



Adviesrapport Universiteit Utrecht:

Rol van leidinggevenden bij de realisering van duurzame arbeidsplaatsen met een medewerker met een arbeidsbeperking.



Adviesrapport Universiteit Utrecht:

Rol van leidinggevend en bij de realisering van duurzame arbeidsplaatsen met een medewerker met een arbeidsbeperking.

Utrecht, 24 juli 2017

Adviseur: L.J.C. van Megen |lizavanmegen1@hotmail.com|

Deelnemende organisatie(s):

Normaalste Zaak

UMC Utrecht

ABN AMRO

Event Support Holland

Universiteit Utrecht

Departement Bestuurs- en Organisationswetenschappen (USBO)

Master Strategisch Human Resource Management

Begeleider: prof. dr. Paul Boselie



UMC Utrecht

A0 DISPLAYS

DRIEHOEKSBORDEN

EVENTSUPPORTHOLLAND.NL

BANNERS

MOVING BILLBOARD

Voor ieder doel en elk merk



Inhoudsopgave

Voorwoord.....	8
Managementsamenvatting.....	9
1. Probleemanalyse.....	12
1.1 Analyse van de probleemcontext.....	12
1.2 Aanleiding onderzoek.....	13
1.3 Doelstelling onderzoek.....	13
2. Plan van aanpak.....	14
2.1 Onderzoeksstrategie.....	14
2.2 Onderzoekspopulatie.....	14
2.3 Dataverzameling.....	15
2.4 Data-analyse.....	16
2.5 Rol van onderzoeker.....	16
3. Onderzoeksresultaten.....	17
3.1 Rol leidinggevenden.....	17
3.1.1 <i>Open & eerlijkheid</i>	17
3.1.2 <i>Stellen van grenzen</i>	19
3.1.3 <i>Het geven van vertrouwen, rust en veiligheid</i>	19
3.1.4 <i>Verdediging</i>	20
3.1.5 <i>Regelen faciliteiten</i>	20
3.1.6 <i>Samenvatting</i>	21
3.2 Beïnvloedende factoren ten aanzien van de leidinggevende.....	21
3.2.1 <i>Bekwaamheid</i>	21
3.2.2 <i>Bereidheid</i>	23
3.2.3 <i>Speelruimte</i>	24
3.2.4 <i>Situationele- en individuele factoren</i>	26
3.2.5 <i>Samenvatting</i>	26
3.3 Ondersteuning bij realisering van duurzame arbeidsplaatsing.....	26
3.3.1 <i>Organisatie X</i>	27
3.3.2 <i>Organisatie Y</i>	28
3.3.3 <i>Samenvatting</i>	29
3.4 Ervaringen medewerkers.....	30
3.4.1 <i>Samenvatting</i>	32
4. Conclusie.....	33
4.2 Rol leidinggevenden bij realisering duurzame arbeidsplaatsing.....	33

4.3 Invloed van bekwaamheid (A), bereidheid (M) en speelruimte (O)	33
4.4 Ondersteuning organisatie	35
5. Advies en aanbevelingen.....	36
5.1 Beoogd beleid afstemmen op uitvoering beleid	36
5.1.1 <i>Op orde brengen van administratieve- en organisatorische processen</i>	37
5.1.2 <i>Voorzien van informatie met betrekking tot de arbeidsbeperking van de medewerker</i> ..	37
5.1.3 <i>Aanbieden van coaching of het fungeren als sparringspartner</i>	38
5.2 Bewustwording (blijven) vergroten binnen de gehele organisatie	38
5.3 Sturen en monitoren	39
6. Beperkingen van het onderzoek.....	40
Literatuurlijst.....	42
Bijlage 1. Conceptueel model	47
Bijlage 2. Workshop Normaalste Zaak	48

Voorwoord

Van creatie naar duurzaamheid...

Na maanden hard werken kan ik eindelijk mijn onderzoek en adviesrapport aan u presenteren. De afgelopen maanden hebben voor mij in het teken gestaan van het uitvoeren en schrijven van mijn master thesis onderzoek. Het verrichten van onderzoek, gericht op een nog kwetsbare groep medewerkers, is voor mij de meest waardevolle en leerzame periode in mijn studieperiode geweest. Een periode waarin ik op zowel professioneel- als persoonlijk vlak enorm ben gegroeid. Ik ben mij ervan bewust dat ik deze groei niet had kunnen maken zonder de hulp van mijn scriptiebegeleider: prof. Paul Boselie. Vanaf het eerste gesprek heb ik Paul gewaardeerd om zijn enthousiasme, kritische reflectie, maar vooral om zijn vertrouwen in mij als master student. Mede door het stuk vertrouwen en zijn rust heeft hij ervoor gezorgd dat dit onderzoek mijn onderzoek is geworden en dat ik mijn masterscriptie tot een goed resultaat heb kunnen brengen.

Behalve prof. Paul Boselie wil ik vanuit de Universiteit Utrecht ook mijn dankwoord richten aan Gerolf Pikker, begeleider Scriptie Plus Traject. Naast het reguliere masterprogramma heb ik deelgenomen aan het Scriptie Plus Traject vanuit de Universiteit Utrecht. De (gast)colleges en verdieping in het adviesvak heb ik als een waardevolle toevoeging ervaren. Mede door de kritische feedback en het enthousiasme van Gerolf Prikker is dit adviesrapport tot stand gekomen en heb ik de workshop bij de Normaalste Zaak tot een goed resultaat kunnen brengen.

Mijn dank gaat ook uit naar de Normaalste Zaak, het UMC Utrecht en ABN AMRO. Dankzij deze organisaties heb ik de mogelijkheid gekregen om mijn onderzoek uit te kunnen voeren. Ik kan met een voldaan en trots gevoel terugkijken op de inspirerende gesprekken die ik met zowel leidinggevenden als met de medewerkers heb gevoerd. Overigens kan ik met een dankbaar gevoel terugkijken op alle praktijkkennis die ik heb mogen ontvangen van de Normaalste Zaak, het UMC Utrecht, ABN AMRO, maar ook van Event Support Holland, IT Specialisten en Piipol. Deze organisaties hebben mij gedurende het schrijven van mijn onderzoek veel inspiratie gegeven.

Ik hoop met dit onderzoek een steentje te hebben bijgedragen aan de creatie van een inclusieve arbeidsmarkt. Het creëren en waarborgen van een inclusieve arbeidsmarkt én organisatie is een visie waar ik gedurende mijn studieperiode altijd naar heb gestreefd. Ik hoop deze visie als toekomstig HR professional verder voort te zetten en het verschil te blijven maken voor deze doelgroep medewerkers.

Ik wens u veel leesplezier!

Met vriendelijke groet,
Liza van Megen

Managementsamenvatting

Aanleiding

Met ingang van de banenafspraken wil de Rijksoverheid ervoor zorgen dat de doelgroep ‘medewerkers met een arbeidsbeperking’ zoveel mogelijk een baan krijgt bij een ‘gewone’ werkgever (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW), 2016). Hoewel de overheid deze doelstelling probeert te sturen, indiceren CBS-cijfers dat de arbeidsparticipatie van deze doelgroep momenteel nog relatief laag is (CBS, 2016). Aangezien de primaire verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het human resource management (HRM)-beleid in veel organisaties bij de lijn ligt in plaats van de HRM-staf (Gilbert, de Winne & Sels, 2013, geciteerd uit De Weert, Knies & Van Veghel, 2015), wordt in dit onderzoek verwacht dat bij de realisering van duurzame arbeidsplaatsen een belangrijke rol is weggelegd voor leidinggevenden, ook wel lijnmanagement genoemd. Afhankelijk van hun kennis en vaardigheden, motivatie en de geboden mogelijkheden vanuit de organisatie kunnen leidinggevenden het verschil maken voor deze kwetsbare groep medewerkers. Dit verschil kunnen zij bewerkstelligen door de implementatie van Human Resource Management (HRM)-praktijken, maar ook door het tonen van leiderschapsgedrag. Purcell en Hutchinson (2007) vatten deze twee elementen samen onder het concept: ‘peoplemanagement’ (Knies, 2012). In aansluiting daarop wordt met dit onderzoek meer inzicht gegeven op wat voor een manier leidinggevenden vorm geven aan de uitvoering van peoplemanagement-activiteiten in de context van de banenafspraken. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

“Wat is de invloed van de bekwaamheid (A), bereidheid (M) en speelruimte (O) van leidinggevenden op de uitvoering van peoplemanagement-activiteiten bij de realisering van een duurzame arbeidsplaatsing met een medewerker met een arbeidsbeperking?”

Highlights uit de literatuur

Literatuur laat zien dat een aantal jaren een tendens te zien is dat steeds meer HRM-activiteiten overgedragen worden naar het lijnmanagement. Leidinggevenden/lijnmanagers worden vandaag de dag gezien als een steeds belangrijkere speler bij het effectief implementeren van HRM-praktijken (Bos-Nehles, van Riemsdijk, Looise, 2013). De essentiële rol van leidinggevenden bij de implementatie van het HRM-beleid staat in het concept ‘peoplemanagement’ ook centraal (Vandenabeele, Leisink & Knies, 2013). Peoplemanagement verwijst zowel naar de toepassing van HRM-activiteiten door leidinggevenden als naar het leiderschapsgedrag dat zij hierbij vertonen (Purcell & Hutchinson, 2007). In hoeverre leidinggevenden in staat worden gesteld om peoplemanagement-activiteiten uit te voeren kan inzichtelijk worden gemaakt met de AMO-theorie (Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2001, ontleend aan Boxall & Purcell, 2016). Vooralsnog zijn deze theorieën amper in relatie gebracht met de doelgroep ‘medewerkers met een arbeidsbeperking’.

Methodische verantwoording

Momenteel is nog weinig wetenschappelijke kennis beschikbaar ten aanzien van de rol van leidinggevenden in relatie tot de doelgroep ‘medewerkers met een arbeidsbeperking’. Om die reden is vanuit een exploratieve benadering gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode. Het onderzoek is uitgevoerd bij twee casus-organisaties die zich bevinden in zowel de private als non-private sector, UMC Utrecht en ABN AMRO. De onderzoekspopulatie bestond uit zowel

leidinggevend en als medewerkers uit de doelgroep 'medewerkers met een arbeidsbeperking'. In totaal zijn 28 respondenten geïnterviewd. Daaropvolgend zijn de onderzoeksresultaten getoetst in een workshop vanuit werkgeversnetwerk¹, de Normaalste Zaak en bij het MKB-bedrijf, Event Support Holland.

Onderzoeksresultaten

Op basis van de onderzoeksresultaten is op te merken dat leidinggevend en een belangrijke rol aannemen ten aanzien van de uitvoering van peoplemanagement-activiteiten in relatie tot deze kwetsbare groep medewerkers. Door zowel leidinggevend en als medewerkers uit de doelgroep 'medewerkers met een arbeidsbeperking' worden verschillende aspecten benoemd die toegeschreven worden aan hun rol. Merkwaardig is de sterke overlap tussen deze aspecten. Tevens blijken de AMO-variabelen: bereidheid (M) en speelruimte (O) leidinggevend en beter in staat te stellen bij de uitvoering van peoplemanagement-activiteiten. Opvallend is dat leidinggevend en aangeven geen specifieke kennis en vaardigheden nodig te hebben bij de begeleiding van een medewerker met een arbeidsbeperking. Daarentegen worden sommige leidinggevend en wel geschikter beoordeeld in vergelijking tot andere leidinggevend en. Tevens blijkt de medewerker de bekwaamheid (A) van leidinggevend en te kunnen beïnvloeden. Wanneer een medewerker op de hoogte is van zijn/haar belemmeringen in het werk, dan zorgt dat ervoor dat een leidinggevend en geen specifieke kennis en vaardigheden hoeft toe te passen. Bovendien is uit de onderzoeksresultaten op te maken dat organisatiesteun een belangrijke en grote rol speelt, dan vooraf aan de uitvoering van het onderzoek werd verwacht. Organisatiesteun blijkt voor zowel leidinggevend en als medewerkers een bevorderende factor te zijn en heeft een belangrijke invloed op de bekwaamheid (A), bereidheid (M) en speelruimte (O) van leidinggevend en. Dit vindt zijn doorwerking op de uitvoering van peoplemanagement-activiteiten en daaropvolgend de realisering van een duurzame arbeidsplaatsing.

Conclusie en discussie

Dit onderzoek laat zien dat de rol van leidinggevend en bepalend is in het uitvoeren van peoplemanagement-activiteiten. Ten aanzien van deze bevinding blijkt dat in dit onderzoek relationele aspecten daaraan ten grondslag liggen. In hoeverre dit specifiek toe te schrijven is aan deze groep medewerkers is voor zover niet bekend, maar verdient aanbeveling voor verder onderzoek. Daaropvolgend blijken de AMO-variabelen in een belangrijke mate de uitvoering van peoplemanagement-activiteiten te bepalen. Opvallend is dat organisatiesteun voor leidinggevend en in verschillende vormen kan plaatsvinden en daaropvolgend in een belangrijke mate de bekwaamheid (A), bereidheid (M) en speelruimte (O) van leidinggevend en beïnvloedt. Op basis van de gegenereerde empirische onderzoeksresultaten blijkt organisatiesteun de AMO-variabelen ook in een bepaalde mate te kunnen sturen. Deze bevinding kan met dit onderzoek nog niet bevestigd worden, maar is interessant om in vervolgonderzoek verder te bestuderen. Overigens is het relevant om de mate van organisatiesteun in een andere context verder te onderzoeken. Mogelijkerwijs is de kwetsbare groep medewerkers van invloed op het niveau van steun vanuit de organisatie. In aansluiting op deze verkregen wetenschappelijke inzichten kan geconcludeerd worden dat in organisaties, in zowel de publieke- als private sector, bij de uitvoering van dit beleidsthema nog vele kansen liggen. Deze kansen liggen met name in het

¹ Het sfeerverslag van de workshop wordt weergegeven in bijlage 2. Workshop Normaalste Zaak.

geven van organisatiesteun, het creëren van voldoende speelruimte voor leidinggevenden en het creëren van bereidheid bij (andere) leidinggevenden.

1. Probleemanalyse

In de probleemanalyse zal de probleemsituatie, opdrachtbeschrijving en de doelstelling van het adviesrapport worden beschreven. In aansluiting daarop zal het hoofdstuk worden afgesloten met de centrale hoofdvraag van het onderzoek.

1.1 Analyse van de probleemcontext

Organisaties hebben met ingang van de banenafpraak de maatregel opgelegd gekregen om de arbeidsparticipatie van de doelgroep ‘medewerkers met een arbeidsbeperking’ te bevorderen. De doelgroep ‘mensen met een arbeidsbeperking’ betreft in dit adviesrapport mensen van 15-64 jaar met een langdurige ziekte, aandoening of handicap die aangeven hierdoor belemmerd te worden in het uitvoeren of verkrijgen van werk (Adelmeijer, Schenderling, Kok, Sikkema & Vloet, 2014). De banenafpraak² is binnen de Stichting van de Arbeid (Stvda) tot stand gekomen, omdat werkgeversorganisaties en werknemersbonden na de economische crisis tot een gerichte aanpak wilden komen en langere termijn wijzigingen op de arbeidsmarkt wilden afspreken. Bovendien ziet de overheid het als een belangrijke taak om de gevolgen van de crisis voor met name kwetsbare groepen te beperken (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW), 2013). De arbeidsparticipatie van de doelgroep ‘medewerkers met een arbeidsbeperking’ staat namelijk al jaren op een laag niveau. In zijn algemeenheid geldt dat van de mensen die beperkingen ervaren in de werksituatie vanwege gezondheidsproblemen, slechts de helft daadwerkelijk deelneemt aan arbeid. Terwijl van de mensen zonder beperkingen ruim 70 procent participeert aan arbeid (OECD, 2010, ontleend aan Nijhuis, 2015, p.7). Met de banenafpraak is afgesproken dat er vóór 2026 in totaal 125.000 extra banen moeten komen voor mensen met een arbeidsbeperking; 100.000 gerealiseerd door de marktsector en 25.000 door de overheid. Mocht in de zomer van 2017 blijken dat de doelstelling in 2016 niet is gehaald, dan kan het ministerie in 2018 een wettelijk quotum in werking stellen (Rijksoverheid, 2016). De banenafpraak heeft daaropvolgend gezorgd voor een grote omslag in de manier waarop het werk voor mensen met een arbeidsbeperking vormgegeven moet worden. Hoewel de overheid deze doelstelling probeert te sturen, door middel van het aanbieden van financiële prikkels en/of vergoedingen, indiceren cijfers van Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) dat de arbeidsparticipatie van deze doelgroep momenteel nog relatief laag is (CBS, 2016).

