

Kennispunt

Sociale Wetenschappen

Jongeren met een arbeidsbeperking en hun werkgevers

Hoe een goede match tot stand komt

Karin van de Koppel

Masterthesis

Faculteit Sociale Wetenschappen

Pedagogische Wetenschappen

Maart 2010

Jongeren met een arbeidsbeperking en hun werkgevers

Hoe een goede match tot stand komt.



Karin van de Koppel
0342181
Maart 2010

Universiteit Utrecht, Pedagogische Wetenschappen
Masterthesis Maatschappelijke Opvoedingsvraagstukken
Thesisbegeleider Prof dr. Micha de Winter
2^o Beoordelaar Dr. Chris Baerveldt

PrOREC Convenant Midden Nederland
Stagebegeleider Berinda de Jong

Project coördinator Kennispunt SW: Drs. E. van Ammers
ISBN/EAN: 978-90-76464-33-6



Universiteit Utrecht

1 Inhoud

1	Inhoud	2
2	Samenvatting	3
3	Voorwoord.....	4
4	Inleiding.....	5
4.1	Probleemstelling	6
4.2	Theoretisch kader.....	6
4.2.1	PrOREC	6
4.2.2	Doelgroep: de jongeren	9
4.2.3	Werkgevers.....	12
4.2.4	Een goede match.....	22
4.2.5	Operationalisatie.....	24
5	Onderzoeksmethoden & dataverzameling.....	27
5.1	Procedure	28
5.2	Het onderzoek	28
5.3	Onderzoeksgroepen.....	29
5.4	Het instrument.....	33
6	Codering	35
7	Resultaten en data analyse.....	36
7.1	Fase 1: Experts, daar word je wijzer van!	37
7.2	Fase 2: Jongeren met een arbeidsbeperking.....	39
7.3	Fase 2: Werkgevers.....	45
7.4	Matches	54
8	Terugkoppeling naar de theorie	61
9	Discussie.....	65
9.1	Vervolgonderzoek en zwakheden	66
9.2	Conclusie	67
9.3	Aanbevelingen	67
10	Tot slot	69
11	Literatuur.....	70
12	Bijlagen	73

2 Samenvatting

In deze thesis is onderzocht welke factoren bijdragen aan het ontstaan van een match tussen jongeren met een arbeidsbeperking en hun werkgevers. Binnen het onderzoek gaat het om licht verstandelijke beperkte jongeren, veelal met een psychische of autistische stoornis of een combinatie hiervan. Vanaf scholen voor praktijkonderwijs (PrO) en regionale expertise centra (REC), worden de jongeren zoveel mogelijk klaargestoomd om te gaan werken bij een reguliere werkgever. Het vinden van geschikte werkgevers die bereid zijn te investeren door middel van begeleiding van de jongeren is niet gemakkelijk.

Het onderzoek heeft als doel de geschiktheid van een werkgever voor een bepaalde jongere voorspelbaar te maken. Daarmee heeft de op te bouwen relatie tussen jongere en werkgever een grotere kans van slagen. Er is vooral aandacht besteedt aan de behoeften van de jongeren en de manier van begeleiden door werkgevers. Er is onderzocht welke factoren zorgen voor een goede match tussen een jongere met een arbeidsbeperking en zijn werkgever en aan welke voorwaarden de partijen moeten voldoen.

Het matchen zal altijd maatwerk blijven, daarbij kan het instrument uit deze thesis worden ingezet als hulpmiddel bij het matchen van de jongere en zijn werkgever. Binnen het model ligt de nadruk op de begeleidingsstijlen van werkgevers en de begeleidingsbehoeften van de jongeren.

3 Voorwoord

Begin juli 2008 kreeg mijn masterstage zijn vorm. In overleg met stagebegeleiders en stagecoördinator, werd besloten dat ik het werkgelegenheidsonderzoek voor het ProOREC convenant Midden Nederland (zie Box 1) uit zou gaan voeren. Vanaf het moment dat bekend was dat ik het werkgelegenheidsonderzoek voor mijn rekening zou nemen, ben ik me gaan verdiepen in de wereld van ProOREC. Ik kreeg verschillende handvatten om mezelf in te lezen en werken. In het begin van het nieuwe studiejaar stapte ik her en der een ledenvergadering of kerngroepoverleg van het convenant binnen om te ervaren hoe de organisatie functioneert. Er was over het algemeen veel bereidheid om mee te werken aan het onderzoek. Zowel in praktische zin: de mogelijkheden voor mij om ‘op locatie’ een werkplek te creëren, als de inhoudelijke zin: het open staan voor deelname aan gesprekken en interviews. Ik kwam veel bevlogen en enthousiaste (stage)docenten, jobcoaches en werkgevers tegen, wat inspirerend en leuk werken was.

Het projectdoel, beschreven in het oorspronkelijke projectplan luidde: “Het doel van dit project is om helder in beeld te krijgen waar de mogelijkheden op de arbeidsmarkt voor onze doelgroep liggen. Een onderdeel van dit doel is het ontwikkelen van een goed instrument waarmee deze mogelijkheden duidelijk in kaart worden gebracht. Hiervoor is het belangrijk om te weten wat voor type ondernemers stage- en werkplekken aanbieden en vooral de motivatie die hier een rol in speelt...” (Projectplan Werkgelegenheidsonderzoek, 2009)

Het onderzoek kreeg vastere vormen. Eerst lag de nadruk op het typeren van de geschikte werkgever voor jongeren met een arbeidsbeperking. Al snel werd het duidelijk dat er niet een ideaaltipe werkgever te beschrijven valt, evenmin als de praktijkonderwijsleerling te typeren is in enkele woorden. Er is een breed scala aan arbeidsbeperkingen en aan soorten begeleiding te benoemen. Met de verschillende eigenschappen, achtergronden en beperkingen van de jongeren in gedachten is het begrijpelijk dat niet één soort of type werkgever geschikt is voor een willekeurige jongere met een arbeidsbeperking.

