het ontstaan van een positievere houding jegens de groep waarvan deze persoon lid is. Vooroordelen over bepaalde groepen, in dit geval de groep arbeidsbeperkte werknemers, verminderen significant door het in aanraking komen met personen uit deze groep. Pettigrew, Tropp, Wagner & Christ (2011) identificeerden drie achterliggende mechanismen ter verklaring van dit verschijnsel. Contact met een groepslid van een andere groep zorgt volgens hen voor (1) het vergroten van kennis over deze groep, (2) het verminderen van angstgevoelens naar die groep en tenslotte (3) het vergroten van een gevoel van empathie jegens deze groep.

Samengevat worden arbeidsbeperkten als werknemersgroep in de literatuur gepositioneerd als heterogene werknemersgroep, waarbij onderzoeken zich met name richten op de negatieve meningen en attitude van (potentiële) werkgevers, collega's en leidinggevenden. Nu behandeld is wat de belangrijkste thema's rondom deze doelgroep zijn in de literatuur, zal de volgende paragraaf specifiek ingaan op onderzoeken naar het functioneren van arbeidsbeperkten binnen reguliere (zijnde niet-beschutte) organisaties.

2.2 Functioneren van arbeidsbeperkten in reguliere arbeidsorganisaties

Eerder kwam al aan bod dat een verklaring voor de lage participatiegraad van arbeidsbeperkten in reguliere arbeidsorganisaties gezocht kan worden bij de vooroordelen van werkgevers betreffende een lage productiviteit en achterblijvende sociale integratie (McFarlin et al, 1991). Om een betere participatie van deze groep na te streven is het belangrijk te weten of deze verwachtingen juist zijn en zo ja, hoe de productiviteit en sociale integratie verbeterd zouden kunnen worden. Deze paragraaf zal ingaan op de literatuur over de productiviteit (2.2.1) en sociale integratie (2.2.2) van de arbeidsbeperkten. Tevens blijken deze twee constructen samenhangen: hier staat de afsluitende paragraaf van dit hoofdstuk bij stil (2.2.3).

2.2.1 Productiviteit

In het algemeen kan gezegd worden dat individuele werknemers productief zijn wanneer zij hun takenpakket naar behoren en binnen de gegeven tijd kunnen uitvoeren. Vanwege hun beperkte arbeidsvermogen kunnen arbeidsbeperkten veelal niet dezelfde productiviteitsnorm behalen als hun niet-beperkte collega's. Dit productieverlies wordt in Nederland ondervangen door subsidie afspraken tussen UWV en werkgevers over het te verwachten arbeidspotentieel en loonwaarde van Wajongers (UWV, 2015c). Over dit potentieel worden betrouwbare uitspraken gedaan door in te schatten wat de kwalificaties, competenties en ontwikkelingspotenties van Wajongers zijn (Ruitenbeek et al., 2013). Wanneer arbeidsbeperkten hun verwachte loonwaarde niet opleveren zullen zij sneller ontslagen worden; dit onderstreept dat, ondanks een aanpassing in de loonwaarde, het voor de duurzaamheid van een dienstverband van belang is dat de werknemer aan productiviteitsverwachtingen voldoet (Deckop et al., 2006).

2.2.1.1 *Tegenstrijdige geluiden vanuit verschillende invalshoeken*

Onderzoek naar de productiviteit van arbeidsbeperkte werknemers heeft vanuit drie verschillende invalshoeken plaatsgevonden (Colella, 1996). De eerste, meest onderzochte, invalshoek gaat in op hoe werkgevers voorafgaand aan de werkrelatie de productiviteit van arbeidsbeperkten inschatten. De vooroordelen over arbeidsbeperkten die eerder aan bod kwamen, lijken ook van toepassing op de verwachtingen over hun productiviteit. Nederlands onderzoek in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid liet bijvoorbeeld zien dat werkgevers die nog geen arbeidsbeperkten in dienst hebben, hiertoe weerhouden worden gezien de vrees voor financiële risico's, verlaagde productiviteit en hoger verzuim (Van Horssen, 2010). Hoewel Van Horssen aangeeft dat deze verwachtingen en twijfels vaak ongegrond zijn, benadrukt hij dat deze zo diepgeworteld zijn dat ze grond vormen voor discriminatie bij de beoordeling van het al dan niet aannemen deze medewerkers. Een volgende invalshoek, die ook relatief veel onderzocht is, gaat over de verwachtingen van werkgevers, collega's of leidinggevenden over de toekomstige productiviteit van eenmaal aangenomen arbeidsbeperkten. Deze onderzoeken gaan wederom in op de bestaande vooroordelen van werkgevers over lage prestaties van arbeidsbeperkten (Chan et al., 2010).

Onderzoeken vanuit de laatste, veruit minst onderzochte maar tevens meest relevante, invalshoek gaan in op de daadwerkelijke productiviteit en de impact van

arbeidsbeperkingen op de productiviteitsbeoordelingen. Meerdere onderzoeken zijn positief over de daadwerkelijke productiviteit van arbeidsbeperkten: ze wijzen erop dat zij geen significante prestatieverschillen hebben vergeleken met werknemers zonder arbeidsbeperking (Lengnick–Hall et al., 2008). Een vragenlijstonderzoek onder ruim 130 HR- en lijnleidinggevenden liet bijvoorbeeld zien dat zij arbeidsbeperkten als betrouwbare en productieve werknemers zien (Chan et al., 2010). Nederlands onderzoek dat specifiek ingaat op het functioneren van Wajongers laat zien dat het merendeel van de onderzochte werkgevers tevreden is over het functioneren van Wajongers (De Vos & Andriessen, 2010). Wanneer het gaat om ziekteverzuim en ongelukken tijdens het werk, wijst onderzoek van Schoonheim en Smits (2008) uit dat werkgevers arbeidsbeperkten hierin als stabiele, betrokken en gemotiveerde werknemers zien. Behalve deze positieve onderzoeken stelt Colella (1996) in haar onderzoek vast dat werkgevers over andere productiviteitsmaatstaven zoals veilig handelen, potentie op promotie, goed omgaan met anderen en absentieïsme aanzienlijk minder positieve beoordelingen geven. Voorgaande onderzoeken zijn daarmee tegenstrijdig: hoewel werkgevers arbeidsbeperkten in vragenlijstonderzoeken relatief goed beoordelen wanneer alleen naar productiviteit wordt gevraagd, worden zij op vergelijkbare maatstaven (zoals promotie potentie) minder goed beoordeeld in vergelijking met hun niet-beperkte collega's (Colella, 1996). Deze tegensprekende beoordelingen brengt Colella (1996) in verband met sociaal wenselijkheid: het thema productiviteit van arbeidsbeperkten is een gevoelig onderwerp waarvoor werkgevers volgens haar snel geneigd zijn sociaal wenselijk te antwoorden. Dit doen ze volgens haar minder snel op vergelijkbare maatstaven als potentie om promotie te maken, omdat hier zwaarder wegende consequenties aan verbonden kunnen zijn.

2.2.1.2 *Invloedrijke factoren*

Behalve de verschillende invalshoeken van productiviteitsonderzoek, zijn in de literatuur een aantal invloedrijke factoren geïdentificeerd voor de productiviteit van arbeidsbeperkten.

Een eerste factor die van grote invloed blijkt op de productiviteit is de mate waarin er een 'fit' is tussen de arbeidsbeperkte en de functie. Er wordt gesproken van de 'keerzijde van de arbeidsbeperking': een arbeidsbeperking kan enerzijds de productiviteit belemmeren, maar kan tegelijkertijd een uniek talent vormen. Als voorbeeld hiervan geven De Vos & Andriessen (2010) Wajongers met autisme: zij kunnen vaak heel secuur en geconcentreerd werken waardoor zij bepaalde werkzaamheden beter uitvoeren dan werknemers zonder autisme. Zij hebben specifieke kwaliteiten als aandacht voor details en een intense focus (Howlin, Alcock & Burkin, 2005). Hierdoor hebben zij plezier in functies in sociale isolatie of met een vaak repeterend takenpakket, waar anderen minder plezier uit halen. Behalve meer werkplezier resulteren deze eigenschappen in een grotere output en daarmee meer omzet voor de organisatie (Hendricks, 2010). Dit voorbeeld leert dat arbeidsbeperkten ondanks hun beperkingen goed produceren, mits zij op een juiste rol of functie worden ingezet.

Een tweede invloedrijke factor is de attitude van collega's en leidinggevenden: hun verwachtingen over de prestaties van arbeidsbeperkten zijn van invloed op de

uiteindelijke bijdragen die deze medewerkers leveren aan het primaire proces (Schur et al., 2005). Onderzoek laat zien dat hoge en positieve productiviteitsverwachtingen tot een betere objectief gemeten productiviteit leidt, terwijl lage en negatieve verwachtingen juist tot slechtere prestaties leiden (Colella, 1994). Colella (1994) licht toe dat hier ook wel van een 'self-fulfilling prophecy' gesproken kan worden. De voorgenoemde vooroordelen jegens deze werknemersgroep vormen hiermee een aanzienlijke belemmering voor de productiviteit (Fabian et al., 1993; Colella, 1994).

2.2.2 Sociale integratie

De tweede uitkomstmaat waaraan het functioneren van arbeidsbeperkten getoetst kan worden is de *sociale integratie*. De definitie van sociale integratie is "de formele en informele processen die het nieuwkomers mogelijk maken om volledige ingewijden te worden" (Kulkarni & Lengnick-Hall, 2014). In deze processen leren nieuwkomers over zaken als sociale netwerken binnen de organisatie, de organisatiegeschiedenis, waarden, jargon, cultuur en procedures. Voor de leesbaarheid zal de term 'integratie' regelmatig in het rapport gebruikt worden wanneer de 'sociale integratie' wordt bedoeld.

De integratie van arbeidsbeperkten in de sociale context van reguliere organisaties is een onderwerp dat binnen de literatuur relatief vaak is onderzocht (Fabian et al., 1993; Vornholt et al., 2013; Colella, 1994). Eerder werd al beschreven dat arbeidsbeperkte werknemers moeilijker integreren op het werk. Twee factoren die hierop van invloed zouden zijn, zijn hun 'bijzondere positie' binnen reguliere arbeidsorganisaties en de (al dan niet aanwezige) relatie van deze werknemers met hun niet-beperkte collega's. Hoe deze factoren invloed hebben, zal nu verder toegelicht worden.

2.2.2.1 Een 'bijzondere' positie

Verschillende wetenschappers beschrijven hoe de 'bijzondere positie' van arbeidsbeperkten ertoe kan leiden dat zij moeilijker integreren in de sociale context van een reguliere organisatie (Fillary & Pernice, 2006). Hier zijn een aantal redenen voor. Allereerst werken zij veelal in deeltijd en op een lager functieniveau dan hun niet-beperkte collega's, waardoor zij zich minder als volwaardige werknemers voelen. Ook zouden leidinggevenden het hierdoor niet zinvol vinden om hen altijd bij werkoverleggen te betrekken. Een tweede reden is dat de arbeidsbeperkte werknemers vanwege hun beperking of persoonlijke omstandigheden niet aan sociale activiteiten buiten het werk deelnemen, waardoor zij achterblijven in hun kennis over rituelen en werkverhoudingen binnen de organisatie (Colella, 1994). Als derde punt komt naar voren dat arbeidsbeperkten veelal weinig tot geen werkervaring hebben. Dit heeft een nadelig effect op de mentale, psychische en fysieke gesteldheid van mensen en zorgt er bovendien voor dat mensen (deels) tekort schieten in basale werknemersvaardigheden zoals werken volgens bedrijfsprocedures, prestatiegedrag en omgang met collega's en leidinggevenden (Hekelaar, 2009; Ruitenbeek et. al, 2013).

Het afwijkende gedrag dat zij als gevolg van de 'bijzondere positie' vertonen geeft arbeidsbeperkten een extra achterstand in termen van de integratie. Dit blijkt uit een uitgebreid theoretisch model waarin Colella (1994) de belemmeringen voor een

succesvolle integratie van mensen met een beperking identificeerde. Naast de bovenstaande redenen noemt zij nog twee belemmeringen: allereerst de onrealistische hoge verwachtingen die arbeidsbeperkten zichzelf opleggen, die bij hen zelf leiden tot frustraties. Ten tweede bieden collega's vanuit goede bedoelingen makkelijke projecten aan, omdat zij vanuit de afwijkende gedragingen interpreteren dat dit wenselijk is voor de arbeidsbeperkten. Volgens Colella (1994) is dit laatste punt echter niet wenselijk: de (toch al achterblijvende) ontwikkeling van werknemersvaardigheden van deze arbeidsbeperkten wordt tot stilstand gebracht. Zij krijgen hierdoor niet de kans om deze te ontwikkelen, zich uit hun bijzondere positie te manoeuvreren en volledig te integreren in de sociale context van de organisatie.

2.2.2.2 *Relatie met collega's en leidinggevenden*

Een tweede factor die van invloed blijkt op de sociale integratie is de relatie met collega's en leidinggevenden, die zichtbaar wordt in hun attitudes en het al dan niet aanwezige contact met de arbeidsbeperkte. Allereerst de attitudes: werknemers met arbeidsbeperkingen geven in onderzoeken aan dat hun integratie in reguliere organisaties grotendeels wordt bepaald door het gedrag en attitudes van collega's en leidinggevenden (Kulkarni & Lengnick-Hall, 2011). De acceptatie en erkenning van hen als individu naast hun arbeidsbeperking, ervaren zij als belangrijkste onderdeel van sociale inclusiviteit in de organisatiecontext (Hall, 2009). Schur, Kruse & Blanck (2005) vullen hierop aan dat zelfs wanneer een organisatie maatregelen in HRM neemt om arbeidsbeperkten beter te laten functioneren (zie paragraaf 2.3.1), de attitudes van collega's en leidinggevenden bepalende factoren zijn voor hun uiteindelijke integratie.

Naast de attitudes vormt contact met collega's en leidinggevenden een belangrijke factor voor de integratie. Zoals de contacttheorie al beschreef: contact tussen arbeidsbeperkten en andere organisatieleden verbetert de attitudes over hen, wat weer positieve implicaties zou hebben voor de integratie. Dit benadrukt kwantitatief onderzoek van Novak en Rogan (2010): zelfs na het controleren voor variabelen als de mate van beperking en sociale competentie voorspelt de aanwezigheid van contact tussen arbeidsbeperkten en hun niet-beperkte collega's hoe arbeidsbeperkte werknemers zich voelen over de sociale integratie en de ondersteuning vanuit collega's. Contact tussen arbeidsbeperkten en hun collega's kan op verschillende manieren tot stand komen: informeel buiten de werkzaamheden om (niet-werkgerelateerd) of juist formeel door samen te werken (werkgerelateerd). Samenwerken met collega's is volgens Nederlandse werkgevers een invloedrijke factor: zij geven aan dat het werken met gemengde teams de integratie van arbeidsbeperkten op de werkvloer ten goede komt (Smit, 2009). Voorts laat een veldstudie van Kulkarni en Lengnick-Hall (2011) zien dat wanneer collega's arbeidsbeperkten accepteren en psychosociale ondersteuning geven (binnen of buiten het werk), de arbeidsbeperkten zich meer geïntegreerd voelen.

Hoewel arbeidsbeperkte werknemers en hun werkgevers het eens zijn over de positieve invloed van contact met collega's op de sociale integratie, blijkt dit contact in de praktijk niet vanzelf te gaan. Storey en Horner (1991) vonden in hun onderzoek dat niet-beperkte werknemers zich meer mengen in werkgerelateerde conversaties dan arbeidsbeperkte werknemers. Ook converseren werknemers zonder beperking met een

beduidend groter aantal verschillende mensen, terwijl arbeidsbeperkte werknemers vooral met enkele directe collega's converseren waarvan zij instructies en beoordelingen ontvangen. Onderzoek van Rusch en collega's (1989, als beschreven in Lengnick-Hall et al., 2008) laat daarnaast zien dat zij bovendien minder snel geneigd zijn om zich te mengen in niet-werkgerelateerde gesprekken of activiteiten gedurende pauzes. Aangezien contact met collega's juist een positieve bijdrage levert aan de sociale integratie van arbeidsbeperkten, heeft het uitblijven van dit informele contact negatieve gevolgen voor de mate waarin zij zich geïntegreerd voelen.

Het uitblijven van (werkgerelateerde en niet-werkgerelateerde) conversaties tussen arbeidsbeperkten en hun niet-beperkte collega's wordt vanuit de literatuur op twee manieren verklaard. De eerste verklaring is dat beide interactiepartners ongemak ervaren in de omgang met elkaar. Dit zou bij collega's veroorzaakt worden door onbekendheid met de doelgroep en onwetendheid over hoe hier mee om te gaan (Gomez-Meija, 2012). Collega's weten dan niet hoe zich behoren te gedragen tegenover de arbeidsbeperkte, waardoor zij deze gaan ontwijken (Stone & Colella, 1996). Tevens zouden collega's ongemak ervaren door een ongewenste confrontatie met menselijke kwetsbaarheid (Stone & Colella, 1996). Een tweede verklaring voor het uitblijven van contact geven Stone en Colella (1996) in hun theoretische model over de zogeheten 'norm om aardig te zijn'. Collega's en leidinggevendenden zouden vanuit het idee dat ze aardig moeten zijn naar arbeidsbeperkte werknemers geen eerlijke feedback geven of vermijden zelfs contact. Deze vertekening zorgt ervoor dat mensen zonder beperking van zichzelf verwachten positief te zijn naar de arbeidsbeperkte, zelfs als diegene een slechte arbeidsprestatie levert (Shore et al., 2009). Een averechts effect treedt dan op: de werknemers met een beperking krijgen geen eerlijke feedback en daarmee niet de kans om zich aan te passen. Bovendien kan het contact met collega's en leidinggevendenden hierdoor wat afstandelijk en formeel zijn. De norm om aardig te zijn heeft daarmee een contraproductief effect voor de integratie: in plaats van een positieve attitude van collega's tegenover de arbeidsbeperkten wordt meer afstand gecreëerd. Verder heeft uitblijven van negatieve feedback eveneens negatieve implicaties voor de productiviteit van de arbeidsbeperkte: deze kan zijn werkgedragingen immers niet verbeteren.

Bovenstaande laat zien dat sociale integratie een wederzijds proces is waarbij zowel arbeidsbeperkten zelf als collega's en leidinggevendenden van de organisatie waarin zij integreren een belangrijke rol hebben. De literatuur schetst het beeld dat arbeidsbeperkten niet makkelijk integreren door hun bijzondere positie, de attitude waarbij wordt gehandeld vanuit vooroordelen en het uitblijven van contact met collega's en leidinggevendenden.

2.2.3 Samenhang tussen productiviteit en sociale integratie

Nu productiviteit en sociale integratie apart zijn behandeld, is het goed om te benoemen dat wetenschappers deze twee constructen regelmatig met elkaar in verband brengen. Zij stellen daarbij dat wanneer arbeidsbeperkten slecht integreren in de sociale context van de organisatie, zij ook worden beperkt om goed te functioneren en te presteren (Schur, Kruse & Blanck, 2005). Zo blijkt bijvoorbeeld dat arbeidsbeperkten soms achterblijven in hun productiviteit omdat zij zich bezwaard voelen om werkinhoudelijke

hulp te vragen aan hun collega's: zij geven aan dat zij zo dankbaar zijn voor alles wat er voor hen gedaan wordt binnen organisaties dat zij zich schuldig voelen als zij nog meer hulp vragen bij het begrijpen en uitvoeren van dagelijkse taken (Kulkarni & Lengnick-Hall, 2011). Ook maken zij zich meer zorgen over het stellen van vragen aan collega's, dan over de extra kosten die werkgevers kwijt zijn aan hun werkaanpassingen (Baldrige & Veiga, 2006). Hoewel deze zorgen begrijpelijk zijn gezien de vooroordelen van collega's en hun belangrijke rol in het proces van integreren, kan dit schuldgevoel ook negatieve implicaties hebben voor hun productiviteit: ze kunnen immers eventuele fouten in de werkzaamheden niet verbeteren.

Uit voorgaande blijkt dat gedragingen van collega's en leidinggevendenden invloed hebben op zowel de productiviteit als de sociale integratie van arbeidsbeperkten. Uit de behandelde literatuur blijkt onder andere dat een goed contact tot verminderde vooroordelen en betere integratie leidt, alsmede een betere productiviteit vanwege een 'self-fulfilling prophecy'. Ook blijkt dat wanneer sprake is van een goede integratie, positieve attitudes en goed contact, dit niet per definitie tot een goede productiviteit hoeft te leiden. Wanneer collega's namelijk wel vriendelijk contact onderhouden maar vanwege de 'norm om aardig te zijn' geen feedback over tegenvallende productiviteit geven, krijgt de arbeidsbeperkte niet de kans om haar werkgedrag aan te passen en productiviteit te verbeteren. Aardig zijn kan hierin derhalve negatieve implicaties hebben voor de productiviteit.

In deze paragraaf is onderzocht wat in de literatuur is opgenomen over de productiviteit en sociale integratie van arbeidsbeperkten, als twee belangrijke voorspellers van een duurzame participatie van arbeidsbeperkten. Geconcludeerd kan worden dat voor zowel de productiviteit als de sociale integratie van arbeidsbeperkten voorwaarden te identificeren zijn als het gaat om de bijzondere positie van arbeidsbeperkte werknemers, de vooroordelen en attitude van waaruit wordt gehandeld door en het contact met collega's en leidinggevendenden. De rest van dit hoofdstuk zal ingaan op de oplossingen die vanuit de (Strategisch) HRM literatuur worden geopperd voor de genoemde belemmeringen voor productiviteit en sociale integratie.

2.3 **Strategisch Human Resource Management en begeleiding**

Deze paragraaf gaat in op de oplossingen die de literatuur voorstelt voor bovengenoemde knelpunten. De paragraaf begint met een verkenning van de oplossingen die vanuit (S)HRM worden genoemd als zijnde van positieve invloed op het functioneren van arbeidsbeperkten (2.3.1). Behandeling van deze HR-praktijken geeft het referentiekader voor de verdere literatuur over de HR-praktijk waar onderliggende studie zich op richt: begeleiding. Vervolgens wordt literatuur over begeleiding voor arbeidsbeperkten geschetst (2.3.2), waarna wordt ingegaan op de inhoud van de gegeven begeleiding (2.3.3). Aansluitend worden verschillende organisatievormen van begeleiding behandeld (2.3.4): inzetten van externe begeleiding door de jobcoach (2.3.4.1) en de interne begeleiding door organisatieleden (2.3.4.2). Tenslotte worden de voor- en nadelen van de twee type begeleiders in relatie tot productiviteit en sociale integratie gegeven (2.3.4.3).

2.3.1 (Strategisch) HRM

Zoals in het begin van dit hoofdstuk is beschreven vormt het thema 'diversiteit op de werkvloer' de oorsprong van literatuur over de doelgroep arbeidsbeperkten. Met de toenemende aandacht voor diversiteit op de werkvloer is in de jaren '80 de interventie *diversiteitsmanagement* in het bedrijfsleven ontwikkeld. Sindsdien is dit, beginnende in de Verenigde Staten, steeds meer opgenomen in HR-beleid en -praktijken van organisaties (Agócs & Burr, 1996). Net als diversiteit kent ook diversiteitsmanagement veel verschillende definities in de literatuur: een praktische definitie is 'het optimaal benutten van álle verschillende talenten van individuele werknemers ten behoeve van dienstverlening, winst en/of resultaten van de organisatie' (Van Geffen, 2007, p. 6). Door met diversiteitsmanagement HR-beleid en -praktijken voor de specifieke (minderheids)doelgroepen van werknemers met andere eigenschappen aan te passen en in te richten, kan het talent van de desbetreffende werknemers optimaal benut worden en kunnen voorgenoemde valkuilen van diversiteit voorkomen worden (Wise & Tschirhart, 2000; Kearney & Gebert, 2009).

De literatuur benoemt een aantal HR-praktijken die het werk van arbeidsbeperkten passender maken en een positieve invloed hebben op de productiviteit en sociale integratie van arbeidsbeperkten. Deze zullen nu kort behandeld worden.

Allereerst aanpassingen in beleid: HR-professionals geven aan dat zij *flexibel personeelsbeleid opstellen* voor arbeidsbeperkte werknemers in de gebieden van talent management en opleidingen voor de werknemers, (herstructureren van) functies en flexibele werktijden (Kaye et al., 2011). Ook geven HR-professionals aan dat een formeel diversiteitsbeleid waarin arbeidsbeperkten opgenomen zijn van belang is; hiermee ontstaat ruimte voor daadwerkelijke aanpassingen op de werkvloer en krijgt deze werknemersgroep een duurzame positie binnen organisaties (Kaye et al., 2011).

Binnen het aangepaste beleid is een eerste genoemde HR-praktijk *aanpassingen rondom werkplek en werktijden*. Vornholt en collega's (2013) rapporteren in hun literatuuronderzoek dat de meest gemelde en effectieve aanpassingen bestaan uit flexibel opstellen van HR over *wanneer* iemand werkt, *hoeveel* iemand werkt en *waar* iemand werkt. De tweede HR-praktijk is het aanbrengen van *aanpassingen in functies*. Onderzoek van De Vos en Andriessen (2010) laat zien dat Nederlandse werkgevers dit vaak toepassendoen bij Wajongers: zij passen functie-eisen aan aan de competenties en vaardigheden van Wajongers. Op basis van deze aanpassingen is de term *jobcarving* tot stand gekomen: de werktaken van een baan en de hierbij komende verantwoordelijkheden worden gematcht aan de vaardigheden van de werknemer. Dit sluit aan bij het eerdere voorbeeld van unieke talenten van mensen met autisme; wanneer functies niet worden aangepast en de competenties van de werknemer niet aansluiten bij de baan, kan de productiviteit lager zijn dan gehoopt (Callahan & Gold, 2002) en is er een verhoogde kans op uitval (Van Horssen et al., 2012). De laatste HR-praktijk die vanuit de literatuur genoemd wordt is niet zozeer van toepassing voor de arbeidsbeperkten zelf, maar voor hun collega's en leidinggevenden: het *informereren van collega's en leidinggevenden*. Eerder is beschreven hoeveel invloed de attitudes en vooroordelen van andere werknemers kunnen hebben op de productiviteit en sociale

integratie van arbeidsbeperkten. Organisaties die collega's goed informeren over arbeidsbeperkingen hebben minder last van weerstand en onbegrip (Lammerts & Stavenuiter, 2010, als opgenomen in Ruitenbeek et al., 2013). Voorlichting zorgt voor goed gemanagede verwachtingen, doorbroken vooroordelen en stereotypes en betrokkenheid van leidinggevendenden in de ondersteuning van arbeidsbeperkten (Schur et al., 2005; Lengnick-Hall et al., 2008; Kaye et al., 2011). Onderzoek toont aan dat zelfs een minimale exposure aan voorlichting helpt om collega's en leidinggevendenden kennis bij te brengen over de arbeidsbeperking en betere reacties te laten geven op deze werknemers (Hunt & Hunt, 2004).

Onderzoeken naar bovengenoemde aanpassingen in HRM zijn eenduidig: de aanpassingen kosten over het algemeen weinig tot niets, maar zijn effectief en "de uitgave meer dan waard" in termen van een toegenomen productiviteit en succesvolle sociale integratie (Kaye et al., 2011; Vornholt et al., 2013). De directe opbrengsten die werkgevers rapporteren zijn behoud van gekwalificeerde werknemers, vergroten van productiviteit van arbeidsbeperkten en besparing van kosten voor werving en training van nieuwe werknemers (Solovieva et al., 2011). Naast de productiviteit is een veelgenoemde indirecte opbrengst van de aanpassingen een verbeterde interactie tussen de arbeidsbeperkten en collega's, tussen arbeidsbeperkten en klanten en een organisatiebreed toegenomen organisatiemoreel (Solovieva et al., 2011; Vornholt et al., 2013). Arbeidsbeperkten zouden zich vanwege de inspanningen van werkgevers meer geaccepteerd en als volwaardige leden van de organisatie voelen, wat wijst op een verbeterde ervaring van sociale integratie.

Bovenstaande laat zien dat aangepaste HRM een positieve invloed kan uitoefenen op de productiviteit en sociale integratie van arbeidsbeperkten. Het vervolg van deze paragraaf gaat in op de begeleiding van *arbeidsbeperkten zelf*. Waar de voorgaande HR-praktijken gezien kunnen worden als *randvoorwaarden* voor het creëren van passende werkplekken, werktijden en functie als ook de interactie met collega's en leidinggevendenden, kan begeleiding gezien worden als succesfactor om binnen die context het *talent* van de Wajonger *tot uiting te brengen* en te laten slagen in het reguliere arbeidsproces (Wissink, Mallee & van Leer, 2009).

2.3.2 Achtergrond van begeleidingsliteratuur

De oorsprong van de wetenschappelijke literatuur over begeleiding van arbeidsbeperkten gaat terug naar de jaren '70 van de vorige eeuw. De toenemende aandacht voor het deelnemen van mensen met een beperking aan het reguliere arbeidsproces (in plaats van beschutte werkplaatsen) en de heersende onvrede over het zorgstelsel voor verstandelijk en lichamelijk beperkten in de Verenigde Staten leidden tot de ontwikkeling van *supported employment*, in Nederland ook wel *begeleid werken* genoemd (Rusch & Hughes, 1989). Supported employment richt zich op het bieden van ondersteuning aan mensen met een beperking, met als doel dat zij als volwaardige werknemers kunnen deelnemen aan het arbeidsproces in de reguliere arbeidsmarkt (De Vos & Andriessen, 2010, p.13).

2.3.3 Inhoud van begeleiding

Met de ontwikkeling van literatuur over supported employment zijn relatief weinig onderzoeken gericht op de *inhoudelijke elementen* van begeleiding en hoe deze een bijdrage leveren aan het functioneren van arbeidsbeperkte werknemers (Deckop et al., 2006). Wetenschappers nemen aan dat begeleiding de voorgenoemde belemmeringen voor productiviteit en sociale integratie (deels) ondervangt of verhelpt. Hoewel onderzoek tot op heden geen totaalbeeld geeft van de inhoudelijke elementen van begeleiding, worden wel losse elementen genoemd die zich met name richten op het leren. Balridge en Veiga (2006) beschrijven bijvoorbeeld dat arbeidsbeperkte werknemers zich niet bezwaard hoeven te voelen om inhoudelijke hulp te vragen wanneer formeel begeleiding is georganiseerd. Door de geboden ondersteuning bij het inwerken krijgen zij de mogelijkheid om hun werkgedrag aan te passen en hun productiviteit te verhogen (Balridge & Veiga, 2006). Daarnaast kunnen de eerder genoemde (deels) afwezige werknemersvaardigheden versterkt worden door begeleiding. Arbeidsbeperkten leren zich dan aan afspraken en bedrijfsprocedures te houden, instructies te accepteren, om te gaan met collega's en leidinggevenden en conflicten op te lossen (Hekelaar, 2009; Deckop et al., 2006). Begeleiding draagt hiermee bij aan het opheffen van de 'bijzondere positie' die arbeidsbeperkten met afwijkend gedrag innemen: een positieve bijdrage voor de sociale integratie. Ook benadrukken enkele wetenschappers dat begeleiding zich vaak richt op de problematiek in de privésituatie van de werknemer. Onderzoek van Perkens (2007) wijst uit dat wanneer begeleiding zich op deze privé gerelateerde zaken richt, de begeleiding een positiever effect heeft op de prestaties van de werknemer dan wanneer dit zich alleen op werk gerelateerde zaken richt.

2.3.4 Organisatie van begeleiding

In tegenstelling tot de literatuur over inhoud van begeleiding is vanuit het supported employment model ruimschoots literatuur voorhanden over organisatiewijzen van begeleiding. Belangrijke input hiervoor is de literatuur van Rusch & Hughes (1989) die verschillende benaderingen van plaatsing en begeleiding van arbeidsbeperkten hebben uitgewerkt, zoals individuele plaatsing, geclusterde plaatsing, mobiele groepen (grotere groepen arbeidsbeperkten met een werkbegeleider) en sociale werkplaatsen. In Nederland ligt met de invoering van de Participatiewet de nadruk op de individuele plaatsingsbenadering; ook wel het jobcoachingsmodel genoemd. Hierbij wordt een individu binnen een reguliere (niet-beschutte) organisatie geplaatst met ondersteuning van een jobcoach van een extern re-integratiebureau, SW-bedrijf of het UWV (Van Horsen et al., 2012). In de internationale literatuur en in de praktijk groeit daarbij de interesse voor eigen organisatieleden als begeleiders: de zogenoemde intern begeleiders. De volgende subparagrafen zullen ingaan op de (rol van deze) verschillende organisatiewijzen van begeleiders en de voor- en nadelen die in de literatuur verbonden worden aan deze begeleiders in relatie tot productiviteit en sociale integratie.

