

Een (on)gewone arbeidsrelatie

Het psychologisch contract van werkgevers en werknemers met een arbeidsbeperking

Gyula Rychtarski

3 juli 2017

Universiteit Utrecht



Begeleider: dr. M.J.M. Hoogenboom

Tweede lezer: dr. R.J.T. van Rijsselt

ABSTRACT

De overheid wil met de invoering van de Participatiewet stimuleren dat mensen met een arbeidsbeperking naar vermogen meedoen aan het arbeidsproces. Subsidies moeten ervoor zorgen dat mensen met een beperking duurzaam kunnen werken bij een reguliere werkgever. De kans dat een arbeidsrelatie duurzaam wordt heeft ook te maken met de kwaliteit van de relatie tussen werkgever en werknemer. Deze kwaliteit hangt af van de mate waarin werkgevers en werknemers op de hoogte zijn van elkaars verwachtingen en in welke mate ze eraan kunnen voldoen. In dit onderzoek wordt aan de hand van de psychologische contract theorie en het AMO-model (Appelbaum, 2000) onderzocht hoe de arbeidsrelatie eruit ziet tussen werkgevers en werknemers tot 27 jaar met een mentale en/of psychische stoornis/ziekte en/of verstandelijke beperking. In samenwerking met een gemeente in Oost-Nederland zijn er voor dit onderzoek 10 werkgevers en 10 werknemers geïnterviewd over hun ervaring. Het blijkt dat onderlinge verwachtingen tussen werkgevers en werknemers goed met elkaar overeen komen. Werkgevers zijn niet altijd in staat om aan verwachtingen van werknemers te voldoen op het gebied van beloning en baanzekerheid door wet- en regelgeving. Arbeidsrelaties waar sprake is van een werknemer met een arbeidsbeperking worden gekenmerkt door een mate van onzekerheid, waardoor de onderzochte arbeidsrelatie een andere dynamiek heeft dan een reguliere arbeidsrelatie. Hiermee wordt geconcludeerd dat werken in een reguliere werkomgeving niet per definitie zorgt voor een reguliere arbeidsrelatie. Er worden aan de hand van de bevindingen van dit onderzoek theoretische, methodische en praktijkgerichte adviezen gegeven.

1. INTRODUCTIE

Met de invoering van de Participatiewet wil de overheid bereiken dat mensen naar vermogen meedoen op de arbeidsmarkt. Zij wil er niet alleen voor zorgen dat mensen werken, maar ook dat dit langdurig is. Een goede arbeidsrelatie vergroot de kans op duurzame arbeidsparticipatie (Boxall, 2014). De focus van dit onderzoek is daarom de relatie van werkgevers en werknemers met een arbeidsbeperking.

De Participatiewet werd op 1 januari 2015 van kracht. Deze wet voegt de Wajong, Wet Sociale Werkvoorziening [WSW] en de Wet Werk en Bijstand [WWB] samen (Borghouts & Freese, 2016). Daarmee wordt een beleidskader neergezet voor gemeenten waarbij zij zorg dienen te dragen voor de ondersteuning om naar vermogen te werken op een reguliere arbeidsplek. De overheid ziet ook een belangrijke taak weggelegd voor het bedrijfsleven, in de vorm van het creëren van banen voor personen met een arbeidsbeperking. Hierover zijn doelen gesteld in de “Banenafpraak”. De arbeidsparticipatie van mensen met een beperking is een belangrijk thema omdat van de totale beroepsbevolking momenteel 6% werkloos is, waarvan 13,5% een arbeidsbeperking heeft (CBS, 2016). Uit onderzoek weten we dat het behouden van werk voor mensen met een arbeidsbeperking extra barrières kent (Lindsay, 2011). Het langer dan 12 maanden behouden van werk bij een reguliere werkgever blijkt voor personen met een arbeidsbeperking lastig (Holwerda, Brouwer, de Boer, van der Klink, & Groothoff, 2012).

In de wetenschap zien we dat er een focus ligt op onderzoek naar het bemachtigen van werk voor mensen met een arbeidsbeperking. Veel minder aandacht is er voor het behouden van werk. Vanuit de sociale psychologie en het *Human Resource Management [HRM]* zijn er theorieën over de kwaliteit van arbeidsrelaties. De vraag is of deze kennis ook toepasbaar is in de context van werkgevers en werknemers met een arbeidsbeperking. Kan deze kennis ons helpen bij het vinden van aanknopingspunten om duurzame arbeidsparticipatie van mensen met een beperking te ondersteunen? Deze duurzaamheid kan maatschappelijk gezien financiële voordelen opleveren door het verlichten van financiële druk op de verzorgingsstaat en het stimuleert op maatschappelijk gebied de integratie op de arbeidsmarkt.

Kortom, hoe zorgen we ervoor dat mensen met een arbeidsbeperking duurzaam werken in een reguliere werkomgeving? En hoe kan de kennis die we al hebben vanuit de sociale psychologie en *HRM* ons helpen om deze vraag te beantwoorden?

2. THEORETISCH KADER

2.1 Introductie

In dit hoofdstuk wordt besproken wat de huidige stand van de wetenschappelijke literatuur is rondom de arbeidsparticipatie van mensen met een beperking. Aan het eind van dit hoofdstuk wordt de onderzoeksvraag gepresenteerd.

2.2 Beperking of aandoening

Binnen de stroming van de *disability studies* zijn er twee dominante zienswijzen; het medisch (individueel) model en het sociaal (holistisch) model. Het medische model legt de focus op de functionele beperking van personen en ziet het hebben van een beperking als onderdeel van het individu en richt zich op het genezen of verbeteren van de beperking. Het sociale model maakt onderscheid tussen *impairment* (aandoening) en *disability* (beperking) (Shakespeare, 2006). Een aandoening wordt gezien als een beperking van het functioneren door een anatomische eigenschap of een functiebeperking door een stoornis van het fysiologische of mentale proces. Beperkingen zijn problemen in het uitvoeren van activiteiten door externe sociale en persoonlijke factoren (*World Health Organization*, 2001). Het sociale model stelt dat beperkingen niet onderdeel zijn van de persoon, maar op worden gelegd door de fysieke en sociale omgeving. De culturele en historische ontwikkelingen van de maatschappij hebben volgens dit model gezorgd voor deze beperkingen (Shakespeare, 2006). In dit onderzoek wordt er gesproken over personen met een beperking of arbeidsbeperking. Het uitgangspunt van het sociale model wordt gehanteerd omdat deze veronderstelt dat beperkingen niet per definitie gerelateerd zijn aan de aandoening die iemand heeft, maar ook factoren buiten de persoon, zoals de arbeidsrelatie.

2.3 Arbeid & aandoening

Werken is een belangrijk onderdeel van het leven. Het zorgt voor inkomen en sociale contacten. Het blijkt voor jongeren met een beperking een belangrijke invloed te hebben op kwaliteit van leven (Lindsay, 2011). Mensen met een beperkingen lijken echter extra barrières te ervaren op het gebied van het bemachtigen van werk maar ook in het behouden van ervan (Holwerda et al. , 2012). We kijken daarom gedetailleerder naar wat een arbeidsrelatie is.

2.4 Arbeidsrelatie

De arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer wordt gekenmerkt door een uitwisseling. De werkgever beloont de werknemer voor toegang tot zijn *human resources*. Voorbeelden

van deze *human resources* zijn gezondheid en kennis. Iemand die niets tastbaars meer bezit, kan toch nog beschikken over zijn *human resources*. Naast een fysiek contract bestaat er ook een psychologisch contract. Een eenduidige definitie van het psychologische contract lijkt nog uit te blijven maar over het algemeen is geaccepteerd dat het psychologisch contract gaat over de uitwisseling van verwachtingen (Guest & Conway, 2002). Tegenwoordig wordt voornamelijk de definitie van Rousseau (1995, p. 9) gebruikt:

“Psychological contracts in employment are the belief systems of individual workers and employers regarding their mutual obligations”

Binnen de definitie van het psychologisch contract staat de wederzijdse uitwisselingsrelatie centraal. Het is gebaseerd op sociale uitwisselingstheorie (Blau, 1964) en de norm van reciprociteit (Gouldner, 1960). Reciprociteit, of ook wel wederkerigheid, is het principe van “voor wat, hoort wat”. De ervaring van balans in wederkerigheid binnen de arbeidsrelatie is daarom een graadmeter voor de kwaliteit van de relatie. De verwachtingen die mensen hebben over hun arbeidsrelatie worden gevormd door hun behoeften, ervaringen en de sociale structuur waarin zij zich bevinden. Het begrijpen en afstemmen van deze expliciete en impliciete verwachtingen tussen betrokken partijen zorgt voor positief gedrag en een bevredigende arbeidsrelatie (Dabos & Rousseau, 2004; Montes, Rousseau, & Tomprou, 2015). In empirie is op dit gebied voornamelijk onderzoek gedaan naar de gevolgen van contractbreuk. Uit een meta-analyse blijkt dat contractbreuk zorgt voor negatief gedrag en negatief samenhangt met de tevredenheid over het werk, vertrouwen in en toewijding aan de organisatie (Bal, De Lange, Janssen, & van der Velde, 2008). De veronderstelling is dat een bevredigend psychologisch contract juist positief gedrag stimuleert en de kans vergroot op een langdurige arbeidsrelatie (Boxall, 2014). Het is in dit onderzoek niet mogelijk om respondenten te onderzoeken met een langdurige arbeidsrelatie omdat de Participatiewet pas in 2015 van kracht is geworden. Het psychologisch contract geeft de mogelijkheid om iets te zeggen over de kans op een duurzame arbeidsrelatie. Omdat de machtsverhouding in een arbeidsrelatie primair ligt bij de werkgever, kijken we naar de *HRM*-literatuur om te achterhalen hoe werkgevers trachten om een goede arbeidsrelatie tot stand te brengen.

2.5 Human Resource Management en Strategic Human Resource Management

HRM is het proces van het managen van mensen en hun *resources* in een arbeidscontext (Boxall, 2014). Het is iets anders dan personeelsmanagement, dat zich bezighoudt met het praktische administratieve proces van personeelszaken (Guest, 1987). Het gebruiken en

ontwikkelen van *human resources* is nodig voor het succes van bedrijven. Deze assumptie die ook wel *Resource Based View* wordt genoemd is zeer invloedrijk geweest binnen de stroming van *Strategic Human Resource Management* (Barney, Wright, & Ketchen, 2001). De veronderstelling is dat *human resource* activiteiten het gedrag en de houding van werknemers positief beïnvloeden. Dit heeft op haar beurt een positieve invloed op de (financiële) prestaties van het bedrijf (Huselid, 1995). Sommige auteurs stellen echter dat er binnen de *HRM* nog steeds onduidelijk is over hoe deze positieve prestaties tot stand komen, een ‘*Black Box*’ probleem (Guest, 2011).

