

WERK-
GEVER →

in **✓ valide**

→ WERK-
NEMER

Een kwalitatief onderzoek gericht op de rol van leidinggevenden ten aanzien van de bevordering van de arbeidsparticipatie van de doelgroep 'medewerkers met een arbeidsbeperking'.



Universiteit Utrecht



Een kwalitatief onderzoek gericht op de rol van leidinggevenden ten aanzien van de bevordering van de arbeidsparticipatie van de doelgroep 'medewerkers met een arbeidsbeperking'.



Utrecht, 7 juli 2017

Student: L.J.C. van Megen |5794811|



UMC Utrecht

Deelnemende organisatie(s):
Normaalste Zaak
UMC Utrecht
ABN AMRO

Universiteit Utrecht
Departement Bestuurs- en Organiseringswetenschappen (USBO)
Master Strategisch Human Resource Management



Begeleider: prof. dr. Paul Boselie
Tweede beoordelaar: dr. Rik van Berkel

Voorwoord

“Van creatie naar duurzaamheid.....”

Na maanden hard werken kan ik eindelijk mijn masterscriptie 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 Paul wil ik vanuit de Universiteit Utrecht ook mijn dankwoord richten aan Eva Knies. Ik wil haar bedanken voor het begeleiden van het afstudeerproces en voor haar feedback op mijn conceptversie. Mede door haar kritische blik, vielen voor mij nog de laatste puzzelstukjes op zijn plaats. Ten slotte wil ik Gerolf Pikker bedanken van het Scriptie Plus Traject. Mede door zijn enthousiasme en hulp is de workshop voor de Normaalste Zaak tot stand gekomen en heb ik mij als toekomstig adviseur verder kunnen ontwikkelen.

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 Specialistinnen en Piipol.

Het afronden van mijn masterscriptie betekent voor mij ook de afsluiting van een lange en zeer waardevolle studieperiode waar ik met een trots gevoel op terug kijk. Mijn studieloopbaan heeft niet altijd pieken gekend waardoor ik vanaf het MBO een langere ‘omweg’ heb moeten afleggen. Gedurende mijn studieloopbaan hebben mijn ouders mij altijd meegegeven om deze ‘omweg’ te zien als een ontdekkingstocht. Een toepasselijk begrip wat in mijn onderzoek veelal werd genoemd. In mijn eigen ontdekkingstocht ben ik de afgelopen (studie)jaren enorm gegroeid en dat heb ik grotendeels te danken aan mijn ouders. Zonder hun onvoorwaardelijke steun en stimulering had ik mij niet in zo’n snel tempo kunnen ontwikkelen. De steun, humor en het vertrouwen van mijn zusje en lieve vrienden hebben daar ook aan bijgedragen, in het bijzonder van Agnes van Emaus. Haar kritische reflectie, rust en het vertrouwen in mij heeft ervoor gezorgd dat ik in de afgelopen twee studie jaren verder ben gegroeid in zowel mijn werk, maar ook als mens.

Met het schrijven van mijn masterscriptie heb ik hopelijk een steentje kunnen bijdragen aan de creatie van een inclusieve arbeidsmarkt en het verschil kunnen maken voor de doelgroep ‘medewerkers met een arbeidsbeperking’.

Ik wens u veel leesplezier!

Managementsamenvatting

Aanleiding

Met ingang van de banenafpraak 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 banenafpraak. 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 al een aantal jaren een tendens te zien is dat 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 leidinggevenden als medewerkers uit de doelgroep ‘medewerkers met een arbeidsbeperking’. In

totaal zijn 28 respondenten geïnterviewd. Daaropvolgend zijn de onderzoeksresultaten getoetst in een workshop vanuit werkgeversnetwerk, de Normaalste Zaak en bij het MKB-bedrijf, Event Support Holland.

Onderzoeksresultaten

Op basis van de onderzoeksresultaten is op te merken dat leidinggevendenden een belangrijke rol aannemen ten aanzien van de uitvoering van peoplemanagement-activiteiten in relatie tot deze kwetsbare groep medewerkers. Door zowel leidinggevendenden 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) de leidinggevende beter in staat te stellen bij de uitvoering van peoplemanagement-activiteiten. Opvallend is dat leidinggevendenden aangeven geen specifieke kennis en vaardigheden nodig te hebben bij de begeleiding van een medewerker met een arbeidsbeperking. Daarentegen worden sommige leidinggevendenden wel geschikter beoordeeld in vergelijking tot andere leidinggevendenden. Tevens blijkt de medewerker de bekwaamheid (A) van leidinggevendenden te kunnen beïnvloeden. Wanneer een medewerker op de hoogte is van zijn/haar belemmeringen in het werk, dan zorgt dat ervoor dat een leidinggevende 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 leidinggevendenden als medewerkers een bevorderende factor te zijn en heeft een belangrijke invloed op de AMO-variabelen. 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 leidinggevendenden bepalend is in het uitvoeren van peoplemanagement-activiteiten. Ten aanzien van deze bevinding blijkt dat in dit onderzoek relationele aspecten aan 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 leidinggevendenden in verschillende vormen kan plaatsvinden en daaropvolgend in een belangrijke mate de bekwaamheid (A), bereidheid (M) en speelruimte (O) van leidinggevendenden 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 geven van organisatiesteun, het creëren van voldoende speelruimte voor leidinggevendenden en het creëren van bereidheid bij (andere) leidinggevendenden.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	1
Managementsamenvatting.....	2
Inhoudsopgave.....	4
1. Inleiding.....	7
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Probleemstelling.....	9
1.2.1 Doelstelling onderzoek	9
1.3 Relevantie onderzoek.....	10
1.3.1 Wetenschappelijke relevantie	10
1.3.2 Maatschappelijke relevantie	10
1.3.3. Praktische relevantie	11
1.4 Leeswijzer.....	12
2. Theoretisch kader.....	13
2.1 Doelgroep ‘medewerkers met een arbeidsbeperking’.....	13
2.2 Uitvoering van peoplemanagement-activiteiten.....	14
2.2.1 Human Resource Management	14
2.2.2. Peoplemanagement	15
2.3 Rol van leidinggevende bij uitvoering van peoplemanagement-activiteiten.....	16
2.3.1 Leidinggevende als ‘linking-pin’	16
2.3.2 Perceived organizational support	17
2.4 Invloed AMO-variabelen op uitvoering peoplemanagement-activiteiten.....	18
2.5 Conceptueel model en verwachtingen.....	20
2.5.1 Verwachtingen onderzoek	20
2.5.2 Conceptueel model	21
3. Methodische verantwoording.....	22
3.1 Onderzoekstrategie.....	22
3.2 Onderzoekspopulatie.....	22
3.2.1 Context-omschrijving onderzoek	22
3.2.2 Selectie casus-organisaties	23
3.2.3 Selectie respondenten	24
3.3 Dataverzameling.....	24
3.3.1 Meetinstrument: topiclijst	25
3.4 Data-analyse.....	26
3.4 kwaliteitseisen kwalitatief onderzoek.....	27

3.4.1. <i>Rol van onderzoeker</i>	27
3.4.2 <i>Betrouwbaarheid</i>	28
3.4.3 <i>Validiteit</i>	29
4. Onderzoeksresultaten	30
4.1. Rol leidinggevende bij realisering van een duurzame arbeidsplaatsing.....	30
4.1.1 <i>Open & eerlijkheid</i>	30
4.1.2 <i>Stellen van grenzen</i>	32
4.1.3 <i>Het geven van vertrouwen, rust en veiligheid</i>	32
4.1.4 <i>Verdediging</i>	33
4.1.5 <i>Regelen faciliteiten</i>	33
4.1.6 <i>Samenvatting</i>	34
4.2 Beïnvloedende factoren ten aanzien van de leidinggevende	34
4.2.1 <i>Bekwaamheid</i>	34
4.2.2 <i>Bereidheid</i>	36
4.2.3 <i>Speelruimte</i>	36
4.2.4 <i>Situationele- en individuele factoren</i>	38
4.2.5 <i>Samenvatting</i>	39
4.3 Ondersteuning bij realisering van duurzame arbeidsplaatsing.....	39
4.3.1 <i>Organisatie X</i>	39
4.3.2 <i>Organisatie Y</i>	41
4.3.3 <i>Samenvatting</i>	42
4.4 Ervaringen medewerkers.....	42
4.4.1 <i>Samenvatting</i>	45
5. Conclusie & discussie.....	46
5.1 Conclusie	46
5.1.1 <i>Rol leidinggevende bij realisering duurzame arbeidsplaatsing</i>	46
5.1.2 <i>Invloed van AMO-variabelen</i>	46
5.1.3 <i>Ondersteuning organisatie</i>	48
5.1.4 <i>Beantwoording hoofdvraag</i>	48
5.2 Discussie.....	49
5.2.1 <i>Nieuwe wetenschappelijke inzichten</i>	49
5.2.2 <i>Nieuwe inzichten praktijk</i>	52
5.3 Beperkingen van het onderzoek.....	53
5.4 Aanbevelingen.....	55
5.4.1 <i>Aanbevelingen voor verder onderzoek</i>	55

5.4.2. Aanbevelingen voor de praktijk	56
Literatuurlijst.....	60
Bijlage A. Omschrijving doelgroep ‘medewerkers met een arbeidsbeperking’	65
Bijlage B. Omschrijving casus-organisaties.....	72
Bijlage C. Topiclijst leidinggevende	74
Bijlage D. Topiclijst medewerker.....	76
Bijlage E. Codeboom Nvivo	78
Bijlage F. Leerdoelen onderzoek.....	82
Bijlage G. Workshop Normaalste Zaak.....	83
Bijlage H. Gespreksverslag Event Support Holland	85

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Leidinggevend, ook wel lijnmanagers genoemd, worden 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. Dit verschil kunnen zij bewerkstelligen door de implementatie van 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 theoretische modellen van de HRM – performance keten heeft de rol van leidinggevend steeds meer erkenning gekregen (Boxall & Purcell, 2007; Purcell & Hutchinson, 2007 geciteerd in Leisink & Knies, 2011). Daarentegen worden leidinggevenden binnen het publieke vraagstuk: 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. In aansluiting daarop is het relevant om met dit onderzoek meer inzicht te geven op wat voor een manier leidinggevend vorm geven aan de uitvoering van peoplemanagement-activiteiten ten aanzien van de doelgroep ‘medewerkers met een arbeidsbeperking’.

Banenafpraak

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 onderzoek 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 banenafpraak¹ 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. De huidige bedrijven

¹ 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.

voor sociale werkvoorziening zullen langzaam afgebouwd worden en het accent komt sterker te liggen op deelname van mensen met een arbeidsbeperking aan het reguliere arbeidsproces (Adelmeijer et al., 2014). 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).

Lage participatie doelgroep ‘medewerkers met een arbeidsbeperking’

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 AAVN, 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 medewerker voor tenminste één jaar op het beoogde niveau functioneert (p.33). Deze definitie zal in dit onderzoek ook worden toegepast. 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). Daarentegen bestaan er op dit moment ook voorbeelden van plaatsingen die wel duurzaam zijn, zoals bij de sociale onderneming IT Specialistterren uit Utrecht en ABN AMRO met 75 FTE, specifiek voor mensen met een arbeidsbeperking (Normaalste Zaak, 2017).

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. Aangezien de primaire verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het HRM-beleid in veel organisaties bij de lijn ligt in plaats van bij de HRM-staf (Gilbert, De Winne & Sels, 2013, ontleend aan De Weert, Knies & Van Veghel, 2015), wordt in dit onderzoek verwacht dat bij de realisering van een duurzame arbeidsplaatsing binnen organisaties een belangrijke rol is weggelegd voor leidinggevenden. In verband met het recentelijk afsluiten van de banenafpraak is op dit moment nog weinig onderzoek verricht ten aanzien van de rol van de leidinggevende bij de realisering van een duurzame arbeidsplaatsing met een medewerker met een arbeidsbeperking. Met inachtneming van deze context wordt in dit onderzoek bekeken op wat voor een manier leidinggevenden vorm geven aan de uitvoering van peoplemanagement-activiteiten ten aanzien van de doelgroep ‘medewerkers met een arbeidsbeperking’. Bovendien zal bekeken worden welke factoren leidinggevenden daartoe in staat stellen om deze peoplemanagement-activiteiten uit te laten voeren. Wat voor een kennis en vaardigheden heeft een leidinggevende precies nodig? In hoeverre zijn leidinggevenden bereid om tot acties over te

gaan voor het realiseren van een duurzame arbeidsplaatsing? En welke mogelijkheid/speelruimte wordt aan leidinggevendenden geboden? De AMO-theorie (Appelbaum et al., 2001, ontleend aan Boxall & Purcell, 2016) sluit aan op deze vragen en kan de beïnvloedende factoren ten aanzien van de uitvoering van peoplemanagement-activiteiten inzichtelijk maken. De AMO-theorie gaat uit van de veronderstelling dat het gedrag van medewerkers een resultante is van de bekwaamheid van medewerkers (*ability*, A), hun bereidheid om zich in te zetten voor de organisatie (*motivation*, M) en de gelegenheid (*opportunity*, O) die ze krijgen om goed te presteren (Knies, 2012). Daaropvolgend heeft de uitvoering van peoplemanagement-activiteiten betrekking op de implementatie van HRM-praktijken en het tonen van leiderschapsgedrag (Purcell & Hutchinson, 2007).

1.2 Probleemstelling

De probleemstelling van dit onderzoek bestaat uit een doel- en vraagstelling.

1.2.1 Doelstelling onderzoek

Met dit onderzoek wordt een beter inzicht gegeven in de invloed van de AMO-variabelen op de uitvoering van peoplemanagement-activiteiten door een leidinggevende bij de realisering van een duurzame arbeidsplaatsing met een medewerker met een arbeidsbeperking. Een duurzame arbeidsplaatsing wordt in dit 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 en waar de medewerker voor tenminste één jaar op het beoogde niveau functioneert (Adelmeijer et al., 2014, p.33). Vanuit de AMO-theorie wordt bekeken wat voor een (specifieke) kennis en vaardigheden (A) een leidinggevende nodig heeft. In hoeverre een leidinggevende bereid (M) is om tot acties over te gaan. Wat voor een mogelijkheid/speelruimte (O) aan de leidinggevende 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).

In dit onderzoek wordt verwacht dat de variabelen van de AMO-theorie de leidinggevendenden in staat stellen bij de uitvoering van peoplemanagement-activiteiten. Daaropvolgend dat dit ten gunste is van de realisering van een duurzame arbeidsplaatsing met een medewerker met een arbeidsbeperking. Aansluitend daarop kan de volgende onderzoeksvraag worden opgesteld:

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

Op basis van de centrale onderzoeksvraag kunnen zowel theoretische- als empirische deelvragen geformuleerd worden:

Theoretische deelvragen

- Wat wordt in de literatuur verstaan onder een medewerker met een arbeidsbeperking?
- Wat wordt verstaan onder peoplemanagement-activiteiten?
- Wat is de rol van de leidinggevende bij de uitvoering van peoplemanagement-activiteiten?

- Welke factoren bepalen de uitvoering van peoplemanagement-activiteiten door leidinggevendenden?

Empirische deelvragen

- Wat voor betekenis geven leidinggevendenden aan hun rol bij de realisering van een duurzame arbeidsplaatsing met een medewerker met een arbeidsbeperking?
- Welke factoren zijn volgens leidinggevendenden van invloed op de begeleiding/aansturing van een medewerker met een arbeidsbeperking?
- Wat voor ondersteuning ervaren leidinggevendenden vanuit de organisatie bij de realisering van een duurzame arbeidsplaatsing?
- Wat zijn de ervaringen van medewerkers uit de doelgroep ‘medewerkers met een arbeidsbeperking’ ten aanzien van de begeleiding/aansturing van de leidinggevende?

1.3 Relevantie onderzoek

Dit onderzoek kent een wetenschappelijke-, maatschappelijke- en praktische relevantie.

1.3.1 Wetenschappelijke relevantie

Allereerst zal dit onderzoek nieuwe wetenschappelijke kennis opleveren. Op het gebied van de arbeidsparticipatie van medewerkers met een arbeidsbeperking heeft in wetenschappelijk onderzoek veelal de focus gelegen op het aannemen van deze doelgroep medewerkers. Het behouden van deze specifieke groep medewerkers blijft vaak onderbelicht (Hartnetta, 2011). Door met dit onderzoek de focus te leggen op de realisering van een duurzame arbeidsplaatsing kan dit nieuwe theoretische inzichten opleveren. Bovendien wordt dit onderzoek uitgevoerd vanuit het oogpunt van de leidinggevende, ook wel HR-enactor genoemd. Mede door Boselie en Paauwe (2004) is bekend dat vele HRM-activiteiten vorm krijgen binnen de interactie tussen leidinggevende en medewerker. Truss en Gratton (2003) gebruiken hiervoor de term ‘enactment’ (Boselie & Paauwe, 2004). Op basis van bestaande studies kan gesteld worden dat al enig onderzoek is verricht naar de rol van leidinggevende. Theorieën, zoals Peoplemanagement van Purcell en Hutchinson (2007) of de HR devolution theorie van Larssen en Brewster (2003) richten zich hierop en bestuderen specifiek de rol van de leidinggevende bij de implementatie van het beoogde HRM-beleid. Daarentegen worden deze theorieën nog amper in relatie gebracht met de doelgroep ‘medewerkers met een arbeidsbeperking’. Theorieën die zich wel richten op deze kwetsbare groep mensen, richten zich voornamelijk op de belemmeringen bij de acceptatie van leidinggevendenden bij deze doelgroep (Vornholt, Uitdewilligen & Nijhuis, 2013). Andere artikelen richten zich niet op de belemmeringen, maar leggen de focus op het beleidsinstrumentarium van HRM, bij het aantrekken en behouden van deze specifieke groep medewerkers (Kaye, Jans & Jones, 2011). De rol van de leidinggevende wordt hier wederom buiten beschouwing gelaten.

1.3.2 Maatschappelijke relevantie

Omwillen het bevorderen van de arbeidsparticipatie van de doelgroep ‘medewerkers met een arbeidsbeperking’ is dit onderzoek van maatschappelijk belang. Diverse maatschappelijke trends leiden momenteel tot problemen op de arbeidsmarkt. Eén van deze trends zijn demografische ontwikkelingen, die tekorten op de arbeidsmarkt als gevolg hebben (Zijlstra, Mulders & Nijhuis, 2012). Op de eerste plaats krimpt de Nederlandse beroepsbevolking vanaf 2010 (Nijhuis, 2011). Door de daling in het geboortecijfer is er sprake van een dalende instroom

van jongeren op de arbeidsmarkt. Op de tweede plaats gaat de komende jaren een stijgend aantal oudere werknemers met pensioen. Deze twee ontwikkelingen leiden tot een dalend aantal mensen dat daadwerkelijk kan participeren op de arbeidsmarkt. Naar aanleiding van deze demografische ontwikkelingen is er een maatschappelijke noodzaak om iedereen naar vermogen te laten participeren (Nijhuis, 2015). De Sociaal Economische Raad (SER) benadrukte al eerder het van belang te vinden dat iedereen kan mee participeren op de arbeidsmarkt. Op die manier wordt een inclusieve arbeidsmarkt gerealiseerd en kan de sociale cohesie in de samenleving behouden blijven. Als mensen met een arbeidsbeperking meer kansen krijgen en vaker bij een reguliere werkgever aan de slag gaan, ontstaat er een meer inclusieve arbeidsmarkt (SER, 2016). Bovendien is op microniveau, gericht op het individu ook bekend dat een hogere maatschappelijke participatie en deelname aan arbeid tot een betere kwaliteit van leven en gezondheid leidt (Dame Black, 2008, ontleend aan Nijhuis, 2015). Momenteel is voldoende evidentie dat het participeren aan arbeid, ook als er sprake is van gezondheidsklachten of een specifieke aandoening, leidt tot een vergroting van het fysieke en psychische welbevinden (Jahoda, 1982 in Nijhuis, 2011). Werk is overwegend één van de meest belangrijke activiteiten in een mensenleven (Landy & Conte, 2007, ontleend aan Vornholt et al., 2013). Behalve het kunnen voorzien in levensonderhoud vervult het hebben van werk ook een aantal andere menselijke behoeften, zoals het hebben van een tijdstructuur, sociaal contact en een status wat bijdraagt aan een duurzaam geestelijke gezondheid en welzijn. Voor de doelgroep ‘medewerkers met een arbeidsbeperking’ is het hebben van werk bijzonder belangrijk, omdat het hebben van een beperking kan zorgen voor sociale isolatie. Het beperken van sociale isolatie kan met het hebben van werk worden teruggebracht (Vornholt et al., 2013). Bovendien blijkt dat mensen zonder een baan een lagere mate van welzijn en een hogere mate van depressie kunnen ervaren (McKee-Ryan, Song, Wanberg, & Kinicki, 2005; Paul & Moser, 2009; Wanberg, 2012, ontleend aan Baay, Buers & Dumhs, 2015). Beiden aspecten kunnen daarmee de kosten in (geestelijke) gezondheidszorg laten toenemen of sociale uitsluiting bevorderen (Baay et al., 2015).

1.3.3. *Praktische relevantie*

Op basis van de eerder genoemde voorbeelden kan opgemaakt 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. Verschillende beleidsdocumenten van bijvoorbeeld de Rijksoverheid, Advies, Informatie en Netwerk voor Werkgevers (AWVN) of de Normaalste Zaak wijzen uit dat er momenteel al enige kennis bestaat met betrekking tot het beleidsinstrumentarium ten aanzien van de doelgroep ‘medewerkers met een arbeidsbeperking’. Aspecten, zoals de motieven van de werkgever bij het aannemen van medewerkers met een arbeidsbeperking en succesfactoren van inclusief ondernemen worden veelal besproken. Op basis van bestaande literatuur kan opgemaakt worden dat er nog weinig onderzoek beschikbaar is, gericht op de uitvoering van dit beleidsthema binnen organisaties. Tevens wordt de rol van leidinggevenden veelal buiten beschouwing gelaten bij de begeleiding van een medewerker met een arbeidsbeperking. Specifieke aspecten, zoals de bekwaamheid (A), bereidheid (M) van de leidinggevende en de geboden mogelijkheid/speelruimte (O) vanuit de organisatie zijn in relatie tot de doelgroep ‘medewerkers met een arbeidsbeperking’ nog niet onderzocht. Voor het creëren van een duurzame arbeidsparticipatie van deze kwetsbare groep medewerkers binnen organisaties is het praktisch relevant om meer inzicht te verkrijgen in bovengenoemde aspecten. Meer inzicht ten aanzien van de bekwaamheid (A), bereidheid (M) en

speelruimte (O) van leidinggevende biedt daaropvolgend verder inzicht ten aanzien van de rol van de leidinggevende. Uiteindelijk kunnen de aanbevelingen, voortvloeiend uit de onderzoeksresultaten, bijdragen aan een duurzame arbeidsparticipatie binnen organisaties van de doelgroep 'medewerkers met een arbeidsbeperking'. Op die manier kan dit onderzoek ervoor zorgen dat de bevordering van de arbeidsparticipatie van de doelgroep 'medewerkers met een arbeidsbeperking' niet enkel een onderdeel van HRM blijft (Borghouts & Freese, 2016), maar breder gedragen wordt door de organisatie als geheel.