Diverse pilots onder werkgevers wijzen uit dat werkgevers wel bereid zijn om mensen met een beperking op te nemen, maar dat zij huiverig zijn om ze blijvend aan te stellen (Zijlstra, Mulders & Nijhuis, 2012). De meeste bedrijven blijken weinig tot geen ervaring te hebben met het werken met mensen met een arbeidsbeperking (Adelmeijer et al., 2014, p.18). Bij veel organisaties, in zowel de publieke- als private sector, komt naar voren dat zij nog zoekende zijn naar mogelijkheden bij het aantrekken en met name het behouden van deze doelgroep medewerkers (Advies, informatie, netwerk voor werkgevers (AWVN), 2015). Bovendien laat een onderzoek van Berenschot (2014), uitgevoerd in opdracht van het AWVN, zien dat alle plaatsingen binnen een organisatie niet leiden tot een duurzame vervulling (Adelmeijer et al., 2014, p.35). Een duurzame plaatsing wordt in dat onderzoek gedefinieerd als de plaatsing van een medewerker met een arbeidsbeperking bij een reguliere werkgever met de intentie dat de plaatsing blijvend is voor onbepaalde tijd. Overigens wordt hieronder verstaan dat de

² De banenafpraak is van toepassing op de volgende doelgroepen: 1. Mensen die onder de Participatiewet vallen en die geen wettelijk minimumloon (WML) kunnen verdienen. 2. Mensen met een Wsw-indicatie 2. 3. Wajongers met arbeidsvermogen. 4. Mensen met een Wiw-baan of ID-baan.

medewerker voor tenminste één jaar op het beoogde niveau functioneert (p.33). Deze definitie zal in dit adviesrapport ook worden gehanteerd. Dat niet alle plaatsingen leiden tot een duurzame vervulling heeft volgens werkgevers, naar hun eigen zeggen, te maken dat er überhaupt weinig vaste contracten worden aangeboden in verband met de economische situatie. Daarnaast maken de bijkomende risico's die kleven aan de extra voorzieningen voor deze medewerkers werkgevers extra voorzichtig (Adelmeijer et al., 2014).

1.2 Aanleiding onderzoek

In aansluiting op bovengenoemde voorbeelden en (wetenschappelijke) argumentatie kan gesteld worden dat sommige organisaties beter slagen in de bevordering van de arbeidsparticipatie van de doelgroep 'medewerkers met een arbeidsbeperking' in vergelijking tot andere organisaties. Momenteel is nog geen eenduidig patroon te vinden welke factoren daarop van invloed zijn. Binnen veel organisaties worden leidinggevenden, ook wel lijnmanagers genoemd, vandaag de dag gezien als een steeds belangrijkere speler bij het effectief implementeren van Human Resource Management (HRM)-praktijken (Bos-Nehles, Riemsdijk & Looise, 2013). Afhankelijk van hun kennis en vaardigheden, motivatie en de geboden mogelijkheden vanuit de organisatie kunnen zij het verschil maken voor medewerkers. Op dit moment wordt de rol van leidinggevenden binnen het publieke vraagstuk: bevordering van de arbeidsparticipatie van de doelgroep 'medewerkers met een arbeidsbeperking', veelal buiten beschouwing gelaten. Aangezien de banenafpraak recentelijk is afgesloten heeft wetenschappelijke literatuur zich hier nog niet opgericht. Desalniettemin heeft de banenafpraak de laatste jaren veel aandacht gekregen binnen organisaties en staat dit publiek vraagstuk hoog op de HRM-agenda.

1.3 Doelstelling onderzoek

Met inachtneming van deze context zal in de vorm van een kwalitatief onderzoek een beter inzicht worden gegeven op wat voor een manier leidinggevenden vorm geven aan de begeleiding van een medewerker met een arbeidsbeperking. Aan de hand van het theoretisch AMO-model wordt bekeken wat voor een (specifieke) kennis en vaardigheden (A) leidinggevenden nodig hebben. In hoeverre leidinggevenden bereid (M) zijn om tot acties over te gaan. Wat voor een mogelijkheid/speelruimte (O) aan leidinggevenden wordt aangeboden en aan welke speelruimte zij zelf behoefte hebben bij de uitvoering van peoplemanagement-activiteiten. De uitvoering van peoplemanagement-activiteiten heeft betrekking op de implementatie van HRM-praktijken en het tonen van leiderschapsgedrag (Purcell & Hutchinson, 2007). Verwacht wordt dat de AMO-variabelen leidinggevenden beter in staat stellen om peoplemanagement-activiteiten uit voeren. Met de verwachting dat dit zal bijdragen aan de realisering van een duurzame arbeidsplaatsing met een medewerker met een arbeidsbeperking'. Dit leidt tot de volgende centrale onderzoeksvraag³:

“Wat is de invloed van de bekwaamheid (A), bereidheid (M) en speelruimte (O) van leidinggevenden op de uitvoering van peoplemanagement-activiteiten bij de realisering van een duurzame arbeidsplaatsing met een medewerker met een arbeidsbeperking?”

³ Conceptueel model van het onderzoek wordt weergegeven in bijlage 1. Conceptueel model.

2. Plan van aanpak

Aansluitend op de probleemanalyse van het onderzoek wordt in de volgende paragraaf een beschrijving gegeven van het plan van aanpak.

2.1 Onderzoeksstrategie

Om tot een passend advies te komen is dit onderzoek vanuit een exploratieve onderzoeksbenadering uitgevoerd. Op dit moment is nog weinig (wetenschappelijke) kennis beschikbaar met betrekking tot de rol van leidinggevendenden bij de realisering van een duurzame arbeidsplaatsing met een medewerker met een arbeidsbeperking. Het onderzoek is om die reden exploratief van aard. Aangezien het onderzoeksveld nog verder verkend ofwel geëxploreerd moest worden is in aansluiting daarop gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode. In de kwalitatieve onderzoeksmethode staat het beschrijven, interpreteren en verklaren van gedragingen, ervaringen, belevingen en 'producten' door werkwijzen die de natuurlijke omgeving zo min mogelijk verstoren centraal. Om tot een passend advies te komen is in de vorm van een kwalitatieve onderzoeksmethode gesproken met zoveel mogelijk leidinggevendenden en medewerkers uit de doelgroep 'medewerkers met een arbeidsbeperking'. De respondenten die voor het onderzoek zijn gebruikt worden in de volgende sub-paragraaf toegelicht.

2.2 Onderzoekspopulatie

Voor het creëren van een zo goed mogelijk beeld ten aanzien van de rol van leidinggevendenden zijn zowel leidinggevendenden als medewerkers uit de doelgroep 'medewerkers met een arbeidsbeperking' geïnterviewd. De onderzoekspopulatie van dit onderzoek bestond om die reden uit twee verschillende groepen respondenten, afkomstig van twee verschillende casus-organisaties uit zowel de private sector als non-private sector.

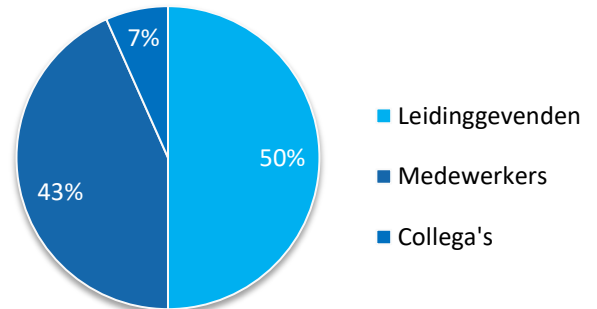
De twee deelnemende organisaties zijn geselecteerd op basis van verschillende criteria. Gedurende de uitvoering van het onderzoek is gezocht naar organisaties die al enige ervaring hebben op het gebied van 'inclusief ondernemen'⁴. Allereerst is gekeken naar organisaties die een speciaal organisatiebeleid hebben ingevoerd en in aansluiting daarop organisatiedoelstellingen hebben opgesteld. In dit onderzoek maakten beide organisaties gebruik van een specifiek organisatiebeleid. Tevens wordt in beide organisaties ieder jaar gestuurd op het behalen van een vastgesteld percentage. Voor de onderzoeker was dit een belangrijke selectie-eis, omdat deze (HRM)-maatregelen aantonen dat de organisaties een bepaalde intentie hebben ten aanzien van de bevordering van de arbeidsparticipatie van de doelgroep 'medewerkers met een arbeidsbeperking'. Daaropvolgend is bekeken of de organisatie was opgenomen in het werkgeversnetwerk van de Normaalste Zaak⁵ en daarin een actieve rol op zich nam. Organisaties kunnen vrijwillig deelnemen aan dit werkgeversplatform. Deelname aan dit platform gaf de onderzoeker bevestiging dat de organisaties de

⁴ De kern van inclusief werkgeverschap is het maken van ruimte in de organisatie voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Vanuit de werkgever zal er anders gekeken worden naar het werk dat moet worden gedaan en naar de mensen die het werk moeten uitvoeren (werkgevers gaan inclusief AWWN, 2015).

⁵ De Normaalste Zaak is een groeiend netwerk van bijna 500 MKB-ondernemers en grote werkgevers. In samenwerking met deze 500 MKB-ondernemers en grote werkgevers bouwt de Normaalste Zaak aan een inclusieve arbeidsmarkt. Onder de naam 'de 99van' initieert De Normaalste Zaak in samenwerking met regionale werkgeversverenigingen daadkrachtige, herkenbare lokale netwerken in Nederland (Normaalste Zaak, 2017).

arbeidsparticipatie van de doelgroep ‘medewerkers met een arbeidsbeperking’ serieus nemen en zich daarvoor willen inzetten. De organisaties zijn verworven via het werkgeversnetwerk, de Normaalste Zaak en via het eigen netwerk van de onderzoeker. Op basis van deze selectie-eisen is uiteindelijk gekozen voor UMC Utrecht en ABN AMRO.

In aansluiting op de selectie-eisen van de deelnemende organisaties is daaropvolgend vanuit de organisaties een oproep gedaan voor deelname aan het onderzoek. Respondenten hebben vervolgens contact opgezocht. Voor het waarborgen van de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek is vooraf aan de uitvoering van het onderzoek de eis gesteld om per organisatie minstens vier leidinggevenden en vier medewerkers met een arbeidsbeperking te interviewen. Uiteindelijk zijn in totaal 31 interviews afgenomen, waarvan 15 interviews met leidinggevenden, 13 interviews met medewerkers en twee interviews met collega’s van de desbetreffende medewerker.



2.3 Dataverzameling

De kwalitatieve onderzoeksmethode heeft plaatsgevonden in de vorm van interviews. Er is gekozen voor het afnemen van interviews, omdat deze vorm van onderzoek een beter inzicht geeft in de beleving en ervaring vanuit het perspectief van de geïnterviewde. De interviews hebben plaatsgevonden in de periode van 1 mei tot 9 juni. De interviews zijn allemaal vastgelegd met een audiorecorder, waarvoor van tevoren toestemming is gevraagd. Omwille van het uitsluiten van sociaal wenselijke antwoorden zijn de interviews met de leidinggevenden apart afgenomen van de medewerkers uit de doelgroep ‘medewerkers met een arbeidsbeperking’.

Voorafgaand aan de interviews hebben verkennende gesprekken plaatsgevonden met de organisaties: IT Specialisterren, ABN AMRO, KPMG, UMC Utrecht, Piipol en de Normaalste Zaak. Deze gesprekken hebben om meerdere redenen plaatsgevonden. Zo wilde de onderzoeker een beter inzicht krijgen ten aanzien van de doelgroep ‘medewerkers met een arbeidsbeperking’. Daarnaast wilde de onderzoeker vanuit verschillende gezichtspunten een beter inzicht krijgen tot de dilemma’s en belemmerende factoren met betrekking tot de plaatsing van een medewerker met een arbeidsbeperking. Tevens kon met het afnemen van deze gesprekken bekeken worden op wat voor een manier de bevordering van de arbeidsparticipatie van deze doelgroep medewerkers in organisaties wordt opgepakt. Op basis van deze gesprekken is meer inzicht verkregen welke factoren van invloed zijn op de begeleiding/aansturing van een medewerker uit de doelgroep ‘medewerkers met een arbeidsbeperking’ en welke actoren daar een belangrijke invloed op hebben. Dit verkregen inzicht heeft naast het literatuuronderzoek als basis gefungeerd voor de verdere exploratie van het onderzoek en het opstellen van de topiclijsten. De topiclijsten zijn gehanteerd bij het afnemen van de interviews.

Afgeleid van het theoretisch kader en in aansluiting op de hoofd- en deelvragen is de topiclijst voor de interviews opgesteld. Aangezien dit onderzoek exploratief van aard is kende de topiclijst

in dit onderzoek een iteratief karakter en fungeerde de topiclijst als een geheugensteun. Voor het waarborgen van de validiteit van de interviews zijn voorafgaand aan de uitvoering van het onderzoek twee proefinterviews afgenomen, ook wel cognitieve interviews genoemd (Conrad & Blair, 1996, Blair & Presser, 1993, geciteerd uit Desimone & LeFoch, 2004). Deze twee interviews zijn afgenomen bij zowel een leidinggevende en een medewerker met een arbeidsbeperking, afkomstig van een andere organisatie.

2.4 Data-analyse

De processen: dataverzameling- en analyse zijn gedurende het onderzoek reeds afgewisseld. Op die manier is ruimte gecreëerd voor constante vergelijking. Boeije (2010) benadrukt constante vergelijking als belangrijk principe in het doen van onderzoek. Wanneer nieuwe data zijn verzameld, werden die vergeleken met de data die al waren verzameld en al tussentijds waren geanalyseerd. Dit zorgt ervoor dat patronen tussen verschillende categorieën kunnen worden ontdekt. Tevens in de relaties tussen deze categorieën. Alvorens een interview is afgenomen is deze aan de hand van de opname helemaal uitgewerkt. Dit wordt volgens Hijmans en Wester (2006) ook wel transcriberen genoemd. Op die manier wordt gestreefd naar het niet verliezen van relevante informatie. In de transcripten van de interviews zijn ook de non-verbale gedragingen van de respondenten vermeld. Op die manier kan voor de lezer een volledig en goed beeld gecreëerd worden ten opzichte van het gesprek tussen onderzoeker en respondent.

2.5 Rol van onderzoeker

Voorafgaand aan de uitvoering van het onderzoek was de onderzoeker zich bewust van 'gevoelige' onderwerpen. Overeenkomstig met Boeije (2010) bestaat in kwalitatief onderzoek de kans dat 'gevoelige' onderwerpen ter discussie worden gesteld en dat respondenten hier niet positief tegenover staan (p.48). Respondenten kunnen in dat geval ervoor kiezen om daar niks over te vertellen. Aangezien dit onderzoek zich specifiek richt op de rol van leidinggevend was de onderzoeker erop bedacht dat onderwerpen, zoals de aard van de arbeidsbeperking of het geven van een kritische reflectie ten opzichte van de leidinggevende 'gevoelige' onderwerpen van discussie kunnen zijn. Om die reden werd telkens aan het begin van de interviews de anonimiteit en privacy benadrukt. De onderzoeker streefde op die manier naar het creëren van een veilige omgeving. Daarnaast heeft de onderzoeker getracht geen suggestieve vragen te stellen en zonder waardeoordeel vragen te stellen. De onderzoeker heeft deze objectiviteit gewaarborgd door de interviews tussendoor al te transcriberen, waardoor een mogelijkheid tot reflectie werd gecreëerd.

Aangezien de onderzoeker in kwalitatief onderzoek gezien kan worden als het eigen meetinstrument was het voor dit onderzoek bevorderend dat de onderzoeker niet werkzaam was binnen de twee casus-organisaties. Dit maakt het voor de onderzoeker makkelijker om zo objectief mogelijk te zijn en afstand te bewaren ten opzichte van de organisatie.

De groep respondenten van dit onderzoek betreft voor een gedeelte medewerkers met een arbeidsbeperking. In de communicatie ten aanzien van deze groep medewerkers zijn uiteindelijk weinig aanpassingen verricht, omdat mensen met een verstandelijke en/of psychische beperking niet voorkwamen. De enige en grote aanpassing tijdens een interview was de aanwezigheid van een tolk. Overige en enkele aanpassingen in de communicatie was het regelmatig toetsen van vragen of ze goed werden begrepen, het laten vallen van stiltes, het geven van voorbeelden bij bepaalde vragen en het nemen van meer tijd/rust.

3. Onderzoeksresultaten

Om tot een passend advies te komen zijn interviews afgenomen met zowel leidinggevendenden als medewerkers uit de doelgroep ‘medewerkers met een arbeidsbeperking’. De uitkomsten en resultaten van het onderzoek worden in dit hoofdstuk weergegeven. Allereerst zal een toelichting worden gegeven op de rol van leidinggevendenden bij de begeleiding van een medewerker met een arbeidsbeperking (4.1). In aansluiting daarop worden de AMO-variabelen toegelicht bij de begeleiding van een medewerker met een arbeidsbeperking (4.2). Daaropvolgend wordt beschreven op wat voor een manier organisaties ondersteuning verlenen (4.3). Het hoofdstuk wordt afgesloten met de ervaringen van medewerkers uit de doelgroep ‘medewerkers met een arbeidsbeperking’ (4.4).

3.1 Rol leidinggevendenden

Op basis van verschillende theorieën en de wetenschappelijke literatuur blijkt een belangrijke rol weggelegd voor leidinggevendenden, bij zowel de implementatie van verschillende HR-praktijken als bij het tonen van leiderschapsgedrag. Om erachter te komen of deze rol ook toegekend kan worden aan leidinggevendenden bij de begeleiding van een medewerker met een arbeidsbeperking is vooraf aan de uitvoering van dit onderzoek de volgende empirische deelvraag opgesteld:

“Wat voor een betekenis geven leidinggevendende aan hun rol bij de realisering van een duurzame arbeidsplaatsing met een medewerker met een arbeidsbeperking?”.

