**Succesvol werken met een beperking;**

Onderzoek naar de succesfactoren vanuit de werkgever bij het duurzaam plaatsen van werknemers met een beperking

Afstudeerdocent: Kazimier Helfenrath

In opdracht van: Lectoraat duurzaam werken, Fontys Hogescholen Eindhoven

**Succesvol werken met een beperking**

Onderzoek naar de succesfactoren vanuit de werkgever bij het duurzaam plaatsen van werknemers met een beperking

Afstudeerdocent: Kazimier Helfenrath

In opdracht van: Lectoraat duurzaam werken, Fontys Hogescholen Eindhoven

26-05-2014

Studentnummer: 2170824

Fontys Hogeschool HRM en Psychologie

Toegepaste Psychologie

Afstudeerdocent: Kazimier Helfenrath

Begeleider opdrachtgever: Harry Michon

Openbaar

**Voorwoord**

Mijn naam is Rick van Gool. Ik ben vierdejaars student toegepaste psychologie op de Fontys Hogeschool te Eindhoven. Ik schrijf dit verslag omdat ik benieuwd ben naar het werkveld waarin mensen met een arbeidsbeperking tot hun recht komen. Ook deze mensen verdienen een kans op een goede baan waardoor zij mee kunnen draaien in de maatschappij. Daarbij is de rol van de werkgever naar mijn mening van cruciaal belang. Omdat er weinig bekend is over wat een werkgever kan doen om te zorgen voor een duurzame arbeidsrelatie bij werknemers met een beperking ben ik aan dit verslag begonnen.

Tijdens mijn opleiding ben ik bekend geraakt met vele ziektebeelden. Hoewel dit onderzoek ook nuttig is voor mensen met een lichamelijke beperking, gaat mijn interesse voornamelijk uit naar mensen met een psychische of verstandelijke beperking. Ik ben geïnteresseerd geraakt in de grenzen die deze mensen ervaren in hun leven. Niet alles is voor hen zo vanzelfsprekend als voor ‘gewone’ mensen.

Voor het onderzoek gaat mijn dank uit naar Kazimier Helfenrath, mijn begeleider vanuit Fontys, en Harry Michon, mijn praktijkbegeleider. Zij hebben mij ondersteund bij het zoeken naar wetenschappelijke bronnen en stuurden mij de goede richting in wat betreft het exacte onderwerp van deze studie. Ook ondersteunden zij mij bij het zoeken naar en vinden van de respondenten.

Ik wens de lezer veel plezier met het lezen van deze scriptie.

Rick van Gool



22 mei 2014, Nuenen

**Inhoudsopgave**

Literatuuronderzoek 2 t/m 25

Samenvatting 2

Succesvol werken met een beperking 3, 4, 5

Methode 6

Resultaten 7 t/m 22

1. De nieuwe werknemer 7 t/m 11
2. Socialisatie 12 t/m 17
3. Person-Environment fit 18 t/m 22

Discussie 23 t/m 25

Veldonderzoek 26 t/m 45

Inleiding 26, 27

Methode van veldonderzoek 28, 29

Resultaten 30 t/m 38

1. Socialisatie 30 t/m 32
2. Inwerken 32 t/m 35
3. Person-supervisor fit 35 t/m 37
4. Person-group fit 37
5. Person-organization fit 38

Discussie 39 t/m 45

1. Conclusie 39, 40
2. Discussie 40 t/m 42
3. Algemene conclusie 42 t/m 44
4. Algemene discussie 44, 45

Literatuurlijst

Bijlagen

**Samenvatting**

In dit literatuuronderzoek werd onderzocht welke strategieën die werkgevers toepassen voor socialisatie effectief zijn voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De aanleiding hiervoor is dat het hebben van werk belangrijk is voor mensen met een arbeidsbeperking. Het zorgt voor inkomen, sociale contacten en sociaal aanzien. Door de veranderingen die doorgevoerd gaan worden voor de SW-sector komen in de nabije toekomst meer werkgevers in aanraking met werknemers met een beperking. Om de arbeidsrelaties duurzaam te maken, zal er kennis moeten zijn over hoe werkgevers een socialisatieproces goed uit kunnen voeren. Dit onderzoek is begonnen met het uitvoeren van een literatuuronderzoek. Hierbij werd gericht op de zachte factoren. In de literatuur is dan ook gezocht op trefwoorden als socialisatie, introductieperiode en kennis maken met organisatiecultuur. Gaandeweg is het begrip person-environment fit belangrijk gebleken bij het socialisatieproces bij werknemers met een beperking en werd ook hier uitgebreid aandacht aan besteedt tijdens het zoeken naar literatuur. Na het literatuuronderzoek is er een veldonderzoek uitgevoerd waarbij twaalf respondenten zijn geïnterviewd. De respondenten in dit onderzoek zijn allen leidinggevenden in bedrijven met werknemers met een beperking. In deze interviews werd gericht op hoe de socialisatie in de praktijk verloopt en wat een werkgever doet om een werknemer met beperking te introduceren in het bedrijf. De analyse van de interviews heeft plaatsgevonden door ze letterlijk uit te typen. Vervolgens is een codeboom ontwikkeld door middel van open, axiaal en selectief coderen. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat een werknemer met beperking grote behoefte heeft aan acceptatie van zijn omgeving. De band die hij ontwikkeld met zijn mentor en zijn directe collega’s is van cruciaal belang bij het realiseren van een duurzame arbeidsrelaties. Belangrijk in deze is dat er zorgvuldig gekeken wordt naar welke persoon binnen de organisatie een rol als mentor kan en wil vervullen. De mentor moet openstaan voor de begeleiding en moet zorgen dat de werknemer met beperking goed in de groep ontvangen wordt door de directe collega’s. Hij moet een draagvlak creëren en zorgen voor acceptatie. In de praktijk blijkt daarnaast dat er weinig aandacht wordt geschonken aan andere zachte factoren zoals kennis maken met de bedrijfscultuur. Dit is volgens de respondenten een automatisch proces waar geen speciale aandacht voor nodig is. Ook blijkt dat de respondenten er niet op letten of een werknemer met beperking wel of niet bij de organisatie past. Zij leggen deze verantwoordelijkheid bij de professionals van de SW-organisaties, die de screening voor hen doen. De werkgevers zullen, wanneer zij arbeidsrelaties duurzaam willen maken met werknemers met een beperking, moeten zorgen voor een goede mentor die openstaat voor de begeleiding van de werknemer. Daarnaast moeten de werkgevers ervoor zorgen dat de werknemer goed ontvangen wordt in de groep en een band ontwikkeld met collega’s. Het lijkt daarnaast zinvol om in verder onderzoek meer aandacht te besteden aan de invloed van person-organization fit en introductieprogramma’s op de duurzaamheid van arbeidsrelaties.

**Succesvol werken met een beperking**

Het is belangrijk voor mensen met een arbeidsbeperking om geplaatst te worden bij een werkgever en

een betaalde baan te hebben. Werk zorgt voor inkomen, sociale contacten en ook sociaal aanzien

(Campen & Cardol, 2007,Michon, 2012). Werk hebben en het participeren in de samenleving hangt

samen met een betere ervaren gezondheid en geluk. In 2005 werkte 39% van de

arbeidsgehandicapten in Nederland voor minimaal 12 uur per week (de Klerk, 2007). Wanneer

gekeken wordt naar alle arbeidsgehandicapten in Nederland, vindt een groot deel van deze mensen

het belangrijk om te werken (Meulendijk, van der Hoek en Cardol, 2013). Toch blijkt werk het

terrein te zijn waarop de grootste obstakels liggen voor participatie van mensen met een

beperking. Daarom is er de SW-sector. Deze sector (sociale werkvoorziening) past werk aan naar de

mogelijkheden van de werknemer met beperking. Vanaf 1 januari 2015 treedt de nieuwe

participatiewet in werking (gemeenteloket, 2014). Deze wet voegt de Wet werk en bijstand, de Wet

sociale werkvoorziening en de Wajong samen (PvdA, 2014). De uitgaven aan deze drie instanties

bedragen op dit moment bijna 11 miljard euro. In de huidige situatie zou dit bedrag doorgroeien naar

13,5 miljard. Het doel van de nieuwe participatiewet is om er voor te zorgen dat de uitgaven over een

aantal jaar 1,6 miljard euro lager liggen. Er komt door de samenvoeging één regeling voor iedereen

die extra hulp nodig heeft om aan het werk te komen. Maar de financiële ondersteuning vanuit het rijk

gaat omlaag. De vergoedingen die worden betaalt voor de lonen van de SW-werknemers worden

afgebouwd, waardoor er minder budget komt voor begeleiding en re-integratie. Er zullen dus meer

mensen geplaatst moeten worden met minder middelen (binnenlands bestuur, 2013). Voor mensen

die op 31 december 2014 een arbeidsovereenkomst hebben met een SW-bedrijf, blijft de Sociale

werkvoorziening bestaan. De SW-sector helpt mensen die door lichamelijke, psychische en/of

verstandelijke handicaps geen gewone baan kunnen vinden aan een werkplek. Het werk wordt hierbij

aangepast aan de mogelijkheden van de werknemer (werk, 2014). Iets dat niet verandert in de nieuwe

wet is de doelstelling van de SW-sector: zoveel mogelijk mensen met een arbeidsbeperking

volwaardig mee laten doen in de samenleving. Als het kan zal dit gebeuren middels een reguliere

baan, maar als dat (nog) niet mogelijk is zullen mensen op andere manieren participeren. Gemeenten

moeten hierin voldoende beleidsvrijheid gaan krijgen. Dit zal gebeuren in samenwerking met

vijfendertig regionale werkbedrijven, welke de schakel vormen tussen de werkgever en mensen met

een arbeidsbeperking die aan de slag worden geholpen. Er komt daarbij een samenwerkingsverband

van de gemeente met sociale partners en het UWV. Om in aanmerking te komen voor werk in de SW-

sector moeten mensen via het UWV een SW-indicatie aanvragen. Het UWV behandelt deze aanvraag

en geeft een indicatie alleen af als er aan een aantal voorwaarden worden voldaan. Ten eerste moet

degene die de aanvraag indient een handicap hebben waardoor hij of zij niet in een gewone baan kan

werken, maar wel kan werken in een aangepaste omgeving. Ook moet de aanvrager in staat zijn om

regelmatig te werken en moet hij of zij zelf graag willen werken. De laatste voorwaarde is dat de

aanvrager ingeschreven staat bij het UWV (werk, 2014).

Door de participatiewet zullen mensen die kúnnen werken dit ook gaan doen (UWV, 2013). Er zullen

hiervoor werkplekken gecreëerd worden door werkgevers. De werknemers die deze plekken gaan

opvullen zullen het minimumloon moeten gaan verdienen. In 2026 zullen er door werkgevers 100.000

extra banen zijn gecreëerd voor mensen met een arbeidsbeperking, zoals vastgelegd in het sociaal

akkoord (gemeenteloket, 2014a). Daarbij zal door de overheid gezorgd worden voor nog eens 25.000

banen in 2024. Al deze banen zullen succesvol ingevuld moeten worden. Er wordt dan ook al lange

tijd gezocht naar de succesfactoren bij het plaatsen van werknemers met een beperking bij bedrijven.

Het lectoraat duurzaam werken van de Fontys Hogeschool te Eindhoven doet onderzoek naar

factoren die kunnen bijdragen aan het bewerkstelligen van duurzame arbeidsrelaties tussen

werkgevers en werknemers met een arbeidsbeperking. In onderzoek naar deze factoren is tot nu toe

vooral gericht op de invloed van de werknemers zelf en van de professionals die hen ondersteunen bij

het vinden en behouden van een baan. (Michon, 2013). Het lectoraat duurzaam werken van de Fontys

Hogeschool te Eindhoven, is benieuwd naar de invloed die de werkgever kan uitoefenen op een

duurzame arbeidsrelatie tussen werknemer met beperking en werkgever. Er is nu namelijk nog te

weinig inzicht in de factoren vanuit de werkgever die bij kunnen dragen aan succes. Wel is duidelijk

dat de werkgever in ieder geval een rol speelt bij de ontwikkeling van werknemers met een beperking

en ook in de ondersteuning van hen tijdens het werk (IW4, 2010). Hierbij is socialisatie van de

werknemer van groot belang. Socialisatie is het proces waarbij nieuwe werknemers kennis en

vaardigheden aangeleerd worden die nodig zijn om de functie te uit te kunnen voeren en in de

organisatie te passen (Maanen & Schein, 1979). Via een gedegen introductieprogramma kunnen

werknemers op een prettige manier gesocialiseerd worden waardoor zij zich goed voelen bij de

organisatie. Enkele kenmerken van een goede introductieperiode zijn een groepsgewijs programma

en een programma dat verloopt via een bij de werknemers bekende volgorde (Ardts, 2003). Een

gestructureerde benadering van socialisatie hangt samen met lagere rolonduidelijkheid, minder

rolconflicten, minder stresssymptomen en minder intenties om te stoppen met werken (Ashforth en

Saks, 1996). Tegelijkertijd hangt het samen met hogere tevredenheid met de baan, meer

betrokkenheid bij de organisatie en meer identificatie met de organisatie. Socialisatieprocessen

brengen op zichzelf ook een ander proces op gang, genaamd ‘person-environment fit’, oftewel de

match tussen een persoon (werknemer) en de omgeving die zorgt voor een duurzame arbeidsrelatie

(Cable & Parsons, 2001). De person-environment fit bestaat uit vier onderdelen (Kristof-Brown,

Zimmerman & Johnson (2005); person-organization, person-job fit, person-group fit en person-

supervisor fit. Omdat in dit verslag wordt gekeken naar de invloed die de werkgever kan uitoefenen,

wordt in het bijzonder gekeken naar de person-organization fit, de person-group fit en de person-

supervisor fit. Een goede person-environment fit hangt (net als een gedegen socialisatieproces)

samen met tevredenheid met het werk en betrokkenheid bij de organisatie (Kristof-Brown, Zimmerman

& Johnson, 2005). Ook zorgt het ervoor dat werknemers minder snel de intentie hebben om te

stoppen met werken bij de organisatie.

Het blijkt dus dat de werkgever via socialisatieprocessen en het creëren van een goede person-environment fit invloed kan uitoefenen op een duurzame plaatsing van een werknemer. In deze studie wordt gekeken naar welke strategieën die werkgevers toepassen voor socialisatie effectief zijn voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (mensen met een lichamelijke, psychische of verstandelijke beperking. Hierbij wordt in het bijzonder gekeken naar de rol van zachte factoren, waarbij gedacht kan worden aan socialisatie, kennis maken met de cultuur en person-environment fit. Met effectief wordt bedoeld dat mensen duurzaam (langer dan zes maanden) geplaatst zijn.

In het vervolg van dit verslag zal dieper ingegaan worden op de begrippen socialisatie en person-environment fit. Ook wordt er waar mogelijk ingezoomd op socialisatie en person-environment in combinatie met werknemers met een arbeidsbeperking, zodat een antwoord gevonden kan worden hoe socialisatie effectief kan worden gemaakt voor deze doelgroep. Ook wordt er gekeken op welke aspecten hiervan de werkgever invloed uit kan oefenen.

**Methode**

In deze exploratieve literatuurstudie is via verschillende zoekmachines en databases naar literatuur gezocht. Zo is er gebruik gemaakt van google, google scholar, google books, de zoekmachine van de Fontys en de bibliotheek van Fontys hogescholen te Eindhoven. Er is gezocht met aan onderwerp gerelateerde zoektermen zoals ‘socialization’, ‘person organization fit’ en ‘socialization disability’. In bijlage 1 is een overzicht te vinden van welke zoektermen er in welke zoekmachines zijn gebruikt, hoeveel hits dat opleverde en welke bronnen er uiteindelijk gebruikt zijn. Voor de selectie van bronnen is in eerste instantie gekeken naar de titels van de onderzoeken die gevonden werden. Er werd daarbij gelet op overeenkomsten met de zoekterm. Veel onderzoeken die gevonden werden waren gericht op specifieke doelgroepen, zoals onderzoek naar socialisatie bij verpleegsters in ziekenhuizen. Deze titels werden vermeden omdat de onderzoeksgroep niet overeenkomst met de doelgroep van dit onderzoek. Wanneer de titel wel overeen kwam met de zoekterm werd altijd eerst de abstract, of samenvatting, van het verslag gelezen. Wanneer uit zowel de titel als de abstract bleek dat het verslag interessant kon zijn voor dit onderzoek, werd het pas in zijn geheel bekeken. Dit kon blijken uit benoeming van de doelgroep met betrekking tot bovengenoemde begrippen of uit benoeming van de begrippen in het algemeen.

Voor een uitgebreid overzicht van zoektermen, zoekmachines, aantal hits en de gebruikte bronnen, zie bijlage 1.

**Resultaten**

Verschillende begrippen die voorkomen in vorig onderzoek kunnen bijdragen aan een antwoord op de hoofdvraag van dit verslag. Er zal ingegaan worden op de begrippen ‘introductieprogramma’, ‘socialisatie’ en ‘person-environment fit’.

**1. De nieuwe werknemer**

Wanneer een werknemer nieuw in dienst is bij een organisatie, volgt een periode waarin hij moet wennen aan het bedrijf. Hij zal worden ingewerkt en maakt kennis met de vele kanten van de voor hem nieuwe omgeving. Dit gebeurd door een zogeheten introductieprogramma, wat plaatsvindt volgens een introductiebeleid (Ardts, 2003). Introductiebeleid wordt door Ardts (2003) omschreven als een “omschrijving van de activiteiten die het bedrijf gebruikt om nieuwe werknemers te introduceren, alsmede de doelen die het bedrijf via deze activiteiten wil realiseren. Ook bevat het introductiebeleid een omschrijving van de relatie met het eigen Human Resourcebeleid” (p. 3). Het doel van een dergelijk beleid is ervoor zorgen dat de werknemer betrokken raakt bij de organisatie en zich op zijn gemak voelt. Hij of zij moet tevredenheid ervaren over de nieuwe functie in de nieuwe werkomgeving. In een inwerkperiode wil zowel de werkgever als de werknemer ervoor zorgen dat de laatstgenoemde zo snel mogelijk volledig kan meedraaien in zijn functie (Horn, 1996). Hij mist echter nog de juiste kennis en ervaring. Wanneer een introductieprogramma goed wordt verzorgd kan het leiden tot een duurzame arbeidsrelatie. Maar wanneer het programma niet goed wordt verzorgd, kan het ervoor zorgen dat de nieuwe werknemer al na een korte periode vertrekt bij zijn dan nog nieuwe werkgever. 16% van de nieuwe medewerkers blijkt binnen één jaar het bedrijf te verlaten, waarvan de helft zelfs al binnen een half jaar (Al, 2008). Nieuwe medewerkers beslissen volgens Al (2008) al na drie weken of ze tevreden zijn met hun werkgever. Daar komt bij dat bij één op de vijfentwintig vertrekken de reden een rampzalige eerste dag is. Hieruit blijkt dat in de praktijk helaas gevallen voorkomen waarbij nieuwe medewerkers een gevoel van onzekerheid overhouden. Als werkgever kun je een eerste indruk maar één keer maken. In organisaties waar er hoog gescoord wordt op betrokkenheid van de werknemers, duurt een introductieprogramma gemiddeld zo’n acht maanden. Daartegenover staat dat in organisaties waar werknemers laag scoren op betrokkenheid, de introductieprogramma’s ongeveer drie maanden duren.

**1.1 Introductiebeleid**

Een introductieprogramma is een draaiboek waaruit naar voren komt welke introductieactiviteiten er plaats zullen vinden en welke doelen hiermee gerealiseerd dienen te worden (Ardts, 2002). Bedrijven verschillen op het gebied van introductieprogramma’s qua structuur en vormgeving, afgestemd op de wensen en ideeën van het bedrijf. Programma’s kunnen variëren in de duur, overdrachtsmethoden, leerdoelen, doelgroep en betrokkenen bij het programma. Toch zijn er ook overeenkomsten. Zo zal ieder programma gericht zijn op het informeren van de werknemer over praktische zaken (vakantieregelingen, werktijden), informatie over de afdeling (werkprocedures- en processen) en informatie over de organisatie (doelstellingen, cultuur). Organisatiedoelstellingen gaan meestal in op winstgevendheid, kwaliteit van het product dat, of de dienst die, aangeboden wordt, effectiviteit en efficiëntie, imago van de organisatie, gedragsregels en belangen (van Dam & Marcus, 2012; Keuning & de Lange, 2011). De doelstellingen maken duidelijk hoe de organisatie zich naar buiten toe wil profileren in termen van de relatie met de omgeving en de werknemers. De cultuur van een organisatie omvat de gemeenschappelijke opvattingen en overtuigingen van de leden binnen een organisatie (Robbins & Coulter, 2012) en staat voor een gemeenschappelijke visie. Het is in hoge mate bepalend voor de manier van handelen tegenover collega’s en klanten. Het bepaalt tevens hoe werknemers omgaan met problemen waar ze tegen aanlopen. Het is een manier van werken die de mogelijkheden die werknemers hebben bepaalt.

Volgens Ardts (2003) moet er rekening gehouden worden met de verschillende introductiebehoeftes van verschillende werknemers. Hij geeft daarmee aan dat elk individu andere behoeftes heeft en dat elk introductieprogramma maatwerk is. In bijlage 2 zijn twee vragenlijsten te vinden om achter de behoeftes voor een introductieprogramma te komen, opgesteld door Ardts (2003). De eerste vragenlijst gaat in op de behoeftes van de werknemer. De tweede vragenlijst geeft inzicht in wat de werkgever belangrijk vindt in een dergelijke periode. Deze vragenlijsten kunnen helpen bij het formuleren van de einddoelen en daarmee bij het indelen van een introductieprogramma.

Introductieprogramma’s zijn dus van groot belang voor het inwerken van een nieuwe medewerker. Het vergroot de kans dat de werknemer zich op zijn gemak voelt en betrokken raakt bij de organisatie. Het geeft een gevoel van tevredenheid met de nieuwe functie in de nieuwe omgeving. Middels vragenlijsten kan achterhaald worden wat een nieuwe werknemer belangrijk vindt voor zijn introductieproces en op deze manier kunnen individuele programma’s opgesteld worden. Maar hoe kunnen werkgevers ervoor zorgen dat het introductiebeleid dat zij aanbieden effectief is en zorgt voor een duurzame arbeidsrelatie?