2.3.4.1 *Jobcoaches van externe instanties*

In Nederland ontvangen verschillende groepen arbeidsbeperkten (waaronder Wajongers) via een jobcoachregeling van UWV ondersteuning in het vinden en behouden van werk (UWV, 2014d). De belangrijkste eigenschap van een jobcoach van een extern re-

integratiebureau is dat deze een expertise heeft in het duurzaam inzetten van mensen met een beperking. Daarnaast biedt de jobcoach begeleiding onafhankelijk van de werkgever. Wat betreft de inhoud van gegeven begeleiding beschrijft literatuur dat de jobcoach ondersteuning biedt bij het inwerken; bij storingen in de arbeidssituatie; in het contact met werkgever en collega's en tot slot coördineert de jobcoach de werkafspraken tussen werknemer en werkgever (Aarts, van Hout, Thijs & Visscher, 2008). Naast werk gerelateerde en bemiddelende taken komt ook naar voren dat jobcoaches de arbeidsbeperkten bij eventuele privé problemen ondersteunen. Vanuit hun onafhankelijke positie zouden zij hier geschikt voor zijn; bovendien zouden reguliere werkgevers of leidinggevendenden hier geen tijd voor hebben (Perkens, 2007). Behalve het bieden van begeleiding kunnen jobcoaches ook meedenken over eventuele gewenste aanpassingen van de functie-inhoud, de arbeidstijden of de arbeidsduur van de werknemers (Horssen et al., 2012).

Literatuur is redelijk positief over de aanwezigheid van jobcoaches. Verschillende onderzoeken impliceren een bijdrage van jobcoaches aan de productiviteit van arbeidsbeperkten in het reguliere arbeidsproces (Aarts et al., 2008). Zo vergeleken Mawhood en Howlin (1999) twee groepen van mensen met een autismestoornis, waarbij de ene groep gedurende twee jaar begeleiding van een jobcoach ontving en de andere groep niet. De eerste groep voerde na twee jaar hoger gekwalificeerd werk uit, werkten langer en meer uren en werden hoger uitbetaald in vergelijking met de groep die geen begeleiding van een jobcoach ontving. Dit zijn positieve implicaties voor de productiviteit, waarbij verschillende maatstaven (promotie, meer uren, hoger niveau van werk) deze bijdrage ondersteunen. Ook laat literatuur positieve geluiden horen wat betreft de bijdrage van jobcoaches aan sociale integratie: zij nemen een onafhankelijke rol in tussen de belangen en motieven van arbeidsbeperkten en werkgevers, wat zorgt voor een goede balans in de arbeidsverhouding tussen deze twee partijen (Duijvestijn, 2012). Door het aannemen van een bemiddelende rol dragen zij bij aan een goede interactie tussen beide partijen en daarmee aan de sociale integratie. Specifiek over de doelgroep Wajongers beschrijven onderzoekers zelfs dat de match tussen reguliere werkgevers en Wajongers niet of veel moeizamer tot stand zou komen zonder externe jobcoaches (De Vos & Andriessen, 2010).

Behalve positieve consequenties van het inzetten van jobcoaches, worden in de wetenschap ook nadelen van dit model benadrukt. Een eerste nadeel dat werkgevers aangeven is dat jobcoaches in sommige gevallen onvoldoende weten over werkzaamheden en werkprocessen van een bedrijf omdat zij hier zelf niet werken (Aarts et al., 2008). Wanneer de begeleiding niet past bij de werkzaamheden, blijft de bijdrage aan productiviteit logischerwijs beperkt. Ook blijkt in de praktijk dat jobcoaches niet altijd relevante kennis hebben van wet- en regelgeving, terwijl dit van hen als afgevaardigde van het UWV wel verwacht wordt door werkgevers (Aarts et al., 2008). Wat betreft de sociale integratie benoemt literatuur als nadeel dat jobcoaches zorgen voor de instandhouding van een 'sociale scheiding' tussen de beperkte en niet-beperkte werknemers (Novak & Rogan, 2010). Ook wordt als risico benoemd dat arbeidsbeperkten zich vanwege de extra ondersteuning door een externe partij anders behandeld voelen dan hun niet-beperkte collega's (McCollum, 2012). Dit verergert hun

eerder genoemde 'bijzondere positie' en verslechtert het gevoel van integratie. Wanneer zij veel communiceren met hun jobcoach zou dit kunnen interfereren in de interacties met hun collega's, aldus onderzoek van Stevens en Martin (1999). Collega's en leidinggevendenden zouden daarnaast meer geneigd zijn om te interacteren met de jobcoach voor instructies en sociale interactie, dan met de arbeidsbeperkte werknemer zelf (Shore et al., 2009). Voorgaande heeft negatieve gevolgen voor de sociale integratie: Farris & Stancliffe (2001) concluderen zelfs dat jobcoaches in plaats van de inclusie van arbeidsbeperkten in organisaties te bevorderen, deze ook juist kunnen belemmeren. Werkgevers geven aan dat de aanwezigheid van jobcoaches soms storend kan zijn in de bedrijfsvoering, wat maakt dat zij de begeleiding liever zelf uitvoeren (Wissink et al., 2009). De volgende subparagraaf zal hier verder op ingaan.

2.3.4.2 *Interne begeleiding door organisatieleden*

Vanaf de jaren '90 groeide er in de praktijk een nieuwsgierigheid naar de werking en effectiviteit van begeleiding door organisatieleden. De interesse in dit type begeleiding kwam vanuit een gedeeld ongenoegen onder werkgevers over de kosten, strategieën en uitkomsten van supported employment zoals deze ingestoken werd met behulp van jobcoaches, de erkenning dat sociale problemen van arbeidsbeperkten vaak voortkomen uit on-the-job moeilijkheden en het belang van sociale ondersteuning op de werkvloer (Fabian et al., 1993; Farris & Stancliffe, 2001). Interne begeleiding door collega's en leidinggevendenden werd als oplossing voor deze moeilijkheden geopperd. Naarmate de interesse in deze interne begeleiding door collega's en leidinggevendenden toenam, ontstond de term *natural support of natuurlijke steun* (Storey, 2003). Dit verwijst naar een persoon (of personen) die ermee instemt om hulp en feedback te geven, gezelschap te bieden en onafhankelijke prestaties op de werkvloer (deels) te faciliteren voor een arbeidsbeperkte collega. Interne begeleiders zijn dus altijd mensen die werkzaam zijn voor de organisatie en *naast hun eigen werkzaamheden* ondersteuning bieden aan arbeidsbeperkten. Arbeidsbeperkte werknemers worden bijvoorbeeld in de vorm van buddies of in een mentorsysteem formeel of informeel aan een niet-beperkte collega gekoppeld om begeleiding te bieden in de werkcontext (Fabian et al., 1993). Storey (2003) beschrijft in een literatuurreview de inhoudelijke invulling van de interne begeleiding: zij bieden volgens hem onder andere ondersteuning bij sociale (werknemers)vaardigheden en het zich binnen de organisatiecontext profileren. Hieruit blijkt dat zij, meer dan jobcoaches, zich ook richten op het sociale aspect op de werkvloer.

Literatuur over interne begeleiding laat zien dat de kwaliteitseisen die bij jobcoaches geacht worden aanwezig te zijn, niet per definitie bij interne begeleiders aanwezig zijn. Kwalitatief onderzoek laat zien dat een intern begeleider het meest kan bijdragen als diegene over bepaalde personeuseigenschappen (rustig, geduldig, betrokken, hulpvaardig) en competenties (goede probleemoplossende en communicatieve vaardigheden) beschikt (Hagen et al., 2008 als opgenomen in Ruitenbeek et al., 2013). Het is voor het succes van de interne begeleiding primair van belang dat de intern begeleider (net als jobcoaches) veel kennis heeft van de (doelgroep van de) arbeidsbeperkte werknemer en wat de beperking betekent voor de invulling van werk en begeleiding (Farris & Stancliffe, 2001). Storey (2003) voegt daar aan toe dat collega's

zonder beperkingen werknemers met een beperking alleen goed kunnen ondersteunen c.q. begeleiden wanneer zij hier passende training voor ontvangen en als afgebakend is hoe de begeleiding wordt ingericht.

Over de bijdrage van interne begeleiding aan het functioneren van arbeidsbeperkten is de literatuur grotendeels positief. Het grootste voordeel dat genoemd wordt is dat het inzetten van collega's en direct leidinggevendenden een goede strategie is voor het vergroten van de interactie met collega's en daarmee ook de sociale integratie van de arbeidsbeperkten (Storey, 2003; Murphy, Mullen & Spagnolo, 2005; Ruitenbeek et al., 2013). Wetenschappers benadrukken dat onbekend is welke factoren hieraan ten grondslag liggen en welke aanpak het beste werkt (Storey, 2003; Van Horssen, 2010). Wanneer collega's helpen bij het begrijpen en uitvoeren van dagelijkse taken levert dit volgens arbeidsbeperkten zelf een grote bijdrage aan de sociale integratie, maar ook een goede beheersing van werkzaamheden en daarmee hun productiviteit (Kulkarni & Lengnick-Hall, 2011). Ook ander onderzoek brengt interne begeleiding in verband met productiviteit: meta-analyses over ondersteuning van collega's en organisatieklimaat suggereren dat sociale relaties met collega's waarde toevoegen aan productiviteit, werktevredenheid en de lengte van het dienstverband (Chiaburu & Harrison, 2008). Mank, Ciof & Yovanoff (2000) rapporteren aanvullend dat het inzetten van collega's als interne begeleiders tot betere uitkomsten leiden bij werknemers met zware handicaps, omdat zij vaker vragen hebben en dan on-the-spot geholpen kunnen worden door hun intern begeleiders in vergelijking met jobcoaches. Een voordeel van andere orde, dat door Fabian en collega's (1993) genoemd wordt, is dat de meeste organisaties al bepaalde begeleidingsvormen inzetten voor niet-beperkte werknemers (zoals mentorprogramma's voor nieuwe werknemers), waardoor interne begeleiding voor arbeidsbeperkten ook makkelijk in te richten zou zijn. Begeleiding van een getrainde collega of leidinggevende zorgt dan voor minder gebruik van externe ondersteuningsuren (Farris & Stancliff, 2001).

Behalve deze positieve punten, zijn er ook negatieve punten van interne begeleiding genoemd. De Vos en Andriessen (2010) beschrijven dat het belangrijkste knelpunt van interne begeleiding voor Nederlandse werkgevers is de bedrijfseconomische gevolgen van dit type begeleiding. Het vinden en opleiden van goede interne begeleiders blijkt niet altijd gemakkelijk te zijn en behoeft bovendien in sommige gevallen een flinke financiële- of tijdsinvestering (Smit, 2009). Daarnaast kan de intern begeleider in moeilijke situaties terecht komen door het geven van begeleiding aan de werknemer met een beperking: hij of zij dient een balans te vinden tussen de continuïteit van het eigen werk en de zorg voor de arbeidsbeperkte medewerker. Succes van de arbeidsparticipatie van de werknemer hangt dus niet alleen af van een goede match tussen de arbeidsbeperkte werknemer en de functie, maar ook van de vaardigheden, kennis en tijd van de intern begeleider (Mank et al, 2000; Gates, 2000, als opgenomen in Ruitenbeek et al, 2013). Dit sluit aan bij de eerder genoemde stelling dat de kennis van de intern begeleider over arbeidsbeperkingen een primaire succesfactor is voor dit type begeleiding (Farris & Stancliffe, 2001). Hiervoor behoeft de collega of leidinggevende deskundigheidsbevordering, training en intervisie (Smit, 2009). Indien er (te) weinig

geïnvesteed wordt in de interne begeleiding, kan dit negatieve gevolgen hebben voor de passende ondersteuning en de productiviteit van arbeidsbeperkten.

2.3.4.3 *Jobcoaches versus interne begeleiders*

In onderstaande tabel 1 wordt de begeleiding van de externe begeleiding door jobcoaches en interne begeleiding door organisatieleden met elkaar vergeleken op basis van de behandelde literatuur.

Tabel 1 Vergelijking eigenschappen jobcoaches en interne begeleiders

Eigenschappen	Jobcoach	Intern begeleider
expertise rond duurzaam inzetten arbeidsbeperkten, betekenis voor invulling werk en begeleiding	++	- geen training + met training
coördineren werkafspraken en bemiddelende rol werkgever en arbeidsbeperkte	+	-
onafhankelijk rol ten opzichte van werkgever	+	-
ondersteuning bij contact met werkgever, collega's en storingsen in arbeidsrelatie	+	+ vooral op werkvloer
ondersteuning bij inwerken	+	-
kennis over de werkplek, werkzaamheden en werkprocessen	-	+
passende en on-the-spot begeleiding bij werkzaamheden	-	+
kennis over de organisatie (afdelingen, klanten, sfeer, omgangsvormen)	-	++
sociale ondersteuning (bij relaties) op de werkvloer	-	+
interactie op werkvloer stimuleren	-	+ na training
opheffen sociale scheiding	- 'bijzondere positie'	+
in staat bij privéproblematiek te ondersteunen	+	-
primaire verantwoordelijkheid	+	- balans eigen werk en begeleiding
kosten voor de organisatie (hoeveelheid in geld en tijd)	+ indien niet vergoed - indien wel vergoed	+ minder zichtbaar - inzet bestaande begeleidingsvormen

Uit de tabel blijkt dat de literatuur over het algemeen positief is over de bijdrage die begeleiding kan leveren aan de productiviteit en sociale integratie van arbeidsbeperkten. De twee organisatievormen van begeleiding zijn in de literatuur met name als losse aanpakken onderzocht: er zijn slechts enkele onderzoeken uitgevoerd naar de situatie waarbij jobcoaches en interne begeleiders aanwezig zijn. De onderzoeken waarin dit wel onderzocht is, gaf positieve effecten: zo vonden Curl en collega's (1992, als opgenomen in Farris & Stancliffe, 2001) dat arbeidsbeperkte werknemers die naast externe begeleiding ook interne begeleiding van collega's ontvingen, langer werkbehoud (7,9

versus 3,9 maanden) en betere werkgeversbeoordelingen (3,5 versus 2,8) ontvingen en minder begeleiding door een jobcoach nodig hadden (10 versus 18 uur per maand) in vergelijking tot een controlegroep zonder interne begeleiding. Ook bleek uit onderzoek van Farris & Stancliffe (2001) dat wanneer er naast jobcoaches ook intern begeleiders werden aangesteld, dit jobcoachingsuren bespaarde. Hoewel dit suggereert dat intern begeleiders (deels) dezelfde ondersteuningselementen als jobcoaches bieden, zijn deze auteurs hier niet op ingegaan. Dit roept de vraag op waar het accent in de begeleiding van de jobcoaches en van de intern begeleiders ligt. Dat wordt in de empirische studie verder uitgediept.

2.4 **Verwachtingen op basis van theoretisch kader**

De theoretische fundering die in dit hoofdstuk is uiteengezet vormt het referentiekader voor de verdere uitvoering van het onderzoek. In deze paragraaf worden verwachtingen geformuleerd voor de uitkomsten van het empirisch onderzoek.

Wat betreft het onderzoeken van productiviteit en sociale integratie van arbeidsbeperkte werknemers, biedt de behandelde literatuur een aantal implicaties. Op basis van de ruime vertegenwoordiging van onderzoeken rond stereotyperingen en vooroordelen over arbeidsbeperkten wordt verwacht dat de Wajongers in dit onderzoek hier ook mee te maken hebben (gehad). Verwacht wordt dat dit een belemmering vormt voor zowel hun productiviteit als hun sociale integratie, terwijl goed contact met collega's en leidinggevenden juist positief bijdraagt. Met veel elkaar tegensprekende onderzoeken is het moeilijk om verwachtingen te formuleren over de werkelijke productiviteit van arbeidsbeperkten. De verwachting leeft desalniettemin dat de productiviteit van Wajongers gemiddeld genomen lager zal zijn dan van niet-beperkte werknemers vanwege hun beperkte arbeidsvermogen. Vanwege de gevoeligheid voor sociaal wenselijke antwoorden is het bovendien gunstig voor de objectiviteit van het onderzoek om in de dataverzameling door te vragen naar wijzen waarop de productiviteit zich manifesteert. Vanuit de literatuur over sociale integratie wordt verwacht dat de Wajongers in dit onderzoek een bijzondere positie hebben in de organisaties en minder makkelijk integreren in de sociale context dan hun niet-beperkte collega's.

Wat betreft de literatuur over begeleidingspraktijken zijn een aantal verwachtingen te formuleren.

Allereerst het beleid: verwacht wordt dat de drie organisaties flexibel HR-beleid opstellen met betrekking tot begeleiding van de Wajongers. Ten aanzien van de inhoud van begeleiding wordt verwacht dat deze zich richt op uitleggen van werkzaamheden, ontwikkeling van werknemersvaardigheden, conflicthantering en problematiek in de privésituatie. Ook wordt verwacht dat Wajongers zich minder bezwaard voelen om vragen te stellen bij georganiseerde begeleiding. Daarnaast wordt verwacht dat begeleiding bijdraagt aan een vermindering van de 'bijzondere positie' van Wajongers omdat deze zich richt op het ontwikkelen van werknemersvaardigheden.

Wat betreft de organisatie van begeleiding bieden verschillende begeleiders verschillende implicaties voor de productiviteit en sociale integratie van Wajongers. Over jobcoaches is vooral bekend dat zij vanuit hun expertise over arbeidsbeperkten kunnen

ondersteunen. Verwacht wordt dat hun toegevoegde waarde ook in dit onderzoek gevonden zal worden in de kennis die zij hebben over beperkingen en inzetbaarheid van Wajongers. Op basis van literatuur wordt verwacht dat jobcoaches een positieve bijdrage leveren aan zowel de sociale integratie (door bemiddeling) als de productiviteit (inwerken en ondersteunen bij privé-problematiek). Negatieve bijdrage betreffende de productiviteit is dat jobcoaches soms onvoldoende kunnen ondersteunen bij de werkzaamheden; betreffende de sociale integratie vergroten jobcoaches de 'sociale scheiding' tussen arbeidsbeperkten en hun niet-beperkte collega's vergroten. Verwacht wordt dat in de interviews deze positieve en negatieve bijdragen naar voren zullen komen.

Over de andere actor in begeleiding, namelijk de intern begeleider, wordt verwacht dat deze een positieve invloed heeft op de sociale integratie van de Wajongers gezien de toegenomen interactie. Het gegeven dat arbeidsbeperkten op de werkvloer aan de intern begeleider 'on-the-spot' vragen kunnen stellen heeft daarnaast positieve implicaties voor de productiviteit. Er zijn desalniettemin ook negatieve geluiden over intern begeleiders: de tijd die in begeleiding gaat zitten kan ten kosten van het werk van de begeleider en daarnaast hebben collega's en leidinggevenden niet altijd de benodigde kennis om arbeidsbeperkten passende ondersteuning te bieden. Verwacht wordt dat de bijdrage die de intern begeleiders in dit onderzoek leveren aan het functioneren van de Wajongers, afhangt van de nabijheid, de hoeveelheid kennis en de beschikbare begeleidingstijd die zij hebben.

Tenslotte wordt op basis van het enkele artikel dat zich richt op tegelijkertijd inzetten van een jobcoach én een intern begeleider verwacht dat de aanwezigheid van beide actoren positief bijdraagt aan het functioneren.

3 Methodische verantwoording

In dit hoofdstuk wordt de methodische verantwoording voor het onderzoek beschreven. De methoden vormen de basis voor de positionering van de onderzoeker in het doen van onderzoek en zijn derhalve van invloed op de resultaten van dit onderzoek. Allereerst worden de argumenten voor de gekozen onderzoeksstrategie toegelicht (3.1). Vervolgens wordt ingegaan op de onderzoekspopulatie (3.2) en de methode van dataverzameling en -analyse (3.3). Het hoofdstuk sluit af met de gekozen maatregelen ten gunste van de kwaliteit van het onderzoek (3.4).

3.1 Onderzoekstrategie

Om tot de doelstelling van het onderzoek te komen en de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zijn passende onderzoeksmethoden van essentieel belang. Wanneer reeds kennis is vergaard over een bepaald onderwerp en een grotere onderzoekspopulatie beschikbaar is, is een kwantitatieve en statistische insteek het meest passend (Van Thiel, 2007). Binnen dit onderzoek is voorgaande echter niet het geval: uit het theoretische kader blijkt dat nog weinig bekend is over de precieze inhoudelijke invulling van begeleiding en de rolverdeling tussen verschillende begeleiders, alsook over hoe begeleidingselementen precies bijdragen aan productiviteit en sociale integratie. Dit geldt in het bijzonder voor de werknemersdoelgroep Wajongers, welke tot nu toe weinig deelnam aan het reguliere arbeidsproces. Het is moeilijk om hypothesen op te stellen over een fenomeen waar weinig onderzoek naar is gedaan en wat (binnen een bepaalde context) relatief nieuw is. Dit maakt dat kwalitatief explorierend onderzoek een passende onderzoeksstrategie is voor onderliggend onderzoek: met deze strategie wordt informatie verzameld over de factoren die spelen rondom het centrale thema van het onderzoek (Van der Velde, Jansen & Dijkers, 2013).

Zoals Boeije (2005) beschrijft, richt explorierend onderzoek zich op de manier waarop betekenis wordt gegeven aan de sociale werkelijkheid. Eerder is beschreven dat onderzoek zich tot op heden vooral richt op meningen van management- en beleidsniveaus en dat werkgevers en arbeidsbeperkte werknemers verschillen in hun meningen over de (relatie tussen) ondersteuningsbehoeften en werkprestaties (Bennett et al., 2009). Van Horssen (2010), Brady en collega's (2008) en Bennett en collega's (2009) adviseren derhalve om in onderzoek naast de managementlagen ook andere werknemersniveaus te benaderen. Dit advies is opgevolgd: het onderhavige onderzoek richt zich op de ervaringen van de verschillende betrokken actoren rondom begeleiding, namelijk op actoren op werknemersniveau (Wajong), begeleidersniveau (jobcoaches en intern begeleiders) en op beleidsniveau (HR-medewerker). In tegenstelling tot kwantitatief onderzoek, waar vanuit de literatuur opgestelde hypothesen middels statistische correlatieanalyses waarheidsvinding wordt nagestreefd, richt dit onderzoek zich op de betekenisgeving van verschillende respondentengroepen aan begeleidingselementen en de waarde die zij zichzelf én elkaar hierin toekennen. Met deze keuze voor een kwalitatieve en interpretatieve aanpak is getracht de HR-praktijk begeleiding zo grondig en compleet mogelijk in beeld te brengen.

3.2 Onderzoekspopulatie

De onderzoekspopulatie bestaat uit verschillende typen actoren die werkzaam zijn binnen of in opdracht van drie grote private organisaties. Van deze organisaties is bekend dat zij inspanningen leveren om als 'inclusieve werkgever' te opereren, wat betekent dat zij meerdere mensen met een arbeidsbeperking in dienst hebben. Doel van het onderzoek was om een vergelijking te maken tussen de begeleidingspraktijken van verschillende organisaties en tussen individuele Wajongers. Vanwege de omvang van het onderzoek lag er de keuze om meerdere organisaties oppervlakkiger (minder respondenten en/of respondentgroepen per organisatie) te onderzoeken of minder organisaties diepgaander te onderzoeken. Als middenweg is gekozen om onderzoek te doen bij minder organisaties, maar wel bij meer respondentgroepen, waarbij binnen elke organisatie de begeleidingspraktijken rond twee Wajongers met elkaar vergeleken konden worden.

Wat betreft de doelgroep Wajongers is het aannemelijk dat de invulling van begeleiding aanzienlijk verschilt tussen Wajongers met alleen een lichamelijke beperking en Wajongers met een psychische- en/of verstandelijke beperking. Er is gekozen om het onderzoek uitsluitend op Wajongers met een verstandelijke of psychische beperking te richten. Deze beslissing heeft als redenen dat deze groep het meest voorkomt binnen de Wajong-populatie (ruim twee derde van de Nederlandse Wajongers; UWV, 2013) en de onzichtbaarheid van deze beperkingen als moeilijk wordt beschreven in literatuur (o.a. Koprina en Haafkens, 2010). Wajongers met alleen een lichamelijke aandoening (14% van de totale Wajong-populatie) zijn daarmee uitgesloten van deze studie.

3.2.1 Selectie van organisaties

Er zijn drie private organisaties geselecteerd voor deelname aan het onderzoek. Voor het verkrijgen van de relevante data over de succesfactoren in begeleiding met betrekking tot productiviteit en sociale integratie was het van belang dat respondenten reeds ervaring hadden met begeleiding van Wajongers. Derhalve is gezocht naar organisaties die reeds inspanningen hadden geleverd om de specifieke doelgroep Wajongers in dienst te nemen. Criteria waren daarbij dat de organisaties (1) aangesloten waren bij een netwerk voor inclusieve werkgevers ('De Normaalste Zaak'), (2) minimaal vijf Wajongers in dienst hadden en (3) minimaal één HR-medewerker verantwoordelijk hadden gesteld voor het (ondersteunen bij het) aannemen en duurzaam inzetten van Wajongers binnen de organisaties. Aangezien de drie organisaties onderling vergeleken zouden worden en de verwachting leefde dat organisaties met verschillende groottes tevens verschillen in hun invulling van HRM en daarmee begeleiding, is gekozen om organisaties te selecteren van enigszins vergelijkbare grootte. Na de toezegging van de eerste organisatie met 5000+ medewerkers, is er derhalve gezocht naar twee andere organisaties die minimaal evenveel medewerkers in dienst hadden. De drie organisaties opereren in verschillende sectoren.

De onderzochte bedrijven zijn geworven via het bedrijsvennetwerk van de stage-organisaties van de onderzoeker (consultancybureau Accenture en werkgeversvereniging AWWN). Bij de selectie en benadering van bedrijven is gebruik gemaakt van de kennis en

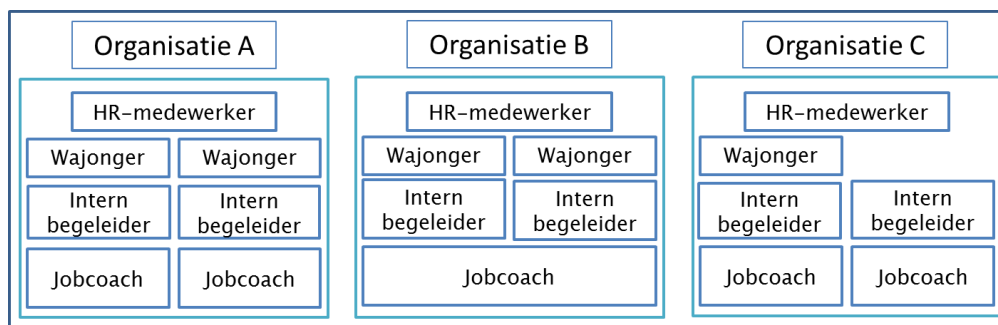
het netwerk van deze twee organisaties. Hierdoor was tevens bekend dat de drie organisaties aan de drie eerder genoemde criteria voldeden.

Aangezien het inzetten van Wajongers bij reguliere werkgevers nog relatief nieuw is (Van Horsen, 2010) kunnen de drie geselecteerde organisaties als ‘voorlopers’ gezien worden in de landelijke context. Het kiezen voor een dergelijke steekproef wordt ook wel *theoretical sampling* genoemd, waarbij de selectie van onderzochte eenheden kan bijdragen aan het genereren van nieuwe theoretisch inzichten (Bryman, 2012). Dit onderzoek waarbij de succesfactoren van begeleiding worden onderzocht bij voorlopers kan derhalve als ‘state-of-the-art’ benadering gezien worden voor begeleidingspraktijken bij Nederlandse grote private organisaties.

3.2.2 Selectie respondenten

De onderzoekspopulatie bestaat uit vier verschillende respondentgroepen die betrokken zijn bij de begeleiding van Wajongers. Per deelnemende organisatie zijn één HR-medewerker, twee Wajongers (met een verstandelijke of psychische beperking), hun jobcoaches en ‘interne begeleiders’ (collega’s/leidinggevenden) geïnterviewd. Elke onderzochte Wajonger genoot begeleiding van zowel een jobcoach als een intern begeleider. Met deze verdeling van respondenten is gestreefd om per organisatie twee ‘koppels’ van Wajongers en bijbehorende begeleiders te interviewen. Een interview met één Wajonger is vanwege persoonlijke omstandigheden van de respondent niet doorgegaan. De desbetreffende begeleiders zijn wel geïnterviewd. Ook bleek één jobcoach twee Wajongers binnen dezelfde organisatie te begeleiden. In totaal zijn 19 respondenten geïnterviewd (zie tabel 2): drie HR-verantwoordelijken, vijf Wajongers, vijf jobcoaches, vijf leidinggevenden en één collega (intern begeleiders).

Tabel 2 Weergave respondenten



Deze constructie heeft het mogelijk gemaakt om in kaart te brengen welke begeleidingspraktijken op de werkvloer plaatsvinden, hoe respondenten deze ervaren en welke verschillen te constateren zijn tussen de respondentgroepen, organisaties én Wajong-koppels. Het interviewen van meerdere respondenten per respondentgroep per organisatie maakte het onderzoek minder gevoelig voor de individuele situaties en interpretaties van deze respondenten. Met name vanwege de diversiteit aan beperkingen bij de Wajongers werd rekening gehouden met dat verschillende beperkingen zouden kunnen leiden tot andere invullingen van en interpretaties over (de succesfactoren van) begeleiding.

De onderzoeker heeft contact gelegd met de HR-medewerkers van de drie organisaties met diversiteit en inclusiviteit in hun portefeuille. Zij ontvingen een informatie e-mail over het onderzoek waarin het onderwerp werd geïntroduceerd en om deelname aan het onderzoek werd verzocht (de e-mail is opgenomen in bijlage I). Bij elke deelnemende organisatie is de HR-medewerker gevraagd zelf de 'respondenten-koppels' te selecteren. De intern begeleider werd aangeduid als 'belangrijkste begeleider op de werkvloer'; HR-medewerkers konden kiezen of dit een collega of leidinggevende betrof. Sommige HR-medewerkers benoemden als drempel dat zij begeleiding nog niet helemaal geformaliseerd hadden; de onderzoeker heeft nadrukkelijk benoemd dat het onderzoek niet zo zeer op zoek was naar geformaliseerde begeleidingspraktijken voor Wajongers, maar dat het doel was om een inventarisatie te maken van de huidige stand van zaken van begeleidingsvormen en -ervaringen in inclusieve organisaties.

3.3 Methode van dataverzameling

3.3.1 Semigestructureerde interviews

Om de betekenisgeving van de verschillende respondenten aan (de invloed van) begeleiding te achterhalen zijn interviews afgenomen. Interviews maken het mogelijk om ideeën, ervaringen en betekenissen van respondenten over bepaalde thema's te achterhalen (Babbie, 2007). Er is gekozen om de interviews in semigestructureerde vorm af te nemen omdat deze methodiek het mogelijk maakt om veel informatie te verkrijgen en door te vragen, maar het interview tegelijkertijd binnen de hoofdlijnen van het onderzoek te houden.

De interviews zijn één voor één afgenomen en duurden gemiddeld 35 minuten. Om zo veel mogelijk relevante informatie te verkrijgen tijdens de interviews zijn voorafgaand topiclijsten voor de verschillende respondentgroepen opgesteld. Deze bestond uit thema's die vanuit de vraagstelling relevant waren of in de theoretische onderbouwing als relevant werden beschouwd. De topiclijsten zijn eerst in (open-)vragen uitgewerkt en vervolgens in bullet points opgesomd zodat de onderzoeker tijdens de interviews steeds terug kon naar de hoofdlijnen van het onderzoek. Voor een impressie van de behandelde onderwerpen is een algemene (niet-specifiek voor respondentgroep) topiclijst opgenomen in bijlage II. De volgende onderwerpen stonden in de interviews centraal:

- HR-beleid en/of -praktijken voor de doelgroep Wajongers;
- inhoud: waar worden Wajongers inhoudelijk bij begeleid;
- vorm: door wie en hoeveel worden Wajongers begeleid;
- beleid voor begeleiding van Wajongers versus praktijk van begeleiding;
- productiviteit van Wajongers: definitie door geïnterviewde en bijdrage van begeleiding aan productiviteit;
- sociale integratie van Wajongers: definitie door geïnterviewde en bijdrage van begeleiding aan sociale integratie.

In de interviews werd gestreefd om met bovenstaande volgorde eerst een beeld te vormen van welke elementen respondenten als meest belangrijk zien van begeleiding voor Wajongers en wie hierin een rol spelen. Hierna werd ingegaan op een eventuele

ervaren bijdrage van begeleiding aan productiviteit en sociale integratie. Bij de afsluiting van de interviews heeft de onderzoeker gevraagd of de respondent nog toevoegingen had: hiermee werd de geïnterviewden de mogelijkheid gegeven buiten de relatieve geslotenheid die de onderzoeker aanbracht met de topiclijst eigen punten in te brengen.

Tijdens het proces van dataverzameling is de topiclijst flexibel gehouden. Na de eerste paar interviews is een globale analyse gemaakt of de verzamelde data voldoende antwoord gaven op de hoofdvraag van het onderzoek of dat nog thema's in de topiclijst misten. Uit deze analyse bleek dat de beschikbare interviewtijd krap was om alle onderwerpen te behandelen en dat relatief veel tijd aan het thema 'HR-beleid en/of - praktijken' besteed werd. Aangezien dit thema in vergelijking met de andere thema's minder relevant was voor de beantwoording van de hoofdvraag, heeft de onderzoeker dit thema in de overige interviews korter aan bod laten komen.