In aansluiting daarop worden door leidinggevendenden verschillende aspecten benoemd die volgens hen toegekend kunnen worden aan hun rol bij de begeleiding van een medewerker met een arbeidsbeperking. Over het algemeen zien leidinggevendenden hun verantwoordelijkheid liggen bij het zorgdragen en aansturen van het team, het waarborgen van een prettige werksfeer en het regelen van alle faciliteiten voor het team. Tevens wordt het stimuleren van de ontwikkeling als verantwoordelijkheid benoemd. Bovendien proberen leidinggevendenden hun betrokkenheid te tonen bij het werk van de medewerkers. In sommige gevallen heeft deze betrokkenheid zelf betrekking op de privé-situatie van de medewerker. Leidinggevendenden geven in interviews aan dat bovengenoemde aspecten gelden voor alle medewerkers in het team. Ten aanzien van een medewerker met een arbeidsbeperking gelden soortgelijke verantwoordelijkheden, maar uit zich in sommige situaties op een andere manier. De belangrijkste aspecten ten aanzien van de rol van de leidinggevendende, in relatie met deze specifieke doelgroep medewerkers, bestaan uit het creëren van een open & eerlijke sfeer, het stellen van grenzen, bieden van rust, veiligheid en vertrouwen, het verdedigen van de medewerker in ongemakkelijke situaties en het regelen van faciliteiten. Deze aspecten worden in de volgende sub-paragrafen nader toegelicht en beschreven.

3.1.1 Open & eerlijkheid

Het creëren van open en eerlijke sfeer wordt door leidinggevendenden specifiek toegekend aan hun rol bij de begeleiding van een medewerker met een arbeidsbeperking. Met het creëren van een open en eerlijke sfeer wordt gerefereerd naar verschillende aspecten. Zo wordt met open en eerlijkheid gestoeld op de open communicatie binnen een team, maar bijvoorbeeld ook het bespreken welke factoren te relateren zijn aan de handicap en welke niet. Voor de realisering

van een duurzame arbeidsplaatsing, maar ook voor de sfeer in het team is het van belang dat verschillende zaken worden besproken. Aangezien medewerkers met een arbeidsbeperking niet altijd in staat zijn om de totale werkcapaciteit op zich te nemen is het van belang dat dit op een goede manier gecommuniceerd wordt met de andere teamleden.

RespondentL14: *“Het is een teaminspanning. Zo’n iemand wordt namelijk onderdeel van het team en het wordt pas succesvol als het team dit ook opvangt. Niet de leidinggevende”.*

Uit de interviews is op te maken dat collega’s het extra werk niet als een opoffering zien als dit soort zaken open en eerlijk met elkaar worden besproken. Het creëren van een open en eerlijke sfeer kan volgens leidinggevendenden gecreëerd worden door het bespreekbaar maken van de plaatsing van een medewerker met een arbeidsbeperking in het team. Dit kan zich uiten op verschillende manieren, zoals het ophangen van een bord met de mededeling dat een dove medewerker wordt aangesteld of door het rondsturen van een ‘gebruiksaanwijzing’ van een medewerker met autisme. Tevens worden zaken, zoals de voortgang, aanpassingen die verricht moeten worden aan de werkplek of welke fouten te relateren zijn aan de beperking bespreekbaar gemaakt.

RespondentL11: *“Ja dit bespreken we samen. Er wordt eigenlijk niks onder stoelen en banken geschoven. Er wordt ook besproken welke dingen te relateren zijn aan zijn handicap”.*

Overigens blijkt dat in de meeste teams al een open en eerlijke sfeer aanwezig was voordat de desbetreffende medewerker geplaatst werd. Volgens leidinggevendenden is deze open en eerlijke sfeer op een organische manier ontstaan. Toch is uit deze interviews op te maken dat leidinggevendenden al verschillende voorzieningen hadden getroffen, zoals het inplannen van een dag-/weekstart of het inplannen van feedbackbijeenkomsten met of zonder coach. Daar staat tegenover dat niet alle teams al samenwerkten met een medewerker met een arbeidsbeperking. Voor sommige teams was de plaatsing van een medewerker met een arbeidsbeperking een eerste ervaring. In aansluiting daarop kan niet opgemaakt worden dat teams met ervaring het beter doen in vergelijking tot teams zonder ervaring. Daar staat wel tegenover dat bij alle succesvolle plaatsingen een open en eerlijke sfeer in het team aanwezig was.

RespondentL7: *“Niemand zal ooit tegen hem zeggen: “he daar heb je die rare!” Nee, absoluut niet, omdat iedereen ook weet wat het precies is. Als niemand zou weten wat het is en de bepaalde gedragingen die hij vertoont, dan zouden mensen hem vreemd kunnen vinden. Bij de medewerker is dat helemaal niet aan de orde, omdat er heel open gecommuniceerd is”.*

Bovendien geven leidinggevendenden van succesvolle plaatsingen aan zich zo weinig mogelijk te bemoeien met de sturing van het team. Deze leidinggevendenden bieden veel vrijheid in het team aan. Medewerkers en de desbetreffende medewerker met arbeidsbeperking mogen in deze teams zelf bepalen op wat voor een manier zij werkzaamheden oppakken. Een mislukte plaatsing van een medewerker met een arbeidsbeperking is volgens leidinggevendenden toe te schrijven aan de verzwijging ten aanzien van de arbeidsbeperking.

RespondentL5: *“Ik heb regelmatig bij haar aangegeven dat zij een makkelijkere positie zou kunnen krijgen in het team als zij open en eerlijk zou zijn over haar beperking”.*

3.1.2 Stellen van grenzen

Op basis van de gesprekken blijkt dat de desbetreffende medewerkers, in verband met hun arbeidsbeperking, niet in staat zijn om de totale werkcapaciteit op zich te nemen. Dat neemt niet weg dat ze niet gemotiveerd en gedisciplineerd zijn. Bijna alle leidinggevenden hebben in de interviews aangegeven dat zij de medewerker eerder moeten afremmen, dan stimuleren in vergelijking tot de medewerkers zonder beperking. Gezien de arbeidsbeperking van de medewerker zorgt dat ervoor dat leidinggevenden duidelijke grenzen moet stellen voor de medewerker. Het stellen van grenzen wordt door leidinggevenden gezien als het bewaken van de gewerkte uren en de energiebalans van de medewerker. Tevens het maken van de juiste inschatting ten aanzien van de projecten die opgepakt moeten worden. Met name bij medewerkers die de arbeidsbeperking nog niet hebben geaccepteerd of nog weinig kennis hebben ten aanzien van zijn/haar eigen arbeidsbeperking is het stellen van grenzen van belang.

RespondentL10: *“Bij haar moet ik eigenlijk meer bewaken van haar eigen rust. Zij werkt namelijk maar 4 uurtjes per dag en daarna is dan ook echt op. Als ik haar er bijvoorbeeld niet op attendeer, dan blijft zij doorwerken en qua energieniveau moet zij het dan inleveren”.*

Het stellen van grenzen in het werk van de medewerker is om twee redenen van belang. Ten eerste is de leidinggevende verantwoordelijk voor het bewaken van de werkverdeling in het team. Ten tweede moet de werk/privébalans van de desbetreffende medewerker in evenwicht gehouden worden. Vanuit dit oogpunt is een belangrijke rol weggelegd voor leidinggevenden. Voor leidinggevenden is het de uitdaging dat de desbetreffende medewerker in voldoende mate wordt uitgedaagd, maar dat het extra werk niet op de schouders van de andere teamleden terecht komt, mocht de medewerker uitvallen.

RespondentL8: *“Mijn rol heb ik genomen in het stellen van de grenzen. Het moet natuurlijk niet zo zijn dat het hele team zich moet gaan bekommeren om de medewerker”.*

Tevens blijkt dat leidinggevenden telkens een juiste inschatting moeten maken bij het stellen van grenzen. Het maken van de juiste inschatting komt op basis van de data-analyse als één van de meest voorkomende dilemma's naar voren. Met het maken van de juiste inschatting wordt gerefereerd naar het inschatten van de juiste werk/privébalans voor de medewerker, maar ook welke fouten te relateren zijn aan het functioneren van de medewerker of aan de beperking. Iedere situatie moet weer opnieuw bekeken en beoordeeld worden.

3.1.3 Het geven van vertrouwen, rust en veiligheid

Het geven van vertrouwen, rust en veiligheid kan vanuit verschillende perspectieven bekeken worden. Met het geven van vertrouwen wordt gerefereerd naar het uitzetten van een bepaalde koers en vervolgens het geven van volledige vrijheid aan medewerkers. Daarnaast zien leidinggevenden hun rol ook liggen bij het geven van rust. In sommige gevallen verloopt de plaatsing van een medewerker niet altijd soepel. In de meeste gevallen heeft dat te maken met organisatorische factoren, zoals een reorganisatie. In zulke gevallen hebben leidinggevenden aangegeven dat ze de medewerker terugnemen in het team, totdat de rust is teruggekeerd.

RespondentL8: *“Uiteindelijk heb ik de medewerker weer onder mijn hoede genomen. Dat heb ik ook in overleg gedaan, totdat er weer meer ruimte is op die afdeling. Je ziet dan ook dat dat soort dingen niet lekker lopen. Zeker bij de medewerker, waarbij het zo belangrijk is”.*

Daarnaast proberen leidinggevenden ook rust aan te bieden in de vorm van het aanbieden van een vast arbeidscontract. Een aantal leidinggevenden hebben in de interviews aangegeven dat ze het van belang vinden dat een medewerker met een arbeidsbeperking zich veilig moet voelen in het team en dat dingen niet onder stoelen en banken geschoven moet worden. Het bieden van veiligheid heeft vanuit dit perspectief veel overlap met het creëren van een open en eerlijke sfeer in het team.

RespondentL11: *“Ik wil hem in ieder geval het gevoel geven dat de organisatie het beste met hem voor heeft en dat we graag met hem willen werken. Dat kan in ons team zijn, maar dat kan ook elders in de organisatie”.*

3.1.4 Verdediging

Gezien de kwetsbare positie van de desbetreffende medewerker geven een aantal leidinggevenden aan, de medewerker in sommige gevallen te moeten verdedigen. Met het aspect: ‘verdedigen’ wordt gerefereerd naar het overtuigen van het hogere management voor bijvoorbeeld het verlengen van een arbeidscontract, maar bijvoorbeeld ook bij het oplossen van conflicten tussen collega’s en de desbetreffende medewerker.

RespondentL5: *“Ik denk niet dat ik haar anders heb behandeld, maar ik denk wel dat ik haar af en toe heb moeten verdedigen. Dat kwam ook doordat ze zelf niet wilde praten over haar beperking”.*

Sommige collega’s buiten het team zijn niet altijd op de hoogte van de arbeidsbeperking van een medewerker. Dit kan ervoor zorgen dat er situaties ontstaan, waarbij andere medewerkers de medewerker met arbeidsbeperking niet altijd begrijpen en op een verkeerde manier aanspreken. Uit gesprekken met leidinggevenden blijkt dat dit soort situaties vaak voorkomen bij mensen met autisme. Onder het aspect: ‘verdediging’ valt ook het regelen van aanpassingen op een werkplek. In sommige gevallen verloopt het verrichten van aanpassingen niet altijd soepel. Dit zorgt ervoor dat leidinggevenden, vanuit hun positie, het hogere management moeten overtuigen of moeten ‘verdedigen’ dat een werkplek voor de medewerker goed geregeld wordt. Het regelen van faciliteiten en aanpassingen wordt in de volgende sub-paragraaf nader toegelicht.

RespondentL6: *“Bijna niemand wilde toen meewerken aan het passend maken van de werkplek. Als dit nog te ver was doorgedaan, dan had ik de medewerker ook de krant laten opzoeken. In zo’n geval moet je wel stoere mannen/vrouwentaal ophangen om dan binnen de organisatie iets gedaan te krijgen”.*

3.1.5 Regelen faciliteiten

Op basis van de interviews blijkt dat de plaatsing en begeleiding/aansturing van een medewerker met een arbeidsbeperking niet altijd even soepel verloopt in vergelijking tot andere medewerkers. Wanneer een medewerker met een arbeidsbeperking geplaatst wordt, dan moet vaak het één en ander voor deze medewerker georganiseerd en aangepast worden. Hierbij valt te denken aan het regelen van een nieuwe bureaustoel of een speciaal raamschermbeschermer tegen het zonlicht. In dit soort situaties is de leidinggevende de aangewezen persoon om deze aanpassingen te regelen en aan te schaffen.

RespondentL12: *“Er zijn dus wel degelijk aanpassingen getroffen. Ik ben een enorme improvisator, maar eigenlijk hoort dat niet”.*

3.1.6 Samenvatting

Op basis van bovengenoemde punten kan gesteld worden dat leidinggevenden een belangrijke rol aannemen ten aanzien van de begeleiding van een medewerker met een arbeidsbeperking. Aspecten, zoals het creëren van een open en eerlijke sfeer, stellen van grenzen, het geven van vertrouwen, rust en veiligheid, verdedigen van de medewerker en het regelen van faciliteiten worden toegekend aan de rol van leidinggevende.

3.2 Beïnvloedende factoren ten aanzien van de leidinggevende

In aansluiting op de rol van leidinggevenden is daaropvolgend onderzoek verricht naar de factoren die leidinggevenden beter in staat kunnen stellen in het begeleiden van een medewerker met een arbeidsbeperking. Met de verwachting dat dit zal bijdragen aan de realisering van een duurzame arbeidsplaatsing met een medewerker met een arbeidsbeperking'. In aansluiting op deze verwachting is vooraf aan de uitvoering van dit onderzoek de volgende empirische deelvraag opgesteld:

“Welke factoren zijn volgens leidinggevenden van invloed op de begeleiding/aansturing van een medewerker met een arbeidsbeperking?”

Aansluitend op bovengenoemde empirische deelvraag is aan de hand van de AMO-theorie bekeken in hoeverre de bekwaamheid (A), bereidheid (M) en speelruimte (O) van leidinggevenden van invloed zijn op de begeleiding van een medewerker met een arbeidsbeperking. Deze factoren worden in de volgende sub-paragrafen toegelicht.

3.2.1 Bekwaamheid

Ten aanzien van de bekwaamheid (A) is gevraagd in hoeverre leidinggevenden zich bekwaam voelen om een medewerker met een arbeidsbeperking te begeleiden en welke kennis en vaardigheden hen daartoe in staat stellen. In aansluiting op deze vragen kwam aan de hand van de gesprekken naar voren dat leidinggevenden geen specifieke kennis en vaardigheden nodig hebben bij de begeleiding van een medewerker met een arbeidsbeperking. Daarentegen komt wel naar voren dat de ene leidinggevende zichzelf geschikter vindt in vergelijking tot andere leidinggevenden.

RespondentL13: *“Qua kennis en vaardigheden denk ik wel dat ik daarmee goed zit. Ik heb nooit echt het gevoel gehad dat daar een gap tussen zat. Ik geef altijd feedback aan iedereen, maar vraag ook feedback aan anderen”.*

Daarnaast zijn op basis van de gesprekken met zowel leidinggevenden als medewerkers een aantal bevorderende aspecten te onderscheiden ten aanzien van de bekwaamheid (A) van leidinggevenden. Voor medewerkers met een arbeidsbeperking werkt het bevorderend als leidinggevenden daadkrachtig zijn, flexibel, gemotiveerd, meer tijd en geduld hebben en vertrouwen tonen in de medewerker. Deze aspecten komen grotendeels overeen met de aspecten ten aanzien van de rol van de leidinggevende.

RespondentL4: *“Ik wil er ook wel voor haar kunnen zijn bij het inwerken. Om die reden vind ik het dan ook van belang om niet te overhaasten. Zeker in deze doelgroep vind ik het van belang om echt even de tijd te nemen”.*

Overigens komt uit de gesprekken met leidinggevenden duidelijk naar voren dat alle leidinggevenden een bepaalde mate van ervaring bezitten met betrekking tot het aansturen van een team. In sommige gevallen hebben leidinggevenden ook ervaring ten aanzien van de aansturing van de specifieke doelgroep ‘medewerkers met een arbeidsbeperking’. Over het algemeen hebben alle leidinggevenden gemiddeld tien jaar ervaring op het gebied van aansturen van een team. Op basis van die ervaring geven zij aan zich bekwaam te voelen om een medewerker met een arbeidsbeperking te begeleiden. Behalve het aspect: ‘ervaring’ is het ook opvallend dat veel leidinggevenden een achtergrond bezitten in coaching of veelal zelfreflectie toepassen ten aanzien van hun leiderschapstijl.

RespondentL3: *“Ik heb een coachachtergrond. Met coaching gaat het natuurlijk heel erg over jezelf, dus op die manier heb ik veel zelfkennis opgehaald. Ik vind dat namelijk heel belangrijk in de communicatie met anderen”.*

Door het centraal stellen van de mens en veelal coachingvaardigheden toe te passen hebben leidinggevenden het idee dat zij een toegevoegde waarde kunnen bieden ten aanzien van de begeleiding van een medewerker. Daarnaast wordt door veel leidinggevenden aangegeven dat het ook een kwestie betreft van: ‘gewoon doen’. Volgens leidinggevenden ben je nooit klaar om iemand ‘perfect’ te begeleiden en zal je de begeleiding/aansturing ‘gewoon’ moeten oppakken. Op basis van deze respons kan opgemaakt worden dat de bekwaamheid (A) veelal samenhangt met de bereidheid (M) van leidinggevenden. In de meeste gevallen voelen leidinggevenden een sterke intrinsieke motivatie om medewerkers uit de doelgroep ‘medewerkers met een arbeidsbeperking’ te begeleiden. Alle leidinggevenden dragen de bevordering van de arbeidsparticipatie van deze groep mensen een warm hart toe en willen daarvoor een stapje extra zetten. Veel leidinggevenden omschreven zich in de interviews als coachende leidinggevende of peoplemanager.