Het *Ability, Motivation en Opportunity* model [AMO-model] van Appelbaum (2000) wordt gebruikt om uitleg te geven over de manier waarop houding en gedrag tot stand komt dat positief bijdraagt aan het functioneren. Het model stelt dat HR-activiteiten (1) bijdragen aan de ontwikkeling van kennis, vaardigheden en capaciteiten van medewerkers, (2) medewerkers motiveert en (3) de mogelijkheid geeft om hun capaciteiten te gebruiken. Deze factoren zorgen ervoor dat werknemers houding en gedrag gaan vertonen dat bijdraagt aan het succes van het bedrijf. In lijn met dit idee veronderstelt Boxall (2014) dat op basis van het AMO-model kan worden gekeken naar de arbeidsrelatie en daarmee het psychologisch contract. We gaan daarom in de volgende paragraaf dieper in op de aspecten van het AMO-model waarvan verondersteld wordt dat zij van invloed zijn op het ervaren van een bevredigend psychologisch contract.

2.6 Het AMO-model

De houding en het gedrag van personeel kunnen van invloed zijn op de prestaties van een organisatie (Luna-Arocas & Camps, 2007). Het AMO-model van Appelbaum (2000) veronderstelt dat *HRM* activiteiten resulteren in positieve prestaties wanneer medewerkers (A) de vaardigheden bezitten om goed te functioneren, (M) gemotiveerd zijn en (O) de mogelijkheid wordt geboden om te participeren door hun werkomgeving (Appelbaum, 2000; Demortier, Delobbe & El Akremi, 2014; Obeidat, Mitchell, & Bray, 2016).

In een arbeidscontract kunnen niet al aspecten van de arbeidsrelatie worden vastgelegd. Bijvoorbeeld wat de werkgever ziet als gemotiveerd gedrag. Sociale normen zijn daarom een effectieve manier om het incomplete deel van het arbeidscontract op te leggen. Werkgevers dragen deze normen onbewust uit in hun bedrijfscultuur of ze zetten bewust HR-activiteiten in om dit gewenste gedrag te stimuleren. De manier waarop mensen hun werk

ervaren is daarom van invloed op hun ervaring van wederkerigheid. Deze reciprociteitsnorm is ook terug te vinden in het AMO-model (Appelbaum, 2000).

Boxall (2014) stelt op basis van dit model dat het bevredigen van de behoeften van zowel de werkgever en werknemer op het gebied van *ability*, *motivation* en *opportunity* zorgt voor een bevredigend psychologisch contract. Hierdoor komt een goede arbeidsrelatie tot stand die op haar beurt de kans vergroot op het creëren van een langdurige arbeidsrelatie. We kijken afzonderlijk naar de aspecten van het AMO-model om te achterhalen wat ze betekenen voor het psychologisch contract.

Ability heeft betrekking op de kennis, vaardigheden en competenties van werknemers. Werkgevers zijn op zoek naar de juiste *human resources* ten bate van hun bedrijf en werknemers willen deze *resources* inzetten om hun behoeften te bevredigen (Boxall, 2014). De werknemer wil de vaardigheden die hij bezit gebruiken om zijn werk uit te voeren (Osipow, 1987). Het niet kunnen gebruiken van vaardigheden heeft negatieve gevolgen voor de productiviteit en tevredenheid (Livingstone, 2017). Daarnaast heeft het overvragen van vaardigheden ook een negatief effect op het functioneren (Boxall, 2014). Het vinden van de juiste match tussen de persoon, functie en organisatie hebben een positief effect op het functioneren, omdat dit zorgt voor een bevrediging van het psychologisch contract. HR-activiteiten die werkgevers in kunnen zetten om bij te dragen aan dit aspect zijn; de juiste selectie van werknemer, het trainen van kennis en vaardigheden (zowel formeel als informeel), het faciliteren van coaching en het bieden van uitdagend en verantwoordelijk werk, ook wel *job enrichment* genoemd (Appelbaum, 2000; Boselie, 2010; Boxall, 2014; Obeidat et al., 2016). Uit het empirisch onderzoek blijkt dat *job enrichment* een positief effect heeft op tevredenheid over het werk en dit zorgt op haar beurt voor grotere *commitment* aan de organisatie (Luna-Arocas & Camps, 2007).

Motivation gaat in dit model over het motiveren van werknemers om hun functie goed uit te voeren. Die motivatie hangt af van de wensen die iemand heeft over de zekerheid van het contract, het inkomen en de ervaringen die iemand op wil doen in zijn werk (Boxall, 2014). Het model veronderstelt dat medewerkers gemotiveerd kunnen worden doormiddel van financiële prikkels. Het bieden van aanvaardbaar loon, hoog loon of de aanwezigheid van een bonus- of beloningsstructuur kan de motivatie daarom beïnvloeden. Ook de aanwezigheid van promotiemogelijkheden kan stimulerend werken (Appelbaum, 2000; Boselie, 2010).

Het *opportunity* aspect van het model gaat over de mate waarin werknemers in staat worden gesteld om te participeren binnen de organisatie. Als medewerkers ervaren dat zij medezeggenschap hebben of invloed uit kunnen oefenen op hun werk en de organisatie dan zullen zij beter presteren. Voorbeelden van participatiemogelijkheden zijn het delen van informatie, communicatiemiddelen of inspraakmogelijkheden (Appelbaum, 2000; Boselie, 2010; Boxall, 2014).

Figuur 1: schematische weergave van de aspecten van het AMO-model

<i>Ability</i>	<i>Motivation</i>	<i>Opportunity</i>
Kennis	Loon	Medezeggenschap
Vaardigheden	Baanzekerheid	Communicatie
Competenties	Promotiemogelijkheden	Inspraak
Verantwoordelijkheid	Waardering	Het delen van informatie
Uitdaging	Bonus of beloningsstructuur	

2.7 Arbeidsbeperking & het AMO-model

Een goede arbeidsrelatie komt tot stand als het psychologisch contract van de werkgever en werknemer wordt bevredigd (Montes et al., 2015). De aspecten van het AMO-model zijn onderdeel van dit contract. In deze paragraaf wordt er gekeken wat er in de literatuur al bekend is over de aspecten van het AMO-model en de arbeidssituatie van personen met een arbeidsbeperking.

Als we kijken naar *ability* dan zien we dat mensen met een arbeidsbeperking vaker onder hun niveau werken (Barnes & Mercer, 2005; Schur, Collella, & Adya, 2016). Ze bevinden zich minder vaak in managementfuncties en vervullen vaker functies die weinig of geen scholing behoeven (Barnes & Mercer, 2005). Doordat mensen zich in banen met een lagere status bevinden wordt er minder geïnvesteerd in de ontwikkeling van hun *human resources*. Werkgevers hebben lage prestatieverwachtingen van werknemers met een beperking (Collella & Varma, 2001). Lepak en Snell (2002) stellen dat bedrijven een inschatting maken van het potentieel van de werknemer bij de afweging om te investeren in ontwikkeling. Dit kan voor mensen met een arbeidsbeperking negatieve effecten hebben omdat hun toekomstige prestaties negatiever worden ingeschat dan die van mensen zonder beperking (Collella & Varma, 1999). Mensen met een arbeidsbeperking werken tevens vaker flexibel of onregelmatig. Dit zou volgens Schur (2003) te maken hebben met de angst van

werkgevers om mensen met een beperking een vast contract te geven en het feit dat gezondheidsproblemen makkelijker te combineren lijken met een flexibel contract. Uit onderzoek blijkt echter ook dat mensen met een beperking net zo graag als andere medewerkers een vast contract zouden willen (Ali, Schur, & Blanck, 2011).

Onder de categorie *motivation* van het AMO-model ligt de nadruk op financiële prikkels. Schur et al. (2016) stellen dat mensen met een arbeidsbeperking een lager salaris ontvangen dan werknemers met dezelfde achtergrond en functie. Naarmate de attitudes van werkgevers over de aandoening negatiever worden, wordt het loon ook lager (Schur, 2003).

In de literatuur zijn er geen aanwijzingen over de aspecten van het *opportunity* onderdeel die specifiek van toepassing zijn op mensen met een arbeidsbeperking.

2.8 Onderzoeksvraag

Uit de verkenning van de literatuur blijkt dat de relatie tussen werkgever en werknemer kan worden gezien als een psychologisch contract. Het contract is de bundeling van de expliciete en impliciete verwachtingen tussen werkgever en werknemer. Het afstemmen van de onderlinge verwachtingen en het op acceptabel niveau voldoen aan deze verwachtingen zijn de graadmeter voor de kwaliteit van het contract. Zover bekend is er nog geen onderzoek gedaan naar het psychologisch contract van werkgevers en werknemers met een arbeidsbeperking. In de *HRM* wordt op basis van het AMO-model verondersteld dat ontwikkelingsmogelijkheden, motivatiestrategieën en inspraak- en participatiemogelijkheden van invloed zijn op het contract. Dit onderzoek kijkt of deze theorieën uit de sociale psychologie en *HRM* ook toepasbaar zijn op werkgevers en werknemers met een arbeidsbeperking. Dit brengt mij tot de hoofdvraag van dit onderzoek:

Hoe ziet het psychologisch contract tussen werkgevers en werknemers met een arbeidsbeperking er uit en in hoeverre en op welke wijze zijn ontwikkelingsmogelijkheden, motivatiestrategieën en inspraak- en participatiemogelijkheden onderdeel van dit contract?