Voor de respondentgroep Wajongers is in het bevragen rekening gehouden met simpeler taalgebruik en de mogelijkheid tot uitleg bij onbekendheid met bepaalde termen. Daarnaast werd bij de interviews met Wajongers langer stilgestaan bij de introductie zodat de respondent (indien nodig) op zijn/haar gemak gesteld kon worden en de onderzoeker kon inschatten in welke moeilijkheidsgraad de vragen gesteld konden worden. Wanneer zij vragen niet begrepen, werden deze herformuleerd.

3.3.2 Onderzoeksperiode

De selectie van de bedrijven vond plaats tussen april-juni 2015. Na het afronden van de literatuurstudie in mei, vond het daadwerkelijke veldonderzoek plaats tussen juni-augustus 2015.

3.3.3 Rol van de onderzoeker

Onderzoekers van exploratief onderzoek dienen creatief, open minded en flexibel te zijn (de Bunt & Nencel, 2011). Het gevaar van semigestructureerde interviews is dat de onderzoeker veel sturing geeft aan de dataverzameling, wat een risico is voor de betrouwbaarheid van het onderzoek (Babbie, 2007). Gezien het doel om op grondige wijze verdiepende en rijke data te verzamelen bij de respondenten, is de onderzoeker tijdens de interviews alert geweest om dit risico te minimaliseren door respondenten met een open en neutrale houding te benaderen. De onderzoeker heeft getracht open, niet-suggestieve vragen te stellen en zonder waardeoordeel door te vragen naar de ervaringen van de respondenten.

De onderzoeker had ten tijde van de interviews reeds ervaring met het communiceren met de doelgroep verstandelijke en/of psychische beperkten, wat maakte dat de onderzoeker bekend was met eventuele aanpassingen in de communicatie en vraagstellingen. De topiclijst voor de Wajongers is door de onderzoeker bewust in simpeler taalgebruik opgesteld en tijdens interviews is regelmatig gecontroleerd of vragen goed waren begrepen. Soms waren Wajongers bij aanvang van de interviews zenuwachtig; in dit geval stond de onderzoeker langer stil bij de introductie en nam zij een meer expliciet goedkeurende, bevestigende houding aan naar de respondenten. Dit heeft ervoor gezorgd dat de respondenten zich na een paar minuten zichtbaar beter op

hun gemak voelden bij de onderzoeker en naar verwachting ook eerlijker en kwetsbaarder durfden op te stellen.

Om deelnemende respondenten te beschermen is ervoor gezorgd dat geen van de (negatieve) uitspraken in het resultatenhoofdstuk herleidbaar zijn naar de desbetreffende personen. Dit is gewaarborgd door respondenten allen aan te duiden met het vrouwelijke geslacht en eventuele verwijzingen naar een bedrijf, naam of functie in citaten te censureren.

3.3.4 Data-analyse

Gedurende het onderzoek zijn de dataverzameling en data-analyse afgewisseld. Boeije (2005) omschrijft dat deze twee processen niet strikt van elkaar gescheiden dienen te zijn, omdat dit tussentijdse analyse en bijsturing mogelijk maakt. Na de eerste vier interviews zijn deze getranscribeerd en met behulp van coderingssoftware Nvivo gecodeerd. De kennis die hiermee opgedaan werd over de thema's en verbanden die respondenten ervoeren, zijn vervolgens in de daarop volgende interviews meegenomen, bijvoorbeeld om te toetsen of andere respondentgroepen of organisaties bepaalde ervaringen of perspectieven deelden. Door dataverzameling en -analyse op deze manier af te wisselen, in een *iteratief proces*, werd in de loop van de interviews steeds meer helder welke concepten door respondenten als belangrijk beschouwd werden. Dit maakte een verdieping mogelijk in de verzamelde data.

De interviews zijn aan de hand van kwalitatieve onderzoeksmethode gecodeerd, zoals Boeije (2005) dit beschrijft, in drie fasen: open-, axiaal- en selectief coderen. Allereerst zijn de ruwe data open gecodeerd, waarbij het transcript zeer zorgvuldig is gelezen en fragmenten zijn ingedeeld in codes die inductief zijn opgesteld: de woordkeuzes voor de codes zijn aangedragen door de respondenten. Deze codeerfase zorgt als het ware voor een terreinverkenning van de verzamelde data. In de volgende codeerfase, het axiaal coderen, is het belangrijkste doel om onderscheid te maken tussen de hoofd- en bijzaken van het onderzoek, aldus Boeije. Hierbij werden codes van overeenkomstige aard bij elkaar gevoegd, waardoor de data overzichtelijker werden en codes onderling vergeleken konden worden. In de laatste fase, het selectief coderen, zijn verbanden tussen de thematische codes gelegd en is gezocht naar verklaringen voor deze verbanden. Als uitgangspunt is bekeken wat respondenten als belangrijkste onderdelen van begeleiding benoemden met betrekking tot de constructen productiviteit en sociale integratie, hoe respondenten en respondentgroepen hierin onderling verschilden en welke verbindingen te leggen waren tussen de rol en organisatiecontext van respondenten en hun meningen.

Het gebruik van Nvivo kende een aantal grote voordelen in het verkrijgen van overzicht van de data en het uitvoeren van een diepgaande data-analyse. In de interviews werden de ervaringen van verschillende respondentgroepen binnen verschillende organisaties onderzocht, net als de rol die zij toekenden aan andere respondentgroepen en hun bijdrage aan productiviteit en sociale integratie. Deze complexe cross-sectionele verbanden van meningen konden met behulp van de instrumenten in Nvivo geanalyseerd worden. Voorbeelden hiervan zijn classificaties van respondenten op verschillende

niveaus (organisaties; respondentgroepen; Wajong-koppels), analyse van matrixcodes en toekennen van meerdere codes aan individuele fragmenten. In bijlage III is de codeboom van de laatste codeerfase opgenomen.

3.4 **Maatregelen ten gunste van de kwaliteit van het onderzoek**

De betrouwbaarheid en validiteit van dataverzameling en -analyse bepalen de kwaliteitsbeoordeling van een onderzoek. Om de kwaliteit te waarborgen zijn tijdens het onderzoeksproces een aantal maatregelen genomen. Deze worden in de volgende subparagrafen toegelicht.

3.4.1 **Betrouwbaarheid**

Er is op verscheidene manieren gestreefd naar een passende mate van betrouwbaarheid. Allereerst is tijdens de dataverzameling gebruik gemaakt van een voice-recorder en zijn de interviews letterlijk, en daarmee systematisch en transparant, getranscribeerd. Hierdoor is geen informatie verloren gegaan en kon de onderzoeker zich tijdens de interviews volledig focussen op de topiclijst en de ervaringen die respondenten deelden. Een tweede manier is dat de interviews op de bedrijfslocaties van de respondenten plaatsvonden, in rustige ruimtes waar geen collega's aanwezig waren. Het voornaamste uitgangspunt was hierbij dat de respondenten hun ervaringen vrijuit konden delen in een vertrouwde omgeving, zonder dat zij het idee hadden dat anderen dit zouden kunnen horen. Door bij aanvang van het interview in de introductie te benadrukken dat de informatie vertrouwelijk behandeld zou worden en er geen goede of slechte antwoorden bestonden, is getracht een veilige sfeer te creëren waarin men waarheidsgetrouw kon antwoorden. Tot slot heeft de onderzoeker gebruik gemaakt van onderzoekertriangulatie door peer debriefing (Boeije, 2005): de onderzoeker is tijdens het opzetten van de onderzoeksopzet van feedback voorzien door medestudenten, de scriptiebegeleider en tweede lezer vanuit de universiteit en beide begeleiders van de stage-organisaties. Het conceptrapport is van feedback voorzien door de scriptiebegeleider.

3.4.2 **Validiteit**

Er wordt binnen wetenschappelijk onderzoek onderscheid gemaakt tussen interne validiteit en externe validiteit. Interne validiteit gaat over of de onderzoeker meet wat hij daadwerkelijk wil meten (Boeije, 2005). Door gebruik te maken van semigestructureerde interviews waarbij open, niet-sturende vragen gesteld werden, kon worden achterhaald welke elementen van waarde werden geacht door respondenten binnen begeleiding van Wajongers. De topiclijst hielp hierbij om terug te komen bij de topics die relevant waren voor de beantwoording van de onderzoeksvraag. Daar bij interviews een risico aanwezig is op sociaal wenselijke antwoorden, welke voor een systematische fout in de data kunnen zorgen, is gevraagd naar feitelijke situaties en voorbeelden (bijvoorbeeld over de wijze waarop de productiviteit zich manifesteerde omdat vanuit literatuur immers bekend was dat sociaal wenselijkheid bij dit thema vaak voorkomt). Het risico dat sommige Wajongers de vragen niet zouden begrijpen en het antwoord niet hun werkelijke ervaring zou zijn, is getracht te ondervangen door vragen op verschillende wijzen en in simpel taalgebruik te stellen en antwoorden te herhalen en te toetsen. Wanneer Wajongers zichzelf ernstig tegenspraken en er een sterk vermoeden was dat dit

voortkwam uit onbegrip voor de vraag, werden bepaalde uitspraken van Wajongers van de data-analyse en het resultatenhoofdstuk uitgesloten.

Externe validiteit heeft te maken met de mate waarin onderzoekconclusies te generaliseren zijn naar andere, niet onderzochte situaties (Boeije, 2005: p.155). In kwalitatief onderzoek betreft dit een inhoudelijke of theoretische generalisatie, in plaats van een statistische generalisatie zoals in kwantitatief onderzoek. Huidig onderzoek gaat over de ervaringen van individuele respondenten binnen een specifieke context; respondenten zijn op inhoudelijke gronden geselecteerd, wat maakt dat een statistische generalisatie niet mogelijk is. Het is wel mogelijk om de resultaten te generaliseren, maar dan naar een vergelijkbare context: grote private organisaties die meerdere Wajongers met een verstandelijke- of psychische beperking in dienst hebben. Vanuit deze context kunnen de bevindingen van het onderzoek ook voor andere private werkgevers van toepassing zijn.

4 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten gepresenteerd. Respondenten hebben hun ervaringen gedeeld over de invulling van begeleiding voor Wajongers bij grote private organisaties. Behandeld wordt in welke begeleidingselementen zij een toegevoegde waarde zien voor de productiviteit en sociale integratie van Wajongers en hoe dit verband volgens hen werkt.

Om de onderzoeksvraag goed te beantwoorden is de volgende indeling aangehouden. Het hoofdstuk start met een *contextschets* van de resultaten (deel A). Hierin wordt beschreven hoe de drie organisaties verschillen in HR-beleid en begeleidingsactoren (4.1), alsmede hoe respondenten binnen de drie organisaties betekenis geven aan de constructen productiviteit en sociale integratie (4.2). Alvorens ingegaan wordt op begeleiding als oplossing, is verhelderend om te weten wat volgens respondenten de belemmeringen zijn voor Wajongers: in deel B wordt daarom de *begrenzing als probleem voor productiviteit en integratie* behandeld (4.3–4.7). Tot slot gaat deel C in op de *begeleiding als oplossing voor productiviteit en integratie*. Hierin worden de begeleidingselementen behandeld die respondenten zien als oplossing voor de begrenzings. Er wordt onderscheid gemaakt in *organisatorische* elementen (4.8) en *inhoudelijke* elementen (4.9).

Elk thema behandelt welke verschillen en/of overeenkomsten zijn gevonden tussen organisaties, respondentgroepen of Wajong-koppels. Om de resultaten te onderbouwen en verduidelijken, wordt gebruik gemaakt van citaten.

A. Contextschets

Deze paragraaf schetst de context van de huidige stand van zaken rondom begeleiding bij de drie onderzochte organisaties.

4.1 HR-beleid en begeleidingsactoren in de onderzochte organisaties

Alle drie de onderzochte organisaties hebben een vorm van jobcoaching en interne begeleiding voor Wajongers georganiseerd. Zij verschillen echter in de totstandkoming en inrichting van begeleiding. In tabel 3 is per organisatie toegelicht wat de stand van zaken is rondom (beleid voor) begeleiding en de rol die HR hierin heeft. In Bijlage IV is een uitgebreide schets van de drie organisaties opgenomen. De verschillende organisaties zijn aangegeven met de letters A, B en C; deze aanduiding zal in de citaten in dit hoofdstuk aangehouden worden.

Tabel 3 Stand van zaken begeleiding bij drie onderzochte organisaties

	Organisatie A	Organisatie B	Organisatie C
Initiatiefnemers inzetten Wajongers	HR	Eén leidinggevende	Verschillende locatiemanagers
Centrale/decentrale benadering begeleiding	Centraal HR	Centraal leidinggevende -> centraal HR	Decentraal locaties -> centraal HR
Rol HR bij:			
- geven van begeleiding	--	--	--
- beleid voor organisatie	++	-- → +	-- → +
- beleid voor inhoud	--	--	--
Begeleidingsactoren:			
- jobcoaches	- Verschillende externe jobcoaches - Eén vast re-integratiebureau	- Eén externe jobcoach - Eén vast re-integratiebureau	- bezig opzetten vaste aanpak met 50% jobcoaches via re-integratiebureau en 50% interne jobcoaches
- intern begeleiders	- Vast buddysysteem (collega's) - Betrokken leidinggevenden	- Vast buddysysteem (leidinggevenden of collega's) - Betrokken leidinggevenden	- Nu meerdere begeleiders per Wajonger op werkvloer, bezig opzetten vast buddysysteem (collega's) - Betrokken leidinggevenden

4.1.1 Rol van HR

Zoals in tabel 3 te zien is verschillen de organisaties in het initiatief voor het inzetten van Wajongers, een centrale of decentrale benadering van begeleiding en in beleid voor de organisatie van begeleiding. In organisatie A is het inzetten van Wajongers het initiatief geweest van de centrale HR-organisatie, terwijl voor organisaties B en C het initiatief elders is genomen: organisatie B benadert begeleiding vanuit een leidinggevende (centraal organisatiepunt) en organisatie C vanuit verschillende locatiemanagers (decentraal). Wat betreft de rol van HR, geven respondenten aan dat HR-medewerkers zelf geen begeleiding. In organisatie A is HR wel nauw betrokken bij de organisatie van begeleiding door het faciliteren van jobcoaches en aanstellen van buddies met een vaste aanpak. In organisaties B en C waren HR-medewerkers tot nu toe niet bij betrokken bij begeleiding. Desalniettemin geven beide HR-medewerkers aan dat zij naar aanleiding van de Participatiewet en voornemens om meer Wajongers in te zetten bezig zijn beleid te ontwikkelen voor inzetten van verschillende begeleiders (organisatie van begeleiding). Zij geven (net als bij organisatie A) aan niet voornemens te zijn om een aanpak vast te leggen voor de inhoudelijke elementen van begeleiding, omdat zij inschatten dat er teveel verschillen zijn tussen ondersteuningsbehoeften van Wajongers.

4.1.2 Jobcoaches

Alle Wajongers in dit onderzoek hebben jobcoaching genoten; bij een enkele Wajonger is deze inmiddels stopgezet. De organisaties hebben verschillende benaderingen voor het inzetten van jobcoaches: zo heeft organisatie A een partnerschap met een extern re-

integratiebureau die verschillende externe jobcoaches uitzendt, organisatie B heeft één vaste externe jobcoach voor alle Wajongers en organisatie C heeft de verdeling van 50% jobcoaches van externe re-integratiebureaus en 50% zogeheten *interne jobcoaches*. Interne jobcoaches zijn oud-locatiemanagers met affiniteit voor de doelgroep die nog steeds in dienst zijn bij organisatie C en waarvan de functie puur bestaat uit het begeleiden van Wajongers (op verschillende locaties). Een verdere verdieping op de verschillen tussen externe en interne jobcoaches zal in paragraaf 4.8.3 plaatsvinden.

Wat betreft de financiën, worden jobcoaches (zowel van externe bureaus als intern) grotendeels betaald vanuit een jobcoaching regeling van het UWV. Bij aanvang van een dienstverband wordt een subsidie aangevraagd voor begeleiding van Wajongers bij de verwachte uitdagingen die zij zullen tegenkomen in het werk. Hiervoor worden van tevoren doelstellingen opgesteld voor de inhoud van begeleiding.

Voor dit onderzoek zijn vier jobcoaches van externe re-integratiebureaus en twee interne jobcoaches van organisatie C geïnterviewd. Om helder te houden of van een jobcoach van een extern re-integratiebureau of een interne jobcoach wordt gesproken, zullen zij benoemd worden als 'externe jobcoach' en 'interne jobcoach'. Wanneer de twee typen jobcoaches op bepaalde vlakken verschillende standpunten innemen, worden deze benoemd.

4.1.3 Intern begeleiders

Wat betreft de interne begeleiding, blijkt uit de interviews dat hier verschillende personen onder vallen. Respondenten beschouwen zowel collega's als leidinggevendenden als potentiële begeleiders en in de praktijk blijkt dat beiden hier een aandeel in nemen. Hoewel leidinggevendenden ook bij niet-beperkte werknemers een begeleidingsrol kunnen aannemen, geven respondenten aan dat begeleiding voor Wajongers anders is omdat collega's en leidinggevendenden formeel worden aangesteld als *buddy*. Organisaties A en B hebben beide een vast buddysysteem waarbij een collega voor aanvang van het dienstverband wordt aangesteld als eerste aanspreekpunt voor de Wajonger op de werkvloer. Hoewel organisatie C ten tijde van het onderzoek geen formele buddies heeft, wordt dit door HR-medewerkers en interne jobcoaches wel als belangrijk punt beschouwd en zal een dergelijk systeem in de nabije toekomst wel opgezet worden. Tot die tijd krijgen Wajongers bij organisatie C interne begeleiding van verschillende collega's en leidinggevendenden.

Bij de citaten in dit hoofdstuk wordt vermeld om welke respondentgroep het gaat (HR, Wajonger, intern begeleider of intern of externe jobcoach), tot welk 'Wajong-koppel' deze respondent behoort (1 t/m 6) en tot slot voor welke organisatie de respondent werkt (A, B of C). Dit maakt het mogelijk om de verschillen tussen groepen aan te stippen. Tenzij anders aangegeven, worden wanneer gesproken wordt van 'begeleiders' zowel intern begeleiders als (interne en externe) jobcoaches bedoeld.

4.2 Definities van constructen productiviteit en sociale integratie

Respondenten is gevraagd wat zij onder productiviteit en sociale integratie verstaan en wat deze constructen inhouden in de context van hun organisaties. Daar de betekenisgeving aan deze constructen kleurt hoe respondenten de belemmeringen van Wajongers ervaren en hoe zij hiervoor oplossingen vinden in begeleiding, zijn deze definities in de volgende subparagrafen toegelicht.

4.2.1 Productiviteit

Opvallend is dat de respondenten van de drie organisaties voor het construct productiviteit een verschillend accent leggen als het gaat om de 'kwaliteit' of 'kwantiteit' van het werk als maatstaf voor dit construct. Verschillende actoren binnen elk van de organisaties leggen eenzelfde accent. Wajongers in dit onderzoek hebben allemaal een door het UWV bepaalde, aangepaste loonwaarde, gebaseerd op de verwachte productiviteit. De drie organisaties verschillen in de mate waarin zij dit aangepaste salaris dat aan het werk toegekend wordt meenemen in hun definitie en beoordeling van productiviteit van Wajongers.

Respondenten van organisatie A hebben het meeste de instelling dat 'alles mooi meegenomen is' wat betreft de kwantiteit van productie: verschillende actoren geven nadrukkelijk aan dat kwaliteit en nauwkeurigheid van de productie belangrijker gevonden worden. Organisatie A legt Wajongers bewust geen kwantitatieve targets op omdat de overtuiging leeft dat dit contraproductief zou werken: zenuwen over targets zou een verslechtering van kwaliteit en nauwkeurigheid tot gevolg hebben. Voor respondenten uit organisatie B heeft kwaliteit ook de prioriteit. Er wordt gelet op de service naar klanten en het aantal fouten dat Wajongers maken. Binnen deze organisatie is wel een (kwantitatief) streven voor productie doorgegeven aan de Wajongers, die wordt gemonitord, maar Wajongers worden niet afgerekend als zij deze aantallen niet halen. Respondenten van organisatie C benoemen van de drie organisaties het meest de kwantitatieve kant van produceren, zoals een productienorm, 'hoe snel kun je werken', en de door UWV vastgestelde loonwaarde. Organisatie C stuurt het sterkst op de loonwaarde: de productienorm wordt op basis van de loonwaardebepaling berekend en dagelijks gecontroleerd. Indien Wajongers consequent niet deze norm behalen, wordt deze in samenspraak met het UWV formeel bijgesteld.

4.2.2 Sociale Integratie

Vergeleken met de definities van productiviteit zijn respondenten over het construct sociale integratie meer eensgezind. Vrijwel alle respondenten onderscheiden bij dit construct het contact dat Wajongers hebben met hun collega's als ook het functioneren en meedoen van Wajongers in de sociale context van afdelingen of de organisatie. Hierbij hebben respondenten het over zowel de kwantiteit van het contact (hoe vaak hebben zij contact met collega's) als de kwaliteit van contact (hoe makkelijk loopt het contact). Respondenten leggen een verband tussen integratie van Wajongers enerzijds en hun sociale vaardigheden en mate van zelfstandigheid in contact anderzijds. De meeste respondenten geven aan dat de (verantwoordelijkheid voor) integratie in de handen van de Wajongers ligt. Sommigen bedelen collega's echter ook een rol toe: vooral Wajongers hechten veel waarde aan de attitude van hun (niet-beperkte) collega's. Het al dan niet als 'anders' beschouwd worden door collega's is voor hen een belangrijke maatstaf voor het gevoel van een geslaagde integratie.

4.2.3 Verband tussen productiviteit en sociale integratie

Verscheidende respondenten leggen het verband tussen productiviteit en sociale integratie. Een aantal intern begeleiders beschrijft bijvoorbeeld hoe integratie invloed kan hebben op productiviteit: zij bepleiten dat een goede sfeer, zich gewaardeerd en op hun gemak voelen bij collega's bij Wajongers zorgt voor secuurder werken, minder fouten en een 'stapje extra zetten'. Zij durven hierdoor ook sneller iets te vragen, wat 'doormodderen' en fouten maken voorkomt. Deze respondent beaamt dit:

Ja, [ze laten mij] gewoon in m'n waarde, zijn zeer positief en dat werkt toch wel meer dan dat ze negatief gaan doen.

Kun je me uitleggen hoe dat effect heeft gehad?

Nou ja, dat ik toch harder ga werken en beter m'n best ga doen en toch altijd weer met zin naar mijn werk kom. – Wajonger 3 (B)

Het verband wordt door een enkele begeleider ook in de omgekeerde richting beschreven. Zij spreekt de verwachting uit dat wanneer Wajongers goed produceren en collega's dit zien, zij hen ook sneller als 'gewone' medewerkers zullen beschouwen en eventuele stigma's laten vallen.

Samenvatting: Contextschets

De drie onderzochte organisaties verschillen in de totstandkoming van begeleiding, of zij deze centraal of decentraal benaderen en welke rol HR in dit proces speelt. Alle drie de organisaties kennen zowel jobcoaches (extern of intern) als intern begeleiders (collega's/buddies).

Respondenten is gevraagd wat zij onder productiviteit en sociale integratie verstaan. Bij productiviteit gaat het om de 'kwaliteit' of 'kwantiteit' van het werk. De verschillende actoren binnen elk van de organisaties leggen eenzelfde accent; onderling verschillen de organisaties in de mate waarin zij de kwaliteit en kwantiteit van productie prioriteit geven. Voor sociale integratie onderscheiden respondenten de kwantiteit en kwaliteit van het contact dat Wajongers hebben met hun collega's en het functioneren en meedoen van Wajongers in de sociale context. Tot slot zien sommige respondenten een verband tussen productiviteit en sociale integratie.

B. Begrenzing als probleem voor productiviteit en sociale integratie

Welke begrenzing ligt er voor Wajongers in hun productiviteit en sociale integratie en verschillen zij daarin van hun niet-beperkte collega's? Respondenten plaatsen in dit kader een belangrijke kanttekening: elk individu is anders, zo ook elke Wajonger. Er is geen eenduidig beeld te schetsen over de belemmeringen en mogelijkheden van Wajongers met verstandelijke- of psychische beperkingen. Desalniettemin kwamen in de interviews een aantal punten naar voren die voor en door de Wajongers als begrenzing worden ervaren. In deze punten ligt de basis voor arbeidsbeperkingen en wordt hun productiviteit en/of sociale integratie op bepaalde wijze belemmerd. Zonder naar een generalisatie van de doelgroep te streven, zijn de meest genoemde probleempunten in de volgende subparagrafen toegelicht.

4.3 Onzekerheid

Allereerst zijn Wajongers volgens intern begeleiders, jobcoaches en HR-medewerkers over het algemeen genomen meer onzeker dan hun niet-beperkte collega's:

De Wajonger is vaak wat onzekerder, en vraagt wat vaker van: kan ik dit zo versturen, is deze mail goed, wil je dat het zo wordt? Iemand zonder beperking, een stagiaire doet het vaak gewoon, en de Wajonger is vaak wat terughoudender daarin. Het zelfbeeld is niet altijd even goed. – HR-medewerker (A)

Veel begeleiders bevestigen dat Wajongers zich door hun onzekerheid twijfelachtiger opstellen en (vooral in de beginfase) veel behoefte hebben aan bevestiging dat zij het werk goed doen. Dit wordt als belemmerend beschreven voor de productiviteit: zij gaan bijvoorbeeld hun output overmatig controleren, waardoor zij soms de dubbele benodigde tijd kwijt zijn aan werkzaamheden.

De oorzaak van de onzekerheid ligt volgens begeleiders in eerdere slechte ervaringen bij werkgevers of juist de afwezigheid van enige werkervaring. Ook hebben zij last van de zogeheten 'Wajong-stempel' die zij vaak al lange tijd hebben:

Heel veel mensen zien je als iemand die niets kan of weinig kan, terwijl het tegenovergestelde heel vaak waar is. Het is over het algemeen zo dat je als Wajonger een stempel hebt, punt. Ik vind het alleen stom als ze zo denken. Het is storend, het gaat je zelfvertrouwen naar beneden halen en dat is echt niet de bedoeling. – Wajonger 3 (B)

Kortom: het gevoel van Wajongers dat zij 'anders' zijn dan hun collega's, maakt dat zij minder produceren en zich minder geïntegreerd voelen.

4.4 Cognitieve beperkingen

Een tweede begrenzing die respondenten beschrijven is dat veel Wajongers door een cognitieve beperking langzamer van begrip zijn. Het duurt daardoor langer voordat zij ingewerkt raken:

Ik denk dat ik gewoon langer met dingen bezig ben, omdat ik soms ben aan het uitvogelen hoe iets werkt. Vaak ook qua hoe pak ik iets aan. – Wajonger 1 (A)

Doordat zij vaker herhaling behoeven voordat zij hun taken zelfstandig uitvoeren, duurt het langer voordat Wajongers een optimale productiviteit behalen.

Enkele begeleiders laten weten dat de Wajongers die zij begeleiden al na één instructie begrijpen wat er verwacht wordt, maar dat zij soms bepaalde logica missen. Zij vertellen dat Wajongers soms het vermogen missen om te beoordelen of de genomen stappen logisch zijn:

Ik denk bij [Wajonger 2 (A)] een stukje begeleiding dusdanig omdat ze gewoon niet weet waarom ze nou langzamer is en het dus ook niet kan aanpassen. Ze heeft niet echt vermogen om het te evalueren waarom iets wel of niet goed is en om ernaast naar zichzelf te kijken wat kan ik zelf veranderen om dat beter te krijgen.- (externe) Jobcoach 2 (A)

Afwezigheid van dit vermogen zorgt voor meer fouten of inefficiënt werken, oftewel een lagere productiviteit. Een HR-medewerker nuanceert dit punt: haar ervaring is dat sommige lager opgeleide Wajongers inderdaad evaluatie- of aanpassingsvermogen missen, maar dat hoger opgeleide Wajongers dit vaak wel degelijk beheersen.

Naast langzamer van begrip zijn of missen van logica, kan een cognitieve beperking zich ook uiten in onderontwikkelde (werknemers)vaardigheden zoals overzicht houden, time management of structuur aanbrengen. Bij Wajongers blijven deze vaardigheden in sommige gevallen zo achter, dat dit de basis vormt van hun arbeidsbeperking:

Die [Wajonger 1 (A)] hoef je alles maar één keer te vertellen dus het is absoluut niet zeg maar langzaam van begrip, superslim, supersnel.

Ja en waarin zit dan toch haar beperking?

Bij dat overzicht houden dat zijn typische autisme achtige trekjes. Je merkt dat het lastiger is met plannen en organiseren. [...] Dan raakte ze van de kook zonder vragen te stellen over wanneer het af moest zijn of wanneer ik het moest hebben en in welke volgorde en welke prioriteiten stellen. Dat vroeg ze dan niet, dan zag ik haar hier met slik slik slik traantjes. - Intern begeleider 1 (A)

Deze achterblijvende vaardigheden kunnen grote negatieve gevolgen hebben voor de productiviteit. Voorbeelden uit interviews zijn dat Wajongers vastlopen, erg gestrest of geëmotioneerd zijn, in paniek raken wanneer zij het overzicht verliezen of dat zij zich ziek melden.

4.5 Sociale beperkingen

Naast onzekerheid of cognitieve beperkingen, is voor sommige Wajongers de begrenzing juist van sociale aard. Dit is het geval voor ongeveer de helft van de Wajongers in dit onderzoek. Een sociale beperking uit zich op verschillende manieren. De meest genoemde uiting ligt in het autistisch spectrum:

Mensen die bijna tegen het autisme aanzitten horen vaak dingen niet, zijn heel erg op zichzelf, dat is wel lastig om contact te maken en dan gaan ze het ook niet zelf opzoeken zeg maar. - Intern begeleider 6 (C)

Begeleiders beschrijven dat deze Wajongers moeite hebben zich in anderen in te leven en non-verbale communicatie af te lezen. Zij hebben weinig gevoel voor de sociale gedragsregels die in een organisatie gelden, zoals het aankijken van je gesprekspartner en een praatje maken bij het koffiezetapparaat. Begeleidende respondenten benadrukken dat deze eigenschappen de (zowel kwalitatieve als kwantitatieve) interactie

negatief beïnvloeden. Wanneer er klantencontact in de functie voorkomt, kan dit eveneens de kwaliteit van de uitgevoerde werkzaamheden en daarmee de productiviteit belemmeren.

Andere Wajongers met uitdagingen op het sociale vlak worstelen juist met de valkuil dat zij geen grenzen durven aan te geven of minder in staat zijn om hun beperkingen te benoemen. Zij zijn erg bescheiden en onzeker. Begeleidende respondenten vertellen dat deze Wajongers regelmatig worden overvraagd door hun collega's, met stress en soms zelfs ziekte en overspannenheid als gevolg. Ook levert dit gedrag onbegrip op bij collega's: zij begrijpen niet wat er aan de hand is omdat de Wajongers niet hun worstelingen benoemen. Dit heeft een negatieve invloed op zowel productiviteit als sociale integratie.

4.6 **Privésituatie**

De vierde begrenzing die in interviews aan het licht kwam is dat Wajongers een zogeheten 'rugzakje' vanuit hun privésituatie met zich meedragen. Sommigen hebben een instabiele gezinssituatie, anderen gaan voor het eerst op zichzelf wonen of hebben relationele problemen. Intern begeleider 6 (C) beschrijft dat veel Wajongers bovendien hun hele leven verzorgd en in de watten gelegd zijn door hun ouders, waardoor zij minder hebben geleerd op eigen benen te staan.

Hoewel werk en privé ook voor niet-beperkte werknemers aan elkaar gerelateerd zijn, onderschrijven respondenten dat de privésituatie van Wajongers gemiddeld genomen een grotere invloed heeft op hun productiviteit dan bij niet-beperkte collega's:

Ja met Wajongers merk je het vrij snel, we hebben hiervoor ook een Wajonger gehad en die zat thuis in begeleid wonen niet lekker in haar vel en die kwam gewoon niet opdagen of meldde zich ziek. – Intern begeleider 5 (C)

Wajongers raken volgens begeleidende respondenten sneller van hun à propos en voelen zich machteloos over de situatie waar zij in zitten, deels omdat zij niet weten hoe zij hun problemen kunnen oplossen. Respondenten beschrijven dat ziekmelden en privéproblematiek vooral zorgen voor een lagere productiviteit.