1.4 Leeswijzer

In het eerste gedeelte van dit onderzoeksverslag is de aanleiding van het onderzoek toegelicht met daarbij de probleemstelling van het onderzoek. Daaropvolgend kwamen de wetenschappelijke-, maatschappelijke en praktische relevantie aan bod. In het volgende gedeelte van dit onderzoeksverslag zal het theoretisch kader uiteengezet worden met de concepten en theorieën die betrekking hebben op de theoretische deelvragen. Aansluitend op dit theoretisch kader worden verwachtingen gesteld die in het empirisch onderzoek worden getoetst. Daaropvolgend zal in het derde gedeelte van dit onderzoeksverslag de methodische verantwoording beschreven worden. In de methodische verantwoording worden de keuzes en de aanpak voor het onderzoek beargumenteerd en toegelicht. Daaropvolgend worden in het vierde gedeelte de resultaten weergegeven, die voortkomen uit de interviews met leidinggevend en de doelgroep 'medewerkers met een arbeidsbeperking'. Het onderzoeksverslag wordt afgesloten met de conclusie en discussie waarbij de hoofdvraag beantwoordt wordt en implicaties en tekortkomingen van het onderzoek worden beschreven.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk staan de theoretische perspectieven rondom leidinggevend en de doelgroep ‘medewerkers met een arbeidsbeperking’ centraal. Allereerst wordt een beschrijving gegeven van de doelgroep ‘medewerkers met een arbeidsbeperking’ (2.1). Vervolgens wordt een toelichting gegeven van de uitvoering van peoplemanagement-activiteiten door leidinggevend (2.2). Ten slotte zal bekeken worden welke factoren de leidinggevend in staat stellen bij de uitvoering van peoplemanagement-activiteiten (2.3). Op basis van de wetenschappelijke theorie en literatuur worden verwachtingen gevormd die aan de hand van het empirisch onderzoek verder geëxploreerd worden. Deze verwachtingen en het conceptueel model worden aan het einde van dit hoofdstuk weergegeven.

2.1 Doelgroep ‘medewerkers met een arbeidsbeperking’

In dit onderzoek betreft de doelgroep ‘mensen met een arbeidsbeperking’ 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 et al., 2014). Aangezien dit een vrij brede definitie betreft wordt in deze paragraaf kort aandacht besteedt aan de verschillende soorten beperkingen die mensen in hun werk kunnen ervaren². Voorbeelden hiervan zijn: ADHD, autisme, een chronische ziekte, lichamelijke- of zintuigelijke beperking, psychische aandoening of verstandelijke beperking (Lierop, Reichrath, Heykers, Rasquin & Wismans, 2016). Bovengenoemde beperkingen worden in dit onderzoek onderverdeeld in lichamelijke- en zintuigelijke beperkingen, verstandelijke aandoeningen of psychische beperkingen, autisme, ADHD en chronische ziekte. Het begrip ‘chronische ziekte’ wordt in Nederland ingezet voor een groot aantal verschillende ziekten en aandoeningen. Dat maakt het lastig om eenduidig aan te geven wat een chronische ziekte inhoudt. Daarentegen betreft het in alle gevallen een onvoorspelbare ziekte of aandoening.

Uit onderzoek blijkt dat mensen met een lichamelijke of zintuigelijke beperking vaak problemen ondervinden met lopen, zien of horen. Te denken valt aan mensen die blind of doof zijn, een dwarslaesie of reuma hebben, slechthorend of slechtziend zijn of te maken hebben met een spierziekte (Normaalste Zaak, 2017). Afgezien van bovengenoemde lichamelijke beperkingen hebben sommige mensen ook te maken met psychische aandoeningen, zoals schizofrenie en stemmingsstoornissen. Psychische aandoeningen of stemmingsstoornissen kunnen een aanzienlijke angst en handicap bij mensen veroorzaken (Mechanic, Bilder & McAlipine, 2002).

Volgens het onderzoeksrapport van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) worden medewerkers met een chronische of langdurige ziekte, aandoening of handicap in een sterke mate belemmerd in het werk en is het verzuim aanzienlijk hoger dan bij medewerkers zonder arbeidsbeperking of medewerkers die zich in lichtere mate door belemmerd voelen³ (Versantvoort & Echtelt, 2016). Een uitgebreide omschrijving van de doelgroep ‘medewerkers met een arbeidsbeperking’ met relevante CBS-cijfers en wet- en regelgeving wordt in *bijlage A* weergegeven. In aansluiting op het voorgaande stuk zal in de volgende paragraaf meer inzicht worden gegeven op de uitvoering van peoplemanagement-activiteiten.

² In *bijlage A*. Doelgroep ‘medewerkers met een arbeidsbeperking’ wordt een uitgebreide omschrijving gegeven van de doelgroep met relevante CBS-cijfers en wet- en regelgeving.

³ De verzuimpercentages van de werknemers met chronische aandoening zijn die van 2013, aangezien de items hierover in 2014 niet in de NEA zijn opgenomen.

2.2 Uitvoering van peoplemanagement-activiteiten

In deze paragraaf zal het concept peoplemanagement worden toegelicht. Aangezien peoplemanagement een onderdeel van HRM is, wordt eerst het onderscheid tussen beoogd-, geïmplementeerd en gepercipieerd HR-beleid toegelicht. Daaropvolgend wordt ingegaan op de uitvoering van peoplemanagement-activiteiten.

2.2.1 Human Resource Management

In zowel de wetenschap als de praktijk wordt HRM gezien als een relatief jong concept. In 1987 werd HRM door Guest geïntroduceerd als een nieuwe benadering van personeelsmanagement. In deze nieuwe aanpak van personeelsmanagement legt Guest (1987) de nadruk op de strategische bijdrage van HRM, de nauwere afstemming ten aanzien van de bedrijfsvoering, de betrokkenheid van het lijnmanagement en de focus op HRM-uitkomsten, zoals betrokkenheid, flexibiliteit en gelijkheid (Paauwe, 2009). Volgens Paauwe (2009) is het lastig om een specifieke definitie te geven, aangezien HRM afhankelijk is van tijd en context (p.130). In dit onderzoek wordt de definitie van Boxall en Purcell (2016) gehanteerd: *“In order to build the human and social capital the organisation needs, managers adopt policies en practices for organising work and employing people. These policies and practices are the basis materials, or instruments, of HRM”* (p.6). Deze definitie gaat net zoals Paauwe (2009) uit van een brede benadering van HRM en stelt dat het vakgebied zich concentreert op arbeidsverhoudingen en de manier waarop mensen worden aangestuurd op de werkvloer. Bovendien wordt de rol van de manager in deze definitie niet buiten beschouwing gelaten. Een belangrijk aspect waar in dit onderzoek ook rekening mee wordt gehouden. In recente modellen van de HRM-performance keten wordt namelijk een belangrijke rol toegedicht aan leidinggevendenden, die als organizational agents (Eisenhardt, 1989) het beoogde HRM-beleid ‘vertalen’ naar het geïmplementeerde beleid.

Op basis van het werk van Wright en Nishii (2013) en Purcell en Kinnie (2007) kan een onderscheid worden gemaakt tussen drie verschillende ‘intenties’ met betrekking tot het HRM-beleid, namelijk beoogde (intended practices), geïmplementeerde (actual practices) en gepercipieerde HRM-maatregelen (perceived practices) (Vandenabeele, Leisink & Knies, 2013). Door deze auteurs wordt met het ‘beoogd beleid’ (intended practices) het geheel van maatregelen bedoeld dat door het senior management en/of het HR-management is ontworpen om de capaciteiten, de prestatiebereidheid en de prestatiemogelijkheden van medewerkers te beïnvloeden. Geïmplementeerd beleid (actual practices) zijn de maatregelen die daadwerkelijk in de praktijk worden gebracht, in veel gevallen door leidinggevendenden.

Met het maken van het onderscheid tussen beoogd- en geïmplementeerd HRM-beleid wordt erkend dat HRM niet altijd kan bijdragen aan de performance. Dit heeft ermee te maken dat het beoogde HRM-beleid van het management enerzijds en door medewerkers anderzijds verschillend ervaren kan worden. Er bestaan vele voorbeelden van re-interpretaties van leidinggevende met betrekking tot het HRM-beleid (McGovern et al., 1997; Whittaker en Marchington, 2003; Batt, 2004, ontleend aan Boxall, Hwee Ang & Bartram, 2011). Zelfs als de intended HRM-praktijken goed ontworpen zijn, dan kunnen ze nog altijd ineffectief zijn wanneer ze niet naar behoren worden geïmplementeerd (Khilji & Wang, 2006, ontleend aan Bos-Nehles et al., 2013). De gepercipieerde maatregelen (*perceived practices*) zijn de praktijken, zoals die worden ervaren en beoordeeld door individuele medewerkers (Knies, 2012).

2.2.2. *Peoplemanagement*

De implementatie van het beoogde HRM-beleid staat ook centraal in het concept: peoplemanagement. Peoplemanagement verwijst zowel naar de toepassing van HRM-activiteiten door leidinggevendenden als naar het leiderschapsgedrag dat zij hierbij vertonen (Purcell & Hutchinson, 2007). Bij de toepassing van HR-maatregelen is het de verantwoordelijkheid van leidinggevendenden om het beleid dat op organisatieniveau is vastgesteld te vertalen naar afspraken die gelden voor individuele medewerkers (Perry & Kulik, 2009, ontleend aan Knies, 2012). Leiderschapsgedrag verwijst naar het ondersteunend gedrag van lijnmanagers in het dagelijks functioneren van medewerkers en ondersteuning in hun ontwikkeling (Knies, 2012). De manier waarop lijnmanagers verschillende HRM-taken met elkaar verbinden is onlosmakelijk verbonden met een breder pakket, wat leiderschapsgedrag wordt genoemd. Het verbinden van HRM-taken heeft betrekking op selectie, beoordeling, ontwikkeling en communicatie (Purcell & Hutchinson, 2007).

Het eerste element van het peoplemanagement concept, de toepassing van HR-praktijken, vindt zijn grondslag in de HR devolutie literatuur. Overeenkomstig met Larsen en Brewster (2003) heeft het lijnmanagement binnen organisaties een steeds grote verantwoordelijkheid ten opzichte van HRM (Knies & Leisink, 2014). Overeenkomstig met Knies en Leisink (2014) wordt in dit onderzoek niet de focus gelegd op HR-praktijken als zodanig, maar op de implementatie van deze praktijken door leidinggevendenden. Het tweede element van het peoplemanagement concept, leiderschapsgedrag, bouwt voort op de ideeën van de social exchange en perceived organizational support (POS) theorie (Knies & Leisink, 2014). Eisenberger, Huntington, Hutchinson en Sowa (1986) gebruiken het concept van POS om de betrokkenheid van een medewerker ten aanzien van een organisatie toe te lichten. Gebaseerd op de social exchange theorie, stellen zij dat een hoog niveau van POS gevoelens van verplichting kan creëren, waardoor een zekere wederkerigheid wordt verondersteld: medewerkers willen de investeringen van de organisatie ‘terugbetalen’ in de vorm van passend gedrag. In de volgende paragraaf zal POS nader worden toegelicht.

Daaropvolgend bepaald de toepassing van HRM-praktijken en leiderschapsgedrag in belangrijke mate de percepties van medewerkers over HRM (De Weert et al., 2015). Medewerkers kunnen enerzijds ervaren dat het HRM-beleid en de bijbehorende maatwerkafspraken (bijvoorbeeld een individuele afspraak over werktijden) toegepast worden om de kwaliteit van service en het welzijn van medewerkers te vergroten. In aansluiting daarop kan dit zorgen voor positieve attitudes bij medewerkers. Als medewerkers denken dat het doel is om kosten te reduceren en medewerkers uit te buiten, dan levert dit negatieve attitudes bij hen op (Nishii, Lepak & Schneider, 2008, ontleend aan De Weert, et al. 2015). Behalve de implementatie van HRM-maatregelen bepalen de medewerkerspercepties ten opzichte van het aspect: ‘leiderschapsgedrag’ ook op wat voor een manier medewerkers HRM ervaren (Purcell & Hutchinson, 2007). Leiderschapsgedrag heeft als doelstelling om werknemersattitudes te beïnvloeden en richting te geven aan het gedrag van medewerkers (Purcell & Hutchinson, 2007). Dit in-role gedrag van leidinggevendenden bepaalt de mate waarin medewerkers hen zien als vertegenwoordigers van de organisaties. Wanneer medewerkers ervaren dat hun leidinggevende de intentie heeft om hen te helpen, dan zullen zij dit als steun van de organisatie ervaren (Rhoades & Eisenberger, 2002, ontleend aan Knies & Leisink, 2014). Aansluitend op het concept peoplemanagement zal in de volgende paragraaf de rol van de leidinggevende verder worden toegelicht bij de uitvoering van peoplemanagement-activiteiten.

2.3 Rol van leidinggevende bij uitvoering van peoplemanagement-activiteiten

Terugkijkend op de reeks koppelingen van Wright en Nishii (2013) wordt de gap tussen management intenties en acties inzichtelijk gemaakt, die schadelijk kunnen zijn voor de houding en het gedrag van de medewerkers en uiteindelijk voor de organisatie-uitkomsten (Boxall et al., 2011). Al enkele jaren bestaat er een HRM-debat met betrekking tot de link tussen HRM-doelstellingen en in hoeverre deze worden getroffen door medewerkers. In andere woorden: welk gedrag van medewerkers heeft een positieve invloed op de organisatiedoelstellingen: kosteneffectiviteit, flexibiliteit en/of sociale legitimiteit? (Boselie, 2010). Recentelijk is in onderzoek naar de relatie tussen HRM en performance een groeiende aandacht naar de rol van leidinggevende en/of lijnmanagement (Knies, 2012). Hoewel sommige HRM-beleidsmaatregelen rechtstreeks de meeste medewerkers kunnen beïnvloeden zijn de meesten afhankelijk van de actie en ondersteuning vanuit de leidinggevende/lijnmanager (Purcell & Hutchinson, 2007, p.5). De rol van leidinggevendens zal in de volgende sub-paragraaf verder worden toegelicht.

2.3.1 Leidinggevende als 'linking-pin'

Al een aantal jaren is een tendens te zien dat steeds meer HRM-activiteiten overgedragen worden naar het lijnmanagement. Leidinggevendens en/of lijnmanagers worden vandaag de dag gezien als een steeds belangrijkere speler bij het effectief implementeren van HRM-praktijken (Bos-Nehles et al., 2013). Leidinggevendens kunnen verantwoordelijk worden gesteld voor het doorvertalen van organisatiedoelstellingen en verwachtingen in termijnen die makkelijk opgepakt kunnen worden door medewerkers op de werkvloer (Dew, 2000, ontleend aan McConville, 2006). Veelal voeren zij dagelijkse HR activiteiten uit, zoals het beoordelen, selecteren en trainen en opleiden van hun medewerkers. Tevens zaken als ontslag, verzuim, re-integratie en het functioneren van medewerkers zijn belangrijke taken die bij de lijn worden neergelegd (Bos-Nehles, Riemsdijk & Looise, 2011). In de literatuur wordt deze rol van lijnmanagers al in een vroeg stadium in de wetenschap erkend (Guest, 1987; Storey, 1992; Thornhill & Saunders, 1998). Het is dan ook van belang dat leidinggevendens bij het realiseren van HRM-activiteiten (voeren van functioneringsgesprekken of het stimuleren van ontwikkeling) op verschillende niveaus worden betrokken. Bovendien worden leidinggevendens veelal gezien als een representatie van de organisatiecultuur en kunnen als rolmodel fungeren (Vornholt et al., 2013).

Daar staat tegenover dat leidinggevendens vaak nog weerbarstig, onbekwaam en ongemotiveerd zijn in het oppakken van HRM-kwesties (Hailey, Farnadale & Truss, 2005, ontleend aan Bos-Nehles et al., 2013). Larsen en Brewster (2003) benadrukken verschillende praktische problemen die meespelen in de verschuiving van HRM-verantwoordelijkheden naar het lijnmanagement. Deze problemen hebben betrekking op de weerstand bij leidinggevendens ten opzichte van het nemen van deze verantwoordelijkheid, maar bijvoorbeeld ook bij het hebben van te weinig tijd. De onwetendheid van ontwikkelingen op het gebied van HRM en het ontbreken van een lange termijn visie met betrekking tot HRM-onderwerpen of een slecht HRM-beleid (Leisink & Knies, 2011). In aansluiting daarop kan gesteld worden dat de effectiviteit van HRM uiteindelijk afhankelijk is van meer dan alleen de aanwezigheid van goede HRM-praktijken. De wijze en context waarin deze praktijken worden toegepast spelen ook een belangrijke rol (Han, Chou, Chao & Wright, 2006; Wright & Nishii, 2006, ontleend aan Bos-Nehles et al., 2013). Bovendien is het van belang dat leidinggevendens actief ondersteund worden bij het effectief implementeren van HRM-praktijken (Bos-Nehles et al., 2013). Met het oog op de specifieke context en de invloed van de institutionele omgeving in dit onderzoek is het van belang om meer

inzicht te geven in organisatiesteun bij het uitvoeren van peoplemanagement-activiteiten door leidinggevenden. Dit inzicht zal in de volgende paragraaf worden gegeven.

2.3.2 *Perceived organizational support*

Bij het toepassen van peoplemanagement-activiteiten is het voor leidinggevenden van belang dat zij gebruik kunnen maken van goed ontworpen HRM-praktijken. Dit om uiteindelijk medewerkers te kunnen motiveren, te belonen en te helpen bij de prestaties en behoeften van de medewerkers. De manier waarop deze praktijken vervolgens tot stand worden gebracht wordt beïnvloedt door het leiderschapsgedrag (Bowen and Ostroff, 2004). In aansluiting daarop kan gesteld worden dat de twee aspecten van peoplemanagement een symbiotische relatie impliceren (Knies, 2012). Uit onderzoek blijkt dat ervaren steun vanuit de organisatie, door peoplemanagement-activiteiten, kan bijdragen aan meer kennis en vaardigheden van medewerkers (Jiang, Lepak, Hu & Baer, 2012, ontleend aan De Weert et al., 2015). Tevens creëert deze steun gevoelens van verplichting bij medewerkers waardoor zij in reactie hierop gedrag gaan vertonen, dat in lijn ligt met de organisatiedoelen (De Weert et al., 2015).

Theorieën die ingaan op de uitwisseling tussen medewerkers en de organisatie waar zij werken, kunnen worden samengevat onder de noemer perceived organizational support (POS) (Knies, 2012). POS kan gezien worden als de mate waarin medewerkers het gevoel hebben dat de organisatie waarin zij werkzaam zijn hun inbreng waardeert en om hun welzijn geeft (Eisenberger et al., 1986). Ondersteuning van leidinggevenden (supervisor support) wordt gezien als één van de meest directe vormen van ondersteuning. Oldham en Cummings (1996) merken op dat supervisors ondersteunend zijn wanneer zij laten zien dat ze zich zorgen maken over de gevoelens en behoeften van medewerkers, het gesprek aangaan over de zorgen van hen, medewerkers voorzien van feedback en hun ontwikkeling faciliteren (Knies & Leisink, 2014). Supervisor support kan gerelateerd worden aan belangrijke werkhoudingen, zoals werktevredenheid (Thomas & Ganster, 1995, ontleend aan Huffman, Watrous-Rodriguez & King, 2008). Verondersteld wordt dat medewerkers die organisatiesteun ervaren, vervolgens de verplichting voelen dit 'terug te betalen' (Knies, 2012). Huffman et al. (2008) stellen dat de ondersteuning van collega's een andere vorm aanneemt in vergelijking tot de geboden ondersteuning van een leidinggevende. De ondersteuning van collega's kenmerkt zich meer op een persoonlijke manier (Huffman et al., 2008). Aangezien leidinggevenden een bepaald gezag moeten behouden tegenover hun medewerkers en de organisatie 'vertegenwoordigen' zal de ondersteuning vooral directief zijn of gebaseerd zijn op basis van het organisatiebeleid (Rhoades & Eisenberger, 2002, ontleend aan Huffman et al., 2008).

Bovendien beweren Huffman et al. (2008) dat verschillende groepen medewerkers behoefte hebben aan een andere vorm van ondersteuning (Wortman & Dunkel-Schetter, 1987, ontleend aan Huffman et al., 2008). Studies, gericht op LGB (lesbienes-, homo- en transgender) medewerkers hebben aangetoond dat ondersteuning vanuit het topmanagement en een LGB-ondersteunend klimaat betrekking heeft op het werkplezier van medewerkers (Huffman et al., 2008). Vooralsnog hebben deze onderzoeken zich alleen gericht op de LGB-medewerkers. De doelgroep 'medewerkers met een arbeidsbeperking' wordt hier wederom buiten beschouwing gelaten. Andere studies hebben de ondersteuning onderzocht van leidinggevenden met betrekking tot de doelgroep 'oudere medewerkers'. Deze studies toonden aan dat de activiteiten van leidinggevenden ten aanzien van oudere werknemers betrekking hadden op verschillende vormen van ondersteuning, gebaseerd op de studie van Vaux (1988) (Leisink & Knies, 2011).

De ondersteuning vanuit zowel leidinggevenden als de organisatie ten aanzien van de doelgroep 'medewerkers met een arbeidsbeperking' zal meegenomen worden in de

verwachtingen van dit onderzoek. Dit zal in paragraaf 2.4 verder worden toegelicht. In de volgende paragraaf zal eerst bekeken worden welke factoren de leidinggevende in staat stellen om uiteindelijk de peoplemanagement-activiteiten te laten uitvoeren. Deze factoren worden weergegeven aan de hand van de AMO-theorie (Appelbaum et al., 2001, ontleend aan Boxall & Purcell, 2016).

2.4 Invloed AMO-variabelen op uitvoering peoplemanagement-activiteiten

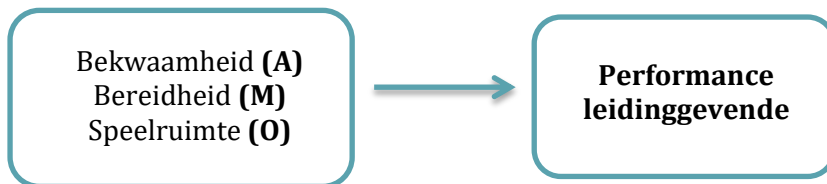
De AMO-theorie gaat uit van de veronderstelling dat het gedrag van medewerkers een resultante is van de bekwaamheid van medewerkers (Ability), hun bereidheid om zich in te zetten voor de organisatie (Motivation) en de gelegenheid (Opportunity) die ze krijgen om goed te presteren (Appelbaum, Bailey, Berg & Kalleberg, 2001; Boxall & Purcell, 2011, ontleend aan Knies, 2012). In aansluiting daarop kan aan de hand van de AMO-theorie verklaard worden welke keuze gemaakt moet worden in de verscheidenheid aan HRM-praktijken. Vanuit deze invalshoek focust de AMO-theorie zich op de attitudes van medewerkers en het gedrag dat ze vertonen als resultante van de toepassing van HRM-praktijken.

Volgens Bos-Nehles et al. (2013) kan de HRM-prestatie ook verklaard worden aan de hand van de AMO-theorie, toegepast op leidinggevend en of lijnmanagers. In deze studie wordt de AMO-theorie geoperationaliseerd voor het verklaren van de implementatie van HRM-praktijken door lijnmanagers. In deze studie komt performance van leidinggevend, volgens Bos-Nehles et al. (2013), tot stand aan de hand van de drie AMO-variabelen. In aansluiting daarop kan de effectiviteit van HRM-praktijken verklaard worden wanneer leidinggevend presteren indien zij de taak kunnen (Ability) uitvoeren (leidinggevend zijn in het bezit van de juiste kennis en vaardigheden om de taak uit te voeren); leidinggevend zijn in het bezit van de motivatie (Motivation) (leidinggevend willen de taak oppakken, omdat ze dit graag willen doen) en de werkomgeving biedt ze de mogelijkheid (Opportunity) (de werkomgeving en structuur stelt de leidinggevende daartoe in staat) (Bos-Nehles et al., 2013; Boxall & Purcell, 2016).

In de studie van Bos-Nehles et al. (2013) wordt performance gezien als de implementatie van HR-praktijken, uitgevoerd door leidinggevend. De effectiviteit van de geïmplementeerde HR-praktijken wordt hierbij in verband gebracht met 'performance'. Dit wordt in de studie van Bos-Nehles et al. (2013) gemeten aan de hand van medewerkerstevredenheid (p.863). Vanuit dit perspectief kan 'performance' van leidinggevend ook in dit onderzoek bekeken worden. Daarentegen zal in dit onderzoek niet alleen de implementatie van HR-praktijken in oogschouw worden genomen, maar zal ook gekeken worden naar de begeleiding/aansturing van een medewerker met een arbeidsbeperking. In aansluiting daarop zal de definitie van peoplemanagement aangehouden worden, wat zowel betrekking heeft op de implementatie van HRM-activiteiten door leidinggevend als naar het leiderschapsgedrag dat zij hierbij vertonen (Purcell & Hutchinson, 2007). Knies (2012) deed al eerder onderzoek naar de antecedenten en effecten van peoplemanagement-activiteiten, waarbij ze de drie AMO-variabelen met peoplemanagement in verband bracht.