3. METHODE

3.1 Procedure

In dit onderzoek wordt om meerdere redenen gebruik gemaakt van de kwalitatieve onderzoeksmethode. Allereerst omdat het zelfstandig invullen van een survey problematisch kan zijn voor respondenten met een mentale en/of psychische stoornis of verstandelijke beperking. De tweede reden is het feit dat de theorie, concepten en instrumenten nog niet onderzocht zijn bij de doelgroep van dit onderzoek. Ten derde zorgt de recentelijke invoering van de Participatiewet ervoor dat er op dit moment nog maar relatief weinig mensen zijn die met een arbeidsbeperking via een loonkostensubsidie op een reguliere arbeidsplek werken. In de gemeente waar dit onderzoek plaats vindt gaat het om circa 140 personen. Omdat de theorie en concepten van dit onderzoek, zo ver bekend, nog niet eerder zijn toegepast op de doelgroep, is er gekozen voor semigestructureerde interviews. Binnen deze vorm blijft er ruimte voor de respondenten om uit te wijden over belangrijk onderwerpen (Miles, Huberman, & Saldaña, 2014).

3.2 Participanten

In deze paragraaf wordt weergegeven wie de participanten van het onderzoek zijn en aan welke criteria zij moeten voldoen voor deelname. Dit onderzoek wordt uitgevoerd in samenwerking met een stedelijke gemeente in Oost-Nederland. De participanten zijn burgers die een indicatie van een verminderde loonwaarde hebben. Om in aanmerking te komen voor loonkostensubsidie moet iemand in het uitvoeren van arbeid door zijn aandoening beperkt worden en daarbij minimaal 20% en maximaal 100% van het minimumloon kunnen verdienen. Respondenten worden in overleg met experts van de gemeente geselecteerd. Werkgevers worden als eerste benaderd. Op basis van medewerking van de werkgever wordt toestemming gevraagd om met één werknemer te spreken. Werknemers worden vervolgens persoonlijk benaderd. In dit onderzoek wordt er gebruik gemaakt van een gerichte steekproef (Boeije, 2009). De karakteristieken van de steekproef worden gededuceerd uit de literatuur aan de hand van persoonlijke- en werkcarakteristieken.

Allereerst wordt er gekeken naar persoonlijke factoren die van invloed kunnen zijn op de doelgroep. De aandoening die ten grondslag ligt aan de verminderde loonwaarde wordt binnen de loonkostensubsidieregeling niet gespecificeerd. Uit de literatuur blijkt dat de attitudes over het verwachte functioneren van werkgevers negatiever zijn als er sprake is van een niet zichtbare aandoening, ten opzichte van een zichtbare anatomische aandoening

(Unger, 2002). Dit onderzoek richt zich daarom op participanten met een niet zichtbare beperking, een mentale en/of psychische stoornis of verstandelijke beperking. Omdat een uniform overzicht van de aandoening van de doelgroep ontbreekt worden respondenten geselecteerd in overleg met de consultants van de gemeente. Er wordt getracht op basis van het type aandoening een afspiegeling te maken van de doelgroep zoals die bij hun bekend is. Er wordt getracht om respondenten te selecteren met een loonwaarde tussen de 35% en 55%. De verhoudingen tussen mannen en vrouwen binnen de doelgroep is op basis van expertkennis 50/50. Leeftijd van de respondenten speelt ook een rol. Uit meta-analyse weten we dat aantasting van het psychologisch contract minder effect heeft op de attitudes van oudere dan van jongere medewerkers (Bal et al, 2008). In de literatuur wordt echter geen harde lijn getrokken over wat als jong of oud kan worden beschouwd. Er is gekozen voor om de doelgroep jongeren te selecteren zoals die volgens de Participatiewet is vastgesteld (18 t/m 27 jaar).

De steekproef wordt daarnaast aangepast op basis van karakteristieken van arbeid. Er worden participanten geselecteerd die in de private sector werken. Uit onderzoek blijkt namelijk dat in de publieke sector minder aandacht is voor *HRM*. Dit zou te maken kunnen hebben met institutionele restricties op specifieke *human resource* activiteiten zoals het geven van een bonus (Boselie, 2010). We maken geen onderscheid in service- of productiebedrijven omdat er onvoldoende aanwijzingen zijn dat dit effect heeft op de arbeidsrelatie (Boselie, 2010). Er zijn aanwijzingen dat personen met een arbeidsbeperking vaker werken op basis van een flexibel contract (Schur et al., 2016). De ervaring van de arbeidsrelatie wordt beïnvloed door tijd (Bal et al, 2008). Er worden participanten geselecteerd die tenminste 4 maanden werkzaam zijn bij hun huidige werkgever. Participanten die een arbeidscontract van 2 jaar of langer hebben worden uitgesloten, omdat dit in principe de termijn is waarbinnen werkgevers over moeten gaan tot het geven van een vast contract.

Respondenten worden geselecteerd als een set van één werkgever en één werknemer van deze werkgever. Er wordt op voorhand geen minimaal aantal participanten vastgesteld. Zodra er geen nieuwe thema's en informatie ter sprake komen in de interviews treedt er saturatie op (Boeije, 2009). Deze saturatie verwachten we te vinden na het interviewen van circa 10 werknemers en 10 werkgevers.

3.3 Instrument

In dit onderzoek wordt de operationalisering van het AMO-model van Boselie (2010) gebruikt om te kijken welke rol deze speelt in de praktijk. De items van Boselie (2010) werden oorspronkelijk beantwoord op basis van een 7-punt Likert schaal. Deze items zijn omgezet in topics. De kern van *Ability* is de ervaring van mogelijkheden tot training en ontwikkeling. Een item dat Boselie gebruikt is; “De organisatie geeft mij de mogelijkheid om trainingen en cursussen te volgen”. In dit onderzoek wordt het topic ‘trainingen en cursussen’ besproken met de respondenten. De kern van het *Motivation* aspect is de beloning. Topics gaan daarom over de loonbeoordeling en beloningsstructuren. Het *Opportunity* aspect bestaat uit invloed en betrokkenheid bij beslissingen van de organisatie en het werk. Een voorbeeldtopic is daarom de invloed op taken en verantwoordelijkheden.

De arbeidsrelatie wordt gedefinieerd als een psychologisch contract. Dit contract wordt gekenmerkt door onderlinge verwachtingen. Deze worden geoperationaliseerd aan de hand van Freese & Schalk (2008). Binnen de definitie van het psychologisch contract staat de wederzijdse uitwisselingsrelatie centraal. De ervaring van balans in wederkerigheid binnen de arbeidsrelatie is daarom een graadmeter voor de kwaliteit van de relatie. De kwaliteit van het psychologisch contract wordt daarom geoperationaliseerd aan de hand van de mate van wederkerigheid die wordt ervaren door werkgever en werknemer. Op basis van de *Global Measure of Equity* hebben meerdere auteurs de mate van wederkerigheid tussen werkgever en werknemer gemeten (Buunk & Schaufeli, 1999; Geurts, Schaufeli & Buunk, 1993). Respondenten worden gevraagd om de relatie met hun werkgever te omschrijven om vervolgens in te gaan op de mate van wederkerigheid die zij ervaren. Freese & Schalk (2008) stellen dat, om daadwerkelijk het psychologisch contract te meten men niet alleen kan vragen hoe men de situatie ervaart maar ook direct moet vragen of de situatie van invloed is. De interpretatie moet daarin zoveel mogelijk van de respondent worden verkregen. Er wordt daarom gevraagd of de situatie als acceptabel wordt ervaren. Een schematische uitwerking van de operationalisering is opgenomen als bijlage II.

3.4 Analyse strategie

In deze paragraaf kijken we aan de hand van validiteit en betrouwbaarheid naar de kwaliteit van het onderzoeksinstrument en de analysestrategie van de data.

Validiteit is de mate waarin het onderzoek vrij is van systematische meetfouten (Golafshani, 2003). Bij interne validiteit wordt de vraag gesteld of het instrument het juiste

meet. De interne validiteit van dit onderzoek is verbeterd door in alle interviews gebruik te maken van, op theorie gebaseerde, topics. Bij het semigestructureerde interview blijft echter de vraag of het gesprek herhaaldelijk exact hetzelfde heeft gemeten. Kleine verschillen in vraagstelling kunnen de interpretatie veranderen. Het is niet controleerbaar of de respondenten de topics op dezelfde manier hebben geïnterpreteerd. Om deze meetfouten te beperken is er op voorhand een pilotinterview afgenomen. Daarnaast is er aandacht besteed aan het voorbereiden van standaard inleidingen en verduidelijkende voorbeelden van de topics. De doelgroep van dit onderzoek zorgt echter voor een divers en soms beperkt begripsvermogen waardoor extra uitleg of aanpassing in de interviews soms noodzakelijk is. Deze aanpassingen schaden de interne validiteit, maar leren ons ook iets. Als respondenten bepaalde topics niet begrijpen dan is daar wellicht een reden voor. Het geeft een signaal af dat dit onderdeel van de theorie anders wordt geïnterpreteerd of niet herkenbaar is en dat brengt ons tot meer begrip van de theorie.

Als we kijken naar de vormgeving van de interviews dan kunnen we daar het volgende over zeggen. Het interview startte altijd met het opbouwen van rapport met de respondent. De informatiebrief over het doel en de rechten van de respondent is doorgenomen en er is een toestemmingsverklaring ondertekend (Zie bijlagen: IV, V & VI). De interviews hebben zich vervolgens gestructureerd rondom de topiclijst. De respondent is leidend geweest in het bespreken van de topics en kregen de ruimte om uit te wijden over onderwerpen die voor hen belangrijk waren. Analyse van de interviews is gedaan aan de hand van verbatims van de audio opnames. Doormiddel van het analyseprogramma Nvivo zijn de interviews gecodeerd. De topiclijst is gebruikt als structuur van de codering (Zie bijlage: I).

Betrouwbaarheid is de mate waarin de resultaten herhaaldelijk hetzelfde beeld schetsen van de volledige populatie die bestudeerd wordt. Een instrument wordt daarom als betrouwbaar gezien als deze onder verschillende omstandigheden herhaaldelijk dezelfde resultaten oplevert (Golafshani, 2003). In kwalitatief onderzoek staat deze herhaalbaarheid per definitie onder druk door de grootte van de steekproef, het meetinstrument en de betrokkenheid van de onderzoeker bij het verzamelen van data. Dit onderzoek betreft een klein aantal respondenten ten opzichte van de volledige populatie en er is slechts op één tijdstip gemeten in één gemeente. Er bestaat daarom een kans dat deze resultaten op toeval berusten. Omdat werkgevers, werknemers en consulenten van de gemeente op de hoogte waren van elkaars deelname of betrokkenheid, kan het zijn dat er sociaal wenselijk is geantwoord. De aandoening van respondenten kan negatief van invloed zijn geweest op de

data, omdat er een grote kans bestaat dat de gemoedstoestand van iemand met bijvoorbeeld depressieve klachten per dag verschilt. Het feit dat bij verschillende werkgevers is gemeten kan te betrouwbaarheid van de data hebben aangetast omdat bedrijfscultuur van invloed kan zijn op de arbeidsrelatie. Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten is er zo nauwkeurig mogelijk beschreven hoe het onderzoek is uitgevoerd.