4.7 **Beeldvorming van collega's**

Hoewel in eerste instantie met name op zoek is gegaan naar begrenzingen binnen de Wajongers zelf, bleek uit de interviews dat respondenten de beeldvorming van collega's als groot struikelblok zien voor de integratie van Wajongers. Collega's hebben namelijk regelmatig een vertekend beeld van de begrenzingen én mogelijkheden van Wajongers. Begeleiders beschrijven dat sprake is van verkeerde verwachtingen, waarbij Wajongers over- of juist onderschat worden:

Men [collega's] denkt heel sterk: het is iemand in een rolstoel of een gedragsstoornis, diegene heeft vast een laag niveau en kan alleen maar simpele taken uitvoeren. Ja ik denk wel eens: waar halen jullie die beeldvorming in godsnaam vandaan? – (externe) Jobcoach 1 (A)

Met name externe jobcoaches beschrijven dat collega's zich door deze bestaande beeldvorming terughoudender opstellen tegenover Wajongers en hen geen feedback of

kritiek durven te geven. Dit beschouwen zij als een probleem voor zowel de productiviteit als de integratie: zij redeneren dat het uitblijven van feedback vanwege de soms missende logica (cognitieve beperking) bijdraagt aan een lagere productiviteit van Wajongers. De terughoudendheid belemmert vooral sociale interactie.

Vrijwel alle Wajongers geven aan dat zij het als zeer vervelend ervaren om als 'anders' gezien te worden door hun collega's. Zij benoemen dat het besef van bovenstaande beeldvorming van collega's hun onzekerheid voedt en hun gevoel van 'anders' zijn vergroot. Hierdoor stellen zij zich terughoudender op naar collega's toe en voelen zij zich belemmerd in hun (kansen op) integratie.

Samenvatting: Begrenzing als probleem voor productiviteit en sociale integratie

Welke begrenzing ligt er voor Wajongers in het uitvoeren van werk en verschillen zij daarin van hun niet-beperkte collega's? Daar elk individu anders is, kan geen eenduidig beeld over de beperkingen en mogelijkheden van Wajongers worden geschetst. Punten die naar voren komen als begrenzing voor en door de Wajongers en de kans op een geslaagde productiviteit en sociale integratie in de weg kunnen staan zijn:

- onzekerheid waardoor Wajongers zich twijfelachtiger opstellen en veel behoefte hebben aan bevestiging dat zij het werk goed doen;
- cognitieve beperkingen die leiden tot langzamer begrip en bepaalde missende logica, maar ook onderontwikkelde (werknemers)vaardigheden;
- sociale beperkingen die zich uiten op verschillende manieren zoals erg op zichzelf zijn, moeite hebben zich in anderen in te leven en non-verbale communicatie af te lezen; weinig gevoel voor de sociale gedragsregels hebben die in een organisatie gelden;
- privésituatie met een 'rugzakje' als een instabiele gezinssituatie, voor het eerst op zichzelf gaan wonen of relationele problemen hebben;
- onjuiste beeldvorming van collega's wat leidt tot terughoudender opstelling tegenover Wajongers en hen geen feedback of kritiek durven te geven.

C. Begeleiding als oplossing voor productiviteit en sociale integratie

Respondenten beschrijven vanuit praktijkervaringen dat begeleiding (een deel van) de oplossing kan bieden voor bovenstaande begrenzingsen. Op de vraag wat zij als de belangrijkste elementen van begeleiding ervaren voor de productiviteit en sociale integratie, benoemen zij inhoudelijke en organisatorische elementen van begeleiding.

Het hoofdstuk begint met de beschrijving van organisatorische elementen waarmee de randvoorwaarden waaronder begeleiders inhoudelijk kunnen begeleiden beschreven worden. Er zijn grofweg vier begeleidingselementen die gaan over de *organisatie* van begeleiding: een intensieve begeleiding in de beginfase (4.8.1), de aanwezigheid van een buddy als vast aanspreekpunt op de werkvloer (4.8.2), een jobcoach als kennisbaak en onafhankelijke belangenbehartiger (4.8.3) en tot slot de onderlinge afstemming tussen deze begeleiders (4.8.4). *Inhoudelijk* gezien benoemen respondenten drie begeleidingselementen die positief uitwerken voor productiviteit en integratie: werkinhoudelijke begeleiding (4.9.1), persoonlijke begeleiding (gericht op werknemersvaardigheden: 4.9.2.1 en de thuissituatie: 4.9.2.2) en tot slot begeleiding gericht op sociale interactie met collega's (4.9.3.1) en begeleiding *aan* collega's (4.9.3.2).

4.8 Organisatorische elementen

4.8.1 Een intensieve begeleiding in de beginfase

Het meest genoemde organisatorische element wat alle respondentengroepen benoemen, is een intensieve tijdsinvestering bij aanvang van het dienstverband van Wajongers. Dit is volgens HR-medewerker (A) het grootste verschil met niet-beperkte werknemers: collega's krijgen pas een coach wanneer zij vastlopen en bij Wajongers wordt er meteen mee gestart. Er wordt "aan de voorkant" extra begeleiding door een jobcoach georganiseerd en HR-medewerkers en jobcoaches instrueren de intern begeleiders opdat zij in de beginfase extra tijd voor begeleiding vrij maken. In organisatie C wordt heel concreet met een dubbele inwerkperiode gerekend voor Wajongers; de andere twee organisaties hebben hier geen vaste periode voor. In de meeste situaties houden intern begeleiders de eerste dagen extra tijd vrij voor het inwerken van Wajongers. Daarna komen zij regelmatig langs of werken zij fysiek in de buurt zodat vragen beantwoord kunnen worden. Ook jobcoaches geven aan dat zij in de eerste maanden frequenter begeleiden: variërend van een of meerdere dagen per week tot een paar uur per twee weken; in de interviews bleek geen noemenswaardig verschil tussen externe en interne jobcoaching. De frequentie van jobcoaching is mede afhankelijk van de door UWV toegekende jobcoaching regeling: deze bepaalt namelijk hoeveel tijd er uitbetaald wordt.

Zoals bij de begrenzingsen werd aangegeven, hebben veel Wajongers gezien de cognitieve beperking veel herhaling van instructies nodig:

Het beklijft allemaal wat langzamer. De herhaling is gewoon erg belangrijk. Dat ze daar ruimte voor krijgen.- (externe) Jobcoach 3-4 (B)

Door in het begin geruime tijd te investeren in herhaling van instructies krijgen Wajongers de mogelijkheid om werkzaamheden eigen te maken en productief te werken:

Als ik geen goede uitleg had gehad en sommige trucjes niet uitgelegd had gekregen dan was ik waarschijnlijk minder snel geweest. Dan duurde het langer voordat ik dat allemaal moest ontdekken ofzo. – Wajonger 5 (C)

Begeleiders omschrijven dat door herhaaldelijke gedetailleerde instructies van werkzaamheden, Wajongers in kortere tijd naar hun optimale productiviteit worden gebracht. Hiermee worden mogelijke verkeerde interpretaties van handelingen ondervangen en fouten voorkomen. In de interviews kwam een voorbeeld naar voren van een Wajonger die in de beginfase weinig begeleiding ontving, wat negatief uitpakte. Deze Wajonger beschrijft zelf dat zij zich als een kleuter behandeld voelde door begeleiding en dat zij herhaling onnodig vond. Hierdoor is begeleiding relatief snel afgebouwd: met een werkdocument en het aanbod dat er altijd vragen gesteld konden worden, ging zij aan de slag. De jobcoach legt uit wat er vervolgens gebeurde:

[Wajonger] wil eigenlijk niet geholpen worden want zij is niet gek, zo noemt ze het zelf. Maar daar zijn nogal wat foutmeldingen. Waar komt dat door, ze denkt dat als ze het eerste stukje heeft gelezen van haar werkschema, ze de rest wel weet, dan mis je een stuk en gaan er dingen fout. Dan moet ze teruggefloten worden, nee [Wajonger] eerst lezen dan pas werken. – (externe) Jobcoach 3-4 (B)

Dergelijke situaties, waarbij fouten achteraf hersteld moeten worden, benoemen met name jobcoaches als onwenselijk: het kost begeleiders veel tijd om de aangeleerde handelingen te corrigeren. Bij aanvang al extra tijd investeren in het inwerken voorkomt fouten (én frustraties van collega's) en draagt derhalve bij aan de productiviteit.

Veel begeleiders noemen verder dat wanneer Wajongers eenmaal goed ingewerkt zijn, zij "als een trein gaan" en dat het in de productiviteit soms niet terug te zien is dat zij arbeidsbeperkt zijn. Interne begeleiders benoemen zelfs dat zij een voorbeeld kunnen zijn voor niet-beperkte collega's:

In het begin hebben ze een trage start, maar vervolgens zie je het resultaat uiteindelijk na een half jaar: ze halen gewoon hun norm en je ziet dat ze ook kwaliteit leveren dus ja je ziet het resultaat [van begeleiding] wel. Op den duur kunnen andere werknemers weer een voorbeeld nemen aan een Wajonger, hoe secuur en netjes ze werken, dat ze hun werk altijd op tijd afhebben. - Intern begeleider 5 (C)

Ook draagt een intensievere begeleiding in de beginfase volgens respondenten positief bij aan de sociale integratie van Wajongers. Begeleiders spreken van een "zachte landing" binnen de organisatie, waarbij er ruimte is om de initiële onzekerheid van Wajongers ten opzichte van collega's te laten verdwijnen. Intern begeleiders zien dat Wajongers daardoor in het begin een beetje 'leunen' op hun jobcoach; Wajongers kennen hen vaak al langer en beschouwen ze daarom als veilige haven. Door een vast aanspreekpunt aan te stellen binnen de organisatie en in het begin te investeren in het creëren van een veilige sfeer met de collega's, worden Wajongers als het ware langzaam 'overgedragen' aan de organisatie:

*En ik merk gewoon dat als je drempelverlagend bent, in het begin goed begeleiden, dan zie je na een halfjaar dat die frequentie waarmee die jobcoach langskomt, afneemt. Want dan gaf ze zelf aan, nee dat heb ik niet nodig.
En waar hielpen zij dan in het begin bij wat ze nu niet meer nodig heeft?*

Het stukje onzekerheid en haar het gevoel geven dat ze niet in een organisatie gedropt werd, dus haar op een zachte manier laten landen en erop toezien dat begeleiding zodanig is dat zij zich gelukkig voelt en dan trekken ze zich langzaam terug. Dus geen shocktherapie ofzo, echt geleidelijk, ja dat werkte gewoon heel goed.
– Intern begeleider 1 (A)

Dit wordt beaamd door de desbetreffende jobcoach: de eerste intensieve periode met een jobcoach is onder andere bedoeld om de overgangsfase naar regulier werk met bijbehorende sociale contacten voor Wajongers met een veilig gevoel te faciliteren. Wanneer de ‘zachte landing’ is afgerond wordt bij vrijwel alle Wajongers jobcoaching afgebouwd naar eens per een à twee maanden voor monitoring. Wajongers hebben dan geleerd zelf zaken op te pakken met hun intern begeleiders en zijn gewend aan de sociale context van de organisatie. Voor een enkele Wajonger is de jobcoaching helemaal stopgezet, de desbetreffende jobcoach zegt hierover:

Op het moment dat je zegt, goh dat is een goed team gevoel en het gaat hartstikke goed dan vooral de zaken oppakken met je eigen collega's, want uiteindelijk is het doel dat je ook zonder jobcoach op de werkplek kunt functioneren. Dat is hoe dan ook altijd het doel. – Jobcoach 1 (A)

Ook intern begeleiders geven aan dat hun begeleiding na de inwerkperiode meestal stapsgewijs afgebouwd wordt. Zij benadrukken dat hiermee afgestapt kan worden van het heersende beeld dat begeleiding van Wajongers altijd intensief en frequent moet blijven: intensieve begeleiding in de beginfase kan voor minder begeleidingsbehoefte zorgen op de langere termijn. Meerdere begeleiders plaatsen daarbij wel de kanttekening dat het functioneren van Wajongers gemonitord moet blijven, omdat soms “nieuwe drempels ontstaan”.

4.8.2 De buddy, het vaste aanspreekpunt

Een tweede belangrijk organisatorisch begeleidingselement is volgens respondenten het aanstellen van een ‘buddy’ als vast aanspreekpunt voor de Wajonger op de werkvloer. Het vaststellen van een collega als buddy verloopt in verschillend: soms wordt binnen een team gevraagd wie de buddy van de Wajonger wil worden en soms is er sprake van een ‘meest logische keuze’ voor een collega. Niet elke persoon is volgens respondenten geschikt voor de rol van buddy voor Wajongers. Zij omschrijven dat een buddy ruime werkervaring moet hebben bij de organisatie en bij voorkeur ook met de werkzaamheden van de Wajonger. Werkinhoudelijke kennis is echter niet voldoende:

Als je wilt dat het slaagt, dan zul je ook op de werkvloer een begeleider moeten aanwijzen. De Wajonger moet het gevoel hebben dat als er iets is, zij bij een persoon terecht kan. Iemand die er een beetje gevoel voor heeft, die snapt waar je rekening mee moet houden.

Wat heeft het nodig om een buddy te zijn?

Heel veel begrip, echt heel veel begrip... En daar ook open voor staan, het kost je ook wel tijd, je krijgt er uiteindelijk ook wel een hoop voor terug – HR-medewerker (A)

Intern begeleiders, jobcoaches en HR-medewerkers zijn het erover eens dat geduld, inlevingsvermogen en bereidheid om tijd vrij te maken minstens even belangrijke eigenschappen zijn om geschikt te zijn voor de rol van buddy. Op basis van wat bekend

is over de beperking van de Wajonger en de begeleidingsbehoefte die daaruit voortvloeit, krijgen buddies (in organisaties A en B) een duidelijke opdracht mee:

En op basis van wat we dus inmiddels wisten van wat [stoornis] inhield, hebben we gezegd: nou dat betekent dat ze op die en die vlakken ondersteund moet worden. Die buddy had de duidelijke opdracht: zorg voor een stabiele omgeving, ze mag alles vragen en zeggen, maar ook zorgen dat ze niet in de stress raakt en gewoon de armen om haar heen leggen en soms dingen met haar samen doen. Ja soms gewoon zakdoekjes op tafel en even een aai over de bol, een warm bad zeg maar he. – Intern begeleider 1 (A)

Omdat Wajongers (vooral in het begin) vaak onzeker zijn en veel vragen hebben over hun nieuwe werkzaamheden, hebben zij er baat bij te weten dat ze bij een vaste persoon terecht kunnen. Dit voorkomt volgens respondenten situaties waarin zij problemen zelf (onjuist) gaan oplossen en systemen in de war brengen of afwachten met vragen en blokkeren. Opvallend is dat alle Wajongers aangeven dat zij altijd vragen kunnen stellen en dat zij niet hoeven af te wachten, iets wat impliceert dat dit hen vaak op het hart gedrukt is:

En kreeg ik een begeleider die echt altijd als ik een vraag had ik dat altijd digitaal kon vragen of naar haar toe kon gaan. En later, [op mijn nieuwe afdeling], zo ging het gewoon door, ik kreeg meer en meer werk, en ik kan altijd vragen als er iets is. – Wajonger 4 (B)

Begeleiders benadrukken het belang van vertrouwen van Wajongers om vragen te stellen en het besef dat ze altijd bij een buddy terecht kunnen voor een luisterend oor. Dit geeft hen een veilig gevoel en stimuleert volgens hen de integratie, vooral in de beginfase wanneer Wajongers nog wennen aan de nieuwe omgeving.

Behalve een vertrouwelijke basis voor de Wajonger, zorgt aanstellen van een vast aanspreekpunt ook voor duidelijkheid ten opzichte van collega's en de jobcoach:

Het is belangrijk voor [Wajonger] om te weten dat de begeleider er is als het aanspreekpunt, maar ook als zijnde de contactpersoon naar collega's toe. Het schept ruimte en begrip als een aantal zaken helder zijn. – (externe) Jobcoach (A)

De buddy neemt vaak een verantwoordelijkheid op zich voor de sociale integratie van de Wajonger: dit is hen niet zo zeer als opdracht meegegeven, maar wordt gedaan vanuit een persoonlijke betrokkenheid naar de Wajongers toe. Meer hierover bij begeleiding gericht op sociale interactie met collega's (4.9.3).

Hoewel de respondentgroepen vrij eensgezind zijn over het belang van een aanspreekpunt, beschrijven jobcoaches dat zij in de praktijk vaak zien dat de persoon in kwestie toch weinig tijd heeft of veel onderweg is. Zij benadrukken dat het belangrijk is dat buddies verantwoordelijkheid nemen voor hun rol en dat wanneer sprake is van deeltijdwerkers er vervanging gezocht wordt. Jobcoaches en intern begeleiders van organisaties A en B benadrukken het belang van één aanspreekpunt in plaats van meerdere personen:

Nu zit ze op afdeling [X]. Dat gaat op zich goed, maar ik merk wel dat daar de begeleiding meer hap snap is. Niet echt vaste aanspreekpunten. Dat hou ik wel goed in de gaten, dat ze daar niet in verzuipt want anders trek ik gelijk aan de bel van dit kan niet. – (externe) Jobcoach 3-4 (B)

De desbetreffende Wajonger ziet zelf 'pro's en cons' bij het hebben van meerdere aanspreekpunten: zij beschrijft als voordelen dat zij haar vragen bij iedereen kwijt kan (en vervolgens sneller door kan met werk) en dat ze contact heeft met meerdere collega's. Hoewel het goed is om te noemen dat zij al langer werkzaam is voor de organisatie en reeds geïntegreerd is met collega's, laat dit voorbeeld zien dat het hebben van meerdere aanspreekpunten ook voordelen kan hebben voor de productiviteit en sociale integratie.

4.8.3 De jobcoach, de kennisbaak en onafhankelijke belangenbehartiger

Ook de aanwezigheid van de andere type begeleider, de jobcoach, draagt volgens respondenten bij aan een beter functioneren van Wajongers. Jobcoaches worden door respondenten omschreven als tussenpersonen tussen organisaties en Wajongers. Dit geldt ook voor interne jobcoaches: omdat zij geen onderdeel zijn van de afdeling hebben ze volgens de respondenten van organisatie C een bepaalde afstand die externe jobcoaches ook hebben. De voor- en nadelen van externe en interne jobcoaches worden in deze paragraaf toegelicht.

Het grootste pluspunt dat verschillende respondentgroepen over *externe* jobcoaches delen is dat zij veel kennis hebben van de beperking(en) van Wajongers. Dit wordt doorgaans gemist aan de werkgeverskant (intern begeleiders/HR-medewerkers). Externe jobcoaches zijn opgeleid om de doelgroep arbeidsbeperkten te begeleiden, waardoor zij bekend zijn met de randvoorwaarden waaronder deze goed kunnen functioneren. Met hun kennis ondersteunen zij werkgevers en intern begeleiders in het creëren van een passende werkplek en ondersteunen zij Wajongers bij hun begrenzingen. Intern begeleiders en HR-medewerkers spreken hun waardering uit voor deze constructie waarbij zij een kennisbaak kunnen raadplegen indien zaken onduidelijk zijn:

Ja want ik heb hen wel nodig voor de deskundige informatie en ook hun advies, want zij weten eigenlijk inhoudelijk veel meer van de beperking dan wij weten. Wij weten alles van het werk, en [jobcoach] kan veel beter inschatten wat de beperking inhoudt – HR-medewerker (A)

Bij de verschillen tussen externe en interne jobcoaches beschrijven respondenten met name de verschillen in kennis over beperkingen. Interne jobcoaches in dit onderzoek hebben geen (langdurige) opleiding genoten en zijn daarmee niet specialistisch in begeleiding van (meer complexe problematieken van) Wajongers. Onderstaand citaat doet vermoeden dat organisatie C bewuste keuzes maakt bij de complexiteit van de doelgroep en de reikwijdte waarin zij interne of externe begeleiding bieden:

Er zijn bepaalde beperkingen in bepaalde maten en ook daar is een verschil, [Wajongers] die gewoon binnen onze organisatie niet passen. Mijn doel is niet om iemand te veranderen in de vorm van een psycholoog of dat soort dingen. Het is wel hoe kan ik het nou in zijn of haar werk leuker maken, makkelijker maken, maar wel werk gerelateerd.

Ja, je behoort wel tot de werkgever.

Ja. Als daar meer voor nodig is, dan past degene in mijn ogen niet echt bij [organisatie C]. Misschien wel bij [organisatie C], maar daar hebben we niet de know-how voor om dat te doen [begeleiden], dat vind ik specialistisch werk. Dan hoort het misschien bij een externe jobcoach of begeleiding in het psychische vlak door een psycholoog ofzo. – (interne) Jobcoach 5 (C)

Hoewel interne jobcoaches minder ‘know-how’ hebben over de doelgroep Wajongers, hebben zij daarentegen wel kennis over de werkplek. Dit wordt door de intern begeleiders van organisatie C als grote toegevoegde waarde gezien. Voordelen die zij over interne jobcoaches noemen zijn dat ze op één lijn zitten met leidinggevenden, dat de intern begeleiders geen tijd kwijt zijn aan het uitleggen van taken (wat met externe jobcoaches wel zou moeten) én dat intern begeleiders zelf minder tijd kwijt zijn aan het begeleiden van de Wajongers. Gezegd kan worden dat organisatie B een tussenweg heeft gevonden door beide voordelen te combineren: door één externe jobcoach aan te stellen voor meerdere Wajongers, hoeft alleen deze persoon kennis te hebben over de werkplek en heeft de begeleider eveneens de benodigde kennis over de doelgroep.

Uit de interviews blijkt dat zowel interne als externe jobcoaches vaak de rol aannemen van belangenbehartiger van Wajongers in de relatie met de werkgevers. Omdat Wajongers niet altijd *kunnen* benoemen wat zij nodig hebben, doen jobcoaches dit voor hen. Dit begint al bij het sollicitatiegesprek:

Wat ik belangrijker vindt is de vertaalslag maken naar wat betekent dat nou concreet voor [Wajong1] zelf, maar ook voor een team, voor een afdeling. Dat begint al bij het sollicitatiegesprek: bij [Wajong 1] is het wenselijk dat [jobcoach] erbij zit, om aanvulling te geven en een stukje interactie te creëren, om de doodeenvoudige reden dat zij van nature een heel bescheiden persoon is en jezelf verkopen in een sollicitatiegesprek, bij negen van de tien Wajongers gaat dat niet lukken. [...] Wij zitten vanaf begin af aan bij zo’n gesprek om meteen de duidelijkheid te verschaffen en de afstemming dat er geen verkeerde verwachtingen zijn, geen teleurstellingen komen, al kun je dat natuurlijk niet honderd procent uitsluiten. – (externe) Jobcoach 1 (A)

Behalve het niet *kunnen* benoemen, vertelt de meerderheid van de jobcoaches en intern begeleiders dat Wajongers bepaalde zaken vaak niet *durven* aan te kaarten bij bijvoorbeeld hun intern begeleiders. Jobcoaches en Wajongers kennen elkaar meestal al voordat het dienstverband begint; jobcoaches drukken Wajongers dan op het hart dat zij er voor hén zijn. Hierdoor beschouwen Wajongers hun jobcoaches als vertrouwenspersoon en delen zij persoonlijke worstelingen met hen. Ook hierin kan de jobcoach ‘de stem van de Wajonger’ vertegenwoordigen ten opzichte van de werkgever:

Wat goed is is dat de jobcoach een vertrouwenspersoon is. Het is natuurlijk per Wajonger verschillend, maar de een zal zich meer uiten naar de jobcoach dan naar de werkgever. Het is goed om duidelijke afspraken te kunnen maken met of eigenlijk via de jobcoach, omdat vooral in eerste instantie, ze voornamelijk aannemen wat de jobcoach zegt en niet per se wat de werkgever zegt. Daar is die jobcoach juist zo belangrijk voor, om dat te kunnen bemiddelen dat het dus een passende match is voor beide partijen. – Intern begeleider 2 (A)

Dit beeld wordt beaamd door de Wajongers: de meerderheid geeft aan dat zij hun jobcoaches inschakelen om te bemiddelen tussen henzelf en hun werkgevers. Zij waarderen de aanwezigheid van hun jobcoach hierin ten zeerste:

Wat als [jobcoach] niet er zou zijn?

Ja, dan is het ook wel vervelend, als er dingen zijn dan moet ik dat zelf misschien meer bespreekbaar maken in het team en dat kan [jobcoach] nu voor me doen. Zo van ik vind dat moeilijk of ik kan het niet aan, of te veel wordt er van me verwacht en ik kan het niet waarmaken. - Wajonger 2 (A)

Wat de rol van (onafhankelijke) belangenbehartiger betreft verschillen de meningen over interne en externe jobcoaches. Respondenten uit organisaties A en B benoemen vooral dat zij de objectieve blik van externe jobcoaches prettig vinden:

Een extern iemand staat iets verder, die kijkt wat objectiever denk ik naar de organisatie. Die kan wat objectiever en makkelijker bijvoorbeeld naar een leidinggevende wat kritische noten teruggeven. Die zal misschien als er problemen zijn ook daar wat objectiever inzitten dan een intern iemand, dan ben je natuurlijk toch een beetje blind voor je eigen organisatie manken. Denk dat dat wel een voordeel is van een externe jobcoach. - HR-medewerker (B)

Interne jobcoaches geven zelf echter ook voorbeelden van situaties waarbij zij het Wajong–perspectief vertegenwoordigden ten opzichte van de werkgever. Zo vertelt een interne jobcoach over een sollicitatiegesprek waarbij zij een leidinggevende aansprak:

Ik heb hier dus meegemaakt dat [een leidinggevende] dus echt vol in de aanval ging dat ik zei, ho even, je moet even rustig praten want ze vindt het hartstikke spannend dat ze hier voor het eerst na al die jaren een sollicitatie gesprek heeft. Toen zag ik even een radertje, oh ja, dat is een Wajonger. Ze ging gewoon even in de verkeerde modus, binnen vijf minuten hadden ze het geregeld en was er een hele andere sfeer.- (interne) Jobcoach 6 (C)

Innemen van deze bemiddelende rol vergemakkelijkt de interactie tussen Wajongers, collega's en werkgevers, wat positief bijdraagt aan de sociale integratie van Wajongers.

Tot slot geven intern begeleiders en HR-medewerkers aan dat (zowel interne als externe) jobcoaches hen ontlasten: zij geven tijdsintensieve begeleiding en nemen bovendien administratieve en tijdrovende regelzaken op zich met bijvoorbeeld het UWV. Externe jobcoaches geven zelf aan dat werkgevers niet dezelfde begeleiding kunnen bieden, omdat dit teveel tijd en specifieke kennis zou kosten.

Beide typen jobcoaches, zowel de interne als externe, lijken voor- en nadelen te hebben. Enerzijds is de externe jobcoach deskundig in beperkingen van Wajongers waardoor zij kunnen bemiddelen en ontlasten; anderzijds is de interne jobcoach juist deskundig wat betreft het werkproces. In hun rol van vertrouwenspersoon en belangenbehartiger (kunnen benoemen en durven aankaarten) lijken zij allebei een rol te vervullen.

4.8.4 Afstemming tussen begeleiders

Behalve de aanwezigheid van een buddy en een externe of interne jobcoach onderstrepen respondenten het belang van afstemming en kennisoverdracht tussen deze twee groepen actoren:

Kijk, vakinhoudelijk kan [re-integratiebureau] niets zeggen over begeleiding, want dat moet op de werkvloer gebeuren, daar moet de klus geklaard worden. En als het gaat om de beperking, daar kan [re-integratiebureau] weer beter in adviseren. Dus ik denk dat het heel belangrijk is dat beide partijen blijven praten. Om dan het meest optimale uit een Wajonger te kunnen halen. We hebben het wel altijd over beperking, maar waar we het eigenlijk veel liever over hebben is wat er wél mogelijk is. - HR-medewerker (A)

Om de Wajongers 'optimaal' te laten functioneren, geven HR-medewerkers, intern begeleiders en beide typen jobcoaches allereerst aan dat belangrijk is dat de verschillende partijen hun kennis aan elkaar overdragen. Intern begeleiders lichten de externe jobcoaches in over de werkzaamheden en gedragsregels binnen de organisatie; de (externe en interne) jobcoaches informeren de intern begeleiders op hun beurt over de beperkingen en mogelijkheden van de Wajongers. De meeste jobcoaches geven aan dat een instructie voor intern begeleiders vaste prik is bij de plaatsing van een Wajonger. Ook in dit kader is het prettig voor de jobcoaches wanneer één vast aanspreekpunt op de werkvloer is aangesteld waarmee contact onderhouden wordt. Jobcoach 2 (A) omschrijft hoe zij de intern begeleider op de hoogte stelde van manieren om goed samen te werken met een Wajonger:

Opmerkingen die gemaakt worden bij [Wajonger 2 (A)] komen meestal voort uit onbegrip. Dan gaat ze alle dingen herhalen, dan weet je eigenlijk al op het moment dat ze zegt oké oké, dat ze het niet heeft gesnapt. Dus ik ga het heel concreet maken voor begeleidende collega's, dat is een teken dat je even moet navragen, vertel eens in eigen woorden wat het belangrijkste uit ons gesprek was of waar ga je nu aan werken, zodat je kunt checken of het begrepen is. - (externe) Jobcoach 2 (A)

Een aantal intern begeleiders geeft aan dat zij een dergelijke overdracht juist gemist hebben:

Wat wel nog mijn punt van opmerking is in dit traject, kijk wij moesten in het begin heel erg zelf op zoek gaan van wat houdt [beperking] precies in, dit heeft me best veel tijd gekost, daar kan [re-integratiebureau] het nog beter doen door te zeggen van goh, we willen u de volgende tips of informatiepakketje meegeven om dit experiment te laten slagen, heb je behoefte om daar aan mee te doen. Dan had ik meteen ja gezegd. Zij hebben ervaring met deze mensen dus dan verwacht je ook een beetje een wat meer proactieve houding zodat je de Wajonger goed kunt laten landen.- Intern begeleider 1 (A)

Hoewel dit in de praktijk dus niet altijd plaatsvindt, geven alle intern begeleiders aan dat zij een dergelijke voorlichting erg (zouden) waarderen. Zij benoemen dit vaak als aanbevelingspunt voor een geslaagde landing van Wajongers in organisaties: het voorkomt tijd en teleurstellingen door valse verwachtingen en draagt bij aan begrip en acceptatie bij collega's.

Ook is contact gunstig omdat intern begeleiders zien welke leer- of succeservaringen plaatsvinden op de werkvloer en jobcoaches weten waar in coaching gesprekken aan gewerkt wordt. Ongeveer de helft van de intern begeleiders geeft aan dat zij regelmatig dit soort zaken met jobcoaches evalueren; de andere helft onderstreept dat zij dit graag vaker zouden doen. Een voorbeeld van hoe evaluaties er aan toe gaan:

Als [jobcoach] komt, komt ze eerst bij mij, even de probleempjes doorspreken, wat gebeurt, en dan gaat ze gesprek met de Wajonger voeren.

Wat voor dingen bespreken jullie dan tijdens het overleg?

Presteren, gedrag, hoe ze overkomen, verlof aanvragen, dat soort dingen. Echt van alles en nog wat. Er wordt bijna wekelijks over [Wajonger] gesproken over haar prestaties en haar knelpunten dus er wordt echt veel aandacht aan gegeven. – Intern begeleider 4 (B)

Daarnaast komt in de interviews naar voren dat intern begeleiders regelmatig bij sessies van jobcoaches en Wajongers aanschuiven om meer inzicht te krijgen in effectieve begeleidingsvormen. Doordat intern begeleiders begrijpen welk gedrag voortkomt uit de beperking en hoe instructies hier op aangepast moeten worden, kunnen zij eventuele productiviteitsbelemmeringen op de werkvloer voorkomen.

Zowel jobcoaches als intern begeleiders geven aan dat het goed bevalt om ook *na* de inwerkperiode contact te onderhouden. Zo kan, wanneer de intern begeleider een periode minder tijd heeft, de jobcoach in overleg intensievere begeleidingszaken (tijdelijk) op zich nemen.

Samenvatting: Begeleiding als oplossing – *organisatorische* elementen

Begeleiding kan een deel van de oplossing bieden voor de begrenzingen van productiviteit en sociale integratie van Wajongers. Er zijn vier elementen geïdentificeerd die te maken hebben met de *organisatie* van de begeleiding:

- intensieve begeleiding in de beginfase geeft Wajongers de mogelijkheid om de werkzaamheden eigen te maken en zich veilig te voelen. De begeleiding kan na de inwerkperiode meestal stapsgewijs afgebouwd worden maar moet gemonitord blijven;
- vast aanspreekpunt met buddies, met ruime werkervaring bij de organisatie maar ook geduld, inlevingsvermogen en bereidheid om tijd vrij te maken;
- (externe of interne) jobcoach in de rol van kennisbaak, bemiddelaar en (onafhankelijke) belangenbehartiger omdat Wajongers niet altijd *kunnen* of *durven* te benoemen wat zij nodig hebben om hun werkzaamheden goed uit te voeren;
- onderlinge afstemming en kennisoverdracht tussen begeleiders.

Met de organisatie van de begeleiding worden gunstige randvoorwaarden gecreëerd voor inhoudelijke elementen van begeleiding.

4.9 Inhoudelijke elementen

4.9.1 Werkinhoudelijke begeleiding

Wat betreft de inhoud van de gegeven begeleiding is het eerste en meest genoemde element de begeleiding bij werkzaamheden van Wajongers. Respondenten noemen dit ook wel 'werkinhoudelijke begeleiding'.