In dit onderzoek wordt bekeken in hoeverre bekwaamheid (A), bereidheid (M) en speelruimte (O) van leidinggevend invloed hebben op de uitvoering van peoplemanagement-activiteiten bij de realisering van een duurzame arbeidsplaatsing met een medewerker met een arbeidsbeperking. In dit onderzoek zal de derde component van het AMO-model (mogelijkheid) geoperationaliseerd worden naar speelruimte (O). Oorspronkelijk heeft de derde AMO-variabele

in de AMO-theorie alleen betrekking op de aangeboden mogelijkheid (O) vanuit de werkomgeving. De term 'speelruimte' verwijst deels naar 'discretionaire ruimte uit de studie van Knies (2012), wat verwijst naar de mate van vrijheid en autonomie die leidinggevenden ervaren om passende afspraken met medewerkers te maken en is om die reden meer omvattend voor dit onderzoek.



Figuur 2.1 Componenten AMO-theorie.

In aansluiting op Bos-Nehles et al. (2013) kan performance, niet plaatsvinden op basis van één aspect van de AMO-theorie. De implicatie van deze theorie is dat noch het vermogen (A), noch de motivatie (M) en noch de mogelijkheid (O) op zichzelf kunnen zorgen voor een goede performance (Bos-Nehles et al. 2013, p.864). In aansluiting daarop is het van belang dat de AMO-variabelen, zoals het kunnen (A), willen (M) en de mogelijkheid (O) met elkaar interacteren (Delery, 1998, geciteerd uit Bos-Nehles et al., 2013). Bovendien heeft de derde variabele van de AMO-theorie niet alleen betrekking op de mogelijkheid (O) die medewerkers krijgen binnen de organisatie, maar ook dat leidinggevenden en/of lijnmanagers actief ondersteund worden bij het effectief implementeren van HRM-praktijken. Leisink en Knies (2011) toonde al eerder met hun studie aan dat leidinggevenden het verschil kunnen maken met betrekking tot de arbeidsparticipatie van de doelgroep 'oudere medewerkers' op de arbeidsmarkt. Afhankelijk van de juiste coachingvaardigheden en de bereidheid om deze vaardigheden in te zetten, kunnen leidinggevenden de sociale ondersteuning bieden die oudere medewerkers nodig hebben. Aangezien de groep oudere medewerkers ook een kwetsbare groep medewerkers in organisaties betreft wordt verwacht dat dit verband ook getrokken kan worden naar de doelgroep 'medewerkers met een arbeidsbeperking'.

In verschillende studies tonen Leisink en Knies (2011), uitgevoerd in verschillende sectoren, aan dat de steun die leidinggevenden aan hun medewerkers geven afhankelijk is van hun bekwaamheid (A) en van hun bereidheid (M). Deze bereidheid (M) blijkt deels afhankelijk te zijn van de speelruimte (O) die aan leidinggevenden wordt geboden. Op basis daarvan draagt meer speelruimte indirect bij aan de steun die leidinggevenden aan hun medewerkers geven, doordat het hun bereidheid tot ondersteuning vergroot (Leisink & Knies, 2011, geciteerd uit Knies, 2012). Overeenkomstig met Lepak, Liao, Chung en Harden (2006) is het van belang dat individuen de mogelijkheid aangeboden krijgen om hun kennis en vaardigheden toe te passen. Zelfs als individuen in een voldoende mate bekwaam en gemotiveerd zijn om HRM-praktijken effectief uit te voeren, dan is het nog van belang dat organisaties hen voorzien van de juiste mogelijkheden om hun vaardigheden te gebruiken (Bos-Nehles, et al., 2013).

Aansluitend op de AMO-theorie onderscheiden Boxall en Purcell (2016) twee soorten factoren die van invloed kunnen zijn op de drie AMO-variabelen. Deze twee factoren betreffen individuele- en situationele factoren. De situationele factoren worden geassocieerd met de situatie waarin individuen zich bevinden. Het HRM-beleid en HRM-praktijken zijn aspecten die onder situationele factoren vallen. Factoren uit het productieproces en de organisatiecontext vallen hier bijvoorbeeld ook onder. Individuele factoren betreffen de ervaring, intelligentie, gezondheid en persoonlijkheid van het individu (p.156). Volgens Boxall en Purcell (2016)

kunnen de individuele en situationele factoren de mogelijkheid (O) om te presteren bepalen (p.157). De realisering van een duurzame arbeidsplaatsing met een medewerker met een arbeidsbeperking vindt plaats in dynamische omgeving, wat beïnvloedt kan worden door institutionele factoren. Om die reden is het interessant om deze twee factoren mee te nemen in de verwachtingen van dit onderzoek. Bovendien kan de werkomgeving ook zorgen voor de benodigde steun en mogelijkheden (Boxall & Purcell, 2003, ontleend aan Bos-Nehles et al., 2013).

In aansluiting op de AMO-theorie worden verwachtingen gesteld. Deze verwachtingen worden in de volgende paragraaf nader toegelicht en beschreven.

2.5 Conceptueel model en verwachtingen

Op basis van bovengenoemde theorieën wordt verwacht dat de AMO-variabelen de leidinggevenden beter in staat moeten stellen om peoplemanagement-activiteiten uit te laten voeren. Verwacht wordt dat dit zal bijdragen aan de realisering van een duurzame arbeidsplaatsing met een medewerker met een arbeidsbeperking'.

2.5.1 Verwachtingen onderzoek

In aansluiting op de studie van Leisink en Knies (2011) wordt in dit onderzoek verwacht dat de bekwaamheid (A) en bereidheid (M) van leidinggevenden van invloed is op de realisering van een duurzame arbeidsplaatsing met een medewerker met een arbeidsbeperking. Aansluitend daarop wordt de verwachting gesteld dat de bereidheid indirect wordt beïnvloedt door de speelruimte die leidinggevenden ontvangen van de organisatie. De plaatsing van een medewerker met een arbeidsbeperking vindt binnen organisaties vaak nog niet plaats, waardoor leidinggevenden op zoek moeten naar passende functies. Op basis van deze veronderstelling wordt verwacht dat het voor leidinggevenden bevorderend kan werken als zij, vanuit de organisatie, voldoende speelruimte ontvangen bij de vormgeving van de begeleiding/aansturing. Aansluitend daarop zal dit de bereidheid van leidinggevenden versterken.

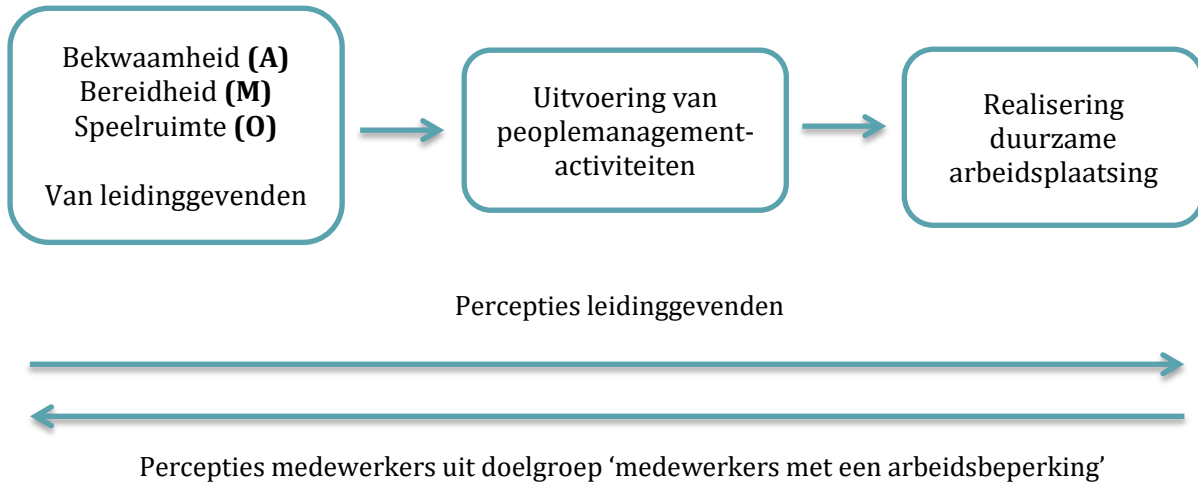
Al eerder werd in het theoretisch kader benoemd dat volgens Boxall en Purcell (2016) de mogelijkheid (O) van individuen beïnvloedt kan worden door zowel situationele- als individuele factoren. Momenteel blijkt dat sommige organisaties beter slagen in de bevordering van de arbeidsparticipatie van de doelgroep 'medewerkers met een arbeidsbeperking' in vergelijking tot andere organisaties. Over het algemeen hebben alle organisaties, in zowel de publieke als private sector, te maken met dezelfde regels en vereisten vanuit de institutionele omgeving. In hoeverre organisaties reageren op de institutionele omgeving kan op verschillende manieren plaatsvinden. Aansluitend daarop wordt verwacht dat de institutionele eisen en verwachtingen direct de speelruimte van organisaties in de keuze van HRM systemen bepalen en daaropvolgend indirect de speelruimte (O) van leidinggevenden beïnvloeden bij de begeleiding van een medewerker met een arbeidsbeperking.

Ten slotte wordt de verwachting gesteld dat ondersteuning vanuit de leidinggevende positief de begeleiding van een medewerker met een arbeidsbeperking kan beïnvloeden. Gebaseerd op Oldham en Cummings (1996) kan deze ondersteuning zich uiten in de vorm van het geven van feedback, faciliteren van ontwikkeling of het gesprek aangaan. Behalve de steun vanuit de leidinggevende wordt ook verwacht dat de steun van de organisatie specifiek de bereidheid van leidinggevenden, om een medewerker met een arbeidsbeperking te begeleiden, zal beïnvloeden. Wanneer de leidinggevende veel ondersteuning ontvangt vanuit de organisatie,

dan wordt verwacht dat een leidinggevende zich extra gemotiveerd voelt om een medewerker met een arbeidsbeperking te plaatsen en te begeleiden.

De relatie tussen de AMO-variabelen en het concept: peoplemanagement wordt hieronder op schematische wijze weergegeven in het conceptueel model.

2.5.2 Conceptueel model



Figuur 2.2. Conceptueel model.

3. Methodische verantwoording

In dit hoofdstuk wordt de methodische verantwoording van het onderzoek beschreven. Allereerst zal in dit hoofdstuk een omschrijving worden gegeven van de onderzoekstrategie (3.1). In aansluiting daarop wordt een toelichting gegeven van de onderzoekspopulatie (3.2). Vervolgens wordt de dataverzameling toegelicht (3.3). Aansluitend daarop zal een beschrijving worden gegeven van de data-analyse (3.4). Het hoofdstuk wordt afgesloten met de kwaliteitseisen van dit onderzoek (3.5).

3.1 Onderzoekstrategie

Op basis van het theoretisch kader is op te maken dat momenteel nog weinig wetenschappelijke kennis beschikbaar is met betrekking tot de rol van de leidinggevende bij de uitvoering van peoplemanagement-activiteiten, ten gunste van de realisering van een duurzame arbeidsplaatsing met een medewerker met een arbeidsbeperking. Doelstelling van dit onderzoek is dan ook om meer inzicht te verkrijgen op wat voor een manier leidinggevendend vorm geven aan de uitvoering van peoplemanagement-activiteiten. Aangezien nog maar weinig (wetenschappelijke) kennis beschikbaar is met betrekking tot de rol van de leidinggevende bij de realisering van een duurzame arbeidsplaatsing met een medewerker met een arbeidsbeperking is dit onderzoek exploratief van aard.

Gebaseerd op Boeije, 't Hart en Hox (2009) is onderzoek exploratief van aard wanneer er nog veel kennis ontbreekt en er nog geen goede en volledige theorie bestaat. In aansluiting daarop is het interessant om als onderzoeker in te leven in de onderzochte personen en de onderzoekcontext verder te interpreteren. Het doel – het begrijpen van de sociale werkelijkheid – staat, volgens Strien (1986) centraal bij de interpretatieve benadering van onderzoek.

De achtergrond van de interpretatieve onderzoeksopvatting ligt in de filosofie van de hermeneutiek en de fenomenologie (Boeije, et al. 2009). Voor het begrijpen van de sociale werkelijkheid zal gekozen worden voor een kwalitatieve onderzoeksmethode. Overeenkomstig met Boeije et al. (2009) is kwalitatief onderzoek een aangewezen methode als een onderzoeksveld dient te worden verkend ofwel geëxploreerd. 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 (p.253).

3.2 Onderzoekspopulatie

Om een zo goed mogelijk beeld te creëren van de rol van leidinggevendend zullen zowel de percepties van leidinggevendend als van medewerkers uit de doelgroep 'medewerkers met een arbeidsbeperking' worden meegenomen. Om die reden bestaat de onderzoekspopulatie uit twee verschillende doelgroepen respondenten, afkomstig van twee verschillende 'casus-organisaties' uit zowel de private sector als de non-private sector. Voorafgaand aan de beschrijving van de selectie-eisen, ten aanzien van de respondenten, zal eerst een toelichting worden gegeven op de context van dit onderzoek.

3.2.1 Context-omschrijving onderzoek

Organisaties, zowel in de publieke- als private sector, hebben namelijk te maken met een institutionele omgeving. Voor het winnen van legitimiteit en het verhogen van de kans op overleving is het van belang dat organisaties met hun praktijken zich conformeren aan de regels en vereisten vanuit de institutionele omgevingen (Scott & Meyer, 1994, geciteerd in Boon,

(Pauwe, Boselie & Den Hartog, 2009). In hoeverre organisaties reageren op de institutionele omgeving en publieke waarden nastreven kan op verschillende manieren plaatsvinden. Uiteindelijk bepalen institutionele eisen en verwachtingen de speelruimte van organisaties in de keuze van HRM systemen (Boon et al., 2009). In aansluiting daarop wordt met ingang van de banenafpraak een institutionele druk bij organisaties opgelegd. In hoeverre organisaties hier invulling aangeven kan op verschillende manieren plaatsvinden. Verschillende factoren, waaronder de financiële gezondheid van het bedrijf, marktstructuur of staat van de arbeidsmarkt kunnen de speelruimte van HRM bepalen (Pauwe, 1991, ontleend aan Boon et al., 2009). Dit onderzoek wordt uitgevoerd bij twee ‘casus-organisaties’, uit zowel de publieke- als private sector. Door het onderzoek uit te laten voeren bij de twee verschillende organisaties wordt de mogelijkheid gecreëerd om beide organisaties met elkaar te vergelijken. Tevens kan bekeken worden in hoeverre zij vorm geven aan de realisering van een duurzame arbeidsplaatsing met een medewerker met een arbeidsbeperking.

3.2.2 *Selectie casus-organisaties*

De twee deelnemende organisaties zijn geselecteerd op basis van verschillende criteria. Op dit moment wordt door veel organisaties aangegeven dat zij ‘inclusief ondernemerschap’ integreren in de bedrijfsvoering van de organisatie. Op basis van praktijkvoorbeelden en beleidsdocumenten kan het per organisatie verschillen wat werkgevers op dit gebied willen nastreven en daadwerkelijk uitvoeren.

Derhalve 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 maken beide organisaties gebruik van een speciaal, opgezet organisatiebeleid en wordt 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 deze doelgroep medewerkers. In het onderzoek is vervolgens bekeken of deze (HRM)-maatregelen ook daadwerkelijk worden uitgevoerd, vanuit het oogpunt van de leidinggevende. Deze selectie-eis is tevens meegenomen, omdat op deze manier beter naar ervaringen van leidinggevendenden gekeken kan worden. Hieruit zijn makkelijker succes- en belemmerende factoren naar boven te halen. Dit draagt daaropvolgend weer bij aan de conclusies en adviezen. Vervolgens is bekeken of de organisaties zijn opgenomen in het werkgeversnetwerk van de Normaalste Zaak⁵ en daarin een actieve rol op zich nemen. Organisaties kunnen vrijwillig deelnemen aan dit werkgeversplatform. Deelname aan dit platform gaf voor de onderzoeker de bevestiging dat de organisaties de 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. De twee deelnemende organisaties bevinden zich in zowel de private als non-private sector. Aangezien grote en middelgrote bedrijven vaker mensen

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).

met een arbeidsbeperking in dienst hebben in vergelijking tot kleine bedrijven (UWV, 2014, ontleend aan Adelmeijer et al., 2014) heeft dit uiteindelijk ook nog een rol meegespeeld. Op basis van deze selectie-eisen is uiteindelijk gekozen voor UMC Utrecht en ABN AMRO. Een uitgebreide omschrijving van de deelnemende organisaties wordt in *bijlage B*. gegeven.

3.2.3 Selectie respondenten

In aansluiting op de selectie-eisen van de deelnemende organisaties is vervolgens vanuit de organisaties een oproep gedaan voor deelname aan het onderzoek. De onderzoeker had hier geen invloed op. Beide organisaties hebben intern een oproep gedaan aan leidinggevenden. In aansluiting daarop hebben de respondenten contact opgezocht met de onderzoeker en is de vraag gesteld om ook medewerkers uit de doelgroep ‘medewerkers met een arbeidsbeperking’ te interviewen. Het was niet mogelijk om bij alle medewerkers een interview af te nemen. In dit onderzoek wordt de leidinggevende gezien als het direct aanspreekt voor de medewerker.

Vooraf aan het onderzoek is 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. De twee interviews met de collega’s van de desbetreffende medewerker hebben plaatsgevonden, omdat de leidinggevende dit bij toeval had ingepland. Deze twee interviews zijn uiteindelijk niet getranscribeerd, omdat het niet in voldoende mate de groep van ‘collega’s’ representeert.

Aangezien de doelgroep ‘medewerkers met een arbeidsbeperking’ een vrij brede doelgroep respondenten met specifieke kenmerken betreft is door de onderzoeker besloten om het aantal respondenten te verhogen. Nadat de onderzoeker herhaaldelijke patronen kon terugvinden in de interviews is bij het aantal van 31 interviews besloten om te stoppen met het afnemen van de interviews.

De onderzoeker heeft voor het waarborgen van de anonimiteit ervoor gekozen om alle respondenten een codenaam toe te wijzen. Alle respondenten hebben een cijfer gekregen, waarbij een onderscheid is gemaakt tussen leidinggevenden en medewerkers. Leidinggevenden hebben de code: L gekregen, waarbij medewerkers de code: M toegewezen kregen.

3.3 Dataverzameling

De kwalitatieve onderzoeksmethode heeft plaatsgevonden in de vorm van interviews. Er is gekozen voor het afnemen van interviews, omdat deze vorm van onderzoek de mogelijkheid biedt aan de onderzoeker een beter inzicht te geven in de sociale werkelijkheid vanuit het perspectief en de ervaring van de geïnterviewde.

De interviews hebben plaatsgevonden in de periode van 1 mei tot 9 juni. Voorafgaand aan de interviews is de doelstelling van het onderzoek en zijn de intenties van het interview benoemd. De interviews zijn allemaal vastgelegd met een audiorecorder, waarvoor van tevoren toestemming is gevraagd. Het uitgangspunt bij alle interviews was een duur van 60 minuten, in werkelijkheid duurden de gesprekken tussen 50-65 minuten. De interviews met de leidinggevenden zijn apart afgenomen van de medewerkers uit de doelgroep ‘medewerkers met een arbeidsbeperking’. Omwille van het uitsluiten van sociaal wenselijke antwoorden. Bij één situatie was dit niet mogelijk, waardoor één interview gezamenlijk is afgenomen met zowel de leidinggevende als de medewerker. Tevens is ook één interview handmatig ingevuld door een respondent, omdat een interview niet mogelijk was. De onderzoeker heeft hierbij nog getracht

voor het afnemen van een telefonisch interview. Wegens een gebrek aan tijd, aan de kant van de respondent, was dit niet mogelijk.

Voorafgaand aan de interviews hebben verkennende gesprekken plaatsgevonden met de organisaties: IT Specialistterren, ABN AMRO, KPMG, UMC Utrecht, Piipol en de Normaalste Zaak. Deze gesprekken hebben om meerdere redenen plaatsgevonden. Zo wilde de onderzoeker met deze gesprekken 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.

De verkennende gesprekken hebben een vorm aangenomen van ongestructureerde interviews, waarbij de vragen en antwoorden nog niet vast lagen. De keuze voor deze vorm van interviews had te maken met de exploratiefase van het onderzoek. In deze onderzoeksfase had de onderzoeker de doelstelling om een eerste verkenning in het onderzoeksveld te verrichten. Tevens wilde de onderzoeker naast wetenschappelijke kennis meer praktijkkennis ophalen.

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.

3.3.1 *Meetinstrument: topiclijst*

Afgeleid van het theoretisch kader en in aansluiting op de hoofd- en deelvragen is de topiclijst opgesteld voor de interviews. Aangezien dit onderzoek exploratief van aard is kende de topiclijst in dit onderzoek een iteratief karakter en fungeerde de topiclijst als een geheugensteun. Aan de hand van wetenschappelijke literatuur is de topiclijst opgebouwd.

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. Beide respondenten zijn werkzaam bij Royal HaskoningDHV (RHDHV)⁶.

Bij het afnemen van de interviews is gekozen voor semigestructureerd interviews. Met deze vorm van interviews wordt de mogelijkheid en ruimte gegeven om van vragen af te wijken. Daarnaast bestaat de mogelijkheid om door te gaan op interessante zijpaden die door de geïnterviewde tijdens het interview worden ingeslagen. Hierdoor wordt de mogelijkheid gecreëerd op doorvragen.

Voor het creëren van een ontspannen sfeer is in de aanloop van het interview eerst naar een beknopte functieomschrijving van de respondent gevraagd. Vervolgens is zowel bij de leidinggevende als bij de medewerker gevraagd naar de aard van de arbeidsbeperking en wat voor een aanpassingen daarvoor zijn verricht, ten aanzien van de functie. Hierbij is gebruik gemaakt van zoveel mogelijk open vragen, zoals ‘hoe ervaren je tot nu toe de begeleiding van de desbetreffende medewerker?’, ‘wat zijn/waren hierin voor jou positieve en negatieve gebeurtenissen?’, ‘heb je het gevoel te beschikken over voldoende kennis en vaardigheden?’.

⁶ De cognitieve interviews zijn terug te vinden in het bestand van alle uitgewerkte interviewtranscripten, onder codenaam: interviewtranscript LZ1 en interviewtranscript MZ1.

‘word je naar jouw gevoel in voldoende mate ondersteund vanuit de organisatie?’. Het stellen van deze open vragen is vanuit het gedachtegoed van Matthews (2005) gedaan en had als doelstelling om de respondenten zoveel mogelijk in eigen woorden te laten vertellen. Op die manier wordt een inzicht verkregen wat betrekking heeft op de sociale werkelijkheid vanuit het perspectief van de respondent (Boeije et al., 2009).

In aansluiting op de behandelde theorieën in het theoretisch kader zijn verschillende topics opgenomen, waaronder: HR-intenties van Wright en Nishii (2007) en de AMO-theorie van Appelbaum et al., (2001). Daaropvolgend zijn vragen gesteld bij zowel leidinggevenden als medewerkers in hoeverre zij het organisatiebeleid met betrekking tot de bevordering van de arbeidsparticipatie van de doelgroep ‘medewerkers met een arbeidsbeperking’ ervaren. Tevens is gevraagd op wat voor een manier leidinggevenden dit (intended) HRM-beleid doorvertalen naar (actual) HR-praktijken. In aansluiting daarop is aan de hand van de AMO-theorie gevraagd in hoeverre leidinggevenden zich bekwaam voelen om een medewerker met een arbeidsbeperking te begeleiden. Daaropvolgend is aan medewerkers de vraag voorgelegd in hoeverre zij de leidinggevende bekwaam achten ten aanzien van de begeleiding/aansturing. Deze vragen zijn op vergelijkbare manier gesteld met betrekking tot de bereidheid en speelruimte van leidinggevenden bij de begeleiding van een medewerker met een arbeidsbeperking. In *bijlagen C* en *D* zijn de topiclijsten opgenomen van zowel leidinggevenden als de medewerkers uit de desbetreffende doelgroep.