**1.2 Effectief introductiebeleid**

De introductie van nieuwe medewerkers kent vijf fases die in vrijwel elke situatie onvermijdelijk zijn (Al, 2008). Wanneer deze fases gevolgd worden kan er op een gestructureerde manier voorbereiding worden getroffen voor een goede introductieperiode. Ten eerste is het belangrijk om de doelstellingen van het introductiebeleid te bepalen en hierin een rangorde te maken in wat het belangrijkste doel is. Een aantal mogelijke doelen zijn volgens Ardts (2003) minder verloop creëren, motivatie verhogen, meer kennis over procedures en reglementen, binding tussen werknemers en het bedrijf realiseren en (faal)angst wegnemen. Ten tweede moet volgens Al (2008) de periode tussen de werving en de eerste dag gebruikt worden voor het geven van gedetailleerde informatie over de organisatie. Ten derde is het belangrijk om een programma voor de eerste werkdag voor te bereiden. Deze dag staat in het teken van welkom heten, kennismaken en de basis leggen voor een duurzame relatie. Ten vierde moet er bepaald worden hoe de daaropvolgende fase van inwerken en wennen aan de organisatie ingevuld wordt. Er wordt nu een relatie met de werknemer opgebouwd. Hij maakt door contact met collega’s en leidinggevenden kennis met de organisatiecultuur en de waarden binnen het bedrijf. Ten vijfde moet er bepaald worden hoe er omgegaan wordt met de wensen en behoeften van specifieke groepen van nieuwe medewerkers. Een langdurig werkloze vraagt om een andere aanpak dan een jonge uitzendkracht. Ook tussen verschillende functies kan een goed introductieprogramma verschillen. Zo zal bij een administratief medewerker een ander programma passen dan bij een divisiedirecteur afkomstig uit het buitenland. Helaas wordt er door Al (2008) niet omschreven wat de verschillen in deze programma’s zijn. Ook ander onderzoek geeft hier geen antwoord op. (Ardts, 2002; Kim, Cable, & Kim,2005; Kulkarni, & Lengnick-Hall, 2011).

Duidelijk wordt dus wel dat verschillende mensen een verschillend introductiebeleid nodig hebben. Ardts (2003) onderschrijft deze gedachte met zijn vragenlijsten waarnaar al eerder verwezen werd (bijlage 2). Hij ziet introductiebeleid als maatwerk en uniek voor ieder individu. Mensen met een beperking zijn daar geen uitzondering op. In de praktijk blijkt dat er bij werknemers met een beperking vrijwel altijd sprake is van een jobcoach (Gemiva-svg groep, 2014; Radar Zuid-Limburg, 2014). Volgens het Virginia Board for people with disabilities (2007) ondersteunt een jobcoach mensen met een beperking in het vinden van werk en zorgt dat dit werk matcht met de persoon Ook ondersteunt hij de werknemers met beperking in het behouden van de baan. In veel gevallen doet de jobcoach dit door aanwezig te zijn op de werkplek en te ondervinden wat de eisen zijn die aan de werknemer worden gesteld. Vervolgens assisteert hij de werknemer bij het ontwikkelen van deze vaardigheden. Ondersteuning en coaching van werknemers met een beperking is noodzakelijk wanneer zij naar vermogen willen participeren in arbeid (Arbeidsdeskundig Kennis Centrum, 2014). Mensen met een beperking werken vaak onder hun opleidingsniveau en intellectuele capaciteiten (Gezondheidsraad, 2009) Een van de oorzaken die hieraan ten grondslag liggen is het onvermogen om zich aan te passen aan de sociale codes op het werk. Begeleiding zal voor werknemers met een beperking hoe dan ook nodig zijn en volgens de gezondheidsraad (2009) moeten werkgevers inspanningen leveren om mensen met een arbeidsbeperking de mogelijk te bieden tot succes. Deze inspanningen bestaan volgens de Sociaal Economische Raad (2009) vooral uit maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen. Maatwerk is daarbij van groot belang. Voor een werknemer met beperking moeten functies wellicht aangepast of gecreëerd worden. Structurele ondersteuning is hierbij een vereiste. Deze ondersteuning kan zowel vanuit collega’s komen die als mentor worden aangewezen, als vanuit interne of extern ingehuurde jobcoaches. Ook de gezondheidsraad (2009) pleit ervoor dat de begeleiding door een jobcoach van werknemers met een beperking niet op moet houden na plaatsing bij een werkgever, maar het gehele werkzame leven beschikbaar moet blijven.

Een effectief introductieprogramma volgt dus een aantal stappen en houdt rekening met de verschillen tussen werknemers. Werkgevers zouden er goed aan doen om gebruik te maken van een jobcoach, die de werknemers met beperking helpt bij het wennen aan de nieuwe omgeving en het behouden van hun baan.

**1.3 Voordelen van een goed introductieprogramma**

Een afgeronde selectieprocedure levert het meeste succes op wanneer het gevolgd wordt door een aansluitend introductieprogramma in de inwerkperiode (Smit, Verhoeven & Driessen, 2006; van Ooijen, 2010). Een effectieve introductieperiode en het inwerken van een nieuwe werknemer heeft tevens grote voordelen (Al, 2008; Smit, Verhoeven & Driessen, 2006). Een van die voordelen is dat de nieuwe werknemer snel volledig ingezet kan worden. Een werknemer die niet goed ingewerkt wordt levert mindere prestaties dan een goed ingewerkte werknemer. Volgens Gomez-Mejia & Balking (2005) is zelfanalyse een manier om te beslissen of iemand goed ingewerkt is. Met zelfanalyse wordt bedoeld dat de werknemer over zichzelf beoordeelt of hij zijn werkzaamheden op hetzelfde niveau als zijn collega’s uit kan voeren. Wanneer een werknemer zich op zijn gemak voelt in zijn functie en zich ook op zijn gemak voelt in zijn rol op de afdeling, en daarnaast volgens zijn leidinggevende de functie-eisen onder de knie heeft, is hij goed ingewerkt. Daarnaast zorgt een introductieperiode voor een lager verloop en een verhoogde continuïteit. Werknemers die goed geïntroduceerd zijn hebben minder vertrekplannen en zullen meer betrokken zijn bij de organisatie en productiever zijn. Ook zorgt introductie ervoor dat de nieuwe werknemer een gevoel van aandacht en ondersteuning krijgt, waardoor hij zich actiever opstelt. Een actieve opstelling heeft als resultaat dat collega’s meer openstaan om de nieuwe werknemer te helpen. Het inwerken gaat daardoor sneller. Verder krijgt een nieuwe werknemer door een goed introductieprogramma inzicht in de totale organisatie en niet alleen in zijn nieuwe functie of afdeling. Ten slotte wordt de organisatie aantrekkelijk als werkgever.

Maar wat maakt een introductieprogramma goed? Volgens Gomez-Mejia et. al (2005) en HRnetwerk (2013) kunnen werkgevers in de periode tot en met de eerste werkdag al veel goed doen voor de nieuwe werknemer. Zo doet hij er goed aan om een collega of leidinggevende van de nieuwe werknemer een paar dagen voor zijn of haar eerste dag op te laten bellen naar de werknemer, bij wijze van welkom en om eventuele vragen te beantwoorden. Dit zorgt ervoor dat de spanning van een eerste dag verminderd. Daarnaast is het van belang de nieuwe werknemer al geïnformeerd te hebben over bestaande regels, zoals kledingvoorschriften. Ook het aangeven van de missie van het bedrijf en de doelstellingen is hier van belang. Maar ook zaken die niet met het werk zelf te maken hebben kunnen bijdragen aan een goede introductie, zoals informatie over waar de nieuwe werknemer zijn auto kan parkeren en waar hij moet zijn wanneer hij kantoorbenodigdheden wil aanschaffen. Wanneer er meerdere nieuwe werknemers zijn is het goed om een oriëntatiebijeenkomst te organiseren waarin al deze zaken worden besproken met de nieuwe werknemers. Ze kunnen elkaar op een dergelijke bijeenkomst leren kennen. Het is ook nuttig om te nieuwe werknemer(s) bekend te maken met de indeling van de organisatie en wie er tot de bedrijfsleiding behoren, zodat ze een idee krijgen van het grotere geheel. Op de eerste werkdag is een rondleiding van belang om ze wegwijs te maken op de afdeling en de gehele organisatie. Alle noodzakelijke sleutels, badges, etc. dienen aanwezig te zijn en ook de werkplek moet ingericht zijn. Het is ten slotte belangrijk dat de eerste dag leuk is. Daarom kunnen werkgevers de werkplek inrichten met bijvoorbeeld een mand vol verpakte kantoorbenodigdheden. Het is een simpel gebaar dat de eerste dag leuk kan maken. Een introductieperiode kan zowel beknopt als uitgebreid zijn (HRnetwerk, 2013). Een uitgebreide introductieperiode bevat naast bovenstaande punten zaken die in de weken na de eerste werkdag gedaan kunnen worden. Hierbij kan worden gedacht aan verplichte trainingen, uitgebreider kennismaken met collega’s door gesprekken in te plannen, uitgebreide kennismaking met de directeur of het bestuur, inwerken door een mentor en ten slotte presentaties over het bedrijf met informatie over bijvoorbeeld het beleidsplan, jaarverslagen, historie, ontwikkelingen, producten en klanten.

Een effectief introductiebeleid staat garant voor winst op de lange termijn. Bovenstaande punten zijn redenen voor een werkgever om een goed introductiebeleid te ontwikkelen. Je verkleint met een goede inwerkperiode de kans dat de werknemer vroegtijdig vertrekt. 70% van de medewerkers die een dergelijk programma volgt zijn namelijk na drie jaar nog steeds in dienst van het bedrijf. Het lijkt erop dat dit door het bedrijfsleven wordt onderkend, maar toch spreken de cijfers dit tegen (Smit et. al, 2006). Rond de 30% van de Nederlandse bedrijven doet niet aan introductieprogramma’s. Van de overige 70% doet de helft slechts het minimale; een rondleiding door het bedrijf en een kort gesprek met de directeur, gevolgd door een kort gesprek met het hoofd personeelszaken. De toegevoegde waarde van nieuwe medewerkers wordt daardoor vaak niet optimaal benut doordat zij zelf hun weg moeten vinden in de nieuwe omgeving en manier van werken.

**2 Socialisatie**

Introductieprogramma’s zijn volgens Smit et. al (2006) onderdeel van een breder socialisatieproces dat nieuwe medewerkers doormaken, wanneer zij de organisatie betreden. Volgens Maanen & Schein (1979) is het het proces waarbij een individu de sociale kennis en vaardigheden opdoet die nodig zijn om de functie uit te kunnen voeren en in de organisatie mee te kunnen draaien. Afhankelijk van het niveau van de functie kan het socialisatieproces meerdere vormen aannemen. Bij makkelijkere functies, zoals lopende band werk, is het een relatief kort, zelfsturend proces waarbij door het maken van fouten en het verbeteren daarvan geleerd wordt. Bij moeilijkere functies, zoals managementfuncties, kan het proces langdurend zijn en wordt de werknemer gedurende deze periode getraind en worden deze trainingen opgevolgd door een tijd waarin de werknemer alles in de praktijk leert. Smit et. al (2006) noemen socialisatie daarom een spontaan en complex leerproces dat al of niet wordt ondersteund door de organisatie. Introductie verwijst dus naar de activiteiten die organisatie onderneemt om de aanpassing van nieuwkomers in de organisatie optimaal te laten verlopen. Socialisatie is het totale leerproces dat een nieuwkomer doormaakt voordat hij zijn rol adequaat kan vervullen. Socialisatie van nieuwe werknemers zorgt voor een betere zogeheten ‘person organization fit’ (Cable & Parsons, 2001), waarmee bedoeld wordt; een match tussen de persoon en de afdeling waarop hij werkzaam is, maar ook met de waarden, normen en doelen van de organisatie als geheel, die zorgt voor een duurzame arbeidsrelatie. Socialisatie verwijst naar het proces waarbij een individu opvattingen, gedrag en kennis verwerft die nodig is om als volwaardig lid van een organisatie te participeren binnen deze organisatie. Volgens Smit et. al (2006) zijn er meerdere manieren om te meten of iemand een volwaardig lid en succesvol is binnen een organisatie. Volgens hen is de klassieke benadering van succesvol op het werk het punt waarop de werknemer goed doet wat in zijn taakomschrijving staat. Denk hierbij aan het soort werk, de taken, hoeveelheid tijd die hij kwijt is voor een bepaalde taak en de resultaten. Vervuld hij dit naar behoren, kan hij op basis van de klassieke benadering succesvol worden genoemd. Een andere benadering van succes in het werk is wanneer er ook gelet wordt op de relaties die de werknemer met andere werknemers heeft. Hierbij gaat het om hoe de werknemer zich opstelt tegenover zijn leidinggevende en zijn directe collega’s, maar ook over de houding wanneer hij mensen binnen de organisatie aanspreekt. Hier komt de cultuur van een organisatie meer naar voren. Hoe medewerkers gewend zijn met elkaar om te gaan kan nu een belangrijk element zijn in de mate waarin een nieuwe werknemer als succesvol gezien wordt. Borman, Penner, Allen en Motowidlo (2001) gebruiken de term ‘Good Citizenship’, om het succes van een werknemer te bepalen. Hiermee bedoelen zij de eigenschappen die iemand nodig heeft om zich succesvol in een organisatie te voegen, zonder de specifieke functie-eisen nog te hebben meegenomen. Het zijn vaak eigenschappen die juist niet in de functieomschrijving staan. Behulpzaamheid, samenwerken en betrokkenheid zijn voorbeelden van eigenschappen die hieronder vallen.

Van Maanen & Schein (zoals geciteerd in Cable & Parsons, 2001) zijn de grondleggers van de zes oorspronkelijke socialisatiefactoren: Collective-individual, formal-informal, sequential-fixed, variable-random, serial-disjuntice en investiture-divestiture. Jones (zoals geciteerd in Cable & Parsons, 2001) maakte door factoranalyse van deze zes factoren drie bredere factoren; context, inhoud en sociale aspecten. Onder de contextfactoren vallen vier factoren. Deze kunnen verdeeld worden in twee groepen van twee factoren, welke elkaars tegenovergestelden zijn; collectief tegenover individueel en formeel tegenover informeel. Bij collectieve socialisatietactieken worden meerdere nieuwe werknemers in groepen bij elkaar gezet. In deze groepen ondergaan ze samen een aantal ervaringen. Deze collectieve ervaringen zorgen ervoor dat ze banden creëren met de andere nieuwe collega’s en niet als eenling het nieuwe bedrijf binnenkomen. Bij individuele tactieken krijgt iedere nieuwe werknemer individueel een aantal leerervaringen. Dit kan het geval zijn wanneer er in een klein bedrijf maar één nieuwe werknemer aangenomen hoeft te worden. Bij grote bedrijven, waarbij maandelijks meerdere werknemers worden aangenomen, is het mogelijk om voor een collectieve socialisatie te kiezen. Bij formele tactieken worden de nieuwe werknemers gescheiden van de bestaande werknemers om ingewerkt te worden en bekend te raken met hun nieuwe rol. Zij worden in dit geval buiten de afdeling waar zij komen te werken ingewerkt, bijvoorbeeld in een afgehuurde conferentiekamer. Bij informele tactieken leren de nieuwe werknemers ‘on the job’ en komen zij direct in contact met de collega’s van het nieuwe bedrijf. Collectieve en formele tactieken worden ontworpen met het idee dat de nieuwe werknemers een algemeen beeld krijgen van de waarden van de organisatie en een idee van hoe ze bepaalde situaties moeten interpreteren en er mee om moeten gaan. Deze tactieken krijgen de voorkeur boven individuele en informele tactieken.

Onder de inhoudsfactoren vallen eveneens twee tegenovergestelden. De eerste is een vaste volgorde (sequential) tegenover een randomisering (random). De tweede is vaststaand (fixed) tegenover variabel (variable). De socialisatietactieken met een vaste volgorde geven nieuwe werknemers expliciete informatie over de volgorde van activiteiten zoals zij die in hun nieuwe omgeving gaan ondervinden. Vaststaande socialisatietactieken zorgen ervoor dat de nieuwe werknemers precieze informatie krijgen over de duur van elke fase van het socialisatieproces. De gerandomiseerde, variabele tactieken houden het tegenovergestelde in; hierbij weten de nieuwe werknemers niet wanneer ze klaar zijn met een bepaald deel van het socialisatieproces (random) en hebben ze geen idee van de volgorde van de delen zoals ze die in hun nieuwe omgeving zullen tegenkomen (variabel). Socialisatieprocessen die in een vaste volgorde en vaststaand zijn, zijn ontwikkeld om de werknemers minder onzeker te maken over de manier waarop ze moeten functioneren in de nieuwe omgeving, omdat ze door deze manier van socialisatie beter begrijpen wat ze moeten doen om onderdeel te worden van de organisatie.

Ten slotte vallen ook onder de sociale factoren twee tegenovergestelden. De eerste is ‘serial’ tegenover ‘disjunctive’ en de tweede is ‘investiture’ tegenover ‘divestiture’. Bij serial en investiture tactieken worden ervaren medewerkers ingezet als rolmodellen voor de nieuwe medewerkers en ontvangen zij daarmee positieve sociale ondersteuning. Bij disjunctive tactieken worden nieuwe medewerkers gedwongen om hun eigen definities voor situaties te ontwikkelen zonder de hulp van andere medewerkers. Bij divestiture tactieken ervaren de nieuwe medewerkers negatieve sociale ondersteuning totdat ze aan de verwachtingen voldoen. In dit geval helpen collega’s de nieuwe werknemer pas wanneer ze het idee hebben dat de werknemer zijn werk goed kan doen in de nieuwe functie. Op dat moment zien de collega’s dat hij kan voldoen aan de verwachtingen die ze van hem hebben, betrekken ze hem bij de groep en ondersteunen ze hem waar nodig. Ze gaan de nieuwe werknemer hierbij dus waarderen om de dingen die hij doet.

Uit het onderzoek kwam naar voren dat nieuwe medewerkers die een collectief en formeel socialisatieproces ondergingen, niet hoger scoorden op de person-organization fit dan nieuwe medewerkers die een geïndividualiseerd en informeel socialisatieproces ondergingen (Cable & Parsons, 2001). Wel bleken nieuwe medewerkers die een vaststaand socialisatieproces met een vaste volgorde ondergingen meer person-organization fit te ervaren dan nieuwe medewerkers die een variabel socialisatieproces zonder vaste volgorde ondergingen. Ten slotte hebben serial en investiture socialisatieprocessen tevens een positieve invloed op de ervaren person-organization fit van de nieuwe medewerkers. Hieruit blijkt dat een werkgever tijdens het socialisatieproces van nieuwe medewerkers rekening moet houden met de inrichting van het proces. Of het individueel of groepsgewijs verloopt, lijkt niet uit te maken in relatie met de match tussen persoon en organisatie. Wel doet een werkgever er goed aan om de nieuwe werknemer(s) tijdens dit proces goed op de hoogte te brengen van de fases waaruit het proces bestaan en ze informatie te geven over de handelingen die ze gaan uitvoeren in hun functie. Ook doet de werkgever er goed aan om vanaf de eerste werkdag van de nieuwe werknemer een ervaren collega aan hem te koppelen die hem meeneemt in de processen en uitleg geeft over alle handelingen die hij moet doen. Dit zorgt voor positieve ondersteuning en daarmee voor tevredenheid en betrokkenheid bij de nieuwe werknemer. Ardts (2002) heeft op basis van zijn onderzoek een aantal praktische aanbevelingen ontwikkeld. Zo adviseert hij dat organisaties gestructureerde socialisatieprogramma’s moeten ontwerpen waarbij de nieuwe medewerkers voorzien worden van rolmodellen. Dit zou de aanpassing van de nieuwe werknemer bevorderen en de pro-activiteit verhogen. De manier waarop dit het beste gedaan kan worden is door een introductieprogramma te ontwerpen dat gericht is op een groep nieuwe medewerkers (collectief), die worden gescheiden van de huidige medewerkers van het bedrijf (formeel) en samen het programma doorlopen. Daarnaast moet het programma volgens een vaste, transparante volgorde verlopen (sequential) die vastgelegd zijn in een bij de nieuwe medewerker bekend tijdsschema (fixed). Ten slotte moet het introductieprogramma voorzien worden van rolmodellen (ervaren collega’s) waarvan de nieuwe medewerkers kunnen leren (serial).

Met betrekking tot de rol van de organisatie in het socialiseren van nieuwe werknemers blijkt dat het bieden van rolmodellen een belangrijker kenmerk van goede socialisatie is dan het bieden van structuur in dit proces (Ardts,2002; Cable & Parsons, 2001). Desalniettemin geeft ook het bieden van structuur in het socialisatieproces meer kans op succes in de socialisatie. Met betrekking tot de nieuwe medewerker blijkt dat het zelfbeeld dat hij van zichzelf heeft (eigen competentie) en het zoekgedrag naar informatie belangrijke voorspellers zijn van socialisatie (Ardts, 2002). Een positief zelfbeeld zorgt hierbij voor snellere socialisatie doordat de nieuwe werknemer eerder contacten legt, fouten durft te maken, vragen durft te stellen en zijn werk durft uit te voeren. Daarnaast zorgt zoekgedrag naar informatie ervoor dat de nieuwe werknemer sneller leert en daardoor ook sneller zijn functie kan uitvoeren.

Socialisatieprocessen zijn dus fundamenteel voor een goede match tussen persoon en organisatie (Ardts, 2002, Kim, Cable & Kim,2005). Het doel van socialisatie is volgens hen de centrale waarden overbrengen op de nieuwe werknemers en hen een raamwerk te verschaffen over hoe zij horen te reageren op de nieuwe werkomgeving. Daarnaast heeft het als doel om goed samen te kunnen werken met anderen werknemers. Wanneer socialisatie leidt tot een match tussen persoon en organisatie, zullen nieuwe werknemers eerder betrokken raken bij de organisatie en minder snel stoppen met het werk. Dit zorgt voor een grotere dienst van de werknemer voor het bedrijf. Werkgevers doen er goed aan de nieuwe werknemers op de hoogte te brengen van de indeling of fases waaruit het socialisatieproces bestaat en ze te informeren over de handeling die ze in hun functie gaan uitvoeren. Ook een ervaren collega die vanaf de eerste dag ondersteuning biedt aan de nieuwe werknemer en hem of haar uitleg geeft over de werkzaamheden is goed voor het socialisatieproces. Een werkgever kan hierbij een aantal dingen doen om het socialisatieproces van de werknemer goed te laten verlopen en hem kennis te laten maken met de organisatiecultuur. Het introductieproces moet vaststaand zijn en via een vaste volgorde verlopen, welke bekend is bij de werknemer. Het kan het beste in groepsverband gebeuren met aan aantal nieuwe medewerkers tegelijk. Daarnaast is de inzet van rolmodellen gewenst in de vorm van ervaren medewerkers van het bedrijf. Zij kunnen de nieuwe medewerkers klaarstomen voor het werken binnen de organisatie. Bij voorkeur dient dit te gebeuren in een situatie waarbij de medewerkers gescheiden zijn van de huidige medewerkers. Ten slotte dienen innovatieve werknemers ruimte te krijgen voor eigen initiatief en verantwoordelijkheid.