De werkinhoudelijke begeleiding begint bij het inwerken. Moeite van Wajongers met (voor anderen logische) verbanden leggen wordt opgevangen door werkprocessen op detailniveau uit te leggen en verwachtingen te benoemen:

Als je het aan de voorkant goed uitlegt dan levert ze. En soms moet je even van tevoren goed aangeven wat je exact verwacht he, dus dat betekent dat je vroeg moet definiëren van ik verwacht dadelijk een Excel spreadsheet waarin je bij kolom drie precies [datum] weergeeft, bijvoorbeeld. Snap je wat ik bedoel? Ja? Hoe zou jij het doen? Geeft zij een voorbeeld, dan zeg je nu we er toch over praten, is het misschien handig dat je ook [jaartal] vermeldt. Dus haar laten uitvoeren en dan kun je testen of zij het begrepen heeft en dan geef je haar een tip en krijg je precies wat je nodig hebt. – Intern begeleider 1 (A)

Aangezien Wajongers vaak het vermogen missen om zelf te evalueren hoe zij hun taken uitvoeren, pleiten begeleiders ervoor om vlak na de inwerkperiode regelmatig de werkzaamheden te evalueren. Dit geven zij vorm in periodieke evaluatie- of feedbackgesprekjes en soms echt meewerken:

Je moet heel goed uitkijken, je leert haar iets op een bepaalde manier aan en dat is de manier die ze vervolgens blijft hanteren, ook als zou blijken dat het anders makkelijker of sneller zou gaan. Dat evaluatievermogen heeft ze niet, dus ze heeft echt wel iemand nodig die zegt: nu werk je op deze manier dat levert je dit resultaat op, we gaan het nu eens op deze manier proberen. Echt door mee te werken, te observeren, kleine aanpassingen te maken, iemand moet er ook voor openstaan een aangeleerde handeling en patroon los te kunnen laten. Het kost je tijd, maar het is wel noodzakelijk wil je ze efficiënt laten werken. – (externe) Jobcoach (A)

Dit soort momenten zijn in veel interviews met zowel begeleiders als Wajongers benoemd. Begeleiders laten 'beren op de weg' verdwijnen door de Wajongers verbeterpunten en handigheidjes aan te reiken, opdat de werkzaamheden beter, efficiënter en/of blijer uitgevoerd worden.

Uitleg van werkzaamheden wordt in alle drie de organisaties doorgaans individueel uitgevoerd door begeleiders. In organisatie C wordt – ook na de inwerkperiode – dagelijks bij aanvang van een dienst een plenaire instructie gegeven voor alle (ook niet-bepaalde) medewerkers. Organisaties B en C gebruiken naast mondelinge uitleg ook documentatie als richtlijn van de te bespreken punten of als naslagwerk op de mondelinge uitleg. Een intern begeleider vertelt dat zij uit jarenlange ervaring heeft geleerd dat Wajongers graag terugvallen op een naslagwerk. Hoewel Wajongers dit wel bevestigen, geven zij de voorkeur aan een mondelinge uitleg. Deze Wajonger kreeg in het verleden uitleg middels documenten en nu mondeling:

Wat je net vertelde dat [nieuwe intern begeleider] in het begin naast je kwam zitten en alles heeft uitgelegd, hoe vond je dat?

Nou, je begrijpt het beter dan dat de mensen zeggen hier heb je een papiertje zoek het maar zelf uit. - Wajonger 3 (B)

Ook andere respondenten stellen dat documentatie goed als aanvulling op mondelinge uitleg kan worden ingezet, maar liever niet als *vervanging* van de mondelinge uitleg.

De bijdrage van werkinhoudelijke begeleiding aan productiviteit lijkt voor de respondenten bijna evident: dit verband wordt vaak als haast vanzelfsprekend benoemd maar is met weinig woorden toegelicht. Een veelgenoemde verklaring is dat Wajongers met uitleg sneller en beter ingewerkt zijn, efficiënter werken en daarmee een hogere productiviteit behalen:

Als iemand uitlegt hoe iets werkt dan gaat het sneller dan dat je het helemaal zelf moet uitvogelen. - Wajonger 1 (A)

Het is wel handig als ze weten hoe ze het meest effectief hun werk kunnen doen, vaak wat handigheidjes. De ene moet je het een keer vertellen en de ander tien keer, dan moet je even doorzetten om het resultaat te halen. - Intern begeleider 6 (C)

Vrijwel alle Wajongers, HR-medewerkers en intern begeleiders gaven aan dat werkinhoudelijke begeleiding door intern begeleiders wordt gegeven. Reden hiervoor is dat intern begeleiders meestal inhoudelijk en fysiek dichtbij de Wajongers werken en daarmee de aangewezen persoon zijn om deze begeleiding te geven. Deze respondentgroepen zijn het eens met dat zij hiermee de grootste bijdrage aan de productiviteit leveren:

Nou, ze heeft de hele opleiding met [intern begeleider] gedaan, waardoor ze nu gewoon productief is en [op de afdeling] mee kan draaien, dus eigenlijk door de hele begeleiding is het zover gekomen dat ze nu makkelijk mee kan draaien. - Intern begeleider 5 (C)

Daarentegen laten (interne én externe) jobcoaches wisselende geluiden horen als het over hun eigen rol bij werkinhoudelijke begeleiding gaat: de ene externe jobcoach benadrukt dat zij de inhoudelijke, specifieke werkzaamheden van de Wajongers niet gaat leren, terwijl andere externe en interne jobcoaches juist aangeven dat zij op de eerste dag meehelpen bij het inwerken. Een externe jobcoach beschrijft bijvoorbeeld dat zij de intern begeleider hierin ontlast:

Wat meer werk gerelateerd kost je ook tijd want je moet een aantal keren echt met iemand meewerken om te zien hoe werkt ze, of hoe komt het dat die productiviteit keldert en dan zit je soms toch wel twee uur naast iemand om daar een duidelijk beeld van te krijgen. [...] Dat kan je van een werkgever denk ik niet verwachten want dat zou voor [intern begeleider] betekenen dat zij twee uur minder productief in haar eigen werk zou kunnen zijn. - (externe) Jobcoach 2 (A)

Opvallend is dat sommige jobcoaches een rol voor zichzelf zien bij het inwerken, maar dat zowel de desbetreffende Wajongers als intern begeleiders hierin alleen een rol voor de intern begeleiders zien. Er is één uitzondering, intern begeleider 5 (C) geeft namelijk

aan dat interne jobcoach 5 (C) meewerkt op de eerste werkdagen. Zij spreekt haar waardering hiervoor uit omdat dit haar behoorlijk scheelt in begeleidingstijd.

Respondenten benoemen geen directe relatie tussen de werkinhoudelijke begeleiding en de integratie van de Wajongers; dit heeft volgens hen vooral invloed op hun productiviteit. Een enkele Wajonger noemt echter wel dat zij zichzelf niet als ‘anders’ ziet door de werkinhoudelijke begeleiding die zij krijgt en vragen die ze stelt. Zij ziet namelijk dat haar niet-beperkte collega’s ook regelmatig vragen stellen over hun werk.

4.9.2 Persoonlijke begeleiding

Naast werkinhoudelijke begeleiding geven respondenten aan dat het functioneren van Wajongers aanzienlijk kan verbeteren wanneer begeleiding zich richt op de ontwikkeling van (werknemers)vaardigheden en (indien nodig) op de privésituatie. Hoe begeleiding op deze vlakken is ingericht en waarom juist deze elementen bijdragen aan de productiviteit en de sociale integratie, behandelen de volgende subparagrafen.

4.9.2.1 *Ontwikkeling (werknemers)vaardigheden*

De meerderheid van de respondenten geeft aan dat Wajongers begeleiding ontvangen bij het versterken van een positiever zelfbeeld en persoonlijke vaardigheden op het gebied van verbeteren van concentratievermogen, structureren, time management en houden van overzicht. Daarnaast geven interne begeleiders en jobcoaches aan dat aandacht besteed wordt aan algemene werknemersvaardigheden als op tijd komen, afspraken nakomen, gedragsregels en representativiteit.

Eerder is beschreven dat onzekerheid en de afwezigheid van (werknemers)vaardigheden grote negatieve gevolgen kunnen hebben voor het functioneren van Wajongers. Begeleiders leren Wajongers hoe zij kunnen handelen in nieuwe situaties, zodat zij niet in paniek raken of blokkeren:

Wat je vaak ziet terugkomen, dat was bij [Wajonger] ook zo, dat ze geen overzicht kon krijgen op zaken die moesten gebeuren. Dus prioriteiten kunnen stellen, kunnen relativeren op het moment dat dingen anders gaan, of het gevoel van god, er is een tegenslag, dingen gaan niet zoals ze horen, hoe ga je daar nou mee om. Dat ze daar een stukje inzicht in kreeg voor zichzelf, want het zijn allemaal nieuwe situaties. – (externe) Jobcoach 1 (A)

De meerderheid van de geïnterviewde respondenten geeft aan dat vanwege begeleiding bij persoonlijke ontwikkeling, belemmeringen worden weggenomen en Wajongers beter produceren. Samen met Wajongers wordt gereflecteerd op persoonlijke uitdagingen in het werk en er wordt een bewustwordingsproces in gang gezet over hoe zij deze uitdagingen kunnen oplossen. Begeleiders vertellen dat zij de Wajongers ‘een spiegel voorhouden’. Een voorbeeld is een Wajonger die door haar onzekerheid haar output overmatig ging controleren. Haar jobcoach vertelt dat zij hiermee veel tijd en daarmee productiviteit verloor, maar dat zij zich niet bewust was van dit gedrag. De Wajonger beschrijft zelf:

Dat was in het begin, dat ik zeg maar een [detail] invoerde en dan ging kijken of het nou echt klopte. [...] Mezelf controleren en [jobcoach] heeft gezegd dat je het beter niet kan doen. Gewoon zekerheid dat het goed gaat en het gaat ook goed dus, ze heeft nog niks slechts gehoord, dus het zal wel goed gaan en dan kan ik inderdaad ook meer productie maken. - Wajonger 2 (A)

Door de Wajonger zelfbewust te maken en haar zekerheid te geven dat zij het goed doet, kon zij met een gerust gevoel aan de slag en is haar productiviteit toegenomen. Ook intern begeleiders, jobcoaches en HR-medewerkers zien een grote bijdrage van dit soort begeleiding aan productiviteit van Wajongers. Intern begeleider 1 (A) benoemt zelfs dat met de begeleiding bij de ontwikkeling van haar persoonlijke vaardigheden, Wajong 1 (A) als het ware *boven haar beperking is uitgestegen*: zij produceert nu evengoed als haar niet-beperkte collega's.

Behalve productiviteit leggen enkele begeleiders ook de verbinding tussen de ontwikkeling van (werknemers)vaardigheden en sociale integratie. Wajongers hebben meestal nog weinig werkervaring en kennen hierdoor de algemene gedragsregels binnen organisaties vaak nog niet. Begeleiding op deze vaardigheden kan eraan bijdragen dat zij zich 'netjes' gedragen binnen de sociale context van de organisatie:

Ik ben meer voor de werknemersvaardigheden, op tijd komen, afspraken nakomen, gedraag je netjes, sowieso hoe zie je eruit. Bij sommige mensen moet je dat echt nog in het gareel zetten. Je komt hier niet in je camping outfit, dit kan gewoon niet. Ja, het doel is uiteindelijk om mensen inzicht te geven in hun eigen handelen. - (externe) Jobcoach 3-4 (B)

Door Wajongers een spiegel voor te houden en uit te leggen hoe hun gedragingen passen binnen de organisatiecontext, laat deze jobcoach Wajongers tot inzicht komen over de geldende gedragsregels. Door dit besef passen zij zich beter aan in de sociale context van de organisatie, wat positief uitwerkt voor hun integratie.

Respondenten zijn het eens dat vooral de jobcoach een belangrijke rol heeft in de begeleiding bij de ontwikkeling van (werknemers)vaardigheden. De onderliggende reden voor deze taak lijkt voort te komen uit het feit dat zij de kennis van beperkingen hebben en opgeleid zijn hierbij te begeleiden. Daarnaast zouden intern begeleiders volgens respondenten onvoldoende tijd hebben om zich hierover te ontfermen en worden doelstellingen voor werknemersvaardigheden vaak al in de jobcoachingsaanvragen bij het UWV opgenomen.

Slechts een enkele intern begeleider geeft aan dat zij aandacht aan de persoonlijke doelen van de Wajonger heeft besteed; dit betreft tevens de Wajonger die geen gebruik meer maakt van jobcoaching. Overigens noemen alle intern begeleiders dat zij vanwege de onzekerheid van Wajongers extra complimenten geven. Wajongers hechten veel waarde aan deze complimenten, zo blijkt uit interviews met begeleiders en henzelf. Intern begeleiders vervullen hiermee een belangrijke rol bij het ontwikkelen van een beter zelfbeeld.

4.9.2.2 *Privésituatie*

Sommige respondenten benoemen dat begeleiding zich richt op de privé- of thuissituatie van Wajongers. Wanneer privé problematiek de productiviteit van Wajongers belemmert en zij hier zelf niet uitkomen, kan begeleiding volgens hen in sommige gevallen bijdragen aan een oplossing.

Respondenten van verschillende groepen waarmee over begeleiding bij de thuissituatie gesproken is, zijn het er grotendeels over eens dat deze taak bij de jobcoach behoort. Zij ondersteunen de Wajongers immers meer in hun persoonlijke ontwikkeling. Sommige Wajongers geven bovendien aan dat zij werk en privé graag zo veel mogelijk gescheiden houden, waardoor zij niet de behoefte voelen om thuissituaties te bespreken met collega's. De jobcoach is onafhankelijker en daarmee meer geschikt om over deze zaken te spreken.

Opvallend is dat interne en externe jobcoaches verschillende perspectieven lijken te hebben op hun rol wat betreft begeleiding bij de privésituaties van Wajongers. Externe jobcoaches geven aan dat zij bij problemen regelmatig contact opnemen met het thuisfront en de Wajongers helpen om hun privéproblematiek op een rijtje te zetten. Een intern begeleider vertelt hierover:

[externe jobcoach] begeleidt sowieso de medewerkster als bijvoorbeeld problemen thuis zijn of iets dergelijks. Ik weet niet of het in haar werkomschrijving staat maar de jobcoach die wij hebben die gaat in dat perspectief verder. Als je ziet dat ze zich verwaarlozen omdat ze net op zichzelf gaan wonen of iets dergelijks, dan gaat jobcoach proberen te begeleiden en praat dan weer met de begeleiders in het huis waar ze dan wonen en dergelijke. – Intern begeleider 4 (B)

Intern begeleiders ervaren de privéproblematiek van Wajongers daarentegen minder als hun 'terrein':

Dat is wel het verschil tussen extern en intern: ik luister over thuis, maar ik ga er niet heen. Voor mij houdt de muur van [organisatie], dat is waar ik m'n werk moet doen, externe jobcoaches gaan naar huis. Dat horen we ook wel eens van het UWV, "[naam], dat vind ik niet zo sterk van jullie dat jullie dat niet doen." Maar daar ben ik niet voor opgeleid, het is niet m'n kracht, het heet een jobcoach en niet een privé-coach. [...] Tuurlijk, het is een Wajonger met een beperking, maar ook een werknemer van [organisatie]. Wij gaan sowieso niet met onze werknemers naar huis om te kijken of papa of mama dit of dat doen, dat doen we niet. Daar zit de scheidslijn. – (interne) Jobcoach 5 (C)

Een intern begeleider van organisatie C geeft aan dat zij juist graag zou zien dat de interne jobcoach wel contact zou onderhouden met het thuisfront. Zij licht toe dat Wajongers vaak overbezorgde ouders hebben die de procedures en regelingen van de organisatie niet kennen. In de ogen van deze begeleider leiden zij Wajongers af van hun werk:

Met name het thuisfront, of die meegenomen worden, ik denk dat daar misschien nog iets meer aandacht naar zou moeten. Ik denk dat nog te weinig info naar huis gaat, waardoor Wajongers uiteindelijk als ze aan het werk zijn gebombardeerd worden met vragen [vanuit] thuis die ze dan op werk moeten regelen en ja, die koppies die

*gaan al alle kanten op. Je moet mensen eigenlijk gewoon wat rust geven vanuit thuis.
- Intern begeleider 5 (C)*

Enkele intern begeleiders geven aan wel gesprekken met de Wajongers te hebben over zaken die in privésfeer spelen. Zij benadrukken dat dit de persoonlijke band en het onderlinge vertrouwen met de Wajongers verbetert.

Kortom, de meningen zijn verdeeld over of begeleiding zich zou moeten richten op de privésituatie van Wajongers. Los van of dit al dan niet onderdeel van de functie van jobcoaches hoort te zijn, zijn in de interviews alleen positieve consequenties van dit type begeleiding naar voren gekomen.

4.9.3 Begeleiding gericht op sociale interactie met collega's

4.9.3.1 *Interactie met collega's*

Een derde inhoudelijk element van begeleiding dat regelmatig terug komt in de interviews, is gericht op de sociale interactie met collega's van Wajongers. Vrijwel alle begeleiders, zowel intern begeleiders als jobcoaches, geven aan zich hierop te richten in hun begeleiding. Zij verschillen in de focus die ze hierin kiezen.

Allereerst de intern begeleiders: zij geven allemaal aan de Wajongers te ondersteunen door hen te betrekken bij de sociale aangelegenheden. Zij nemen vanuit een persoonlijke betrokkenheid de Wajongers op sleeptouw. Voorbeelden hiervan zijn het doen van voorstelrondjes over de afdelingen en het meenemen van Wajongers bij lunches, koffiepauzes of lunchwandelingen. Ook werkinhoudelijk worden Wajongers betrokken bij interactie:

Als we een bespreking hebben nodigen we haar ook gewoon uit ook al hoeft ze niet perse inhoudelijk iets bij te dragen. En zorgen dat ze erbij betrokken blijft. Daarin moet ze zichzelf een beetje ontwikkelen en dat heeft ze ook gedaan, in hoeverre ze dan met andere mensen omgaat en er zelf bij betrokken raakt. - Intern begeleider 3 (B)

Door hen te betrekken bij sociale bezigheden in de organisatie richten intern begeleiders zich vooral op het verhogen van de *kwantiteit* van sociale interactie tussen Wajongers en collega's. Zij beschrijven dat ze hiermee Wajongers over een "onzekerheidsdrempel" proberen te helpen en zo bijdragen aan de zelfstandigheid in het contact.

De geïnterviewde jobcoaches geven daarentegen aan dat zij Wajongers ondersteunen in het ontwikkelen van hun sociale vaardigheden: dit betreft niet de kwantiteit van het contact maar meer de *kwaliteit* van communicatie. Deze begeleiding is vooral van toepassing bij Wajongers met een sociale beperking. Jobcoaches richten zich op het ontwikkelen van sociale vaardigheden, zoals bewustwording van (non-verbale) communicatie, verwerven van inzichten over hoe je overkomt als je een bepaalde toon aanslaat en begrijpen waarom collega's op een bepaalde manier reageren. Deze jobcoach vertelt hoe zij Wajongers bewust maakt van hun gedrag waarmee ze hun eigen integratie soms in de weg staan:

Steeds een spiegel voorhouden van kijk eens wat er gebeurt, want ze zijn vaak heel erg op zichzelf gericht. Ik dit ik zus en ik zo. Als je gewoon aan de hand van voorbeelden of tekeningetjes aangeeft... dan kunnen ze er bijna niet onderuit want ze willen geen uitzonderingspositie, wel bij het team horen en niet anders behandeld worden. Dat wil je niet, dan is dit de consequentie. Actie reactie. Is vaak lastig voor ze. Dat moet dan een beetje erin gedruild worden. Op een nette manier. - (externe) Jobcoach 3-4 (B)

Wajongers die op het sociale vlak juist te bescheiden en onzeker zijn, worden door jobcoaches ondersteunt in het leren voor zichzelf op te komen, grenzen te stellen en om te gaan met kritiek.

Respondenten vertellen dat zowel intern begeleiders als jobcoaches bijdragen aan de integratie van Wajongers door het verhogen van kwantiteit en verbeteren van kwaliteit van de sociale interactie. Overigens is meer interactie niet voor iedereen even wenselijk: Jobcoach 1 (A) beschrijft dat voor enkele Wajongers het juist beter is om interactie in de beginfase minimaal te houden, zodat degene rustig kan wennen. Na de eerste fase wordt contact dan geleidelijk opgebouwd.

Behalve het stimuleren van kwaliteit of kwantiteit van interactie, geven respondenten aan dat beide typen begeleiders een bemiddelaarsrol aannemen tussen Wajongers en hun collega's op de werkvloer. Bijvoorbeeld in het geval van frictie met collega's:

Ja, een keer zaten [collega's] hardop muziek te luisteren op de afdeling, en ik had al twee keer gevraagd of ze dat niet wilden doen, en toen deden ze dat alsnog wel. Dus toen ben ik naar [jobcoach] gestapt.

En wat doet zij dan vervolgens?

Een paar opties voorstellen van hoe we dat op konden lossen, bijvoorbeeld samen met die jongen aan tafel, samen met mij erbij, of dat hun er gewoon wat van zeiden... [...] Het is wel zo dat hij nu geen muziek meer luistert, waardoor ik minder gefrustreerd ben. Dat zorgt wel dat ik beter met die jongen op kan schieten. - Wajonger 5 (C)

Deze bemiddelaarsrol levert in dit voorbeeld een directe bijdrage aan een positievere sfeer tussen de Wajonger en haar collega.

Het derde en laatste aspect waar begeleiding bij sociale interactie zich op richt, is het ondersteunen in het al dan niet praten over de beperking. Uit interviews blijkt dat dit vooral voor Wajongers een belangrijk thema is: zij willen niet 'anders' zijn en vertellen hun collega's daarom liever niet over hun beperking. Desalniettemin zien begeleiders dat Wajongers ook worstelen met het níét vertellen:

En toen heb ik dat een week aangezien, en toen merkte ik dat ze daar zelf mee aan het worstelen was, en toen heb ik gezegd: waarom vertel je niet gewoon dat er iets met je aan de hand is, dan weten mensen dat en hoef je er ook niet meer geheimzinnig over te doen en kunnen zij daar ook rekening mee houden. - HR-medewerker (A)

Uit de interviews blijkt dat zowel jobcoaches als de intern begeleiders hierbij ondersteunen. Zij helpen Wajongers bij de voorbereiding op deze gesprekken en het vinden van een goede formulering van de boodschap.

Wanneer Wajongers zelf gevraagd worden van wie zij begeleiding ontvangen bij zaken in de sociale context, geven zij vrijwel allemaal aan dat zij als eerste naar hun jobcoach stappen:

*De jobcoach is meer hoe ga je dan met collega's om en hoe ga je met je problemen om en hoe vraag je het en [intern begeleider] is meer van het werk, zo doe je dit.-
Wajonger 3 (B)*

Het feit dat Wajongers de begeleiding van hun intern begeleiders gericht op de kwantiteit niet noemen, suggereert dat deze begeleiding subtieler wordt gegeven, verweven zit in de werkprocessen of door Wajongers niet als begeleiding wordt ervaren.

Tot slot: begeleiding van Wajongers bij sociale interactie is door respondenten niet direct in verband gebracht met een verandering in productiviteit.

4.9.3.2 *Begeleiding aan collega's*

Respondenten benoemen als laatste inhoudelijke element de begeleiding aan collega's. Onjuiste beeldvorming van collega's over beperkingen zorgt voor verkeerde verwachtingen. Wajongers willen daarom liever niet dat collega's ingelicht worden over hun beperking, omdat zij niet als 'anders' gezien willen worden:

Ik zou het niet leuk vinden als ze het zomaar tegen meerdere mensen zou zeggen: hee dit is [naam], zij heeft autisme. Toen was ik de enige die een Wajonger was en dat vond ik niet zo heel leuk. – Wajonger 4 (B)

Ondanks dat Wajongers deze wens bij intern begeleiders en jobcoaches uitspreken, benadrukken begeleiders juist het belang van voorlichting aan collega's. Zo legt HR-medewerker (A) uit dat het belangrijk is dat niet alleen de intern begeleiders, maar ook de directe collega's op de hoogte zijn van bepaalde eigenschappen van Wajongers. Volgens haar 'schiets het niets op' als intern begeleiders wel rekening houden met Wajongers maar de rest van de collega's niet.

De meerderheid van de intern begeleiders en jobcoaches geven aan dat zij collega's in een bepaalde vorm begeleiden. Zij doen dit op twee manieren: door begrip te creëren en door het goede voorbeeld te geven.

Allereerst het creëren van begrip: beide typen begeleiders benoemen dat zij collega's informeren over de begrenzingsmogelijkheden en de werkwijzen van Wajongers. Ook geven zij handvatten om met Wajongers te kunnen communiceren en samen te werken. Zo beschrijft jobcoach 3-4 hoe zij collega's heeft geïnformeerd over een Wajonger die in het verleden vaak overvraagd werd door collega's. Wanneer zij nu veel werkdruk voelt, loopt ze vast van de zenuwen en meldt ze zich op den duur ziek; consequenties die funest zijn voor haar productiviteit. Doordat collega's nu weten hoe zij aan de Wajonger kunnen herkennen dat ze teveel werkdruk ervaart en op welke manieren zij hier (in samenwerking met de intern begeleider) op in kunnen spelen, waarborgen ze volgens deze jobcoach de productiviteit van de Wajonger.

Begeleiders geven ook aan dat creëren van begrip bij collega's zorgt voor een betere integratie. Deze jobcoach vertelt waarom:

En dan krijg je ook sociale integratie want het is vaak vooral met mensen met een vorm met autisme, die kan ik niet veranderen. Ik kan die mensen niet opeens normaal, in onze ogen, laten doen, dat gaat niet. Dus ik moet begrip gaan creëren aan die kant van collega's en ik moet hen tools geven van hoe kom je dan wel met haar in gesprek, welke thema's kun je aankaarten om wat meer ingang te krijgen of hoe betrek je haar bij een pauze ondanks dat ze misschien niks zegt omdat ze dat niet fijn vindt, maar het misschien wel fijn vindt om erbij zit en te luisteren naar jullie. Hoe accepteer je dat, dat soort dingen horen echt, vind ik, bij de sociale integratie. – (externe) Jobcoach 2 (A)

Hoewel Wajongers vrezen voor hun 'Wajong-stempel', zijn zowel jobcoaches als intern begeleiders van mening dat Wajongers minder als 'anders' of 'zielig' worden gezien als collega's hen beter begrijpen:

Je moet je medewerkers wel duidelijkheid zeggen waarom zij minder per uur hoeft te [produceren] dan diegene doet. Voor de rest is het niet zo van jij bent een Wajong jij krijgt een stempel opgedrukt, meer om uit te leggen waarom zij minder snel hoeft te werken. Opzich is er niks mis met haar maar ze is erg op zichzelf en dan is het ook prima verder. – Intern begeleider 6 (C)

Juist het ophelderden van bepaalde zaken zorgt volgens begeleiders aldus voor een het opheffen van de 'Wajong-stempel' en verbeterde integratie.

Naast het creëren van begrip geven intern begeleiders ook aan dat zij een voorbeeldfunctie op zich nemen ten opzichte van collega's in de manier van omgaan met Wajongers. Door de Wajonger eenzelfde behandeling te geven als andere collega's, stimuleert deze intern begeleider collega's om ook 'normaal' met haar om te gaan:

Ik denk dat het ook gewoon belangrijk is dat je haar hetzelfde behandelt als de rest, dat vindt ze ook fijn als we dat doen. Dat ze gewoon wordt gezien als normale collega. Durven mensen ook feedback aan haar te geven als ze iets fout doet, dat vind ik ook wel belangrijk, dat het niet allemaal via mij loopt ofzo. Dat ze dat gewoon onderling kunnen doen. Ja, kwaliteit [van werk] is daardoor vooral beter geworden eigenlijk.– Intern begeleider 3 (B)

Wanneer collega's zich vrij voelen om direct met Wajongers te communiceren over werkgerelateerde zaken, worden belemmeringen voor hun productiviteit sneller verholpen. Andere intern begeleiders benoemen dat zij eventuele negatieve beeldvorming bij collega's zien verdwijnen zodra zij ervaren dat interne begeleiders normale gesprekken met Wajongers voeren en hen complimenteren over hun prestaties. Ook enkele Wajongers erkennen een voorbeeldfunctie van intern begeleiders en de invloed hiervan op hun integratie:

Op dag één ben je ook voorzichtig en hen zijn ook voorzichtig naar jou toe en nu is het gewoon lang leve de lol en lachen en praten. [...] Doordat ik door krijg hoe zij [intern begeleiders] met mij omgingen, zo zal de rest dan ook wel met me omgaan dus dan ga je steeds voorzichtiger ook met anderen contact maken. Iedereen begint dan gewoon normaal tegen jou te doen. - Wajonger 3 (B)

De voorbeeldfunctie van intern begeleiders lijkt hiermee twee kanten op te werken: het inspireert collega's om op een 'normale' manier te interacteren, maar geeft ook Wajongers het zelfvertrouwen om te integreren met collega's. Uit bovenstaande citaat blijkt dat, hoewel Wajongers in eerste instantie niet staan te springen om het voorlichten van collega's over hun Wajong-status, sommigen de bijdrage van begeleiding aan integratie wel degelijk erkennen en als positief beschouwen.

Samenvatting: Begeleiding als oplossing – *inhoudelijke* elementen

Inhoudelijk gezien zijn er drie gebieden in de begeleiding die positief uitwerken op de productiviteit en sociale integratie van Wajongers:

- werkinhoudelijke begeleiding gericht op hoe de taken van Wajongers uitgevoerd worden en hoe de organisaties qua werksystemen in elkaar steken;
- persoonlijke begeleiding gericht op:
 - (werknemers)vaardigheden: ontwikkeling van een positiever zelfbeeld; vaardigheden op het gebied van versterken van concentratievermogen, structureren, time management en overzicht houden; algemene werknemersvaardigheden als op tijd komen, afspraken nakomen, gedragsregels en representativiteit;
 - privé- en thuissituatie: controle krijgen over worstelingen in privé-sferen.
- begeleiding gericht op sociale interactie met collega's:
 - begeleiding voor Wajongers, gericht op de *kwantiteit* van sociale interactie tussen Wajongers en collega's door de interne begeleider; de *kwaliteit* van communicatie door de jobcoach; de bemiddelaarsrol tussen de Wajonger en collega en het ondersteunen in het al dan niet praten over de beperking;
 - begeleiding aan collega's door voorlichting aan collega's; begrip te creëren en door het goede voorbeeld te geven.

5 Conclusie

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksvraag beantwoord en worden de verwachtingen vanuit de bestudeerde literatuur geconfronteerd met de empirische bevindingen en betekenisgeving van HR-medewerkers, intern begeleiders, jobcoaches en Wajongers. De centrale vraag van het onderzoek was:

Welke invulling krijgt begeleiding voor Wajongers bij grote private werkgevers en wat is volgens betrokken actoren de bijdrage van de aanwezige begeleidingsvormen aan de productiviteit en sociale integratie van deze werknemers?

Allereerst wordt kort toegelicht welke factoren zijn geïdentificeerd als belemmerend voor de productiviteit en/of sociale integratie van Wajongers (5.1). Vervolgens wordt ingegaan op begeleiding als oplossing voor deze belemmeringen. Behandeld wordt of er HR-beleid is voor begeleiding (5.2.1), de inhoudelijke elementen van begeleiding (5.2.2) en vervolgens de organisatie van begeleiding (5.2.3). Tot slot wordt de centrale onderzoeksvraag beantwoord (5.3).

5.1 Belemmerende factoren met betrekking tot productiviteit en sociale integratie

Hoewel zowel in de literatuur als tijdens de interviews benadrukt is dat arbeidsbeperkten een heterogene werknemersgroep vormen en iedere Wajonger met andere beperkingen te maken heeft, zijn naar aanleiding van de bevindingen een aantal veelvoorkomende thema's te onderscheiden waar de problematiek rondom Wajongers in onderverdeeld kan worden.

Allereerst werd vanuit literatuur verwacht dat hardnekkige stereotyperingen en vooroordelen van collega's en leidinggevendenden een negatieve invloed zouden hebben op de *productiviteit en sociale integratie* van Wajongers (Kulkarni & Lengnick-Hall, 2011; Hall, 2009). Deze verwachting werd bevestigd in de empirie: respondenten beschrijven dat onjuiste beeldvorming en verkeerde verwachtingen aanwezig zijn bij collega's over het functioneren van Wajongers. In overeenstemming met de theorie van Stone & Colella (1996) over de 'norm om aardig te zijn' beschrijven respondenten dat collega's zich terughoudend opstellen ten opzichte van de Wajongers in het geven van eerlijke feedback, omdat zij van zichzelf verwachten dat zij positief zijn jegens Wajongers. Hierdoor krijgen Wajongers niet de kans om hun werkzaamheden te verbeteren wat een belemmering voor hun productiviteit vormt. Daarnaast laat de empirie zien dat de vooroordelen bijdragen aan een gevoel van 'anders zijn' van Wajongers in de organisatiecontext, welke zij vooral zelf als problematisch beschouwen voor hun integratie.