RespondentL3: *“De intrinsieke motivatie moet er wel zijn en ik ben daarin ook niet gemiddeld”.*

Bovendien blijkt, op basis van de interviews, dat de bekwaamheid (A) van leidinggevenden beïnvloedt kan worden door de soort arbeidsbeperking van de medewerker en in hoeverre de medewerker daar zelf van op de hoogte is. Wanneer een medewerker alleen te maken heeft met een lichamelijke beperking, dan zijn aanpassingen ten aanzien van de werkplek al voldoende. In het geval van autisme of een fysieke aandoening worden andere kennis en vaardigheden gevraagd. In dat soort situaties wordt de jobcoach, door leidinggevenden, als een belangrijke actor gezien. De jobcoach is in bepaalde situaties vaak beter op de hoogte van de arbeidsbeperking van de medewerker en aansluitend op de belemmeringen in het werk. Een jobcoach biedt ondersteuning door de medewerker te sturen in bepaalde taken, maar bijvoorbeeld ook in de communicatie naar andere collega’s of de leidinggevende. Tevens kan de jobcoach veel inzicht en kennis bieden aan de leidinggevende ten aanzien van de arbeidsbeperking. Op die manier kan de leidinggevende ook van de jobcoach leren en bekijken op wat voor een manier hij/zij bepaalde situaties de volgende keer beter kan oppakken.

RespondentL7: *“De jobcoach begeleidt dit dan en bekijkt ook wanneer het met hem minder goed gaat. Zij bekijkt dan of hij teveel taken heeft of niet. Het is voor de medewerker zeker goed dat ik via de jobcoach ook wel wat dingen hoor, omdat hij dit niet allemaal aan mij verteld”.*

Behalve de jobcoach is het tevens bevorderend als de medewerker zelf over voldoende kennis beschikt ten aanzien van zijn/haar arbeidsbeperking. Wanneer dit het geval is, dan kan de medewerker zelf zijn/haar beperkingen en grenzen goed aangeven en daaropvolgend bewaken. In zo'n geval hoeft een leidinggevende dit alleen nog maar in de gaten te houden. Dit zorgt er vervolgens voor dat geen speciale kennis en vaardigheden nodig zijn, ten aanzien van de leidinggevende om de begeleiding/aansturing van een medewerker met een arbeidsbeperking vorm te geven.

3.2.2 Bereidheid

In aansluiting op de bekwaamheid (A) is de bereidheid (M) van leidinggevenden nader onderzocht. Ten aanzien van dit aspect is gevraagd in welke mate leidinggevenden zich bereid voelen om leiding te geven aan een medewerker met een arbeidsbeperking. In aansluiting daarop is door alle leidinggevenden in de gesprekken aangegeven dat zij een medewerker met een arbeidsbeperking hebben aangesteld in het team, omdat zij deze mensen graag een kans willen geven.

RespondentL3: *“Dit is een doelgroep die niet zo gezien wordt en ik wil daar dan ook aan bijdragen, zodat deze doelgroep ook wel van degelijke toegevoegde waarde kan zijn in de organisatie”.*

Aspecten, zoals het stimuleren van diversiteit of het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid zijn in de interviews veelal teruggekomen. Tevens kwam een ander opvallend aspect naar boven. Een aantal leidinggevenden hebben aangegeven een medewerker met een arbeidsbeperking te hebben geplaatst, omdat een familielid of vriend/vriendin ook te maken heeft met een beperking/handicap. Daaropvolgend hebben deze leidinggevenden zelf gezien waar zo'n iemand in belemmerd kan worden. Dit zorgt ervoor dat deze leidinggevenden zich verantwoordelijk voelen voor deze groep mensen en willen om die reden een stapje extra zetten. Overigens is deze intrinsieke motivatie terug te zien in het hele verdere proces van begeleiding van een medewerker met een arbeidsbeperking. In veel gevallen vraagt de begeleiding wat meer tijd en geduld vanuit de leidinggevende. Daarentegen komt uit de interviews naar voren dat leidinggevenden deze tijd en geduld daarvoor willen opbrengen. Het nemen van meer tijd en het opbrengen van meer geduld wordt door leidinggevenden niet als belemmerend gezien.

RespondentL14: *“Hij is slim genoeg om het te begrijpen, maar het is dan to much information. Je tekent dat dan twee of drie keer uit. Zo simpel is het dan ook weer, want als hij het heeft, dan heeft hij het ook. Daar houd ik rekening mee”.*

In de vorige paragraaf is al eerder aangegeven dat bekwaamheid (A) en bereidheid (M) met elkaar in verband gebracht kunnen worden. Veel leidinggevenden hebben aangegeven dat zij de begeleiding van een medewerker met een arbeidsbeperking zien als een proces van 'doen'. Tevens blijkt op basis van gesprekken dat minder ervaren leidinggevenden net zo goed tegen

bepaalde obstakels aanlopen in vergelijking tot minder ervaren leidinggevend. De tijd en het geduld, die voortvloeit uit de motivatie van de leidinggevende, zorgt ervoor dat bepaalde problemen opgelost worden of dat naar een passende manier van werken gezocht wordt.

3.2.3 Speelruimte

Ten slotte is de speelruimte (O) van leidinggevend nader onderzocht. In de interviews met leidinggevend is gevraagd wat voor een speelruimte (O) wordt aangeboden vanuit de organisatie bij de begeleiding met een medewerker met een arbeidsbeperking. Daarnaast is ook bekeken welke speelruimte (O) leidinggevend graag aangeboden willen krijgen. In aansluiting daarop hebben leidinggevend aangegeven dat ze de grootte van de organisatie als een bevorderende factor zien ten aanzien van de speelruimte. Volgens hen kan een grotere organisatie meer mogelijkheden creëren in vergelijking tot kleinere organisatie. Met deze mogelijkheden wordt gerefereerd naar opleidingstrajecten waar medewerkers uit de doelgroep 'medewerkers met een arbeidsbeperking' aan kunnen deelnemen. Tevens blijkt dat in beide organisaties makkelijk een functie gecreëerd kan worden. Dit heeft er mee te maken dat in beide organisaties verschillende werkzaamheden blijven liggen die goed op te vangen zijn door een medewerker met een arbeidsbeperking. Behalve de opleidingstrajecten en de verschillende soorten werkzaamheden bieden grote organisaties, volgens leidinggevend, ook veel mogelijkheden omdat er in verhouding snel en makkelijk aanpassingen aan werkplekken verricht kunnen worden.

RespondentL1: "Wanneer je in de 'normale' wereld solliciteert en je geeft aan dat je met je suikerziekte niet volledig kan werken, dan zullen de meeste (kleine) werkgevers daar niet op te wachten. Deze bedrijven hebben namelijk een bepaalde bedrijfsvoering. Een grote organisatie kan dat in die zin makkelijker opvangen en inbedden".

Behalve de grootte van de organisatie wordt het hebben van een centraal budget ook als belangrijke factor benoemd, ten aanzien van de geboden speelruimte (O) vanuit de organisatie. Het centrale budget biedt, volgens leidinggevend, de mogelijkheid om te bekijken of de organisatie of het soort werk aansluit bij de desbetreffende medewerker. Gezien de kwetsbare positie van de medewerker kan de inwerkperiode langer verlopen in vergelijking tot een medewerker zonder arbeidsbeperking. Wanneer een medewerker in het begin niet op het afdelingsbudget wordt gesteld kan de leidinggevende samen met de desbetreffende medewerker rustig de kansen en belemmeringen in de functie bekijken.

RespondentL8: "Deze mensen worden daar bovenop geplaatst, waardoor ik hen klussen kan geven waar ik normaal niet aan toekom. Dat is eigenlijk de win-winsituatie. Op die manier kan je mensen ook plaatsen op klussen die niet een te hoge prioriteit hebben".

Daar staat tegenover dat het budget ook als een belemmering gezien kan worden. In één van de casus-organisatie is zo'n centraal budget van toepassing, maar wel met de intentie om de medewerker na twee jaar op het afdelingsbudget te plaatsen. Na twee jaar moet de beslissing worden genomen om de medewerker voor onbepaalde tijd aan te nemen en zal de medewerker geplaatst moeten worden op het centrale budget. In een aantal gevallen is dit niet mogelijk, waardoor leidinggevende en medewerker alsnog afscheid van elkaar moeten nemen.

RespondentL13: *“Uiteindelijk hebben we goedkeuring gekregen dat zij vanuit dat centrale budget bij mij geplaatst zou worden. Tegelijkertijd zie je daarin ook meteen de beperking, want na twee jaar heb ik uiteindelijk afscheid van haar moeten nemen”.*

Speelruimte (O) kan volgens leidinggevenden ook gecreëerd worden als zij zich niet teveel bezig hoeven te houden met het regelen van faciliteiten/aanpassingen aan de werkplek. Voor een medewerker met een arbeidsbeperking moeten vaak aanpassingen getroffen worden aan de werkplek. Leidinggevenden hebben aangegeven het geen probleem te vinden om faciliteiten te regelen, maar dit moet vervolgens niet te lang duren. Wanneer de aanvraag van een rolstoel bijvoorbeeld een halfjaar duurt, dan kan dat irritaties opleveren bij leidinggevenden. Een andere belemmerende factor ten aanzien van de begeleiding/ aansturing van de medewerker met een arbeidsbeperking betreft administratieve- en organisatorische processen die nog niet zijn afgestemd op de doelgroep ‘medewerkers met een arbeidsbeperking’. In sommige gevallen heeft dit ervoor gezorgd dat de desbetreffende medewerker pas later kan beginnen of dat de leidinggevenden zelf de verantwoordelijkheid moet nemen voor het afhandelen van deze administratieve processen. Met administratieve/organisatorische processen wordt gerefereerd naar het aanvragen van bijvoorbeeld een arbeidscontract. Veel leidinggevenden voelen zich in dit soort situaties verantwoordelijk voor de desbetreffende medewerker. Leidinggevenden willen dat een medewerker met een arbeidsbeperking ‘normaal’ wordt meegenomen in de interne organisatieprocessen. Deze belemmerende factoren houden leidinggevenden, naar eigen zeggen, van het ‘echte’ werk af.

RespondentL6: *“De kracht zit ‘m er juist in dat je een medewerker met een arbeidsbeperking zoveel mogelijk meeneemt als een ‘gewone’ medewerker en ook op die manier benaderd, zodat die handicap niet een handicap gaat worden. Het zou dan heel prettig zijn als bepaalde processen in de organisatie daarop afgestemd zijn”.*

Bovendien is een functie zonder al te hoge targets bevorderend bij de realisering van een duurzame arbeidsplaatsing met een medewerker met een arbeidsbeperking. Op basis van de interviews blijkt dat alle medewerkers uit de doelgroep een functie vervullen zonder teveel druk of targets die op korte termijn afgerond moeten worden. Hierbij wordt benadrukt dat zo’n functie het beste gecreëerd kan worden als er vanuit het hoger management voldoende speelruimte (O) wordt aangeboden aan zowel de leidinggevende als de medewerker. Op die manier kunnen beide partijen goed bekijken welke werkzaamheden in de functie opgenomen moeten worden en welke daarbuiten gelaten kunnen worden. Terugkomend op de grootte van de organisatie kunnen dit soort functies het beste in een grote organisatie worden gecreëerd.

Met speelruimte (O) wordt door leidinggevende ook gerefereerd naar het op hun eigen manier vorm geven aan het voeren beoordelings- en functioneringsgesprekken. Niet alle medewerkers kunnen nog niet meteen opgenomen worden in de gehanteerde performancecyclus van de organisatie. In aansluiting daarop is het voor leidinggevenden prettig als zij hier op hun eigen manier sturing en vorm aan kunnen geven.

RespondentL8: *“Ik had volledige vrijheid, in die zin zag ik het ook als een twee-mans avontuur/reis. Ik heb toen ook aangegeven dat we samen deze reis gaan maken en wel zien waar we uit komen”.*

Het bieden van voldoende speelruimte (O) wordt door leidinggevendenden als een belangrijke factor gezien bij de realisering van een duurzame arbeidsplaatsing. De realisering van een duurzame arbeidsplaatsing wordt veelal gezien als een zoektocht. Telkens zal bekeken moeten worden welke werkzaamheden passend zijn en welke niet, met name als een medewerker ook te maken heeft met een progressie beperking. In aansluiting daarop is het voor beide partijen prettig als er vanuit de organisatie en het hoger management niet teveel druk wordt gelegd en voldoende flexibiliteit wordt aangeboden.

3.2.4 Situationele- en individuele factoren

Vooraf aan het afnemen van de interviews werd aan de hand van (wetenschappelijke) literatuur verwacht dat speelruimte van leidinggevendenden, beïnvloedt kan worden door zowel situationele als individuele factoren. Onder situationele factoren valt wet- en regelgeving vanuit het UWV en de gemeente, die in veel gevallen daaropvolgend de bekwaamheid, bereidheid en speelruimte van leidinggevendenden kan beïnvloeden. Veranderingen in de organisatie of een reorganisatie worden hier ook onder geschreven. Beide casus-organisaties bevinden zich in een dynamische en specifieke organisatiecontext, waarbij in één organisatie een reorganisatie heeft plaatsgevonden en een wisseling van het Raad van Bestuur (RvB). Hieruit blijkt dat dit een sterke invloed kan hebben op de bereidheid (M) van leidinggevendenden, maar ook op de speelruimte (O). De bevordering van de arbeidsparticipatie van de doelgroep ‘medewerkers met een arbeidsbeperking’ is een thema wat gedragen moet worden door het hogere management (RvB). Wanneer RvB-leden dit thema niet hoog op de HRM-agenda plaatsen dan kan dit gevolgen hebben ten aanzien van de speelruimte voor de uitvoering van peoplemanagement-activiteiten. Daarnaast is in beide organisaties een speciaal organisatiebeleid ingevoerd met betrekking tot de arbeidsparticipatie van de doelgroep ‘medewerkers met een arbeidsbeperking’. Hieruit valt op te maken dat leidinggevendenden in organisatie X gebruikmaken van een andere speelruimte in vergelijking tot leidinggevendenden in organisatie Y. Zo kunnen leidinggevendenden in organisatie X gebruikmaken van een centraal budget. Dit centraal budget blijkt zowel een bevorderende als belemmerende factor te zijn in de realisering van een duurzame arbeidsplaatsing met een medewerker met een arbeidsbeperking.

3.2.5 Samenvatting

Op basis van bovengenoemde onderzoeksresultaten kan geconcludeerd worden dat er geen specifieke kennis en vaardigheden nodig zijn ten aanzien van de leidinggevende bij de begeleiding van een medewerker met een arbeidsbeperking. De bereidheid (M) en speelruimte (O) van leidinggevendenden hebben een sterkere invloed op de begeleiding van een medewerker met een arbeidsbeperking. Zowel situationele- als individuele factoren zijn van invloed op de bekwaamheid (A), bereidheid (M) en speelruimte (O) van leidinggevendenden.

3.3 Ondersteuning bij realisering van duurzame arbeidsplaatsing

Op basis van de wetenschappelijke literatuur en praktijkvoorbeelden kan opgemaakt worden dat organisatiesteun bijdraagt aan een succesvolle arbeidsplaatsing. Om te bekijken welke ondersteuning leidinggevendenden ervaren bij de realisering van een duurzame arbeidsplaatsing is vooraf aan de uitvoering van het onderzoek de volgende empirische deelvraag opgesteld:

“Wat voor een ondersteuning ervaren leidinggevenden van de organisatie bij de realisering van een duurzame arbeidsplaatsing?”

De onderzoeksresultaten zullen per organisatie gepresenteerd worden, waarbij beide organisaties een codenaam toegewezen krijgen voor het waarborgen van de anonimiteit. Er is voor gekozen om de twee organisaties van elkaar te scheiden, omdat op die manier de verschillen goed in kaart worden gebracht.

3.3.1 *Organisatie X*

De ondersteuning vanuit het organisatiebeleid van organisatie X wordt door leidinggevenden wisselend ervaren. Enerzijds geven leidinggevenden aan dat ze veel steun hebben ontvangen. Anderzijds geven leidinggevenden aan behoefte te hebben aan meer ondersteuning en soms niet goed te weten welk team de verantwoordelijkheid heeft met betrekking tot het organisatiebeleid. Op basis van de interviews komt naar voren dat leidinggevenden veelal zijn ondersteund bij het regelen van wet- en regelgeving rondom het aannemen van de desbetreffende medewerker of het verlengen van een arbeidscontract.

RespondentL1: *“Vanuit de organisatie heb ik veel steun ervaren bij het regelen van de wet- en regelgeving rondom het aannemen van de desbetreffende medewerker”.*

Ten aanzien van de doelgroep ‘medewerkers met een arbeidsbeperking’ is de wet- en regelgeving vaak anders georganiseerd. Dit geldt hetzelfde voor interne processen. Door leidinggevenden wordt het als positief ervaren dat de organisatie daarin ondersteuning biedt. Deze ondersteuning uit zich in het uitzoeken van wet- en regelgeving of door het regelen van een arbeidscontract door HRM. Daarentegen geven een aantal leidinggevenden aan dat zij de ondersteuning aan het begin van een plaatsing hebben gemist. Ten aanzien van het regelen van administratieve zaken mag HRM, volgens hen, hierin een actievere rol aannemen.