3.4 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, worden die vergeleken met de data die al waren verzameld en al tussentijds waren geanalyseerd. Op die manier kunnen patronen tussen verschillende categorieën 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.

In aansluiting daarop zijn de uitgewerkte transcripten ingevoerd in Nvivo en gecodeerd.

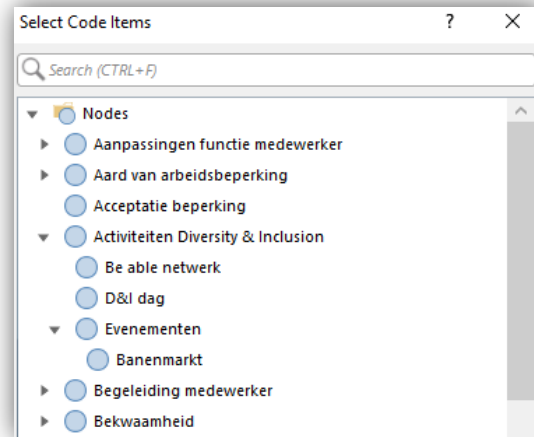
In dit onderzoek is ervoor gekozen om de interviews te analyseren aan de hand van drie stappen: open-, axiaal- en selectief coderen. De transcripten zijn in dit onderzoek



Figuur 3.1. Axiaal coderen Nvivo.

allereerst zorgvuldig gelezen, waarnaar aan de hand van de tekst codes werden toegekend.

Op die manier bleven de codes dichtbij de tekst en de gegeven informatie van de respondenten. Bovendien werd een bepaald beeld vanuit de onderzoeker nog zoveel mogelijk uitgesloten. In aansluiting op het open coderen is overgegaan tot het axiaal coderen. Met axiaal coderen worden subcategorieën ondergebracht onder hoofdcategorieën. In deze fase van data-analyse zijn in dit onderzoek de hoofd- en



Figuur 3.2 Axiaal coderen Nvivo.

bijzaken van elkaar gescheiden en zijn codes opnieuw gevormd met bijvoorbeeld verschillende sub-codes. Op die manier werd steeds meer overzicht gecreëerd in de onderzoeksdata.

Ten slotte is in de fase van selectief coderen gezocht naar relaties en verbindingen tussen de verschillende categorieën. Eén van de voordelen van het analyseprogramma, Nvivo is het uitvoeren van cross-sectionele analyses en verbanden. Aangezien het onderzoek heeft plaatsgevonden binnen twee verschillende organisaties kon aan de hand van classificaties makkelijk verschillen opgehaald worden. Voorbeelden van classificaties van respondenten op verschillende niveaus zijn: organisaties, respondentgroepen, functie, soort arbeidsbeperking, dienstverband en geslacht.

B : Functie	C : Organisatie	D : Type arbeidsbeperking	E : Dienstverband respo...	F : Geslacht
Medewerker	Organisatie X	Chronische ziekte	1 - 5 jaar	Vrouw
Medewerker	Organisatie X	Lichamelijke beperking	1 - 5 jaar	Vrouw
Leidinggevende	Organisatie Y	Not Applicable	> 10 jaar	Man
Medewerker	Organisatie Y	Lichamelijke beperking	Einde dienstverband	Vrouw
Leidinggevende	Organisatie X	Not Applicable	Not Applicable	Man
Medewerker	Organisatie Y	ADHD	< 1 jaar	Man
Leidinggevende	Organisatie X	Not Applicable	> 10 jaar	Man
Leidinggevende	Organisatie Y	Not Applicable	Not Applicable	Man
Leidinggevende	Organisatie X	Not Applicable	> 10 jaar	Man

Figuur 3.3 Case Classification Nvivo.

In *bijlage E*. wordt de laatste codeboom weergegeven van de geanalyseerde onderzoeksdata.

3.4 kwaliteitseisen kwalitatief onderzoek

In overeenstemming met Boeije (2010) staat de kwaliteit van onderzoek gelijk aan objectiviteit. 'Kwaliteit' kan in dit opzicht verbonden worden aan de betrouwbaarheid en validiteit van onderzoek. In deze paragraaf zal de rol van de onderzoeker, betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek worden toegelicht.

3.4.1. 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 leidinggevenden

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 is het bevorderend voor het onderzoek dat de onderzoek 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. Vooraf aan de interviews met een medewerker is telkens bij de desbetreffende leidinggevende getoetst met welke beperking de medewerker te maken heeft. Op die manier kon de onderzoeker een inschatting maken of speciale aanpassingen aan het interview verricht moesten worden.

3.4.2 Betrouwbaarheid

Ten aanzien van de betrouwbaarheid van een kwalitatief onderzoek gaat het vooral om de precisie van methoden van dataverzameling of meetinstrumenten. Zoals Boeije et al. (2009) tevens stellen is sprake van betrouwbare methoden van dataverzameling als herhaling van de waarnemingen tot een gelijke uitkomst leiden (p.274).

De betrouwbaarheid van kwalitatief onderzoek is onder te verdelen in interne- en externe betrouwbaarheid. Met interne betrouwbaarheid wordt gerefereerd naar een mogelijke vertekening van de onderzoeksresultaten door de invloed van een individuele onderzoeker, ook wel intersubjectieve consistentie genoemd (Zwieten & Willems, 2004). Voor het waarborgen van de controleerbaarheid van de onderzoeksresultaten in dit onderzoek zijn alle interviewresultaten bij de respondenten voorgelegd ter controle van de juistheid van weergave. Verder zijn de onderzoeksresultaten, in de vorm van een workshop, ook voorgelegd bij werkgevers en HRM-medewerkers. Deze workshop is georganiseerd vanuit het werkgeversnetwerk, de Normaalste Zaak. Op die manier is de mogelijkheid gecreëerd om de onderzoeksresultaten te toetsen. Het sfeerverslag van de workshop is terug te vinden in *bijlage G*. De bevindingen van deze workshop worden in hoofdstuk 5. *Conclusie en discussie* verder toegelicht. Gedurende de uitvoering van het onderzoek is ook regelmatig afstemming opgezocht met de deelnemende organisaties, medestudenten en de scriptiebegeleider. Op die manier werd de mogelijkheid gecreëerd om onderzoeksresultaten te bespreken in aansluiting daarop te toetsen.

Behalve het waarborgen van de interne betrouwbaarheid is tevens gestreefd naar de waarborging van externe betrouwbaarheid van dit onderzoek. Met de term externe

betrouwbaarheid wordt geduid op de herhaalbaarheid (repliceerbaarheid) van het onderzoek als geheel (Zwieten & Willems, 2004). Voor het waarborgen van de externe betrouwbaarheid van dit onderzoek zijn de interviews opgenomen met een audiorecorder. De topiclijsten en uitgewerkte interviewtranscripten zijn opgenomen in de bijlagen. Op die manier krijgt een 'buitenstaander' een goed inzicht in de gemaakte keuzes van de onderzoeker. Daarnaast zijn alle gemaakte keuzes en stappen van dit onderzoek in de methodische verantwoording in het onderzoeksverslag uitgebreid toegelicht.

3.4.3 Validiteit

Gebaseerd op Boeije et al. (2009) wordt de validiteit van kwalitatief onderzoek vooral bepaald door de juistheid van interpretaties van de onderzoekers met betrekking tot de data en de bewijsvoering van deze interpretaties (p.274).

Net zoals bij de betrouwbaarheid van kwalitatief onderzoek kan de validiteit worden onderverdeeld in een interne- en externe variant. Interne validiteit wordt ook wel opgevat als de mate waarin de methoden en technieken van onderzoek ervoor zorgen dat de resultaten en onderzoekconclusies daadwerkelijk het beoogde verschijnsel betreffen. Oftewel, heeft men inderdaad datgene onderzocht wat men beweerd te hebben onderzocht? (Zwieten & Willems, 2004). Voor het waarborgen van de interne validiteit van dit kwalitatief onderzoek is systematisch gereflecteerd op de rol van de onderzoeker. Vooraf aan de uitvoering van dit onderzoek zijn leerdoelen opgesteld. Deze leerdoelen worden in *bijlage F*. toegelicht en beschreven. Gedurende de uitvoering van het onderzoek zijn verschillende gesprekken gevoerd met medestudenten en de scriptiebegeleider, waardoor de mogelijkheid werd gecreëerd om op de rol van de onderzoeker te reflecteren. Als onderzoeker is het van belang om een 'neutrale' houding aan te nemen en zullen persoonlijke voorkeuren, drijfveren of waarden zoveel mogelijk uitgesloten moeten worden.

Tevens zijn de onderzoeksresultaten besproken met medestudenten en scriptiebegeleider om de validiteit van dit onderzoek te waarborgen, ook wel intersubjectiviteit genoemd (Boeije et al, 2009, p.277). Bovendien heeft het voorleggen van de onderzoeksresultaten in de workshop gezorgd voor het waarborgen van member validation. Hiermee wordt bedoeld of de geïnterviewde personen de gelegenheid hebben gekregen om commentaar te leveren op de onderzoeksresultaten om vertekening tegen te gaan, ook wel membercheck genoemd (Zwieten & Willems, 2004). Gebaseerd op Boeije et al. (2009) kunnen onderzoekers hiermee controleren en bediscussiëren of hun zienswijze juist is en kunnen ze nagaan of ze het perspectief van de participanten goed hebben begrepen (p.277).

Naast de interne validiteit is in dit onderzoek ook rekening gehouden met de externe validiteit van het onderzoek. Met externe validiteit wordt bedoeld op de mate van generaliseerbaarheid of verplaatsbaarheid van onderzoekconclusies naar andere personen, situaties, verschijnselen en tijdstippen dan die van het onderzoek (Boeije et al., 2009, p.279). In dit onderzoek zijn twee 'casus-organisaties' opgenomen die beiden met hun dienstverlening en met > 5.000 medewerkers behoren tot de grootste, kennisintensieve organisaties van Nederland. Om te bekijken of deze onderzoeksresultaten vergelijkbaar zijn voor het MKB-segment, zijn de onderzoeksresultaten ook bij een MKB-bedrijf, Event Support Holland, voorgelegd. Het uitgewerkte gespreksverslag met dit MKB-bedrijf is terug te vinden in *bijlage H*. De bevindingen worden in hoofdstuk 5. *Conclusie en discussie* verder toegelicht.

4. Onderzoekresultaten

In aansluiting op de methodische verantwoording worden in dit hoofdstuk de empirische onderzoekresultaten toegelicht. De uitkomsten en resultaten van het onderzoek worden aan de hand van de empirische deelvragen gepresenteerd. Allereerst wordt een toelichting gegeven op de rol van leidinggevende bij de realisering van een duurzame arbeidsplaatsing (4.1). In aansluiting daarop wordt een toelichting gegeven van de beïnvloedende factoren bij de uitvoering van peoplemanagement-activiteiten (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).

4.1. Rol leidinggevende bij realisering van een duurzame arbeidsplaatsing

Op basis van verschillende theorieën en de wetenschappelijke literatuur blijkt een belangrijke rol weggelegd voor leidinggevend, bij de uitvoering van peoplemanagement-activiteiten. Om erachter te komen of deze rol ook toegekend kan worden aan leidinggevend 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 leidinggevende aan hun rol bij de realisering van een duurzame arbeidsplaatsing met een medewerker met een arbeidsbeperking?”*.

In aansluiting daarop worden door leidinggevend 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 leidinggevend 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 leidinggevend 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. Leidinggevend 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 leidinggevende, 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.

4.1.1 Open & eerlijkheid

Het creëren van open en eerlijke sfeer wordt door leidinggevend 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”*.

4.1.2 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.

4.1.3 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 leidinggevendenden ook rust aan te bieden in de vorm van het aanbieden van een vast arbeidscontract. Een aantal leidinggevendenden 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”.*

4.1.4 Verdediging

Gezien de kwetsbare positie van de desbetreffende medewerker geven een aantal leidinggevendenden 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 leidinggevendenden 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 leidinggevendenden, 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 doorgegaan, 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”.*

4.1.5 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”.*

4.1.6 Samenvatting

Op basis van bovengenoemde punten kan gesteld worden dat leidinggevend en 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.

4.2 Beïnvloedende factoren ten aanzien van de leidinggevende

Eerder in het theoretisch kader is de verwachting gesteld dat de AMO-variabelen de leidinggevende beter in staat kunnen stellen in het laten uitvoeren van peoplemanagement-activiteiten. 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 leidinggevend en van invloed op de begeleiding/aansturing van een medewerker met een arbeidsbeperking?”* Aan de hand van de AMO-theorie is bekeken welke factoren, volgens leidinggevend en, van invloed zijn op de begeleiding/aansturing van een medewerker met een arbeidsbeperking. Deze factoren worden aan de hand van de AMO-theorie in de volgende sub-paragrafen weergegeven.

4.2.1 Bekwaamheid

De eerste AMO-variabele in dit onderzoek betreft de bekwaamheid (A) van leidinggevend en. Ten aanzien van de bekwaamheid (A) is gevraagd in hoeverre leidinggevend en 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 leidinggevend en 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 leidinggevend en.

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 leidinggevend en als medewerkers een aantal bevorderende aspecten te onderscheiden ten aanzien van de bekwaamheid (A) van leidinggevend en. Voor medewerkers met een arbeidsbeperking werkt het bevorderend als leidinggevend en 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 leidinggevend en duidelijk naar voren dat alle leidinggevend en een bepaalde mate van ervaring bezitten met betrekking tot het aansturen van een team. In sommige gevallen hebben leidinggevend en 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 AMO-variabele: 'bekwaamheid' (A) veelal samenhangt met de variabele: 'bereidheid' (M). 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.

4.2.2 *Bereidheid*

In aansluiting op de bekwaamheid (A) van leidinggevendenden is de tweede AMO-variabele: bereidheid (M) nader onderzocht. Ten aanzien van dit aspect is gevraagd in welke mate leidinggevendenden zich bereid voelen om leiding te geven aan een medewerker met een arbeidsbeperking. In aansluiting daarop is door alle leidinggevendenden 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 leidinggevendenden 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 leidinggevendenden zelf gezien waar zo’n iemand in belemmerd kan worden. Dit zorgt ervoor dat deze leidinggevendenden 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 leidinggevendenden deze tijd en geduld daarvoor willen opbrengen. Het nemen van meer tijd en het opbrengen van meer geduld wordt door leidinggevendenden 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 leidinggevendenden 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 leidinggevendenden net zo goed tegen bepaalde obstakels aanlopen in vergelijking tot minder ervaren leidinggevendenden. 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.

4.2.3 *Speelruimte*

Ten slotte is ten aanzien van de AMO-theorie de laatste AMO-variabele: speelruimte (O) onderzocht. In de interviews met leidinggevendenden 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) leidinggevendenden graag aangeboden willen krijgen. In aansluiting daarop hebben leidinggevendenden aangegeven dat ze de

grootte van de organisatie als een bevorderende factor zien ten aanzien van de speelruimte (O). 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 leidinggevendenden, 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 leidinggevendenden, 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 al 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 leidinggevendenden 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. Leidinggevendenden 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 leidinggevendenden. 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 leidinggevenden 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.

4.2.4 Situationele- en individuele factoren

Vooraf aan het afnemen van de interviews werd in het theoretisch kader benoemd dat de mogelijkheid (O), in dit geval de speelruimte (O) van leidinggevenden, 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 AMO-variabelen 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 (O) 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 (O) 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.

4.2.5 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 AMO-variabelen: bereidheid (M) en speelruimte (O) hebben een sterkere invloed bij de begeleiding van een medewerker met een arbeidsbeperking. Zowel situationele- als individuele factoren zijn van invloed op de drie AMO-variabelen.

4.3 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 leidinggevendenden 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.

4.3.1 Organisatie X

De ondersteuning vanuit het organisatiebeleid van organisatie X wordt door leidinggevendenden wisselend ervaren. Enerzijds geven leidinggevendenden aan dat ze veel steun hebben ontvangen. Anderzijds geven leidinggevendenden 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 leidinggevendenden 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 hadden 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 leidinggevend. Daar staat tegenover dat er ook een aantal leidinggevend 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 leidinggevend op de hoogte gesteld van de arbeidsbeperking van de medewerker. Een aantal leidinggevend 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”.*

4.3.2 Organisatie Y

De ondersteuning vanuit organisatie Y wordt door leidinggevend wisselend ervaren. Enerzijds geven leidinggevend aan dat de ondersteuning vanuit organisatie Y voldoende is, maar anderzijds zou de ondersteuning volgens leidinggevend 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 leidinggevend 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 leidinggevend ook aan dat zij wel op de hoogte zijn van de Participatiewet, maar niet wat het vervolgens betekent voor en in de organisatie. Volgens leidinggevend vinden regelmatig activiteiten/bijeenkomsten plaats voor zowel de leidinggevend als de medewerkers. De bijeenkomsten voor leidinggevend staan meestal in het teken van het creëren van meer bewustwording en het delen van informatie ten aanzien van de Participatiewet.

Op basis van één interview komt 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 leidinggevend op de hoogte zijn van de coördinator Participatiewet binnen de organisatie. Volgens leidinggevend 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 leidinggevendenden geen ondersteuning van de HRM-afdeling. Volgens leidinggevendenden 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”.*

4.3.3 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.

4.4 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 leidinggevendenden 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 leidinggevendenden 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 leidinggevendenden 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 leidinggevendenden 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 leidinggevendenden 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 leidinggevendenden 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 leidinggevendenden 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”.*

4.4.1 Samenvatting

Opvallend is op te merken dat de ervaringen van de medewerkers veelal overeenkomen met de ervaringen van leidinggevendenden. 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 leidinggevendenden 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.

5. Conclusie & discussie

In dit hoofdstuk zal de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag centraal staan (5.1). Tevens wordt een kritische reflectie gegeven op de gevonden inzichten die de empirie heeft gegenereerd, voor zowel de wetenschap als de praktijk (5.2). Het hoofdstuk wordt afgesloten met aanbevelingen voor zowel de wetenschap als voor de praktijk (5.3).

5.1 Conclusie

Voorafgaand aan het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag worden allereerst de empirische deelvragen beantwoord. De beantwoording van de empirische deelvragen zal weergegeven worden aan de hand van een kritische reflectie ten aanzien van de wetenschappelijke literatuur en de empirische onderzoeksresultaten.

5.1.1 *Rol leidinggevende bij realisering duurzame arbeidsplaatsing*

In het theoretisch kader werd al benoemd dat enkele jaren een tendens te zien is dat steeds meer HRM-activiteiten overgedragen worden naar leidinggevend en of het lijnmanagement. Leidinggevend 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 leidinggevend bij de uitvoering van peoplemanagement-activiteiten ook een belangrijke rol innemen, specifiek ten aanzien van deze groep medewerkers. 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 leidinggevend als de medewerkers uit de desbetreffende doelgroep benoemd. Tevens nemen leidinggevend 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 leidinggevend 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.

5.1.2 *Invloed van AMO-variabelen*

De mate waarin leidinggevend in staat worden gesteld om peoplemanagement-activiteiten uit te voeren is in dit onderzoek bekeken aan de hand van de AMO-theorie (Appelbaum et al., 2001, ontleend Boxall & Purcell, 2016). Op basis van dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat de bekwaamheid (A) van leidinggevend in een mindere mate van invloed is op de uitvoering van peoplemanagement-activiteiten. Door alle leidinggevend 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 leidinggevend beschikken over een stuk ervaring of coachingachtergrond. De ervaring is te relateren aan het aantal jaren waarin een leidinggevend een team aanstuurt. Overigens blijkt dat kennis van de desbetreffende medewerker ten aanzien van zijn/haar beperking in een belangrijke mate de bekwaamheid (A)

van leidinggevend 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 leidinggevend beïnvloeden de AMO-variabelen: bereidheid (M) en speelruimte (O) in een hoge mate de uitvoering van peoplemanagement-activiteiten. Bij alle leidinggevend is een specifieke intrinsieke motivatie terug te vinden. Opmerkelijk is dat veel leidinggevend de begeleiding van een medewerker met een arbeidsbeperking als iets 'normaals' zien. Veel leidinggevend vinden de begeleiding er 'gewoon' bij horen en staan ervoor open om deze mensen in de functie te begeleiden. De bereidheid (M) van leidinggevend 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 leidinggevend beïnvloedt. Leidinggevend hebben aangegeven dat zij zich door hun gedrevenheid bekwaam voelen om een medewerker met een arbeidsbeperking te begeleiden.

Behalve bereidheid (M) heeft speelruimte (O) van leidinggevend ook een belangrijke invloed op de uitvoering van peoplemanagement-activiteiten. Veel leidinggevend hebben in interviews aangegeven dat de begeleiding van een medewerker met een arbeidsbeperking een kwestie is van: 'gewoon doen'. Leidinggevend 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 (O) voor leidinggevend. In hoeverre deze onderzoek context 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 leidinggevend 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 AMO-variabelen 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 AMO-variabelen een interactie met elkaar vertonen. Zo blijkt op basis van dit onderzoek dat speelruimte (O) in een bepaalde mate de bereidheid (M) van leidinggevend 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 leidinggevend van de organisatie ontvangen. Daaropvolgend blijkt dat voldoende speelruimte (O) de bereidheid (M) van leidinggevend positief beïnvloedt. Daarentegen dat onvoldoende speelruimte (O) de bereidheid (M) van leidinggevend niet negatief laat afnemen. Opvallend is dat leidinggevend in dit onderzoek beschikken over een hoge en aanhoudende bereidheid (M). In sommige gevallen verliep de plaatsing van een medewerker moeizaam, maar hierbij nam de bereidheid (M) van leidinggevend niet af. In tegendeel, leidinggevend 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 drie AMO-

variabelen bij de uitvoering van peoplemanagement-activiteiten. Overeenkomstig met Boxall en Purcell (2016) blijken situationele factoren de speelruimte (O) van leidinggevendenden te beïnvloeden. Aangezien dit onderzoek zich afspeelt in een sterk geïnstitutionaliseerde omgeving kan dat de speelruimte (O) van organisaties en daaropvolgend de speelruimte (O) van leidinggevendenden 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.

5.1.3 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 en daaropvolgend de AMO-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 drie AMO-variabelen, bij de toepassing van peoplemanagement-activiteiten. 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 uiten 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.

5.1.4. Beantwoording hoofdvraag

In aansluiting op bovengenoemde conclusies kan de centrale onderzoeksvraag beantwoord worden. Vooraf aan de uitvoering van het onderzoek is de volgende hoofdvraag opgesteld:

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

Op basis van dit onderzoek is te concluderen dat de AMO-variabelen: bereidheid (M) en speelruimte (O) de leidinggevende beter in staat stellen bij de uitvoering van peoplemanagement-activiteiten. Dit heeft betrekking op het implementeren van HRM-maatregelen en het tonen van leiderschapsgedrag, wat daaropvolgend van invloed is op de realisering van een duurzame arbeidsplaatsing. De bereidheid (M) van leidinggevendenden komt bij de begeleiding van een medewerker met een arbeidsbeperking sterk naar voren en is te relateren aan een intrinsieke motivatie van leidinggevendenden. Tevens blijkt bereidheid (M) direct beïnvloed te worden door de speelruimte (O) van leidinggevendenden en heeft organisatiesteun een doorwerking op de bereidheid (M) van leidinggevendenden. Ten opzichte van de bereidheid (M) en speelruimte (O) van leidinggevendenden is de bekwaamheid (A) in een mindere mate van invloed. Overigens is een overlap tussen de bekwaamheden en motivatie van leidinggevendenden wel terug te vinden. Daaropvolgend blijken situationele- en individuele factoren ook een bepaalde invloed te hebben op de AMO-variabelen. Situationele factoren bepalen in een belangrijke mate de speelruimte (O) van leidinggevendenden. Daarentegen hebben individuele factoren een belangrijke invloed op de bekwaamheid (A) en bereidheid (M) van leidinggevendenden. Bovendien is uit de onderzoeksresultaten op te maken dat organisatiesteun een belangrijke en grotere rol speelt, dan vooraf aan de uitvoering van het onderzoek werd verwacht. Op basis van de empirische bevindingen is op te maken dat organisatiesteun in een belangrijke mate de drie AMO-variabelen bij de uitvoering van peoplemanagement-activiteiten en daaropvolgend de realisering van een duurzame arbeidsplaatsing beïnvloedt. In hoeverre deze invloed van organisatiesteun te relateren is aan deze specifieke context en groep medewerkers is voor zover niet bekend.