Aangaande belemmeringen voor *productiviteit* van arbeidsbeperkten werd vanuit literatuur verwacht dat Wajongers vanwege hun beperkte arbeidsvermogen minder produceren dan hun niet-beperkte collega's. De literatuur benoemde weinig specifiek op welke wijze beperkingen invloed hebben op de productiviteit. De empirie heeft hier verklaringen voor geboden: behalve de hierboven genoemde invloed van collega's komen drie belemmerende factoren naar voren. Allereerst zijn er cognitieve beperkingen: deze uit zich in een langzamer begrip, uitblijvende logica en

onderontwikkelde (werknemers)vaardigheden. Opvallend is dat de theorie onderontwikkelde werknemersvaardigheden vooral in verband brengt met een 'bijzondere positie' van arbeidsbeperkten en hun integratie (Hekelaar, 2009; Ruitenbeek et al., 2013), terwijl respondenten dit met productiviteit verbinden: slecht time management en moeilijk overzicht houden dragen bij aan minder efficiënt werken en daarmee mindere productiviteit. Als tweede belemmerende factor benoemen respondenten onzekerheid van Wajongers waardoor zij twijfelachtiger hun werkzaamheden uitvoeren en veel bevestiging vragen. Als laatste geven zij aan dat privé problematiek (het 'rugzakje') een belemmering kan zijn voor productiviteit.

De literatuur over *sociale integratie* opperde de verwachting dat Wajongers meer moeite hebben om sociaal te integreren dan hun niet-beperkte collega's vanwege hun bijzondere positie en de 'norm om aardig te zijn' die leeft bij collega's (Stone & Colella, 1996). Het empirisch onderzoek laat zien dat deze factoren inderdaad een belemmering vormen voor de integratie: Wajongers geven aan dat de onjuiste beeldvorming zorgt voor een groot gevoel van 'anders' zijn, waardoor zij minder snel initiatief nemen voor contact met collega's. Behalve deze overeenstemming met literatuur blijken tevens de sociale beperkingen waarmee sommige Wajongers te kampen hebben een belemmering voor integratie. Dit uit zich in een verminderd sociaal vermogen en het niet (kunnen) naleven van sociale gedragsregels die in organisaties gelden, waardoor hun 'bijzondere positie' in stand wordt gehouden.

5.2 Begeleiding als oplossing

Na het vaststellen van de belemmerende factoren met betrekking tot de productiviteit en/of integratie, is onderzocht of en hoe begeleiding deze belemmeringen kan minimaliseren. De literatuur is hier optimistisch over: begeleiding zou de belemmeringen voor productiviteit en sociale integratie kunnen wegnemen (o.a. Storey, 2003; Van Horssen et al., 2009, Smit, 2009) en als succesfactor fungeren om de talenten van Wajongers tot uiting te brengen en te laten slagen in het reguliere arbeidsproces (Wissink, Mallee & van Leer, 2009).

De literatuur impliceerde dat leidinggevend en arbeidsbeperkten aanzienlijk verschillen in hun meningen over de (relaties tussen) ondersteuningsbehoeften en werkprestaties (Bennett et al., 2009); uit de empirie blijkt echter dat de respondentgroepen relatief eenduidig zijn in wat zij als betekenisvolle begeleidingselementen zien.

5.2.1 HR-beleid voor begeleiding

Allereerst is geïnventariseerd in hoeverre HR-beleid aanwezig is voor begeleiding van Wajongers. De literatuur leidde tot de verwachting dat organisaties zich flexibel opstellen met betrekking tot het beleid (Kaye et al., 2011). Dit wordt deels door de empirische bevindingen bevestigd. HR-medewerkers in de drie organisaties nemen zelf geen begeleidersrol op zich, maar naar mate de organisatie meer Wajongers inzet, nemen zij een meer betrokken houding aan naar (het ontwikkelen van) begeleidingsbeleid voor deze werknemers. Zij richten zich met name op de *organisatie* van begeleiding en het faciliteren van passende begeleiders; de *inhoudelijke* invulling

van begeleiding kent geen vaste aanpak omdat elke Wajonger een andere behoefte heeft. Dit laatste komt overeen met de flexibiliteit van beleid wat Kaye en collega's (2011) in hun studie schetsen.

5.2.2 Inhoud begeleiding

Vervolgens is bestudeerd welke inhoud de geboden begeleiding heeft. Bij het verkennen van de theorie viel op dat er weinig onderzoeken ingaan op een totaalbeeld van een inhoudelijke invulling. Op basis van enkele artikelen waarin losse elementen aan bod kwamen, werd verwacht dat begeleiding zich zou richten op uitleggen van werkzaamheden, ontwikkelen van werknemersvaardigheden, conflicthantering en problematiek in de privésituatie. Daarnaast werd verwacht dat ook collega's begeleiding ontvangen. In het empirische gedeelte van dit onderzoek bleken deze elementen inderdaad aan bod te komen in de begeleiding, hoewel niet elke Wajonger op dezelfde inhoudelijke vlakken begeleiding ontvangt. Deze elementen worden hierna besproken.

5.2.2.1 *Werkzaamheden*

Het begeleiden middels het uitleggen van werkzaamheden komt in de literatuur minimaal aan bod en wordt vooral beschreven als het inwerken van werknemers. Uit de empirie blijkt dat dit element naast het inwerken meer inhoudt. Werkinhoudelijke begeleiding richt zich bij het inwerken op het gedetailleerd uitleggen van werkprocessen binnen functies en organisaties maar daarnaast ook op periodieke evaluaties en feedbackgesprekjes *na* de inwerkperiode. De laatste twee dragen veel bij aan productiviteit omdat hiermee tussentijdse drempels die ten koste gaan van de efficiëntie worden weggenomen. Productiviteitsverlies door cognitieve beperkingen wordt door dit begeleidingselement opgevangen: Wajongers zijn goed ingewerkt, weten hoe zij effectief kunnen werken en behalen derhalve een betere productiviteit dan wanneer zij hierop geen begeleiding ontvangen.

5.2.2.2 *Werknemersvaardigheden en sociale interactie*

Een tweede inhoudelijke element in de literatuur is ondersteunen bij het versterken van (deels) afwezige vaardigheden in omgaan met collega's, oplossen van conflicten en accepteren van instructies (Hekelaar, 2009; Deckop et al., 2006). De literatuur beschrijft deze vaardigheden onder de noemer 'werknemersvaardigheden' en laat geloven dat begeleiding op deze vlakken vooral gunstig zou zijn voor de integratie, vanwege het opheffen van de 'bijzondere positie' van arbeidsbeperkten. De empirie laat zien dat deze elementen inderdaad aan bod komen in begeleiding van de onderzochte Wajongers; niettemin onderscheiden respondenten binnen deze vaardigheden twee verschillende inhoudelijke elementen: werknemersvaardigheden en sociale interactie. Deze elementen hebben vanuit de empirie verschillende implicaties voor de productiviteit en de integratie.

Begeleiding bij ontwikkeling van *werknemersvaardigheden* beschrijven respondenten als ondersteuning bij vaardigheden wat betreft ontwikkelen van een positiever zelfbeeld, versterken van concentratievermogen, leren structureren, overzicht houden en time management, maar ook wat betreft meer algemene werknemersvaardigheden zoals op tijd komen, afspraken nakomen, representativiteit en gedragsregels. Deze begeleiding

pakt de onzekerheden van Wajongers aan en geeft hen handvatten in het omgaan met hun cognitieve beperkingen. Beide leiden volgens respondenten tot een betere productiviteit: dit komt niet overeen met de door literatuur geschetste inhoud en toegevoegde waarde van werknemersvaardigheden aan sociale integratie.

Begeleiding bij sociale interactie richt zich op drie verschillende punten: het betrekken van Wajongers bij sociale gelegenheden en het stimuleren om te interacteren met collega's (*kwantiteit* van sociale interactie); het ontwikkelen van sociale vaardigheden en bewust worden van communicatie (*kwaliteit* van sociale interactie); het bemiddelen tussen Wajongers en collega's bij conflicten. De belemmeringen met betrekking tot integratie door eventuele sociale beperkingen en onzekerheden worden door de begeleiding gericht op sociale interactie (deels) ondervangen. Wajongers ervaren door deze begeleiding minder een 'bijzondere positie', waardoor zij minder terughoudend zijn in contact met collega's. In overeenstemming met de literatuur laten respondenten weten dat het verminderen van deze positie gunstige gevolgen heeft voor hun integratie. Ook benadrukken respondenten dat betrekken van Wajongers bij sociale gelegenheden resulteert in minder vooroordelen bij collega's. Dit valt te verklaren vanuit de '*contacttheorie*', welke stelt dat contact met een persoon leidt tot een vermindering van vooroordelen en ontstaan van een positievere houding jegens de groep waarvan deze persoon lid is (Pettigrew & Tropp, 2006).

5.2.2.3 *Privésituatie*

Het derde inhoudelijke element wat literatuur benoemd is begeleiding gericht op de privésituatie: Perkens (2007) benoemt dat begeleiding een positievere invloed heeft op prestaties van arbeidsbeperkten indien ook aandacht wordt besteed aan hun privésituatie. Uit de empirie blijkt dat in twee van de drie organisaties aandacht is voor de privésituatie van de Wajongers. Respondenten geven aan dat wanneer begeleiding zich richt op het (terug)krijgen van controle over problematieken in privésituatie, dit positief bijdraagt aan de mate waarop Wajongers zich kunnen concentreren en productief hun werkzaamheden uitvoeren.

5.2.2.4 *Begeleiding aan collega's*

Het laatste element is de begeleiding aan collega's. In de literatuur werd het *voorlichten* en *trainen van collega's en leidinggevend* geopperd ter verbetering van de sociale integratie van arbeidsbeperkten (Schur et al., 2005; Lengnick-Hall et al., 2008; Kaye et al., 2011). Ook in de empirische studie, benadrukken respondenten de grote waarde van begeleiding aan collega's. Collega's worden daarbij voorgelicht over de mogelijkheden en begrenzingen van de Wajongers en krijgen handvatten aangereikt om met hen te communiceren en samen te werken. Hiermee wordt begrip gecreëerd voor de soms afwijkende gedragingen van Wajongers, welke door begeleiding niet altijd weggenomen kunnen worden. Behalve de positieve gevolgen voor de integratie benadrukken respondenten tevens dat de productiviteit hiermee gewaarborgd blijft, omdat collega's minder geneigd zijn Wajongers te over- of ondervragen.

5.2.3 Organisatie begeleiding

Naast de inhoud van de begeleiding is ook de *organisatie* van begeleiding onderzocht. Welke actoren en organisatorische randvoorwaarden leveren een bijdrage aan de productiviteit en/of integratie van Wajongers? De theorie noemde hiervoor twee typen begeleiders: vanuit externe re-integratiebureaus ingehuurd *jobcoaches* en collega's en/of leidinggevendenden die naast hun eigen functie de rol van *intern begeleiders* innemen. Opvallend is dat in de wetenschap vooral onderzoek is gedaan naar óf het jobcoachingsmodel, óf inzetten van intern begeleiders. De enkele onderzoeken die ingaan op de situatie waarin beide actoren aanwezig zijn, beschouwen een combinatie van beide begeleiders als positief voor het functioneren van arbeidsbeperkten (Farris & Stancliffe, 2001). Deze onderzoeken gaan echter niet in op de inhoudelijke rolverdeling tussen begeleiders. De empirische studie heeft hier meer inzicht in gegeven. Hierna worden de rollen van de externe jobcoach, intern begeleider en een nieuwe begeleidingsactor, namelijk interne jobcoach, behandeld. Vervolgens worden twee andersoortige elementen behandeld; namelijk afstemming tussen begeleiders en een intensieve start van begeleiding.

5.2.3.1 Externe jobcoach

Van externe jobcoaches is vanuit literatuur vooral bekend dat zij arbeidsbeperkten goed kunnen ondersteunen omdat zij expertise hebben wat betreft hun specifieke belemmeringen en mogelijkheden in het werk (Aarts et al., 2008; Duijvestijn, 2012). Literatuur gaat in op de bemiddelende rol die jobcoaches innemen tussen arbeidsbeperkten en werkgevers, welke positief zou uitpakken voor de integratie (De Vos & Andriessen, 2010). Anderzijds zouden jobcoaches zich richten op inwerken en privé problematiek, wat positief zou zijn voor de productiviteit (Perkens, 2007). Negatieve geluiden over jobcoaches in de literatuur zijn gericht op hun (soms) onvoldoende kennis van de werkzaamheden en het toenemen van de 'sociale scheiding' tussen arbeidsbeperkten en niet-beperkte collega's met hun aanwezigheid (Aarts et al., 2008; Novak & Rogan, 2010). De verwachting dat kennis van jobcoaches over arbeidsbeperkingen hun grootste toegevoegde waarde vormt, is in de empirie volledig bevestigd. In de onderzochte organisaties richt begeleiding van jobcoaches zich vooral op beperking-gerelateerde elementen, zoals ontwikkelen van werknemersvaardigheden en sociale vaardigheden. Daaronder valt ook het monitoren van en indien nodig ondersteunen bij de privé situatie. Respondenten benadrukken bovendien, in overeenstemming met de literatuur, dat jobcoaches de rol van bemiddelaar, kennisbaak en belangenbehartiger van Wajongers innemen ten opzichte van werkgevers. Zij zijn vertrouwenspersoon voor Wajongers en maken een vertaalslag tussen de wensen van werkgevers en de behoeftes voor een goed functioneren van Wajongers. Over een toegenomen 'sociale scheiding' zijn in de empirie geen aanwijzingen gevonden: de rol die jobcoaches innemen werd door andere respondentengroepen als waardevol ervaren voor de integratie. Wat betreft de conclusie in de literatuur over ontbrekende kennis van werkzaamheden zijn respondenten het grotendeels eens: zij beschouwen werkinhoudelijke begeleiding in veel gevallen dan ook niet als onderdeel van de begeleiding van jobcoaches.

5.2.3.2 *Interne begeleider*

De grootste toegevoegde waarde van de intern begeleider is volgens de behandelde literatuur een toegenomen sociale interactie tussen arbeidsbeperkten en hun collega's. Vanuit eerdere onderzoeken werd ook verwacht dat het organiseren van een aanspreekpunt op de werkvloer zou zorgen dat arbeidsbeperkten zich minder bezwaard voelen om vragen te stellen: positief voor hun productiviteit (Balridge & Veiga, 2006). De empirie bevestigt dat intern begeleiders, met name collega's die de rol van *buddy* op zich nemen, inderdaad de integratie van Wajongers versterken. In de onderzochte organisaties vormen buddies de veilige haven voor Wajongers: zij zijn persoonlijk betrokken, voelen een verantwoordelijkheid voor hun sociale positie binnen de organisaties en betrekken hen bij sociale gelegenheden. Hoewel literatuur suggereerde dat jobcoaches Wajongers inwerken, blijkt uit de empirie dat intern begeleiders deze taak veelal vervullen. Zij zijn bekend met de werkzaamheden en kunnen deze volgens respondenten daarom het beste uitleggen. De empirie bevestigde dat Wajongers zich niet bezwaard voelen om vragen te stellen aan hun buddy. Respondentgroepen benadrukken, in overeenstemming met de literatuur, dat het aanstellen van een vast aanspreekpunt een belangrijke (succes)factor is voor de productiviteit, omdat de Wajongers hierdoor niet lang met een probleem rondlopen en eventuele fouten voorkomen worden.

5.2.3.3 *Interne jobcoach*

Hoewel in de literatuur alleen gesproken wordt van externe jobcoaches, is in het empirische onderdeel van dit onderzoek gebleken dat een van de onderzochte organisaties ook *interne jobcoaches* inzet. Zij zijn bij de organisatie in dienst en hebben veel kennis van de werkzaamheden en de organisatie. Helaas missen zij (deels) de scholing en kennis over arbeidsbeperkingen die externe jobcoaches hebben. Interne jobcoaches worden weliswaar voor dezelfde inhoudelijke rol ingezet als externe jobcoaches, doch verschillen zij erin dat ze voor zichzelf geen rol zien in begeleiding van Wajongers *buiten het werk om* (privé situatie). Daarentegen worden zij vanwege hun werkinhoudelijke kennis wel ingezet bij het inwerken van Wajongers. Intern begeleiders van dezelfde organisatie beschouwen de werkinhoudelijke kennis als groot pluspunt omdat zij hier zelf mee ontlast worden, maar zouden tevens graag zien dat de interne jobcoaches aandacht besteden aan de privésituatie van Wajongers.

5.2.3.4 *Afstemming tussen begeleiders*

Op basis van de bevindingen over de rolverdeling kan geconcludeerd worden dat de aanwezigheid van jobcoaches (extern of intern) en intern begeleiders als waardevol wordt gezien. Uit interviews blijkt dat begeleiders elkaar inhoudelijk aanvullen aan door begeleiding te bieden vanuit hun expertise: de jobcoaches bij beperking-specifieke elementen en de interne begeleiders in functie- en organisatie specifieke elementen. De empirie laat verder zien dat regelmatige *afstemming* en *kennisoverdracht* tussen jobcoaches en intern begeleiders zorgt voor een optimale ondersteuning van het functioneren van Wajongers. Intern begeleiders lichten jobcoaches in over de werkzaamheden en gedragsregels binnen de organisaties (met uitzondering van interne jobcoaches); jobcoaches informeren de intern begeleiders op hun beurt over de beperkingen en mogelijkheden van Wajongers. Respondenten benoemen de

kennisoverdracht door jobcoaches als trainingselement voor de intern begeleiders om passende begeleiding te kunnen bieden.

De behandelde literatuur schepte de verwachting dat de bijdrage van begeleiding door intern begeleiders zou afhangen van de hoeveelheid kennis en beschikbare begeleidingstijd (Mank et al., 2000). Hoewel respondenten geen aanwijzingen hebben gegeven over eventuele beperkingen in begeleidingstijd, geven zij wel aan dat jobcoaches soms begeleidingselementen overnemen wanneer intern begeleiders weinig tijd hebben. Dit maakt wederom de toegevoegde waarde van afstemming duidelijk voor de productiviteit.

5.2.3.5 *Intensieve begeleiding in beginfase*

Hoewel hier in de literatuurstudie geen publicaties over zijn gevonden, beschouwen respondenten intensieve begeleiding in de beginfase als organisatorische succesfactor voor een *'vlotte maar zachte landing'* voor Wajongers. Aangezien Wajongers vaak trager van begrip zijn, helpt het als er in het begin alle ruimte is voor (herhalen van) vragen en versterken van werknemersvaardigheden, zodat zij zo snel mogelijk hun volledige productiviteitspotentieel behalen. Een intensieve start van begeleiding door intern begeleiders zorgt dat Wajongers vanaf het begin het gevoel hebben dat zij welkom zijn in de organisatie, wat goed uitvalt voor hun integratie. Aangezien jobcoaches door Wajongers in het begin vaak als vertrouwenspersoon worden gezien, is het waardevol als zij de Wajongers rustig 'overdragen' aan de intern begeleider en hun kennis met hen uitwisselen opdat direct passende begeleiding geboden wordt.

5.3 **Beantwoording hoofdvraag**

In overeenstemming met literatuur van onder andere Storey (2003) en Smit (2009) wordt vanuit het empirische onderzoek geconcludeerd dat begeleiding Wajongers de mogelijkheid geeft om hun werkgedrag aan te passen en te optimaliseren. Betrokken actoren van begeleiding in drie grote private organisaties geven aan begeleiding invulling door zich te richten op een aantal inhoudelijke en organisatorische elementen. Los van het feit dat iedere Wajonger andere begeleidingsbehoeften heeft, kan de begeleiding inhoudelijk gericht worden op werkinhoud, (werknemers)vaardigheden, sociale interactie en privésituatie van de arbeidsbeperkte en begeleiding aan collega's. Organisatorisch gezien verdient begeleiding een intensieve start en wordt deze ingevuld door een interne of externe jobcoach en interne begeleider, die idealiter onderling goed afstemmen en hun kennis uitwisselen. Begeleiding gericht op werkzaamheden, werknemersvaardigheden en de privésituatie kan volgens betrokken actoren de beperkingen van Wajongers (deels) wegnemen en een grote bijdrage leveren aan hun productiviteit. Door begeleiding te richten op sociale interactie en collega's, wordt de 'bijzondere positie' van Wajongers (deels) opgeheven en wordt bijgedragen aan hun gevoel van integratie met hun collega's. Hieronder zijn deze conclusies visueel weergegeven in tabel 4.

Tabel 4 Samenvatting begeleidingselementen en invloed op productiviteit en sociale integratie

Begrenzing	Belemmering voor...		Begeleidingselementen als oplossing...								
			Organisatorisch				Inhoudelijk				
	Productiviteit	Sociale integratie	Een intensieve begeleiding in beginfase	Aanwezigheid buddy	Aanwezigheid jobcoach	Afstemming tussen begeleiders	Werkinhoudelijke begeleiding	Ontwikkeling persoonlijke (werknemers)vaardigheden	Privésituatie	Interactie met collega's	Begeleiding aan collega's
Onzekerheid	X	X	X	X				X		X	X
Cognitieve beperking	X		X	X			X	X			
Sociale beperking	soms	X		X	X					X	
Privésituatie	X								X		
Beeldvorming van collega's	X	X								X	X
Rolverdeling		Jobcoach				Intern	X	X	Kwaliteit	X	
		Buddy				X			Kwantiteit	X	

6 Discussie

Nu de onderzoeksvraag in het vorige hoofdstuk beantwoord is, worden de onderzoeksbevindingen in dit hoofdstuk verder geïnterpreteerd. Waar de vorige hoofdstukken zich toespitsten op de theoretische en empirische bevindingen, zal de focus van dit hoofdstuk zich verbreden naar de initiële aanleiding van het onderzoek en de toepassing van de bevindingen in de maatschappelijke en wetenschappelijke context. De invoering van de Participatiewet en tegelijkertijd uitblijvende ervaring en kennis van veel reguliere (private) werkgevers met arbeidsbeperkten in het algemeen en Wajongers in het bijzonder, vormde de aanleiding van dit onderzoek. Literatuur over *begeleiding* bood onvoldoende concrete handvatten over hoe deze het beste ingericht kon worden. De bevindingen van dit onderzoek bieden hierin een aantal nieuwe inzichten met betrekking tot de invulling van deze HR-praktijk voor Wajongers en laten bovendien zien hoe verschillende actoren deze op waarde schatten voor twee voorspellers van een succesvolle participatie: productiviteit en sociale integratie.

Het hoofdstuk kent de volgende opbouw: allereerst vindt een kritische interpretatie van de onderzoeksbevindingen en nieuwe inzichten plaats (6.1); vervolgens worden de validiteit van het onderzoek en methodologische beperkingen besproken (6.2); daarna wordt ingegaan op de implicaties voor vervolgonderzoek (6.3) en tot slot worden aanbevelingen geformuleerd voor de praktijk (6.4).

6.1 Nieuwe wetenschappelijke inzichten

6.1.1 Inhoud van begeleiding

Voorafgaand aan het empirische onderzoek was er slechts oppervlakkige literatuur beschikbaar over de inhoudelijke elementen van begeleiding van Wajongers. Dit onderzoek laat zien dat er een aantal terugkerende thema's zijn waar Wajongers met verstandelijke- of psychische beperkingen in hun werk tegenaan lopen en die negatief bijdragen aan hun productiviteit en integratie. Begeleiding wordt gericht op de belemmeringen waar de individuele Wajonger tegenaan loopt, met als doel deze belemmeringen (deels) op te lossen. Uit de nieuwe inzichten die de empirie heeft gegenereerd voor de inhoudelijke focus van de begeleiding blijkt dat niet alleen de vaardigheden die op het eerste oog werkgerelateerd zijn, zoals accuraatheid bij uitvoeren van werkzaamheden en structuur aanbrengen, maar dat ook persoonlijke ontwikkeling, sociale vaardigheden en grip krijgen op de eigen privésituatie minstens zo belangrijk zijn voor het functioneren als geslaagde werknemer (in termen van productiviteit en sociale integratie). Daarnaast is in dit onderzoek bevestigd dat begeleiding van collega's een belangrijk element vormt voor productiviteit en het sociaal integreren van Wajongers: goed functioneren ligt daarmee niet volledig in eigen handen van Wajongers, maar is ook afhankelijk van de mate van acceptatie en veiligheid die in de werkomgeving biedt.

6.1.2 Rolverdeling van begeleiders

Hoewel uit eerder onderzoek bleek dat driekwart van de Wajongers ondersteuning ontvangt van zowel een intern begeleider als een jobcoach (Horssen et al., 2012), was niet bekend hoe de rolverdeling tussen deze twee begeleiders eruit zag. De empirie heeft als nieuw inzicht gegeven dat betrokken actoren hier over het algemeen een

duidelijk en eenduidig beeld over hebben. Opvallend aan deze rolverdeling is dat de intern begeleider zich met name focust op de vlakken en vaardigheden van Wajongers die gunstig zijn voor het functioneren binnen de *huidige organisatie*; de jobcoach richt zich daarentegen op de elementen die gezien worden als wenselijk voor het zijn van een (*duurzaam*) *goede werknemer*, met vaardigheden die ook bij volgende werkgevers van toepassing zullen zijn. Deze rolverdeling is logisch aangezien de intern begeleiders alleen met de Wajongers te maken zullen hebben zolang zij werken voor de huidige werkgevers, terwijl (externe) jobcoaches de Wajongers vaak bij meerdere werkgevers begeleiden. Een ander nieuw inzicht betreffende de rolverdeling is dat het gunstig is om heldere afspraken te maken over de rolverdeling én over afstemming en kennisoverdracht tussen deze begeleiders. Bij voorbeelden waar deze afstemming miste, gaven (met name) intern begeleiders aan dat dit een vlotte, soepele start voor de Wajonger in de weg stond. Zij hadden meer tijd nodig om te begrijpen wat de beperking inhield en misten hiermee in feite de training en kennis die volgens literatuur essentieel zijn voor het goed uitvoeren van hun begeleidingsactiviteiten (Smit, 2009; Farris & Stancliffe, 2001).

Een nieuwe actor die in het empirisch onderzoek naar voren is gekomen is de *interne jobcoach*. Met het zicht op steeds meer Wajongers en andere doelgroepen met arbeidsbeperkingen in dienst bij grote private werkgevers is het (mede vanwege financiële overwegingen) een logisch initiatief van werkgevers om interne jobcoaches aan te stellen. Hoewel interne jobcoaches in dit onderzoek minder 'know-how' hebben over de doelgroep Wajongers, bezitten zij daarentegen meer kennis over de werkplek van Wajongers dan externe jobcoaches. Uit dit onderzoek blijkt dat hier voordelen aan zitten, bijvoorbeeld dat interne intern begeleiders deels worden ontlast in hun werkinhoudelijke begeleiding. Wanneer intern begeleiders onvoldoende tijd hebben in de beginfase bij het inwerken, is het met interne jobcoaches toch mogelijk om Wajongers adequaat te ondersteunen. Tegelijkertijd zijn er ook risico's of nadelen te noemen met betrekking tot hun bijdrage aan productiviteit en integratie. Zo is de grootste toegevoegde waarde van externe jobcoaches hun kennis over beperkingen; wanneer interne jobcoaches deze kennis niet in huis hebben (door afwezigheid scholing) is het mogelijk dat Wajongers een deel van de waardevolle begeleiding missen en dat belemmeringen niet (juist) gesignaleerd of opgepakt worden. Een concreet voorbeeld is naar voren gekomen in de empirie. Interne jobcoaches gaven aan dat hun begeleiding stopt bij de muren van hun werkgever: zij houden zich niet bezig met eventuele problematiek in de privésituatie. Aangezien andere respondenten benadrukken dat begeleiding bij de privésituatie wel degelijk van waarde kan zijn voor de productiviteit van Wajongers, ligt hierin het risico dat de productiviteit stagneert.

Wanneer naar de bijdrage van intern begeleiders en jobcoaches wordt gekeken, heeft de empirie aangetoond dat beide actoren op een eigen unieke wijze bijdragen aan productiviteit en integratie van de Wajongers: ze beïnvloeden het functioneren met respectievelijk de aanwezigheid op de juiste momenten en met specialistische kennis over beperkingen. Gesteld kan worden dat beide begeleiders, vooral in de beginfase, door betrokken actoren als zeer waardevol beschouwd worden. Deze gezamenlijke inzet is een nieuw gegeven voor de wetenschap. Indien intern begeleiders de specialistische

kennis over arbeidsbeperkingen wel in huis hebben, zouden zij in principe ook in staat zijn begeleiding wat betreft werknemersvaardigheden te geven. Dit geldt evenzeer andersom, zoals te zien is bij interne jobcoaches die delen van het inwerken overnemen van de intern begeleiders. Daarom is de stelling gerechtvaardigd dat niet de rollen maar de kwalificaties van de begeleiders onmisbaar zijn in de gegeven begeleiding. Deze kwalificaties zijn in dit onderzoek vastgesteld.

6.1.3 **Beleid**

Voorafgaand aan het onderzoek was nog onduidelijk in hoeverre HR-beleidsmedewerkers betrokken zijn bij de strategische keuzes achter-, dan wel bij de praktische uitvoering van begeleiding van Wajongers. In dit onderzoek bleek dat wanneer de organisaties meer met Wajongers 'aan de slag gaan', zij ook meer vorm geven aan beleid. HR-medewerkers zijn als het ware facilitators: zij organiseren dat er begeleidingsactoren zijn, maar reiken geen vaste aanpak aan voor de inhoudelijke insteek. De strategische keuzes achter de totstandkoming van begeleidingsinhoud worden op begeleidersniveau gemaakt.

6.2 **Methodologische beperkingen en validiteit van het onderzoek**

Hoewel getracht is het onderzoek zo valide mogelijk te laten verlopen, liep de onderzoeker in de uitvoering tegen een aantal punten aan die mogelijk de resultaten van het empirisch onderzoek hebben beïnvloed. Deze punten kunnen een risico vormen voor de validiteit van het onderzoek, oftewel het risico dat de onderzoeker niet heeft gemeten wat beoogd werd te meten (Van Thiel, 2007). Deze punten worden hierna besproken, zodat de empirische bevindingen op een juiste manier op waarde geschat kunnen worden.

Een eerste methodologisch punt is dat de steekproef van intern begeleiders met name bestond uit leidinggevendenden. Bij het selectieproces van respondenten is naar HR-medewerkers gecommuniceerd dat de onderzoeker een interview met de intern begeleider wilde afnemen, waarbij opgemerkt werd dat dit ofwel de leidinggevende, ofwel de collega kon zijn. De desbetreffende HR-medewerkers hebben vervolgens vijf leidinggevendenden en één collega als respondenten gekozen. Hoewel deze leidinggevendenden inderdaad betrokken zijn bij de interne begeleiding, bijvoorbeeld in het contact met jobcoaches, zijn zij veelal niet het eerste aanspreekpunt (buddies) voor Wajongers omdat zij niet altijd aanwezig zijn op de werkvloer. Te verwachten valt dat deze collega's meer contacturen met de Wajongers doorbrengen en een ander perspectief hebben op het functioneren van Wajongers dan leidinggevendenden. Daar tegenover staat dat leidinggevendenden meer over het bewust organiseren van arbeidsplaatsen voor arbeidsbeperkten kunnen vertellen, alsmede wat dit vraagt van een organisatie. Dit impliceert voor de empirie dat wanneer meer collega's geïnterviewd zouden zijn andere inzichten waren verkregen.

Een tweede punt dat bij de dataverzameling speelt is de accuraatheid van de uitspraken over Wajongers. De onderzoeksopzet was zo ingericht dat verschillende 'Wajong-koppels' werden bevestigd over hun ervaringen met begeleiding en het functioneren van de desbetreffende Wajongers. Begeleiders haalden echter ook voorbeelden aan van

andere Wajongers die zij in het verleden hebben begeleid. Onderzoek wijst uit dat wanneer men herinneringen ophaalt van een langere tijd geleden, een vertekening plaatsvindt bij het reconstrueren van (verbanden tussen) bepaalde gebeurtenissen (Alba & Hasher 1983: p.204 zoals opgenomen in Koriat, Goldsmit & Pansky, 2000). De validiteit van het onderzoek is derhalve mogelijk beïnvloed door de voorbeelden van Wajongers in het algemeen. Overigens bleek in de data-analyse dat de verschillen *tussen respondentgroepen* relevanter waren dan de verschillen *tussen Wajong-koppels*, waardoor het aanhalen van voorbeelden over andere Wajongers minder problematisch was voor de resultatenweergave. Gezien de kleine steekproef brachten deze voorbeelden als voordeel dat hierdoor waarschijnlijk meer thema's aan het licht zijn gekomen dan wanneer alleen de thema's van de onderzochte Wajong-koppels behandeld zouden zijn.