De concessies die zijn gedaan ten aanzien van de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek zijn gemaakt om onderzoek te kunnen doen naar een doelgroep die nog relatief weinig is onderzocht in een arbeidscontext. Deze kennis is belangrijk om wetenschappelijke en maatschappelijke vooruitgang te boeken op het gebied van de arbeidsparticipatie van mensen met een beperking.

4. RESULTATEN

In deze paragraaf wordt een weergave gegeven van de resultaten van het onderzoek. Allereerst wordt er toegelicht wat de Participatiewet is en hoe deze in de praktijk vorm krijgt in de samenwerking tussen gemeenten, werkgevers en werknemers met een arbeidsbeperking. Vervolgens wordt er een beschrijving gegeven van de resultaten ten aanzien van de theorie over het psychologisch contract en het AMO-model.

4.1 De praktijk van de Participatiewet

Het doel van de Participatiewet is om zo veel mogelijk mensen naar vermogen mee te laten doen op de arbeidsmarkt bij reguliere werkgevers. De overheid doet daarbij een beroep op de eigen kracht van burgers om werk te vinden en te behouden. Ze hebben afspraken gemaakt met het bedrijfsleven over het creëren van arbeidsplekken voor mensen met een arbeidsbeperking. De uitvoering voor de ondersteuning van dit proces legt zij bij gemeenten. Gemeenten hebben een scala aan instrumenten om burgers, die dit niet op eigen kracht kunnen, te ondersteunen om naar vermogen te kunnen werken. In de praktijk wordt er o.a. gebruik gemaakt van werkbemiddeling, jobcoaching en scholingstrajecten. In de praktijk moet allereerst worden vastgesteld dat iemand niet in staat is om met voltijd arbeid het wettelijk minimumloon te verdienen. Er is dan sprake van een verminderde loonwaarde en men wordt opgenomen in het doelgroepenregister. Dit register is bedoeld om te controleren of de gecreëerde banen ook worden ingevuld door werknemers met een arbeidsbeperking. Doorgaans komen mensen met een verminderde loonwaarde aanmerking voor het instrument loonkostensubsidie. Loonkostensubsidie compenseert de werkgever voor de verminderde productiviteit van de werknemer. De hoogte van de subsidie is afhankelijk van de loonwaarde en kan maximaal 70% van het wettelijk minimum loon zijn. Kortom, hoe lager de loonwaarde, hoe hoger de subsidie. Deze loonwaarde wordt vastgesteld op basis van de werkzaamheden die iemand doet en de werkgever heeft ook inbreng bij het vaststellen van de loonwaarde. Vanuit het perspectief van de overheid moet loonkostensubsidie er in het ideale geval voor zorgen dat mensen op den duur doorgroeien naar het zelfstandig verdienen van het wettelijk minimum loon. Voor mensen met een blijvende loonwaarde is loonkostensubsidie bedoeld als een structureel instrument voor duurzame arbeidsparticipatie. In de praktijk ontvangen medewerkers een volledig loon via de werkgever, ook als zij met het aantal gewerkte uren niet boven de bijstandsnorm komen.

4.2 Respondenten

Dit onderzoek is uitgevoerd in een stedelijke gemeente in het Oosten van Nederland. De onderzoekspopulatie van dit onderzoek zijn werkgevers en werknemers met een arbeidsbeperking die samenwerken op basis van een loonkostensubsidie. Werknemers zijn jongeren onder de 27 die werken bij een regulier werkgever. Er is sprake van een verminderde loonwaarde tussen de 35 en 55% op basis van een mentale en/of psychische stoornis en/of verstandelijke beperking. Daarbij kan gedacht worden aan autisme, post-traumatische stress, depressiviteit, een laag IQ of een combinatie van dergelijke aandoeningen. In hoofdstuk 3 wordt uitgebreid weergegeven aan welke criteria de respondenten moesten voldoen. De respondenten zijn in overleg met de gemeente geselecteerd. Indien werkgevers hun medewerking verleenden werden werknemers benaderd. Op basis van deze medewerking is het niet volledig gelukt om te voldoen aan de opgestelde criteria. Twee respondenten zijn ouder dan 27 jaar, de verhouding man vrouw is niet 50/50 maar 40/60 en twee respondenten vallen buiten de eerder gestelde loonwaardengrens van 35 t/m 55%. De loonwaarde van de respondenten varieert tussen de 26% en 56%. Ondanks dat er een verminderde loonwaarde is, zijn niet alle respondenten in dezelfde mate van mening dat ze een aandoening of beperking hebben. De vraag is in welke mate zelfreflectie voor werknemers onderdeel is van hun beperking. Zo zegt een werknemer met een loonwaarde van 47% die gevraagd wordt naar de aandoening of beperking:

“Ik heb alleen een beetje moeite met leren, maar verder?” WN1

In figuur 2 wordt weergegeven wie de respondenten van het onderzoek. Om privacy van werknemers en werkgevers, ook ten opzicht van elkaar, te waarborgen is er random genummerd.

Figuur 2: achtergrondinformatie werknemer respondenten

Respondenten/werknemers	Geslacht	Leeftijd	Loonwaarde in %
WN 1	Vrouw	18	47
WN 2	Man	22	53
WN 3	Vrouw	27	36
WN 4	Man	48	50

WN 5	Vrouw	20	56
WN 6	Man	25	26
WN 7	Man	25	43
WN 8	Man	25	59
WN 9	Vrouw	24	46
WN 10	Man	34	43

De werkgevers van dit onderzoek verschillen in de functie die ze vervullen. Sommigen zijn eigenaar en formeel werkgever, anderen zijn in loondienst en vertegenwoordigen de werkgever. Alle respondenten werken in meer of minder mate samen met de werknemers die zijn geïnterviewd en hebben invloed op de voortzetting van de dienstbetrekking. De werkgevers verschillen in het type werk dat ze bieden, de grootte van het bedrijf en de branche waarin ze opereren. Ze hebben allemaal tenminste één medewerker in dienst op basis van een loonkostensubsidie. De meeste bedrijven bieden simpele handmatige werkzaamheden aan waar weinig tot geen vooropleiding voor nodig is, zoals het inpakken van goederen. Een uitzondering daarop is het ingenieursbureau dat meer kantoorwerk met intellectuele uitdaging biedt. De fysieke belasting is over het algemeen licht, met uitzondering van een werkgever in het groenonderhoud. Werkgevers vinden het belangrijk om een werkomgeving te scheppen met een gevoel van acceptatie, flexibiliteit en vrijheid. De afwezigheid van werkdruk is volgens hen een voorwaarde voor het goed functioneren van werknemers met een arbeidsbeperking.

Figuur 3: achtergrondinformatie werkgever respondenten

Respondenten werkgevers	Geslacht	Functie	Branche
WG 1	Man	Eigenaar/manager	Ingenieursbureau
WG 2	Man	Manager	Cultuur
WG 3	Man	Eigenaar/manager	Dierenverzorging
WG 4	Vrouw	P&O functionaris en jobcoach	Re-integratiebedrijf

WG 5	Vrouw	Jobcoach	Productie recreatief
WG 6	Man	Afdelingsmanager & interne jobcoach	Productie levensmiddelen
WG 7	Man	Manager	Horeca
WG 8	Man	Afdelingsmanager & interne jobcoach	Logistiek dienstverlener
WG 9	Vrouw	P&O functionaris en interne jobcoach	Groen onderhoud
WG 10	Man	Afdelingsmanager & interne jobcoach	Groothandel

4.3 Het psychologisch contract

Het psychologisch contract gaat over onderlinge verwachtingen tussen werkgevers en werknemers. Het gaat om het ervaren van balans in de ruilrelatie tussen werkgever en werknemer. Daarbij kunnen er verschillende dingen met elkaar worden geruild. Als er onderling duidelijkheid is over wat er van elkaar verwacht wordt en er wordt op een subjectief acceptabel niveau aan deze verwachten voldaan, dan kunnen we spreken van een bevredigend psychologisch contract (Rousseau, 1995). De theorie veronderstelt dat een bevredigend psychologisch contract positief gedrag stimuleert en de kans vergroot op een langdurige arbeidsrelatie (Boxall, 2014). Werknemers en werkgevers hebben ieder hun eigen perspectief. Ze hebben verwachtingen van de andere partij en hebben een idee over wat de andere partij van hun mag verwachten. In dit onderzoek lijken er echter weinig onderlinge verwachtingen te zijn tussen werkgevers en werknemers. Dit lijkt voor beide partijen te maken te hebben met onzekerheid over de ontwikkeling van de beperking die werknemers hebben.

Voor werknemers lijken het kunnen en willen formuleren van verwachtingen een rol te spelen. Sommige werknemers hebben door hun verstandelijke beperking moeite met het formuleren van verwachtingen. Hier lijkt de focus vooral te liggen op korte termijn verwachtingen zoals een leuke werksfeer. Er lijkt echter ook een aspect in te zitten dat werknemers geen verwachtingen willen of durven te hebben. Een werknemer bij een logistiek dienstverlener zegt over haar toekomst binnen het werk:

“Ik vind het nu wel even veilig, Ik heb werk. Ik heb er heel veel moeite voor moeten doen om een baan te krijgen. Het is even goed zo.” WN3

De meeste werknemers hebben in hun leven te maken gehad met teleurstellingen door hun beperking zoals het niet kunnen vinden van een baan of het moeten stoppen met een opleiding. Hun beperking lijkt een onzekere factor te zijn waarvan zij niet weten hoe hij hen wel of niet zal belemmeren in de toekomst. Geen verwachtingen hebben lijkt vanuit dat perspectief te maken te hebben met het risico op teleurstelling. Het hebben van verwachtingen betekent ook dat je daar als werknemer iets tegenover moet zetten. Daarvoor is een inschatting nodig van eigen capaciteiten maar een gevoel van eigenwaarde en zelfvertrouwen lijkt vaak te ontbreken. Het hebben en uitspreken van verwachtingen lijkt daardoor een extra hoge barrière te worden. Een klein deel van de werknemers ziet geen toekomst bij het bedrijf en is daarom minder bezig met verwachtingen of weten dat het hebben van verwachtingen ijdele hoop is.