RespondentL6: *“Als ik iemand aanneem met een arbeidsbeperking, dan is naar mijn idee HR daarvan op de hoogte. Het lijkt mij dan logisch als iemand van HR langskomt om even te kijken of het allemaal goed verloopt”.*

Volgens een aantal leidinggevenden biedt de organisatie ook ondersteuning op het gebied van coaching en het aanreiken van opleidingen. Tevens wordt hierbij benadrukt dat niet iedere leidinggevende een opleiding of coaching nodig heeft. Volgens leidinggevenden hangt dit af van het soort arbeidsbeperking van de medewerker. Wanneer iemand alleen een aangepaste stoel nodig heeft, dan kan de medewerker daarna naar behoren functioneren en zijn er geen specifieke kennis en vaardigheden nodig ten aanzien van de leidinggevende.

Toch worden met betrekking tot dit aspect wisselende reacties gegeven. Eén leidinggevende heeft aangegeven de begeleiding en ondersteuning te hebben gemist bij de plaatsing van een medewerker met een zwaardere beperking. Deze leidinggevende is in de begeleiding van de medewerker tegen bepaalde dilemma's aangelopen. De leidinggevende had het prettig gevonden als hij daar met iemand vanuit de organisatie over had kunnen praten. Daarnaast benadrukt een andere leidinggevende het ook prettig te hebben gevonden om eerder op de hoogte te worden gesteld van het soort arbeidsbeperking van de medewerker. Hierbij wordt de nadruk gelegd dat leidinggevenden niet zozeer in detail hoeft te weten wat voor een

arbeidsbeperking de medewerker heeft, maar wel in hoeverre de medewerker belemmerd kan worden in de uitvoering van het werk en welke aanpassingen de werkgever daarvoor moet treffen.

RespondentL5: *“Dat was uiteindelijk ook mijn eigen fout. Ik ben die mensen pas gaan opzoeken toen die contractverlenging pas kwam en toen de medewerker zo ging tegen sputteren. Op dat moment had ik heel erg de behoefte om daar met iemand over te gaan praten”.*

Door leidinggevenden worden ook verschillende verbeterpunten benoemd ten aanzien van de organisatie. Eén leidinggevenden benadrukt dat haar medewerker meer coaching zou willen krijgen bij de doorstroom in de functie. Volgens deze leidinggevende is de medewerker geplaatst en daarna losgelaten. De leidinggevende ziet dit vanuit de organisatie als een gemiste kans.

Een ander belangrijk aspect wat terugkomt bij het aanbieden van ondersteuning vanuit de organisatie, is het aanreiken of fungeren als sparringspartner. In organisatie X fungeert de manager van het organisatiebeleid, ten aanzien van de doelgroep ‘medewerkers met een arbeidsbeperking’, vaak als sparringspartner. Door veel leidinggevenden wordt dit als zeer positief ervaren. Leidinggevenden lopen in de begeleiding van de medewerker weleens tegen bepaalde dingen aan of hebben te maken met dilemma’s. Leidinggevenden vinden het vervolgens prettig om met iemand over deze dilemma’s te kunnen sparren. In veel gevallen biedt het sparren over deze dilemma’s extra bevestiging of advies aan leidinggevenden. Daar staat tegenover dat er ook een aantal leidinggevenden deze sparringspartner hebben gemist en veel dingen zelf hebben moeten uitzoeken of te laat achter deze mogelijkheid zijn gekomen. Ten slotte biedt organisatie X ondersteuning bij het aanstellen van geschikte kandidaten of het regelen van rondleidingen bij speciale detacheerbedrijven. Op die manier worden leidinggevenden op de hoogte gesteld van de arbeidsbeperking van de medewerker. Een aantal leidinggevenden zijn ook ondersteund in het regelen van faciliteiten en in het verrichten van aanpassingen met betrekking tot de functie/werkplek van de medewerker.

RespondentL11: *“Die rondleiding bij die speciale organisatie vond ik heel erg plezierig, omdat je rekening kan houden. Bijvoorbeeld die vuilnisbakken. Als de medewerker ervan af weet, dan is het goed. Zo niet, dan struikelt hij erover”.*

3.3.2 Organisatie Y

De ondersteuning vanuit organisatie Y wordt door leidinggevenden wisselend ervaren. Enerzijds geven leidinggevenden aan dat de ondersteuning vanuit organisatie Y voldoende is, maar anderzijds zou de ondersteuning volgens leidinggevenden nog beter kunnen plaatsvinden.

RespondentL2: *“De mensen van het bedrijfsbureau ondersteunen mij wel. Als ik iets wil weten dan ga ik er ook wel zelf op af. Het is ook niet dat ik niet wordt gesteund, maar dat het nou blaakt van de ondersteuning vind ik ook nog wel meevallen”.*

Op basis van de interviews komt naar voren dat leidinggevenden op de hoogte zijn van het organisatiebeleid met betrekking tot de bevordering van de arbeidsparticipatie van de doelgroep ‘medewerkers met een arbeidsbeperking’. Daarentegen geven sommige leidinggevenden ook aan dat zij wel op de hoogte zijn van de Participatiewet, maar niet wat het vervolgens betekent voor en in de organisatie. Volgens leidinggevenden vinden regelmatig

activiteiten/bijeenkomsten plaats voor zowel de leidinggevenden als de medewerkers. De bijeenkomsten voor leidinggevenden staan meestal in het teken van het creëren van meer bewustwording en het delen van informatie ten aanzien van de Participatiewet.

Op basis van een aantal interviews komt bij één leidinggevende naar voren dat één leidinggevende zich niet gesteund heeft gevoeld bij de plaatsing en begeleiding van een medewerker met een arbeidsbeperking. De plaatsing van een aantal medewerkers met een arbeidsbeperking is binnen deze divisie niet goed en moeizaam verlopen. Naar eigen zeggen miste het volgens hem aan voldoende budget en het verrichten van voldoende aanpassingen met betrekking tot de plaatsing van de desbetreffende medewerkers. De desbetreffende leidinggevende heeft aangegeven dat de organisatie het beleid hoog heeft staan, maar dat het schort bij de uitvoering. Tevens blijkt uit dit verhaal dat iedere divisie binnen organisatie Y zelf verantwoordelijk is voor de plaatsing en begeleiding van medewerkers uit de doelgroep 'medewerkers met een arbeidsbeperking'.

RespondentL12: "Nogmaals, ik denk dat de organisatie hele goede bedoelingen heeft gehad met de Participatiewet en nog steeds heeft, maar ik denk wel dat ze te weinig hebben nagedacht over de randvoorwaarden die nodig zijn voor het uitvoeren van dit beleid".

Tevens komt uit de interviews naar voren dat de leidinggevenden op de hoogte zijn van de coördinator Participatiewet binnen de organisatie. Volgens leidinggevenden focust de coördinator zich op het beleid van dit onderwerp. Op basis van het eerder benoemde voorbeeld blijkt dat de coördinator soms niet veel kan doen in bepaalde situaties. Wanneer een plaatsing van een medewerker met een arbeidsbeperking niet goed verloopt, dan is de coördinator vaak afhankelijk van het organisatiebudget en de beschikbare middelen die worden vrijgesteld vanuit de organisatie. Daar staat tegenover dat de coördinator in een aantal situaties heeft geholpen bij het voordragen van geschikte kandidaten.

RespondentL3: "De organisatie en de coördinator van de Participatiewet trekt die kar en zij is daar zeer bevlogen mee, dus ik heb er wel vertrouwen in dat ik daarin ondersteund wordt".

Ten slotte ervaren veel leidinggevenden geen ondersteuning van de HRM-afdeling. Volgens leidinggevenden mag HRM een actievere rol innemen bij het voordragen, plaatsen en begeleiden van medewerkers met een arbeidsbeperking. Daarentegen ervaart één leidinggevende wel een actieve rol vanuit HRM. In deze situatie heeft HRM de leidinggevende geïnformeerd over de Participatiewet en een kandidaat voorgedragen. De leidinggevende is mede door HRM naar een cursus gestuurd om meer te weten te komen over de Participatiewet. Vervolgens wordt de leidinggevende nog steeds ondersteund in het krijgen van cursussen/trainingen of bij het regelen van wet- en regelgeving.

RespondentL4: "Ik laat dat lekker over aan P&O en ik ga vervolgens praktisch aan de slag. Ik heb natuurlijk wel contact met iemand vanuit P&O en zij regelt alle zaken met het UWV en financiën. Dat is ook niet mijn kwaliteit en ook niet mijn baan. Zij doet dat en ik doe het praktische op de werkvloer".

3.3.3 Samenvatting

Op basis van bovengenoemde voorbeelden uit de twee casus-organisaties kan gesteld worden dat de ondersteuning vanuit de organisatie kan voorkomen in verschillende vormen en van

belang is voor de realisering van een duurzame arbeidsplaatsing met een medewerker met een arbeidsbeperking.

3.4 Ervaringen medewerkers

De voorgaande paragrafen hebben zich gericht op rol en het functioneren van de leidinggevende, vanuit het perspectief van de leidinggevende. Voor het creëren van een zo volledig mogelijk beeld van de leidinggevende bij de begeleiding van een medewerker met een arbeidsbeperking is in dit onderzoek ervoor gekozen om ook de percepties van de medewerker op te nemen. In aansluiting daarop is vooraf aan de uitvoering van dit onderzoek de volgende empirische deelvraag opgesteld:

“Wat zijn de ervaringen en percepties van de doelgroep ‘medewerkers met een arbeidsbeperking’ ten aanzien van de rol van de leidinggevende?”

In aansluiting daarop kan op basis van de interviews gesteld worden dat de meeste medewerkers de arbeidsplaatsing binnen de organisatie positief ervaren. Uitgezonderd van aanpassingen die getroffen moeten worden en dat bepaalde processen niet meteen vlekkeloos verlopen hebben alle medewerkers een positief gevoel ten opzichte van de begeleiding vanuit de leidinggevende.

RespondentM12: “Mijn leidinggevende gaat daar heel anders mee om en probeert mij echt in voldoende mate uit te dagen. Als ik hulp nodig heb, dan is hij er en zal hij je ondersteunen. Dat doet hij ook niet alleen bij mij, maar bij het hele team”.

Dat neemt niet weg dat sommige medewerkers in het begin wat hebben moeten wennen in de organisatie. In aansluiting daarop is de plaatsing voor sommige medewerker niet meteen vlekkeloos verlopen. In sommige gevallen heeft dat ermee te maken dat er een reorganisatie heeft afgespeeld, bij andere medewerkers is de arbeidsbeperking van invloed waar zowel de leidinggevende als de medewerker aan moeten wennen.

RespondentM3: “De eerste week moest ik echt enorm wennen. Ik had namelijk weleens wat vrijwilligerswerk gedaan, maar dit was de eerste keer “echt” werk. Ik ben ook de enige die doof is”.

Aan de hand van de gesprekken met de medewerkers is op te maken dat leidinggevend en een belangrijke rol vervullen ten opzichte van de begeleiding van de medewerker. Al eerder werden verschillende kenmerken benoemd. Op basis van de gesprekken en interviews met de medewerkers blijken deze kenmerken grotendeels terug te komen. Zo tonen een aantal leidinggevend en een bepaalde betrokkenheid wat door de medewerkers als positief wordt ervaren. Medewerkers benadrukken het prettig te vinden als er in een bepaalde mate rekening wordt gehouden met de arbeidsbeperking, maar dat zij daarentegen niet anders worden behandeld in vergelijking tot andere medewerkers. Medewerkers geven aan dat ze het prettig vinden als op een gegeven moment de focus wordt gelegd op wat zij wel kunnen in plaats van op de beperkingen/belemmeringen in het werk.

RespondentM7: *“Het tegenovergestelde had ook kunnen plaatsvinden. Ik wil namelijk niet dat mensen mij dan houden, omdat ze mij zielig vinden. Iemand moet mij gewoon goed vinden om wat ik kan. Ik wil niet als een knuffelgehandicapte behandeld worden en dan maar een functie hebben”.*

Andere medewerkers benadrukken dat zij positieve ervaringen met de leidinggevende hebben, omdat een leidinggevende ervoor kan zorgen dat de medewerker zich thuis voelt en op zijn gemak is. Gezien de kwetsbare positie van de medewerker is het voor deze groep medewerkers prettig als een leidinggevende rust en vertrouwen geeft aan de medewerker. Een aantal medewerkers hebben aangegeven het prettig te hebben gevonden dat de leidinggevende stapje voor stapje, in samenwerking met de medewerker, de mogelijkheden in een functie bekijkt. Voor sommige medewerkers werkt een vaste werkprocedure niet goed, waardoor het voor deze medewerkers prettig is als de leidinggevende zich daar dan ook niet teveel aan vasthoudt. Het geven deze vrijheid waarderen medewerkers bijzonder aan het begin van het dienstverband.

Daaropvolgend is het voor medewerkers prettig als de leidinggevende sowieso niet teveel boven op het werk zit. Medewerkers zien het als een positief punt als leidinggevend veelal sturing geven vanuit ‘vertrouwen’. Het is voor medewerkers prettig als ze op hun eigen manier invulling kunnen geven aan de functie en/of hun loopbaanpad. Negatieve ervaringen van medewerkers hebben betrekking op weinig vertrouwen vanuit de leidinggevende ten aanzien van de plaatsing en begeleiding van de medewerker.

RespondentM1: *“Een medewerker het gevoel geven dat het goed komt kan heel helpend zijn. Ik heb het gevoel gehad en nog steeds dat ik met mijn leidinggevende elke keer weer kan bekijken wat mogelijk is en wat niet. Voor mij geeft dit heel veel rust”.*

Behalve het bieden van rust ervaren medewerkers ook dat leidinggevend een veilige sfeer kan creëren op een afdeling en in een team. Met het creëren van een veilige sfeer wordt gerefereerd naar het creëren van een sfeer waarin iedereen op zijn plek zit, zijn eigen werkzaamheden kan uitvoeren en op zijn gemak is. In aansluiting daarop hebben ook veel medewerkers aangegeven veel vertrouwen te ontvangen van de leidinggevende. Veel medewerkers ervaren veel vertrouwen en vrijheid om op hun eigen manier de werkzaamheden en processen in te delen en te regelen. Door medewerkers wordt dit als positief ervaren. Zij vinden het prettig om hun eigen manier stappen te zetten en op die manier naar het einddoel te komen.

RespondentM12: *“We moeten natuurlijk ook wel in een bepaalde mate presteren. Hij wil ons ook een bepaalde kant op hebben. Hij kan daar soms ook heel direct in zijn, maar dat is natuurlijk ook zijn baan”.*

Een ander aspect wat verschillende leidinggevend hebben gebracht aan de medewerkers is het bieden van rust. Het bieden van rust kan bijvoorbeeld plaatsvinden door de medewerker een vast arbeidscontract aan te bieden of door de medewerker veel ruimte te geven bij de invulling van de functie. Veel medewerkers geven aan dit een prettig aspect te vinden. Op basis van de interviews blijkt het geven van flexibiliteit aan de medewerker een succesfactor te zijn voor de plaatsing van een medewerker met een arbeidsbeperking.

Behalve positieve punten zijn door een aantal medewerkers ook een aantal kritiekpunten benoemd. Zo vinden een aantal medewerkers het storend dat hun leidinggevende vaak dingen in de mond kan leggen. Volgens een aantal medewerkers zijn sommige

leidinggevend en nog weleens op zoek naar wat te relateren is aan het functioneren van een medewerker of wat te relateren is aan de arbeidsbeperking. Wanneer een leidinggevende een te snel oordeel geeft ten aanzien van de arbeidsbeperking, dan wordt dat door de medewerker als storend ervaren.

RespondentM5: *“Soms heb ik dan ook het gevoel dat hij ook wat woorden in de mond kan leggen. Ik merk dat soms wel eventjes. Dit stuur ik niet aan, maar dat stuurt hij aan”.*

Behalve het te snel aannemen van bepaalde aspecten vinden medewerkers het ook storend als zij niet worden meegenomen in de gehanteerde performance cyclus van de organisatie. Zij zouden zich graag verder willen ontwikkelen, maar heeft op dit moment het gevoel stil te staan. Ten opzichte van haar collega's wil zij graag ook meegenomen worden in de gehanteerde bedrijfsprocessen. Uit andere gesprekken met medewerkers uit de desbetreffende doelgroep komt naar voren dat zij het als een positief punt zien als zij op dezelfde manier worden behandeld in vergelijking tot hun collega's.

RespondentM10: *“Niet dat ik gezien wordt als iemand die even een 'bij functie' komt doen die niet heel erg belangrijk is en die niet heel erg nodig is”.*

Overigens komt uit gesprekken naar voren dat vanuit leidinggevend en niet altijd wordt gesproken over de arbeidsbeperking. Het dilemma wat hierbij speelt is dat medewerkers aan de ene kant niet anders behandeld worden, maar dat er ook niet open en eerlijk gesproken wordt over de arbeidsbeperking. Collega's zijn dan wel op de hoogte dat een medewerker via een speciaal traject de organisatie is binnengekomen, maar zijn vervolgens niet op de hoogte van de reden. Ten slotte wordt door medewerkers aangegeven dat een leidinggevende ook kan fungeren als degene die de ontwikkeling van de medewerker stimuleert en met de medewerker in gesprek gaat over vervolgstappen. Bovendien functioneert de leidinggevende voor veel medewerkers als een direct aanspreekpunt. Wanneer er iets aan de hand is, dan kunnen medewerkers in de meeste gevallen meteen terecht bij de leidinggevende. Zaken die zich afspelen in de privésituatie kunnen volgens de medewerkers met de leidinggevende besproken worden. Daarentegen wordt dit niet door iedereen als prettig ervaren.