5.2 Discussie

In aansluiting op de beantwoording van de hoofdvraag van dit onderzoek zal in dit hoofdstuk een kritische uiteenzetting worden gegeven van eerder gevonden theoretische inzichten, afgezet tegen de nieuwe verkregen empirische onderzoeksresultaten.

5.2.1. *Nieuwe wetenschappelijke inzichten*

In aansluiting op de vorige paragraaf bleek dat sommige verwachtingen uit de wetenschappelijke literatuur bevestigd konden worden. Echter waren er ook uitkomsten die verschilden met eerdere uitkomsten, waardoor het interessant is voor de wetenschap om hier verder onderzoek naar te verrichten. De nieuwe inzichten die de empirie heeft gegenereerd zullen in de volgende sub-paragrafen worden toegelicht.

Rol leidinggevende

Voorafgaand aan het empirisch onderzoek was weinig kennis beschikbaar ten opzichte van de rol van leidinggevendenden bij de uitvoering van peoplemanagement-activiteiten in relatie tot de doelgroep ‘medewerkers met een arbeidsbeperking’. Specifieke HR-theorieën, zoals Peoplemanagement van Purcell en Hutchinson (2007) of de HR devolution theorie van Larssen en Brewster (2003) richtte zich al specifiek op de rol van leidinggevendenden. Deze theorieën stellen dat aan leidinggevendenden een belangrijke rol toegekend kan worden bij het effectief implementeren van HRM-praktijken (Bos-Nehles et al., 2013). Daarentegen worden deze theorieën nog amper in relatie gebracht met de doelgroep ‘medewerkers met een arbeidsbeperking’. In dit onderzoek komt duidelijk naar voren dat de uitvoerende rol van leidinggevendenden in relatie tot de doelgroep ‘medewerkers met een arbeidsbeperking’ er wel

degelijk toe doet en moet om die reden meer in beschouwing worden genomen. Theorieën, gericht op de doelgroep ‘medewerkers met een arbeidsbeperking’, hebben zich voornamelijk gericht op het beoogde HR-beleid. In aansluiting op deze nieuwe inzichten wordt erkend dat wetenschappelijk onderzoek zich in de toekomst meer zou moeten richten op de uitvoerende rol van leidinggevende ten aanzien van de doelgroep ‘medewerkers met een arbeidsbeperking’.

Tevens zijn op basis van dit onderzoek aspecten naar boven gekomen die toegewezen worden aan de rol van de leidinggevende. Het is opvallend dat deze aspecten verschillen van eerder onderzochte aspecten. Ten aanzien van de bevindingen uit dit onderzoek is het opmerkelijk dat hier voornamelijk relationele aspecten aan ten grondslag liggen. Typerend is dat leidinggevendenden bij de uitvoering van peoplemanagement-activiteiten veelal de focus leggen op de medewerker. In hoeverre deze relationele aspecten toe te schrijven zijn aan deze specifieke groep medewerkers is voor zover niet bekend. Voor vervolgonderzoek zou het interessant en relevant zijn om te bekijken of deze aspecten ook naar boven komen in het geval bij een niet-kwetsbare groep medewerkers. Op die manier kan onderzocht worden of deze relationele aspecten toe te wijzen zijn aan de persoonlijkheid van deze leidinggevendenden of dat de specifieke groep medewerkers van invloed is. Overigens zou het interessant zijn om de *span of control* van leidinggevendenden in oogschouw te nemen. In deze studie waren de verschillen ten aanzien van dat aspect te groot en is daar verder geen specifieke analyse naar verricht. Voor vervolgonderzoek is het aan te bevelen om te bekijken in hoeverre de *span of control* van leidinggevendenden van invloed is op de toepassing van deze relationele peoplemanagement-activiteiten.

Invloed AMO-variabelen op uitvoering peoplemanagement-activiteiten

Ten aanzien van de AMO-variabelen zijn in dit onderzoek nieuwe onderzoeksbevindingen naar voren gekomen. Zo is uit dit onderzoek gebleken dat de AMO-variabelen: bereidheid (M) en speelruimte (O) in een belangrijke mate bepalend zijn voor het succesvol laten uitvoeren van peoplemanagement-activiteiten. Leidinggevendenden beschikken bij de begeleiding van een medewerker met een arbeidsbeperking niet over specifieke kennis en vaardigheden. Daarentegen wordt de bekwaamheid (A) van leidinggevendenden wel beïnvloedt door ervaring. Deze bevinding ligt in lijn met de verwachting dat individuele factoren de AMO-variabelen beïnvloeden. In aansluiting daarop is het interessant om ervaring in oogschouw te nemen en te bekijken of dit voortkomt uit de bereidheid (M) van leidinggevendenden. Zo beschikken leidinggevendenden in dit onderzoek over een hoge en blijvende bereidheid (M). Aansluitend daarop blijkt deze bereidheid (M) ervoor te zorgen dat leidinggevendenden hun kennis en vaardigheden verstevigen door middel van het uitvoeren van peoplemanagement-activiteiten. In andere woorden: wanneer leidinggevendenden gemotiveerd zijn, dan voeren zij peoplemanagement-activiteiten uit, wat daaropvolgend zorgt voor meer ervaring en een versteviging van hun bekwaamheden (A). Op basis van deze bevindingen zou het voor vervolgonderzoek interessant zijn om te bekijken of hier sprake is van een zogenoemde omgekeerde causaliteit. In het model van Knies (2012) is sprake van een omgekeerde causaliteit. In haar studie is gevonden dat hoe meer leidinggevendenden menen dat medewerkers door maatwerkafspraken worden ondersteund en hoe meer ondersteuning leidinggevendenden aan medewerkers bieden in het dagelijks functioneren, hoe meer bekwaam ze zichzelf achten om hun medewerkers te ondersteunen. Bovendien leidt meer ondersteuning op het gebied van ontwikkeling, tot een grotere bereidheid om medewerkers te ondersteunen (Knies, 2012). In aansluiting daarop kan bekeken worden of deze omgekeerde causaliteit ook van toepassing is in deze context. Aan het begin van dit onderzoek is het model van Knies (2012) niet in de

verwachtingen meegenomen. Dit onderzoek heeft zich gericht op een specifieke groep medewerkers in een specifiek domein, waardoor het onderzoek een exploratieve insteek had. Daarentegen zijn wel een aantal relaties vastgesteld in de omgekeerde richting dan op basis van de theorie werd verwacht. Deze relaties kunnen in verband worden gebracht met de studie van Knies (2012). In aansluiting daarop biedt dat mogelijkheden voor vervolgonderzoek. Tot op heden heeft theorie zich grotendeels gefocust op de invloed van AMO-variabelen ten aanzien van de uitvoering van peoplemanagement-activiteiten. Wanneer in vervolgonderzoek de relatie wordt omgedraaid, kan daarmee bewezen worden dat de uitvoering van peoplemanagement-activiteiten een belangrijke invloed heeft op de AMO-variabelen. In aansluiting daarop kan verder onderbouwd worden dat de focus niet teveel moet liggen op het beoogde HRM-beleid, maar dat de toepassing van leidinggevendens wel degelijk in beschouwing moet worden genomen, ook in deze specifieke context.

Bovendien biedt de gevonden relatie tussen de AMO-variabelen: bekwaamheid (A) en bereidheid (M), ten opzichte van de uitvoering van peoplemanagement-activiteiten ook een andere toegang tot vervolgonderzoek. Voor vervolgonderzoek zou het interessant zijn om te bekijken of de bepaling van de uitgevoerde peoplemanagement-activiteiten specifiek van invloed is in deze context of dat dit ook van toepassing kan zijn op een generieke groep medewerkers. In dit onderzoek kan nog niet precies worden aangegeven in welke mate het maatschappelijke onderwerp een invloed heeft op de AMO-variabelen: bekwaamheid (A) en bereidheid (M) van leidinggevendens en aansluitend op de uitvoering van peoplemanagement-activiteiten. In het geval dat dit wel van toepassing is, dan kan dit voor de wetenschap een ingang bieden om de focus meer te leggen op *public value creation* of *public service motivation* (PSM) als inkleuring van de bereidheid (M) van leidinggevendens. Wanneer blijkt dat dit maatschappelijke thema niet van toepassing is op de motivatie van leidinggevendens, dan kan bereidheid (M) mogelijk ook toegeschreven worden aan persoonlijkheidservaring van leidinggevendens of persoonlijkheidskenmerken. In aansluiting daarop is het ook interessant om te bekijken in hoeverre de bekwaamheden van leidinggevendens toe te schrijven zijn aan deze specifieke groep medewerkers. Op basis van dit onderzoek blijkt dat leidinggevendens niet beschikken over specifieke kennis en vaardigheden. In aansluiting daarop is het af te vragen of deze bekwaamheden zich kenmerken als algemene bekwaamheden of dat deze kennis en vaardigheden zich onderscheiden met betrekking tot deze specifieke doelgroep medewerkers. Mocht dit laatste het geval zijn dan zou het voor vervolgonderzoek relevant zijn om deze bekwaamheden in een andere context te plaatsen. Op die manier kan bekeken worden of kennis en vaardigheden toe te schrijven zijn aan deze specifieke groep medewerkers of dat deze bekwaamheden ook van toepassing zijn op een generieke groep medewerkers.

Organisatiesteun

Organisatiesteun blijkt een grotere rol te spelen, dan vooraf aan de uitvoering van het onderzoek werd verwacht. Bovendien komt uit de gevonden empirische onderzoeksresultaten naar voren dat organisatiesteun een belangrijke invloed heeft met betrekking tot de AMO-variabelen. Organisatiesteun vertoont een grote overlap met alle drie de AMO-variabelen bij de uitvoering van peoplemanagement-activiteiten. Vooraf aan dit onderzoek is de verwachting gesteld dat organisatiesteun alleen de bereidheid (M) van leidinggevendens beïnvloedt. Wanneer leidinggevendens veel organisatiesteun ontvangen, dan werd verwacht dat zij zich extra gemotiveerd zouden voelen om een medewerker met een arbeidsbeperking te plaatsen en te begeleiden. Deze verwachting kan in dit onderzoek bevestigd worden, waaruit blijkt dat

organisatiesteun ook de andere twee AMO-variabelen: bekwaamheid (A) en speelruimte (O) van leidinggevend in een sterke mate beïnvloedt. De speelruimte (O) van leidinggevend wordt in een grote mate bepaald door de verkregen steun vanuit de organisatie. Tevens blijkt organisatiesteun de kennis en vaardigheden van leidinggevend te verstevigen. Daarentegen kan nog niet bevestigd worden in welke mate organisatiesteun een doorwerking heeft op de AMO-variabelen. In aansluiting daarop is nog niet duidelijk in hoeverre organisatiesteun eerst de bereidheid (M) van leidinggevend beïnvloedt en daaropvolgend een indirecte werking heeft op de bekwaamheid (A) en speelruimte (O) van leidinggevend. Mogelijkerwijs kan organisatiesteun ook op een indirecte wijze de bereidheid (M) van leidinggevend bepalen. Wanneer organisatiesteun zich bijvoorbeeld uit in de vorm van het aanreiken van een budget of het wegnemen van administratieve processen, dan neemt dit een bepaalde druk weg. Daaropvolgend kan dit ervoor zorgen dat leidinggevend meer in de mogelijkheid worden gesteld om vorm te geven aan de uitvoering van peoplemanagement-activiteiten. De speelruimte (O) kan vervolgens zorgen voor een sterkere motivatie bij leidinggevend. Aangezien de interactie in deze studie nog niet kan worden bevestigd biedt dat daaropvolgend wel aanknopingspunten voor verder onderzoek. Voor vervolgonderzoek zou het interessant zijn om de relatie tussen organisatiesteun en de interactie tussen de AMO-variabelen verder te onderzoeken. Wellicht kan hieruit voort komen dat organisatiesteun ook als component van speelruimte (O) van leidinggevend gezien kan worden.

In aansluiting daarop is het ook zinvol om te bekijken in hoeverre sprake is van een omgekeerde causaliteit. Eisenberger et al. (1986) veronderstellen dat in hun studie sprake is van een zogenoemde wederkerigheid. Een hoog niveau van POS kan een verplichting creëren, waardoor een zekere wederkerigheid wordt verondersteld: medewerkers willen de investeringen van de organisatie ‘terugbetalen’ in de vorm van passend gedrag. In aansluiting daarop zou met verder onderzoek bekeken kunnen worden in hoeverre de bereidheid (M) van leidinggevend van invloed is op de verkregen steun vanuit de organisatie. In andere woorden: wanneer leidinggevend bereidheid zijn om peoplemanagement-activiteiten uit te voeren, ontvangen zij dan meer steun vanuit de organisatie?

Aangezien organisaties ten aanzien van deze doelgroep zich bevinden in een sterk geïnstitutionaliseerd domein is de speelruimte (O) voor organisaties vaak beperkt. In overeenstemming met Boxall en Purcell (2016) blijken situationele factoren een belangrijke invloed te hebben op de AMO-variabelen van leidinggevend bij de uitvoering van peoplemanagement-activiteiten. Met name de speelruimte (O) kan door situationele factoren aanzienlijk worden beïnvloedt. Ten aanzien van deze factoren is organisatiesteun bepalend voor de speelruimte (O) van leidinggevend. De studie van Huffman et al. (2008) liet al eerder zien dat ondersteuning vanuit het topmanagement en een LGB-ondersteunend klimaat betrekking heeft op het werkplezier van medewerkers. Deze studie heeft zich specifiek gericht op medewerkers. Daaropvolgend is het interessant om de mate van organisatiesteun verder te onderzoeken, ten aanzien van leidinggevend bij een generieke groep medewerkers. Mogelijkerwijs is deze mate van organisatiesteun alleen van toepassing bij deze kwetsbare doelgroep medewerkers.

5.2.2 *Nieuwe inzichten praktijk*

In aansluiting op de nieuwe wetenschappelijke inzichten kan dit ook nieuwe inzichten opleveren ten aanzien van de praktijk. Op basis van nieuwe empirische inzichten zijn voor organisaties

kansen weggelegd in het geven van organisatiesteun. Organisatiesteun kan verschillende vormen aannemen en in aansluiting daarop een invloed hebben op de drie AMO-variabelen. Op dit moment kan nog niet bevestigd worden of organisatiesteun direct een effect heeft op de bekwaamheid (A) en speelruimte (O) van leidinggevenden of dat dit gemedieerd wordt door de bereidheid (M). Op basis van dit onderzoek kan gesteld worden dat het voor (grote) organisaties zinvol is om te investeren in het schenken van steun, zoals het verlenen van coaching, het overnemen van administratieve processen of het uitzoeken van wet- en regelgeving. In aansluiting op deze vorm van organisatiesteun kan dit in een belangrijke mate de speelruimte (O) van leidinggevenden bepalen. In het gesprek met het MKB-bedrijf werd benadrukt dat kleinere organisaties afhankelijker zijn van gemeenten. Aangezien het contact tussen gemeente en MKB-bedrijven directer verloopt, bepaalt dat daaropvolgend ook in directe mate de speelruimte (O). In grote organisaties bevinden zich meer tussenpersonen, waardoor organisatiesteun in een grotere mate de speelruimte (O) van leidinggevenden kan beïnvloeden.

Bovendien is het voor organisaties relevant om de focus te leggen op de bereidheid (M) van leidinggevenden. De AMO-variabele: bereidheid (M) is een component wat constant bij leidinggevenden terugkomt. De sterke mate van bereidheid (M) is uit de workshop met andere werkgevers ook naar voren gekomen. Tevens komt de aanzienlijke mate van bereidheid (M) ook terug bij het MKB-bedrijf. In vergelijking tot de twee casus-organisaties pakt het MKB-bedrijf de bevordering van de arbeidsparticipatie van deze doelgroep medewerker niet op vanuit de opgelegde banenafpraak. In dit bedrijf wordt de doelgroep 'medewerkers met een arbeidsbeperking' gezien als een onderdeel van hun bedrijfsvoering. Vooralsnog kan nog niet bevestigd worden in hoeverre dit niveau van bereidheid (M) in alle MKB-bedrijven terug te vinden is. In dit onderzoek is om praktische redenen met één bedrijf gesproken. In aansluiting daarop is het lastig om de onderzoeksresultaten te generaliseren naar het gehele MKB-segment. Toch komen benoemde punten overeen met de verkregen bevindingen uit dit onderzoek en verdient het aanbeveling om benoemde punten ten aanzien van het MKB-segment mee te nemen in deze nieuwe verkregen inzichten.

Op basis van dit onderzoek blijken kennis en vaardigheden niet het verschil te maken, ten opzichte van de begeleiding van een medewerker met een arbeidsbeperking. Iedere medewerker met een arbeidsbeperking heeft te maken met een ander soort arbeidsbeperking. In aansluiting daarop zal een leidinggevende altijd op zoek moeten gaan naar het verlenen van maatwerk en is het lastig om passende opleidingen aan te bieden. Daarentegen kwam uit de workshop wel naar voren dat meer duidelijkheid en pro-activiteit vanuit de medewerker bevorderend kan zijn. Meer duidelijkheid over de beperking vanuit het UWV kan volgens werkgevers een eerste drempel wegnemen. Voor organisaties liggen met name kansen weggelegd in het geven van ondersteuning bij de uitvoering van peoplemanagement-activiteiten. Ten aanzien van de bevordering van de arbeidsparticipatie van deze doelgroep medewerkers hoeft niet zozeer de focus gelegd te worden op de inhoud van het beleid zelf, maar is het met name van belang om de toepassing door leidinggevenden in beschouwing te nemen.

5.3 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 leidinggevendenden gesproken in vergelijking tot 12 leidinggevendenden 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 leidinggevendenden 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 leidinggevendenden 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 bevestigd 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.

5.4 Aanbevelingen

In aansluiting op de onderzoeksresultaten en conclusies kan voor zowel de wetenschap als voor de praktijk aanbevelingen worden geformuleerd. Deze aanbevelingen worden in de volgende sub-paragrafen worden toegelicht en beschreven.

5.4.1. Aanbevelingen voor verder onderzoek

Op basis van dit onderzoek is gebleken dat leidinggevend en een belangrijke rol aannemen ten aanzien van de begeleiding van een medewerker met een arbeidsbeperking. In aansluiting op deze bevinding zou het voor wetenschap relevant zijn om meer onderzoek te verrichten naar de uitvoerende rol van leidinggevende ten aanzien van de doelgroep ‘medewerkers met een arbeidsbeperking’, waarbij specifiek gekeken wordt naar de relationele aspecten die daaraan ten grondslag liggen. In hoeverre deze relationele aspecten toe te schrijven zijn aan deze specifieke groep medewerkers is voor zover niet bekend. Voor vervolgonderzoek zou het interessant en relevant zijn om te bekijken of deze aspecten ook naar boven komen, in het geval bij een niet-kwetsbare groep medewerkers. Op die manier kan bekeken worden of deze relationele aspecten toe te wijzen zijn aan de persoonlijkheid van deze leidinggevend en of dat de specifieke groep medewerkers van invloed is. Overigens zou het interessant zijn om de *span of control* van leidinggevend en in oogschouw te nemen. In deze studie waren de verschillen ten aanzien van dat aspect te groot en is daar verder geen specifieke analyse naar verricht. Mogelijkerwijs heeft de *span of control* van leidinggevend en invloed op de mate waarin leidinggevend en zorgdragen over de desbetreffende medewerker en de andere medewerkers.

Ten aanzien van de invloed van de AMO-variabelen bij de uitvoering van peoplemanagement-activiteiten is het voor vervolgonderzoek interessant om te bekijken of er sprake is van een omgekeerde causaliteit. In deze studie is gevonden dat bereidheid (M) van leidinggevend de uitvoering van peoplemanagement-activiteiten beïnvloedt, wat daaropvolgend een invloed heeft op de bekwaamheden van leidinggevend. Voor vervolgonderzoek zou het nuttig kunnen zijn om te bekijken of hier sprake is van een zogenoemde omgekeerde causaliteit. Bovendien blijken leidinggevend in dit onderzoek in het bezit te zijn van een hoge en aanhoudende bereidheid (M). Momenteel is nog niet op te maken in hoeverre dit specifiek toe te kennen is aan de doelgroep ‘medewerkers met een arbeidsbeperking’. In aansluiting daarop zou het relevant zijn om deze bevinding verder te onderzoeken. Daarnaast is het voor vervolgonderzoek aan te bevelen of de bekwaamheden van leidinggevend zich kenmerken als algemene bekwaamheden of dat deze kennis en vaardigheden zich onderscheiden met betrekking tot deze specifieke doelgroep medewerkers.

Andere aanknopingspunten voor vervolgonderzoek zijn weggelegd ten aanzien van de relatie tussen organisatiesteun en de AMO-variabelen. Organisatiesteun kan voorkomen in verschillende vormen, wat daaropvolgend de AMO-variabelen beïnvloedt. Daar staat tegenover dat op dit moment nog onvoldoende kennis beschikbaar is om te concluderen in hoeverre de AMO-variabelen interacteren op basis van de verkregen organisatiesteun of dat de bereidheid (M) van leidinggevend een sterke invloed heeft op deze interactie. Voor vervolgonderzoek zou het relevant zijn om de invloed van organisatiesteun verder te onderzoeken in relatie tot de AMO-variabelen en daaropvolgend te bekijken of er in deze specifieke context ook sprake is van een omgekeerde causaliteit. Tevens verdient het aanbeveling om te bekijken in hoeverre organisatiesteun de interactie van de AMO-variabelen beïnvloedt en in hoeverre deze relatie specifiek van toepassing is op de doelgroep ‘medewerkers met een arbeidsbeperking’. Aangezien organisatiesteun in een sterke mate overlap vertoont met de speelruimte (O) van leidinggevend kan met vervolgonderzoek bekeken worden in hoeverre organisatiesteun als component gezien kan worden van de speelruimte (O) van leidinggevend.

Aan het einde van de uitvoering van het onderzoek zijn de onderzoeksresultaten getoetst bij een MKB-bedrijf. Dit onderzoek is uitgevoerd binnen twee grote, kennisintensieve organisaties. Verschillende factoren die van invloed zijn op een realisering van een duurzame arbeidsplaatsing zijn toe te schrijven aan de grootte van de organisatie. Op basis van het gesprek met het MKB-bedrijf blijken bepaalde aspecten met elkaar overeen te komen, maar verschillen op niveau. In aansluiting op deze bevindingen verdient het aanbeveling om deze gelijkenissen verder te onderzoeken.

Bovendien heeft dit onderzoek zich heel specifiek gericht op de relatie tussen leidinggevende en medewerker. Op basis van dit onderzoek blijkt dat de speelruimte (O) van organisaties en in aansluiting daarop van leidinggevend beïnvloedt wordt door situationele factoren. Voor vervolgonderzoek zou het interessant kunnen zijn om de gehele relatie tussen overheid, organisatie en leidinggevende verder te exploreren, zodat een beter inzicht gegeven wordt ten aanzien van factoren bij het creëren van speelruimte (O) voor leidinggevend.

5.4.2. Aanbevelingen voor de praktijk

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 er 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

leidinggevend en het creëren van bereidheid bij (andere) leidinggevend. In aansluiting daarop zijn verschillende aanbevelingen geformuleerd die in de volgende sub-paragrafen worden toegelicht.

Het op orde brengen van administratieve- en organisatorische processen

Voor leidinggevend 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 leidinggevend 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’. Leidinggevend 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 zijn geregeld, dan creëert dat meer speelruimte voor een leidinggevende bij de begeleiding van een medewerker met een arbeidsbeperking, tevens kan dit de bereidheid van leidinggevend 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 zijn als een vast contactpersoon vanuit de gemeente of het UWV bepaalde zaken uitzoekt voor MKB-bedrijven. Op die manier worden bepaalde administratieve processen overgenomen en hoeft een bedrijf niet elke keer het wiel opnieuw uit te vinden.