Werkgevers verwachten vooral zaken die zij zelf basisvaardigheden noemen, bijvoorbeeld op tijd komen, gemotiveerd en collegiaal zijn. Werkgevers lijken hun verwachtingen van werknemers te temperen door dezelfde onzekerheid over de toekomst. Een werkgever in de horeca zegt over de toekomst en promotiemogelijkheden van werknemers met een beperking:

“Ze hebben meestal de discipline gewoon niet om ook gewoon hier te blijven. Op een gegeven moment gebeurt er weer wat in hun privésituatie waardoor ze afhaken.” WG7

Voor werkgevers lijkt het meer een bedrijfsmatige inschatting over de toekomst. Het lijkt te gaan om twijfels die werkgevers hebben van mensen met een beperking en de risico's die verbonden zijn aan het hebben van verwachtingen. Een werkgever van een engineersbureau over het ontwikkelen van vakinhoudelijke kennis van zijn medewerker zegt:

“Ik doe dit omdat ik hoop dat hij hier blijft, dat we samen verder gaan en ik hoop dat het zich strategisch gezien terugbetaald.” WG1

Daarmee lijken werkgevers een afwachtende houding te hebben ten opzichte van de ontwikkeling en toekomst van de werknemer.

Werkgevers en werknemers lijken beiden onzekerheid te ervaren over welke rol de beperking van de werknemer in de toekomst zal spelen en welk effect dit heeft op de arbeidsrelatie. Daardoor lijken verwachtingen van zowel werkgevers als werknemers te worden getemperd. Dit maakt het dat het psychologisch contract een problematisch concept is voor de doelgroep van dit onderzoek.

4.4 De praktijk

De motivatie van werkgevers om samen te werken met mensen met een arbeidsbeperking lijkt altijd tweeledig. Aan de ene kant is dat het bedrijf draaiende houden en geld verdienen, aan de andere kant is er ook de visie dat mensen met een beperking de kans verdienen om mee te doen in het arbeidsproces. Toch lijkt er in dit onderzoek een belangrijk onderscheid te zijn tussen twee typen werkgevers op basis van hun bedrijfsvoering. In sommige bedrijven zijn er weinig doorgroeimogelijkheden omdat de werkzaamheden dit niet toelaten. Werkgevers lijken mensen met minder groeipotentieel te selecteren en de focus ligt vooral op het ontwikkelen van werknemersvaardigheden. Deze werkgevers zetten meer in op horizontale groei van werknemers. Het andere type werkgever heeft binnen zijn bedrijfsvoering meer ruimte voor door doorgroeimogelijkheden en lijkt werknemers ook te selecteren op groeipotentieel. Zij zetten in op ontwikkelen van dat potentieel van de medewerker om door te groeien, ook wel verticale groei. De werknemers worden in samenwerking met de gemeente door het bedrijf geselecteerd. Er ontstaat hierdoor in de praktijk een goede match tussen het geven en ontvangen van werknemers en werkgevers.

4.5 Werkgevers die inzetten op verticale groei

Werkgevers die gericht zijn op horizontale groei verwachten van werknemers basisvaardigheden zoals op tijd komen, het tonen van inzet en collegialiteit. Ze noemen dat ook wel werknemersvaardigheden. De focus lijkt voor de werkgever meer te liggen op de persoon dan op het werk, mogelijk omdat het voornamelijk om repeterend en routinematig werk gaat. Ze lijken zich bewust van het feit dat een gebrek aan uitdaging, ontwikkeling en/of afwisseling in het werk niet voor iedereen passend is. Ze lijken daarom ook voor een type werknemer te kiezen dat het werk ziet als gestructureerd en vertrouwd in plaats van repeterend. Dit type werknemer heeft meestal een lager groeipotentieel. Werkgevers lijken bij dit type werknemer niet te verwachten dat hij/zij in de toekomst zelfstandig het wettelijk minimumloon zal verdienen. Het type werkzaamheden en werknemer maakt dat vakinhoudelijke kennis een kleinere rol speelt. De focus ligt op het creëren van een

werkomgeving die maakt dat de persoon dit werk kan doen. Dat betekent het wegnemen van werkdruk en verantwoordelijkheid, het geven van vrijheid in de manier waarop het werk gedaan wordt, het bieden van uitdaging op eigen niveau en een grote mate van betrokkenheid bij het privéleven van de werknemer. Een jobcoach van een productiebedrijf illustreert welke problemen zich in de praktijk voordoen en hoe ze daar mee omgaat:

“Uiteindelijk moet je zorgen dat die spanning weg neemt bij mensen, spanning die óf op het werk ontstaan in de samenwerking óf die ze al meekrijgen door de thuissituatie. Slecht slapen omdat er een bovenbuurvrouw continu met een stok aan het slaan is op de vloer, zakjes poep van de honden die telkens voor de voordeur liggen. Je kunt het zo gek niet bedenken, maar al die dingen komen voor. Het geeft stress. Wij kunnen dingen parkeren, ik ben op het werk, ik kan mij daar toch niet druk om maken. Zij nemen alles mee, echt alles. Je kunt heel veel spanning opsporen en verhelpen door er over te praten en dingen te onderzoeken.” WG5

Baanzekerheid is een punt van frictie voor werkgevers die inzetten op verticale groei. Meerdere werkgevers ondervinden op dit punt problemen met de regeling. Werkgevers weten dat baanzekerheid voor mensen met een beperking een belangrijke rol speelt. De flexwet en het ontslagrecht lijken er echter voor te zorgen dat werkgevers het risico te groot vinden om deze mensen vast in dienst te nemen. Het risico zit voor werkgevers in het fluctueren van de markt. Dat eist als bedrijf en personeel flexibiliteit, flexibiliteit die ze niet kunnen verwachten van het type medewerker dat ze aannemen. Een werkgever van een productiebedrijf van levensmiddelen vertelt over wat hij in de praktijk ziet gebeuren ten aanzien van de arbeidscontracten van mensen met een beperking:

“In de praktijk is het zo dat mensen weg gaan en dat ze tussendoor niet geplaatst kunnen worden. Dus dan na een half jaar mogen ze hier weer komen en komen ze hier weer op contract, als wij dat willen. Het zijn wel echt mensen die het bij een ander bedrijf heel moeilijk gaan krijgen.” WG6

Werkgevers kunnen door problemen met de regelgeving niet voldoen aan de verwachtingen van hun werknemers en raken werknemers die goed werk doen soms toch kwijt. Dit maakt dat investeren in bijvoorbeeld een opleiding van een werknemer ook risicovoller wordt. Ten aanzien van baanzekerheid speelt er nog een belangrijk punt voor werkgevers. Werkgevers benadrukken dat zij hun bedrijfsprocessen inrichten op werken met

de doelgroep om op die manier rendabel te kunnen werken. Dat zorgt voor frictie met de loonwaarde. Een werkgever vertelt over wat hij in de praktijk bij andere werkgevers ziet gebeuren:

“Sommige werkgevers zijn bikkelhard, die zeggen gewoon: “80% loonwaarde? Dan neem ik er wel één van 30%”. Wij hebben zelf ook wel een bepaald percentage, als mensen hoger dan dat komen dat is het klaar. Tenzij ze heel goed zijn, waar ik echt wat aan heb.” WG6

Het illustreert dat er frictie is tussen het doel van de Participatiewet, namelijk het stijgen in loonwaarde en de manier waarop werkgevers daarmee omgaan.

Als we kijken naar de rol van loon in de relatie dan zien we dat werkgevers minimumloon hanteren. Dit is vanuit het werkgeversperspectief de standaard is voor soortgelijk werk. De meeste werkgevers denken dat werken en meedoen aan het arbeidsproces belangrijker is voor werknemers dan het loon, maar dat is niet altijd het geval. In vrijwel alle gevallen is het voor werkgevers niet mogelijk om medewerkers te stimuleren met financiële middelen omdat werknemers inkomsten moeten opgeven aan de gemeente. Een werkgever zegt:

“Voor iedereen speelt loon [een rol], daar hoef je niet omheen te draaien. Het punt is dat je hen vaak niet meer kunt geven. Als ik ze hier wat geef dan halen ze het er aan de andere kant weer af.” WG1

Deze werkgever doelt op het korten op de uitkering of subsidie door de gemeente. Hij illustreert het gevoel dat voor werkgevers belonen niet loont. Bij deze bedrijven werken juist vaak mensen met een lagere loonwaarde met weinig groeipotentieel. De werkgever moet een groot verschil overbruggen om de werknemer ooit financieel iets extra's te kunnen bieden. Werkgevers proberen dit op te lossen door bijvoorbeeld cadeaus of een feestje te geven, maar weten dat geld het meeste gewaardeerd wordt. Bij meerdere bedrijven komt het daarom voor dat er zwart wordt uitbetaald.

4.6 Werknemers van een werkgever die inzet op horizontale groei

Werknemers van deze bedrijven lijken vaker een lagere ontwikkelpotentie te hebben, omdat de werkgever hen daar op lijkt te selecteren. Vrijwel alle werknemers vinden het moeilijk om hun verwachtingen van hun werkgever te omschrijven. Meestal komt het neer op een

plezierige werkomgeving. Die plezierige omgeving lijkt vooral gebaseerd op gezelligheid en de afwezigheid van werkdruk. Wat werkgevers van hen mogen verwachten is meestal lastig te beantwoorden. De meeste werknemers antwoorden net als een werknemer van een levensmiddelen fabriek op een verbaasde toon met:

“Weet ik niet, gewoon dat ik mijn werk doe en dat ik er altijd ben.” WN5

Als we kijken naar hun verwachtingen op het gebied van de ontwikkeling van vaardigheden dan vinden de meeste hun werk uitdagend, maar zien ze niet de noodzaak om trainingen of cursussen te volgen voor het werk dat ze doen. Hun verwachtingen komen in die zin goed overeen met wat de werkgevers hen bieden. Toch zijn enkele werknemers wel bezig om via het praktijkonderwijs avondschooling te volgen. Daar halen ze dan bijvoorbeeld hun autotheorie of heftruckcertificaat. Dit lijkt vooral te maken te hebben met baanzekerheid. Een werknemer groothandel zegt over het volgen van trainingen en cursussen:

“Voor op het CV is het wel beter, ook voor de volgende werkgevers.” WN1

De meeste werknemers voorzien dat ze na hun maximale flexibele contractperiode van twee jaar geen vast contract krijgen. Na drie maanden van WW is er voor sommigen vervolgens 3 maanden bijstand om de periode de overbruggen waarin de werkgever geen nieuw contract kan bieden. Daarna kunnen werknemers soms terug komen bij hun werkgever of krijgen ze bij een ander bedrijf een proefplaatsing. Voor sommige werknemers kan deze periode van werkeloosheid erg moeilijk zijn. Een werknemer van een onderhoudsbedrijf vertelt welke invloed het gebrek aan baanzekerheid op hem heeft:

“Dit zorgt voor stress. Wat bij mij ook weer averechts werkt. Dat drukt ook volledig op het privéleven. Dat je dan tegen depressies aan zit.” WN2

Het roept de vraag of duurzame arbeidsparticipatie wel een optie is als een gebrek aan zekerheid zorgt voor persoonlijke problematiek.