**2.1 Socialisatie bij werknemers met een beperking**

Naast deze algemene onderzoeken over socialisatieprocessen is er ook gericht onderzoek uitgevoerd naar socialisatie bij mensen met beperkingen. Uit deze kwalitatieve studies kwamen vier mogelijke barrières voor mensen met een beperking om succesvol te integreren in een nieuwe bedrijf. (Colella, 1994; Kulkarni & Lengnick-Hall, 2011). De barrières zijn: onrealistische verwachtingen van de werknemer met beperking, het ontwijken van de werknemer met beperking door collega’s, aardig gevonden willen worden en lage verwachtingen van collega’s. Socialisatieprocessen kunnen ervoor zorgen deze barrières verkleind worden. Volgens Mogendorff (2002) is aanpassing aan de omgeving de beste manier om barrières te verkleinen; socialisatie zorgt ervoor dat werknemers met een beperking kennis krijgen van de ongeschreven regels binnen een organisatie en zich hieraan kunnen aanpassen. De barrières en de invloeden op het socialisatieproces worden gepresenteerd in tabel 1.

*Tabel 1: Barrières bij de socialisatie van nieuwe werknemer met een beperking*

|  |  |
| --- | --- |
| Barrières bij: | Invloed op het socialisatieproces |
| Collega’s |  |
| Minder interactie met WMB | WMB heeft minder kansen om relaties op te bouwen met collega’s |
| Lage verwachtingen van de WMB | WMB wordt buitengesloten; veroorzaakt negatieve zichzelf waarmakende voorspellingen |
| Ontvangen voorkeursbehandeling door de WMB | Minder hulp aanbieden aan de WMB doordat ze de voorkeursbehandeling onterecht vinden |
| Leidinggevenden |  |
| Negatief voorbeeldgedrag richting de WMB | Ondergeschikten vinden dat de WMB anders behandeld moet worden |
| Lage verwachtingen van de WMB | WMB krijgt minder kansen om te laten zien wat hij kan en om zijn prestaties te verbeteren |
| Werknemer met beperking |  |
| Lage verwachtingen van zichzelf | WMB kan negatieve zichzelf waarmakende voorspellingen ontwikkelen |
| Bang zijn om hulp te vragen | WMB kan zijn eigen ontwikkeling verhinderen |
| Zelflimiterend gedrag | WMB kan ervoor kiezen om geen gebruik te maken van ontwikkelingsmogelijkheden |

Opmerking: WMB = werknemer met beperking

Overgenomen en vertaald naar het Nederlands van “socialization of people with disabilities in the workplace”, door M. Kulkarni & M.L. Lengnick-Hall, *Human resource management, 50,* p. 524,. Copyright 2011 door Wiley Periodicals, Inc.

Zoals te zien in de tabel hebben collega’s en leidinggevende veel invloed op een al dan niet succesvolle socialisatie van de werknemer met beperking. Het komt in de praktijk voor dat reguliere werknemers meer contact hebben met elkaar en minder met de werknemers met beperking, waardoor de werknemers met beperking minder kansen krijgen om relaties op te bouwen met hun collega’s (Mogendorff, 2002).Ook hebben ze vaak lage verwachtingen van deze werknemers. Daarnaast heerst het idee bij de reguliere werknemers dat werknemers met een beperking een voorkeursbehandeling krijgen vanuit de leidinggevenden. Deze barrières kunnen ervoor zorgen dat werknemers met beperkingen buitengesloten worden van sociale activiteiten op de werkvloer, zoals samen lunchen. Ook kan het ervoor zorgen dat de reguliere werknemers de werknemers met beperking minder snel willen helpen (Mogendorff, 2002). Ook de leidinggevende kan zorgen voor barrières. Doordat ook hij lage verwachtingen kan hebben van de werknemer met beperking, kan hij deze werknemer anders behandelen dan reguliere werknemers. Dit versterkt het idee van de reguliere werknemers dat de werknemer met beperking een voorkeursbehandeling krijgt. Tevens zorgen de lage verwachtingen van de leidinggevende ervoor dat de werknemer met beperking minder kansen krijgt om te laten zien wat hij kan en zijn prestaties te verbeteren (Mogendorff, 2002). Ten slotte zijn er ook barrières vanuit de werknemer met beperking zelf. Ook hij kan lage verwachtingen van zichzelf hebben. Daarbij komt dat deze werknemers vaak bang zijn om hulp in te schakelen en daardoor zelflimiterend gedrag vertonen. Dit verhindert zijn eigen ontwikkeling en kan ervoor zorgen dat de werknemer met beperking in een spiraal terecht komt waarin hij telkens bewijs krijgt dat zijn lage verwachtingen ‘kloppen’ (Mogendorff, 2002).

Mensen met een beperking zouden daarnaast meer taak gerelateerde bevelen krijgen en minder betrokken worden bij grappen en lol maken dan reguliere werknemers (Mogendorff, 2002). Ook worden ze minder betrokken bij niet-werk gerelateerde interacties tijdens het werk. Dit soort vooroordelen zouden door een socialisatieproces weggenomen kunnen worden, doordat de reguliere werknemers beter op de hoogte. Ook zou het zou kunnen dat werknemers zonder beperking minder interactie vertonen met werknemers met een beperking, wat zou kunnen komen doordat ze verwachten dat de werknemer met beperking minder capabel is in het uitvoeren van zijn werk (Mogendorff, 2002). Tegelijkertijd kan het zijn dat leidinggevenden de werknemer met beperking makkelijkere en minder uitdagende taken geeft uit aardigheid. Dit zorgt ervoor, zij het onbedoeld, dat de integratie van de werknemer wordt vertraagd. Het is dus van groot belang voor de werkgevers om de socialisatie van werknemers met een beperking met zorg te behandelen. In het algemeen beïnvloedt het socialisatieproces namelijk wat nieuwe werknemers leren, hoe zij zich voelen, wat voor werkrelaties zij opbouwen en hoe sterk deze relaties zijn, en daarmee de duurzaamheid van de arbeidsrelatie (Mogendorff, 2002).

Bovenstaande wijst er op dat socialisatieprocessen belangrijk zijn voor het realiseren van een duurzame arbeidsrelatie, zowel bij reguliere werknemers als bij werknemers met een beperking. Voor mensen met een beperking geldt dat de grootste invloed op succesvolle socialisatie vanuit de collega’s en de leidinggevende komt. Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson (2005) hebben onderzoek gedaan naar de invloed van deze twee groepen met daarbij ook de invloed van de functie die iemand uitvoert en de invloed van de organisatie als geheel. Deze vier vallen onder de noemer; person-environment fit, en beïnvloed de socialisatie van nieuwe werknemers.

**3 Person-environment fit**

De person-environment fit bestaat uit vier onderdelen (Kristof-Brown et. Al ,2005); person-organization fit (match tussen de werknemer en de organisatiecultuur), person-job fit (match tussen de werknemer en de functie-vereisten), person-group fit (match tussen de werknemer en zijn collega’s) en person-supervisor fit (match tussen de werknemer en de leidinggevende). Hieruit blijkt dat er naast de person-organization fit meerdere facetten zijn waarmee rekening gehouden moet worden. Een goede fit is belangrijk voor mensen. Zij die fit ervaren met de werkomgeving zijn meer tevreden met hun baan (Bretz & Judge, zoals geciteerd in Vianen, Shen & Chuang, 2010); (Cooper-Thomas, van Vianen & Anderson, 2004; Jansen & Kristof-Brown, 2006), zijn meer betrokken bij de organisatie (Cable & Judge, 1996) en presteren beter (Lauver & Kristoff-Brown, 2001). In dit onderzoek zal geen aandacht worden besteed aan de person-job fit. Hiervoor is gekozen omdat dit onderzoek zich richt op de zachte factoren. Het aanpassen van functies valt hier niet onder.

**3.1 Person-organization fit**

In 1984 werd de Theory of Work Adjustment ontwikkeld (Dawis & Lofquist). Volgens het model is ‘work adjustment’, oftewel aanpassing aan de werkomgeving, het proces van het bereiken van correspondentie, waaronder verstaan wordt: de mate waarin de eisen van de omgeving en het individu overeenkomen. Aanpassing aan de werkomgeving kan herkend worden aan de tevredenheid van het individu met de werkomgeving en door de tevredenheid van de werkomgeving met het individu. Deze tevredenheid resulteert in een duurzame arbeidsverhouding, wat voorspeld kan worden door de correspondentie tussen de persoonlijkheid van het individu en de werkomgeving.

Het model wordt ook wel de person-environment correspondence theory genoemd (Winter, 2009). Volgens Winter (2009) zegt het model dat hoe meer de vaardigheden van het individu (zoals kennis, attitude, ervaring, gedrag) corresponderen met de eisen van zijn rol en verwachtingen vanuit de organisatie, hoe groter de kans is dat het individu zijn taken goed uitvoert en dat hij of zij tevreden is over zijn of haar rol. Tegelijkertijd geldt dat hoe meer de beloningen aansluiten bij de waarden van het individu, hoe meer tevredenheid hij of zij zal ervaren. Er zijn in het model zes belangrijke waarden die individuen zoeken om tevredenheid te ervaren in een organisatie (Dawis & Lofquist, 1984). Deze zes hebben allemaal betrekking op de omstandigheden zoals die in de organisatie aanwezig zijn. De eerste waarde is prestatie; binnen de organisatie wil men omstandigheden die prestaties en vooruitgang aanmoedigen. De tweede is comfort; de omstandigheden moeten ervoor zorgen dat er weinig tot geen stress wordt ervaren. Ten derde is men op zoek naar status en dienen de omstandigheden te voorzien in de mogelijkheid om erkenning en prestige te krijgen. De vierde waarde is altruïsme, gevolgd door veiligheid. De omstandigheden moeten bijdragen een eendracht en de mogelijkheid om anderen te helpen en moeten daarnaast zorgen voor voorspelbaarheid en stabiliteit. De laatste waarde is autonomie; de omstandigheden moet ervoor zorgen dat persoonlijke controle en initiatief verhoogd worden.

De mate van tevredenheid wordt gezien als voorspeller van hoe waarschijnlijk het is dat iemand een baan zal behouden, er succesvol in is en voortgang boekt. De theorie houdt rekening met het feit dat de correspondentie tussen de persoon en de omgeving niet altijd vlekkeloos verloopt. Het is zeldzaam dat de persoon zich in de nieuwe omgeving meteen helemaal op zijn gemak voelt en precies binnen deze omgeving past. En zelfs een goede correspondentie kan na verloop van tijd veranderen. Het is mogelijk dat de vaardigheden van de werknemer zich in een grote mate ontwikkelen en ze het niveau van de huidige baan ontgroeien. Ook kan het zijn dat de prioriteiten van de werknemer veranderen door omstandigheden en verplichtingen buiten het werk. Daarnaast kan de baan zelf of de beloningen veranderen. De flexibiliteit van de persoon of van de omgeving zal de doorslag geven tot in welke mate de correspondentie tussen beiden kan ontbreken. Interne factoren, zoals persoonlijkheid en organisatiecultuur, zullen de mate van flexibiliteit beïnvloeden. Ook externe factoren, zoals de beschikbaarheid van andere opties, zullen invloed hebben.

Wanneer de mate van het ontbreken van correspondentie groot is, zal er vaak aanpassing in een bepaalde vorm plaatsvinden (Dawis & Lofquist, 1984). Er zijn twee vormen van aanpassing. De eerste is actieve aanpassing door het individu. Dit houdt in dat de werknemer (het individu) zijn werkomgeving gaat proberen aan te passen binnen zijn eigen functie. Hij zal wellicht zoeken naar een andere invulling van zijn huidige baan, en daardoor de eisen die aan gedrag worden gesteld, om hun vaardigheden beter tot uiting te laten komen. Het is ook mogelijk dat ze proberen de beloningen die ze krijgen voor het werk dat ze doen te veranderen, een betere werkomgeving te creëren of een grotere verantwoordelijkheid aan zichzelf toe te kennen. Actieve aanpassing van de werkomgeving kan inhouden dat de vaardigheden van het individu veranderd worden door training. Ook kan het betekenen dat geprobeerd wordt de waarden of verwachtingen van het individu te veranderen. De tweede vorm van aanpassing is reactieve aanpassing. Dit houdt in dat het individu probeert zijn eigen gedrag of persoonlijke prioriteiten te veranderen om het beter aan te laten sluiten bij de omgeving. Tegelijkertijd kan de omgeving de verantwoordelijkheden horende bij een baan veranderen om beter aan te sluiten bij de kernkwaliteiten van het individu. Ook kunnen de beloningen veranderd worden om te zorgen voor een grotere tevredenheid van het individu met de functie. Wanneer het individu of de omgeving niet langer aanpassingen wil doen, zal de werknemer ontslagen worden of zelf ontslag nemen. Wanneer dit gebeurt, hangt af van de vastberadenheid om aanpassing te bereiken voordat dit opgegeven wordt.

De person-organization fit is van groot belang voor het tot stand brengen van tevredenheid met het werk, flexibiliteit en betrokkenheid bij personeel(Cable & Parsons, 2001, Kristof-Brown et. al, 2005), waardoor nieuwe werknemers minder snel de intentie hebben te stoppen met werken voor de organisatie (Ardts, 2002). Het concept ‘person organization fit’ kan teruggeleid worden naar de zogeheten ‘attraction-selection-attrition’, oftewel ASA (Maanen & Schein, 1977), dat suggereert dat individuen en organisaties elkaar aantrekken doordat ze dezelfde waarden en doelen hebben. Onderzoek wijst er op dat sollicitanten zelf organisaties selecteren waarmee zij denken een goede fit te hebben (Cable & Judge, 1996) en dat de mensen die sollicitanten interviewen rekening houden met de verwachte person-organization fit wanneer ze iemand aannemen en evalueren. Dit gebeurt door te kijken naar het bedrijfsprofiel en dit te vergelijken met de sollicitant. Hierbij blijkt het vooral belangrijk te kijken naar de waarden van de sollicitant en wat hij of zij als wenselijk beschouwt en dit te vergelijken met wat er in de organisatie leeft (Schoonman, 2012).

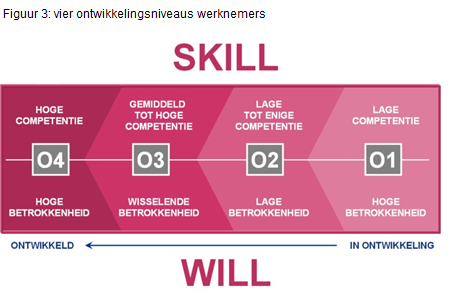
## 

**3.2 Person group-fit**

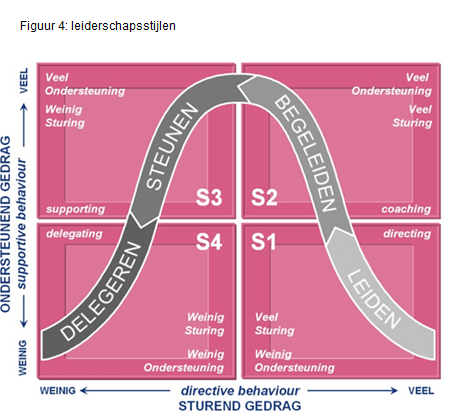
Naast de person-organization fit zijn er de person-group fit en de person-supervisor fit. De person-group fit betreft de mate waarin het individu overeenkomsten vertoont met zijn of haar collega’s en het goed met hen kan vinden op het gebied van normen, waarden en persoonlijkheidseigenschappen en het goed met hen kan vinden. Er wordt onderscheidt gemaakt in oppervlakte- en diepteniveau om te bepalen of er sprake is van een fit tussen beide partijen (Milliken & Martins, zoals geciteerd in Kristof-Brown et. al, 2005; Price & Bell, zoals geciteerd in Kristof-Brown et. al, 2005). Het oppervlakteniveau betreft variabelen die zichtbaar zijn, zoals geslacht, leeftijd en etnische afkomst. Het diepteniveau omvat zaken als het karakter, waarden, normen en doelen en heeft de meeste invloed op de mate van fit. Hoe meer deze zaken overeenkomen met collega’s, hoe groter het saamhorigheidsgevoel zal worden en hoe beter de werknemers het met elkaar kunnen vinden. Dit is bevorderlijk voor de person-group fit. Er blijkt een relatie te bestaan tussen de person-group fit en de prestaties van de werknemers, zowel individueel als groepsgewijs (Kristof-Brown et. al, 2005). Dat is de reden dat een slechte person-group fit ervoor kan zorgen dat het dienstverband van een medewerker wordt beëindigd door de werkgever (McElroy, Morrow en Rude, 2001). Hoewel het duidelijk is dat het belangrijk is om rekening te houden met een de person-group fit, blijkt niet uit de literatuur dat de werkgever hier direct invloed kan uitoefenen.

**3.4 Person-supervisor fit**

De person-supervisor fit is van groot belang voor de resultaten van de werkrelatie tussen werknemer en leidinggevende (Kristof-Brown et. al, 2005). Het gaat bij deze fit om in welke mate deze twee overeenkomsten vertonen in waarden, persoonlijkheid en doelen. Wanneer de person-supervisor fit goed is, zal dit invloed hebben op de werkhouding en werktevredenheid van de werknemer, welke in dat geval hoog zullen zijn. Is er een slechte fit, dan zal er een hogere ontevredenheid zijn, welke kan samenhangen met een keuze om de organisatie te verlaten. Maar hoe kan een werkgever invloed uitoefenen op deze fit? Tegenwoordig is er geen eenduidige ideale leiderschapsstijl (Bloemers & Hagedoorn, 2010). Om een succesvol leider te zijn moet er rekening gehouden worden met veel situationele factoren, zoals de medewerker, de omgeving, de taak en de leidinggevende zelf. Volgens Hersey en Blanchard (zoals geciteerd Bloemers & Hagendoorn, 2010) is effectief leiderschap vooral afhankelijk van de aard van de medewerker. Dit wordt door hen taakvolwassenheid genoemd en bestaat uit twee componenten, namelijk de bekwaamheid van de medewerker (is de medewerker in staat zijn taak te vervullen?) en bereidheid van de medewerker (wil de medewerker zijn taak uitvoeren en acht hij zichzelf hiervoor bekwaam genoeg?). Een leidinggevende zou rekening moeten houden met het stadium van taakvolwassenheid waarin een medewerker verkeerd. Om dit te realiseren zal hij een goed beeld moeten hebben van het betreffende stadium. Volgens Nieuwenhuis (2010) is er geen vaste manier om achter dit stadium te komen. Wel kan de leidinggevende een aantal vragen aan zichzelf stellen om een beter beeld van het stadium te krijgen. Ten eerste kan hij zichzelf de vraag stellen wat het specifieke doel of taak van de werknemer is. Vervolgens zal hij moeten kijken in hoeverre de kennis en vaardigheden ontwikkeld zijn om de taak uit te voeren en het doel te behalen. Daarna kan hij zichzelf afvragen hoe gemotiveerd, geïnteresseerd en enthousiast de werknemer is om het doel te behalen. Ten slotte moet hij een inschatting maken van de mate waarin de werknemer zelfverzekerd en overtuigd is voor het doel en voor zijn taak. Aan de hand daarvan moet hij de werknemer in één van de vier ontwikkelingsniveaus plaatsen. In figuur drie worden deze ontwikkelingsniveaus gepresenteerd.



Wanneer de werkgever zijn werknemer in één van deze ontwikkelingsniveaus heeft geplaats, kan hij zijn leiderschapsstijl daaraan aanpassen. In figuur vier worden de vier leiderschapsstijlen gepresenteerd



De leiderschapsstijl S1 (leiden) houdt in dat de leidinggevende met name taakgericht leiding geeft. Deze stijl is geschikt bij werknemers die vrij onbekwaam en onzeker of ongemotiveerd zijn. Zij hebben namelijk instructies nodig om het werk goed uit te kunnen voeren.

Bij leiderschapsstijl S2 (begeleiden) vertoont de leidinggevende zowel taakgericht als persoonsgericht gedrag. Dit is goed wanneer een werknemer onbekwaam is, maar wel erg gemotiveerd. Een dergelijke werknemer heeft veel instructie nodig, maar heeft ook behoefte aan ondersteuning en een goede verstandhouding met zijn leidinggevende. Door effectieve communicatie blijft de werknemer gemotiveerd en leert hij veel.

De leiderschapsstijl S3 (steunen) is vooral persoonsgericht. De leidinggevende houdt zich in dit geval vooral bezig met het ondersteunen van de medewerkers en zorgt hierbij voor een prettige sfeer. Dit is vooral van toepassing op werknemers die wel bekwaam, maar nog onzeker van zichzelf of ongemotiveerd zijn. In plaats van instructies hebben zij meer aanmoediging en aandacht nodig.

Bij leiderschapsstijl S4 (delegeren) houdt de leidinggevende zich minimaal bezig met de werknemer, zowel op taakgericht als persoonsgericht gebied. Dit is goed bij medewerkers die bekwaam, zelfverzekerd en gemotiveerd zijn.

Mensen met een arbeidsbeperking hebben een aantal overeenkomstige behoeften met elkaar wanneer gekeken wordt naar de omstandigheden op de werkvloer (Bakker, de Visser, van Velzen, van Haefte & Engelen, 2008). Zo zouden zij het liefst werken in een veilige, sociale en voorspelbare werkomgeving waarin zij het gevoel hebben gerespecteerd te worden en vinden zij het prettig om extra bevestiging te ontvangen vanuit leidinggevende en collega’s. Volgens Bakker et. al (2008) hebben zij daarnaast de behoefte om duidelijk uitleg te krijgen over de taken die ze moeten uitvoeren. Ze hebben moeite met dingen onthouden en bereiken het beste resultaat wanneer alles stap voor stap aan hen aangeboden wordt. Ook is het belangrijk dat er tijd en ruimte wordt geboden voor het uiten van emoties door de werknemer met beperking (Kirsh, 2000). Zij ervaren vaker dan mensen zonder beperking problemen met het gescheiden houden van thuis en privé.

Het blijkt dus dat de werkgever invloed kan hebben op de person-supervisor fit door de leidinggevenden in zijn organisatie situationeel leiderschap aan te leren en rekening te laten houden met de overeenkomstige behoeften die mensen met een arbeidsbeperking hebben. Wanneer de leidinggevenden beter kunnen inspelen of die behoeften, zal een hogere mate van person-supervisor fit ontstaan en de tevredenheid bij de werknemer met beperking toenemen.

**Discussie**

In dit literatuuronderzoek werd onderzocht welke strategieën die werkgevers toepassen voor socialisatie effectief lijken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Hierbij werd in het bijzonder gekeken naar de rol van zachte factoren, waarbij gedacht kan worden aan organisatiecultuur en person-organization fit.