Het voorzien van informatie met betrekking tot de arbeidsbeperking

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 is het alsnog prettig voor de leidinggevende en het team om daarvan op de hoogte te worden gebracht. Hiervoor kan een jobcoach aangesteld worden of een organisatie kan ervoor kiezen om een vertrouwenspersoon aan te stellen of een HRM-medewerker. Uit privacy-overwegingen hoeft niet alles verteld te worden, maar voor een leidinggevende is het wel prettig om te weten waar een medewerker in wordt belemmerd. Bovendien kan het op de hoogte stellen van de leidinggevende, maar ook van het team een stuk angst weghalen. Daaropvolgend kan dit weer bevorderend zijn voor de bereidheid van leidinggevend en teamleden.

Het 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 leidinggevend kunnen 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 af en toe met iemand daarover te kunnen praten. Op die manier kan een leidinggevende een stuk extra bevestiging ontvangen. Coaching kan vanuit de organisatie geboden worden door het aanstellen van een coach. Overigens kan hiervoor ook een jobcoach aangesteld worden.

Aandachtspunten

Bovengenoemde aanbevelingen kunnen bijdragen aan de bevordering van de arbeidsparticipatie van de doelgroep ‘medewerkers met een arbeidsbeperking’. Behalve bovengenoemde aanbevelingen is het ook van belang dat dit beleidsthema in voldoende mate wordt gedragen binnen organisaties en dat er op verschillende momenten gestuurd wordt.

Creëren van draagvlak in 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.

Het blijven sturen en continue monitoring

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. 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.

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 organisatie- 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).

Pauwe, 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. (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-Banenaafpraak/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., ReichRMATH, E., Heykers, J., Rasquin, S. & Wismans, J. (2016). Praktische tips voor werkgevers: *een werknemer die ADHD heeft*. Maastricht: Disworks.

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

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

Van Lierop, B., ReichRMATCH, 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 A. Omschrijving doelgroep ‘medewerkers met een arbeidsbeperking’

Omschrijving doelgroep ‘medewerkers met een arbeidsbeperking’

De doelgroep ‘medewerkers met een arbeidsbeperking’ wordt gedefinieerd als de groep medewerkers 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 et al., 2014). Aangezien dit een vrij brede definitie betreft wordt in deze bijlage aandacht besteedt aan de verschillende soorten beperkingen die mensen in hun werk kunnen ervaren. Zo bestaan er bijvoorbeeld mensen met ADHD, Autisme, een chronische ziekte, lichamelijke- of zintuigelijke beperking, psychische aandoening of verstandelijke beperking (Lierop et al., 2016).

ADHD staat voor *Attention Deficit Hyperactivity Disorders*. Mensen met ADHD kunnen problemen ondervinden om lang achter elkaar geconcentreerd bezig te zijn. Daarnaast hebben deze medewerkers moeite om de aandacht te concentreren op maar één ding, ze worden heel gemakkelijk afgeleid. Bij het werken specifiek aan één taak, kan dit dus problemen opleveren (Lierop et al., 2016). Onderzoekers hebben vastgesteld dat aandacht-tekort/hyperactiviteitstoornis (ADHD) een stoornis is die over de gehele levensduur kan ontstaan (Barkley, 1998; Faraone et al., 1993; Jaffe, 1995, ontleend aan Painter, Prevatt & Welles, 2008). Werkgevers zien werknemers met een onbehandelde ADHD als minder adequaat om te voldoen aan de werkisen, minder zelfstandig in het uitvoeren van het werk en afhankelijker van leidinggevenden voor het voltooien van taken (Murphy & Barkley, 1996, ontleend aan Painter et al., 2008). Zo blijkt dat mensen met ADHD ook minder snel promotie maken, sneller worden ontslagen en minder snel doorgroeien naar een senior management positie. Over het algemeen hebben medewerkers met ADHD een slechtere loopbaan en een lagere werkstatus in vergelijking tot medewerkers zonder ADHD (Faigel 1995, ontleend aan Painter et al., 2008).

Een ander soort beperking betreft autisme. In de medische wereld wordt autisme beschreven als een aangeboren stoornis die, door een combinatie van genetische (erfelijke) kwetsbaarheid en factoren in de omgeving, leidt tot een verstoorde ontwikkeling van de hersenen en het verwerken van informatie. autisme wordt door psychologen niet gezien als een stoornis, eerder als een andere ontwikkeling van de hersenen. Delen van de hersenen van mensen met autisme ontwikkelen zich versneld en andere delen juist vertraagd. Daardoor denken mensen met autisme vaak op een andere manier en kunnen zij mensen in hun omgeving niet begrijpen. autisme kent verschillende vormen. Zo bestaan er vormen van autisme met een normale intelligentie, een verhoogde intelligentie en een (zeer) beperkte intelligentie. Tevens zijn mensen met autisme zeer sfeergevoelig en zeer gevoelig voor het kunnen omgaan met emoties. Als bijvoorbeeld door de steeds terugkerende vragen irritatie ontstaat bij collega's, dan zal de werknemer dit ‘aanvoelen’ en minder presteren. Dit zal door de werknemer niet worden geuit naar anderen. Het verkrijgen en behouden van werk kan voor elke persoon moeilijk zijn, maar is bijzonder ingewikkeld voor een volwassene met autisme. Dit heeft te maken door de unieke communicatie en sociale beperking (Müller, Schuler, Burton & Yates, 2003; Njardvik, Matson, Cherry, 1999, ontleend aan Hendricks, 2010). Aspecten, zoals structuur en regelmaat zijn erg belangrijk, plotselinge veranderingen roepen vaak angst op. Een werknemer met autisme moet derhalve ook niet worden belast met piekdruk (Lierdop et al., 2016).

Behalve mensen met ADHD en autisme hebben naar schatting 4 miljoen mensen in Nederland een chronische ziekte. Het begrip chronische ziekte wordt in Nederland ingezet voor een groot aantal verschillende ziekten en aandoeningen. Dat maakt het lastig om eenduidig aan te geven wat een chronische ziekte inhoudt. De Normaalste Zaak (2017) kiest ervoor om een

aantal duidelijk beschreven voorbeelden aan te halen namelijk astma, COPD, diabetes, epilepsie. De uitgebreide beschrijvingen van deze ziektes zullen achterwege worden gelaten. Bij een chronische ziekte is namelijk ook sprake van een aantal overeenkomstige kenmerken die bij dezen wel toegelicht zullen worden. In alle gevallen betreft het namelijk een onvoorspelbare ziekte of aandoening. Daar staat tegenover dat chronische ziekten met geneesmiddelen behoorlijk te beheersen zijn. Mensen met een chronische aandoening hebben vaak een beperkte energie. Een regelmatig leven is voor mensen met een chronische ziekte of aandoening noodzakelijk om goed te kunnen functioneren (Lierop et al., 2016). Een ander gedeelte van de doelgroep ‘medewerkers met een arbeidsbeperking’ betreft mensen met een lichamelijke of zintuigelijke beperking, zoals problemen met lopen, zien of horen. Te denken valt aan mensen die blind of doof zijn, een dwarslaesie of reuma hebben, slechthorend of slechtziend zijn of te maken hebben met een spierziekte. Over het algemeen geldt dat mensen met een lichamelijke of zintuigelijke beperking een beroep kunnen uitoefenen wanneer zij beschikken over een diploma. Dat betekent dat er wel materiële aanpassingen nodig zijn, zoals een rolstoel of een hoorapparaat (Normaalste Zaak, 2017). Afgezien van mensen met ADHD, autisme, mensen met een chronische ziekte of mensen met een lichamelijke of zintuigelijke beperking hebben sommige mensen ook te maken met psychische aandoeningen, zoals schizofrenie en stemmingsstoornissen. Psychische aandoeningen of stemmingsstoornissen kunnen een aanzienlijke angst en handicap bij mensen veroorzaken. Als gevolg hiervan werken met mensen met deze aandoeningen minder in vergelijking tot andere mensen zonder deze beperking en is deze groep nog in te hoge mate vertegenwoordigd in speciale re-integratieprogramma’s voor mensen met een arbeidsbeperking (Mechanic, Bilder & McAlipine, 2002). Het aantal psychische stoornissen in de Nederlandse beroepsbevolking van 15 tot 64 jaar ligt gemiddeld op 20% in de OECD-landen (Organisation for Economic Cooperation and Development, OECD), waaronder Nederland. Veel psychische aandoeningen zijn chronisch en een sterke voorspeller voor langdurig ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid. Overigens blijkt dat mensen met een psychische aandoening die werk vinden significante verbeteringen ervaren in hun psychische gezondheid. De voordelen van werk voor deze doelgroep zijn sociale contacten, financiële onafhankelijkheid, dagelijkse structuur, gevoel van voldoening, zelfvertrouwen en een verbetering van de kwaliteit van leven (Holwerda, Fokkens, Engbers & Brouwer, 2015).

Ten slotte betreft de doelgroep ‘medewerkers met een arbeidsbeperking’ ook mensen met een verstandelijke beperking, die te maken hebben met een ontwikkelingsachterstand. Mensen met een verstandelijke beperking hebben een aangeboren of later optredende beperking in het intellectueel functioneren. Ze denken minder snel in vergelijking tot leeftijdsgenoten. Het IQ van iemand met een verstandelijke beperking ligt onder de 80 (Lierop et al., 2016). Aangezien deze groep medewerkers niet in het onderzoek wordt opgenomen zal een uitgebreide omschrijving achterwege worden gelaten.

Cijfers

Overeenkomstig met cijfers van het CBS telde Nederland in 2015 1,7 miljoen mensen tussen de 15 en 75 jaar die aangaven dat ze door een langdurige ziekte, aandoening of handicap belemmerd werden in het krijgen of uitvoeren van werk. Bijna 400 duizend van deze arbeidsgehandicapten waren tussen de 25 en 45 jaar oud. Van hen was de helft niet actief op de arbeidsmarkt (CBS, 2016). Uit deze cijfers blijkt dat ouderen zich vaker arbeidsgehandicapt achten dan jongeren. Laagopgeleiden zijn twee maal zo vaak arbeidsgehandicapt in vergelijking tot hoogopgeleiden (Besseling & Verboon, 2004). Andere cijfers in relatie met de doelgroep ‘medewerkers met een arbeidsbeperking’ hebben betrekking op het ziekteverzuim. Het

ziekteverzuim in Nederland kost werkgevers naar schatting jaarlijks circa 11,5 miljard euro (Van der Ploeg et al. 2014, ontleend aan Versantvoort & Echtelt, 2016). In een onderzoeksrapport van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) worden voor de periode 2007-2015 de belangrijkste jaarcijfers gepresenteerd op basis van de Nationale enquête arbeidsomstandigheden (NEA) verzuimvragen en de vragen van de Kwartaalenquête ziekteverzuim (KZV)⁷. Hieruit komt naar voren dat het aantal werkdagen dat medewerkers zouden moeten werken, werd – evenals in 2013 – in 2015 gemiddeld 3,9% (KZV) tot 4,0% (NEA) verzuimd. In 2014 was het verzuim het laagst: respectievelijk 3,8% en 3,7%, de laagst gemeten percentages in de periode 2007-2015 (Versantvoort & Echtelt, 2016).

In aansluiting daarop wordt in het rapport aangegeven dat medewerkers die een chronische of langdurige ziekte, aandoening of handicap hebben en aangeven dat deze hen in sterke mate belemmert in het werk, een aanzienlijk hoger verzuim hebben in vergelijking tot medewerkers zonder een arbeidsbeperking of medewerkers die zich er in lichtere mate door belemmert voelen⁸ (Versantvoort & Echtelt, 2016). Overigens laat een ontwikkeling van het ziekteverzuimpercentage een kromlijnige verband zien bij de groep met een chronische aandoening die zich sterk belemmert voelt bij het werk. Het gemiddelde verzuimpercentage in deze groep kent halverwege de economische recessie in 2011 een maximum. Na deze periode neemt het verzuim af. Dat kan wijzen op selectie-effecten. In tijden van recessie kan nagenoeg evenveel gezondheidsselectie plaatsvinden door werkgevers als in een bloeiende economie. Daarentegen zijn er tijdens de recessie minder banen beschikbaar. Voor risicogroepen, zoals medewerkers met gezondheidsproblemen of oudere medewerkers, moeilijker om weer aan het werk te komen als ze het oude werk verloren hebben (Versantvoort & Echtelt, 2016).

De huidige CBS cijfers indiceren op dit moment dat 25- tot 45-jarigen met een arbeidshandicap 42 procent betaald werk had. Van de 194.000 die tot de arbeidsgehandicapte beroepsbevolking worden gerekend, waren er 27.000 (14 procent) werkloos. Bij niet-arbeidsgehandicapten was het percentage met betaald werk ruim twee keer zo hoog (87 procent), en lag het werkloosheidspercentage met 5 procent veel lager. Daarnaast blijkt dat werkzame arbeidsgehandicapten tussen de 25 en 45 jaar minder vaak een vast dienstverband hebben dan niet- arbeidsgehandicapten: respectievelijk 63 en 69 procent. Ze werken vaker als medewerker met een flexibel dienstverband (21 vs. 17 procent) of als zzp'er (14 vs. 10 procent). Dit geldt zowel voor mannen als vrouwen. Vooral in dienstverlenende beroepen werken naar verhouding veel personen met een arbeidsbeperking. Ten slotte zou één op de vijf werkzame arbeidsgehandicapten tussen de 25 en 45 jaar graag meer uren willen werken. Bijna 10 procent wil liever minder uren en iets meer dan 70 procent wil niet meer of minder uren werken (CBS, 2016).

Wet- en regelgeving

Eerder zijn de verschillende beperkingen toegelicht die mensen kunnen ervaren. Daar staat tegenover dat niet iedereen met een beperking, zoals bovengenoemd, onder de doelgroep van de Banenafpraak valt. De doelgroep van de Banenafpraak wordt door de Rijksoverheid gedefinieerd als de groep mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt. Zij vallen onder een arbeidsintegratie-regeling. De Rijksoverheid maakt hierbij een onderscheid in de volgende

⁷ Nederland heeft twee grote, landelijk representatieve enquêtes die het ziekteverzuim van werknemers meten. De CBS-Kwartaalenquête ziekteverzuim (kzv) wordt gehouden onder werkgevers, en de Nationale enquête arbeidsomstandigheden (nea) van TNO/CBS onder werknemers (Hooftman et al. 2015; Van Zwieten et al. 2014 in Versantvoort & Echtelt, 2016).

⁸ De verzuimpercentages van de werknemers naar chronische aandoening zijn die van 2013, aangezien de items hierover in 2014 niet in de NEA zijn opgenomen.

categorieën: mensen die onder de Participatiewet vallen, mensen met een Wajong-indicatie en mensen met WsW-indicatie.

- **Mensen die onder de Participatiewet vallen**

Dit zijn mensen met een bijstandsuitkering die door een beperking niet in staat zijn om zelfstandig het minimumloon te verdienen. Ze voldoen niet aan de eisen voor de huidige functies (Normaalste Zaak). Iedereen die kan werken maar daarbij ondersteuning nodig heeft, valt sinds 1 januari 2015 onder de Participatiewet. De wet is er om zoveel mogelijk mensen met of zonder arbeidsbeperking werk te laten vinden. De Participatiewet vervangt de Wet werk en bijstand (Wwb), de Wet sociale werkvoorziening (WSW). En een groot deel van de Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten (Wajong) (Rijksoverheid).

- **Mensen met een Wajong-indicatie**

Mensen met een Wajong-indicatie zijn mensen met een blijvende arbeidsbeperking. De beperking is voor hun 18e of tijdens hun studie duidelijk geworden. Een groot deel van de mensen met Wajong is laag gekwalificeerd. Zij kunnen prima werken als de functie-eisen aansluiten bij hun capaciteiten (Normaalste Zaak). Sinds 2015 is Wajong er alleen voor mensen die voor hun 18e of tijdens een studie een ziekte of handicap hebben, en daardoor nooit meer kunnen werken. Zij hebben recht op Wajong als ze aan de voorwaarden voldoen. Tussen 2015 en 2018 gaat UWV bekijken welke Wajongers met een uitkering van voor 2015 kunnen werken. Wie kan werken, krijgt hulp van UWV bij het vinden van geschikt werk.

- **Mensen met een Wsw-indicatie**

In deze categorie vallen mensen die arbeidsongeschikt zijn verklaard, omdat ze niet voldoen aan de eisen die gelden voor bestaande functies. Zij willen zelf graag werken en kunnen ook werken, maar dan onder andere omstandigheden.

Sinds 1 januari 2015 zijn gemeenten verantwoordelijk voor de uitvoering van de Participatiewet⁹. Doel van de Participatiewet is om mensen met arbeidsvermogen die vallen onder de doelgroep van de Participatiewet naar werk toe te leiden, bij voorkeur naar regulier werk (Kennisdokument SZW, 2017). Gemeenten hebben beleidsruimte om de vorm, inhoud en intensiteit van de arbeidsondersteuning binnen de wettelijke kaders zelf te bepalen (Kennisdokument SZW, 2017). De verantwoordelijkheid van werkgevers ligt bij het aanbieden van werk aan mensen met een arbeidsbeperking.

In aansluiting op de Banenafpraak is afgesproken dat werkgevers tot 2026 125.000 extra banen creëren voor mensen met arbeidsbeperkingen. Gemeenten ondersteunen het aan het werk helpen van mensen met arbeidsbeperkingen door een goede toeleiding naar werk en het bevorderen van een goede matching door het leveren van geschikte kandidaten. Deze begeleiding kan aangeboden worden door de inzet van instrumenten, zoals loonkostensubsidie, een no-riskpolis (via UWV), een jobcoach/begeleiding of andere werkvoorzieningen. De werkgever en werknemer bepalen in onderling overleg de duur van het contract en het aantal uren dat wordt gewerkt (Kennisdokument SZW, 2017). De verantwoordelijkheid van het UWV ligt bij het bieden van ondersteuning aan Wajongers die op 31 december 2014 een Wajong-uitkering ontvingen. Tevens is UWV vanaf 2015 verantwoordelijk voor de inkomstenondersteuning van jonggehandicapten die duurzaam geen arbeidsvermogen hebben.

⁹ De Participatiewet heeft in aansluiting met de Banenafpraak sinds 1 januari 2015 zijn intrede gedaan. Deze wet vervangt de Wet werk en bijstand (WwB), de Wet sociale werkvoorziening (WSW) en een deel van de Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten (Wajong) (Rijksoverheid, 2017).

UWV beheert verder het doelgroepregister voor de Banenafspraken (Kennisdocument SZW, 2017). Hieronder wordt een omschrijving gegeven van het doelgroepregister UWV.

Doelgroepregister UWV

Al eerder aangegeven beheert UWV het doelgroepregister voor de Banenafspraken. Het doelgroepregister is een landelijk register waarin alle mensen staan die vallen onder de Banenafspraken. Met de gegevens uit het doelgroepregister kan het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) controleren of werkgevers de afgesproken banen creëren voor mensen met een arbeidsbeperking. Werkgevers kunnen met het burgerservicenummer zien of de desbetreffende medewerker in het doelgroepregister valt en of de medewerker dan meetelt voor de Banenafspraken (UWV, 2017 website). In het doelgroepregister zijn de volgende groepen medewerkers opgenomen:

- Mensen die onder de Participatiewet vallen, en van wie het UWV vaststelt dat zij niet 100% van het wettelijk minimumloon kunnen verdienen;
- Mensen met oude Wajong of Wajong 2010 die kunnen werken. Op dit moment zijn alle mensen met een Wajong-uitkering opgenomen in het doelgroepregister. Blijkt na de beoordeling dat de medewerker geen arbeidsvermogen heeft, dan wordt door het UWV de registratie in het doelgroepregister beëindigd.
- Mensen met een WSW-indicatie;
- Mensen met een WIW-baan;
- Mensen met een ID-baan;
- Mensen die tussen 10 september 2014 en 1 juli 2015 een Wajong-uitkering hebben aangevraagd, en van wie de aanvraag is afgewezen;
- Leerlingen en schoolverlaters van het voortgezet speciaal onderwijs (vso) en het praktijkonderwijs (pro), die na 1 april 2016 bij UWV een verzoek hebben ingediend om opgenomen te worden in het doelgroepregister (maandelijks geactualiseerd);
- Schoolverlaters van het schooljaar 2014-2015 van het praktijkonderwijs (pro) voortgezet speciaal onderwijs (vso) en de entreeopleiding in het mbo, die tussen 1 juli 2015 en 1 oktober 2015 door hun school aan UWV zijn doorgegeven (eenmalig toegevoegd);
- Mensen die na 1 juli 2015 een aanvraag voor Wajong 2015 hebben gedaan maar om een specifieke reden door UWV zijn afgewezen.

De volgende mensen staan wel in het doelgroepregister, maar vallen niet onder de Banenafspraken:

Mensen die zonder een voorziening niet het wettelijk minimumloon kunnen verdienen. Op 1 januari 2016 zijn zij in het doelgroepregister geplaatst. Mensen blijven in het doelgroepregister opgenomen zolang ze vallen onder de doelgroep van de Banenafspraken. Valt de medewerker niet meer onder die doelgroep, dan wordt de medewerker nog tot het einde van het lopende jaar plus 2 jaar opgenomen in het doelgroepregister (UWV, 2017). Overigens blijkt op basis van een enquête van De Monitor en branchevereniging Oval, onder 100 re-integratiebedrijven, én uit meerdere verhalen van tipgevers, dat de Participatiewet leidt tot een verdringing op de arbeidsmarkt tussen mensen met een handicap (De Monitor, 2016).

Bovendien is UWV ook verantwoordelijk voor de ondersteuning van mensen met een arbeidsongeschiktheidsuitkering (WIA-, WAO-, Wajonguitkering) en een Ziektewet- of een Werkloosheidswetuitkering (Kennisdocument SZW, 2017). Op grond van de Participatiewet hebben gemeenten een breed instrumentarium om mensen met beperkingen aan werk te

helpen. Dit instrumentarium bestaat uit: loonkostensubsidie, no-risk polis, jobcoach/begeleiding, mobiliteitsbonus en proefplaatsing/loondispensatie. Hierbij gaat het om uitkeringsgerechtigden en niet-uitkeringsgerechtigden. Deze instrumenten bieden ondersteuning aan werkgevers om mensen met een arbeidsbeperking aan te nemen. Deze instrumenten worden hieronder toegelicht.

- **Loonkostensubsidie**

Het aannemen van een medewerker met een arbeidsbeperking zorgt soms voor extra risico. Bijvoorbeeld omdat deze medewerkers minder productief kunnen zijn in vergelijking tot medewerkers zonder beperking. In zo'n geval kunnen werkgevers loonkostensubsidie van de gemeenten ontvangen. Loonkostensubsidie geldt ook voor mensen die beschut werk¹⁰ doen. Beschut werk heeft betrekking op mensen die alleen kunnen werken in een 'beschutte' omgeving, onder aangepaste omstandigheden (Rijksoverheid, 2017 website). Loonkostensubsidie compenseert de werkgever voor het verschil tussen de arbeidsproductiviteit van een werknemer (loonwaarde) en het wettelijk minimumloon. Het wettelijk minimumloon gaat namelijk uit van 100% arbeidsproductiviteit. Is een werknemer minder dan 100% productief? Dan kan de werkgever dankzij de loonkostensubsidie toch deze minder productieve werknemer in dienst nemen. De werknemer ontvangt cao-loon, maar tenminste het wettelijk minimumloon. De loonkostensubsidie is maximaal 70% van het wettelijk minimumloon. Loonkostensubsidie is niet beperkt in tijd maar kan worden verstrekt zolang de werknemer aan de voorwaarden voldoet (Rijksoverheid, 2017 website).