Als we kijken naar loon dan hebben werknemers over het algemeen een realistische kijk. Ze weten dat minimumloon de standaard is. Toch heerst er bij de meeste wel een gevoel dat werken niet loont. Een werknemer uit de culturele sector zegt:

“Technisch gezien sta ik er financieel hetzelfde voor en aan de ene kant zou ik ook veel liever die tijd thuis spenderen of met vrienden, maar aan de andere kant is het ook wel goed om eruit te komen en wat te doen. Ik moet op een gegeven moment toch aan de slag en om nou telkens te zeggen dat het niet de moeite waard is omdat het loon niet voldoende is om uit de uitkering te komen, dat is ook niet helemaal correct.” WN8

Het laat zien dat de mentaliteitsverandering die de Participatiewet beoogd lijkt door te dringen bij werknemers.

Werknemers lijken het als prettig te ervaren dat ze hun loon ontvangen van een werkgever, ook als de werkgever in feite gedeeltelijk een uitkering uitbetaald. Een horeca medewerker legt uit waarom het zo belangrijk voor hem is om zelfstandig meer geld te verdienen, zelfs als hij er per saldo niet op vooruitgaat:

“Het is in feite wel belangrijk, want dan ben je meer waard.” WN4

Hij illustreert juist dat werken wel loont, misschien niet financieel, maar in de vorm van eigenwaarde.

4.7 Werkgevers die inzetten op verticale groei

De verwachtingen van werkgevers die inzetten op verticale groei zijn nagenoeg hetzelfde als die van de werkgevers gericht op horizontale groei. Waar het verschil zit is dat deze werkgevers vaker werknemers lijken aan te nemen waar ze voor de toekomst hogere verwachtingen van hebben. Werknemers lijken vaker een hoger IQ en/of een specialisme te hebben. Een voorbeeld daarvan is de nauwkeurigheid van iemand met autisme. Werkgevers geven werknemers met het oog op de toekomst meer ruimte om trainingen en cursussen te volgen en proberen uitdagend werk te bieden. De persoonlijke ontwikkeling en het privéleven van de werknemer lijken voor hun meer gescheiden van het werk. Binnen deze bedrijven wordt er vaak een ander type werk aangeboden, waardoor er wel ruimte voor promotie en ontwikkeling naar andere functies of werkzaamheden mogelijk is. Een werkgever van een ingenieursbureau over het bieden van uitdaging aan werknemers:

“Ik denk dat als je goede hersenen hebt, dat het een rol gaat spelen. Biedt het je voldoende om er lol in te hebben en er elke dag er weer vol voor te gaan? Dat speelt nu denk ik nog niet,

maar dat komt nog wel. Ik denk dat het voor elke werkgever speelt, kan ik mijn mensen genoeg stimuleren?” WG1

Hij illustreert het toekomstperspectief van een werkgever die inzet op verticale groei. Ze zijn bereid om te investeren in mensen omdat ze verwachten daar de vruchten van te kunnen plukken. Dit toekomstperspectief lijkt ook terug te komen als het gaat om het thema loon. Een werkgever zegt over de loonverhouding van werknemers in het algemeen het volgende:

“Je bent niet duur, je levert niet op wat je verdient. Het is zo iets van al die CEO's in de wereld, die verdienen toch ook miljoenen? Die mensen zijn dus ook niet duur, als ze maar opleveren wat ze verdienen. Dat is het punt. Dat is echt de kunst.” WG7

Werkgevers met een focus op verticale groei lijken meer bereid te zijn om te betalen naar wat de medewerker opbrengt. Ze lijken een toekomst te zien met deze medewerker die lijkt op en arbeidsrelatie waarin de werknemer geen beperking heeft.

4.8 Werknemers van een werkgever die inzet op verticale groei

De verwachtingen van werknemers bij een werkgever die inzet op verticale groei lijken niet direct veel af te wijken van werknemers bij werkgever die inzetten op horizontale groei. Waar ze in lijken te verschillen is de impliciete verwachting om te leren en zich door te ontwikkelen en te leren. Ze verwachten dit niet expliciet van hun werkgever en lijken het daardoor ook extra te waarderen. Een werknemer zegt over het krijgen van vrijheid om te leren en cursussen te volgen:

“Ik zie het gewoon zo, ik ben nu gratis aan het studeren.” WN10

Het lijkt te illustreren dat de werknemer een begrip heeft van de hoeveelheid werk, tijd en geld het voor de werkgevers kost om hem te begeleiden en op te leiden. Het lijkt ervoor te zorgen dat het loon ondergeschikt is omdat ze een beloning ontvangen in ontwikkelingsmogelijkheden.

Ten aanzien van loon lijkt er ook een belangrijk verschil te zijn. Namelijk dat dit type werknemer vaker de verwachting lijkt te hebben dat hij/zij zelf ooit in staat is om meer dan het wettelijk minimumloon te verdienen. Dit lijkt ook te maken te hebben met het gegeven dat werknemers met een hoger intelligentieniveau beter weten wat hun capaciteiten waard zijn

voor een werkgever. Ze lijken daarnaast een duidelijkere toekomstverwachting te hebben die meer lijkt op een reguliere arbeidsrelatie. De machtsverhouding tussen werknemer en werkgever lijkt door kennis en vertrouwen van eigen kunnen anders te liggen dan bij werknemers en werkgevers die focussen op horizontale groei.

4.9 Conclusie van de resultaten

Als we kijken naar de praktijk dan lijken de onderlinge verwachtingen tussen werkgevers en werknemers over het algemeen goed op elkaar te zijn afgestemd. Dit lijkt vooral te maken te hebben met de matching van het type werkgever en werknemer. Als we terug kijken naar resultaten en dat naast de basis van het AMO-model leggen dan zien we dat aspecten van *Ability* en *Motivation* in de praktijk een belangrijkere rol lijken te spelen dan de aspecten van *Opportunity*. Inspraak- en participatiemogelijkheden worden niet uitgesproken als een verwachting en lijken niet direct een belangrijk onderdeel te zijn van de relatie. Werknemers en werkgevers met een focus op horizontale groei lijken op het gebied van ontwikkeling vooral bezig te zijn met persoonlijk ontwikkeling. Werknemers en werkgever die inzetten op verticale groei leggen de nadruk op trainingen en cursussen. Motivatiestrategieën lijken vooral te spelen in de vorm van baanzekerheid en beloningsstructuur. Daar zien we dat werkgevers en werknemers problemen ondervinden met wet- en regelgeving.

5. CONCLUSIE

5.1 Inleiding

In de voorgaande hoofdstukken is besproken hoe het onderzoek is vormgegeven, wat de resultaten zijn en welke inzichten dat heeft opgeleverd. Tot slot wordt er in dit hoofdstuk besproken wat het antwoord is op de hoofdvraag, tot welke adviezen deze bevindingen leiden en welke beperkingen er aan dit onderzoek zitten.

5.2 De onderzoeksvraag

De hoofdvraag van dit onderzoek is: Hoe ziet het psychologisch contract tussen werkgevers en werknemers met een arbeidsbeperking er uit en in hoeverre en op welke wijze zijn ontwikkelingsmogelijkheden, motivatiestrategieën en inspraak- en participatiemogelijkheden onderdeel van dit contract?

Het psychologisch contract tussen werkgevers en werknemers met een beperking lijkt voor werkgevers neer te komen op een basishouding van motivatie, discipline en collegialiteit. Werknemers lijken vooral een prettige werkomgeving te verwachten daarin spelen vrijheid, uitdaging & werktempo een rol. Het psychologisch contract lijkt echter voornamelijk te worden gekenmerkt door een tempering van verwachtingen van zowel werkgevers als werknemers. De beperking die werknemers hebben lijkt ervoor te zorgen dat zowel werkgevers als werknemers onzekerheid ervaren, wat maakt dat het hebben van verwachtingen een problematisch concept is. In onderzoek naar het effect van het hebben van een beperking van de werknemer op de relatie tussen werkgever en werknemer hebben Collela & Varma (2001) soortgelijke bevindingen gedaan. Volgens dit onderzoek zouden werkgevers die geen beperking hebben, ambivalente gevoelens ervaren ten aanzien van werknemers met een beperking, bijvoorbeeld conflicterende gevoelens van sympathie en aversie. Deze staat van ambivalentie zou een gevaar zijn voor het zelfvertrouwen, wat op basis van *ambivalence response amplification theory* een reactie uitlokt waarin de persoon ervoor kiest om het ene gevoel sterk te ontkennen en het andere te verdedigen. Hierdoor ontstaat er een patroon van extreem gedrag.

Als we kijken naar de rol van ontwikkelingsmogelijkheden, motivatiestrategieën en inspraak- en participatiemogelijkheden dan lijkt er een beeld te ontstaan dat ontwikkelingsmogelijkheden en inspraak- en participatiemogelijkheden een kleinere rol spelen in het psychologisch contract. Doordat er in de praktijk de juiste matching lijkt te zijn tussen werkgevers en werknemers komen de verwachtingen en de praktijk op dit gebied

meestal goed met elkaar overeen. Ten aanzien van motivatiestrategieën worden er problemen ondervonden met wet- en regelgeving over het geven en ontvangen van financiële beloning en het bieden van baanzekerheid.