Uit het literatuuroverzicht komt naar voren dat werkgevers rekening moeten houden met de verschillen tussen werknemers wanneer gekeken wordt naar de socialisatie. Veel handelingen zijn universeel, maar werknemers met een beperking hebben wel bepaalde overeenkomstige behoeften waar extra rekening mee moet worden gehouden. De socialisatie begint met een introductieprogramma dat gericht is op het inwerken van de nieuwe medewerker. Een introductieprogramma werkt het beste wanneer het afgestemd is op de persoonlijke wensen van een werknemer. Deze wensen kunnen achterhaald worden door vragenlijsten af te nemen. Hiervoor zouden de door Ardts (2002) ontwikkelde vragenlijsten kunnen worden ingezet. Werknemer kunnen deze vragenlijsten invullen voordat zij hun eerste dag beginnen, zodat het introductieprogramma afgestemd kan worden op de individuele wensen. Daarnaast is het nuttig om de hulp van een jobcoach in te zetten. Deze mensen ondersteunen de werknemer met beperking en helpen hem of haar bij het ontdekken van de functie, wennen aan de nieuwe omgeving en het behouden van de baan, wat bijdraagt aan de socialisatie van de werknemer. Een goede beginperiode met een goede socialisatie verkleint de kans dat een werknemer (met beperking) vroegtijdig de organisatie verlaat. Het verschaft de werknemer een raamwerk over hoe zij horen te reageren op de nieuwe werkomgeving en laat hem of haar kennis maken met de centrale waarden binnen de organisatie. Wanneer centrale waarden worden opgepikt door de nieuwe werknemer wordt hij onderdeel van de organisatie doordat hij dezelfde kenmerken vertoont als zijn collega’s, met als gevolg acceptatie door collega’s en een beter socialisatie doordat de werknemer opgenomen wordt in de groep. Daarnaast zorgt het ervoor dat de werknemer een betere person-organization fit ervaart, een belangrijk onderdeel van de person-environment fit. Een goede person-organization fit is belangrijk omdat het zorgt voor meer betrokkenheid bij de organisatie en werknemers zullen daardoor minder snel de intentie hebben om te stoppen. Ook zorgt het voor tevredenheid met het werk en flexibiliteit.

De werkgever kan het socialisatieproces dus positief beïnvloeden. Dit kan hij doen door rekening te houden met de (overeenkomstige) behoeftes van werknemers met een beperking en het introductieprogramma daaraan aan te passen. Het blijkt dat een introductieprogramma het beste werkt wanneer het aan een aantal voorwaarden voldoet. Het programma moet vaststaand zijn en via een vaste volgorde verlopen, welke bekend is bij de werknemer. Het kan beter in groepsverband gebeuren, met andere nieuwe werknemers, dan individueel. Daarnaast kan hij een jobcoach inzetten die de werknemer met beperking ondersteunt in zijn nieuwe taak en in de nieuwe omgeving. Ook is de inzet van rolmodellen gewenst, in de vorm van ervaren medewerkers van het bedrijf, omdat zij de nieuwe werknemers kunnen informeren over hoe het is binnen de organisatie. Dit kan het beste gebeuren in een situatie waarbij de nieuwe werknemers gescheiden zijn van andere huidige werknemers. Wanneer de nieuwe werknemers aan het werk gaan, is het socialisatieproces nog niet voorbij. Voor werknemers met een beperking geldt dat de grootste invloed op succesvolle socialisatie vanuit de collega’s en leidinggevende komt. Daar komen de person-group fit en person-supervisor fit in beeld. Helaas blijkt uit dit literatuuroverzicht niet dat de werkgever direct invloed kan uitoefenen op de person-group fit. Hij kan echter wel dingen doen om de person-supervisor fit positief te beïnvloeden. Dit kan hij doen door de leidinggevenden binnen het bedrijf situationeel leiderschap aan te leren door middel van training. Wanneer leidinggevenden de leiderschapsstijl die zij hanteren kunnen aanpassen aan de mate van zekerheid en bekwaamheid van de werknemers, zorgt dit voor een hogere waardering en fit tussen werknemer en leidinggevende. Daarnaast moet de leidinggevende op de hoogte zijn van de overeenkomstige behoeften die gelden voor vrijwel alle werknemers met een beperking en hier rekening mee houden. Ook dit zal zorgen voor een hogere person-supervisor fit.

Hoewel er veel onderzoek is gedaan naar de person-organization fit, geldt dit niet voor de person-group- en supervisor fit. Er zijn weinig tot geen onderzoeken die deze twee laatste begrippen afzonderlijk van andere begrippen behandelen. Ze komen voor in vele verslagen van person-organization fit en socialisatie, maar de resultaten blijven vrijwel altijd beperkt tot uitleg van het begrip en correlatie met de andere fits, op een enkele uitzondering na. Zo blijkt uit een onderzoek naar de correlatie tussen de verschillende fits (Kristof-Brown et. al, 2005) dat person-organization een gemiddelde samenhang vertoont met person-group fit (.39) en person-supervisor fit (.33)De conclusies die in dit verslag voor de person-group fit en de person-supervisor fit worden getrokken, zijn om deze reden vervolgonderzoek waard. Er moet dieper ingegaan worden op deze fit om vorig onderzoek te onderbouwen. Hoewel situationeel leiderschap en het aanpassen aan de behoeften van de werknemer een goede start is, moet toekomstig onderzoek zich richten op wat een werkgever nog meer kan doen om te zorgen dat de relatie tussen leidinggevenden en werknemers met een beperking goed is en blijft. Zeker omdat de grootste invloed op een duurzame arbeidsrelatie bij mensen met een beperking komt vanuit onder andere de leidinggevende. Om dezelfde reden is het erg belangrijk dat er onderzoek wordt gedaan naar hoe de werkgever de person-group fit kan beïnvloeden. Gezamenlijke introductieprogramma’s en trainingen verhogen het saamhorigheidsgevoel bij reguliere werknemers, maar er is geen onderzoek dat antwoord tracht te geven op de vraag hoe dit in zijn werk gaat bij werknemers met een beperking. Hierover is in het algemeen niet veel onderzoek gedaan. Veel is bekend over de person-organisation fit en socialisatie van werknemers. Ook is bekend dat werknemers met beperking bepaalde behoeftes hebben waar werkgevers rekening mee dienen te houden. Maar de vraag naar de manier waarop zij dit het beste combineren lijkt niet beantwoord te worden in huidig onderzoek.

Toekomstig onderzoek zal dus een link moeten leggen tussen de bekende literatuur over de gehele person-environment fit en de behoeften van werknemers met een beperking, zodat in de toekomst ook werknemers met een beperking een duurzame arbeidsrelatie kunnen opbouwen met hun werkgever. Hierbij is niet alleen socialisatie van de werknemer met beperking belangrijk. Ook het verkleinen van de barrières en vooroordelen vanuit collega’s/leidinggevenden zullen aangepakt moeten worden. Er lijkt op dit moment vooral een idee te heersen dat de werknemers met beperking geen volwaardige collega’s zijn of kunnen worden.

In het veldonderzoek zullen een aantal zaken meegenomen worden uit dit literatuuronderzoek. Zo zullen de interviews gericht worden op de introductieprogramma’s die de werkgevers hanteren. Ook zal gekeken worden hoe zij de werknemers socialiseren en bekend maken met de zachte factoren binnen de organisatie; de cultuur. Daarnaast wordt rekening gehouden met de vooroordelen die reguliere werknemers hebben met betrekking tot werknemers met een beperking en zal onderzocht worden of deze in de praktijk ook aanwezig zijn. Ten slotte zal onderzocht worden hoe de relatie is tussen de werknemers met beperking en hun collega’s en leidinggevende(n). Omdat blijkt dat de grootste invloed op succesvolle socialisatie vanuit deze twee groepen komt, zal hier extra aandacht aan besteed worden in relatie met een duurzame arbeidsrelatie.

**Succesvol werken met een beperking: Veldonderzoek**

Onderzoek naar de succesfactoren vanuit de werkgever bij het succesvol plaatsen van werknemers met een beperking

Afstudeerdocent: Kazimier Helfenrath

In opdracht van: Lectoraat duurzaam werken, Fontys Hogescholen Eindhoven

**Succesvol werken met een beperking: Veldonderzoek**

Onderzoek naar de succesfactoren vanuit de werkgever bij het succesvol plaatsen van werknemers met een beperking

Afstudeerdocent: Kazimier Helfenrath

In opdracht van: Lectoraat duurzaam werken, Fontys Hogescholen Eindhoven

26-05-2014

Studentnummer: 2170824

4Fontys Hogeschool HRM en Psychologie

Toegepaste Psychologie

Afstudeerdocent: Kazimier Helfenrath

Begeleider opdrachtgever: Harry Michon

Openbaar

# Inleiding

Het is belangrijk voor mensen met een arbeidsbeperking om geplaatst te worden bij een werkgever en

een betaalde baan te hebben. Werk zorgt voor inkomen, sociale contacten en ook sociaal aanzien

(Campen & Cardol, 2007,Michon, 2012). Mensen met een arbeidsbeperking krijgen via het UWV een

SW-indicatie. Zij komen daardoor terecht in de SW-sector, wat staat voor Sociale Werkvoorziening

(UWV, 2014), en vallen vanaf dat moment onder de Wet Sociale Werkvoorziening (WSW). Deze wet

maakt het mogelijk dat mensen met een arbeidsbeperking werk kunnen doen dat bij hun

mogelijkheden past. Van een arbeidsbeperking is volgens het UWV (2014) sprake als iemand niet

zelfstandig in een gewone baan kan functioneren. De beperking van deze mensen kan zowel

lichamelijk, als psychisch, als verstandelijk zijn. Werk hebben en het participeren in de samenleving

hangt samen met een betere ervaren gezondheid en geluk.

Het lectoraat duurzaam werken van de Fontys Hogeschool te Eindhoven doet onderzoek naar

factoren die kunnen bijdragen aan het bewerkstelligen van duurzame arbeidsrelaties tussen

werkgevers en werknemers met een arbeidsbeperking. In onderzoek naar deze factoren is tot nu toe

vooral gericht op de invloed van de werknemers zelf en van de professionals die hen ondersteunen bij

het vinden en behouden van een baan (Michon, 2013). Om deze reden is het lectoraat benieuwd naar

factoren die werkgevers kunnen beïnvloeden.

In dit veldonderzoek wordt om deze reden verder gegaan op de antwoorden die in het

literatuuronderzoek zijn gevonden. Waar in het literatuuronderzoek gezocht werd naar effectieve

strategieën voor socialisatie vanuit werkgevers voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, zal

in het veldonderzoek onderzocht worden of de resultaten overeenkomen met de praktijk. Uit het

literatuuronderzoek is gebleken dat voor een goede socialisatie een aantal zaken erg belangrijk zijn.

Hierbij valt te denken aan een gedegen introductiebeleid/programma en socialisatie van de

werknemer. Er zal aandacht moeten worden besteed aan de match tussen persoon en organisatie op

het gebied van normen, waarden en doelen. Daarnaast zal gekeken moeten worden of de persoon

past in het team van directe collega’s en of hij op het gebied van persoonlijkheid past bij zijn mentor

Naast deze begrippen is het van groot belang dat de werkgever rekening houdt met het feit dat de werknemers een arbeidsbeperking hebben. Er blijken daarnaast een aantal overeenkomstige behoeften te zijn waarop ingespeeld moet worden (Bakker, de Visser, van Velzen, van Haefte & Engelen, 2008). Zo zouden zij het liefst werken in een veilige, sociale en voorspelbare werkomgeving waarin zij het gevoel hebben gerespecteerd te worden en vinden zij het prettig om extra bevestiging te ontvangen vanuit mentor en collega’s. Volgens Bakker et. al (2008) hebben zij daarnaast de behoefte om duidelijk uitleg te krijgen over de taken die ze moeten uitvoeren. Ze hebben moeite met dingen onthouden en bereiken het beste resultaat wanneer alles stap voor stap aan hen aangeboden wordt. Ook is het belangrijk dat er tijd en ruimte wordt geboden voor het uiten van emoties door de werknemer met beperking (Kirsh, 2000). Zij ervaren vaker dan mensen zonder beperking problemen met het gescheiden houden van thuis en privé. Veel kinderen met mentale beperkingen komen daarbij uit moeilijke gezinnen. Vandaar dat extra aandacht hiervoor gewenst is. Ook is het van belang te kijken naar individuele wensen met betrekking tot het introductieprogramma (Ardts, 2002). Een dergelijk programma moet afgestemd worden op die wensen, al is er wel een gouden standaard die in het algemeen de beste resultaten oplevert (Ardts, 2002). Het programma moet vaststaand zijn en via een vaste volgorde verlopen, welke bekend is bij de werknemer. Het kan beter in groepsverband gebeuren, met andere nieuwe werknemer, dan individueel. Ook is de inzet van rolmodellen gewenst, in de vorm van ervaren medewerkers van het bedrijf, omdat zij de nieuwe werknemers kunnen informeren over hoe het is binnen de organisatie. Dit kan het beste gebeuren in een situatie waarbij de

nieuwe werknemer gescheiden zijn van andere huidige werknemers. Voor werknemers met een

arbeidsbeperking is het daarnaast goed om als werkgever een jobcoach in te zetten die hen

ondersteuning biedt en gebruik te maken van rolmodellen in de vorm van ervaren collega’s. Al het

bovenstaande heeft als doel een goede person-organization fit te bewerkstelligen. Deze is van groot

belang voor het tot stand brengen van tevredenheid met het werk, flexibiliteit en betrokkenheid bij

personeel, wat ervoor zorgt dat nieuwe werknemers minder snel de intentie hebben te stoppen met

werken. (Cable & Parsons, 2001; Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Uit de literatuur blijkt

dat daarnaast dat de grootste invloed op tevredenheid bij werknemers met een beperking komt vanuit

de collega’s (person-group fit) en de leidinggevende(n) (person-organization fit) (Colella, 1994;

Kulkarni & Lengnick-Hall, 2011). Omdat in dit onderzoek gekeken wordt naar de rol van de

werkgever, zal er niet in worden gegaan op de person-job fit. De keuze hiervoor is ontstaan doordat

er in dit onderzoek gericht wordt op de zachte factoren. Aanpassing van de functie sluit hier niet bij

aan. Wel wordt er in dit veldonderzoek gekeken naar wat de werkgever doet om de invloed van

leidinggevende zo positief mogelijk te maken. Een goede person-supervisor fit zorgt namelijk voor een

goede werkrelatie tussen werknemer en leidinggevende (Kristof-Brown et. al, 2005).

Uit de theorie blijkt dat er geen eenduidige ideale leiderschapsstijl is (Bloemers & Hagedoorn, 2010),

maar dat een leidinggevende zijn stijl aan moet passen aan de bekwaamheid (kwaliteit) en bereidheid

van de werknemer (motivatie) (Hersey & Blanchard, zoals geciteerd in Bloemers & Hagedoorn, 2010)

Afhankelijk van deze twee componenten dient de leidinggevende een bepaalde leiderschapsstijl te

vertonen die aansluit bij het stadium waarin de werknemer verkeert. In het veldonderzoek zal gekeken

worden of er in de praktijk ook daadwerkelijk iets gebeurd aan het trainen van leidinggevenden om

hen zich aan te laten passen aan de werknemer. De vraag voor het veldonderzoek is dus welke

socialisatietactieken die werkgevers toepassen bijdragen aan een succesvolle, duurzame

arbeidsrelatie bij mensen met een arbeidsbeperking? Om deze vraag te beantwoorden zal in het

veldonderzoek gekeken worden wat werkgevers doen met betrekking tot socialisatie van de

werknemers en het bewerkstelligen van een goede person-organization, person-supervisor fit en

person-group fit.

# 

# Methode

Dit veldonderzoek gaat in op de vraag welke socialisatietactieken die werkgevers gebruiken effectief zijn bij het realiseren van duurzame arbeidsrelaties met werknemers met een beperking. Het doel van het onderzoek is om succesfactoren te ontdekken die deze arbeidsrelaties duurzaam maken. In deze kwalitatieve studie worden werkgevers naar hun ervaringen gevraagd middels semigestructureerde interviews. In deze methoden paragraaf zal worden ingegaan op de respondenten, procedure, het gebruikte materiaal en de analyse.

**Respondenten**

Er zijn in totaal 12 respondenten geïnterviewd. Zij zijn allemaal mensen die ofwel direct leidinggevende zijn, ofwel leidinggevenden hebben aangesteld voor de begeleiding van de werknemers met beperking. Zij zijn op basis van een aantal criteria geselecteerd. Er is hierbij geselecteerd op een divers aanbod van respondenten wat betreft het aantal werknemers met beperking dat bij hen in dienst is. Er zijn negen werkgevers benaderd die één tot vijf werknemers met beperking in dienst hebben. Daarnaast zijn er drie werkgevers die tussen de acht en de vijfendertig werknemers met beperking in dienst hebben. Ook is er gericht op verschillende bedrijven wat betreft de branche waarin zij werkzaam zijn. Zo zijn er een zes productiebedrijven benaderd. Dit soort bedrijven beslaat meer dan de helft van de respondenten doordat in de praktijk veel werknemers met beperking in dit soort bedrijven werkzaam zijn. Naast de zes productiebedrijven zijn er zes verschillende branches benaderd: een vrijwilligersorganisatie, een cateringbedrijf, een overheidsbedrijf, een koffieautomatenbedrijf, een aanbieder voor internet en televisie en ten slotte een tuincentrum Hiervoor is gekozen omdat op deze manier een representatiever beeld kan worden geschetst van de praktijk in het algemeen. De respondenten die aan dit onderzoek participeerden varieerden in leeftijd tussen de 29 en de 69. De gemiddelde leeftijd ligt op 47. De verdeling tussen man en vrouw is tien mannen en twee vrouwen. Zij ontvingen voor hun deelname geen beloning.

**Procedure**

Het contact met de deelnemers is gelegd via drie SW-organisaties: Weener XL uit ’s-Hertogenbosch, Ergon uit Eindhoven en WSD uit Boxtel. De contactgegevens van deze drie SW-organisaties zijn verkregen via het Lectoraat Duurzaam Werken van de Fontys Hogeschool te Eindhoven. Na telefonisch contact is er een afspraak gemaakt voor een gesprek om te bekijken wat de mogelijkheden waren bij deze organisaties. Zij hebben vervolgens contactgegevens van werkgevers gegeven die lieten weten open te staan voor een interview met betrekking tot de werknemer(s) met beperking die zij in dienst hebben. Na contact te hebben gelegd met de respondenten zijn er tijdens individuele afspraken semigestructureerde interviews afgenomen, welke varieerden in tijd tussen de 25 en de 50 minuten. Deze interviews zijn allen gehouden op locatie bij de respondenten. Acht van de twaalf interviews zijn gehouden in aparte ruimtes, drie interviews zijn gehouden in een kantine en één interview in een openbare ruimte voor flexwerkers. Er is tijdens de interviews aan de hand van een topiclijst gericht op de socialisatie van een werknemer met beperking, de person-organization fit, de person-group fit, barrières voor socialisatie en de person-supervisor fit. Deze topiclijst is te vinden in bijlage 3.

De respondenten ontvingen geen instructies alvorens het interview werd afgenomen. Aan het begin van elk interview is uitleg gegeven over het doel van het onderzoek en het doel van het interview.

**Materiaal**

Er is voor de afname van de interviews geen gebruik gemaakt van een vaststaande vragenlijst. Omdat het semigestructureerde interviews zijn, is slechts gebruik gemaakt van topics zoals weergegevens in de topiclijst uit bijlage 1. De topics zijn gebaseerd op gevonden theorie in het literatuuronderzoek. In bijlage 1 wordt de keuze uitgebreid verantwoord. Wel zijn er op papier een aantal hulpvragen meegenomen voor het geval het interview vastliep. Ook deze hulpvragen zijn te vinden in de topiclijst, bijlage 1. Naast deze topiclijst is gebruik gemaakt van een mobiele telefoon om geluidsopnames van de interviews te maken. Hiervoor is toestemming gevraagd aan de respondenten. Vervolgens zijn de geluidsopnames op een laptop geplaats. Met een mediaspeler zijn deze vertraagd teruggeluisterd en getranscribeerd en/of samengevat. De transcripten en samenvattingen zijn te vinden in bijlage 4.

**Analyse**

De analyse heeft plaatsgevonden aan de hand van de transcripten en samenvattingen, welke gecodeerd zijn. In bijlage 5 is een uitgebreid analyseplan te vinden waarin de stappen van het analyseren worden behandeld. Het coderen heeft geresulteerd in een codeboom, welke te vinden is in bijlage 6.

# Resultaten

Uit het onderzoek komt naar voren dat de werkgevers over het algemeen een eenduidige invulling geven aan de socialisatie van werknemers met een beperking. Hoewel er vele overeenkomsten zijn, zijn er op een aantal vlakken verschillen. Deze verschillen zijn vooral te vinden in de intensiteit, de manier en de duur van de begeleiding. Daarnaast zijn er ook verschillen opgemerkt tussen bedrijven wanneer het aankomt op het voorbereiden van reguliere werknemers wanneer er een werknemer met beperking in de groep komt. Deze verschillen zullen later aan bod komen.

**Socialisatie**

Alle respondenten gaven aan dat de arbeidsrelaties tussen het bedrijf waarin zij werken en de werknemers met beperking duurzaam zijn. Zo is er een respondent die aangeeft al vijf jaar een werknemer met beperking in dienst te hebben. Een andere respondent heeft een aantal werknemers met beperking die al tien jaar in dienst van het bedrijf zijn. Een derde respondent werkt al vijftien jaar succesvol samen met een werknemer met beperking. De socialisatie van de werknemers is bij alle respondenten vergelijkbaar, maar niet identiek. In de meeste gevallen wordt de eerste dag van de nieuwe werknemer begonnen met een moment van samenzitten met de leidinggevende. Dit moment wordt gebruikt om nog eens wat nader kennis te maken. Het doel is om de werknemer op zijn gemak te stellen en rustig aan de eerste dag te beginnen. Een aantal respondenten gaat tijdens dit gesprek al in op de werkzaamheden die de werknemer zal gaan doen. Het overgrote deel wacht hier echter mee tot na het gesprek. Alle respondenten nemen ergens gedurende de eerste dag de regels van het bedrijf door met de nieuwe werknemer. Hierbij valt te denken aan algemene regels zoals werk- en pauzetijden, alsook regels omtrent veiligheid.