- **No-risk polis**

Wanneer een werkgever een medewerker met een arbeidsbeperking in dienst nemen, dan kunnen zij een no-risk polis ontvangen. Met een no-risk polis ontvangt de werkgever van UWV een vergoeding voor de loonkosten van de zieke arbeidsgehandicapte werknemer. Hierdoor loopt de werkgever minder financieel risico als hij een arbeidsgehandicapte in dienst neemt (Rijksoverheid, 2017 website). De no-riskpolis van UWV komt werkgevers tegemoet in de loonkosten en het WGA-risico als iemand uit de doelgroep van de Participatiewet ziek uitvalt (Kennisdokument SZW, 2017). De no-riskpolis geldt meestal 5 jaar (Rijksoverheid, 2017 website). De no-riskpolis is van toepassing op mensen uit de doelgroep Banenafpraak of die beschut werk verrichten op grond van de Participatiewet (Kennisdokument SZW, 2017).

- **Jobcoach/Begeleiding**

Gemeenten kunnen een jobcoach inzetten voor de persoonlijke begeleiding op de werkplek (Kennisdokument SZW, 2017). Een jobcoach geldt voor werkgevers en voor medewerkers met een beperking. Het kan hierbij gaan om:

- Een externe (ingehuurde) jobcoach;
- Een interne jobcoach van de werkgever;
- Een jobcoach bij de gemeente.

Een jobcoach kan ondersteuning bieden bij het inwerken. Tevens kan een jobcoach de werkgever en werknemer ondersteunen om het werk geschikt te maken (Rijksoverheid, 2017 website).

- **Mobiliteitsbonus**

Sinds 1 januari 2016 kan de werkgever ook een premiekorting (mobiliteitsbonus) ontvangen. De premiekorting betekent een korting op premies die de werkgever voor een werknemer aan de Belastingdienst moet betalen. De premiekorting is € 2.000 per jaar (maximaal 3 jaar). De werkgever kan de premiekorting zelf claimen via de aangifte loonheffing. Vanaf 2018 komt er

¹⁰ Beschut werk is bedoeld voor mensen met een lichamelijke, verstandelijke of psychische beperking (Rijksoverheid, 2017).

een andere systematiek. Ook deze premiekorting geldt in principe voor 5 jaar, voor de periode 2016 – 2020.

- **Proefplaatsing/Loondispensatie**

UWV kan een werkgever ook ondersteunen als hij een Wajonger in dienst neemt. Deze ondersteuning kan aangeboden worden door bijvoorbeeld:

- Proefplaatsing: tijdens de proeftijd van een Wajonger betaalt UWV zijn uitkering 2 maanden door. De werkgever betaalt dan geen salaris;

Loondispensatie: UWV betaalt de werkgever een tegemoetkoming in de loonkosten.

Bron: Rijksoverheid, 2017. Geraadpleegd via:

<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/werken-met-arbeidsbeperking/inhoud/stimulering-werkgevers-aannemen-mensen-met-arbeidsbeperking>.

Bijlage B. Omschrijving casus-organisaties

UMC Utrecht

Het UMC Utrecht is het academisch ziekenhuis dat is verbonden aan de Universiteit Utrecht. Het ziekenhuis is ontstaan in 1999 uit de samenvoeging van de onderdelen: Academisch Ziekenhuis Utrecht (AZU), het Wilhelmina Kinderziekenhuis (WKZ) en de Medische faculteit van de Universiteit Utrecht (MFU). Het aantal medewerkers (fte) beslaat momenteel op 8.438, waarvan 3.700 medische studenten en 2.255 geneeskunde. De ambitie van het UMC Utrecht is het aanbieden van zorg voor iedere unieke patiënt waar hij of zij optimaal mee geholpen is. Concrete zorgvragen van patiënten pakt het ziekenhuis op en voegt daar de kennis en kunde aan toe op weg naar passende klinische en maatschappelijke toepassingen.

Vanuit het oogpunt: maatschappelijk verantwoord ondernemen en goed werkgeverschap is de arbeidsparticipatie voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een belangrijk onderwerp voor het ziekenhuis. Om die reden heeft de organisatie zich gecommitteerd om 112 banen te creëren in 2018 voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Doelstelling voor 2015 was om minimaal 27 garantiebanen te realiseren met ieder een omvang van 25,5 uur. Eind 2015 waren er 15,1 garantiebanen van 25,5 uur gerealiseerd en zijn meer dan 30 medewerkers geplaatst (Sociaal jaarverslag UMC Utrecht, 2015). Binnen het UMC Utrecht is speciaal een coördinator en intern aanjager Participatiewet aangesteld en stimuleert sinds januari 2016 de organisatie om banen te creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De verantwoordelijkheid om banen te creëren, ligt in eerste instantie bij deze divisies zelf. De projectleider is aanspreekpunt, deelt informatie, denkt mee en is aanjager voor de divisies om met voorstellen en ideeën te komen (Normaalste Zaak, 2017¹¹).

ABN AMRO

Behalve het UMC Utrecht zal ook ABN AMRO, als casusorganisatie, deel uitmaken van dit onderzoek. Met ongeveer 23.000 medewerkers verspreid over 28 landen en ongeveer 7 miljoen klanten behoort ABN AMRO tot één van de grootste banken van Nederland. In 1991 is ABN AMRO opgericht uit een fusie tussen de Algemene Bank Nederland (ABN) en de Amsterdam-Rotterdam Bank (Amro). Later in 2010 heeft een volgende fusie plaatsgevonden tussen ABN AMRO en de Fortis Bank. Met als gevolg dat de nieuwe gevormde entiteit in handen kwam van de overheid. Sindsdien heet de bank ABN AMRO Bank N.V. Met de gedachtegang dat de Nederlandse staat geen eigenaar wilde blijven van een commerciële bank, is de bank sinds 20 november 2015 beursgenoteerd. De overheid zal de komende jaren nog aandeelhouder blijven, maar dit zal langzaam afgebouwd worden.

Vanuit het gedachtegoed om meer aandacht te schenken aan diversiteit en inclusie binnen de bank is het team Diversity & Inclusion (D&I) opgericht als onderdeel van HRM. Verschillende initiatieven, zoals Women's Banking Days, cultural diversity dinners, LGBT events als Be yourself at work tot het aanbieden van werkplekken aan mensen met een fysieke beperking worden binnen ABN AMRO aangeboden. Specifiek gericht op de doelgroep 'medewerkers met een arbeidsbeperking' heeft ABN AMRO inmiddels in totaal 75 FTE, specifiek voor mensen met een arbeidsbeperking. Dit vindt plaats op een centraal budget. Vanuit dit budget krijgen afdelingen

¹¹ Normaalste Zaak (2017). UMC Utrecht: We hebben al veel geleerd en kunnen nu grote stappen gaan zetten. Geraadpleegd via: <http://www.denormalstezaak.nl/umc-utrecht-we-hebben-al-geleerd-en-kunnen-nu-grote-stappen-gaan-zetten/>.

de kans om meer ervaring op te doen in het werken met mensen met een arbeidsbeperking. Met regulier salaris, een leidinggevende en een professionele beoordeling waarbij wel extra gekeken wordt naar 'talenten' in plaats van 'beperkingen'. Elk jaar kan een kandidaat bij een voldoende beoordeling óf verlengd worden op het centrale budget met een maximum van twee jaar óf regulier instromen in de reguliere business van ABN AMRO. De bank richt zich primair op de duurzame instroom van een kandidaat. Tevens heeft ABN AMRO in het kader van haar 'sociale zorgplicht' extra middelen tot haar beschikking om interne medewerkers met een beperking blijvend binnen haar eigen organisatie aan de slag te houden op een manier die past bij hun talenten. Bij ABN AMRO bestaat het interne netwerk B-Able specifiek voor mensen met een arbeidsbeperking, er is een autisme ambassadeur en zelfs een Participatieadviseur die de klanten van ABN AMRO helpt bij hun ambities op weg naar een inclusieve arbeidsmarkt (Normaalste Zaak, 2017¹²).

¹² Normaalste Zaak. ABN AMRO. Geraadpleegd via: <https://www.denormalstezaak.nl/partners/abn-amro/>. (Geraadpleegd op 24 maart 2017).

Bijlage C. Topiclijst leidinggevende

Inleidend

- Verkenning achtergrond participant
 - Welk bedrijf: UMC Utrecht/ABN AMRO;
 - Beknopte omschrijving functie leidinggevende;
 - Eerstelijns/midden manager?
 - Span of control

Begeleiding medewerker met arbeidsbeperking

- Aard van arbeidsbeperking van medewerker;
- Omschrijving elementen begeleiding (jobcoach, aangepaste werkplek, etc.)

HR-intenties Wright & Nishii (2007)

Het UMC Utrecht als de ABN AMRO heeft een speciaal beleid ontwikkeld ten aanzien van de arbeidsparticipatie van de doelgroep 'medewerkers met een arbeidsbeperking'. Onderstaande vragen hebben als doelstelling om meer inzicht te verkrijgen met betrekking tot dit beleid. Tevens zal meer inzicht verkregen worden in de ervaringen van de leidinggevende bij de implementatie van dit beleid.

- *Beoogd HR-beleid (intended);*
 - Hoe kijk je aan tegen het beleid in je organisatie met betrekking tot de arbeidsparticipatie van de doelgroep 'medewerkers met een arbeidsbeperking'?
 - Ben/was je op de hoogte van het beleid in je organisatie met betrekking tot de arbeidsparticipatie van de doelgroep 'medewerkers met een arbeidsbeperking'?
- *Geïmplementeerd HR-beleid (actual);*
 - Kan je een omschrijving geven op wat voor een manier je vorm geeft aan dit beleid?
 - Hoe kijk je hierop terug?
 - Wat ging hier volgens jou goed en wat zou je de volgende keer anders oppakken?
- *Gepercipieerde HR-maatregelen (perceived);*
 - Hoe denk je dat de medewerkers (medewerkers met arbeidsbeperking als de medewerkers zonder arbeidsbeperking) hierop terugkijken?

Rol van leidinggevende

De primaire verantwoordelijkheid voor uitvoering van het HR-beleid wordt in veel organisaties bij de lijn neergelegd in plaats van bij de HR-staf. Onderstaande vragen hebben als doelstelling om meer inzicht te verkrijgen in hoeverre de leidinggevende hun rol daarin ervaren.

- *Centraal/decentraal HR;*
 - Hoe kijk je aan tegen je rol binnen de organisatie? Te denken valt aan: vormgever, richting geveer, etc.
 - Wat zijn hiervan de aantrekkelijke en mindere kanten?

AMO-model

De performance van leidinggevend en kan verklaard worden aan de hand van drie factoren van de AMO-theorie. In andere woorden, leidinggevend en presteren wanneer zij de taak *kunnen* (A), uitvoeren, leidinggevend en bezitten de *motivatie* (M) en de werkomgeving geeft de leidinggevend en de *mogelijkheid* (O).

- *Bekwaamheid (A):* De mate waarin de leidinggevende bekwaam is om leiding te geven aan een medewerker met een arbeidsbeperking. Welke kennis en vaardigheden stellen een leidinggevende daartoe in staat?
 - Hoe ervaren je tot nu toe de begeleiding van de desbetreffende medewerker?
 - Wat zijn/waren hierin voor jou de positieve en negatieve gebeurtenissen?
 - Heb je het gevoel te beschikken over voldoende kennis en vaardigheden?

- Word je naar jouw gevoel in voldoende mate ondersteund vanuit de organisatie? Te denken valt aan het aanbieden van specifieke trainingen/opleidingen.
- *Bereidheid (M)*: De mate waarin de leidinggevende bereid is om leiding te geven aan een medewerker met een arbeidsbeperking. In hoeverre is de leidinggevende gemotiveerd en bereid om zich hiervoor in te zetten?
 - Wat was voor jou de aanleiding om een medewerker met een arbeidsbeperking te begeleiden? Te denken valt aan: vrijwillig/ opgelegd vanuit de organisatie.
 - Zijn deze verwachtingen uitgekomen?
 - Wat zijn momenteel je ervaringen bij de begeleiding van een medewerker met een arbeidsbeperking?
 - Komt daaruit naar voren dat de leidinggevende bereid is om de desbetreffende medewerker trainingen/opleidingen aan te bieden, regelmatig gesprekken te voeren of passende begeleiding aan te bieden?
- *Speelruimte (O)*: De speelruimte die aan de leidinggevende wordt geboden vanuit de organisatie bij de begeleiding met een medewerker met een arbeidsbeperking.
 - Hoe ervaar je de autonomie/beslissingsbevoegdheid bij de begeleiding van de medewerker?
 - Heb je het gevoel ruimte te hebben voor het maken van individuele afspraken met de medewerker?
 - Heb je behoefte aan meer ondersteuning vanuit de organisatie bij de begeleiding van de medewerker?

Afsluiting

- Afsluiten van het interview;
 - Voldoende informatie ontvangen?
 - Opmerkingen/suggesties respondent?
 - Anonimiteit benadrukken en bedanken voor interview.

Bijlage D. Topiclijst medewerker

Inleidend

- Verkenning achtergrond participant
 - Welk bedrijf: UMC Utrecht/ABN AMRO;
 - Beknopte omschrijving functie medewerker;
 - Werkzaamheden;
 - Aantal uren p/w werkzaam;

Begeleiding medewerker met arbeidsbeperking

- Aard van arbeidsbeperking van medewerker;
- Omschrijving elementen begeleiding (jobcoach, aangepaste werkplek, etc.)

HR-intenties Wright & Nishii (2007)

Het UMC Utrecht en de ABN AMRO heeft een speciaal beleid ontwikkeld ten aanzien van de arbeidsparticipatie van de doelgroep 'medewerkers met een arbeidsbeperking'. Onderstaande vragen hebben als doelstelling om meer inzicht te verkrijgen in de medewerkerspercepties met betrekking tot dit beleid.

- *Gepercipieerde HR-maatregelen (perceived)*;
 - Ben/was je op de hoogte van het beleid in je organisatie met betrekking tot de arbeidsparticipatie van de doelgroep 'medewerkers met een arbeidsbeperking'?
 - Hoe kijk je aan tegen het beleid in je organisatie met betrekking tot de arbeidsparticipatie van de doelgroep 'medewerkers met een arbeidsbeperking'?
 - Kan je een omschrijving geven op wat voor een manier jouw leidinggevende vorm geeft aan dit beleid? Hoe kijk je hier tegenaan?

Rol van leidinggevende

De primaire verantwoordelijkheid voor uitvoering van het HR-beleid wordt in veel organisaties bij de lijn neergelegd in plaats van bij de HR-staf. Onderstaande vragen hebben als doelstelling om meer inzicht te verkrijgen in hoeverre de medewerker de leidinggevende ervaren.

- Hoe kijk je aan tegen de rol van je leidinggevende binnen de organisatie?
- Wat zijn hiervan de aantrekkelijke en mindere kanten?

AMO-model

De performance van leidinggevendenden kan verklaard worden aan de hand van drie factoren van de AMO-theorie. In andere woorden, leidinggevendenden presteren wanneer zij de taak *kunnen* (A), uitvoeren, leidinggevendenden bezitten de *motivatie* (M) en de werkomgeving geeft de leidinggevendenden de *mogelijkheid* (O). Onderstaande vragen hebben als doelstelling om meer inzicht te verkrijgen in de medewerkerspercepties met betrekking tot deze factoren.

- *Bekwaamheid (A)*: De mate waarin de leidinggevende bekwaam is om leiding te geven aan een medewerker met een arbeidsbeperking. Welke kennis en vaardigheden stellen een leidinggevende daartoe in staat?
 - Hoe ervaar je tot nu toe de begeleiding van je leidinggevende?
 - Wat zijn/waren hierin voor jou de positieve en negatieve gebeurtenissen?
 - Beschikt de leidinggevende naar jouw gevoel over voldoende kennis en vaardigheden?
- *Bereidheid (M)*: De mate waarin de leidinggevende bereid is om leiding te geven aan een medewerker met een arbeidsbeperking. In hoeverre is de leidinggevende gemotiveerd en bereid om zich hiervoor in te zetten?
 - Heb je het gevoel dat je voldoende ondersteuning ontvangt van je leidinggevende?
 - Komt daaruit naar voren dat de leidinggevende bereid is om de desbetreffende medewerker trainingen/opleidingen aan te bieden, regelmatig gesprekken te voeren of passende begeleiding aan te bieden?

- *Speelruimte (O)*: De speelruimte die aan de leidinggevende wordt geboden vanuit de organisatie bij de begeleiding met een medewerker met een arbeidsbeperking.
 - Is naar jouw gevoel voldoende ruimte voor het maken van individuele afspraken met de leidinggevende?
 - Wordt er vanuit de organisatie veel ondersteuning geboden of hebben jullie veel ruimte om zelf afspraken te maken?

Afsluiting

- Afsluiten van het interview;
 - Voldoende informatie ontvangen?
 - Opmerkingen/suggesties respondent?
 - Anonimiteit benadrukken en bedanken voor interview.

Bijlage E. Codeboom Nvivo

Categorieën	Omschrijving categorieën
Functie medewerker: <ul style="list-style-type: none"> Diverse functie Verder ontwikkelen Dienstverband medewerker: <ul style="list-style-type: none"> Einde dienstverband Loopbaan medewerker Functie leidinggevende <ul style="list-style-type: none"> Span of control 	<p>Aan het begin van de interviews zijn verkennende vragen gesteld ten aanzien van de functies en het dienstverband van de respondenten, maar ook de span of control van de leidinggevenden.</p>
Aard van arbeidsbeperking: <ul style="list-style-type: none"> Autisme ADHD Chronische ziekte Lichamelijke beperking Psychische aandoening 	<p>Indeling in de verscheidenheid ten aanzien van de arbeidsbeperking van de medewerkers.</p>
Consequenties arbeidsbeperking medewerker: <ul style="list-style-type: none"> Consequenties autisme Consequenties ADHD Consequenties chronische ziekte Consequenties lichamelijke beperking Consequenties psychische aandoening 	<p>De consequenties die kleven aan de arbeidsbeperking van de medewerker.</p>
Aanleiding plaatsing medewerker: <ul style="list-style-type: none"> Bieden van een kans Ervaringen uit persoonlijke omgeving Intrinsieke motivatie Maatschappelijke verantwoordelijkheid Medewerker al aanwezig Participatiewet Stimulering diversiteit 	<p>De aanleiding voor een leidinggevende om een medewerker met een arbeidsbeperking in het team te plaatsen.</p>
Benadering medewerker: <ul style="list-style-type: none"> Geen verschil Kwetsbare positie 	<p>De manier waarop de leidinggevende omgaat met de desbetreffende medewerker.</p>
Begeleiding medewerker: <ul style="list-style-type: none"> Toepassen coaching Inplannen contactmomenten - Bespreken van voortgang <ul style="list-style-type: none"> Aanstellen contactpersonen, buddy's en begeleiders Kleine stapjes Stellen van grenzen Medewerker in de gaten houden Invoeren structuur en/of schema 	<p>Omschrijving op wat voor een manier leidinggevenden vorm geven aan de begeleiding van een medewerker met een arbeidsbeperking.</p>
Belemmerende factoren begeleiding: <ul style="list-style-type: none"> Organisatie - Budget - Manier van werken - Organisatorisch inregelen	<p>Factoren die belemmerend zijn/waren ten aanzien van de realisering van een duurzame arbeidsplaatsing met een medewerker met een arbeidsbeperking.</p>

- *Verrichten van aanpassingen*
- *Werkzaam op andere locatie*
- *Werkzaamheden met targets*
 - *Leidinggevende*
- *Geen vertrouwen*
- *Onwetendheid*
 - *Medewerker*
- *Soort arbeidsbeperking*
- *Karakter medewerker*
- *Privésituatie*
- *Weinig werkervaring*

Ervaringen begeleiding medewerker:

- *Dilemma's leidinggevende*
- *Leerpunten*

De ervaringen van leidinggevendenden bij de begeleiding van een medewerker met een arbeidsbeperking.

Organisatie X

- *Organisatiebeleid*
 - *Doelgroep medewerkers met arbeidsbeperking*
 - *Implementatie beleid*
 - *Organisatiedoelstellingen*
- *Dienstverlening organisatie*
- *Ondersteuning organisatiebeleid*
 - *HRM*
 - *Opleiding & coaching*
 - *Regelen faciliteiten*
 - *Sparren*
 - *Wet- en regelgeving*
- *Ondersteuning van RvB*
- *Organisatieklimaat*
- *Organisatieverandering*
- *Activiteiten beleid organisatie X*
 - *Be Able netwerk*
 - *Evenementen*

Beide organisaties hebben een speciaal beleid ontwikkeld ten aanzien van de arbeidsparticipatie van de doelgroep 'medewerkers met een arbeidsbeperking'.

Organisatie Y

- *Organisatiebeleid*
 - *Bijeenkomsten*
 - *Coördinator beleid*
 - *Divisie targets*
 - *Implementatie beleid*
 - *Organisatiedoelstellingen*
 - *HRM*
- *Ondersteuning organisatiebeleid*
 - *Opleiding & trainingen*

Beide organisaties hebben een speciaal beleid ontwikkeld ten aanzien van de arbeidsparticipatie van de doelgroep 'medewerkers met een arbeidsbeperking'.

Proces plaatsing medewerker

- *Creatie functie*
 - *Bedrijfsanalyse*
 - *Openstaande vacature*
- *Inwerkperiode*
- *Proefperiode*
- *Wering & Selectie*
 - *Oproep organisatie*

Omschrijving van het plaatsingsproces van de desbetreffende medewerker.

- *Selectie kandidaten*
- *Sollicitatiegesprek*
- *Uitzend- en detacheerbedrijven*
- *Alvider*
- *Autitalent*
- *CTalents*
- *Emma At Work*
- *GGMD*
- *Onbeperkt aan de Slag!*
- *UW Bedrijf*
- *UWV*

Rol leidinggevende

- Bieden van rust
- Bieden van veiligheid
- Creëren van open en eerlijke sfeer
- Direct aanspreekpunt
- Geven van vertrouwen
- Regelen van faciliteiten
- Richting geven
- Scheppen van voorwaarden
- Reflectie bieden
- Stellen van grenzen
- Stimulering privé- en werkbalans
- Stimulering ontwikkeling
- Tonen betrokkenheid
- Verdediging medewerker

De categorieën ten aanzien van de rol van de leidinggevende en waarin een leidinggevende zich onderscheidt bij de begeleiding van een medewerker met een arbeidsbeperking.

Succesfactoren ten opzichte van medewerker

- Acceptatie arbeidsbeperking
- Ambitieuus
- Flexibiliteit
- Kennis van beperking
- Netwerken
- Open en eerlijkheid
- Positieve instelling
- Pro-actief en ondernemend
- Werkervaring
- Zelfstandigheid

De factoren ten aanzien van de medewerker die ervoor zorgen dat de plaatsing succesvol verloopt.

UWV

- Doelgroepregister
- Verantwoordelijkheid gemeente
- Werkplekonderzoek UWV

De rol van het UWV bij de realisering van een duurzame arbeidsplaatsing met een medewerker met een arbeidsbeperking.

Voordelen plaatsing

- Voordelen medewerker
- Voordelen organisatie

De voordelen van een plaatsing voor zowel de medewerker als de organisatie.

Werkervaringen medewerkers

- Dilemma's medewerkers

De ervaringen van medewerkers ten opzichte van de plaatsing in de organisatie.

Overige punten:

- Verwachtingen
- Volgende aanstelling

Overige punten hebben betrekking op de verwachtingen die leidinggevende en medewerkers hadden ten aanzien van de plaatsing. Tevens de mogelijkheid om een nieuwe medewerker aan te stellen.