5.3 Advies

De bevindingen lijken erop te wijzen dat *HRM* theorie en de psychologisch contract theorie niet volledig toepasbaar zijn op de doelgroep van dit onderzoek. De relatie tussen werkgevers en werknemers met een beperking wordt niet per definitie regulier als er sprake is van een regulier werkomgeving. Uit de resultaten komt naar voren dat de beperking van de werknemer zowel voor de werkgever als de werknemer van invloed is op de onderlinge verwachtingen. Vervolgonderzoek naar de relatie tussen werkgevers en werknemers met een beperking zou zich kunnen richten op het onderzoeken van deze onzekerheid. Het onderzoek van Collela & Varma (2001) biedt daar op basis van *ambivalence response amplification theory* aanknopingspunten voor.

Bij het interpreteren van de bevindingen van dit onderzoek moet in acht worden genomen dat het onderzoek ook beperkingen heeft. Het betreft een éénmalige meeting in één gemeente in Nederland. De selectie van de respondenten is in samenwerking met de gemeente en werkgevers uitgevoerd. Hierdoor bestaat de mogelijkheid dat er positieve casussen zijn geselecteerd. Het feit dat partijen op de hoogte waren van elkaars deelname heeft voor sociaal wenselijk antwoorden kunnen zorgen. In vervolgonderzoek is daarom het advies om onafhankelijk respondenten te benaderen en te streven naar anonimiteit tussen werkgevers en werknemers.

In dit onderzoek is het vanwege de grootte van de doelgroep niet mogelijk geweest om respondenten te selecteren met dezelfde aandoening. Dit zou in vervolgonderzoek wel wenselijk zijn voor de betrouwbaarheid van de resultaten. Dit onderzoek wijst tevens op verschillen tussen twee typen werkgevers op basis van het bedrijfsmodel. Het advies is om in vervolgonderzoek te kiezen voor bedrijven die wat betreft bedrijfsmodel op elkaar lijken.

Dit onderzoek lijkt erop te wijzen dat het concept van het psychologisch contract een mate van abstractie heeft die voor respondenten met een beperking problematisch kan zijn. Het advies is om in vervolgonderzoek extra aandacht te besteden aan de conceptualisering om de interne validiteit te vergroten. Uit de resultaten komt daarnaast naar voren dat de beperking van de werknemer zowel voor de werkgever als de werknemer van invloed is op de onderlinge verwachtingen. Vervolgonderzoek naar de relatie tussen werkgevers en

werknemers met een beperking zou zich kunnen richten op het onderzoeken van deze onzekerheid. Het onderzoek van Collela & Varma (2001) biedt daar op basis van *ambivalence response amplification theory* aanknopingspunten voor.

Voor zover als bekend, is dit het eerste onderzoek naar het psychologisch contract van werkgevers en werknemers met een arbeidsbeperking. Een methodologische sterkte van dit onderzoek is het feit dat werkgevers en werknemers in setjes hebben deelgenomen aan het onderzoek. In de loop van de tijd zal de doelgroep van dit onderzoek groter worden en kan kwantitatief onderzoek een belangrijke bijdrage leveren aan de huidige wetenschappelijke kennis over dit onderwerp.

Aan de hand van de bevindingen van dit onderzoek kan er praktijkgericht advies worden gegeven. Daarbij gaat het om een advies op gemeentelijk niveau. De bevindingen lijken er op te wijzen dat duurzame arbeidsparticipatie wordt gehinderd door de wet op het flexwerken en het ontslagrecht. Om te voorkomen dat werknemers met een beperking langdurig flexwerken, is het advies om alternatieve arbeidsconstructies te onderzoeken. Daarnaast lijken er zich in de praktijk situaties voor te doen waarin er vanuit de kant van werkgevers weinig aandacht is voor de ontwikkeling van het groeipotentieel van werknemers. Het advies is om als gemeente regie te nemen op de controle van het groeipotentieel. Op die manier kunnen de doelen van de Participatiewet ten volste worden nagestreefd.

6. LITERATUURLIJST

Ali, M., Schur, L., & Blanck, P. (2011). What types of jobs do people with disabilities want? *Journal of Occupational Rehabilitation*, 21(2), 199-210.

Appelbaum, E. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off* Cornell University Press.

Bal, P. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G., & Van Der Velde, Mandy EG. (2008). Psychological contract breach and job attitudes: A meta-analysis of age as a moderator. *Journal of Vocational Behavior*, 72(1), 143-158.

Barnes, C., & Mercer, G. (2005). Disability, work, and welfare challenging the social exclusion of disabled people. *Work, Employment & Society*, 19(3), 527-545.

Barney, J., Wright, M., & Ketchen Jr, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625-641.

Blau, P. M. (1964). Social exchange theory. Retrieved September, 3, 2007.

Boeije, H. (2009). *Analysis in qualitative research* Sage publications.

Borghouts, I., & Freese, C. (2016). Inclusief HRM:(hoe) past de Participatiewet in de organisatie-en HR-strategie? *Tijdschrift Voor HRM*, 2016(7), 1-20.

Boselie, P. (2010). High performance work practices in the health care sector: a Dutch case study. *International Journal of Manpower*, 31(1), 42-58.

Boxall, P. (2014). The future of employment relations from the perspective of human resource management. *Journal of Industrial Relations*, , 0022185614527980.

Buunk, B. P., & Schaufeli, W. B. (1999). Reciprocity in interpersonal relationships: An evolutionary perspective on its importance for health and well-being. *European review of social psychology*, 10(1), 259-291.

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2016). **Arbeidsdeelname; arbeidsgehandicapten.** Retrieved from <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=83322NED&D1=a&D2=0&D3=0&D4=a&D5=a&HDR=G4,G1,G2,G3&STB=T&VW=T>

Colella, A., & Varma, A. (1999). Disability-job fit stereotypes and the evaluation of persons with disabilities at work. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 9(2), 79-95.

Colella, A., & Varma, A. (2001). The impact of subordinate disability on leader-member exchange relationships. *Academy of Management Journal*, 44(2), 304-315.

Dabos, G. E., & Rousseau, D. M. (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 52.

Demortier, A. P., Delobbe, N., & El Akremi, A. (2014). Opening the black box of hr practices-performance relationship: Testing a three pathways AMO model. Paper presented at the *Academy of Management Proceedings*, , 2014(1) 14932.

Freese, C., & Schalk, R. (2008). How to measure the psychological contract? A critical criteria-based review of measures. *South African Journal of Psychology*, 38(2), 269-286.

Geurts, S. A., Schaufeli, W. B., & Buunk, B. P. (1993). Social comparison, inequity, and absenteeism among bus drivers. *The European Work and Organizational Psychologist*, 3(3), 191-203.

Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The qualitative report*, 8(4), 597-606.

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. *American sociological review*, 161-178.

Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations [1]. *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.

Guest, D. E., & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: an employer perspective. *Human resource management journal*, 12(2), 22-38.

Holwerda, A., Brouwer, S., de Boer, M., van der Klink, J., & Groothoff, J. (2012). Wat werkt bij Wajongers? Voorspellers voor vinden en behouden van werk in de Wajongpopulatie.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517-543.

Lindsay, S. (2011). Employment status and work characteristics among adolescents with disabilities. *Disability and Rehabilitation*, 33(10), 843-854.

Livingstone, D. (2017). Skill Under-Utilization. *The Oxford Handbook of Skills and Training*, , 281.

Luna-Arocas, R., & Camps, J. (2007). A model of high performance work practices and turnover intentions. *Personnel Review*, 37(1), 26-46.

Miles, M. B., Huberman, A., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. Thousand Oaks, California.

Montes, S. D., Rousseau, D. M., & Tomprou, M. (2015). Psychological Contract Theory. *Wiley Encyclopedia of Management*,

Obeidat, S. M., Mitchell, R., & Bray, M. (2016). The link between high performance work practices and organizational performance: Empirically validating the conceptualization of HPWP according to the AMO model. *Employee Relations*, 38(4), 578-595.

Osipow, S. H. (1987). Applying person-environment theory to vocational behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 333-336.

Rousseau, D. (1995). Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements. Sage Publications.

Schur, L. A. (2003). Barriers or opportunities? The causes of contingent and part-time work among people with disabilities. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 42(4), 589-622.

Schur, L., Colella, A., & Adya, M. (2016). Introduction to Special Issue on People with Disabilities in the Workplace,

Shakespeare, T. (2006). The social model of disability. *The Disability Studies Reader*, 2, 197-204.

Unger, D. D. (2002). Employers' attitudes toward persons with disabilities in the workforce: myths or realities? *Focus on Autism and Other Developmental Disabilities*, 17(1), 2-10.

World Health Organization. (2001). International Classification of Functioning, Disability and Health: ICF. World Health Organization.

7. BIJLAGEN

I. Codeboom

II. Operationaliseringsschema

III. Topiclijst

IV. Toestemmingsverklaring/*informed consent*

V. Informatiebrief werkgevers

VI. informatiebrief werknemers

I. CODEBOOM

Werknemer

- Aandoening
- Beperking in relatie tot arbeid
- Functie
- Opleiding
- Type contract
- Werkervaring
- Werkzaamheden

Werkgever

- Beperkingen in relatie tot arbeid
- Ervaring van de samenwerking
- Ontstaan van de samenwerking
- Visie van de werkgever
- Werkzaamheden

Wederzijdse verwachtingen

- Werkgevers verwachtingen van werknemers
- Werkgevers beloften aan werknemers
- Werknemers verwachtingen van werknemers
- Werknemers beloften aan werkgevers

Ability

- Afwisseling in het werk
- Naar eigen inzicht werken
- Persoonlijke ontwikkeling
- Training bij het uitvoeren van nieuwe taken
- Trainingen en cursussen
- Uitdaging in het werk

Motivation

- Baanzekerheid
- Bijzonder beloningen
- Loon beoordeling
- Loon in verhouding tot inzet
- Loon in verhouding tot ander organisatie
- Loon in verhouding tot collega's
- Promotiemogelijkheden

Opportunity

- Inspraak op organisatie van het werk
- Inspraak op selectie van nieuwe medewerkers
- Invloed op taken en werkzaamheden
- Taakverdeling
- Suggesties voor verbetering

Wederkerigheid

- Ervaring van balans
- Ik geef meer dan ik krijg
- Ik krijg meer dan ik geef

- Het niveau is acceptabel
- Het niveau is niet acceptabel

Aanvullende codes

- Acceptatie
- De gemeente
- Duurzaamheid
- Flexibiliteit
- Jobcoaching
- Een kans geven
- Loonwaarde
- Privé leven