Een derde risico voor vertekeningen betreft de selectie van de respondentgroep Wajongers met verstandelijke of psychische beperkingen. Het interviewen van deze doelgroep heeft een aantal belangrijke inzichten toegevoegd aan dit onderzoek, bijvoorbeeld over de ervaringen met vooroordelen van collega's en hoe de verschillende begeleiders op verschillende thema's waarde toevoegen. Een eerste vertekening treedt op omdat in de interviews is gebleken dat sommige Wajongers – al dan niet vanwege hun beperking – niet altijd het zelfvertrouwen hadden om hun mening te verwoorden of moeite hadden met abstracte begrippen en met leggen van verbanden tussen de verschillende onderzoeksthema's. Zo is opgevallen dat zij de bijdrage van begeleiding aan productiviteit en/of integratie in vergelijking tot andere respondentgroepen vaak impliciet benoemden. Verklaringen die de literatuur hiervoor geeft is dat zij wellicht niet weten wat hun productiviteit is, hoe deze wordt beoordeeld en dat zij daarnaast niet de vaardigheden bezitten om hun eigen presteren te evalueren (Bennett et al., 2009). Met deze impliciete antwoorden heeft de onderzoeker de uitspraken moeten interpreteren als bevestigend of ontkennend voor het verband tussen begeleiding en productiviteit/integratie. Om de rol van de onderzoeker met betrekking tot de betrouwbaarheid op dit thema te waarborgen zijn citaten opgenomen in de resultatensectie, zodat de interpretaties transparant zijn voor de lezer. Een tweede vertekening ligt in de spanning bij sommige Wajong-respondenten die het openlijk praten belemmerde. De onderzoeker heeft een veilige sfeer gecreëerd door deze Wajongers positieve bevestiging (complimenten) te geven, uitspraken te herhalen en te toetsen. Daarmee heeft de onderzoeker bewust gekozen voor enige mate van interviewerbias om informatie te kunnen genereren vanuit een perspectief dat nog niet eerder voorhanden was.

De laatste methodologische beperking betreft de generaliseerbaarheid van het onderzoek. Dit onderzoek is in een specifieke tijd en een specifieke context uitgevoerd. De Participatiewet was ten tijde van het onderzoek net ingegaan en de onderzochte organisaties waren nog (deels) zoekende in het ontwikkelen en implementeren van passend HR-beleid. Ook zorgt de selectie van organisaties, namelijk met 5.000 of meer werknemers en bewust inclusief werkgeverschap, voor context specifieke resultaten. Deze twee punten maken het moeilijk om generaliserende uitspraken te doen over de invulling van begeleiding buiten deze context om: bijvoorbeeld beleid voor begeleiding in kleinere organisaties of de aanwezigheid van verschillende begeleidingsactoren in

grote organisaties die inclusiviteit niet als prioriteit hebben. Gezien de congruentie in bevindingen in de literatuur en in de empirie kan aangenomen worden dat de geconstateerde belemmeringen en begeleidingsbehoeften van de Wajongers in dit onderzoek ook bij Wajongers in andere tijds- en organisatiecontexten van toepassing zullen zijn.

6.3 Implicaties voor vervolgonderzoek

Op basis van de nieuwe wetenschappelijke inzichten vanuit dit onderzoek zijn een aantal implicaties voor vervolgonderzoek te formuleren, welke de kennis over begeleiding en het verband met het functioneren van Wajongers verder kunnen verdiepen en verbreden.

In de interviews is respondenten gevraagd de elementen te noemen die zij als belangrijk beschouwen voor begeleiding. In de interviews was hierdoor voornamelijk sprake van positieve affirmaties waarbij respondenten noemden wat zij *wel* belangrijk vinden, in plaats van wat volgens hen *niet* werkt. Hierdoor zijn eventuele tegengeluiden of nuanceringen niet aan het licht gekomen. Ook is geconstateerd dat de selectie van organisaties niet representatief is voor alle Nederlandse werkgevers. Naar aanleiding van deze twee punten zou het waardevol zijn om in vervolgonderzoek bij een grotere steekproef te onderzoeken in hoeverre actoren de geïdentificeerde begeleidingselementen als belangrijk of juist irrelevant achten. Aanbevolen wordt om hiervoor een kwantitatief onderzoeksdesign te kiezen: dit biedt de mogelijkheid om te toetsen wat de (te generaliseren) statistische effecten van verschillende begeleidingselementen zijn op de uitkomstvariabelen van productiviteit en sociale integratie.

Een andere mogelijkheid voor vervolgonderzoek is om naast Wajongers met verstandelijke- en psychische beperkingen ook Wajongers met lichamelijke beperkingen te onderzoeken en te ondervinden in hoeverre voor hen dezelfde begeleidingsbehoeften van toepassing zijn. Ook heeft dit onderzoek laten zien dat begeleiding voor *anderen dan de Wajonger* belangrijk kan zijn voor het functioneren van de Wajongers: vervolgonderzoek naar begeleiding aan collega's en leidinggevenden zou daarom ook relevant zijn.

Tot slot kan onderzoek gedaan worden naar andere uitkomstvariabelen. Huidig onderzoek gebruikte de variabelen productiviteit en sociale integratie vanwege de relatie met een duurzaam dienstverband (McFarlin et al., 1991); het onderzoeken van andere uitkomstvariabelen zoals werktevredenheid, doorgroeipotentie of lengte van dienstverband/uitval zou nieuwe waardevolle inzichten kunnen opleveren.

6.4 Aanbevelingen voor de praktijk

Al met al heeft het onderzoek een aantal waardevolle nieuwe inzichten opgeleverd met betrekking tot de invulling van begeleiding bij grote private werkgevers en hoe deze kan bijdrage aan de productiviteit en sociale integratie van Wajongers met een verstandelijke- en/of psychische beperking. Hiermee is aan de behoefte van werkgevers voldaan van praktische handvatten die een betere duurzame participatie van arbeidsbeperkten mogelijk maakt. Hoewel dit onderzoek zich richtte op grote private werkgevers, kunnen de bevindingen ook als leidraad genomen worden bij de inrichting van begeleiding in kleinere of publieke (reguliere) werkgevers, aangezien het dezelfde werknemersgroep betreft en de genoemde thema's ook in de onderzoeksliteratuur aan bod komt. Hierna worden een aantal concrete aanbevelingen benoemd voor de praktijk.

Om te beginnen is het raadzaam om beide type begeleiders aan te stellen voor de begeleiding van Wajongers: de externe jobcoach en de intern begeleider. Op deze manier is de werkgever in staat om de voor Wajongers benodigde inhoudelijke elementen van begeleiding te kunnen bieden. Indien om welke reden dan geen jobcoach kan worden aangesteld, ontbreekt in de begeleiding waarschijnlijk de specialistische kennis over beperkingen, een onafhankelijke positie, de bemiddelende rol en tijd om langdurige benodigde ondersteuning te bieden aan het ontwikkelen van (werknemers)vaardigheden. Andersom heeft het ontbreken van een intern begeleider als negatieve gevolgen dat kennis over werkzaamheden wordt gemist, er geen vast aanspreekpunt is waarbij de Wajonger altijd terecht kan en niemand de verantwoordelijkheid neemt voor het betrekken van de Wajonger in de sociale context. Mocht slechts één begeleider ingezet kunnen worden, wordt werkgevers aangeraden om aandacht te schenken aan de kennis en vaardigheden die hierdoor in potentie missen, alsmede manieren waarop ontbrekende kwalificaties opgevangen kunnen worden zodat de Wajonger toch nog tot zijn of haar optimale potentieel kan komen. Een tweede punt van aanbeveling is om bij aanvang van het dienstverband van de Wajonger duidelijke afspraken te maken over de rolverdeling van begeleiders, de afstemming en kennisoverdracht tussen hen en tussentijdse evaluaties.

Alle inhoudelijke thema's die in dit onderzoek naar voren zijn gekomen met betrekking tot begeleiding, dienen zo mogelijk geboden te worden. Werkgevers die overwegen een interne jobcoach aan te stellen, organiseren daarmee in voldoende mate de begeleiding op de werkvloer. Aangeraden wordt om wel goed na te denken over hoe deze jobcoaches kan worden toegerust om adequaat op de begeleidingsbehoefte van Wajongers in te spelen. Denk hierbij aan kennis over beperkingen, coachingstechnieken én het bieden van ruimte om aandacht aan de privésituatie te kunnen schenken. Indien bepaalde punten niet geboden worden, kan dit negatieve consequenties hebben voor productiviteit en integratie waarmee werkgevers zichzelf in de vingers snijden.

Wat als algemene richtlijn gebruikt kan worden en van toepassing is bij elke Wajonger, is dat preventief aan de slag gaan met begeleiding en in de startfase een intensieve begeleiding bieden de voorkeur heeft boven reactief inrichten van begeleiding op het moment dat er problemen opdoemen. Dit onderzoek laat zien dat het creëren van een

'zachte landing' zich op langere termijn uitbetaald in de productiviteit en sociale integratie.

Naast de begeleiding van Wajongers zelf blijkt uit dit onderzoek dat het goed is wanneer ook voorlichting aan directe collega's plaatsvindt, het liefst voor of direct bij aanvang van het dienstverband van de Wajonger. Daarbij is het goed om te benoemen welke beperking de Wajonger heeft, hoe dit invloed heeft op de communicatie en werkzaamheden en welke verwachtingen collega's kunnen hebben. Ook is het goed wanneer de intern begeleider expliciet als aanspreekpunt voor collega's benoemd wordt voor het geval er gaandeweg nog vragen zijn.

Aangezien elke Wajonger uniek is, zijn geen algemeen geldende aanbevelingen over een *beste aanpak* voor (beleid over) inhoudelijke of organisatorische elementen voor begeleiding te geven. Steeds dient onderzocht te worden of de aanpak ook voor deze individuele Wajonger juist is binnen de organisatie waar hij of zij werkt: 'begeleiding op maat' is de sleutelfactor. Wel is het aan te raden om bij het inrichten van begeleiding de belemmeringen en inhoudelijke elementen van dit onderzoek als (volledige) checklist te gebruiken, alsook de implicaties die dit heeft voor de organisatie van begeleiding. Hiervoor kan tabel 4 uit het vorige hoofdstuk geraadpleegd worden.

En als laatste tip: benader de begeleiding niet vanuit de beperkingen van Wajongers en hun behoefte aan hulp. Zie Wajongers in plaats daarvan als een onbenut arbeidspotentieel met eigen talenten, die mogelijk een steuntje nodig hebben om optimaal ingezet te kunnen worden. Want ja, ook dit onderzoek heeft laten zien dat Wajongers heel goed productief en sociaal geïntegreerd kunnen werken en met de juiste handvatten, instrumenten en ondersteuning boven de eigen beperkingen uitstijgen!

7 Referenties

- Aarts, L., van Hout, C., Thijs, C., & Visscher, K. (2008). Evaluatie jobcoaching. *Aarts De Jong Wilms Goudriaan Public Economics bv (APE)*.
- Agócs, C., & Burr, C. (1996). Employment equity, affirmative action and managing diversity: assessing the differences. *International Journal of manpower*, 17(4/5), 30–45.
- Babbie, E. (2007). *The practice of social research* Thomson Wadsworth. Belmont, CA.
- Baldridge, D. C., & Veiga, J. F. (2006). The impact of anticipated social consequences on recurring disability accommodation requests. *Journal of Management*, 32(1), 158–179.
- Bennett, K., Frain, M., Brady, M. P., Rosenberg, H., & Surinak, T. (2009). Differences between employees' and supervisors' evaluations of work performance and support needs. *Education and Training in Developmental Disabilities*, 471–480.
- Boeije, H. R. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*. Den Haag: Boom onderwijs.
- Brady, M. P., Rosenberg, H., & Frain, M. P. (2008). A self-evaluation instrument for work performance and support needs. *Career Development for Exceptional Individuals*, 31(3), 175–185.
- Bruyère, S.M., Erickson, W.A., Ferrentino, J.T. (2003). Identity and disability in the workplace, *William and Mary Law Review*, vol. 44, pp. 1173–1196.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods*. Oxford university press.
- Bulkmans, C., Van Maarseveen, A., Van der Spek, K. & Weel, A. (2013). *Dossier Arbeidsgehandicapten*. Retrieved on 25-1-2016 from: http://www.arbokennisnet.nl/images/dynamic/Dossiers/Arbeidsgehandicapten/D_Arbeidsgehandicapten.pdf
- Bunt, G.G., Nencel, L., Neuman, W.L., Berg, B.L. (2012). *Social Research Methodology: Qualitative and Quantitative Approaches*. Pearson Education
- Callahan, M., & Gold, M. (2002). Employment: From competitive to customized. *TASH Connections*, 28(9), 10.
- Chan, F., Strauser, D., Maher, P., Lee, E. J., Jones, R., & Johnson, E. T. (2010). Demand-side factors related to employment of people with disabilities: a survey of employers in the Midwest region of the United States. *Journal of occupational rehabilitation*, 20(4), 412–419.
- Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082.
- Colella, A. (1994). Organizational socialization of employees with disabilities: Critical issues and implications for workplace interventions. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 4(2), 87–106.
- Colella, A. (1996). The organizational socialization of employees with disabilities: Theory and research. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (Vol. 14, pp. 351–417). Greenwich, CT: JAI Press.

- Deckop, J. R., Konrad, A. M., Perlmutter, F. D., & Freely, J. L. (2006). The effect of human resource management practices on the job retention of former welfare clients. *Human Resource Management*, 45(4), 539–559.
- Dong, S., Oire, S.N., McDonald-Wilson, K.L., Fabian, E.S. (2012). A comparison of perceptions of factors in the job accommodation process among employees with disabilities, employers, and service providers. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 56(3), 182–189.
- Duijvestijn, P. (2012). Methodebeschrijving: begeleid werken – een individuele, vraaggerichte benadering. *Databank effectieve sociale interventies*. Utrecht: Movisie en DSP-groep.
- Fabian, E. S., Edelman, A., & Leedy, M. (1993). Linking workers with severe disabilities to social supports in the workplace: Strategies for addressing barriers. *Journal Of Rehabilitation-Washington*, 59, 29–29.
- Farris, B., & Stancliffe, R. J. (2001). The co-worker training model: Outcomes of an open employment pilot project. *Journal of Intellectual and Developmental Disability*, 26(2), 143–159.
- Fillary, R. and Pernice, R. (2006) Social inclusion in workplaces where people with intellectual disabilities are employed: implications for supported employment professionals, *In: International Journal of Rehabilitation Research*, number 36 p. 29:31.
- Geffen, G. van (2007). *Vershil moet er zijn. De kritische succesfactoren voor diversiteitsmanagement*. Amsterdam: Business Contact.
- Hekelaar, A. (2009). Omschakelen van klant naar werknemer: Een verkennend onderzoek naar de functie van Jobcoach SoZaWe. *Dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheid [SoZaWe]. Sociaalwetenschappelijke Afdeling, Rotterdam*.
- Hendricks, D. (2010). Employment and adults with autism spectrum disorders: Challenges and strategies for success. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 32(2), 125–134.
- Hernandez, B., Keys, C., & Balcazar, F. (2000). Employer attitudes toward workers with disabilities and their ADA employment rights: A literature review. *Journal of rehabilitation*, 66(4), 4.
- Horsen, C. van, Blommesteijn, M., & Brukman, M. (2009). *De Wajonger als werknemer: een onderzoek naar duurzame arbeidsparticipatie van Wajongers*. Regioplan Beleidsonderzoek in opdracht van vakcentrale FNV.
- Horsen, C.P. van (2010). Meer werkplekken bij werkgevers. *Literatuuronderzoek in het kader van de evaluatie en monitoring van de pilots, Werken naar vermogen, pilot 1*. Amsterdam, Regioplan Beleidsonderzoek
- Horsen, C.P. van, Mallee, L., Timmerman, J.P.H.K., Wissink, C.E. (2012). Meer werkplekken bij werkgevers. *Vierde tussenrapportage in het kader van de evaluatie en monitoring van de pilots, Werken naar vermogen, pilot 1. Eindrapport*. Amsterdam, Regioplan Beleidsonderzoek
- Howlin, P., Alcock, J., & Burkin, C. (2005). An 8 year follow-up of a specialist supported employment service for high-ability adults with autism or Asperger syndrome. *Autism*, 9(5), 533–549. (30)

- Kaye, H.S., Jans, L.H., Jones, E.C. (2011). Why don't employers hire and retain workers with disabilities? *Journal of Occupational Rehabilitation*, 21(4), 526–536.
- Kearney, E., & Gebert, D. (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: the promise of transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 77.
- Knippenberg, Van, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of applied psychology*, 89(6), 1008.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., de Vet Henrica, C. W., & van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance: a systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856–866.
- Kopnina, H., & Haafkens, J. A. (2010). Disability management: organizational diversity and Dutch employment policy. *Journal of occupational rehabilitation*, 20(2), 247–255.
- Koriat, A., Goldsmith, M., & Pansky, A. (2000). Toward a psychology of memory accuracy. *Annual review of psychology*, 51(1), 481–537.
- Kulkarni, M., & Lengnick–Hall, M. L. (2011). Socialization of people with disabilities in the workplace. *Human Resource Management*, 50(4), 521–540.
- Kulkarni, M., & Lengnick–Hall, M. L. (2014). Obstacles to success in the workplace for people with disabilities: A review and research agenda. *Human Resource Development Review*, 13, 158–180.
- Lengnick-Hall, M. L., Gaunt, P. M., & Kulkarni, M. (2008). Overlooked and underutilized: People with disabilities are an untapped human resource. *Human Resource Management*, 47(2), 255–273.
- Mank, D., Cioffi, A., & Yovanoff, P. (2000). Direct support in supported employment and its relation to job typicalness, coworker involvement, and employment outcomes. *Mental Retardation*, 38(6), 506–516.
- Mawhood, L. & Howlin, P. (1999). The outcome of a supported employment scheme for high-functioning adults with autism or Asperger syndrome. *Autism*, 3 (3), 229–254.
- McCollum, D. (2012). The sustainable employment policy agenda: What role for employers? *Local Economy*, 27(5-6), 529–540.
- McFarlin, D. B., Song, J., & Sonntag, M. (1991). Integrating the disabled into the work force: A survey of Fortune 500 company attitudes and practices. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(2), 107–123.
- Miller, B. K., & Werner, S. (2005). Factors influencing the inflation of task performance ratings for workers with disabilities and contextual performance ratings for their coworkers. *Human Performance*, 18(3), 309–329.
- Movisie, (2014). *Feiten en cijfers Participatie en activering*. Retrieved on 25-1-2016 from: [https://www.movisie.nl/sites/default/files/alfresco_files/Feiten-en-cijfers-participatie-activering%20\[MOV-3554162-1.0\].pdf](https://www.movisie.nl/sites/default/files/alfresco_files/Feiten-en-cijfers-participatie-activering%20[MOV-3554162-1.0].pdf)
- Murphy, A. A., Mullen, M. G., & Spagnolo, A. B. (2005). Enhancing individual placement and support: Promoting job tenure by integrating natural supports and supported education. *American Journal of Psychiatric Rehabilitation*, 8(1), 37–61.

- Novak, J. A., & Rogan, P. M. (2010). Social integration in employment settings: Application of intergroup contact theory. *Journal Information*, 48(1).
- Pettigrew, T. F., & Tropp, L. R. (2006). A meta-analytic test of intergroup contact theory. *Journal of personality and social psychology*, 90(5), 751.
- Pettigrew, T. F., Tropp, L. R., Wagner, U., & Christ, O. (2011). Recent advances in intergroup contact theory. *International Journal of Intercultural Relations*, 35(3), 271–280.
- Pfeffer, J. (1983). Organizational demography. *Research in organizational behavior*.
- Ruitenbeek, G. M. van, Mulder, M. J., Zijlstra, F. R., Nijhuis, F. J., & Mulders, H. P. (2013). Een alternatieve benadering voor herontwerp van werk. *Ervaringen met de methode Inclusief Herontwerp Werkprocessen. Gedrag & Organisatie*, 26, 104–122.
- Rusch, F. R., & Hughes, C. (1989). Overview of supported employment. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 22(4), 351–363.
- Schoonheim, J., Smits, J. (2008). Report on the employment of disabled people in European countries. *Academic Network of European Disability Experts, ANED*.
- Schur, L., Kruse, D., & Blanck, P. (2005). Corporate culture and the employment of persons with disabilities. *Behavioral Sciences & the Law*, 23(1), 3–20.
- Shore, L.M., Chung–Herrera, B.G., Dean M.A., Holcombe Erhart K., Jung, D.I., Randel, A.E., & Singh, G. (2009). Diversity in organizations: Where are we now and where are we going? *Human Resource Management Review*, 19,117–133.
- Smit, A. (2009) *Sociaal en slim ondernemen: werken naar vermogen in reguliere bedrijven*. Leiden, TNO kwaliteit van Leven.
- Solovieva, T. I., Dowler, D. L., & Walls, R. T. (2011). Employer benefits from making workplace accommodations. *Disability and Health Journal*, 4(1), 39–45.
- Stevens, P., & Martin, N. (1999). Supporting individuals with intellectual disability and challenging behaviour in integrated work settings: an overview and a model for service provision. *Journal of Intellectual Disability Research*, 43(1), 19–29.
- Stone, D. & Colella, A. (1996). A model of factors affecting the treatment of disabled individuals in organizations. *Academy of Management Review*, 21(2), 352–401.
- Storey, K. (2003). A review of research on natural support interventions in the workplace for people with disabilities. *International Journal of Rehabilitation Research*, 26(2), 79–84.
- Storey, K., & Horner, R. H. (1991). Social interactions in three supported employment options: a comparative analysis. *Journal of Applied Behavior Analysis*, 24(2), 349.
- Thiel, S. V. van (2007). Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding. *Bussum: Coutinho*.
- Unger, D. D. (2002). Employers' attitudes toward persons with disabilities in the workforce myths or realities?. *Focus on Autism and Other Developmental Disabilities*, 17(1), 2–10.
- UWV (2014a). *Vacatures in Nederland 2013*. Ecorys.

- UWV (2014b). *Monitor Arbeidsparticipatie 2013. Aan het werk zijn, komen en blijven van mensen met een arbeidsbeperking*. Retrieved May 15, 2015, from http://www.uwv.nl/OverUWV/publicaties/Kennis_onderzoeken/arbeidsmarktinformatie/UWV_Monitor_Arbeidsparticipatie_2013.aspx.
- UWV (2014c). *Jobcoach*. Retrieved December 15, 2015, from <http://www.uwv.nl/particulieren/voorzieningen/voorzieningen-werk/detail/jobcoach>.
- UWV (2015a). *Kerngegevens Wajong, feiten en cijfers*. Retrieved December 15, 2015 from <http://www.uwv.nl/zakelijk/Images/kerngegevens-wajong.pdf>.
- UWV, (2015b). *Aantal werkende Wajongers*. Retrieved on 25-1-2016 from: http://jaarverslag.uwv.nl/jaarverslag/wajong/a1574_Aantal-werkende-Wajongers-2015
- UWV (2015c). *Loondispensatie Wajong*. Retrieved December 15, 2015, from <http://www.uwv.nl/werkgevers/werknemer-met-uitkering/algemene-regelingen/detail/minder-loon-wajonger-loondispensatie>.
- Velde, E.G., van der, Jansen, P.G.W. & Dijkers, J. (2013). *Toegepast onderzoek*. Hilversum: Uitgeverij Concept.
- Vornholt, K., Uitdewilligen, S., & Nijhuis, F. J. (2013). Factors affecting the acceptance of people with disabilities at work: a literature review. *Journal of occupational rehabilitation*, 23(4), 463-475.
- Vos, E. de, & Andriessen, S. (2010). *Handvatten voor werkgevers die Wajongeren in dienst nemen en houden: eindrapportage studie eerste jaar*. Hoofddorp: TNO.
- Wise, L. R., & Tschirhart, M. (2000). Examining empirical evidence on diversity effects: How useful is diversity research for public-sector managers? *Public Administration Review*, 60, 386-394.
- Wissink, C.E, Mallee, L. & Leer, M., van (2009) *Ervaringen van werkgevers met Wajongers: onderzoek onder werkgevers naar de mogelijkheden voor verbetering van de arbeidsparticipatie van Wajongers*. Amsterdam, Regioplan Beleidsonderzoek.

8 Bijlagen

I. Correspondentie organisaties

Beste [...],

Naar aanleiding van eerder contact met mijn collega [...] stuur ik jullie deze email. Eerst kort iets over mijzelf: ik ben als stagiair werkzaam bij Accenture en werkgeversvereniging AWWN en ben hiervoor bezig met het verzamelen van de 'best practices' op het gebied van inclusief ondernemen. Dit doe ik door 50 bedrijven uit alle sectoren en arbeidsregio's te interviewen over hun aanpak en ervaringen. Deze best practices zullen eind deze zomer gepubliceerd worden op de website van AWWN.

Graag vertel ik jullie kort wat meer over de opzet van mijn masterthesis. Ik wil gaan onderzoeken hoe de werkbegeleiding voor Wajongers eruit ziet binnen grote 'inclusieve' bedrijven (3000+ werknemers) en hoe dit bijdraagt aan het functioneren (produceren en integreren) van deze werknemers. Hiermee hoop ik een antwoord te geven op vragen als: wie spelen een rol in de begeleiding, is er beleid of komt de begeleiding decentraal tot stand en hoe dragen verschillende vormen van begeleiding (intern/extern, buddy's/jobcoaches) bij aan het functioneren van Wajongers? In literatuur komt naar voren dat stakeholders regelmatig van mening verschillen in hoe effectief zij bepaalde begeleidingsvormen inschatten, hier zal in het bijzonder aandacht aan besteed worden.

Het onderzoek zal uitgevoerd worden binnen 3 à 4 bedrijven waarvan bekend is dat zij op grote schaal Wajongers inzetten. Het lijkt mij vanuit wetenschappelijk, maatschappelijk én praktisch oogpunt zeer interessant om een vergelijking te maken tussen de ingezette begeleidingsvormen binnen deze grote bedrijven, aangezien jullie echt de voorlopers zijn op het gebied van inclusief ondernemen in Nederland. De conclusies die uit het onderzoek getrokken worden licht ik achteraf uiteraard graag aan jullie toe!

Binnen elk bedrijf neem ik interviews van +/- 45 minuten af bij 7 werknemers, zie hieronder een grafische weergave van de respondenten:



Het gaat dus om 'setjes' van Wajongers en hun begeleiders. Deze constructie maakt een vergelijking mogelijk tussen de implementatie van het beleid door verschillende begeleiders, alsook de ervaringen van respondenten. Interviews van meerdere Wajongers per organisatie maakt het onderzoek minder gevoelig voor de individuele situaties van deze werknemers.

Vanwege de generaliseerbaarheid van de resultaten en het gegeven dat Wajongers met een verstandelijke of psychische beperking een andere begeleiding behoeven dan Wajongers met enkel een lichamelijke beperking, wordt deze laatste groep niet meegenomen in het onderzoek. De interviews zullen (mits daar toestemming voor is) worden opgenomen zodat deze geheel uitgeschreven kunnen worden. Belangrijk om te noemen is dat de interviews volledig geanonimiseerd en vertrouwelijk behandeld zullen worden. Daarnaast wil ik benadrukken dat ik niet op zoek ben naar de 'beste' voorbeelden van werkbegeleiding voor Wajongers, maar dat ik een inventarisatie wil maken van hoe de begeleiding op dit moment invulling krijgt en hoe de geïnterviewde stakeholders deze begeleiding op waarde schatten.

Graag zou ik de interviews tussen medio juni en eind juli laten plaatsvinden.

Ik hoor graag of het jullie interessant lijkt om mee te werken!

Vriendelijke groeten,

Annemieke Visscher

Graduate intern Accenture / AWWN

Direct dial: [+31 205728850](tel:+31205728850)

Mobile: [+31 613286518](tel:+31613286518)

Email: annemieke.visscher@accenture.com

LinkedIn: nl.linkedin.com/in/annemiekevisscher

II. Topiclijsten

Onderstaand zijn alle topics opgesomd. Deze zijn vervolgens verwerkt in topiclijsten per respondentgroep. Ter illustratie is één topiclijst toegevoegd

Inleidend

- **Achtergrond participant achterhalen**
 - Welke functie
 - Welk bedrijf (alleen externe begeleiders)
 - Aanleiding rol(verdeling) van begeleider(s) – van te voren bedacht/ontstaan, vrijwillig/opgelegd

Begeleiding

- **Verschillen begeleiding met reguliere werknemers**
- **Inhoud: Waar wordt de Wajonger inhoudelijk bij begeleid?**
 - Elementen begeleiding (eigen en andere begeleiders)
Elementen inhoud vanuit theorie:
 - Werktaken
 - Werknemersvaardigheden (o.a. instructies accepteren, oplossen conflicten, samenwerken, sociale vaardigheden)
 - Privésituatie ter bevordering van werk
 - Proces totstandkoming inhoud begeleiding (actoren en wijze waarop)
- **Organisatie: door wie en hoeveel wordt de Wajonger beleid?**
 - Betrokken actoren bij begeleiding
Actoren vanuit theorie:
 - HR
 - Collega's
 - Leidinggevende
 - (externe) Jobcoach
 - Thuisfront
 - Rolverdeling actoren
 - Proces totstandkoming rolverdeling
 - Ervaringen met rolverdeling
 - Intensiteit benodigde begeleiding (uren per week/maand per actor, gevoelsmatig veel/weinig)
- **Ervaringen geven/ontvangen van begeleiding**
- **Beoordeling kwaliteit begeleiding**
- **Aanbeveling verbeteren kwaliteit begeleiding**

Beleid

- **Beleid voor begeleiding**
 - Zicht van HR medewerker op begeleiding
 - (centraal) Vast(gelegd)e aanpak/beleid?
 - Vaste aanpak re-integratiebureau
 - (betrokken actoren bij) Totstandkoming aanpak/beleid
- **Beleid vs. praktijk**
 - Overeenkomsten/verschillen
 - Beoordeling beleid ten opzichte van praktijk

- Aanbevelingen betere aansluiting

Productiviteit

- Definitie productiviteit
- Aangepaste productiviteit
- Wijze beoordeling productiviteit
- Wat is de productiviteit (beoordeling)
- Sterkte/zwakte punten productiviteit
- Ontwikkeling productiviteit
- **Bijdrage begeleiding aan productiviteit**
 - Wat is bijdrage van de begeleiding
 - Hoe komt dit naar voren (bewijsvoering)
 - Bijdrage per begeleider
 - Verklaring voor bijdrage begeleiding aan productiviteit
 - Aanbeveling betere bijdrage begeleiding aan productiviteit

Sociale integratie

- Definitie sociale integratie
- Hoe goed is de Wajonger geïntegreerd (beoordeling)
- Sociale positie in bedrijf (onderdeel van het geheel vs. speciale positie)
- Contact en omgangsvormen met collega's
- Ontwikkeling integratie
- **Bijdrage verschillende vormen/inhoud van begeleiding aan sociale integratie**
 - Wat is bijdrage van de begeleiding
 - Hoe komt dit naar voren (bewijsvoering)
 - Bijdrage per begeleider
 - Verklaring voor bijdrage begeleiding aan sociale integratie
 - Aanbeveling betere bijdrage begeleiding aan sociale integratie

III. Codeboom Nvivo

----- BEGELEIDING -----	-- <i>Collega('s)/buddy</i>
A INHOUD BEGELEIDING	-- <i>HR</i>
1 Taakgericht	-- <i>Jobcoach</i>
<i>Aanspreekpunt</i>	-- <i>Regiolead</i>
<i>Beperking-gerelateerde aanpassingen in werk</i>	-- <i>Supervisor</i>
<i>Controleren-corrigeren-feedbacken-afremmen</i>	-- <i>Teamleider</i>
<i>Dagelijkse begeleiding (on the job)</i>	CONTACT TUSSEN BEGELEIDERS
<i>Documentatie</i>	<i>Buddy - Jobcoach</i>
<i>Inwerken</i>	<i>Buddy - Supervisor</i>
<i>Leren door observatie collega's</i>	<i>HR-buddy of supervisor</i>
<i>Oplossingen bedenken</i>	<i>HR-jobcoach</i>
<i>Uitleggen taken</i>	<i>Supervisor - Jobcoach</i>
<i>Werkgerelateerde gesprekken-vragen</i>	TOTSTANDKOMING ROLVERDELING
2 Persoonlijke ontwikkeling	<i>Buddy</i>
<i>Begeleidingsplan-doelen</i>	<i>Jobcoach</i>
<i>Complimenteren-belonen</i>	C HOEVEELHEID BEGELEIDING
<i>Focus aanbrengen</i>	<i>Ontwikkeling hoeveelheid</i>
<i>Oplossingen bedenken</i>	
<i>Prioriteren-time management</i>	
<i>Structuur</i>	
<i>Werknemersvaardigheden</i>	
3 Sociaal contact	
<i>(contact met) Thuisfront</i>	
<i>Hulp bij communicatie (met collega's)</i>	
<i>Op gemak stellen</i>	
<i>Relatie werk-privé</i>	
<i>Administratie Wajong</i>	
<i>Begeleiding aan collega's</i>	
<i>Oplossingen bedenken</i>	
<i>Sollicitatiegesprek</i>	
B ROLVERDELING INHOUDELIJK	

----- FUNCTIONEREN -----	B WAARDERING BEGELEIDING
A PRODUCTIVITEIT	<i>Plezier in begeleiden</i>
<i>Beoordeling productiviteit</i>	<i>Waardering (kwaliteit) begeleiding</i>
<i>Aangepaste prod-Loonwaarde bepaling</i>	<i>Waardering rolverdeling</i>
<i>Ontwikkeling productiviteit</i>	C TRAINING BEGELEIDERS
<i>Bijdrage begeleiding aan productiviteit</i>	<i>Training buddies</i>
<i>Aanbeveling begeleiding productiviteit</i>	<i>Training HR</i>
<i>Spec. Buddy</i>	<i>Training jobcoach</i>
<i>Spec. jobcoach</i>	<i>Training supervisors</i>
<i>Spec. supervisor</i>	D WAJONGERS
<i>Definitie productiviteit</i>	<i>Aantal Wajongers werkzaam voor bedrijf</i>
B SOCIALE INTEGRATIE	<i>Eigenschappen Wajongers</i>
<i>Beoordeling sociale integratie</i>	<i>Keuring Wajong</i>
<i>Bijzondere positie vs niet</i>	<i>Verschil tov niet-beperkte werknemers</i>
<i>Ontwikkeling sociale integratie</i>	<i>Verschillen onderling Wajongers (begeleidingsbehoefte)</i>
<i>Bijdrage begeleiding sociale integratie</i>	<i>Functie Wajonger</i>
<i>Aanbeveling begeleiding sociale integratie</i>	<i>Houding tijdens gesprek</i>
<i>Spec. buddy</i>	<i>Motivatie bedrijf inzetten Wajongers</i>
<i>Spec. HR</i>	<i>Werktevredenheid Wajonger</i>
<i>Spec. jobcoach</i>	E ACHTERGROND RESPONDENT
<i>Spec. supervisor</i>	<i>Benodigde eigenschappen begeleiding</i>
<i>Definitie sociale integratie</i>	<i>Eigenschappen afdeling</i>
C VERBAND PRODUCTIVITEIT EN INTEGRATIE	<i>Eigenschappen buddy</i>
----- OVERIG -----	<i>Eigenschappen jobcoach</i>
A ORGANISATIE BEGELEIDING	<i>Eigenschappen supervisor</i>
<i>Beleid begeleiding</i>	<i>Functie respondent</i>
<i>Beleid bureau externe jobcoaching</i>	
<i>Beleid vs. Praktijk</i>	
<i>Overige HR-praktijken voor Wajong</i>	
<i>Financiën</i>	
<i>Samenwerkingsverbanden</i>	
<i>Externe reïntegratiebureaus</i>	
<i>Interne jobcoach vs. Externe jobcoach</i>	
<i>Voor-nadelen externe jobcoach</i>	
<i>Voor-nadelen Interne jobcoach</i>	
<i>UWV-Gemeente</i>	
<i>jobcoach regeling</i>	

IV. Uitgebreide contextschets onderzochte organisaties

Organisatie A

Organisatie A heeft verschillende vestigingen en de inzet van Wajongers is vanuit de centrale HR-organisatie geïnitieerd. Een aantal HR-medewerkers hebben vanuit cao-afspraken inclusiviteit in hun portefeuille toebedacht gekregen en hebben in samenwerking met een extern re-integratiebureau een vaste aanpak ontwikkeld voor de organisatorische inrichting van begeleiding. Er is als het ware een intern uitzendbureau voor Wajongers opgezet: de HR-medewerkers lobbyen op verschillende afdelingen voor arbeidsplekken voor Wajongers en regelen dat een vaste buddy is aangewezen bij het in dienst nemen van Wajongers. Dit is doorgaans een collega wiens taken dichtbij de taken van de Wajonger liggen. Vanuit het re-integratiebureau zijn verschillende jobcoaches aangesteld om de Wajongers te begeleiden die een jobcoaching regeling hebben bij het UWV.