Bijlage F. Leerdoelen onderzoek

Onder meer door de cursus: 'coaching in organisaties' ben ik er beter achter gekomen dat mijn rol in de werkcontext en mijn rol als persoon vaak met elkaar overlappen. In beide rollen bezit ik een bepaalde mate van gedrevenheid en een grote mate van verantwoordelijkheidsgevoel. Op basis van beide eigenschappen stel ik hoge eisen aan mijzelf, wat ervoor zorgt dat ik projecten of opdrachten met de volle 100% aanpak. In de meeste gevallen zijn mijn gedrevenheid en verantwoordelijkheidsgevoel geen slechte eigenschappen. Voor het bewaken van een te hoge werkdruk is een scheiding bij deze twee eigenschappen van belang. Tevens ben ik van mening dat een scheiding tussen deze twee rollen ervoor kan zorgen dat ik bepaalde situaties niet te persoonlijk zal oppakken. Met name voor dit onderzoek is dit aspect van belang. Als aankomend jong HRM professional wil ik in de toekomst het verschil kunnen maken voor zowel de medewerker als voor de organisatie. Bovendien streef ik ernaar dat iedereen een gelijke kans verdient bij het krijgen van een baan binnen een organisatie. Naar mijn idee is deze visie niet verkeerd, maar voor dit onderzoek is het van belang om mijn objectiviteit te waarborgen en een bepaalde afstand te bewaren tot bepaalde zaken. Voor de waarborging van de objectiviteit van het onderzoek is het van belang om als onderzoeker beide kanten met betrekking tot het vraagstuk op te zoeken en te belichten. Tevens zal je als onderzoeker een 'neutrale' houding moeten aannemen en zullen persoonlijke voorkeuren, drijfveren of waarden zoveel mogelijk uitgesloten moeten worden. Op die manier kunnen associatieve vragen uitgesloten worden en zal het onderzoek onbevooroordeeld worden uitgevoerd.

Eveneens zal naar mijn idee een strakkere scheiding tussen mijn rol in de werkcontact en mijn rol als persoon ook kunnen helpen bij het beter afstemmen van verwachtingen. Als ik vooraf al beter grenzen voor mijzelf heb gesteld, dan kan ik hier ook transparanter over zijn naar betrokkenen met betrekking tot het onderzoek. Eerder stelde ik deze grenzen niet, wat ervoor zorgde dat ik veel werk naar mijzelf toetrok en op een gegeven moment niet goed meer wist wat paste en besloeg bij mijn rol in de werkcontext. Met dit onderzoek heb ik ook te maken met verschillende betrokkenen, zoals de Normaalste Zaak, Universiteit Utrecht, UMC Utrecht en de ABN AMRO. Alle vier de betrokkenen hebben verschillende belangen met betrekking tot dit onderzoek, waardoor het van belang is dat ik vooraf al grenzen heb gesteld. Wanneer ik deze grenzen niet stel dan kan ik door mijn gedrevenheid en grote mate van verantwoordelijkheidsgevoel teveel werk op mij gaan nemen.

Bijlage G. 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 leidinggevend ontlast – bijvoorbeeld via een centrale HR-afdeling. Het lijkt het meest succesvol als direct leidinggevend 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 leidinggevend. Dit kan helpen om de arbeidsparticipatie van mensen met een beperking te vergemakkelijken, te verduurzamen en te vergroten.

Bekijk [de totale presentatie](#).

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

Bijlage H. Gespreksverslag Event Support Holland

Gesprek met het MKB-bedrijf: Event Support Holland. Het gesprek vindt plaats met een Accountmanager en de Manager Personeelszaken. Het MKB-bedrijf bestaat in totaal uit 25 medewerkers, waarvan vijf mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst zijn.

Het gesprek wordt gestart met de opmerking dat de organisatie verschillende bedrijfsprocessen in lijn legt met maatschappelijk verantwoord ondernemerschap. Schoonmaakwerk wordt door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt uitgevoerd. Verschillende meubilairstukken zijn ook gemaakt door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Verschillende onderdelen uit het productieproces komen van een SW-bedrijf. Op die manier proberen ze vanuit een maatschappelijk verantwoorde manier ook hun toeleveranciers erbij te betrekken.

Banenafpraak

Event Support Holland bestaat op dit moment 20 jaar en zijn in die jaren al actief bezig met de plaatsing van mensen met een arbeidsbeperking. De eigenaar van dit MKB-bedrijf zet zich hier al 20 jaar voor in. De plaatsing van deze doelgroep mensen vindt binnen dit bedrijf plaats vanuit een intrinsieke motivatie en niet vanuit de opgelegde Banenafpraak. Event Support Holland wil deze groep mensen graag een kans bieden binnen hun bedrijf en vinden het daarnaast ook een verrijking om met deze mensen te mogen werken. Volgens de personeelsmanager hebben deze medewerkers een hele goede werkinstelling. Ze hebben een hoge mate van loyaliteit, zijn zich bewust van de routinematige taken die uitgevoerd moeten worden en beschikken over een bepaalde mate van onbevangenheid waar veel andere mensen, volgens de personeelsmanager van kunnen leren.

Volgens de personeelsmanager is het van belang dat de plaatsing van een medewerker met een arbeidsbeperking niet gezien wordt als een opgelegde verplichting. Volgens haar zijn zowel werkgever als werknemer daar niet bij gebaat. Daarentegen vindt zij het wel een goede zet dat bedrijven nu ook verplicht worden gesteld om na te denken over de bevordering van de arbeidsparticipatie van de doelgroep 'medewerkers met een arbeidsbeperking'.

Event Support Holland geeft aan dat zij beschikken over werk wat goed aansluit bij de doelgroep. Daarnaast heeft de plaatsing van een medewerker met een arbeidsbeperking ook nog een andere waarde. Wanneer een medewerker werkzaam is in zijn eigen gemeente, dan kan dat ervoor zorgen dat de medewerker, maar ook het bedrijf in die regio een maatschappelijke- en sociale status krijgt. Hiermee kan je ook een gunfactor creëren naar de omgeving zelf. Mensen zullen dan zien dat Event Support Holland op die manier onderneemt en deze mensen een warm hart toedragen. Daaropvolgend kan Event Support Holland ook makkelijker in contact komen met lokale ondernemers. Dat zijn bijvoorbeeld organisatoren van evenementen, etc. Op die manier kan je ook sneller met elkaar in contact komen. De personeelsmanager is ervan overtuigd dat deze vorm van ondernemerschap verrijkend, creatief en verbindend kan zijn. Zowel de accountmanager als de personeelsmanager beamen dat je op deze manier een voorbeeld kan zijn als bedrijf voor zowel de lokale als regionale partners. Bovendien is het voor de medewerker zelf ook prettig om werkzaam te zijn in de eigen gemeente.

Event Support Holland heeft op dit moment een aantal mensen geplaatst, daarnaast fungeert het bedrijf ook vaak als stagebedrijf, waarbij ze stages kunnen aanbieden voor mensen met een chronische ziekte. De doelgroep is op de hoogte dat Event Support Holland deze mogelijkheden aanbiedt. Daaropvolgend biedt de personeelsmanager ook coachingtrajecten aan voor mensen met een arbeidsbeperking. Niet alle mensen uit deze doelgroep zijn vaak op de hoogte van hun sterke- en ontwikkelpunten. In aansluiting daarop probeert de personeelsmanager deze mensen daarbij te helpen door middel van het geven van coachgesprekken. Ze probeert hiermee de brug tussen werkzoekende en werkgever te verkleinen.

Begeleiding medewerker

Wanneer een medewerker wordt aangesteld, dan wordt in het team één manager/medewerker aangesteld als begeleider die de verantwoordelijkheid toegewezen krijgt om de medewerker te

begeleiden. Vanuit het kantoor is de personeelsmanager verantwoordelijk voor de coachgesprekken. Buiten het kantoor is ook een medewerker aangesteld die zich bezig houdt met de persoonlijke begeleiding. De personeelsmanager vult daarbij aan dat alles zo geregeld is in de organisatie dat iedereen heel goed aanvoelt op wat voor een manier de medewerker de dag begint. Wanneer de personeelsmanager dit zelf niet ziet, dan zijn er altijd andere collega's aanwezig die daarop letten.

Volgens de personeelsmanager krijgen de desbetreffende medewerkers ook kleding van Event Support Holland en lopen zij niet in kleding van het SW-bedrijf. Hiermee wil het MKB-bedrijf ervoor zorgen dat de medewerkers zich thuis voelen en dat ze het gevoel hebben werkzaam te zijn in een veilige werkomgeving. Onderling is ook afgesproken dat bepaalde zaken eerlijk met elkaar worden besproken. Wanneer de medewerker zich niet goed voelt, dan vindt de personeelsmanager het van belang dat dit meteen wordt aangegeven. Wanneer een medewerker zich bijvoorbeeld ook niet goed voelt, dan trekt hij zich op zijn plek terug in de kantine. Iedereen weet dan hoe zijn pet staat die dag.

De personeelsmanager benadrukt dat er in het bedrijf weinig sprake is van een hiërarchie. Het MKB-bedrijf wordt georganiseerd door de één eigenaar, daaronder valt een financieel manager. De personeelsmanager is de rechterhand van de eigenaar en dan is er nog iemand voor de administratie. Event Support Holland is daarmee een hele platte organisatie. In dat opzicht is de omgang met de medewerkers uit de doelgroep 'medewerkers met een arbeidsbeperking' een onderdeel van de organisatiecultuur. De personeelsmanager ziet haar verantwoordelijkheid liggen om op te letten met wat voor een humeur 'de jongens' de dag beginnen en met welk humeur ze naar huis gaan.

Volgens de accountmanager is het ook een bepaalde motivatie die binnen het hele MKB-bedrijf aanwezig is. Volgens de accountmanager is het "gewoon zo", net zoals de maatschappij zo in elkaar zit. Voor haar voelen de medewerkers met een arbeidsbeperking net zo hetzelfde als de andere collega's. Volgens haar kan de organisatie ook gezien worden als een platte organisatie, waarbij geen sprake is van veel managementlagen. De bevordering van de arbeidsparticipatie van de doelgroep 'medewerkers met een arbeidsbeperking' is volgens haar een stuk van het DNA. Dat heeft ermee te maken dat de eigenaar van het bedrijf zich hier heel erg voor in zet en het liefst iedereen bij het bedrijf zou willen betrekken. Het enige wat soms 'anders' is bij de medewerkers met een arbeidsbeperking is dat sommige van hen een aparte plek hebben in de kantine. Daarbij is in de kantine ook een bel aanwezig, zodat de mensen weten wanneer ze pauze hebben en een bepaalde structuur aangebracht kan worden. Wanneer de bel niet werkt, dan kan dat voor sommige medewerkers een grote probleem opleveren. De medewerkers uit de desbetreffende doelgroep worden ook niet gezien als 'anders'. De accountmanager beaamt dat met de opmerking dat iedereen een beperking heeft. Ze zijn gewoon een onderdeel van het bedrijf, net zo de accountmanager een onderdeel van het bedrijf is.

Functies

De accountmanager en personeelsmanager geven aan dat er veel werk ligt bij Event Support Holland wat past bij de mensen uit de doelgroep 'medewerkers met een arbeidsbeperking'. Uit het gesprek blijkt dat ze specifieke aanpassingen kunnen verrichten, zoals het aanbieden van een eigen auto of het aanreiken van een speciaal schema zodat de medewerker precies weet welke werkzaamheden gedaan moet worden. De personeelsmanager benoemt bij één specifiek voorbeeld dat de medewerker voldoende vrijheid en verantwoordelijkheid krijgt aangeboden voor het verrichten van de werkzaamheden. Wanneer de medewerker dingen opvalt, dan wordt dat besproken met een manager. Tevens bestaan er ook veel werkzaamheden die bij de voorbereiding verricht moeten worden, daarnaast kunnen medewerkers bij Event Support Holland ook veel werkzaamheden na een dergelijke klus oppakken. Volgens de personeelsmanager zijn dit vaak routinematige klussen die vaak blijven liggen, maar wat medewerkers uit de desbetreffende doelgroep interessant vinden en graag willen oppakken. Voor het MKB-bedrijf kunnen de medewerkers hierin ook een grote toegevoegde waarde

leveren. Er zijn heel veel werkzaamheden waar de medewerkers uit de desbetreffende doelgroep bij betrokken worden.

Plaatsing medewerker

Volgens de personeelsmanager verlopen de plaatsingen van de medewerkers uit de doelgroep verschillend. Zo kan het voorkomen dat een persoon op het pad komt en dat je als bedrijf daar mogelijkheden voor gaat creëren. Laatst heeft de personeelsmanager nog een kandidaat ontmoet bij het evenement: Inclusief Woerden. Hierbij geeft de personeelsmanager aan dat ze voor zo'n medewerker plaats maakt en op zoek gaat naar de mogelijkheden. Gaandeweg komen ze er samen wel achter welke werkzaamheden passen in de functie en welke niet. Daarnaast zou de personeelsmanager graag nog een commerciële functie ingevuld wil hebben door een medewerker met een arbeidsbeperking. Volgens de personeelsmanager lukt dit nog niet, omdat het aanbod vaak nog minimaal is. Dit aanbod hebben ze vaak nog niet goed in zicht en volgens de personeelsmanager kunnen medewerkers Event Support Holland nog niet goed vinden. Door zowel de accountmanager als de personeelsmanager wordt benoemd dat de mate van speelruimte een succesformule is bij de plaatsing van deze mensen in hun bedrijf. Het MKB-bedrijf neemt in de meeste gevallen mensen aan, waarnaar ze vervolgens kijken naar de werkzaamheden die daaraan gekoppeld kunnen worden. Volgens de personeelsmanager is het een essentieel verschil als je als bedrijf op zoek gaat naar mensen voor een specifieke functie.

Bovendien streeft de personeelsmanager er nog naar om iemand te plaatsen met een commerciële achtergrond, maar volgens haar schijnt dat lastig te zijn. Zo heeft de personeelsmanager veel contact met het UWV. Via het UWV heeft ze laatst nog twee mensen kunnen plaatsen die langdurig werkloos waren. Zo geeft de personeelsmanager ook aan dat ze zich niet alleen richt op de omschreven doelgroep. Mensen die buiten de uitkeringsgerechtigde doelgroep vallen wil zij ook graag helpen. Daarentegen benoemd zij wel dat ze een bepaalde grens heeft. Zo moeten bepaalde aspecten wel zakelijk blijven. Als een medewerker, wegens de arbeidsbeperking, uitvalt dan wil zij daar als werkgever graag over op de hoogte worden gesteld. De verantwoordelijkheid moet zowel vanaf de werkgeverskant als van de werknemerskant gedragen worden. De personeelsmanager pleit er ook voor dat medewerkers uit de desbetreffende doelgroep beter op de hoogte worden gesteld van wat zij precies meebrengen naar een organisatie. Hierbij valt te denken aan de talenten en kwaliteiten, maar ook wat een medewerker precies meebrengt wanneer hij/zij in dienst komt, zoals het aanvragen van loondispensatie of het aanvragen van een speciaal toetsenbord. Op die manier hoeft een werkgever daar alleen nog op in te spelen en deze faciliteiten te regelen voor de medewerker. Tevens benoemd de personeelsmanager dat op deze manier veel sneller geschakeld kan worden met de medewerker in plaats van tussenpersonen, zoals het UWV. De personeelsmanager vindt het van belang dat je mensen uit deze doelgroep hun eigen rol laat vervullen en innemen tot waar mogelijk is. In aansluiting daarop geeft de personeelsmanager aan dat je als werkgever/bedrijf telkens opnieuw het wiel moet uitvinden. Bovendien kunnen dit soort factoren een plaatsing laten mislukken. Nogmaals benadrukt de personeelsmanager dat zij ervoor pleit dat de desbetreffende medewerkers zelf op de hoogte zijn van hun kunnen.

Tot nu toe merkt de personeelsmanager dat de desbetreffende medewerkers hier nog niet open voor staan. Het UWV zou daarin een belangrijke rol kunnen spelen en ervoor kunnen zorgen dat de verantwoordelijkheid meer bij de medewerker neergelegd wordt. Volgens de personeelsmanager wordt de doelgroep op dit moment nog teveel verzorgd. Het zou beter zijn om bij de doelgroep meer zelfbewustzijn te creëren, zodat ze ook beter voor zichzelf op kunnen komen in een arbeidssituatie. In sommige gevallen kan een jobcoach goed werken, maar volgens haar is dit ook niet altijd nodig. Het is van belang dat de medewerkers uiteindelijk een stuk zelfredzaamheid gaan ontwikkelen.

Wet- en regelgeving

Overigens wordt benoemd dat het MKB-bedrijf veel tijd kwijt is aan het uitzoeken van wet- en regelgeving, ten aanzien van de doelgroep. De personeelsmanager is verantwoordelijk voor dit

werkt en geeft aan dat ze veel van dit soort werk oppakt op haar vrije dag. Wegens privacy-redenen vindt ze het ook niet altijd prettig om dit soort zaken op kantoor te bespreken. Om die reden pakt ze dit soort zaken liever op in haar eigen tijd. Tevens wordt benadrukt dat de wegen binnen het UWV lastig te bewandelen zijn. Bovendien blijken regelingen per gemeente anders georganiseerd te zijn, wat er vervolgens voor zorgt dat je elke keer bij iemand anders terecht komt. Bovendien is het vaak ook nog lastig te bepalen welk beleid gehanteerd moet worden, zoals het beleid van de gemeente waarin de medewerker woonachtig of werkzaam is. Inmiddels heeft de personeelsmanager wel haar vaste contacten bij het UWV en de gemeenten gevonden. Hierbij benadrukt ze dat dit ook te maken heeft doordat ze lid is van de Normaalste Zaak. Ze wil graag op de hoogte blijven van alle zaken. Voor haar is de Normaalste Zaak ook een praktische netwerk waar ze met hele praktische vragen terecht kan. Via dit netwerk kwam ze er ook achter dat alle grote bedrijven een eigen contactpersoon heeft van het UWV. Als MKB-bedrijf moet je volgens de personeelsmanager telkens opnieuw het verhaal doen en geluk hebben dat iemand je snel en makkelijk kan helpen. Uiteindelijk heeft de personeelsmanager ervoor kunnen zorgen dat ze een eigen contactpersoon heeft van het UWV. Wanneer Event Support Holland nieuwe vacatures heeft, dan kan ze meteen schakelen met het UWV of bepaalde zaken op het gebied van wet- en regelgeving kan ze snel doorspreken. Volgens de personeelsmanager kan het uitzoeken van bepaalde zaken een hele middag kosten. Daaropvolgend zorgt dat ervoor dat de personeelsmanager van ander werk afgehouden wordt.

Belemmerende factoren

Andere belemmerende factoren, specifiek ten aanzien van een MKB-bedrijf, is tijd. De bevordering van de arbeidsparticipatie van deze doelgroep is niet de 'core business'. Bij grotere organisaties is vaak sprake van een aparte afdeling of een apart adviseur die zich hiervoor kan en wil inzetten. Als personeelsmanager bij een MKB-bedrijf moet je het vaak naast het 'normale' werk erbij doen. Volgens de personeelsmanager van Event Support Holland blijven om die reden veel MKB-bedrijven via een detacheerbedrijf werken, omdat via zo'n bedrijf de administratieve processen daarbij blijven. Als manager houd je dan meer tijd over voor de andere werkzaamheden. Tevens merkt de personeelsmanager op dat zij samen met een ander MKB-bedrijf de enige MKB-bedrijven zijn bij de Normaalste Zaak. Volgens haar heeft dat te maken met tijd. De personeelsmanager heeft weleens andere MKB-bedrijven uitgenodigd, maar na één bezoek zag ze deze bedrijven niet meer terugkomen. Dat had naar hun zeggen te maken dat er te weinig praktische handvaten worden aangereikt. Met name voor een MKB-bedrijf is het prettig als ze praktische handvaten kunnen ontvangen, ook voor de tijd die ze daarin insteken. Veel bedrijven zien nog niet het verdienmodel en de toegevoegde waarde ten aanzien van dit thema. Adviezen en aanbevelingen blijven voor het MKB-segment vaak nog te abstract. De personeelsmanager van dit MKB-bedrijf benadrukt dat zij ook meer praktische handvaten wil hebben en resultaat wil zien.

Succesfactoren

De succesfactoren voor de plaatsingen van mensen uit de doelgroep hebben volgens de accountmanager en de personeelsmanager te maken met de bereidheid van het bedrijf. In die zin dat de bereidheid een onderdeel is van de organisatiecultuur. Tevens is veel werkzaam bij Event Support Holland beschikbaar waarin mensen uit de doelgroep 'medewerkers met een arbeidsbeperking' rustig kunnen opstarten en het langzaam kunnen uitbouwen. Wanneer deze mensen zich eenmaal op hun plek voelen in het bedrijf, dan zorgt dat daaropvolgend voor een hoge mate van loyaliteit en bereidheid vanuit de medewerkers. Op die manier wordt het een samenwerking.

Advies en aanbevelingen

In aansluiting op de aanbevelingen uit het onderzoek zou het volgens de managers van het MKB-bedrijf goed zijn om specifiek voor het MKB-bedrijf meer kennis en successen met elkaar te delen. Bedrijven in Woerden zijn van elkaar niet op de hoogte van het sociaal ondernemerschap. Andere bedrijven zetten zich bijvoorbeeld in voor statushouders. Volgens de managers zijn

bedrijven hier niet van op de hoogte, omdat je dit als bedrijf vanuit een intrinsieke motivatie oppakt. Je wil er uiteindelijk geen marketing-product van maken. Event Support Holland heeft de bedrijfsvoering meer kunnen uiten, omdat zij een aantal jaren geleden ook een ondernemersprijs hebben gewonnen. Op die manier zijn andere mensen op de hoogte gesteld dat zij daarmee bezig zijn. Wanneer bedrijven meer en beter op de hoogte zijn van dit soort initiatieven dan kunnen zij wellicht ook meer voor elkaar betekenen. Wellicht kunnen ook kandidaten met elkaar uitgewisseld worden. Wanneer een medewerker vastloopt in zijn ontwikkeling of niet op zijn plek is in een bedrijf, dan zou een ander MKB-bedrijf wellicht op zoek kunnen gaan naar andere mogelijkheden. De personeelsmanager van Event Support Holland heeft bijvoorbeeld laatst een HARRIE-training¹³ georganiseerd in samenwerking met CNV-jongeren en de Normaalste Zaak. Daarin heeft de personeelsmanager ook contact opgezocht met de wethouder van de gemeente. Uiteindelijk heeft deze training plaatsgevonden met twaalf ondernemers. In aansluiting op deze georganiseerde bijeenkomst beaamt de personeelsmanager dat het voor dit thema van belang is dat er ambassadeurs bestaan, die dit thema een warm hart toe dragen in een bepaalde regio.

Specifiek voor MKB-bedrijven zou het ook prettig zijn als er een specifiek contactpersoon vanuit de gemeente wordt aangesteld. Een contactpersoon die meteen bepaalde zaken kan uitzoeken voor MKB-bedrijven. Hierdoor hoef je als bedrijf niet elke keer het wiel opnieuw uit te vinden. Ook omdat het beleid per gemeente heel verschillend is. Als bedrijf is het dan prettig daar een specifiek contactpersoon voor wordt aangesteld, zodat bepaalde administratieve processen overgenomen kunnen worden. Tevens is het voor de medewerker ook frustrerend als het dienstverband stopt wanneer dit soort processen niet soepel verlopen. Wanneer een medewerker elke keer weer het starttraject in moet gaan, terwijl je als medewerker de kwalificaties hebt, dan is dat ook oneerlijk. Volgens de personeelsmanager zijn er nog teveel voorbeelden dat het niet goed verloopt. Het zou volgens haar van belang zijn als iemand bij het UWV of de gemeente daar de verantwoordelijkheid voor neemt om dat te gaan oplossen.

Bovendien zou het aan te bevelen zijn als alle informatie wordt gecentraliseerd. Momenteel is er veel informatie aanwezig, maar is dat vaak nog verspreid. Het zou prettig zijn als dat soort kennis meer naar één punt worden gebracht. De personeelsmanager had ook de verwachting dat de arbeidsparticipatie van deze doelgroep meer gericht zou worden op het individu. Aangezien deze verantwoordelijkheid nu wordt gelegd bij gemeenten, maar dat gebeurd op dit moment niet. Ten slotte benadrukt de personeelsmanager dat het in dienst nemen van een medewerker met een arbeidsbeperking altijd een risico is. De beperking houdt volgens haar niet op. Wanneer iemand een no-riskpolis heeft, dan moet je als werkgever ervoor zorgen dat dit verlengd wordt. In sommige gevallen wordt de no-riskpolis niet verlengd, wat daaropvolgend ervoor zorgt dat je als werkgever deze risico's moet dragen. Er zitten nog veel haken en ogen aan.

¹³ Harrie is bedacht door CNV Jongeren en in samenwerking met Enspiratie doorontwikkeld tot een begrip op de werkvloer. Harrie is mede mogelijk gemaakt door support van het UWV, Instituut Gak en Vilans.