Tien van de twaalf respondenten geeft aan na een half uur samen te hebben gezeten een rondleiding te geven. Eén werkgever was niet op de hoogte van hoe de introductie verloopt en één werkgever geeft geen rondleiding door het bedrijf doordat de SW-medewerkers apart van de reguliere werknemers aan de receptie zitten. De rondleiding wordt gegeven om de werknemers kennis te laten maken met de werkvloer en collega’s. Dit sluit aan bij de aanbeveling van Gomez-Mejia et. al (2005) en HRnetwerk (2013), die aangeven dat een rondleiding op de eerste werkdag van belang is om werknemers wegwijs te maken op de afdeling en in de gehele organisatie. De ene respondent geeft aan een uitgebreidere rondleiding te geven dan de ander. Er wordt in ieder geval altijd naar de werkvloer toe gegaan. Hier krijgt de werknemer uitleg over de werkzaamheden zoals die in het bedrijf worden gedaan. Bij de werkzaamheden die de werknemer zelf zal gaan doen wordt wat langer stil gestaan dan bij de werkzaamheden die niet onder zijn functie vallen. Bij alle respondenten wordt deze rondleiding ook gebruikt om kennis te maken met (directe) collega’s. Ook hierin verschilt de intensiteit per respondent. Bij ongeveer 50% van de respondenten wordt de werknemer uitgebreid voorgesteld aan directe collega’s. Met uitgebreid wordt bedoeld dat de werknemer niet alleen een hand geeft en zijn naam zegt, maar dat er even kort een praatje wordt gemaakt met elke directe collega individueel. De andere 50% houdt het echter wel kort. Een tweetal bedrijven geeft aan dat de werknemer tijdens deze rondleiding ook kennis maakt met een aantal key-mensen. Met key-mensen worden belangrijke mensen uit de organisatie bedoeld die vaak aanwezig zijn in het bedrijf. Hierbij kan gedacht worden aan de directeur of de HR-manager. Eén bedrijf valt erg op wanneer gekeken wordt naar de eerste werkdag. Waar alle andere respondenten aangaven na de rondleiding te beginnen met het inwerken van de werknemer, gaf de respondent van dit bedrijf aan dat de eerste dag niet in het teken staat van werk. Hoewel er gedurende de dag wel aandacht wordt besteedt aan kennis maken met het computersysteem, wordt er in dit bedrijf na de rondleiding eerst aandacht besteed aan de indeling van de werkplek. Deze werknemer had een aantal extra dingen nodig op dit gebied. Een voorbeeld hiervan is een voetenbankje door haar korte lengte. Op het moment dat de werkplek volledig ingericht was, werd er intensief gefocust op de kennismaking met collega’s. Met haar veertien directe collega’s moest zij afspraken inplannen van een halfuur voor een kennismakingsgesprek. Gedurende de eerste twee weken hebben deze gesprekken plaatsgevonden. Verder is zij ook voorgesteld aan indirecte collega’s, zij het minder uitgebreid door gewoon een hand te geven, te vertellen wie ze was en wat voor functie ze kwam bekleden.

Volgens de respondenten worden de werknemers met beperking door henzelf gezien als volwaardig lid van de organisatie. Zij geven aan in de beoordeling hiervan vooral te kijken naar de taakaspecten. Hierbij houden ze rekening met de beperking en het salaris wat men betaald. Vaak is dit salaris de helft van wat een reguliere werknemer binnen het bedrijf verdient. Daarom hoeven zij in de ogen van de respondenten maar de helft van de productie van een reguliere werknemer te halen om volwaardig lid te zijn. Naast de productie wordt er ook gekeken naar het aantal fouten. Zo geeft één van de respondenten aan: *“Als wij als baas tevreden zijn over hem vinden we hem succesvol. En dat heeft niks te maken of hij van de Ergon komt of niet, heeft te maken met hoe produceer je en hoeveel fouten maak je.”* Er zijn echter ook twee respondenten die aangeven naast de taakaspecten ook erg te letten op relationele aspecten. Het verschil zit hem hier in het klantcontact dat deze werknemers hebben tijdens hun werkzaamheden. De ene werkneemster is werkzaam in een tuincentrum, staat heel de dag tussen de klanten en krijgt ook regelmatig vragen. De respondent geeft met betrekking tot het volwaardig lid zijn aan: *“Dat ben je eigenlijk al vanaf dag 1. Dan hoor je erbij. Maar met beperkingen hangt het van alles af. Het hangt vooral van de beperking af. Ze zijn gemotiveerd, ze lopen positief rond, want dat voelt iedere klant, is heel belangrijk. En dan is het gewoon het zakelijke stukje. Ze doen hun werkzaamheden en op deze manier kosten ze minder of even veel dan een reguliere medewerker.”* De andere werknemer is werkzaam in de horeca. Op de vraag wanneer deze werknemer succesvol is en als volwaardig lid wordt gezien, geeft de respondent aan: *“Wanneer hij geen belemmering is voor ons wijkgebouw en als we geen negatieve klanken horen van de bezoekers. Je kunt wel zeggen: als ik vind dat hij voldoet is het goed. Maar uiteindelijk werkt hij voor de klanten. Als de klanten geen negatieve geluiden laten horen is het prima.”* Hieruit blijkt dat de respondenten bij het beoordelen of iemand volwaardig lid is vooral kijken naar de taakaspecten en wanneer er veel klantcontact is ook naar de relationele aspecten. Het kijken naar de taakaspecten komt overeen met de klassieke benadering van Smit et. al (2006) om te meten of iemand volwaardig lid is binnen een organisatie, zoals in de literatuur gevonden. Bij de klassieke benadering wordt beoordeeld of iemand volwaardig lid is door te kijken of iemand goed doet wat in zijn taakomschrijving staat. Het kijken naar de relationele aspecten, zoals in het klantcontact, vertonen raakvlakken met de term ‘Good Citizenship’ van Borman et. al (2001). Met deze term worden eigenschappen als behulpzaamheid, samenwerking en betrokkenheid bedoeld. Het zijn persoonlijkheidseigenschappen die iemand nodig heeft om zich succesvol in een organisatie te voegen, zonder de specifieke functie-eisen te hebben meegenomen.

**Inwerken**

Zoals benoemd beginnen alle bedrijven op één na de eerste dag al met het inwerken van de werknemer. Er zit veel verschil tussen de respondenten wat betreft de beoogde benodigde tijd om een werknemer met beperking in te werken. Opvallend is dat dit zeer functieafhankelijk is. Bij gemakkelijke functies kan een werknemer al na één enkele dag volledig ingewerkt zijn. Dit betekent dat de werknemer zijn functie goed kan uitvoeren, net zoals zijn of haar collega’s. Bij een van de respondenten bestaan de werkzaamheden uit het plaatsen van pakketten op een lopende band. De respondent geeft aan: “*Na een dag is het eigenlijk wel goed, dan zetten we hem in. Het is niet moeilijk”.* Doordat de aard van de functie gemakkelijk is en slechts bestaat uit één enkele handeling, hebben alle werknemers snel door wat er van hen verwacht wordt. Er zijn echter ook respondenten die aangeven dat het inwerken langer duurt doordat de taak moeilijker en veelzijdiger is. Bij een van de respondenten bestaan de werkzaamheden uit de verzorging van koffieapparaten op een aantal locaties. De werknemers met beperking hebben eerst een inwerkprogramma van twee weken doorlopen om kennis te vergaren van de koffieautomaten. Vervolgens zijn zij gestart met de werkzaamheden en zijn ze verder ingewerkt op het gebied van communicatie via tablets. Nu zij zeven weken aan het werk zijn, is bij één van de twee werknemers het inwerkprogramma nog steeds aan de gang. Het blijkt dus dat complexere functies om meer inwerktijd vragen. Dit sluit aan bij de bevindingen van Maanen en Schein (1979). Zij geven aan dat socialisatie een proces is waarbij een individu sociale kennis en vaardigheden opdoet die nodig zijn om de functie uit te kunnen voeren en mee te kunnen draaien in de organisatie. Dit proces kan kortdurend zijn bij makkelijke functies zoals lopende band werk, waarbij het een zelfsturend proces is waar door het maken van fouten en het verbeteren daarvan geleerd wordt. Bij moeilijke functies is het proces langer en kan de werknemer door bijvoorbeeld training dingen bijleren.

Naast de moeilijkheidsgraad van de functie lijkt de inwerkperiode nog sterker beïnvloed te worden door de aard van de beperking. In dit onderzoek is onderscheid gemaakt tussen lichamelijke, psychische en verstandelijke beperkingen bij werknemers. Elf van de twaalf respondenten geven aan dat zij vooral werken met werknemers met een psychische of lichamelijke beperking. Bij psychische beperkingen kan gedacht worden aan mensen met autisme en andere psychische aandoeningen. Het zijn vaak werknemers die medicatie slikken. Onder de lichamelijke beperkingen zijn veel gevallen van mensen die last hebben van hun rug of benen en daardoor minder mobiel zijn dan reguliere werknemers. De respondenten geven aan dat bij het inwerken van werknemers met een lichamelijke beperking weinig extra aandacht wordt gegeven in vergelijking met reguliere werknemers. Een van de respondenten geeft met betrekking tot een werknemer met lichamelijke beperking tijdens een interview aan: “*Na twee dagen wist hij het al wel. Alleen ja, dan komt dus erbij dat er zestien automaten in een pand staan. Dan komen er meters bij en komen er klachten bij. Ook storingen die we niet voorzien hadden. Dat was wel een belasting die we ook niet in konden schatten.”* In dit geval was de inwerktijd kort, twee dagen, maar door de te grote fysieke belasting was het voor de werknemer toch niet mogelijk om de baan te houden. Dezelfde respondent zegt over een werknemer met een gehoorbeperking in vergelijking met een werknemer met een verstandelijke beperking: “*Bij de ene werknemer van ons is het puur gehoor. Is verder niet beperkt. Die pakt een tablet en weet hoe het werkt. Maar bij de andere is dat moeilijker. Die kan bijvoorbeeld niet typen, kort alles af. Want anders doet hij er veel te lang over. Vindt hij zelf ook heel vervelend hoor”.* Hierdoor wordt duidelijk dat werknemers met een psychische beperking meer aandacht en intensieve begeleiding nodig hebben dan werknemers met een lichamelijke beperking tijdens de inwerkperiode. Deze aandacht en begeleiding uit zich volgens de respondenten in het aanbieden van structuur en repeterend werk aan de werknemers. Hierop wordt later teruggekomen wanneer de Person-supervisor fit wordt besproken.

Naast deze twee beperkingen zijn er vier respondenten die werknemers met een (licht) verstandelijke beperking in dienst hebben, drie daarvan in combinatie met een lichamelijke beperking. Na vergelijking van de informatie die verkregen is van alle respondenten, wordt duidelijk dat dit de werknemers zijn die de meeste begeleiding nodig hebben, zowel tijdens het inwerken als daarna tijdens de verdere arbeidsrelatie. Verstandelijke beperkingen waar de respondenten mee te maken hebben zijn een lager denkniveau en een slecht kortetermijngeheugen. De respondent die een werkneemster met een slecht kortetermijngeheugen in dienst heeft, geeft aan dat de werkneemster veel behoefte had aan herhaling. Dit vertraagde het inwerkproces. Soms snapte zij in één keer hoe iets werkte, andere keren moest het vier of vijf keer worden uitgelegd. Maar een slecht kortetermijngeheugen betekent niet automatisch dat de werknemer een laag of lager IQ heeft dan gemiddeld. Hoewel herhaling het proces vertraagd, kunnen deze werknemers door hun denkniveau na een tijdje de functie normaal uitvoeren, net als reguliere werknemers. Dit werkt echter anders bij werknemers met een laag denkniveau, of laag IQ. De respondenten geven aan dat deze werknemers de meest intensieve begeleiding, controle en structuur in de werkzaamheden nodig hebben. Met intensieve begeleiding tijdens de inwerkperiode wordt bedoeld dat de werknemers constant iemand bij zich moeten hebben staan die toezicht houdt en aanwijzingen geeft met betrekking tot de werkzaamheden. Zo geeft een respondent aan dat hij de werknemer met beperking bij een meer ervaren werknemer zet, maar daarnaast ook zelf nog extra begeleiding moet bieden. Hij zegt: *”Ik weet ook dat ik dingen vaker tegen ze moet zeggen. Dat weet ik voort. Als je die machine straks ziet waar die meneer aan werkt. Heb ik een papiertje gemaakt voor op zijn machine waarop staat welke types hij moet maken en dat hij een streepje kan zetten wanneer hij die gemaakt heeft. Dat is al vijftien keer fout gegaan dat lijstje hoor. Op de verkeerde plek een streepje gezet. Maar ik hou dat in de gaten”.* Een andere respondent geeft met betrekking tot een medewerker met een lager denkniveau aan: *“En de ander, die al vijftien jaar rondloopt, heeft een laag denkniveau. Het is een goede heftruckchauffeur. En ja, als je een bepaald methode erin wil hebben, of in de methode iets verandert, dan kun je dat blijven herhalen. Hij kan wel bijvoorbeeld van links naar rechts, begint hij in de eerste gang en vult hij het aan. Maar als ik vertel: doe nou iedere maandag aan die kant van het magazijn starten, iedere dinsdag die kant… Dat moet ik hem dan gewoon iedere maandag en dinsdag vertellen”.* Ook bij werknemers met een psychische beperking geven de respondenten aan dat herhaling belangrijk is. Hieruit blijkt dat het van belang is om werknemers met een beperking structuur in de werkzaamheden aan te bieden. Hierop wordt later teruggekomen wanneer de person-supervisor fit wordt besproken.

Wat een opvallende overeenkomst is tussen acht van de twaalf respondenten is dat zij zelf, als leidinggevende, de werknemer met beperking niet inwerken. In plaats daarvan kiezen zij ervoor de werknemer aan een ervaren reguliere werknemer te koppelen, die dienst doet als een soort mentor. Hiervoor wordt gekozen omdat de leidinggevenden (tevens de respondenten voor de interviews) ook de leidinggevenden van de rest van de werknemers zijn. Zij hebben zelf doorgaans geen tijd om iemand in te werken omdat zij andere verantwoordelijkheden hebben. Zo geeft één respondent aan: *“Ik doe zelf niet veel wat dat betreft. Ik laat de verantwoordelijkheden daar waar ze zijn. Tegen de meewerkend voorman zeg ik: hier is de werknemer, en die wordt dan alles uitgelegd extra, en dat gaat allemaal goed.”* Deze mentoren worden echter niet willekeurig benoemd. Er zijn een aantal respondenten die zeggen dat het niet uit maakt bij wie ze een werknemer zetten, omdat iedereen open staat voor de begeleiding van diegene. Eén respondent geeft als antwoord op de vraag of hij rekening houdt met wie hij als mentor aanstelt: *“Nee, want ik zeg al, we hebben geen slechte rondlopen. Iedereen is daar wel heel makkelijk in.”* Er zijn echter ook respondenten die aangeven wel degelijk rekening te houden met wie zij aanstellen voor de begeleiding. Zo geeft één respondent op dezelfde vraag aan: *“Ik kies iemand die open staat voor mensen met een beperking. Ik weet dikwijls van tevoren wel hoe ze denken, door de manier waarop ze praten over andere mensen die minder goed mee kunnen.”* Een andere respondent geeft aan dat degene die hij aan zijn werknemer met beperking heft gekoppeld, iemand is die graag mensen begeleidt vanuit een maatschappelijke verantwoordelijkheidsgevoel. Op de vraag wat er zou gebeuren wanneer hij hier niet op let, geeft hij aan: *“Dan werkt het niet, no chance, begeleiding is alles in deze. En dan is randvoorwaarde één dat je mensen moet hebben die de motivatie hebben om mensen te begeleiden.”* Hierdoor wordt duidelijk dat de respondenten het erg belangrijk vinden dat er rekening gehouden wordt met de begeleiding van de werknemer met beperking, en dat er vooral gelet wordt op wie de begeleiding uit gaat voeren. Dit sluit aan bij de theorie dat het bieden van rolmodellen een belangrijk kenmerk van socialisatie is (Ardts, 2002; Cable & Parsons, 2001). De begeleiding door deze rolmodellen is bij alle respondenten voornamelijk taakgericht, slechts één respondent gaf aan dat hij bij de begeleiding van de werknemer met beperking vooral op de ontwikkeling van de werknemer let. Het verschil is dat deze werknemer een leerwerkplek invult voor een half jaar zodat zij daarna kan instromen op de reguliere arbeidsmarkt. Bij de andere respondenten zijn de werknemers met beperking in vaste dienst.

Bij één van de respondenten wordt het inwerkproces grotendeels door de SW-organisatie verzorgd die de werknemers bij het bedrijf plaatst. Deze werkgever heeft een draaiboek ontwikkeld voor de functie van receptioniste. Alle werknemers met een beperking die zij in dienst hebben zitten op de receptiepost. Het SW-bedrijf werkt de werknemer aan de hand van dit draaiboek twee weken in, waarna zij zo goed als alle taken kunnen uitvoeren. Vervolgens worden ze de eerste week alsnog ingewerkt door een ervaren werknemer, maar doordat ze al veel weten is de begeleiding hier minder intensief.

Naast bovenstaande bevindingen valt het op dat elke respondent gebruik maakt van een jobcoach vanuit de SW-organisatie. De intensiteit van het contact met de werknemers met beperking verschilt echter wel. Bij een aantal bedrijven komen de jobcoaches (consulenten van de SW-organisatie) wekelijks, bij anderen komen ze tweewekelijks. Zij coachen in deze gesprekken de werknemers met beperking en bespreken de voortgang. Ze helpen de werknemers om te gaan met zaken waar zij tegenaan lopen. Er is echter ook één respondent die aangeeft dast de jobcoach wel komt, maar dat het eigenlijk overbodig is. Hij geeft aan: *“De consulent van Weener komt hier regelmatig. Maar die heeft niks te doen hier. Als er gesprekken zijn doe ik dat. Ik wil niet wachten tot over een week een consulent komt, dat doen we meteen.”* Het lijkt er dus op dat in dit bedrijf meer aandacht wordt besteed aan problemen in de werkverhouding dan in andere bedrijven. Het bedrijf handelt sneller wanneer er zaken zijn waar werknemers tegenaan lopen. De aanwezigheid van een jobcoach en de ondersteuning die deze biedt aan de werknemers met beperking sluit aan bij gevonden theorie. Volgens het Arbeidsdeskundig Kennis Centrum (2014) is dit namelijk noodzakelijk wanneer werknemers met een beperking naar vermogen willen participeren in arbeid.

Wat betreft het kennismaken met de cultuur binnen het bedrijf zijn alle respondenten vrij kort. Het is iets waar de werknemers niet omheen kunnen en het blijkt een proces te zijn dat vrij snel verloopt. Een aantal respondenten geeft aan dat de werknemers op hun eerste dag al door hebben wat voor cultuur er heerst. Zo zegt één respondent over de vraag hoe werknemers met een beperking kennis maken met de cultuur: *“Het is iets waar je niet omheen kunt. Wij zijn zo, dus dat, nee. Als je hier een dag werkt dan heb je al gewoon. Dan zit je er al in.”* Een andere respondent beantwoord dezelfde vraag met: *“ik denk dat ze er heel vlug achter zijn. Binnen het magazijn worden ze gewoon heel vlug opgenomen, is gewoon een hele fijne groep mensen, allemaal.”* Aansluitend bij de literatuur maken de werknemers dus kennis met de cultuur via collega’s en leidinggevende, gewoon door aanwezig te zijn in het bedrijf (Ardts, 2002). De visie van één van de respondent sluit hier één op één bij aan: *“Kijk, als hij achter de machine zit, dan leert hij niks van de cultuur. Dat gebeurt alleen in de pauzes en voor het werk en na het werk. Of hij een praatje kan maken met iemand.”* Hieruit blijkt dat er aan kennismaken met de cultuur weinig speciale aandacht wordt besteed. Het is volgens de respondenten een automatisch proces waar de werknemers niet omheen kunnen.

**Person-supervisor fit**

Twee van de twaalf respondenten waren direct leidinggevende van de werknemer(s) met beperking. In de overige tien gevallen waren de respondenten eindverantwoordelijke voor de afdeling waarop de SW-ers werken. Zoals eerder benoemd is het volgens alle respondenten van groot belang dat de werknemer met beperking wordt gekoppeld aan een ervaren werknemer die hem begeleidt in zijn werkzaamheden, vooral de eerste periode tijdens het inwerken. Hierbij is het volgens de meeste werkgevers niet van groot belang dat er kennis is over de achtergrond van de SW-medewerker. Hij of zij hoeft niet te weten waarom de werknemer een SW-indicatie heeft. Wel moet hij belangrijke zaken weten, bijvoorbeeld dat iemand niet lang mag staan. Alle respondenten houden hier rekening mee. De meeste geven aan dat wanneer dit niet zou gebeuren, er waarschijnlijk geen duurzame plaatsing bereikt zou kunnen worden. De mentor moet te allen tijde rekening houden met de beperking van de werknemer. Eén van de respondenten gaf aan dat haar bedrijf voor de toekomst een functie gaat ontwikkelen voor een ervaren persoon op het gebied van mensen met een psychische/verstandelijke aandoening. Zij vindt dat maatwerk en individuele begeleiding belangrijk is bij het duurzaam maken van arbeidsrelaties. Deze functie zou moeten worden ingevuld door een persoon die hiervoor gestudeerd heeft, zoals een psycholoog, en die werkervaring heeft met het begeleiden van dergelijke mensen.

De begeleider moet de begeleiding willen aanbieden vanuit intrinsieke motivatie. Zo geeft één van de direct leidinggevenden in een interview aan: *“Ik heb daar altijd een liefhebberij in gehad om die mensen te begeleiden gewoon. Ik heb daar vroeger in mijn werk ook altijd een hobby van gemaakt om mensen met een hartinfarct, met een hersenbloeding, met een ongeluk, die terugkomen in de dienst en wat minder kunnen dan voorheen, om die te begeleiden.”* De belangrijkste kenmerken van een goede begeleider die daarnaast veel genoemd werden zijn interesse in begeleiding, affiniteit met SW-ers, geduldig zijn, begrip hebben voor de situatie en extra aandacht willen én kunnen besteden aan de werknemer. De extra aandacht uit zich in het geven van veel uitleg, controle over de werkzaamheden en herhaling. De respondenten gaven aan dat werknemers met een beperking over het algemeen vooral moeite hebben met veranderingen. Het is daarom ook van groot belang hen gestructureerd werk aan te bieden. Uitspraken van de respondenten die dit duidelijk maken zijn: “*Dus niet teveel afwisseling. Niet te bijzonder, niet te moeilijk”* en “*Het zijn allemaal lieverdjes maar je moet wel echt heel duidelijk en heel strakke structuur geven. Wanneer er geen structuur is, is het paniek.”* Eén respondent voegt daar aan toe dat het belangrijk is om de werknemers repeterend werk te laten doen: “*Ieder mens is verschillend, maar dikwijls zijn het mensen die meer begeleiding en structuur nodig hebben. Je moet proberen structuur, dat ze de hele dag ongeveer hetzelfde werk doen.* Daarnaast is het volgens een groot deel van de respondenten belangrijk om gefaseerd informatie over te brengen, dus één ding tegelijk. Eén respondent geeft aan: *“Ja, alles heel gefaseerd hè. Als het aan mijn leidinggevende gelegen had waren we gelijk gestart met de automaat, én de tablet, én zelf gaan bestellen, én zelfstandig dingen doen. Ik heb toen meteen gezegd dat we dat echt niet moeten doen”.* Dit is vooral het geval bij werknemers met een verstandelijke beperking. Werknemers met een psychische beperking hebben hier in mindere mate behoefte aan, maar nog steeds is het belangrijk om informatie gefaseerd over te brengen. Bij werknemers met een lichamelijke beperking is dit anders. Zij hebben in de begeleiding geen behoefte aan een bepaalde structuur of gefaseerde, duidelijke uitleg. Hun behoefte ligt meer in ondersteuning bij bepaalde taken, zoals iets zwaars tillen. Een voorbeeld hiervan is een SW-medewerker die verminderde spierkracht in de benen heeft. Wanneer hij zware dingen moet tillen heeft hij behoefte aan ondersteuning van één van zijn collega’s.