RespondentM7: *“Dat is hetgeen wat ik aangeef. Misschien wel iets teveel soms, waardoor we zoveel over mijn arbeidsbeperking en privésituatie hebben dat we het te weinig over het werk zelf hebben. Ik wil namelijk ook weleens een gesprek voeren alleen over het werk en niet alleen over privé”.*

3.4.1 Samenvatting

Opvallend is op te merken dat de ervaringen van de medewerkers veelal overeenkomen met de ervaringen van leidinggevend en. Aspecten, zoals het geven van rust en veiligheid, bieden van vrijheid en het creëren van een open en eerlijke sfeer zijn aspecten die zowel door leidinggevend en als medewerkers worden aangegeven. Op basis van de ervaringen van de medewerkers is een extra bevestiging gegeven dat de leidinggevende een belangrijke rol kan aannemen ten aanzien van de realisering van een duurzame arbeidsplaatsing voor een medewerker met een arbeidsbeperking.

4. Conclusie

In aansluiting op de resultaten en uitkomsten van het onderzoek worden in de hoofdstuk de conclusies weergegeven en toegelicht.

4.2 Rol leidinggevenden bij realisering duurzame arbeidsplaatsing

Al enkele jaren is een tendens te zien dat steeds meer HRM-activiteiten overgedragen worden naar leidinggevenden en of het lijnmanagement. Leidinggevenden worden vandaag de dag meer gezien als belangrijker speler bij het effectief implementeren van HRM-praktijken (Bos-Nehles et al., 2013). Vanuit dit oogpunt kan op basis van dit onderzoek geconcludeerd worden dat leidinggevenden bij de begeleiding van een medewerker met een arbeidsbeperking ook een belangrijke rol innemen. Eerder onderzoek ten aanzien van de doelgroep 'medewerkers met een arbeidsbeperking' heeft voornamelijk de focus gelegd op het beoogde HRM-beleid. Met dit onderzoek wordt erkend dat de uitvoering en toepassing van peoplemanagement-activiteiten, gericht op deze specifieke groep medewerkers er toe doet. Aspecten, zoals het creëren van een open en eerlijke sfeer in het team, het stellen van grenzen bij de medewerker, het bieden van rust, vertrouwen en veiligheid worden door zowel leidinggevenden als de medewerkers uit de desbetreffende doelgroep benoemd. Tevens nemen leidinggevenden een belangrijke rol aan bij het verdedigen van de medewerker, maar ook in het regelen van faciliteiten. In aansluiting op eerdere theorieën en deze empirische bevindingen is op te maken dat leidinggevenden een belangrijke rol aannemen als 'uitvoerders' van het beoogde HRM-beleid. Het vertalen van het beoogde HRM-beleid naar het geïmplementeerde beleid als organizational agents (Eisenhardt, 1989) wordt in dit onderzoek bevestigd. Daarenboven is op te maken dat relationele aspecten hieraan ten grondslag liggen. In hoeverre deze relationele aspecten toe te schrijven zijn aan deze specifieke groep medewerkers is voor zover niet bekend.

4.3 Invloed van bekwaamheid (A), bereidheid (M) en speelruimte (O)

Op basis van dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat de bekwaamheid (O) van leidinggevenden in een mindere mate van invloed is op de uitvoering van peoplemanagement-activiteiten. Door alle leidinggevenden is aangegeven dat zij geen specifieke kennis en vaardigheden toepassen of nodig hebben bij de begeleiding van een medewerker met een arbeidsbeperking. Daar staat tegenover dat bijna alle leidinggevenden beschikken over een stuk ervaring of coachingachtergrond. De ervaring is te relateren aan het aantal jaren waarin een leidinggevende een team aanstuurt. Overigens blijkt dat kennis van de desbetreffende medewerker ten aanzien van zijn/haar beperking in een belangrijke mate de bekwaamheid van leidinggevenden beïnvloedt. Wanneer de desbetreffende medewerker beschikt over kennis ten aanzien van zijn/haar beperking, dan zorgt dat ervoor dat een leidinggevende geen specifieke kennis en vaardigheden hoeft toe te passen.

In tegenstelling tot de bekwaamheid (A) van leidinggevenden beïnvloeden de AMO-variabelen: bereidheid (M) en speelruimte (O) in een hoge mate de uitvoering van peoplemanagement-activiteiten. Bij alle leidinggevenden is een specifieke intrinsieke motivatie terug te vinden. Opmerkelijk is dat veel leidinggevenden de begeleiding van een medewerker met een arbeidsbeperking als iets 'normaals' zien. Veel leidinggevenden vinden de begeleiding er 'gewoon' bij horen en staan ervoor open om deze mensen in de functie te begeleiden. De bereidheid (M) van leidinggevenden is in de meeste gevallen vooraf aan de plaatsing al te zien, maar neemt gedurende de begeleiding van de medewerker niet af. Bovendien kan op basis van de empirische bevindingen geconcludeerd worden dat bereidheid (M) in een bepaalde mate de

bekwaamheid (A) van leidinggevenden beïnvloedt. Leidinggevenden hebben aangegeven dat zij zich door hun gedrevenheid bekwaam voelen om een medewerker met een arbeidsbeperking te begeleiden.

Behalve de bereidheid (M) heeft speelruimte (O) van leidinggevenden ook een belangrijke invloed op de uitvoering van peoplemanagement-activiteiten. Veel leidinggevenden hebben in interviews aangegeven dat de begeleiding van een medewerker met een arbeidsbeperking een kwestie is van: 'gewoon doen'. Leidinggevenden willen zich hier graag voor inzetten. Daar staat tegenover dat zij door de organisatie wel de mogelijkheid aangeboden willen krijgen om op hun eigen manier daar vorm aan te geven. In aansluiting hierop blijkt dat ondersteuning vanuit de organisatie een belangrijke rol kan spelen in het creëren van speelruimte voor leidinggevenden. In hoeverre deze onderzoekscontext hierop van invloed is, is zover niet bekend. De uitvoering van peoplemanagement-activiteiten speelde zich in dit onderzoek af in een sterk geïnstitutionaliseerd domein met veel regels vanuit de overheid. Mogelijkerwijs kan de context een belangrijke invloed hebben gehad op de verkregen organisatiesteun. In dit onderzoek bleek organisatiesteun ervoor te zorgen dat leidinggevenden in de gelegenheid werden gesteld om vorm te geven aan de begeleiding van een medewerker met een arbeidsbeperking. Ondersteuning kan vanuit de organisatie in verschillende vormen voorkomen en daaropvolgend de bekwaamheid (A), bereidheid (M) en speelruimte (O) van leidinggevenden beïnvloeden. De invloed van organisatiesteun zal in de volgende paragraaf verder worden toegelicht.

Ten aanzien van de AMO-variabelen kan op basis van de studie van Bos-Nehles et al. (2013) geconcludeerd worden dat de bekwaamheid (A), bereidheid (M) en speelruimte (O) van leidinggevenden een interactie met elkaar vertonen. Zo blijkt op basis van dit onderzoek dat de speelruimte (O) in een bepaalde mate de bereidheid (M) van leidinggevenden beïnvloedt. In aansluiting op de studie van Leisink en Knies (2011) is vooraf aan de uitvoering van dit onderzoek de verwachting gesteld dat bereidheid (M) indirect beïnvloedt wordt door de speelruimte (O) die leidinggevenden van de organisatie ontvangen. Daaropvolgend blijkt dat voldoende speelruimte (O) de bereidheid (M) van leidinggevenden positief beïnvloedt. Daarentegen dat onvoldoende speelruimte (O) de bereidheid (M) van leidinggevenden niet negatief laat afnemen. Opvallend is dat leidinggevenden in dit onderzoek beschikken over een hoge en aanhoudende bereidheid. In sommige gevallen verliep de plaatsing van een medewerker moeizaam, maar hierbij nam de bereidheid van leidinggevenden niet af. In tegendeel, leidinggevenden kregen in dat geval juist extra motivatie om zich voor de medewerker in te zetten. Op basis van deze bevinding kan de verwachting, gebaseerd op de studie van Leisink en Knies (2011), deels worden bevestigd.

Ten slotte kan op basis van dit onderzoek de verwachting worden bevestigd ten opzichte van de invloed van situationele- en individuele factoren met betrekking tot de bekwaamheid (A), bereidheid (M) en speelruimte (O) bij de begeleiding van een medewerker met een arbeidsbeperking. Overeenkomstig met Boxall en Purcell (2016) blijken situationele factoren de speelruimte van leidinggevenden te beïnvloeden. Aangezien dit onderzoek zich afspeelt in een sterk geïnstitutionaliseerde omgeving kan dat de speelruimte van organisaties en daaropvolgend de speelruimte van leidinggevenden in een bepaalde mate beïnvloeden. Bovendien blijken individuele factoren, zoals ervaring, in een bepaalde mate de AMO-variabelen: bekwaamheid (A) en bereidheid (M) te beïnvloeden.

4.4 Ondersteuning organisatie

Overeenkomstig met Eisenberger et al. (1986) kunnen medewerkers het gevoel hebben dat de organisatie waarin zij werkzaam zijn hun inbreng waardeert en om hun welzijn geeft, dit wordt ook wel perceived organizational support (POS) genoemd. Bij het effectief implementeren van HRM-praktijken is het voor leidinggevendenden van belang dat zij ook actief ondersteund worden (Bos-Nehles et al., 2013). In aansluiting daarop kan met dit onderzoek bevestigd worden dat organisatiesteun in een belangrijke mate de uitvoering van peoplemanagement-activiteiten beïnvloedt. Bovendien blijkt organisatiesteun een grote overlap te vertonen met de AMO-variabelen: bekwaamheid (A), bereidheid (M) en speelruimte (O) van leidinggevendenden en daaropvolgend deze variabelen in een bepaalde mate te beïnvloeden.

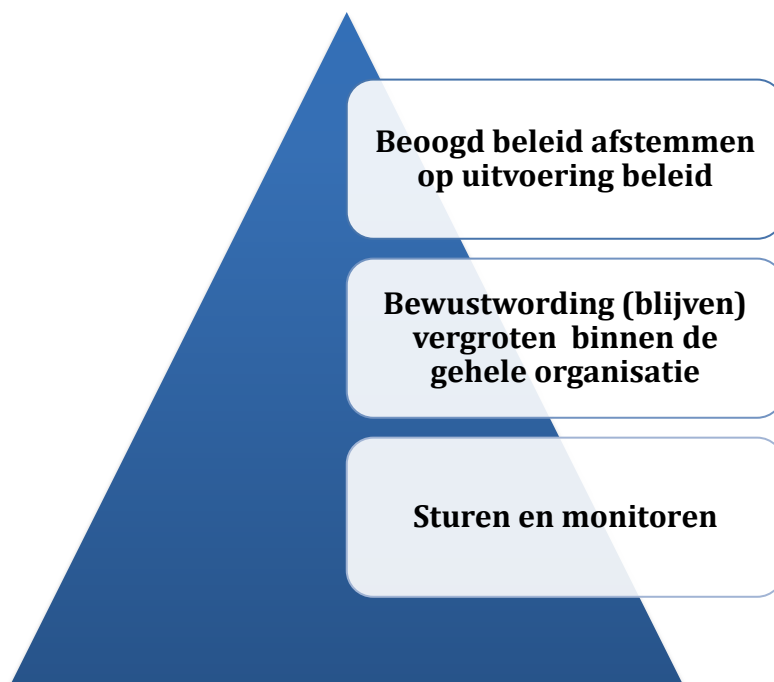
Volgens leidinggevendenden kan organisatiesteun aangeboden worden in verschillende vormen. Zo kunnen organisaties steun verlenen door middel van het aanbieden van een centraal budget, het uitzoeken van wet- en regelgeving of het wegnemen van administratieve processen. Tevens kan organisatiesteun zich uitte door het aanstellen van een jobcoach en het aanbieden van specifieke opleidingen of coaching. Daaropvolgend hebben deze vormen van organisatiesteun een invloed op de bekwaamheid (A), bereidheid (M) en speelruimte (O) van leidinggevendenden, bij de begeleiding van een medewerker met een arbeidsbeperking. Aangezien veel (organisatie)processen niet meteen vlekkeloos verlopen en veel wet- en regelgeving nog niet is aangepast, is het voor leidinggevendenden prettig als deze administratieve-/organisatorische processen door de organisatie worden overgenomen. Op die manier wordt meer speelruimte (O) gecreëerd. Deze speelruimte (O) kan daaropvolgend ervoor zorgen dat leidinggevendenden zich volledig kunnen focussen op de begeleiding van de medewerker. Tevens blijkt het vrijmaken van een centraal budget voor het creëren van voldoende speelruimte (O) een belangrijke factor te zijn.

Overigens komt naar voren dat organisatiesteun zich kan uitte in de vorm van het aanbieden van opleidingen of coaching. Dit vindt bijvoorbeeld plaats door als team een bezoek af te leggen aan een speciaal detacheerbedrijf, specifiek gericht op mensen met een visuele beperking. In aansluiting daarop beïnvloedt dat in een bepaalde mate de bekwaamheid (A) van leidinggevendenden. Door het aanbieden van zo'n dergelijke rondleiding of het aanreiken van informatie met betrekking tot de arbeidsbeperking kan het leidinggevendenden in het vervolg beter in staat stellen de desbetreffende medewerker te begeleiden. Wanneer deze ondersteuning niet wordt aangeboden, dan leidt dit tot een afname in de bekwaamheid (A) en speelruimte (O) van leidinggevendenden.

5. Advies en aanbevelingen

De bevordering van de arbeidsparticipatie van de doelgroep ‘medewerkers met een arbeidsbeperking’ is een onderwerp wat op dit moment hoog op de HRM-agenda van veel organisaties staat. Daarentegen blijkt dat in organisaties, in zowel de publieke- als private sector, nog vele kansen liggen bij de uitvoering van dit beleidsthema. Deze kansen liggen met name in het geven van organisatiesteun, het creëren van voldoende speelruimte voor leidinggevenden en het creëren van bereidheid bij (andere) leidinggevenden. In aansluiting daarop zijn verschillende aanbevelingen geformuleerd die in de volgende (sub)-paragrafen worden toegelicht.

De eerste aanbeveling is onderverdeeld in drie sub-aanbevelingen en kan bijdragen aan het verder verankeren van de bevordering van de arbeidsparticipatie van de doelgroep ‘medewerkers met een arbeidsbeperking’ binnen de organisatie (5.1). Daaropvolgend is het van belang dat dit beleidsthema in voldoende mate wordt gedragen. In aansluiting daarop richt de tweede aanbeveling zich op het creëren van draagvlak binnen de organisatie (5.2). Ten slotte is het van belang dat er op verschillende momenten wordt gestuurd. De laatste aanbeveling zal zich aansluitend richten op de sturing en monitoring van dit beleidsthema (5.3).



5.1 Beoogd beleid afstemmen op uitvoering beleid

In aansluiting op de banenafpraak hebben vele organisaties op dit moment specifieke organisatiedoelstellingen opgesteld om de doelgroep ‘medewerkers met een arbeidsbeperking’ te integreren in de organisatie. Wanneer organisaties ervoor kiezen om deze doelgroep medewerkers op te nemen in de organisatie, dan is het van belang dat verschillende organisatieprocessen daarop zijn afgestemd en dat met name leidinggevenden en/of het lijnmanagement ondersteund worden bij de begeleiding van een medewerker met een arbeidsbeperking. De volgende aanbevelingen kunnen hieraan bijdragen.

5.1.1 *Op orde brengen van administratieve- en organisatorische processen*

Voor leidinggevenden werkt het belemmerend als zij zich teveel moeten bezig houden met het aanpassen- en regelen van faciliteiten ten aanzien van de werkplek. Het aanpassen- en regelen van faciliteiten heeft bijvoorbeeld betrekking op het uitzoeken van wet- en regelgeving, maar bijvoorbeeld ook het aanschaffen van een speciale bureaustoel via het UWV. Wanneer een medewerker met een arbeidsbeperking wordt geplaatst, dan is het voor leidinggevenden van belang dat de organisatie verschillende processen faciliteert zodat de plaatsing snel en makkelijk in gang gezet kan worden. De organisatie kan de realisering van een duurzame arbeidsplaatsing bevorderen door administratieve- en organisatieprocessen beter te laten afstemmen op de doelgroep 'medewerkers met een arbeidsbeperking'. Leidinggevenden willen zich niet teveel bezig houden met deze processen. Zij zien hun rol weggelegd ten aanzien van stimulering in de ontwikkeling van de medewerker. In aansluiting daarop ligt voor HRM een uitdaging om deze processen op orde te brengen en te laten afstemmen op de doelgroep 'medewerkers met een arbeidsbeperking'. Het UWV of het werkgeversservicepunt (WSP) kan daar ondersteuning bij bieden. Mocht een budget hiervoor ontoereikend zijn binnen een organisatie, dan kan er ook voor gekozen worden om een speciale manager hiervoor aan te stellen. Wanneer dit soort processen binnen de organisatie zijn geregeld en geborgd, dan creëert dat meer speelruimte voor een leidinggevende bij de begeleiding van een medewerker met een arbeidsbeperking, tevens kan dit de bereidheid van leidinggevenden verhogen. Specifiek voor MKB-bedrijven zou het prettig zijn als er een specifiek contactpersoon vanuit de gemeente of het UWV wordt aangesteld. Het zou bevorderend werken als een vast contactpersoon vanuit de gemeente of het UWV bepaalde zaken voor het MKB-segment uitzoekt en regelt. Op die manier worden bepaalde administratieve processen overgenomen en hoeft een bedrijf niet elke keer het wiel opnieuw uit te vinden.