Na het in dienst treden van Wajongers neemt HR een minder aanwezige rol aan met betrekking tot de begeleiding. Respondenten (zowel HR als jobcoaches en intern begeleiders) geven aan dat HR-medewerkers na de proefplaatsing weinig zicht hebben op de daadwerkelijke begeleiding op de werkvloer en pas weer in beeld komen als er problemen ontstaan op de werkvloer die intern begeleiders en jobcoaches niet zelf kunnen oplossen.

Organisatie B

In organisatie B heeft een leidinggevende vijf jaar geleden 'per toeval' Wajongers ingezet en is gaandeweg het centrale punt geworden voor het inzetten van Wajongers binnen de organisatie (ook buiten de eigen afdeling). Deze leidinggevende heeft in de loop der tijd samen met een jobcoach een vaste aanpak ontwikkeld voor begeleiding: er is een vast buddysysteem (leidinggevendenden/collega's) en één vaste jobcoach voor alle Wajongers. Leidinggevendenden binnen de organisatie weten inmiddels dat zij voor Wajongers bij deze leidinggevende kunnen aankloppen; zij verzorgt samen met de jobcoach de werving en selectie voor de Wajongers. Ook na de plaatsing blijft deze leidinggevende betrokken bij het welzijn van de Wajongers binnen de organisatie. Uit de interviews blijkt dat de HR-afdeling van organisatie B in eerste instantie weinig betrokken was bij de Wajongers, maar sinds invoering van de Participatiewet meer betrokkenheid toont voor Wajongers. Op het moment van de interviews is HR bezig met het ontwikkelen van een vaste aanpak voor werving en selectie, cao's en faciliteren van begeleiders voor arbeidsbepikten.

Organisatie C

Bij organisatie C lag de keuze om Wajongers in dienst te nemen in eerste instantie bij verschillende locatiemanagers: zij namen op eigen initiatief Wajongers aan via verschillende re-integratiebureaus (decentraal). Ongeveer een jaar voor de interviews is een organisatie brede kwantitatieve doelstelling gesteld met betrekking tot het inzetten van Wajongers en is begonnen om vanuit de centrale HR-organisatie locatiemanagers te verzoeken om meer Wajongers te gaan inzetten. Hoewel in het verleden door de individuele locaties met veel verschillende re-integratiebureaus werd samengewerkt, is ten tijde van het onderzoek besloten om voor 50% van de Wajongers jobcoaches van externe re-integratiebureaus in te zetten en voor 50% zogeheten *interne jobcoaches* aan te stellen.

Wat betreft interne begeleiding, werd tot op heden door desbetreffende locatiemanagers ingevuld hoe en door wie de Wajonger begeleid werd. Dit was vaak 'hap-snap': afwisselend een collega, leidinggevende of locatiemanager en in tegenstelling tot de organisaties A en B (meestal) geen vaste buddy. De HR-medewerker en jobcoaches uit organisatie C geven aan dat zij gedurende het onderzoek bezig waren een vaste aanpak te ontwikkelen voor buddies.

Paper Capita Selecta

De publieke dimensie van het inzetten van mensen met een arbeidsbeperking

Utrecht, 8 maart 2015

Annemieke Visscher (3521397)
Leerkring Master SHRM – USBO
Docent: Prof. dr. P. L. M. Leisink

Inleiding

In dit paper is ingegaan op de publieke dimensie van het vraagstuk van mijn masterthese. Mijn these zal ingaan op de arbeidsparticipatie van mensen met een arbeidsbeperking binnen organisaties, de praktijken die hiervoor ingezet worden en de ervaren effectiviteit van de praktijken volgens verschillende actoren (leidinggevenden, HR en medewerkers met arbeidsbeperking). Een arbeidsbeperkte is een persoon die door een handicap, psychische problemen of (langdurige) ziekte belemmeringen ervaart in het vinden van een baan of uitvoeren van arbeid. Daar mijn onderzoek binnen verschillende, nu nog onbekende 'inclusieve' organisaties zal plaatsvinden, is de focus van het paper (deels) verschoven. In plaats van aandacht te schenken aan de mate van 'publieke identiteit' of organisatorische posities van de verschillende organisaties, is gekozen voor een extra verdieping in de publieke dimensie van het vraagstuk zelf. Er zal wel ingegaan worden op de maatschappelijke verantwoordelijkheid die Nederlandse organisaties nu nemen op het gebied van mensen met een arbeidsbeperking.

Allereerst is de maatschappelijke en politieke context van het vraagstuk toegelicht. Vervolgens komen de overkoepelende thema's die horen bij arbeidsbeperkten aan bod: hierbij is met name ingegaan op de motieven van organisaties om met deze thema's aan de slag te gaan. Daarna is de totstandkoming van strategisch HR-beleid toegelicht met behulp van de *Contextually Based Human Resource Theory* van Paauwe (2004). Het paper sluit af met een conclusie over de publieke dimensie van het vraagstuk en de huidige stand van zaken van het vraagstuk binnen Nederlandse organisaties.

Inzetten van mensen met een arbeidsbeperking in Nederland

Arbeidsparticipatie van mensen met een arbeidsbeperking loopt in Nederland structureel achter ten opzichte van werknemers uit andere kwetsbare arbeidsgroepen (vrouwen, allochtonen en ouderen) en is bovendien door de economische recessie relatief sterk afgenomen (UWV, 2014a). Met ondertekening van het VN verdrag voor de rechten van mensen met een beperking verplicht Nederland zich tot het bevorderen van de kans op werk en carrièremogelijkheden voor personen met een beperking op de arbeidsmarkt, alsmede hen te ondersteunen bij het vinden, verwerven en behouden van werk, dan wel de terugkeer naar werk (Messing & Valkestijn, 2014). Wie draagt in Nederland de verantwoordelijkheid over dit vraagstuk? Leisink (2005) maakt onderscheid tussen publieke en maatschappelijke belangen: Belangen zijn maatschappelijk als ze gewenst zijn door de gehele samenleving, publieke belangen zijn die maatschappelijke belangen waarvoor de overheid zichzelf eindverantwoordelijkheid toekent (p.9). Tot op heden nam de overheid de eindverantwoordelijkheid van de sociale zekerheid van arbeidsbeperkten op zich, daarmee was dit thema een publiek belang/vraagstuk. In Nederland vielen veel arbeidsbeperkten tot dit jaar onder de regelingen Wet sociale werkvoorziening (WSW), Wet werk en bijstand (WWB) en de Wet arbeidsongeschiktheidsvoorziening jonggehandicapten (Wajong). Omdat het arbeidspotentieel van veel mensen met een arbeidsbeperking beperkt is, waren zij tot op heden veelal afhankelijk van (financiële) sociale zekerheid c.q. ondersteuning vanuit de overheid. Met name de groep Wajongers en WWB'ers is in de afgelopen vijf jaar aanzienlijk gegroeid (UWV, 2014a), waardoor overheidskosten voor arbeidsbeperkten fors zijn gestegen.

Daar komt nu echter verandering in. In Nederland is sprake van 'modernisering van de verzorgingsstaat', waarbij de overheid zich beetje bij beetje terug trekt en haar publieke en maatschappelijke verantwoordelijkheid 'teruglegt' bij de burgers en organisaties. Door arbeidsongeschiktheidsregelingen substantieel te veranderen, verschuift de overheid het accent nu van inkomensbescherming naar activering en re-integratie. Door invoering van de Participatiewet per 1 januari 2015 tracht de overheid meer arbeidsbepikten aan het werk te krijgen door de regelingen arbeidsongeschiktheidsregelingen WSW, WWB en een deel van de Wajong samen te voegen. De Participatiewet moet bijdragen aan de totstandkoming van een zogenoemde 'inclusieve arbeidsmarkt' waar mensen met een arbeidsbeperking een eerlijke kans krijgen op een baan (Ministerie van SZW, 2014). De overheid streeft hierbij naar een zogenoemde 'participatiemaatschappij', waarin iedereen naar vermogen werkt (Versantvoort & Van Echtelt, 2012: p.9). Hiermee introduceer ik in overeenstemming met Leisink (2005) een 'brede' benadering van het begrip *publieke domein*, waar publieke vraagstukken zowel door de overheid, publieke organisaties en door private organisaties worden aangepakt.

Sociale partners hebben als reactie op de Participatiewet en het voorstel van het Kabinet om een quotum in te stellen in het Sociale Akkoord van 11 april 2013 afgesproken extra banen te creëren voor mensen met een arbeidsbeperking (Stichting van de Arbeid, 2013). In deze wettelijk vastgelegde banenafpraak beloven werkgevers gezamenlijk 125.000 extra banen te realiseren voor 2026 (waarvan 100.000 in de marktsector en 25.000 in de publieke sector), beginnende met 10.000 banen in 2015. Mochten organisaties in 2015 niet in staat zijn dit aantal te realiseren, treedt alsnog een quotumregeling in werking met dezelfde aantallen en riskeren organisaties tevens een boete. Kortom, Nederlandse organisaties zullen de komende jaren linksom of rechtsom moeten investeren in arbeidsbepikte werknemers en een participatieve organisatiecultuur.

Overkoepelende wetenschappelijke thema's

Binnen de Human Resource Management (HRM) valt het inzetten van mensen met een arbeidshandicap meestal onder de noemer *diversiteitsmanagement*. In een bredere maatschappelijke context wordt het inzetten van arbeidsgehandicapten tevens als dimensie van *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)* van organisaties beschouwd. Europese organisaties die beleid hebben geformuleerd voor diversiteit en/of MVO blijken eerder geneigd om arbeidsgehandicapten aan te nemen (Optiwork, 2008). Onderzoeken tonen aan dat werkgevers onder meer uit sociale motieven arbeidsgehandicapten aannemen (Wissink, Mallee & Leer, 2009, Smit, 2009). Vanuit een affiniteit met de doelgroep en verantwoordelijkheidsgevoel om kwetsbare groepen een eerlijke kans te bieden, nemen zij arbeidsgehandicapten op in hun HR- of MVO beleid. Uit een literatuur review van Horssen (2010) naar de motieven van werkgevers om al dan niet arbeidsgehandicapten in te zetten, blijkt dat naast sociale ook zakelijke overwegingen bepalend zijn voor deze beslissing. In beide gevallen geldt als voorwaarde dat werkgevers kwetsbare groepen als arbeidsgehandicapten een eerlijke kans op de arbeidsmarkt gunnen.

De overkoepelende thema's van arbeidsbeperkten, namelijk diversiteitsmanagement en MVO, zijn in de volgende paragrafen verder toegelicht. Hierbij wordt in het bijzonder ingegaan op de motieven van werkgevers om beleid te voeren voor deze thema's.

Diversiteitsmanagement

De interventie *diversiteitsmanagement* is rond de jaren '80 ontwikkeld in de Verenigde Staten en is sindsdien steeds meer onderdeel geworden van HR-beleid en -praktijken binnen organisaties (Agócs & Burr, 1996, p.30). Hierbij wordt onder diversiteit verstaan 'alle mogelijke verschillen tussen individuen die voor een gevoel van anders zijn kunnen zorgen' (Van Knippenberg, De Dreu & Homan, 2004, p.1008). Een praktische definitie van diversiteitsmanagement is 'het optimaal benutten van alle verschillende talenten van individuele werknemers ten behoeve van dienstverlening, winst en/of resultaten van de organisatie' (Van Geffen, 2007, p. 6). Middels diversiteit in het personeelsbestand zouden organisaties een betere afspiegeling zijn van de maatschappij, wat diverse klandizie aantrekt. Ondanks de vele onderzoeken die zijn uitgevoerd naar de causale relatie tussen een divers werknemersbestand en prestatie op individueel-, team- en organisatie-niveau, bestaat hierover tot op heden geen eenduidige wetenschappelijke overeenstemming. Theorie suggereert dat diversiteit op de werkvloer voor synergie, creativiteit, innovatie en een toenemend aantal perspectieven en oplossingen voor problemen zorgen (Adler, 2003). Vaak wordt echter ook gesproken van het 'tweesnijdende zwaard' van diversiteit, omdat het tevens voor miscommunicatie en meer conflicten zou zorgen (Lengnick-Hall, Gaunt & Kulkarni, 2008). In hun meta-analyse over de effectiviteit van diversiteitsmanagement concluderen Pitts & Wise (2010) dat mits er doelgerichte diversiteitsmanagement is dat gericht is op de valkuilen van diversiteit, de *business case* voor diversiteit evident is. In de praktijk lijken steeds meer organisaties zich dit te beseffen en voeren steeds meer organisaties een actief diversiteitsbeleid, met name gericht op diverse etniciteiten, seksen en leeftijden.

MVO

Omdat het door organisaties inzetten van mensen met een arbeidsbeperking een maatschappelijk vraagstuk betreft, wordt dit zowel in theorie als in praktijk onder het MVO-beleid van organisaties geschaard. MVO is een onderwerp dat de afgelopen twee decennia toenemende wetenschappelijke aandacht kreeg onder de synoniemen corporate social responsibility (CSR), organisatie ethiek, stakeholder management, corporate citizenship en duurzaamheid (Vuontisjärvi, 2006). Het concept duidt op organisaties die op vrijwillige basis milieu- en sociale aspecten in hun bedrijfsvoering en interactie met stakeholders integreren (Vuontisjärvi, 2006, p.332). Met behulp van de stakeholdertheorie verondersteld Leisink (2005) dat organisaties middels MVO hun verplichtingen erkennen aangaande maatschappelijke en algemene belangen, zoals groepen met een zwakkere positie in de samenleving of het milieu. In dit geval erkennen organisaties hun verantwoordelijkheid voor de zwakkere positie van arbeidsbeperkten op de arbeidsmarkt en nemen zij extra maatregelen om hen een kans te bieden binnen hun organisatie. Opvallend is dat er in de literatuur over MVO een focusverschuiving heeft plaatsgevonden van ethische motieven van organisaties naar meer prestatiegerichte motieven (Carroll & Shabana, 2010, p. 92). Carroll & Shabana (2010)

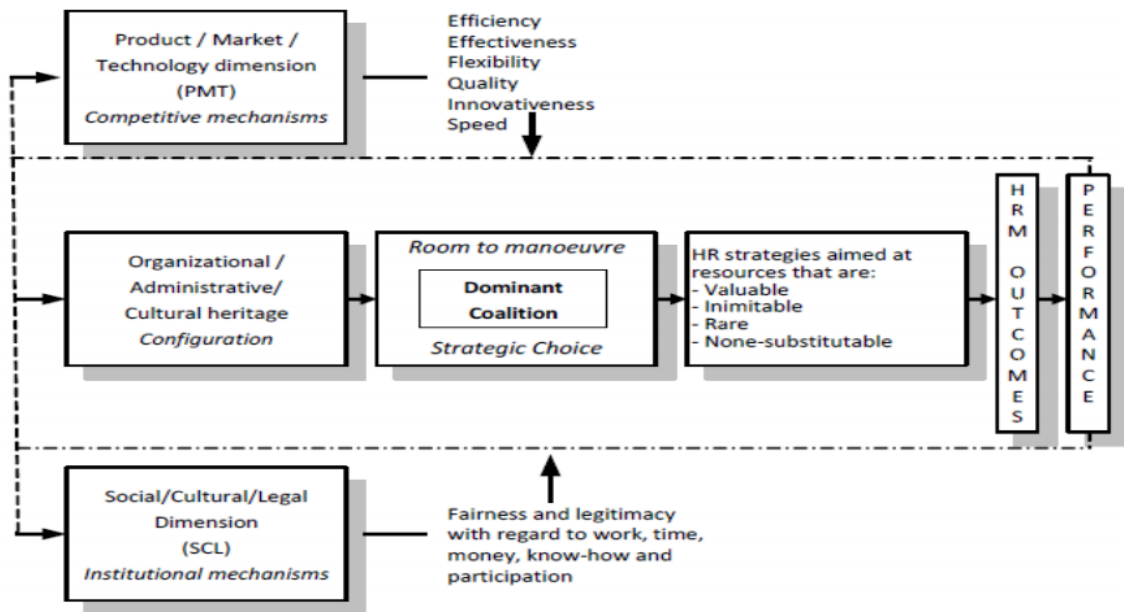
bestudeerden de in literatuur beschreven motieven van organisaties om aan MVO te doen. Zij brachten het verband tussen de sociale prestaties (MVO) en financiële prestaties (winst/omzet) van organisaties in beeld en identificeerden een aantal motieven van werkgevers. In de eerste plaats behartigen organisaties de belangen van stakeholders middels MVO, waarmee ze hun *legitimiteit en reputatie* versterken. Dit heeft positieve gevolgen voor de levensvatbaarheid van organisaties (Boxall & Purcell, 2011). Met MVO kunnen organisaties bovendien een *competitief voordeel* behalen doordat ze zich differentiëren van hun concurrenten en klantloyaliteit opbouwen. Carroll & Shabana (2010) beschrijven ook *het reduceren van risico's en kosten* als motief: door MVO bekrachtigen organisaties de band met stakeholders (risicoreductie) en kunnen ze tevens regelmatig belastingvoordeel opdoen (kostenreductie). Op deze manier realiseren organisaties een *win-win situatie*, zij pakken middels MVO maatschappelijke vraagstukken aan én creëren tegelijkertijd een competitief voordeel en grotere overlevingskans (Paauwe & Boselie, 2003). Carroll & Shabana (2010) concluderen derhalve dat er sprake is van een verband tussen de sociale en financiële prestaties van organisaties.

Totstandkoming van HR-beleid: Contextually Based Human Resource Theory

Uit het voorgaande hoofdstuk blijkt dat het inzetten van arbeidsbeperkten zowel financiële als een sociale motieven heeft voor organisaties. Dit gegeven vindt aansluiting bij de Contextually Based Human Resource Theory (CBHRT) van Paauwe (2004). Paauwe heeft opgemerkt dat veel HR-modellen het verband tussen HR en de financiële doelen van organisaties beschrijven, maar de factoren die het HR-beleid beïnvloeden achterwege laten.

In de CBHRT worden drie factoren gedefinieerd voor de totstandkoming van strategisch HRM binnen organisaties (zie figuur 1):

- Product, Markt, Technologie dimensie (PMT)
- Sociale, Culturele, Legale dimensie (SCL)
- Configuratie: Hiermee wordt de bestuurlijke, organisatorische en culturele erfenis van de organisatie bedoeld.



Figuur 1 Contextually Based Human Resource Theory (Paaue, 2004)

De eerste twee dimensies vertegenwoordigen omgevingsfactoren, de derde dimensie is de zogenoemde ‘erfenis’ van de organisatie. De drie factoren zijn van invloed op de ‘room to manoeuvre’ of speelruimte voor de dominante coalitie organisatie (HR-specialisten, partners of directie) om binnen hun strategische keuzes voor HR-beleid te maken. In plaats van de driehoeksverhouding “strategie → HRM → prestatie” aan te houden die doorgaans in HR-theorieën worden gebruikt, gebruikt Paaue in dit model de waardeketen “waarde beladen/ethisch HRM → organisationele levensvatbaarheid → mogelijk maken van strategische keuzes” aangehouden. In zijn model schetst Paaue een alternatief, meer realistisch beeld van welke factoren meespelen bij de totstandkoming van strategisch HR-beleid. Dit paper is ingegaan op de politieke/institutionele context van het vraagstuk van arbeidsbeprekten en de overkoepelende concepten en motieven van organisaties om maatregelen te nemen voor arbeidsbeprekten. Bij dit vraagstuk blijkt sprake te zijn van zowel de PMT-dimensie als SCL-dimensie, welke in de volgende paragrafen zijn uitgediept

Product, Markt, Technologie dimensie

De PMT-dimensie wordt ook wel de *economische rationaliteit* van organisaties genoemd, er worden eisen aan organisaties gesteld in termen van efficiëntie, effectiviteit en kwaliteit (Paaue, 2004). Organisaties moet logischerwijs financieel rendabel zijn: als ze dit onvoldoende zijn gaan ze failliet en hebben ze geen bestaansrecht meer. Zij dienen zich daarom te onderscheiden van concurrenten. Zoals eerder beschreven is wordt aangenomen dat er sprake is van een *business case* voor diversiteit in organisaties: met een divers personeelsbestand en diversiteitsmanagement kan een organisatie tot betere resultaten komen en een financieel voordeel opdoen ten opzichte van concurrenten. Uit de literatuur blijkt tevens dat organisaties een concurrentie voordeel opdoen met MVO-beleid en -praktijken: Carroll & Shabana (2010) beschrijven hoe organisaties hun

reputatie ten opzichte van klanten versterken, zich middels MVO differentiëren van concurrenten, kosten en risico's reduceren en zo een win-win situatie creëren voor zichzelf én de maatschappij.

Steeds meer organisaties in Nederland lijken in te zien dat werken met mensen met een arbeidsbeperking een financieel voordeel kan betekenen als gekeken wordt naar de specifieke talenten van deze groep, of door de kostenbesparing die hierdoor kan plaatsvinden. Arbeidsgehandicapte werknemers zijn vaak goedkope, en zodoende ook aantrekkelijke arbeidskrachten. Voor arbeidsgehandicapten in Nederland die onder de Participatiewet vallen betaalt het UWV bijvoorbeeld loondispensatie, waardoor werkgevers puur de loonwaarde van de werknemer hoeven te betalen. Daarnaast kan het UWV ingeschakeld worden voor het wervings- en selectietraject en draagt het UWV of de gemeente grotendeels de kosten voor externe begeleiding van de arbeidsgehandicapte werknemer. In het kader van de Participatiewet geven sommige gemeenten bovendien stimuleringspremies aan werkgevers die arbeidsgehandicapten in hun organisatie willen opnemen.

Het loont hierbij voor werkgevers om te bestuderen welke kwaliteiten de arbeidsgehandicapte in zich heeft: zo doen sommige werkgevers bewust hun voordeel op door werknemers met een autisme stoornis in te huren. Deze mensen zijn niet alleen betrouwbaar, eerlijk en hebben een lager verzuim hebben dan 'normale' werknemers, maar hebben ook specifieke kwaliteiten als aandacht voor details en een intense focus (Howlin, Alcock & Burkin, 2005). Zij hebben plezier in functies waar anderen wellicht minder plezier uit halen, zoals functies in sociale isolatie of een vaak repeterend takenpakket. Dit resulteert in een grotere output en daarmee meer omzet voor de organisatie (Hendricks, 2010).

Sociale, Culturele, Legale dimensie

De SCL-dimensie wordt ook wel de *relationele rationaliteit* van organisaties genoemd, er worden eisen gesteld vanuit bepaalde wetgeving of heersende cultuur/normen en waarden in omgeving van de organisatie. Er is dan sprake van een zogenaamde institutionele druk: Er wordt organisaties druk opgelegd vanuit verschillende actoren in hun omgeving zoals de overheid, de samenleving, vakbonden, ondernemingsraden en werknemers. Door zich als organisatie hierop aan te passen, creëert zij sociale legitimiteit en vergroot ze de levensvatbaarheid.

In het vraagstuk van participatie van arbeidsbeperkten zal in eerste instantie het motief van werkgevers zijn dat ze hiermee toegeven aan institutionele druk en verantwoordelijkheid nemen voor de maatschappelijke context waarin ze opereren. Zij verbeteren hiermee hun reputatie en legitimiteit en daarmee ook hun levensvatbaarheid (Boxall & Purcell, 2011). Hierin is te zien dat publieke of sociale waarde en economische waarde voor organisaties sterk verbonden zijn en tevens invloed op elkaar uitoefenen. Door iemand met een arbeidsbeperking in dienst te nemen erkent een organisatie haar maatschappelijke verantwoordelijkheid en creëert ze sociale waarde, maar verbeterd ze eveneens haar eigen legitimiteit en daarmee levensvatbaarheid. Dit bevestigt de win-win situatie van Paauwe en Boselie (2003) waar eerder naar gerefereerd is.

Eindoordeel over de publieke dimensie van vraagstuk en organisaties

In dit paper is de publieke dimensie bestudeerd van het inzetten van mensen met een arbeidsbeperking. Uit de politieke en maatschappelijke context blijkt dat dit vraagstuk eerder tot een publiek belang behoorde waar de overheid verantwoordelijkheid in nam met uitkeringsregelingen, maar dat Nederland met de ingang van de Participatiewet beweegt richting een inclusievere arbeidsmarkt waar werkgevers en arbeidsbeperkte werknemers dit vraagstuk samen (deels) 'oplossen'. Door beleid te voeren voor diversiteit en/of MVO, erkennen organisaties hun maatschappelijke verantwoordelijkheid voor deze kwetsbare groep van werknemers. Ongeacht de verschuivingen, arbeidsparticipatie van mensen met een arbeidsbeperking blijft een publiek vraagstuk.

Bij het opmaken van de balans van de huidige stand van zaken blijkt dat grofweg 1 op de 10 Nederlandse organisaties (12%) één of meerdere arbeidsbeperkte(n) in dienst heeft die onder de Participatiewet valt (UWV, 2014b). Een grootschalige enquête van het UWV in 2014 naar vacatures en wervingsactiviteiten van Nederlandse publieke en private organisaties wees uit dat werkgevers die geen arbeidsbeperkten in dienstverband hebben, ruim een derde (35%) bereid is om extra maatregelen te treffen zodat dit wel zou kunnen, zoals aanpassingen in de functies of inzetten van extra begeleiding (UWV, 2014b). Daarentegen gaf 56% van de werkgevers aan niet bereid te zijn om extra maatregelen te treffen. De conclusie die hieruit getrokken kan worden is dat een beduidend deel van de Nederlandse werkgevers maatschappelijke verantwoordelijkheid wil nemen voor dit vraagstuk, maar dat er ook nog veel werkgevers zijn die (nog) niet toegeven aan de institutionele druk die op hen uitgeoefend wordt. Kortom, Nederlandse organisaties hebben nog een hele weg te gaan voordat een inclusieve arbeidsmarkt daadwerkelijk gerealiseerd is.

Referenties

Adler, N. J. (2003). *International dimensions of organizational behavior* (4th ed.). Cincinnati: Southwestern College Publishing.

Agócs, C., & Burr, C. (1996). Employment equity, affirmative action and managing diversity: assessing the differences. *International Journal of manpower*, 17(4/5), 30–45.

Boxall, P. & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*, 3rd edition. Houndmills/New York: Palgrave–Macmillan.

Carroll, A. & Shabana, K. (2010). The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International journal of management reviews*, 12 (1): 85–106.

Geffen, G. van (2007). *Vershil moet er zijn. De kritische succesfactoren voor diversiteitsmanagement*. Amsterdam: Business Contact.

Hendricks, D. (2010). Employment and adults with autism spectrum disorders: Challenges and strategies for success. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 32(2), 125–134.

- Horsssen, C.P. van (2010). Meer werkplekken bij werkgevers. *Literatuuronderzoek in het kader van de evaluatie en monitoring van de pilots, Werken naar vermogen, pilot 1*. Amsterdam, Regioplan Beleidsonderzoek
- Howlin, P., Alcock, J., & Burkin, C. (2005). An 8 year follow-up of a specialist supported employment service for high-ability adults with autism or Asperger syndrome. *Autism*, 9(5), 533-549. (30)
- Knippenberg, Van, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of applied psychology*, 89(6), 1008.
- Leisink, P. (2005). *Organisaties en het maatschappelijk belang van personeelsbeleid*. Oratie. Faculteit Bestuurs- en organisatiewetenschap, Universiteit Utrecht.
- Lengnick-Hall, M. L., Gaunt, P. M., & Kulkarni, M. (2008). Overlooked and underutilized: People with disabilities are an untapped human resource. *Human resource management*, 47(2), 255-273.
- Messing, C., Valkestijn, M. (2014). *Arbeidstoeleiding kwetsbare jeugd*. Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2014). Wetsvoorstel banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten. Op 16-12-2014 verkregen via <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2014/07/01/wetsvoorstel-banenafpraak-en-quotum-arbeidsbeperkten.html>
- Optiwork (2008), *Optimising Strategies for Integrating People with Disabilities into Work Report on National Employer Threshold Tool Profiles*.
- Paauwe, J. & Boselie, P. (2003). Challenging 'strategic HRM' and the relevance of the institutional setting. *Human Resource Management Journal*, 13 (3): 56-70.
- Paauwe, J. (2004). *HRM and Performance*. New York: Oxford University Press.
- Pitts, D. W., & Wise, L. R. (2010). Workforce diversity in the new millennium: Prospects for research. *Review of Public Personnel Administration*, 30(1), 44-69.
- Stichting van de Arbeid (2013). Sociaal Akkoord: Perspectief voor een sociaal én ondernemend land: uit de crisis, met goed werk, op weg naar 2020.
- UWV (2014a). Arbeidsmarkt en Arbeidsparticipatie. *UWV Kennisverslag 2014-2*: 17-32.
- UWV (2014b). *Vacatures in Nederland 2013*. Ecorys.
- Versantvoort, M., Van Echtelt, P. (2012). Belemmerd aan het werk. Sociaal Cultureel Planbureau. *Belemmerd aan het werk. Trendrapportage ziekteverzuim, arbeidsongeschiktheid en arbeidsdeelname personen met gezondheidsbeperkingen*, Den Haag, Sociaal en Cultureel Planbureau, Den Haag.
- Vuontisjärvi, T. (2006). Corporate social reporting in the European context and human resources disclosures: an analysis of Finnish companies. *Journal of business ethics*, 6 (9): 331-354.
- Wissink, C.E, Mallee, L. en Leer, M., van (2009) *Ervaringen van werkgevers met Wajongers: onderzoek onder werkgevers naar de mogelijkheden voor verbetering van de arbeidsparticipatie van Wajongers*. Amsterdam, Regioplan Beleidsonderzoek.