Het is tevens van groot belang dat het team waarin een SW-medewerker terecht komt hem of haar op een goede manier ontvangt in de groep. Bij bedrijven waar al vaker gewerkt is met mensen met een SW-indicatie, hoeven er geen voorbereidingen getroffen te worden. De respondenten waar al vaker is gewerkt met SW-ers geven in de interviews aan dat alle werknemers gewend zijn aan de aanwezigheid van SW-ers. Maar bij bedrijven waar nog niet of nauwelijks wordt gewerkt met werknemers met een beperking heersen vaak grote vooroordelen. Het is van groot belang dat deze weggenomen worden. Dit is de taak van een aantal ‘ambassadeurs’ binnen het bedrijf. In de meeste gevallen zijn dit de (direct) leidinggevenden of de mentoren van de werknemers met beperking. Voordat de werknemers in dienst komen, bereiden de meeste werkgevers de directe collega’s voor op de komst van de SW-er. Eén respondent zegt hierover: “*Dat is ook wel wat ik ze inprent, dat ze er op moeten letten dat ze te maken hebben met mensen met een beperking, een SW medewerker. Dat je daar wel anders mee om moet gaan als met een reguliere werknemers, een reguliere uitzendkracht.”* Dit draagt bij aan een goede person-group fit

**Person-Group fit**

De voorbereiding op de komst van een SW-er moet zorgen voor een goede ontvangst van de werknemer met beperking door zijn of haar directe collega’s. Het overgrote deel van de respondenten geeft aan dat deze voorbereiding moet bestaan uit het creëren van een draagvlak. Er moet acceptatie ontstaan over het feit dat er een SW-er in het team komt. De vooroordelen moeten weggenomen worden. Volgens de respondenten zijn er een aantal heersende vooroordelen met betrekking tot werknemers met een beperking. Zo denken veel collega’s binnen de bedrijven dat deze mensen een laag werktempo hebben, moeilijk in de omgang zijn, niets kunnen en een laag IQ hebben. Volgens één van de respondenten denken veel mensen wanneer ze een werknemer met beperking in hun team krijgen: *“Wat voor een halve krijgen we hier?”* Een andere respondent geeft aan dat mensen bij een werknemer met beperking meteen denken aan iemand die zwaar gehandicapt is, zoals mensen met het syndroom van down. Deze lage verwachtingen sluiten aan bij de bevindingen van Colella, (1994) en Kulkarni & Lengnick-Hall (2011). Zij vonden vier barrières voor socialisatie van werknemers met beperking, waarvan lage verwachtingen ten aanzien van deze werknemers er één van was. Het wegnemen van deze vooroordelen, die zorgen voor weerstand tegenover het werken met mensen met een beperking, kan bereikt worden door een goede voorlichting te geven en daarbij ook positieve kanten te belichten van het werken met SW-ers. Ten eerste moet volgens de respondenten informatie worden gegeven aan de directe collega’s over waarom er gekozen is voor een SW-er als collega. Hierin kan ingegaan worden op een stuk maatschappelijke verantwoordelijkheid en op het feit dat SW-ers de werkdruk van de reguliere werknemers verlagen doordat zij kleine, gemakkelijke stukken van functies over kunnen nemen. Wanneer mensen voordelen zien van werken met SW-ers kan er gericht worden op de heersende vooroordelen. Door praktijkvoorbeelden vanuit andere afdelingen of andere bedrijven kunnen deze vooroordelen weggenomen, of in ieder geval verminderd, worden. Ten slotte moeten de werknemers geïnformeerd worden over de behoeftes van de SW-ers. Deze behoeftes liggen, zoals eerder benoemd, vooral in begrip en tijd. Eén van de respondenten gaf aan dat de beste manier om weerstand en vooroordelen weg te nemen, contact met een SW-er is. “*Zien doet geloven”* is volgens hem zonder meer van toepassing. Wanneer mensen zien dat iemand met een SW-indicatie ook gewoon mee kan werken, zij het met wat extra begeleiding, hebben collega’s al snel geen weerstand meer. Van de andere kant geldt volgens hem ook: wanneer mensen hebben meegemaakt dat de samenwerking met een SW-er stroef is verlopen, wordt het moeilijker de weerstand weg te nemen.

**Person-organization fit**

De respondenten geven in de interviews aan dat er weinig tot niet wordt gekeken of een werknemer met beperking bij het bedrijf past wanneer gekeken wordt naar normen en waarden. Eén respondent gaf aan dat hij bij de sollicitatie van een werknemer vraagt naar zijn houding tegenover bepaalde kledingvoorschriften bij verschillende gelegenheden. Verder zijn er geen zaken gerapporteerd waaruit blijkt dat de respondenten aandacht besteden aan dergelijke zaken. Er wordt aangegeven dat zij hierbij volledig vertrouwen op de expertise van de SW-organisaties die de mensen plaatsen. In de voorbereiding is het daarom wel van belang dat er duidelijk gecommuniceerd wordt met de SW-bedrijven wat voor iemand zij zoeken. In het aannemen van SW-medewerkers wordt bij bijna alle bedrijven aangegeven dat er alleen gekeken wordt naar de functie en of iemand deze kan uitvoeren.

# Discussie

*Welke socialisatietactieken die werkgevers toepassen zijn effectief bij het realiseren van duurzame arbeidsrelaties met werknemers met een beperking?*

**Conclusie**

De socialisatietactieken die door werkgevers in de praktijk worden toegepast blijken zeer succesvol te zijn. De werkgevers hebben door deze tactieken duurzame arbeidsrelaties opgebouwd met werknemers met een beperking, of zijn daar nog mee bezig.

Voor de eerste werkdag van een werknemer met beperking worden in de praktijk voorbereidingen getroffen. De leidinggevende zorgt ervoor dat hij bij aanvang van de werkdag tijd vrij maakt voor een gesprek waarin wat uitgebreider kennis kan worden gemaakt met de werknemer. Tevens stelt hij hem op de hoogte van belangrijke regels, zoals werktijden en regels omtrent veiligheid. Vervolgens wordt de werknemer rondgeleid op de werkvloer en maakt hij kennis met directe collega’s en/of key-mensen in de organisatie, zoals een afdelingsmanager of de directeur. Na deze rondleiding wordt over het algemeen begonnen met het inwerken van de werknemer. Hiervoor wordt door de leidinggevende een mentor aangesteld. Dit kan zowel de leidinggevende zelf zijn als een ervaren medewerker op de werkvloer. De werkgevers houden rekening met wie zij aanstellen als mentor. In de beslissing wie deze taak op zich kan nemen, wordt gelet op motivatie en persoonlijkheid. De beste mentoren zijn mensen die intrinsiek gemotiveerd zijn om mensen met een beperking te begeleiden, bijvoorbeeld vanuit een gevoel van maatschappelijke verantwoordelijkheid of interesse in de doelgroep. Daarnaast zijn het mensen die om kunnen gaan met de behoeftes van werknemers met een beperking: intensieve begeleiding, herhaling van uitleg en controle van de werkzaamheden. De mentor houdt te allen tijde rekening met de beperking en biedt naast de intensieve begeleiding ook begrip voor de situatie van de werknemer. Hij biedt de werknemer een functie aan met structuur; werknemers met beperking kunnen moeilijk omgaan met veranderingen.

In het gehele socialisatieproces is het, naast de match tussen persoon en mentor/leidinggevende, van cruciaal belang dat de werknemer met beperking goed ontvangen wordt door de groep collega’s. Na de kennismaking van de eerste dag is het belangrijk dat de collega’s de werknemer in de groep betrekken en hem als een normale collega zien. Door vooroordelen van collega’s kan het voorkomen dat een werknemer met beperking buitengesloten wordt van de groep, waardoor een duurzame arbeidsrelatie onmogelijk wordt. Het is de taak van de mentor en eventueel leidinggevende (als deze niet ook de mentor is) om draagvlak te creëren bij de directe collega’s van de werknemer. Men moet de werknemer gaan accepteren met zijn beperkingen en hier rekening mee gaan houden. Het overheersende beeld dat werknemers met een beperking niets kunnen moet worden uitgewist. Mentoren en leidinggevende proberen dit door voorlichting te geven over wat voor mensen een SW-indicatie ontvangen. Zij doen dit meestal zelf, maar soms wordt ook de hulp ingeroepen van professionals van de SW-organisaties. Ook kunnen werknemers van andere afdelingen of uit andere organisaties succesverhalen delen. Naast voorlichting over de SW-ers zelf, wordt er ook intensief gericht op het overbrengen van kennis op directe collega’s over de behoeften van de werknemers met beperking. De collega’s vergaren zo kennis over de manier waarop zij met hen om moeten gaan en hoe ze rekening kunnen houden met de beperking.

Een duurzame arbeidsrelatie valt of staat dus met een goede socialisatie. Bij de socialisatie van werknemers met een beperking letten werkgevers op de match die een werknemer heeft met zijn of haar mentor en directe collega’s. Wanneer er geen match aanwezig is met één van beiden, is de kans op een duurzame arbeidsrelatie klein doordat de socialisatie niet soepel verloopt. Pas al de werknemer met beperking zich op zijn gemak voelt in zijn nieuwe omgeving en er rekening wordt gehouden met zijn of haar beperking, kan een arbeidsrelatie duurzaam worden.

**Discussie**

Bovenstaande conclusies zijn het resultaat van analyse van twaalf semigestructureerde interviews. Een belangrijke kanttekening die bij dit onderzoek geplaatst moet worden, is het gevaar van sociale wenselijkheid. Omdat in dit onderzoek gericht is op de rol van de werkgever bij het realiseren van duurzame arbeidsrelaties, zijn het ook de werkgevers geweest die interviews hebben afgegeven. Volgens Verhoeven (2010) ligt het geven van een sociaal wenselijk antwoord voor de hand wanneer men gevraagd wordt naar zaken die maatschappelijk belang hebben. In dit onderzoek wordt gericht op de investering die werkgevers doen om de arbeidsrelaties tussen hen en werknemers met beperking duurzaam te maken. De kans dat respondenten dát antwoord geven dat maatschappelijk geaccepteerd wordt of hen aanzien geeft (Verhoeven, 2010), is aanwezig. Er is tijdens de interviews getracht de kans op sociale wenselijkheid zo beperkt mogelijk te houden. Voordat de interviews werden gestart is gewezen op het gegeven dat de informatie vertrouwelijk is en slechts door de onderzoeker zelf en de beoordelend docenten zouden kunnen worden geraadpleegd. Daarnaast werd gemeld dat de namen van de respondenten anoniem zouden worden gemaakt door alleen de eerste letter van de naam te gebruiken in de transcripten. Naast het beperken van de sociale wenselijkheid is er zo veel mogelijk gebruik gemaakt van open vragen en zijn suggestieve vragen vermeden. Dit omdat suggestieve vragen de respondent een bepaalde richting in duwen, waardoor antwoorden onbetrouwbaar kunnen worden (Saunders, Lewis & Thornhill, 2006). Daarnaast is er tijdens de interviews gelet op het vermijden van te veel theoretisch jargon. Volgens Saunders et. al (2006) is het mogelijk dat respondenten deze vaktaal anders interpreteren dan de onderzoeker, waardoor antwoorden geen waarde hebben voor het onderzoek. Op deze manier is getracht de betrouwbaarheid te vergroten.

In één van de interviews is het vermoedelijk niet gelukt de sociale wenselijkheid te vermijden. Het interview werd afgenomen in de kantine van het bedrijf. Hoewel de respondent aangaf dat er geen storende factoren aanwezig zouden zijn, was dit wel het geval. Na een aantal minuten kwamen een aantal personeelsleden in en uit gelopen om pauze te houden. Twee werknemers met een arbeidsbeperking besloten om langs de respondent aan tafel te gaan zitten. In het vervolg van het interview werden alle vragen met betrekking tot deze werknemers positief beantwoord. De aanwezigheid van de werknemers had vermoedelijk veel invloed op de manier van antwoord geven door de respondent. Het interview is vroegtijdig afgebroken en is voortgezet tijdens een rondleiding door het bedrijf. Dit werd door de onderzoeker voorgesteld zodat de sociale wenselijkheid ingeperkt kon worden. Hoewel opname niet mogelijk was door omgevingsgeluiden, is tijdens de rondleiding nuttige informatie vergaard.

In de voorbereidingsfase van dit onderzoek is veel aandacht besteed aan het kiezen van de juiste respondenten. De vraag hierbij was welke categorie respondenten de grootste bijdrage zou kunnen leveren aan het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Omdat het gaat om de rol van de werkgevers, is besloten om uit deze categorie ook de respondentengroep samen te stellen. Hoewel de onderzoeker van mening is dat de verzamelde informatie zeer bruikbaar is en toegevoegde waarde heeft voor algemeen onderzoek in deze richting, lijkt het nuttig om in vervolgonderzoek ook gebruik te maken van werknemers met een beperking in de interviews. In één van de gehouden interviews werd een werkgever samen met een werknemer met beperking geïnterviewd. Tijdens dit interview werd al snel duidelijk dat beide respondenten elkaar aanvulden tijdens het beantwoorden van de vragen. Wanneer één respondent een vraag beantwoordde, kwam er vaak een aanvulling of toevoeging van de ander. Hierdoor werd de onderzoeker van diepere en rijkere informatie voorzien. Daarnaast lijkt het erop dat de ervaring van de werknemer met beperking erg belangrijk is in het onderzoek naar succesfactoren tijdens de socialisatie bij het realiseren van duurzame arbeidsrelaties. Uiteindelijk draait het om deze groep en naarmate de tevredenheid bij hen stijgt, is de kans op duurzame arbeidsrelaties hoger. Daarnaast bleek dat een aantal respondenten te weinig tijd had ingepland voor de interviews. Telefonisch, tijdens het eerste contact, werd aangegeven dat voor de gesprekken ongeveer drie kwartier moest worden uitgetrokken. Helaas leidde dit in een klein aantal gevallen al tot weerstand bij de respondenten. Zij gaven aan in staat te zijn maximaal een halfuur vrij te maken voor de gesprekken. In verband met de korte tijd en de niet aanwezige mogelijkheid om andere respondenten te benaderen, werd door de onderzoeker gekozen om deze interviews een halfuur te laten duren. Hierdoor kon echter niet op alle gebieden volledig de diepte in worden gedoken. Dit is gecompenseerd door deze interviews als extra interviews uit te voeren.

Ook op een ander vlak kan er gedacht worden aan aanpassing van de respondentengroep voor vervolgonderzoek. Er blijken duidelijk verschillen te zijn in de intensiteit van begeleiding. Werknemers met een lichamelijke beperking hebben weinig begeleiding nodig, omdat de beperking die zij hebben geen invloed heeft op hun denken. Een voorbeeld is een respondent die aangaf te werken met een slechthorende werknemer. Deze werknemer heeft weliswaar een SW-indicatie, maar heeft bijvoorbeeld niet langer de tijd nodig gehad om haar functie te leren dan een reguliere werknemer. Zij is in principe een reguliere collega die slecht hoort en wordt niet gezien als een SW-er. Ook blijkt dat de behoeftes van werknemers met een lichamelijke beperking meer liggen in fysieke ondersteuning, zoals bij het tillen van zware dingen. Werknemers met een psychische of verstandelijke beperking hebben echter andere behoeftes. Zij hebben volgens de respondenten intensieve begeleiding nodig, die zich uit in herhaling, controle en ook structuur in de werkzaamheden. De werknemers met een verstandelijke beperking hebben dit volgens de respondenten nog meer nodig dan degenen met een psychische beperking. Om deze reden lijkt het voor vervolgonderzoek nuttig om deze drie soorten beperkingen op te splitsen. Er zou dan gezocht moeten worden naar respondenten die te maken hebben met dezelfde categorie beperkingen. Dit zorgt ervoor dat de ontvangen informatie optimaal met elkaar vergeleken kan worden, wat tijdens de analyse van dit onderzoek voor struikelblokken zorgde.

**Algemene conclusie en discussie**

*Welke socialisatietactieken die werkgevers toepassen zijn effectief bij het realiseren van duurzame arbeidsrelaties met werknemers met een beperking?*

**Conclusie**

In het literatuuronderzoek zijn een aantal zaken besproken die belangrijk bleken bij de socialisatie van nieuwe werknemers in het algemeen en daarnaast werd er ingezoomd op werknemers met een beperking. Opvallend was dat er vier barrières gevonden werden met betrekking tot het succesvol socialiseren van werknemers met een beperking (Colella, 1994; Kulkarni & Lengnick-Hall, 2011). Twee van deze barrières zijn tegengekomen in het veldonderzoek, namelijk onrealistische verwachtingen van de werknemer met beperking en lage verwachtingen van de werknemer met beperking. Ook volgens de respondenten in het veldonderzoek kunnen deze barrières succesvolle socialisatie en daarmee duurzame arbeidsrelaties in de weg staan. Om deze reden is het belangrijk dat de werkgever ervoor zorgt dat de groep waarin een werknemer met beperking terecht komt, voorbereid wordt op de komst van deze werknemer. Dit is vooral het geval wanneer de groep nog niet eerder heeft samengewerkt met een werknemer met beperking. In de literatuur is geen informatie gevonden over de manier waarop werkgevers de groep zouden kunnen voorbereiden. Uit de interviews blijkt dat dit vooral gedaan wordt door het geven van informatie over hoe je om moet gaan met de werknemer met beperking en dat het belangrijk is te allen tijde rekening te houden met het feit dat de werknemer een beperking heeft. Het belangrijkste is volgens de respondenten dat er een draagvlak gecreëerd wordt bij de collega’s en er acceptatie ontstaat. Vooroordelen moeten worden weggenomen door de collega’s kennis te laten maken met succesverhalen binnen of buiten de organisatie en ook door kennis te maken met werknemers met een beperking zelf. Uit de literatuur bleek al dat het voor werknemers met beperking het meest belangrijk is dat zij zowel met de collega’s als met de leidinggevende een goede match hebben (Kristof-Brown et. al, 2005). Ook de respondenten geven aan dat er vooral gelet moet worden op de mentor die aangesteld wordt voor de begeleiding van de werknemer met beperking. Hoewel de literatuur liet zien dat er gelet moet worden op waarden, normen, persoonlijkheid en doelen (Kristof-Brown et. al, 2005) wordt er in de praktijk vooral gelet op de houding van een eventuele mentor richting werknemers met een beperking. Er wordt bekeken welke ervaren collega openstaat voor de begeleiding en het liefst wordt er iemand gekozen die intrinsiek gemotiveerd is, bijvoorbeeld door een gevoel van maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Hersey en Blanchard (zoals geciteerd in Bloemers & Hagendoorn, 2010) geven aan dat effectief leiderschap afhankelijk is van de aard van de medewerker. Er moet volgens hen gelet worden op taakvolwassenheid, wat bestaat uit de bekwaamheid van de werknemer en de bereidheid van de werknemer. Afhankelijk van het stadium van taakvolwassenheid waarin de werknemer verkeert, moet de leiderschapsstijl aangepast worden. In de praktijk blijkt dat de mentoren van werknemers met een beperking hier in zekere mate rekening mee houden, zij het niet door kennis van de zojuist genoemde theorie van Hersey en Blanchard. Volgens de respondenten zijn werknemers met een beperking over het algemeen hoog gemotiveerd om te werken, maar zijn ze zeer onbekwaam. Volgens Hersey & Blanchard (zoals geciteerd in Bloemers & Hagendoorn, 2010) hoort bij dit stadium van taakvolwassenheid de leiderschapsstijl ‘begeleiden’. In de praktijk blijkt dat dit ook de leiderschapsstijl is die wordt gebruikt in de begeleiding van de werknemers met beperking. De respondenten geven aan dat ze zich bij deze werknemers meer als coach opstellen en veel begeleiding en sturing geven.

Uit de literatuur bleek dat de person-organization fit van groot belang is voor succesvolle arbeidsrelaties (Cable & Parsons, 2001; Kristof-Brown et. al, 2005; Ardts, 2002). Volgens Dawis & Lofquist (1984) is dit de mate waarin de eisen van de omgeving en het individu overeenkomen. Aanpassing aan de werkomgeving leidt tot tevredenheid, welke zorgt voor een duurzame arbeidsrelatie. Hoe meer de vaardigheden van de werknemer corresponderen met de eisen van zijn rol en de verwachtingen van de organisatie, hoe groter de kans is dat het individu zijn taken goed uitvoert en tevredenheid ervaart (Winter, 2009). De respondenten geven tijdens de interviews echter niet aan dat er rekening wordt gehouden met deze match tussen persoon en organisatie. Ze geven aan dat ze iedereen met een arbeidsbeperking de kans geven om te werken in de organisatie. Volgens hen is het, zoals eerder aangegeven, belangrijker dat zij goede begeleiding krijgen van een mentor en dat zij goed in de groep van collega’s worden ontvangen. Dit zou kunnen liggen aan het feit dat werken met werknemers met een beperking voortkomt uit maatschappelijke verantwoordelijkheid. Ook kan het zijn dat er minder aandacht aan wordt besteed doordat de screening van werknemers met beperking door professionals van SW-organisaties wordt gedaan.

In de literatuur is tevens veel gevonden over effectieve introductieprorgramma’s die bijdragen aan een succesvolle socialsatie. Zo pleit Ardts (2003) ervoor om een introductieprogramma af te stemmen op de persoonlijke wensen van individuele werknemers die via vragenlijsten achterhaald kunnen worden. Ook zouden er vijf fases zijn die in vrijwel iedere situtie onvermijdelijk zijn (Al,2008). Uit de interviews blijkt echter dat er weinig aandacht wordt besteedt aan introductieprogramma’s. Na een kennismakingsgesprek en een rondleiding wordt er over het algemeen begonnen met werken en op dat moment is er van introductie geen sprake meer. Wel geven de respondenten aan dat zij tijdens dit inwerktraject meer begeleiding bieden aan werknemers met beperking dan aan reguliere werknemers.