5.1.2 *Voorzien van informatie met betrekking tot de arbeidsbeperking van de medewerker*

Informatie en/of kennis met betrekking tot de arbeidsbeperking van een medewerker werkt bevorderend bij de realisering van een duurzame arbeidsplaatsing. In sommige gevallen kan het voorkomen dat de medewerker zelf de leidinggevende en het team informeert ten aanzien van de arbeidsbeperking. In aansluiting daarop is de medewerker zelf in staat om de leidinggevende op de hoogte te brengen van de belemmeringen in het werk en kan daarmee een open en eerlijke sfeer gecreëerd worden. Mocht een medewerker zelf niet in staat zijn om dit zelf te vertellen, dan ligt daar een kans weggelegd voor de organisatie. Voor zowel leidinggevenden als het team is het prettig als zij op de hoogte worden gebracht van de beperking van de medewerker. Uit privacy-overwegingen mag niet alles verteld worden en in de meeste gevallen hoeft ook niet alles in detail verteld te worden. Daarentegen is het voor leidinggevenden als het team wel prettig om op de hoogte te worden gesteld van de belemmeringen in het werk in aansluiting op de arbeidsbeperking van de medewerker.

Transparantie ten aanzien van de arbeidsbeperking van de medewerker werkt bevorderend voor de sfeer in het team, maar ook voor de realisering van een duurzame arbeidsplaatsing. Bovendien kan het op de hoogte stellen van de leidinggevende, maar ook van het team een stuk angst weghalen. Een open en eerlijke sfeer ten aanzien van de arbeidsbeperking van een medewerker zorgt ervoor dat (werk gerelateerde) zaken meteen besproken worden. Daaropvolgend wordt de focus verlegd van arbeidsbeperking naar toegevoegde waarde van een medewerker.

Het creëren van transparantie ten aanzien van de arbeidsbeperking van de medewerker kan opgepakt worden door een jobcoach, maar een organisatie kan er ook voor kiezen om dit intern te borgen en neer te leggen bij een vertrouwenspersoon of het aanstellen van een HRM-medewerker.

5.1.3 Aanbieden van coaching of het fungeren als sparringspartner

Bij de begeleiding van een medewerker met een arbeidsbeperking zijn geen specifieke kennis en vaardigheden nodig. Om die reden is het voor organisaties niet van belang om te investeren in speciale opleidingstrajecten. Echter kunnen leidinggevenden bij de begeleiding van een medewerker met een arbeidsbeperking wel geregeld te maken krijgen met dilemma's waar vaak geen passend antwoord of advies op te vinden is. Iedere medewerker met een arbeidsbeperking heeft te maken met een andere arbeidsbeperking. Afgezien van de verschillen ten aanzien van het soort arbeidsbeperking hebben ook niet alle medewerkers de arbeidsbeperking altijd geaccepteerd. Voor leidinggevenden vraagt dit in veel gevallen om het leveren van maatwerk. In aansluiting daarop is het voor leidinggevenden prettig om regelmatig met iemand daarover in gesprek te gaan. Op die manier kan een leidinggevende dilemma's bespreken en/of een stuk bevestiging ontvangen. Coaching kan vanuit de organisatie aangeboden worden door middel van het aanstellen van een interne/externe coach.

5.2 Bewustwording (blijven) vergroten binnen de gehele organisatie

Met ingang van de banenafpraak zien veel organisaties het belang van de bevordering van de arbeidsparticipatie van de doelgroep 'medewerkers met een arbeidsbeperking'. Door organisaties zijn momenteel al vele maatregelen en acties ondernomen. Toch vraagt dit beleidsthema om blijvende aandacht en kunnen voor de toekomst nog grotere stappen gemaakt worden. Dit zal er uiteindelijk voor moeten zorgen dat het bewustzijn binnen de gehele organisatie en bij alle medewerkers wordt vergroot. Om deze bewustwording te laten plaatsvinden is het van belang dat dit wordt gedragen vanuit de top van de organisatie, beginnende bij de Raad van Bestuur (RvB) en managers/partners vanuit verschillende afdelingen. Wanneer het bewustzijn vanaf dat niveau wordt gedragen, dan zullen medewerkers het belang ten opzichte van dit onderwerp inzien. Het bewustzijn kan dan verder doorgevoerd worden naar de lagere niveaus binnen de organisaties.

Daaropvolgend is het van belang dat in organisaties continue de dialoog wordt gevoerd en succesvoorbeelden gedeeld worden. Niet elke leidinggevende staat open voor de plaatsing en begeleiding van een medewerker met een arbeidsbeperking. Percepties ten opzichte van extra kosten, ingewikkelde wet- en regelgeving of moeizame begeleiding kunnen daarop van invloed zijn. Om die reden is het van belang om meer inzicht te bieden ten aanzien van de begeleiding van een medewerker met een arbeidsbeperking. Inzicht kan geboden worden door transparant te zijn over zowel positieve- als negatieve ervaringen. Door middel van het delen van deze ervaringen kunnen praktische adviezen gedeeld worden en kan van elkaar geleerd worden. Het delen van deze ervaringen kan in de vorm van het verspreiden van een nieuwsbrief, het plaatsen van een blog/vlog op een intranetsite of het inplannen van intervisiebijeenkomsten tussen begeleiders.

Voor het nadrukkelijker uitdragen van het belang ten opzichte van de bevordering van de arbeidsparticipatie van de doelgroep 'medewerkers met een arbeidsbeperking' kan in organisaties ook gekozen worden voor het aanstellen van ambassadeurs. De rol van ambassadeur kan bekleed worden door een RvB-lid of door een specifieke manager ten aanzien van dit organisatiebeleid. Tevens kunnen leidinggevenden deze rol invullen. Afgezien van de

grootte van de organisatie zou ook een ambassadeursnetwerk opgezet kunnen worden. Gezien de grootte van een MKB-bedrijf is het lastig voor deze organisaties om speciale ambassadeurs aan te stellen. Deze ambassadeurs kunnen wel aangesteld worden in een regionaal netwerk, wat bestaat uit verschillende MKB-bedrijven. Zo'n dergelijk regionaal netwerk biedt de kans om als MKB-bedrijven kennis en ervaringen uit te wisselen. Tevens kan in zo'n regionaal netwerk alle informatie en kennis ten aanzien van deze doelgroep medewerkers gecentraliseerd worden.

5.3 Sturen en monitoren

De begeleiding van een medewerker met een arbeidsbeperking is een continue leerproces, waardoor het van belang is om dit continue te blijven sturen en te meten. Eerder genoemde adviezen en aanbevelingen kunnen zorgen voor een gedragsverandering binnen de gehele organisatie. Daarentegen zal dit ook een lang proces innemen. Het is daarom raadzaam om gedurende dit proces te blijven sturen en monitoren.

De sturing en monitoring zal moeten plaatsvinden bij zowel de leidinggevende als bij de desbetreffende medewerker. Wanneer een medewerker eenmaal is geplaatst, dan is het van belang dat deze plaatsing en daaropvolgend de begeleiding goed in de gaten wordt gehouden.

De sturing en monitoring van deze begeleiding kan op de volgende momenten plaatsvinden:

- Wanneer de medewerker is aangesteld, dan is het van belang dat een vinger aan de pols wordt gehouden. De sturing kan plaatsvinden om de 3 a 4 maanden. Deze sturing kan geboden worden door een HRM-medewerker of door een speciaal aangestelde manager;
- Een evaluatie na de plaatsing van één jaar. In de meeste gevallen zal bij elke medewerker, ongeacht de arbeidsbeperking, een evaluatiemoment plaatsvinden. Aangezien de plaatsing en begeleiding van een medewerker met een arbeidsbeperking nog niet vaak voorkomt in organisaties is het hierbij van belang om te achterhalen waar nog verbeterpunten liggen. Bovendien kan op zo'n moment ook bepaald worden of een dienstverband verlengd kan worden of dat een medewerker andere functiemogelijkheden zal moeten bekijken.

6. Beperkingen van het onderzoek

Voorafgaand aan de uitvoering van het onderzoek is getracht de uitvoering van het onderzoek zo valide mogelijk uit te voeren. Toch zijn een aantal beperkingen ten opzichte van de uitvoering van het onderzoek niet uit te sluiten.

Al eerder aangegeven heeft dit onderzoek plaatsgevonden bij twee casus-organisaties. Dit heeft de mogelijkheid gecreëerd om een groot aantal respondenten te bereiken. Tevens werd de mogelijkheid geboden voor het maken van een vergelijking tussen twee verschillende organisaties, in zowel de publieke als private sector. Daarentegen is een kritiekpunt op te maken ten opzichte van de respondentenverdeling. De onderzoeker heeft bij organisatie Y in totaal vier leidinggevenden gesproken in vergelijking tot 12 leidinggevenden bij organisatie X. Wegens praktische redenen is deze scheve verdeling tot stand gekomen. Vooraf aan de uitvoering van het onderzoek is binnen de twee casusorganisaties de vraag uitgezet voor deelname aan het onderzoek. De onderzoeker had in aansluiting daarop geen invloed op het bereik en de bereidheid van leidinggevenden aan deelname van het onderzoek. Met het totaal aantal respondenten is het uiteindelijk wel gelukt om een zo valide en betrouwbaar mogelijk beeld te creëren ten opzichte van de rol van de leidinggevende. Daarentegen kan de scheve respondentenverdeling een invloed hebben gehad ten opzichte van de vergelijking tussen de twee casus-organisaties.

Een andere beperking van dit onderzoek betreft het dienstverband van de medewerkers. Vooraf aan de uitvoering van het onderzoek is gestreefd om medewerkers te spreken die minimaal één jaar in dienst zijn bij de betreffende casus-organisaties. In totaal zijn 14 interviews afgenomen met medewerkers uit de desbetreffende doelgroep, waarvan twee medewerkers minder dan één jaar in dienst zijn en twee medewerkers inmiddels uit dienst zijn. Het verschil in dienstverband is een beperking ten opzichte van de vergelijking die is gemaakt onder de medewerkers. Medewerkers die korter in dienst zijn dan één jaar kunnen wellicht een lastiger oordeel geven ten aanzien van de begeleiding van de leidinggevende. Daarnaast kunnen bij de medewerkers, die inmiddels uit dienst zijn getreden, andere factoren hebben meegespeeld die van invloed kunnen zijn op de begeleiding vanuit de leidinggevende. Dat neemt niet weg dat deze interviews ook belangrijke (belemmerende) factoren in kaart hebben gebracht. Daarentegen kan deze respondentenverdeling het maken van een vergelijking hebben beïnvloedt.

Aangezien een deel van de respondenten medewerkers met een arbeidsbeperking betreft heeft de onderzoeker telkens een inschatting moeten maken of er speciale aanpassingen verricht moesten worden ten aanzien van het interview. Uiteindelijk was de enige, grote aanpassing tijdens een interview de aanwezigheid van een tolk. Afgezien van de enkele aanpassingen in de communicatie is het niet uit te sluiten dat bepaalde aspecten in de communicatie door de onderzoeker zijn gemist. Een andere beperking ten opzichte van de respondenten is het bereik van alle medewerkers. In dit onderzoek stond de rol van de leidinggevende centraal, waardoor ook de percepties en ervaringen van de medewerkers in kaart zijn gebracht. Voor het waarborgen van de validiteit van het onderzoek is het van belang dat alle medewerkers aan het woord komen. Met het bereiken van in totaal 14 medewerkers is alsnog een groot aantal bereikt. Daarentegen is uiteindelijk niet het totaal aantal medewerkers bereikt, waardoor de percepties en ervaringen van medewerkers niet allemaal in beeld zijn gebracht.

Daar staat tegenover dat aan het einde van de uitvoering van het onderzoek een workshop is georganiseerd. Met het geven van deze workshop is de mogelijkheid gecreëerd om de kwalitatieve onderzoeksresultaten te toetsen bij andere (vergelijkbare) werkgevers, zoals de

Hogeschool Utrecht, Universiteit Utrecht, Thales Nederland en de Rabobank. Op basis van deze workshop is naar voren gekomen dat deze werkgevers ook te maken hebben met dezelfde dilemma's, succes- en belemmerende factoren bij de begeleiding van een medewerker met een arbeidsbeperking. De bereidheid (M) van leidinggevenden werd door werkgevers in deze workshop ook benoemd. Tevens blijkt uit de workshop dat bedrijven op hun eigen manier vorm geven aan het creëren van speelruimte (O) ten aanzien van de leidinggevende. Op basis van deze bevindingen bevestigt deze workshop een groot deel van de onderzoeksresultaten. Toch zijn deze onderzoeksresultaten alleen getoetst bij onder andere HR-professionals, leden van een ondernemingsraad of beleidsmakers. Medewerkers uit de desbetreffende doelgroep waren door de onderzoeker wel uitgenodigd, maar hebben niet deelgenomen. Voor het creëren van een zo valide mogelijk onderzoek was het beter geweest als de onderzoeksresultaten ook bij de desbetreffende medewerkers werden getoetst. Tevens zijn de onderzoeksresultaten en aanbevelingen getoetst bij een MKB-bedrijf, zodat bekeken kon worden of de onderzoeksresultaten passen in het MKB-segment. Aangezien dit maar één MKB-bedrijf betreft is het lastig om deze onderzoeksresultaten te generaliseren naar het gehele MKB-segment.

Gedurende de uitvoering van dit onderzoek was de onderzoeker niet werkzaam bij één van de casus-organisaties. Dit maakte het voor de onderzoeker makkelijker om zo objectief mogelijk te zijn en afstand te bewaren ten opzichte van de organisatie. De onderzoeker was, vooraf aan de uitvoering van het onderzoek, zich er wel van bewust dat de visie op dit onderwerp een beperking kan hebben gevormd op de uitvoering van dit onderzoek. Aangezien de onderzoeker als het ware zijn eigen onderzoeksinstrument is in kwalitatief onderzoek is het van belang dat de onderzoeker zoveel mogelijk zijn objectiviteit waarborgt en een bepaalde afstand bewaard. Voor het waarborgen van een 'neutrale' houding is regelmatig contact opgezocht met medestudenten en de scriptiebegeleider, maar dat neemt niet weg dat persoonlijke voorkeuren, drijfveren of waarden het uitvoeringsproces van kwalitatief onderzoek hebben beïnvloedt en dat het onderzoek onbevooroordeeld is uitgevoerd. Ten slotte is dit onderzoek door één onderzoeker uitgevoerd, waarbij bespreking en toetsing van de gemaakte keuzes en onderzoeksresultaten niet altijd mogelijk was.

Literatuurlijst

- Adelmeijer, M., Schenderling, P., Kok, J., Sikkema, F. & Vloet, H. (2014). *Businesscases inzet mensen met een arbeidsbeperking vanuit vier perspectieven: Onderzoek in opdracht van AWWN in het kader van het programma Werkgevers gaan Inclusief*. Utrecht: Berenschot.
- Baay, P., Buers, C. & Dumhs, L. (2015). *School2Work: A longitudinal Study of the Transition from Vocational Education and Training to the Labour Market in the Netherlands*.
- Becker, B. E. & Huselid, M.A. (1998). High performance work Systems and firm performance: a synthesis of research and managerial implications. *Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101.
- Besseling J.J.M. & Verboon, F.C. (2004). Arbeidsparticipatie van arbeidsgehandicapten, resultaten uit de arbeidsgehandicaptenmonitor van het CBS. *Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde (TBV)*, 12, 109-115.
- Boeije, H., 'T Hart, H. & Hox, J. (2009). *Onderzoeksmethoden*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Boeije, H. (2010). *Analysis in Qualitative Research*. Sage Publications Ltd.
- Boggelen, B., van (2014). *Positionpaper Inclusieve arbeidsmarkt*. Den Haag: Normaalste Zaak.
- Bok, A. (Redacteur). (2016, 1 mei). Werken met een beperking. Geraadpleegd via: <https://demonitor.ncrv.nl/werken-met-een-beperking/staatssecretaris-klijnsma-als-er-sprake-is-van-verdringing-dan-moeten-we-de-wet-opnieuw-tegen-het-licht-houden> (Geraadpleegd op 3 februari 2017).
- Boon, C., Paauwe, J., Boselie, P. & Den Hartog, D. (2009). Institutional pressures and HRM: developing institutional fit. *Personnel Review*, 38 (5), 492-508.
- Borghouts, I. & Freese, C. (2016). Inclusief HRM: (hoe) past de Participatiewet in de organisaties en HR-strategie? *Tijdschrift voor HRM*, 7, 1-20.
- Boselie, P. & Paauwe, J. (2004). Human resource management en prestatieverbetering: een overzicht van 10 jaar onderzoek. *Tijdschrift voor HRM*, 2, 9-30.
- Bos-Nehles, A., Van Riemsdijk, M. & Looise, J. K. (2011). Lijnmanagement verantwoordelijk voor HR-implementatie; een uitdaging voor HRM. *Tijdschrift voor HRM*, 3, 32-45.
- Bos-Nehles, A. C., Van Riemsdijk, M. J., Looise, J. K. (2013). Employee perceptions of line management performance: applying the amo theory to explain the effectiveness of line managers' HRMM implementation. *Human Resource Management*, 52 (6), 861-877.
- Boxall, P., Hwee Ang, S. & Bartram, T. (2011). Analysing the 'Black Box' of HRM: Uncovering HR goals, Mediators and Outcomes in a Standardized Service Environment. *Journal of Management Studies*, 48 (7), 1504-1532. Doi: 10.1111/j.1467-6486.2010.00973.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management*. 4th edition, Palgrave.
- Cunningham, I. & Hyman, J. (1999). Devolving human resource management to the line: Beginning of the end or a new beginning for personnel? *Personnel Review*, 28 (1/2), 9-27.