- Regulier werken
- Sociale contacten
- Tempo
- Toekomst
- Vertrouwen
- Vrijheid
- Werkhouding
- Zelfvertrouwen

II. SCHEMATISCHE WEERGAVE VAN DE OPERATIONALISERING

Concept	Dimensie	Indicator	Voorbeelden	Bron
AMO-model (Appelbaum, 2000)	<i>Ability</i>	Mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling binnen het bedrijf	Bv. gesprekken met een coach	(Boselie, 2010)
		Mogelijkheden voor training en opleiding ten aanzien van het werk	Eigen initiatief	(Boselie, 2010)
		Algemene aandacht voor training en ontwikkeling	Initiatief van de organisatie	(Boselie, 2010)
		Mogelijkheden binnen mijn functie om persoonlijk te ontwikkelen		(Boselie, 2010)
		Als ik nieuwe taak uitvoer wordt ik daar voor getraind		(Boselie, 2010)
		Mijn werk biedt mogelijkheden tot <i>task enrichment</i>	<i>task enrichment:</i> verschillende taken uitvoeren die uitdagend zijn en het organiseren van het werk naar eigen inzicht	(Boselie, 2010) (Luna-Arocas & Camps, 2007)

Concept	Dimensie	Indicator	Voorbeelden	Bron
AMO-model	<i>Motivation</i>	Het loon is goed		(Boselie, 2010) (Luna-Arocas & Camps, 2007)
		Het loon is voldoende		(Boselie, 2010) (Luna-Arocas & Camps, 2007)
		Het loon is in verhouding met mijn inzet		(Boselie, 2010) (Luna-Arocas & Camps, 2007)
		Het loon is in verhouding met mijn directe collega's		(Boselie, 2010) (Luna-Arocas & Camps, 2007)
		Het loon is hoger/lager dan in vergelijkbare organisaties		(Boselie, 2010) (Luna-Arocas & Camps, 2007)
		Baanzekerheid	Als ik mijn werk goed doe zal het bedrijf mij niet ontslaan.	(Luna-Arocas & Camps, 2007)

Concept	Dimensie	Indicator	Voorbeelden	Bron
---------	----------	-----------	-------------	------

AMO-model	<i>Opportunity</i>	Ik heb een stem in de manier waarop het werk is georganiseerd		(Boselie, 2010)
		Ik en mijn collega's hebben invloed op de verdeling van taken		(Boselie, 2010)
		Ik heb invloed op mijn taken en verantwoordelijkheden		(Boselie, 2010)
		Ik heb een stem in beslissingen over mijn werk		(Boselie, 2010)
		Ik heb invloed op het werk dat ik doe		(Boselie, 2010)
		Ik heb invloed op beslissingen over de afdeling waar ik werk		(Boselie, 2010)
		Ik heb invloed op het selectieproces van nieuwe collega's		(Boselie, 2010)
		Ik heb de mogelijkheid om suggesties voor verbetering van de afdeling aan te geven.		(Boselie, 2010)

Concept	Dimensie	Indicator	Voorbeelden	Bron
Arbeidsrelatie	Psychologisch contract	Verwachtingen	Verwachtingen die ik van de andere partij heb	(Freese & Schalk, 2008)
			Verwachtingen die de andere partij van mij mag hebben	(Freese & Schalk, 2008)

		Wederkerigheid	Ik geef meer dan ik krijg	(Buunk & Schaufeli,1999; Geurts, Schaufeli, & Buunk,1993)
			Ik geven allebei hetzelfde	(Buunk & Schaufeli,1999; Geurts, Schaufeli, & Buunk,1993)
			Ik krijg meer dan ik geef	(Buunk & Schaufeli,1999; Geurts, Schaufeli, & Buunk,1993)
		Balans	Vind ik het acceptabel	(Buunk & Schaufeli,1999; Freese & Schalk, 2008; Geurts, Schaufeli, & Buunk,1993)

III. TOPICLIJST

1. Werknemer

- i. Leeftijd
- ii. Geslacht
- iii. Opleiding
- iv. Werkervaring
- v. Functie
- vi. Type contract
- vii. Aandoening
- viii. Beperkingen in relatie tot arbeid

2. Werkgever

- i. Ontstaan van de samenwerking
- ii. Ervaring van de samenwerking
- iii. Beperkingen in relatie tot arbeid
- iv. Visie op werken met mensen met een beperking

3. Verwachting

- i. Verwachtingen van de andere partij
- ii. Verwachtingen die de andere partij mag hebben

AMO-model

4. *Ability*

- i.* Persoonlijke ontwikkeling
- ii.* Trainingen en cursussen
- iii.* Training bij nieuwe taken
- iv.* Verschillende taken/Afwisseling in het werk
- v.* Uitdagend werk
- vi.* Naar eigen inzicht werken

5. *Motivation*

- i. Loon beoordeling

- ii. Loon in verhouding tot inzet
- iii. Loon in verhouding tot collega's
- iv. Loon in verhouding tot andere organisaties
- v. Baanzekerheid
- vi. Bijzondere beloning
- vii. Promotie mogelijkheden

6. *Opportunity*

- I. Inspraak in de manier waarop het werk ik georganiseerd
- II. Taken verdelen onder collega's
- III. Invloed op taken en verantwoordelijkheid
- IV. Inspraak in beslissingen over werk
- V. Inspraak in beslissingen over afdeling
- VI. Inspraak selectieproces collega's
- VII. Suggesties voor verbetering

7. *Wederkerigheid*

- I. Geef meer dan ik terug krijg
- II. Geven allebei hetzelfde
- III. Krijg meer dan ik geef
- IV. Is het niveau acceptabel

IV. TOESTEMMINGSVERKLARING/*INFORMED CONSENT*

Toestemmingsverklaring (*informed consent*)

Werken aan de relatie tussen werkgevers en werknemers met een arbeidsbeperking

Gyula Rychtarski

Universiteit Utrecht

Master's thesis Arbeid, Zorg & Participatie

Ik verklaar op een voor mij duidelijke wijze te zijn ingelicht over de aard, methode, doel en [indien aanwezig] de risico's en belasting van het onderzoek. Ik weet dat de gegevens en resultaten van het onderzoek alleen anoniem en vertrouwelijk aan derden bekend gemaakt zullen worden. Mijn vragen zijn naar tevredenheid beantwoord. Ik begrijp dat audiomateriaal of bewerking daarvan uitsluitend voor analyse en/of wetenschappelijke presentaties zal worden gebruikt. Ik stem geheel vrijwillig in met deelname aan dit onderzoek. Ik behoud me daarbij het recht voor om op elk moment zonder opgaaf van redenen mijn deelname aan dit onderzoek te beëindigen.

Naam deelnemer:

Tel.:

Mailadres:

Aankruisen wat van toepassing is:

- Ik wil het complete onderzoeksverslag per mail ontvangen
- Ik wil alleen de samenvatting van het onderzoek per mail ontvangen

Datum:

Handtekening deelnemer:

In te vullen door de uitvoerende onderzoeker

Ik heb een mondelinge en schriftelijke toelichting gegeven op het onderzoek. Ik zal resterende vragen over het onderzoek naar vermogen beantwoorden. De deelnemer zal van een eventuele voortijdige beëindiging van deelname aan dit onderzoek geen nadelige gevolgen ondervinden.

Naam onderzoeker:

.....

Datum:

Handtekening onderzoeker:

Voor extra informatie over vragen ten aanzien van de publicatie van het onderzoek, dan kunt u contact met mij opnemen.

Gyula Rychtarski

g.rychtarski@enschede.nl

Tel: 06 28 99 27 68

V. INFORMATIEBRIEF BIJ TOESTEMMINGSVERKLARING WERKGEVER

Geachte heer/mevrouw,

Hartelijk dank dat u deel wilt nemen aan het onderzoek “Werken aan de relatie tussen werkgevers en werknemers met een arbeidsbeperking”.

Zoals u weet gaat het onderzoek over de arbeidsrelatie van werkgevers en werknemers die samenwerking op basis van een loonkostensubsidie. De onderlinge verwachtingen die werkgever en werknemer van elkaar hebben zijn daar een belangrijk onderdeel van. Ik zal u daarom in dit interview van circa 1 uur vragen stellen die gaan over uw beleving en evaluatie van de relatie met uw werknemer.

Uw persoonsgegevens en de informatie die u verstrekt in het interview zullen anoniem zijn en vertrouwelijk worden behandeld. Deze gegevens zullen alleen toegankelijk zijn voor mij en de begeleiders van de Universiteit Utrecht. Aan de hand van de interviews zal er een onderzoeksrapport worden geschreven. Er zullen in dit rapport geen herleidbare referenties zijn naar personen of bedrijven.

Ik wil u vragen om met het formulier op de volgende bladzijde uw medewerking aan het onderzoek schriftelijk te bevestigen. U blijft daarmee nog steeds te allen tijde vrij om uw medewerking te staken. Op het formulier kunt u aangeven of u het onderzoeksrapport naderhand wilt ontvangen.

Voor vragen of opmerkingen kunt u contact opnemen met Gyula Rychtarski via g.rychtarski@uu.nl of 06 28 99 27 68.

Hartelijk dank voor uw medewerking.

Met vriendelijke groet,

Gyula Rychtarski

VI. INFORMATIEBRIEF BIJ TOESTEMMINGSVERKLARING WERKNEMERS

Informatiebrief voor werknemers

Geachte heer/mevrouw,

Hartelijk dank dat u mee wilt werk aan het onderzoek.

Zoals u weet gaat het onderzoek over uw werk. Ik zal u daarom in dit interview, dat ongeveer 1 uur duurt, vragen stellen die gaan over uw beleving van het werk gaan.

Alleen ik en mijn begeleiders van de Universiteit Utrecht zullen uw naam en uw antwoorden op de interviewvragen weten. Niemand anders heeft toegang tot deze gegevens.

Over het onderzoek wordt een rapport gemaakt. In dit rapport zult u niet herkenbaar zijn. Ik wil u er op wijzen dat u altijd vrij bent om te stoppen met het interview of vragen niet te antwoorden.

Voordat we beginnen wil ik u vragen om het formulier op de volgende bladzijde te ondertekenen.

Als u nog vragen heeft kunt u contact met mij opnemen via g.rychtarski@uu.nl of 06 28 99 27 68.

Hartelijk dank voor uw medewerking.

Met vriendelijke groet,

Gyula Rychtarski