Werkgevers richten zich in de praktijk dus vooral op de relatie van de werknemers met beperking met hun mentor en de groep collega’s waarin zij werken. De mentor is bij voorkeur iemand die intrinsieke motivatie heeft om werknemers met een beperking te begeleiden. De collega’s worden geïnformeerd over de werknemer en er wordt een draagvlak gecreëerd. Met een goede person-organization fit wordt door werkgevers weinig tot geen rekening gehouden. Ook worden er geen introductieprogramma’s gehanteerd zoals die in de literatuur zijn gevonden (Ardts, 2003; Al, 2008; Gomez-Mejia & Balking, 2005)

**Discussie**

De resultaten van het veldonderzoek sluiten deels aan bij de gevonden literatuur. Het gegeven vanuit de literatuur dat voor mensen met een arbeidsbeperking de match met hun mentor en met hun collega’s het belangrijkste is voor socialisatie, wordt ondersteund door de respondenten. Echter, andere zaken die in de literatuur belangrijk worden geacht, worden door de respondenten niet ondersteund. Zo zou de person-organization fit van groot belang zijn (Cable & Parsons, 2001; Kristof-Brown et. al, 2005; Ardts, 2002), in de praktijk wordt hier echter niet op gelet. Zoals aangegeven kan dit volgens de onderzoeker komen doordat de screening van werknemers met een beperking wordt gedaan door de professionals van SW-organisaties. Daarom lijkt het goed om hier vervolgonderzoek naar te doen. In een dergelijk onderzoek zou de person-organization fit hoofdonderwerp moeten zijn. Er moet dieper worden ingegaan op de literatuur over dit fenomeen. Daarnaast zal de respondentengroep moeten bestaan uit SW-professionals. De respondenten uit dit onderzoek letten weliswaar niet op de person-organization fit, maar er is niet gericht op de professionals. Het lijkt aannemelijk dat zij erop letten of iemand bij een bedrijf past wanneer zij werknemers met een beperking plaatsen, aangezien dit tijdens de screening toch een vraag zou moeten zijn.

Ook opvallend was de tegenstijdigheid tussen literatuur en praktijk wat betreft introductieprogramma’s. De respondenten gaven over het algemeen aan dat zij een uitgebreid kennismakingsgesprek hielden, een rondleiding gaven en vervolgens begonnen met het inwerken van de werknemers met beperking. Volgens de literatuur is het echter belangrijk dat hier uitgebreid aandacht aan wordt besteedt en dat de introductie al begint voordat een werknemer zijn eerste dag komt werken (Gomez-Mejia et. al, 2005; HRnetwerk, 2013). Ook het individuele maatwerk zoals Ardts (2003) dat aanraadde, wordt in de praktijk niet teruggevonden. Het lijkt nuttig om hier in vervolgonderzoek aandacht aan te besteden.

Een kanttekening die bij dit onderzoek geplaatst moet worden zijn de verschillen in begeleiding bij werknemers met verschillende beperkingen. Werknemers met een lichamelijke beperking hebben minder behoefte aan ondersteuning e.d. dan werknemers met een psychische of verstandelijke beperking. Voor vervolgonderzoek lijkt het nuttig om deze groepen voortaan te scheiden. Iedere categorie beperking heeft een andere aanpak nodig, van zeer intensief voor werknemers met een verstandelijke beperking, tot vergelijkbaar met een reguliere werknemer bij werknemers met een lichamelijke beperking.

Op basis van de getrokken conclusies kunnen er een aantal praktijkgerichte aanbevelingen worden gedaan. Op basis van deze aanbevelingen kan er in de toekomst gezorgd worden voor duurzame arbeidsrelaties tussen werkgevers en werknemers met een arbeidsbeperking.

Het eerste punt waar werkgevers zich op moeten richten, is de aanstelling van een mentor. De praktijk leert ons dat werknemers, vooral degenen met een psychische of verstandelijke beperking, begeleiding nodig hebben van iemand die hen graag hulp biedt. Deze persoon moet vooral begrip tonen voor de situatie. Daarnaast is het van belang dat hij tijd heeft voor de intensieve begeleiding en dat hij deze tijd wil besteden aan de werknemer.

Zeker niet minder belangrijk is dat de werkgever de groep van collega’s warm moet maken voor de komst van een werknemer met beperking, zeker wanneer deze groep niet gewend is aan het werken met dit soort werknemers. Hij moet een draagvlak creëren waardoor de collega’s acceptatie ontwikkelen. Hij moet dit doen door voorbereiding en informeren van de collega’s.

Omdat de literatuur sterk wijst in de richting van de person-organization fit als belangrijke factor bij duurzame arbeidsrelaties, zou hieraan in de praktijk meer aandacht moeten worden besteedt. Hoewel de respondenten aangeven dat de arbeidsrelaties met de werknemer met beperking in hun bedrijven duurzaam zijn, kan meer aandacht voor deze fit leiden tot een nog betere match en daarmee tot meer tevredenheid bij de werknemers. Dit kan bijdrage aan nog meer duurzame arbeidsrelaties.

Ook zou er meer aandacht besteedt moeten worden aan gedegen introductieprogramma’s. In de praktijk wordt er maar weinig gedaan om werknemers met een beperking voldoende te introduceren. Ze krijgen een rondleiding en worden ingewerkt. Toch blijkt uit eerder onderzoek dat er gebruik moet worden gemaakt van programma’s die zijn aangepast aan de individuele wensen van de werknemer. Dit kan de tevredenheid verder verhogen en daarmee een bijdrage leveren aan de duurzaamheid van arbeidsrelaties.

Het verbeteren van de socialisatietactieken die werkgevers toepassen bij werknemers met een beperking levert een bijdrage aan de doelstelling binnen de sociale werkvoorziening om duurzame arbeidsrelaties te realiseren. Wanneer hier meer rekening mee wordt gehouden, zullen meer SW-ers hun arbeidsplaats op de reguliere arbeidsmarkt kunnen behouden. Ook voor het Lectoraat Duurzaam Werken zijn de bevindingen van dit onderzoek een bron van informatie. Zij kunnen deze gebruiken voor het uitbreiden van hun eigen kennis met betrekking tot dit onderwerp; socialisatie. Investeren in socialisatie van werknemers met beperkingen zorgt voor duurzame arbeidsrelaties in de toekomst.

Literatuurlijst

Al, T. (2008). *De introductiegids.* Haystack: Zaltbommel

Arbeidsdeskundig Kennis Centrum (2014). *Doel van de leidraad jobcoach.* Geraadpleegd op 8 april 2014, van: http://www.arbeidsdeskundigen.nl/akc/leidraden\_overzicht/jobcoach/introductie/start/doel\_van\_de\_leidraad\_jobcoach.php

Ardts, J. (2002). *All is well that begins well: A longitudinal study of organisational socialisation.* Tinbergen institute: Amsterdam

Ardts, J. (2003). *Introductiebeleid.* Van Gorcum: Assen

Ashforth, B.E. & Saks, A.M. (1996). Socialization tactics: Longitudinal effects on newcomeradjustment. *Academy of Management Journal, 1996* (39), p. 149-178

Bakker, R.C., Visser, de, S.M. Hons, M.H., Velzen, van, J.H, Haeften, van, M.C.C., Engelen, M.W.H. (2008). *Hobbels en kruiwagens, Knelpunten en succesfactoren bij de overgang van school naar werk door Wajongers.* Geraadpleegd op 18 maart 2014, van: http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2008/05/30/eindrapport-hobbels-en-kruiwagens-knelpunten-en-succesfactoren-bij-de-overgang-van-school-naar-werk-door-wajongers.html

Binnenlands bestuur (2013). *Geld blijft zorgpunt bij participatiewet.* Geraadpleegd op 3 april 2014, van: http://www.binnenlandsbestuur.nl/sociaal/nieuws/geld-blijft-zorgpunt-bij-participatiewet.9087452.lynkx

Borman, W.C., Penner, L.A. Allen, T.D. & Motowidlo, S.W. ( 2001). Personality predictors of citizenship performance. *International journal of selection and assessment*. *9,* p. 29-69

Cable, D.M. & Judge, T.A. (1996). Person – Organization Fit, Job Choice Decisions,

and Organizational Entry*. Elsevier, 67,* p. 294-311

Cable, D.M., Parsons, C.K. (2001). Socialization tactics and person-organization fit. *Personal Psychology, 54,* p. 1-23

Campen, van, C. & Cardol, M. (2007). Tevreden meedoen. *TSG, 7,* p. 374-275

Colella, A. (1994). Organizational socialization of employees with disabilities: Critical issues and implications for workplace interventions*.* *Journal of Occupational Rehabilitation*, *4*, p. 87-106

Cooper-Thomas, H.D. Vianen, van, A. & Anderson, N. (2004). Changes in person – organization fit: The impact of socialization tactics on perceived and actual P – O fit. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 13*, p. 52-78

Dam, van, N., Marcus, J. (2012). *Organisatie en management.* Noordhoff Uitgevers: Groningen

Dawis, R.V. & Lofquist, L.H. (1984). *A psychological theory of work adjustment.* Department of psychology, university of Minnesota: Minnesota

Gemeenteloket (2014). *De participatiewet.* Geraadpleegd op 13 maart 2014, van: http://www.gemeenteloket.minszw.nl/binaries/content/assets/Participatiewet/2013-05-06/Pwet-soc-akkoord.pdf

Gemeenteloket (2014a). Geraadpleegd op 13 maart 2014, van: http://www.gemeenteloket.minszw.nl/binaries/content/assets/Participatiewet/2013-12-09/infoblad-Participatiewet.pdf

Gemiva-svg groep (2014). *Begeleiding.* Geraadpleegd op 19 februari 2014, van: http://www.gemiva-svg.nl/60856/Begeleid\_Werken

Gezondheidsraad (2009). *Autismespectrumstoornissen: een leven lang anders.* Geraadpleegd op 8 april 2014, van: http://www.gezondheidsraad.nl/sites/default/files/200909\_0.pdf

Gomez-Mejia, L.R. & Balkin, D.B. (2005). *Personeelsmanagement.* Pearson Education: Amsterdam

HBO-raad (2009). *Gedragscode praktijkgericht onderzoek voor het HBO.* Geraadpleegd op 20 mei 2014, van https://portal.fontys.nl/instituten/HRMenP/StudentenTP/praktijkbureau/Belangrijke%20documenten/Afstuderen/Afstudeeropdracht%20TP%20voltijd%20VOORjaar14/Gedragscode%20praktijkgericht%20onderzoek.pdf

Horn, L.A. (1996). *Psychologische aspecten van de organisatie.* Samson bedrijfsinformatie: Alphen aan den Rijn/Diegem

HRnetwerk (2013). *Introductieprogramma nieuwe medewerker.* Geraadpleegd op 8 april 2014, van http://www.hrnetwerk.nl/hrm\_kennis.php?tool=\_Introductieprogramma\_nieuwe\_medewerker

IW4 (2010). *Werkgeversbenaderingen; een selectie van inzendingen naar aanleiding van de prijs ‘beste werkgeversbenadering 2010’*. Geraadpleegd op 31 januari 2014, van:

http://atlant-groep.nl/pdf/werkgeversbenaderingen.pdf

Jansen, K.J & Kristof-Brown, A. (2006). Toward a Multidimensional Theory of Person-Environment Fit. *Journal of Managerial Issues, 18*, p. 193-212

Keuning, D., Lange, de, R. (2011). *Grondslagen van het management.* Noordhoff Uitgevers: Groningen

Kim, T., Cable, D.M. & Kim, S. (2005). Socialization Tactics, Employee Proactivity, and Person–Organization Fit. *Journal of Applied Psychology, 90*, p. 232-241

Kirsh B. (2000). Factors associated with employment for mental health consumers. *Psychiatric Rehabilitation Journal, 24*, p. 13

Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D. & Johnson, E.C. (2005). Consequenses of individuals’ fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group and person-supervisor fit. *Journal of Applied Psychology, 86*, p. 1294-1299

Kulkarni, M. & Lengnick-Hall, M.L. (2011). *Socialization of people with disabilities in the workplace.* Geraadpleegd op 25 februari 2014, van: http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.20436/abstract

Lauver, K.J. & Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between Employees’ Perceptions

of Person–Job and Person–Organization Fit. *Journal of Vocational Behavior, 59*, p. 454-470

Maanen, van, J.E. & Schein, E.H. (1979). *Toward a theory of organizational socialization.* Geraadpleegd op 13 maart 2014, van: http://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1934/SWP-0960-03581864.pdf?sequence=1

McElroy, J.C., P.C. Morrow & S.N. Rude (2001). Turnover and organizational performance: A

comparative analysis of the effects of voluntary, involuntary, and reduction-in-force turnover. *Journal of Applied Psychology,* *86*, p. 1294-1299.

Meulenkamp, T., Hoek, van der, L. & Cardol, M. (2013). *Deelname aan de samenleving van mensen met een beperking, ouderen en de algemene bevolking.* Geraadpleegd op 13 februari 2014, van: http://www.nivel.nl/sites/default/files/bestanden/Rapportage-participatiemonitor-2013.pdf

Michon, H. (2012). *Op zoek naar nieuwe krachten.* Fontys Hogescholen: Eindhoven

Michon, H. (2013).  *Werk in de winkel.* SBCM/Fontys hogeschool HRM en psychologie: Eindhoven

Ooijen, van R. (2010). Beter inwerken leidt tot hoger resultaat*. Onderwijsinnovatie, 12* (2), p. 33-35

PvdA (2014). *Participatiewet.* Geraadpleegd op 13 maart 2014, van: http://www.pvda.nl/participatiewet

Radar Zuid-Limburg (2014). *Mijn baan, mijn geld.* Geraadpleegd op 19 februari 2014, van: http://www.radar.org/upload/documents/711922%20Radar-Mijn%20baan%20mijn%20geldLR.pdf

Rijksoverheid (2014). *Meer mensen met een arbeidsbeperking aan de slag.* Geraadpleegd op 13 maart 2014, van http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/sociale-werkvoorziening/meer-mensen-met-een-arbeidsbeperking-aan-de-slag

Robbins, S.P., Coulter, M. (2012). *Management.* Person Education: Amsterdam

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2006). *Methoden en technieken van onderzoek.* Pearson Education: Amsterdam

Schoonman, W. (2012). *Mensen beoordelen voor managers.* De witte ridders: Amsterdam

Smit, G., Verhoeven, H.C.M. & Driessen, A. (2006). *Personeelsselectie en assessment in perspectief.* Van Gorcum: Assen

Sociaal Economische raad (2009). *De winst van maatwerk; samenvatting.* Geraadpleegd op 8 april 2014, van: http://www.ser.nl/~/media/db\_deeladviezen/2000\_2009/2009/b28252/b28252\_sam.ashx

UWV (2013). *Wat houdt de participatiewet in?* Geraadpleegd op 13 februari 2014, van: http://www.uwv.nl/Particulieren/themadossiers/participatiewet/index.aspx

UWV (2014).*Werken in de sociale werkvoorziening.* Geraadpleegd op 15 mei 2014, van: https://www.werk.nl/werk\_nl/werknemer/meer\_weten/kansen\_vergroten/socialewerkvoorziening#d239900e18

Verhoeven, N. (2010). *Wat is onderzoek?* Boom Lemma Uitgevers: Den Haag

Virginia board for people with disabilities (2007). *Job coaching services and benefits to business and people with disabilities.* Geraadpleegd op 20 februari 2014, van: http://www.worksupport.com/documents/va\_board\_factsheet1.pdf

Werk (2014). *Werken in de sociale werkvoorziening.* Geraadpleegd op 3 april 2014, van https://www.werk.nl/werk\_nl/werknemer/meer\_weten/kansen\_vergroten/socialewerkvoorziening

Winter, D. (2009). *Theory of work adjustment.* Geraadpleegd op 27 februari, van: http://careersintheory.files.wordpress.com/2009/10/theories\_twa.pdf

**Bijlage 1: overzicht methode literatuuronderzoek**

In deze bijlage is middels een tabel overzichtelijk gemaakt hoe de gebruikte literatuur gevonden is. Het kan gebruikt worden voor herhaling van dit onderzoek of uitbreiding ervan. Wanneer met de gebruikte termen in de aangegeven zoekmachines wordt gezocht, zullen dezelfde bronnen worden gevonden als voor dit verslag gebruikt zijn.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Zoekterm | Zoekmachine | Aantal hits | Artikelen zoals te vinden in de literatuurlijst |
| Persoonlijke communicatie |  |  | Michon (2012)  Michon (2013) |
| Waarom inwerken | Google | 648.000 | Ooijen, van (2010) |
| Participatie mensen met een beperking 2013 | Google | 264.000 | Meulenkamp, van der Hoek & Cardol (2013) |
| Tips introductie nieuwe werknemers | Google | 1.560.000 | Al, T (2008) |
| Referentielijst boek Toine Al | Fontys mediatheek Eindhoven | 5 | Ardts (2003) |
| Inwerkperiode | Google books | 3.110 | Horn (1996) (Fontys mediatheek Eindhoven) |
| Introductie van nieuwe werknemers | Google Books | 3.370 | Smit, Verhoeven & Driessen (2006) |
| Introductieperiode | Google | 35.600 | Actiz (2010) |
| Betekenis inwerkperiode | Google | 69.000 | Online encyclopedie (2014) |
| Betekenis aanloopperiode | Google | 15.200 | Online encyclopedie (2014a) |
| Inwerkperiode jobcoach | Google | 6.230 | 1: Gemiva SVG groep (2014)  2: Radar Zuid-Limburg (2014) |
| Werken met mensen met een beperking | Google | 1.540.000 | Ipse de Bruggen (2014) |
| Job coaching pdf | Google | 4.060.000 | Virginia Board for people with disablities (2007) |
| Socialization tactics | Biep.nu | 7.177 | Ashforth & Saks (1996) |
| Socialization | Google scholar | 790.000 | Maanen & Schein (1979) |
| Socialization tactics | Google scholar | 70.900 | 1: Cable & Parsons (2006)  2: Kim, Cable & Kim (2005) |
| Socialization tactics disabilities | Google scholar | 19.700 | Collela (1994) |
| Socialization people with disabilities | Google scholar | 81.000 | Kalkarni & Lengnick-Hall (2011) |
| Vocational Psychology (n.a.v. artikelen over theory of work adjustment) | Google | 17.700.000 | Psychology schoolguide (2012) |
| person environment theory pdf | Google | 12.100.000 | Winter (2009) |
| Person organization fit | Google scholar | 1.340.000 | Cable & Parsons (2001) |
| Person-organization fit socialization tactics | Google Scholar | 12.600 | Cooper-Thomas, van Vianen & Anderson (2004) |
| Theory of person-organization fit | Biep.nu | 3.586 | Jansen & Kristof-Brown |
| Theory of Work adjustment (via person organization fit artikelen) | Google | 51.000.000 | Dawis & Lofquist (1984) |
|  | Biep.nu |  | Lauver & Kristof-Brown, 2001 |
| Verwijzing in boek van Toine Al | Fontys mediatheek Eindhoven | - | Ardts (2002) |
| Person-Organization fit | Google scholar | 15.500 | Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson (2005) |
| Person organization Kristof-Brown | Biep.nu |  | Lauver & Kristof-Brown, 2001 |
| Wat zijn de veranderingen in de participatiewet | Google | 71.000 | Gemeenteloket (2014)  Gemeenteloket (2014a)  Rijksoverheid (2014)  UWV (2013) |
| Verwijzingen uit andere onderzoeken, vervolgens opgezocht op titel | Biep.nu  Biep.nu  Google.nl |  | (McElroy, Morrow & Rude, 2001)  Kirsh (2000)  Bakker et. al (2008) |
| Wat is de SW-sector | Google | 314.000 | Werk (2014) |
| Minder geld beschikbaar door participatiewet | Google | 87.500 | Binnenlands bestuur (2013) |
| Voorbeelden van lichamelijke beperkingen | Google | 597.000 | Equalaccess (2014) |
| Voorbeelden van geestelijke beperkingen | Google | 208.000 | Carehouse (2014) |
| Wat zijn organisatiedoelstellingen | Google | 38.100 | Keuning & de Lange (2011)  Van Dam & Marcus (2012) |
| Organisatiecultuur | Google books | 1.140 | Robbins & Coulter (2012) |
| Werkwijze jobcoach bij mensen met een beperking | Google | 16.600 | Arbeidsdeskundig Kennis Centrum (2014) |
| Autismespectrumstoornissen: een leven lang anders. Gezondheidsraad (vanuit bron Arbeidsdeskundig Kennis Centrum, 2009) | Google | 2.450 | Gezondheidsraad (2009) |
| De winst van maatwerk | Google | 193.000 | Sociaal Economische Raad (2009) |
| Wanneer is een nieuwe werknemer goed ingewerkt | Google | 741.000 | Gomez-Mejia & Balkin (2005) |
| Personeelsmanagement introductieperiode | Google | 461 | HRnetwerk (2013) |
| Borman Penner Allen (gevonden via Smit et. al, 2006) | Google | 941.000 | Borman, Penner, Allen & Motowidlo (2001) |
| Rekening houden met P-O fit in sollicitatiegesprekken | Google | 244.000 | Schoonman (2012) |

**Bijlage 2: vragenlijsten voor het vaststellen van behoeften voor het introductieprogramma, werknemers en leidinggevenden / sleutelfiguren in de organisatie**

In deze bijlage zijn twee vragenlijsten te vinden. De eerste vragenlijst is bestemd voor nieuwe werknemers. Zij kunnen middels deze vragenlijst aangeven welke behoeften zij hebben met betrekking tot het introductieprogramma. De tweede vragenlijst is bestemd voor de leidinggevenden. Deze vragenlijst geeft inzicht in wat de leidinggevende belangrijk vindt in een introductieprogramma. De resultaten van dergelijke vragenlijsten kunnen worden gebruikt om een goed programma te ontwikkelen.

**Vragenlijst 1: werknemer**

1. Wie is naar jouw mening verantwoordelijke voor een goed verloop van de introductie van een nieuwer medewerker?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Ja | Nee |
| De nieuwe medewerker zelf |  |  |
| De direct leidinggevende |  |  |
| De collega’s |  |  |
| De afdeling P&O |  |  |

1. Wie zou naar jouw mening moeten zorgen voor de feitelijke begeleiding en training van de nieuwe medewerker (meerdere antwoorden mogelijk)?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Ja | Nee |
| De nieuwe medewerker zelf |  |  |
| De direct leidinggevende |  |  |
| De collega’s |  |  |
| De afdeling P&O |  |  |

1. Veel bedrijven gebruiken een werkplekintroductie met name gericht op functie specifieke zaken en een bedrijfsintroductie met name gericht op functie en afdeling overstijgende zaken, zoals organisatiedoelstellingen, cultuur, geschiedenis en toekomstvisie.

|  |  |
| --- | --- |
| Ja | Nee |

Zou jij dit wenselijk vinden?

Zo ja, wat zijn dan de zaken die beter in de bedrijfsintroductie behandeld kunnen worden?

Zo nee, waarom niet?

1. Zowel de werkplekintroductie als de bedrijfsintroductie kan individueel, dat wil zeggen in een één-op-één relatie met bijvoorbeeld een coach, of samen met andere nieuwkomers plaatsvinden. Waar geef jij de voorkeur aan?

|  |  |
| --- | --- |
| Individueel | Collectief |

Werkplekintroductie

Waarom?

Wanneer individueel, wie zou dan de mentor of coach moeten zijn?

|  |  |
| --- | --- |
| Individueel | Collectief |

Bedrijfsintroductie

Waarom?

Wanneer individueel, wie zou dan de mentor of coach moeten zijn?