- Desimone, L. M. & Le Foch, K. C. (2004). Are We Asking the Right Questions? Using Cognitive Interviews to Improve Surveys in Education Research. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 26 (1), 1-22
- Doorne-Huiskes, A. (2016). Inclusie kent labels: Succesvol samenwerken binnen een diverse wereld van werk. *Tijdschrift voor HRM*, 12, 1-3.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 500-507.
- Guest, D. E. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, 24 (5), 503-521.
- Guest, D. E. (2011). Human resource management and performance: still searching for some answers. *Human Resource Management Journal*, 21 (1): 3-13.
- Hagendijk, M., Rossum, E., van, Miedeman, H. & Bal, M. (2015). *Duurzame arbeidsparticipatie door mensen met een chronische aandoening*.
- Hendricks, D. (2010). Employment and adults with autism spectrum disorders: Challenges and strategies for success. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 32, 125-134.
- Hijmans, E. & Wester, F. (2006). De kwalitatieve interviewstudie. In Wester, F.P.J.; Renckstorf, K.; Scheepers, P.L.H. (ed.), *Onderzoekstypen in de communicatiewetenschap* (507-532).
- Holwerda, A., Fokkens, A.S., Engbers, C. & Brouwers, S. (2016). Collaboration between mental health and employment services to support employment of individuals with mental disorders. *Journal Disability and Rehabilitation*, 38 (13), 1250 - 1256.
- Horssen, C.P. van, Blommesteijn, M., Rosing, F.A. (2011). *Een wajonger in mijn bedrijf?! Een onderzoek naar de attitude, ervaringen en bereidheid van werkgevers om een Wajonger in dienst te nemen en te houden*. Amsterdam: Regioplan Beleidsonderzoek.
- Huffman, A.H., Watrous-Rodriguez, K.M. & King, E.B. (2008), 'Supporting a diverse workforce: what type of support is most meaningful for lesbian and gay employees?', *Human Resource Management*, 47 (2), 237-253.
- Kaye, H. S., Jans, L. H. & Jones, E. C. (2011). Why Don't Employers Hire and Retain Workers with Disabilities? *Journal of Occupational Rehabilitation*, nr. 21, 526-536.
- Knies, E. (2012). Meer waarde voor en door medewerkers: *een longitudinale studie naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement* (Dissertatie). Geraadpleegd via: <https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/234628>.
- Knies, E. & Leisink, P. (2014). Linking people management and extra-role behaviour: results of a longitudinal study. *Human Resource Management Journal*, 24 (1), 57-76.
- Konrad, A.M, Moore, M.E., Alison, J.D., Eddy, S.W. Ng, Breward, K. (2012). Vocational status and perceived well-being of workers with disabilities: Equality, Diversity and Inclusion. *An International Journal*, 31 (2), 100-123.

Kvale, S. (1996). *Methods of analyses in: An introduction to qualitative research interviewing*, London, Sage pp. 187-207.

Leisink, P. *Organisaties en het maatschappelijk belang van personeelsbeleid*.

Leisink, P. & Knies, E. (2011). Line managers' support for older workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (9): 1902-1917, DOI: 10.1080/09585192.2011.573969.

McConville, T. (2006). Devolved HRMM responsibilities, middle-managers and role dissonance. *Personnel Review*, 35 (6): 637-653.

Mechanic, D., Bilder, S., McAlpine, D.D. (2002). Employing Persons With Serious Mental Illness. *Health Affairs*, 21 (5), 242-253.

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW). (2013). *Aanbiedingsbrief-nader rapport Rijksoverheid*. Den Haag: SZW.

Nijhuis, F.J.N. (2011). *Werken naar vermogen: vermogen om te werken (Dissertatie)*.

Geraadpleegd

via:https://www.researchgate.net/publication/254849031_Werken_naar_vermogen_vermogen_om_te_werken (Geraadpleegd op 11-02-2017).

Normaalste Zaak (2017, 17 januari). UMC Utrecht: We hebben al veel geleerd en kunnen nu grote stappen gaan zetten. Geraadpleegd via: <http://www.denormalstezaak.nl/umc-utrecht-we-al-geleerd-en-kunnen-nu-grote-stappen-gaan-zetten/>. (Geraadpleegd op 24 maart 2017).

Normaalste Zaak. ABN AMRO. Geraadpleegd via:

<https://www.denormalstezaak.nl/partners/abn-amro/>. (Geraadpleegd op 24 maart 2017).

Paauwe, J. (2009). HRM and Performance: Achievements, Methodological Issues and Prospects. *Journal of Management Studies*, 46, 130-142.

Petersen, A., van, Vonk, M., Bouwmeester, J. (2004). *Onbekend maakt onbemind: Attitude onderzoek naar de positie van arbeidsgehandicapten op de arbeidsmarkt*. Leiden: Commissie het Werkend Perspectief.

Painter, C.A., Pervatt, F. & Welles, T. (2011). Career beliefs and job satisfaction in adults with symptoms of attention deficit/hyperactivity disorder. *Journal of Employment Counseling*, 45 (4), 178-188.

Purcell, J. & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17 (1), 3-20.

Rijksoverheid (2016). *Inclusief: 2e Praktijkgids realisatie Banenafpraak bij het Rijk*.

Geraadpleegd via:

[file:///C:/Users/Liza/Downloads/Sector+Rijk+2e+Praktijkgids+Inclusief%20\(5\).pdf](file:///C:/Users/Liza/Downloads/Sector+Rijk+2e+Praktijkgids+Inclusief%20(5).pdf).

(Geraadpleegd op 5 maart 2017).

Rijksoverheid. *Werken met een arbeidsbeperking: Meer banen voor mensen met arbeidsbeperking (Banenafpraak)*. Geraadpleegd via:

<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/werken-met-arbeidsbeperking/inhoud/meer-banen-mensen-arbeidsbeperking>. (Geraadpleegd op 22-11-2016).

Sociaal-Economische Raad (SER) (2016, 30 september). *Visie SER op Inclusieve Arbeidsorganisatie*. Geraadpleegd via: <https://www.ser.nl/nl/actueel/toespraken-voorzitter/20160930-arbeidsbeperking.aspx> (Geraadpleegd op 29 maart 2017).

Storey, J. (1992), *Developments in the Management of Human Resources*, Blackwell, Oxford.

Strien, P.J. van (1986). *Praktijk als wetenschap. Methodologie van het sociaal-wetenschappelijk handelen*. Assen/Maastricht: Van Gorcum.

Thornhill, A. & Saunders, M.N.K. (1998). What if line managers don't realize they're responsible for HR? *Personnel Review*, 27, 460-476.

UWV. Aanvraag beoordeling arbeidsvermogen. Geraadpleegd via: <https://www.uwv.nl/particulieren/arbeidsbeperkt/beoordeling-arbeidsvermogen/mijn-aanvraag/detail/wat-is-een-indicatie-Banenafpraak/wat-is-het-doelgroepregister/hoelang-blijf-ik-in-het-doelgroepregister-staan>. (Geraadpleegd op 6-4-2017).

Vandenabeele, W., Leisink, P. & Knies, E. (2013). Public value creation and strategic human resource management: public service motivation as a linking mechanism. In Leisink, P., Boselie, P. Bottenburg, M., van & Hosking, D. M. (2013). *Managing Social Issues: A Public Values Perspective* (p. 37 – 55). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.

Van Gestel, N. & Nyberg, D. (2009). "Translating national policy changes into local HRMM practices", *Personnel Review*, Vol. 38 (5): 544-559.

Van Lierop, B., Reichrath, E., Heykers, J., Rasquin, S. & Wismans, J. (2016). *Praktische tips voor werkgevers: een werknemer die ADHD heeft*. Maastricht: Disworks.

Van Lierop, B., Reichrath, E., Heykers, J., Rasquin, S. & Wismans, J. (2016). *Praktische tips voor werkgevers: een werknemer die autistisch is*. Maastricht: Disworks.

Van Lierop, B., Reichrath, E., Heykers, J., Rasquin, S. & Wismans, J. (2016). *Praktische tips voor werkgevers: een werknemer met een chronische ziekte heeft, zoals astma, COPD, diabetes of epilepsie*. Maastricht: Disworks.

Van Lierop, B., Reichrath, E., Heykers, J., Rasquin, S. & Wismans, J. (2016). *Praktische tips voor werkgevers: een werknemer die dyslectisch is*. Maastricht: Disworks.

Van Lierop, B., Reichrath, E., Heykers, J., Rasquin, S. & Wismans, J. (2016). *Praktische tips voor werkgevers: een werknemer met een verstandelijke beperking*. Maastricht: Disworks.

Van der Velde, M., Jansen, P. & Dijkers, J. (2013). *Toegepast onderzoek opzetten, uitvoeren en rapporteren*. Hilversum: Concept uitgeefgroep.

Van Zwieten, M. & Willems, D. (2004). Waardering van kwalitatief onderzoek. Geraadpleegd via: http://myravanzwieten.nl/pdf/pub_artikelen_hoofdstukken/Waardering_van_kwalitatief_onderzoekHenW_2004-13-631.pdf. (Geraadpleegd op 18 mei 2017).

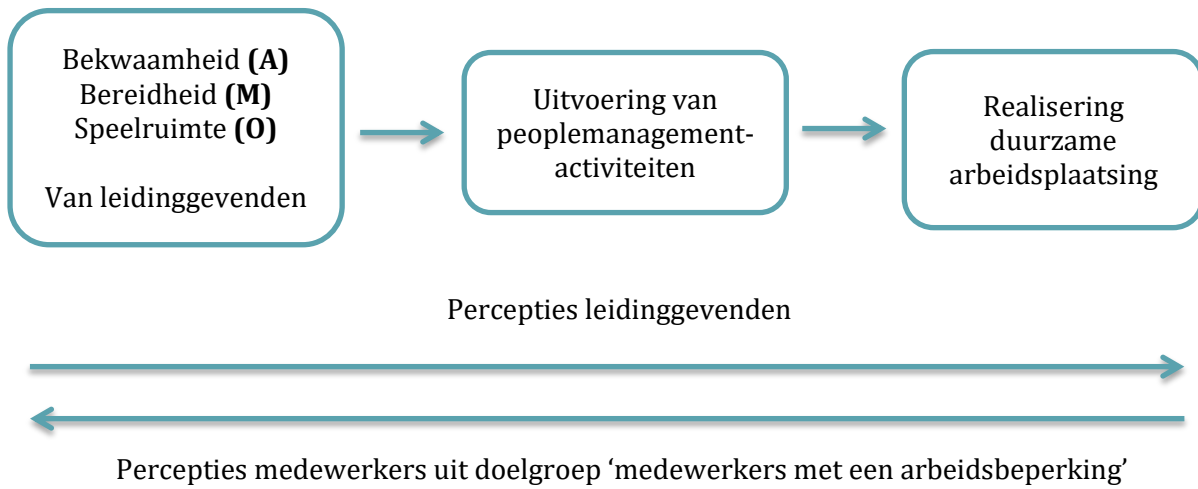
Verveen, E. & Petersen, A., van (2007). *Weerbarstige denkbeelden. De beeldvorming van leidinggevenden en werknemers over mensen met een arbeidsbeperking*. Leiden: Commissie het Werkend Perspectief.

Vornholt, K., Uitdewilligen, S. & Nijhuis, F. J. N. (2013). Factors Affecting the Acceptance of People with Disabilities at Work: A Literature Review. *Journal of Occupational Rehabilitation*, nr. 23, 463-475.

Weert, E., de, Knies, E., Veghel, E., van (2015). Hoe draagt peoplemanagement bij aan publieke dienstverlening van medewerkers bij de gemeente? *Tijdschrift voor HRM*, vol 10, 1-21.

Zijlstra, F., Mulders, H. & Nijhuis, F. (2012). Inclusieve organisaties: op weg naar duurzame arbeidsparticipatie. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* (28) 1, 22-30.

Bijlage 1. Conceptueel model



Figuur 1.1. Conceptueel model.

Bijlage 2. Workshop Normaalste Zaak

Workshop 'Creatie naar Duurzaamheid'

Geplaatst op 28 juni 2017

Op 13 juni presenteerde Liza van Megen de resultaten van haar onderzoek, dat ze in het kader van haar studie verrichtte, naar de rol van leidinggevenden bij het realiseren van duurzame plaatsingen van mensen met een arbeidsbeperking. Liza is aangesloten bij de werkgroep kennisdeling vanuit de 99vanUtrecht en verzorgde bij UMC Utrecht -de kartrekker van deze werkgroep- haar workshop.

Het onderzoek

Van Megen trapte de workshop af met de constatering dat de arbeidsparticipatie van mensen met een arbeidsbeperking achterblijft bij de verwachtingen. Bovendien leidt niet elke plaatsing tot een duurzaam dienstverband. Daar zijn volgens Van Megen meerdere redenen voor, onder andere het gegeven dat er sowieso minder met vaste contracten wordt gewerkt. Daarnaast leven er zorgen over kosten, wettelijke aansprakelijkheid en aanpassingen op de werkplek. Ook een gebrek aan bewustzijn speelt een rol.

Succesfactoren

Uit de interviews die Van Megen voerde, blijkt dat leidinggevenden die een plek bieden aan mensen met een arbeidsbeperking, voor lastige dilemma's komen te staan. Belangrijk is dat leidinggevenden een open en veilige sfeer creëren. Openheid blijkt bijvoorbeeld door de plaatsing van een collega met een beperking meteen te bespreken met de rest van het team. Veiligheid blijkt onder andere uit het bekijken wat haalbaar is voor de medewerker. Daar hoort ook het stellen van grenzen bij: medewerkers met een arbeidsbeperking zijn vaak zeer gedreven en moeten eerder afgeremd dan gestimuleerd worden. Leidinggevenden moeten daarom goed letten op de energiebalans van de medewerker. Dit is ook een dilemma, want waar ligt die grens en wat is te wijten aan de arbeidsbeperking en wat niet?

Zowel leidinggevenden als medewerkers noemen verschillende factoren die van de plaatsing een succes maken. Het plaatsen van de medewerker op een neutraal budget biedt leidinggevenden speelruimte en mogelijkheden om de functie passend te maken. Goede communicatie (over de verwachtingen en mogelijkheden) en flexibele omgang met medewerkers (bijvoorbeeld m.b.t. werktijden) verhoogt de succeschansen. Hoe beter het beeld dat medewerkers zelf van hun beperking hebben en hoe eerlijk ze over hun mogelijkheden communiceren, hoe makkelijker de integratie verloopt en hoe groter de kennis en acceptatie op de werkvloer.

Belemmeringen

Uit het onderzoek bleek ook dat er een aantal belemmerende factoren zijn: de benodigde, praktische aanpassingen (bijvoorbeeld aan de werkplek) zijn niet altijd mogelijk, er is niet genoeg budgettaire ruimte bij de begeleiding of niet alle organisatorische/bureaucratische processen zijn goed geregeld.

Conclusies

Succesvolle arbeidsparticipatie van medewerkers met een arbeidsbeperking is van veel factoren afhankelijk. Het kost tijd, met name in de begeleiding, en er moet breed draagvlak voor zijn in de organisatie. Organisatorisch en budgettair moet het vanaf de eerste dag goed geregeld zijn, liefst op een manier die direct leidinggevenden ontlast – bijvoorbeeld via een centrale HR-afdeling. Het lijkt het meest succesvol als direct leidinggevenden een achtergrond hebben als coach en/of in de privésfeer ervaringen hebben opgedaan met mensen met een beperking.

Stellingen rondom verantwoordelijkheid, privacy en cultuur

Natuurlijk was er ook ruimte voor discussie. Die ging aan de hand van een aantal stellingen van start. De deelnemers herkenden veel van de succesfactoren en belemmeringen uit het onderzoek, en voegden daar ook nog een aantal aan toe. Zo werd duidelijk dat papierwerk en onduidelijke regelgeving drempels opwerpen voor een duurzame arbeidsrelatie. Voor kleinere bedrijven kan dit een onneembare drempel zijn. Bij grotere bedrijven is er meestal één persoon die dit papierwerk regelt. Dit zorgt in de rest van de organisatie voor veel onbekendheid en één kennispunt binnen de organisatie maakt participatie ook erg afhankelijk.

Privacy zorgt voor een lastige afweging: enerzijds hebben kandidaten natuurlijk het recht op privacy, anderzijds is inzicht in de beperking van belang om een goede match te maken. De deelnemers waren het er ook over eens dat er binnen het bedrijfsleven vaak nog onvoldoende besef is van de toegevoegde waarde van diversiteit.

Uit de discussie bleek verder dat de deelnemers ervan overtuigd zijn dat de resultaten van het onderzoek goed gebruikt kunnen worden om de dilemma's bespreekbaar te maken binnen teams van leidinggevenden. Dit kan helpen om de arbeidsparticipatie van mensen met een beperking te vergemakkelijken, te verduurzamen en te vergroten.

Bekijk [de totale presentatie](#).

<http://www.denormaalstezaak.nl/workshop-creatie-naar-duurzaamheid/>