1. Een introductieprogramma moet het een en ander bewerkstelligen en kan dus beschreven worden in de doelen die het zou moeten bereiken. Zou je aan kunnen geven wat de introductie zou moeten bewerkstelligen? Wat moet je weten?

Bijvoorbeeld: wat de veiligheidsvoorschriften zijn, maar ook de geschiedenis van het bedrijf, hoe het productieproces/dienstverleningsproces verloopt, wie je (interne en externe) klanten zijn, enz.

**Vragenlijst voor leidinggevenden/sleutelfiguren in de organisatie**

1. Een introductieprogramma moet het één en ander bewerkstelligen en kan dus beschreven worden in de doelen die het zou moeten bereiken. Kunt u aangeven in welke mate een goede introductie volgens u moet zorgen voor het behalen van de volgende resultaten?

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Een goede introductie moet: | Helemaal oneens | Oneens | Niet eens, niet oneens | Eens | Helemaal eens |
| Een hogere productiviteit opleveren |  |  |  |  |  |
| Resulteren in minder verloop |  |  |  |  |  |
| Een hogere motivatie teweeg brengen bij de werknemer |  |  |  |  |  |
| Zorgen dat men de functie sneller aanleert |  |  |  |  |  |
| Zorgen voor minder vragen over reglementen en procedures achteraf |  |  |  |  |  |
| (faal)angst bij nieuwe werknemers wegnemen |  |  |  |  |  |
| Een meer realistische kijk op de functie en de organisatie geven |  |  |  |  |  |
| Zorgen voor de (culturele) binding tussen werknemer en bedrijf |  |  |  |  |  |
| Resulteren in minder ongewenst gedrag bij de werknemer |  |  |  |  |  |
| De sfeer tussen collega’s bevorderen |  |  |  |  |  |
| Nieuwe werknemers de kernwaarden van het bedrijf aanleren; dat waar het bedrijf voor staat |  |  |  |  |  |
| Anders: |  |  |  |  |  |

1. Een introductieprogramma is één van de eerste en meest belangrijke momenten voor het overbrengen van datgene waar het bedrijf voor staat en wat zij verwacht van haar medewerkers, zowel nu als in de toekomst. Om helder te krijgen wat u verwacht of graag zou zien in het gedrag van nieuwe medewerkers worden aan u competenties voorgelegd. Kunt u voor iedere competentie aangeven of het wat u betreft een belangrijk element moet zijn in de boodschap aan nieuwe medewerkers?

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Ondernemen | Toelichting | Niet belangrijk | Enigszins belangrijk | Zeer belangrijk |
| 1. Durf | Risico’s aangaan om uiteindelijk een bepaald herkenbaar voordeel te behalen |  |  |  |
| 1. Initiatief | Kansen zoeken en daarop actie ondernemen. Liever op eigen initiatief handelen dan passief afwachten |  |  |  |
| 1. Onafhankelijkheid | Acties ondernemen die meer gebaseerd zijn op eigen overtuigingen dan op een verlangen om anderen een plezier te doen. Een eigen koers varen |  |  |  |
| 1. Ondernemerschap | Signaleren van business mogelijkheden, deze zelf actief beïnvloeden en daarbij verantwoorde risico’s durven te nemen |  |  |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Ondernemen | Toelichting | Niet belangrijk | Enigszins belangrijk | Zeer belangrijk |
| 1. Voortgang bewaken | Effectief bewaken en controleren van de voortgang in eigen werk en dat van anderen, met de beschikbare tijd en middelen; actief instellen en hanteren van daarop gerichte procedures en anticiperen op toekomstige ontwikkelingen |  |  |  |
| 1. Plannen | Op effectieve wijze doelen en prioriteiten bepalen en benodigde acties, tijd en middelen plannen om de gestelde doelen te kunnen bereiken |  |  |  |
| 1. Organiseren | De voor een plan benodigde mensen en middelen identificeren en verwerven; deze zodanig inzetten dat beoogde resultaten effectief worden bereikt. |  |  |  |
| 1. Et cetera |  |  |  |  |

# Bijlage 3: Topiclijst veldonderzoek

Voor het interview is gebruik gemaakt van een topiclijst. De topiclijst wordt hieronder weergeven en per topic worden een aantal mogelijke vragen genoemd.

**Topic 1: socialisatie**

Dit is het proces waarbij nieuwe werknemers kennis en vaardigheden aangeleerd worden die nodig zijn om de functie te uit te kunnen voeren en in de organisatie te passen (Maanen & Schein, 1979).

*Onderbouwing socialisatie*

Socialisatie speelt een grote rol bij de ontwikkeling van werknemers met een beperking en ook in de ondersteuning van hen tijdens het werk (IW4, 2010). Een gestructureerde benadering van socialisatie hangt samen met lagere rolonduidelijkheid, minder rolconflicten, minder stresssymptomen en minder intenties om te stoppen met werken (Ashforth en Saks, 1996; Ardts, 2002; Horn, 1996; Al, 2008). Tegelijkertijd hangt het samen met hogere tevredenheid met de baan, meer betrokkenheid bij de organisatie en meer identificatie met de organisatie. Tijdens de introductieperiode is het voor de socialisatie goed wanneer er gebruik wordt gemaakt van (een) rolmodel(len) waaraan de nieuwe medewerker gekoppeld wordt (Ardts,2002; Cable & Parsons, 2001). Zij kunnen de nieuwe werknemer informeren over hoe het is binnen de organisatie en hen bekend maken met cultuur, waarden en normen.

*Hulpvragen socialisatie*

Omdat uit deze onderzoeken blijkt dat introductieprogramma’s belangrijk zijn voor de socialisatie van werknemers, wordt er in het interview gericht gevraagd naar het proces rondom de plaatsing. Hoe verloopt het proces van een plaatsing van een werknemer met beperking? Hoe ziet de eerste werkdag van de werknemer met beperking eruit? Wat voor informatie heeft de werknemer al gekregen voordat hij zijn eerste dag begint? Wordt er gebruik gemaakt van een introductieprogramma? Hoe verlopen de eerste weken van de nieuwe werknemer? Hoe maakt hij kennis met zijn omgeving? Op welke manier wordt hij voorgesteld? Hoe en door wie wordt hij ingewerkt? Wordt er gebruik gemaakt van vaste mensen die hem inwerken en waar worden deze op geselecteerd?

**Topic 2: person-organization fit**

Dit begrip staat voor de mate waarin de eisen van de omgeving aan het individu en de eisen van het individu aan de omgeving overeenkomen (Dawis & Lofquist, 1984).

*Onderbouwing person-organization fit*

De person-organization fit is van groot belang voor het tot stand brengen van tevredenheid met het werk, flexibiliteit en betrokkenheid bij personeel (Cable & Parsons, 2001, Kristof-Brown et. al, 2005) Dit zorgt ervoor dat nieuwe werknemers minder snel de intentie hebben te stoppen met werken voor de organisatie (Ardts, 2002). Hoe meer de vaardigheden van het individu (zoals kennis, attitude, ervaring, gedrag) corresponderen met de eisen van zijn rol en verwachtingen vanuit de organisatie, hoe groter de kans is dat het individu zijn taken goed uitvoert en dat hij of zij tevreden is over zijn of haar rol (Winter, 2009). Tegelijkertijd geldt dat hoe meer de beloningen aansluiten bij de waarden van het individu, hoe meer tevredenheid hij of zij zal ervaren. Deze tevredenheid resulteert in een duurzame arbeidsverhouding, wat voorspeld kan worden door de correspondentie tussen de persoonlijkheid van het individu en de werkomgeving (Dawis & Lofquist, 1984)

*Hulpvragen person-organization fit*

Omdat blijkt dat een goede person-organization fit zorgt voor tevredenheid met het werk en daarmee voor een duurzame arbeidsverhouding, is het belangrijk te vragen hoe werkgevers zorgen dat deze fit aanwezig is. Hier wordt in de interviews naar gevraagd. Waar kijkt u naar wanneer een werknemer met een beperking bij u solliciteert? Wat vindt u belangrijke kwaliteiten? Wat voor dingen doet u om de match tussen de werknemer en de organisatie zo groot mogelijk te maken? Hoe zorgt u dat de werknemer met beperking tevreden is over zijn werk? Hoe zou u de cultuur van uw bedrijf omschrijven? Hoe maakt de werknemer kennis met deze cultuur?

**Topic 3: Person-group fit**

De person-group fit betreft de mate waarin het individu overeenkomsten vertoont met zijn of haar collega’s en het goed met hen kan vinden op het gebied van normen, waarden en persoonlijkheidseigenschappen en het goed met hen kan vinden (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005).

*Onderbouwing person-group fit*

Volgens Kristof-Brown et. Al (2005) is een goede person-group fit van zeer groot belang voor succesvolle socialisatie bij werknemers met een beperking. Het is één van de twee grootste invloeden. Hierbij zijn zaken als karakter, waarden, normen en doelen het belangrijkst (Milliken & Martins, zoals geciteerd in Kristof-Brown et. al, 2005; Price & Bell, zoals geciteerd in Kristof-Brown et. al, 2005). Hoe meer deze zaken overeenkomen met collega’s, hoe groter het saamhorigheidsgevoel zal worden en hoe beter de werknemers het met elkaar kunnen vinden.

*Hulpvragen person-group fit*

Omdat blijkt dat de band die een werknemer met beperking heeft met zijn collega’s van essentieel belang is voor de duurzaamheid van de arbeidsrelatie, zal hier in het interview naar worden gevraagd. Hoe wordt de werknemer met beperking ontvangen in het team? Heeft hij veel sociale contacten, zowel met reguliere werknemers als (eventueel) met andere werknemer met een beperking? Zijn er problemen tussen hem en zijn collega’s op de werkvloer? Is hij onderdeel van het team of wordt hij wellicht buitengesloten? Hoe is de omgang met collega’s? Wordt hij geaccepteerd zoals hij is?

**Topic 4: barrières voor socialisatie**

Barrières voor socialisatie zijn zaken die ervoor zorgen dat een werknemer geen goede socialisatie ervaart waardoor er kans is dat de arbeidsrelatie niet duurzaam wordt.

*Onderbouwing barrières voor socialisatie*

Er zijn vier mogelijke barrières voor mensen met een beperking om succesvol te integreren in een nieuwe bedrijf. Deze barrières zijn gevonden door interviews te houden met mensen met een beperking (Colella, 1994; Kulkarni & Lengnick-Hall, 2011). De barrières zijn: onrealistische verwachtingen van de werknemer met beperking, het ontwijken van de werknemer met beperking door collega’s, aardig gevonden willen worden en lage verwachtingen van collega’s. Socialisatieprocessen kunnen ervoor zorgen deze barrières verkleind worden.

*Hulpvragen barrières voor socialisatie*

Omdat blijkt dat deze barrières in de praktijk voorkomen en socialisatie in de weg kunnen staan, is het belangrijk te kijken in hoeverre er in de praktijk sprake is van deze barrières bij de werkgevers van werknemers met een beperking. Wat is de reactie van reguliere werknemers wanneer er gemeld wordt dat er een werknemer met beperking in dienst komt? Wat zijn de overheersende verwachtingen van werknemers met een beperking, zowel vanuit de collega’s als vanuit de leidinggevende? Wat voor taken krijgt de werknemer met beperking? Wordt hij anders behandeld dan zijn collega’s zonder beperking?

**Topic 4: person-supervisor fit**

Het gaat bij deze fit om in welke mate de werknemer met beperking en zijn leidinggevende overeenkomsten vertonen in waarden, persoonlijkheid en doelen (Kristof-Brown et al, 2005).

*Onderbouwing person-supervisor fit:*

Naast de person-group fit is de person-supervisor fit één van de twee belangrijkste invloeden op succesvolle socialisatie van de werknemer met beperking. Hierbij gelden dezelfde zaken als bij de person-group fit, maar dan gericht op de leidinggevende. Het gaat hierbij dus om karakter, waarden, normen en doelen (Milliken & Martins, zoals geciteerd in Kristof-Brown et. al, 2005; Price & Bell, zoals geciteerd in Kristof-Brown et. al, 2005). Een succesvol leider moet rekening houden met veel situationele factoren, zoals de medewerker, de omgeving, de taak en de leidinggevende zelf (Bloemers en Hagendoors, 2010). Volgens Hersey en Blanchard (zoals geciteerd Bloemers & Hagendoorn, 2010) is effectief leiderschap vooral afhankelijk van de aard van de medewerker. Dit wordt door hen taakvolwassenheid genoemd en bestaat uit twee componenten, namelijk de bekwaamheid van de medewerker (is de medewerker in staat zijn taak te vervullen?) en bereidheid van de medewerker (wil de medewerker zijn taak uitvoeren en acht hij zichzelf hiervoor bekwaam genoeg?). Een leidinggevende zou rekening moeten houden met het stadium van taakvolwassenheid waarin een medewerker verkeerd. Afhankelijk daarvan moet hij zijn manier van leiding geven aanpassen in intensiteit.

*Hulpvragen person-supervisor fit*

Omdat blijkt dat een goede match tussen de leidinggevende en de werknemer met beperking van groot belang is voor een duurzame arbeidsrelatie, wordt dit in het interview besproken. Wat is uw manier van leidinggeven? Wat zijn de verschillen tussen leiding geven aan een reguliere werknemer en een werknemer met beperking? Hoe houdt u rekening met de beperking van de werknemer in de begeleiding? Hoe zorgt u dat de relatie duurzaam is?

**Bijlage 4: Opnames, transcripten en samenvattingen interviews**

De transcripten en samenvattingen van de interviews zijn samen met de opnames te vinden op de bijgeleverde Cd-rom/USB-stick

**Bijlage 5: Analyseplan inclusief logboek**

**Analyseplan**

Na afname van elk interview wordt het interview letterlijk uitgetypt aan de hand van een geluidsopname. Om de interviews later te kunnen identificeren wordt bovenaan ieder transcript de eerste letter van de naam van de respondent vermeld, alsook de datum en plaats van afname. Als tekstprogramma voor het uittypen wordt Microsoft Word gebruikt. Er worden in het onderzoek geen namen genoemd in verband met de vertrouwelijkheid. De werkgevers die geïnterviewd zijn worden benoemd als: respondenten. Eventuele SW-medewerkers die ter sprake komen zullen benoemd worden als: X.

Na het uittypen is het nog niet mogelijk om meteen te beginnen met de analyse. Eerst moet alle niet-relevante tekst worden geschrapt. De gegevens moeten gereduceerd en geordend worden. Alle informatie die niet relevant is voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag wordt verwijderd uit het Word-bestand. Deze geschrapte informatie wordt in een apart document bewaard zodat het later, indien nodig, teruggelezen kan worden.

Na het schrappen van de niet-relevante informatie kan er begonnen worden met coderen. De eerste fase van coderen is het open coderen van de transcripten. Fragmenten uit de tekstbestanden worden hierbij voorzien van een naam of omschrijving, een code. De code zal moeten aansluiten bij de inhoud van het fragment. Wanneer een code na het coderen niet relevant lijkt voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag, kan deze alsnog geschrapt worden. In dit onderzoek kunnen de codes iets zeggen over de manier waarop de werkgevers de socialisatie van de werknemer met beperking aanpakken.

Na het open coderen wordt er verder gegaan met de volgende fase, namelijk het axiaal coderen. Codes worden in dit proces geordend en er worden teruggebracht naar de kern. Er zal worden gekeken of er bepaalde codes zijn die elkaars synoniem zijn om zo codes samen te kunnen voegen tot een thema. In dit onderzoek zou bijvoorbeeld introductie een hoofdthema kunnen zijn dat bestaat uit meerdere subthema’s zoals kennismaking en inwerken. Ook wordt er bij het axiaal coderen aandacht besteed aan de volgorde waarin bepaalde thema’s elkaar opvolgen. Er wordt dus gekeken naar oorzaak en gevolg.

Ten slotte zal er selectief gecodeerd worden. In deze fase wordt er gekeken naar welke thema’s terugkomen in de verschillende interviews. Er wordt gezocht naar kerncategorieën die het belangrijkst zijn voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Nadat ook deze fase van coderen is doorlopen, wordt een codeboom ontwikkeld. Aan de hand van deze codeboom kan begonnen worden met het schrijven van de resultaten.

**Logboek**

In onderstaand logboek wordt omschreven hoe de analyse is verlopen

*7 april tot en met 25 april*

In deze periode zijn elf van de twaalf interviews gehouden. Daarnaast zijn de interviews zo snel mogelijk na het houden ervan uitgetypt.

*26 april tot en met 3 mei*

In deze week is begonnen met het coderen van de transcripten. Daarnaast zijn transcripten ook door medestudenten gecodeerd, wat geleidt heeft tot nieuwe inzichten en een aantal andere codes. Doordat tijdens de interviews vrijwel dezelfde onderwerpen aan bod kwamen was het minder lastig dan verwacht om in elk transcript dezelfde codes toe te passen.

*5 mei tot en met 11 mei*

Alle transcripten voorzien van open codering werden met elkaar vergeleken en er werden keuzes gemaakt om bepaalde codes samen te voegen tot overkoepelende thema’s. Er werd een codeboom ontwikkeld. Dit bleek lastiger dan verwacht. Na een eerste opzet te hebben gemaakt is samen met de stagebegeleider gekeken naar eventuele verbeteringen. Naar aanleiding van de ontvangen feedback is de codeboom opnieuw ontwikkeld tot een overzichtelijk geheel.

Nu de informatie uit de interviews geanalyseerd was, kon er begonnen worden met het schrijven van de resultaten.

**Bijlage 6: Codeboom veldonderzoek**

**Socialisatie**

* *Introductieperiode*
  + Eerste dag
    - Rondleiding
      * Kennismaking
        + Werkvloer
        + Directe collega’s
        + Sleutelfiguren organisatie
    - Zakelijke dingen bespreken
      * Werk- en pauzetijden
      * Regels
  + Inwerken
    - Duur afhankelijk van functie
      * Repeterende werkzaamheden
        + Maximaal één week
      * Variatie in de werkzaamheden
        + Meer dan één week
    - Duur afhankelijk van aard beperking
      * + Lichamelijk

Weinig herhaling nodig

* + - * + Psychisch

Gemiddeld herhaling nodig

* + - * + Verstandelijk

Veel herhaling nodig

* + - Learning on the job
      * Mentor
        + Taakgericht
    - Sw-bedrijf
      * Draaiboek voor functie
* *Kennis maken cultuur*
  + Noodzakelijk
  + Sfeer
  + Automatisch
  + Aanpassing

**Person-supervisor fit**

* Rekening houden met beperking
  + Moeite met veranderingen
    - Structuur
    - Repeterend werk
  + Gefaseerd informatie overbrengen
    - Eén ding tegelijk
* Capabele mentor
  + Interesse in begeleiding SW
  + Affiniteit mensen SW
  + Geduldig
  + Begrip en tijd
  + Extra aandacht
    - Extra uitleg
    - Herhaling
    - Controle
* Person-Group fit
  + - * + Collega’s ervaring met SW

Screening SW-bedrijf

* + - * + Collega’s geen ervaring SW

Ambassadeur

Draagvlak creëren bij collega’s

Informatie beperking

Begrip creëren

Behoeftes

Omgang

Tijd nemen

Maatschappelijke verantwoordelijkheid

Verlagen werkdruk

Vooroordelen wegnemen

Laag werktempo

Moeilijk in omgang

Niks kunnen

Laag IQ

**Bijlage 7: Ethische verantwoording**

Tijdens het gehele onderzoek is rekening gehouden met de gedragscodes voor praktijkgericht onderzoek zoals die gelden volgens de HBO-raad (2010). De gedragscode bestaat uit vijf richtlijnen. Hieronder wordt uitgelegd hoe tijdens dit onderzoek rekening is gehouden met deze richtlijnen.

**Het professionele en maatschappelijke belang dienen**

De komende jaren neemt de beschikbaarheid van re-integratieprofessionals af door bezuinigingen. De verantwoordelijkheid voor ondersteuning van SW-medewerkers komt steeds meer bij de werkgevers te liggen. Het is daarom van belang dat zij weten hoe ze om moeten gaan met werknemers met een beperking. Dit onderzoek gaat in op de vraag hoe werkgevers door middel van een goede socialisatie kunnen zorgen voor duurzame arbeidsrelaties tussen hen en de werknemers. De resultaten van het onderzoek draagt bij aan het doel van de SW-sector; duurzame arbeidsrelaties voor werknemers met een beperking.

**Respectvol zijn**

Alle respondenten die aan het onderzoek hebben meegewerkt zijn respectvol behandeld. De meningen van de respondenten zijn tijdens de interviews op geen enkele wijze veroordeeld, zo ook niet de werkwijzen die zij hanteren bij werknemers met een beperking. Er is ook geen sprake van risico voor de respondenten door de informatie die zij geven tijdens de interviews. Ook in het advies zullen de werkwijzen van de respondenten niet als goed of slecht bestempeld worden. Het advies zal gericht zijn op verbetering van de ondersteuning van werknemers met een beperking tijdens het socialisatieproces.

**Zorgvuldig zijn**

Bij het zoeken naar literatuur is gebruik gemaakt van wetenschappelijke bronnen. Bij de selectie hiervan is goed gelet op de toepasbaarheid op de onderzoeksvraag. Daarnaast is geprobeerd zo recent mogelijke bronnen te vinden. De zorgvuldigheid tijdens dit onderzoek wordt vooral gewaarborgd door het letterlijk uittypen van de interviews. De ontvangen informatie en interpretatie van de onderzoeker kunnen op deze manier duidelijk los van elkaar worden gezien. Ook zijn de transcripten en opnames van de interviews beschermd opgeslagen door middel van een code om de computer in te komen.

**Integer zijn**

Iedere respondent is goed geïnformeerd over het doel van het onderzoek en de vertrouwelijkheid van de informatie. Daarnaast is tijdens het onderzoek ruimte geweest voor feedback voor de onderzoeker vanuit collega-onderzoekers en ervaren mentoren. Deze feedback heeft bijgedragen aan de kwaliteit van her onderzoek en aan de professionaliteit van de onderzoeker. Alle verkregen informatie, zowel uit de literatuur als van de respondenten, is op een correcte manier gebruikt. Wanneer er literatuur is gebruikt, is hier altijd naar verwezen en is de bron terug te vinden in de literatuurlijst. Alle transcripten zijn letterlijk uitgetypt en zijn tevens terug te vinden, samen met de opnames, op de bijgeleverde Cd-rom

**Verantwoorden van keuzes en gedrag**

Door het analyseplan te raadplegen kan duidelijk worden afgeleid hoe de resultaten van het veldonderzoek zijn geanalyseerd. Dit zorgt ervoor dat het onderzoek herhaald kan worden op dezelfde manier. Het zorgt ervoor dat de betrouwbaarheid van het onderzoek hoger wordt. Op basis van de resultaten wordt er uiteindelijk een advies uitgebracht de opdrachtgever en eventueel de respondenten die graag informatie willen.