Ik kreeg de opdracht een casestudie uit te voeren. Daarmee kon een beeld geschetst worden van succesvolle matches en de voorwaarden die daaraan moeten worden gesteld. De motivatie en de beleving van ondernemers om jongeren met een arbeidsbeperking een stage- of werkplek aan te bieden worden daarin helder. Ook van belang in het onderzoek is dat de jongeren zelf aan het woord komen. Een match is immers niet eenzijdig.

Het onderzoek dat ik heb gedaan voor het PrOREC convenant midden Nederland heb ik vormgegeven in een rapport: *Werkgelegenheidsonderzoek PrOREC convenant midden Nederland: hoe een goede match tussen jongeren met een arbeidsbeperking en hun werkgevers tot stand komt*. Het is uitgegeven aan de leden van het convenant en andere geïnteresseerden. Voor u ligt het vervolg op het rapport: mijn afstudeerthesis. Ik ben er trots op dat ik op deze manier mijn steentje kan bijdragen aan een betere leefwereld voor deze kleurrijke en kwetsbare groep jongvolwassenen.

Het PrOREC convenant

Elf organisaties voor jongeren met een beperking in de regio Midden-Nederland hebben op 12 juni 2007 de handen ineengeslagen. Gezamenlijk hebben zij besloten om voor een periode van minimaal vijf jaar samen te werken. Deze samenwerking is beklonken met een PrO REC-Convenant. In Nederland kunnen jongeren met een beperking geïndiceerd worden voor vijf soorten onderwijs. Vier Regionale Expertise Centra (REC) en Praktijkonderwijs (PRO):
REC 1: blind of slechtziend;
REC 2: auditieve en communicatieve beperkingen;
REC 3: lichamelijk gehandicapt, zeer moeilijk lerend, meervoudig gehandicapt en langdurig ziek;
REC 4: gedragsproblemen / psychiatrische stoornis;
PrO-scholen: verstandelijke beperkingen.

Box 1

4 Inleiding

Het uitgevoerde onderzoek dat leidt tot deze thesis sluit nauw aan bij de vraag vanuit het PrOREC convenant. Het is vooral verdiepend en theoretisch breder onderbouwd. In deze inleiding zal als eerste de probleemstelling, met daarin de bijbehorende doel- en vraagstelling, worden gelanceerd. Aan de hand van internationaal wetenschappelijke literatuur zal het kader worden geschetst van waaruit het onderzoek zal worden bekeken. In dit theoretisch kader zal een overzicht worden gegeven van het veld waarin wordt gewerkt en de partijen die hun rol daarin spelen. De behoeften van jongeren en de eigenschappen van begeleidende werkgevers worden uitgelicht. Daarna wordt een *goede match* besproken en er wordt bekeken welke invloed het hebben van een interpersoonlijke band kan hebben. Er wordt een theoretisch model beschreven dat moet leiden tot een werkbaar instrument dat ingezet kan worden bij het matchen van jongeren met een arbeidsbeperking en hun werkgevers.

4.1 Probleemstelling

Voor jongeren met een arbeidsbeperking is het vaak lastig een baan te vinden die bij hen past. Een voorwaarde voor een goede werkplek is een werkgever die tijd heeft en de wil om te investeren in de begeleiding van de jongere die hij in dienst neemt. Met dit onderzoek wordt gezocht naar de factoren die bijdragen aan een match tussen jongeren met een beperking en hun werkgevers. Daarbij wordt de rol van de werkgever en zijn begeleidingstalenten onder de loep genomen. Er wordt bekeken welke behoeften de jongeren hebben en wat het betekend als de werkgever en de jongere een band opbouwen.

De vraag die centraal staat in die onderzoek luidt: *“Hoe komt een goede match tussen een jongere met een arbeidsbeperking en zijn werkgever tot stand?”*

De deelvragen die bij deze hoofdvraag zijn geformuleerd:

- Wie zijn deze jongeren met een arbeidsbeperking en welke behoeften hebben zij?
- Wie zijn hun werkgevers en welke begeleidingsdimensies zijn te onderscheiden?
- Wat is een goede match?
- Op welke factoren moet worden gelet bij het matchen van jongere en werkgever?
- Welke invloed heeft sociale verbondenheid op de kwaliteit van de match?

4.2 Theoretisch kader

4.2.1 PrOREC

Het PrOREC convenant Midden Nederland is een keten van organisaties ontstaan rondom jongeren met een arbeidsbeperking. Deze bestaat uit scholen voor praktijkonderwijs (PrO), zorginstellingen (REC's) en een arbeidsintegratiebureau. Concreet houdt de overeenkomst in dat de onderwijs- en zorginstellingen met elkaar én met andere organisaties, zoals ondermeer UWV, ROC's, AOC's (agrarische opleidingscentra), MEE en andere arbeidsintegratiebedrijven willen samenwerken, maar daarbij de regie en verantwoordelijkheid zelf in handen houden. De convenantleden willen doelmatig samenwerken voor verbetering van de kwalificaties en de positie van jongeren met een beperking op de arbeidsmarkt en in de samenleving (PrOREC, 2009). Rochlin, DeCaro en Clarcq (1985) onderzochten soortgelijke samenwerkingsverbanden tussen werkgevers, onderwijsinstellingen, reïntegratiebureaus en mensen met een beperking. Zij concludeerden dat het ontwikkelen van zulke convenanten gunstig is voor alle partijen. Rochlin en

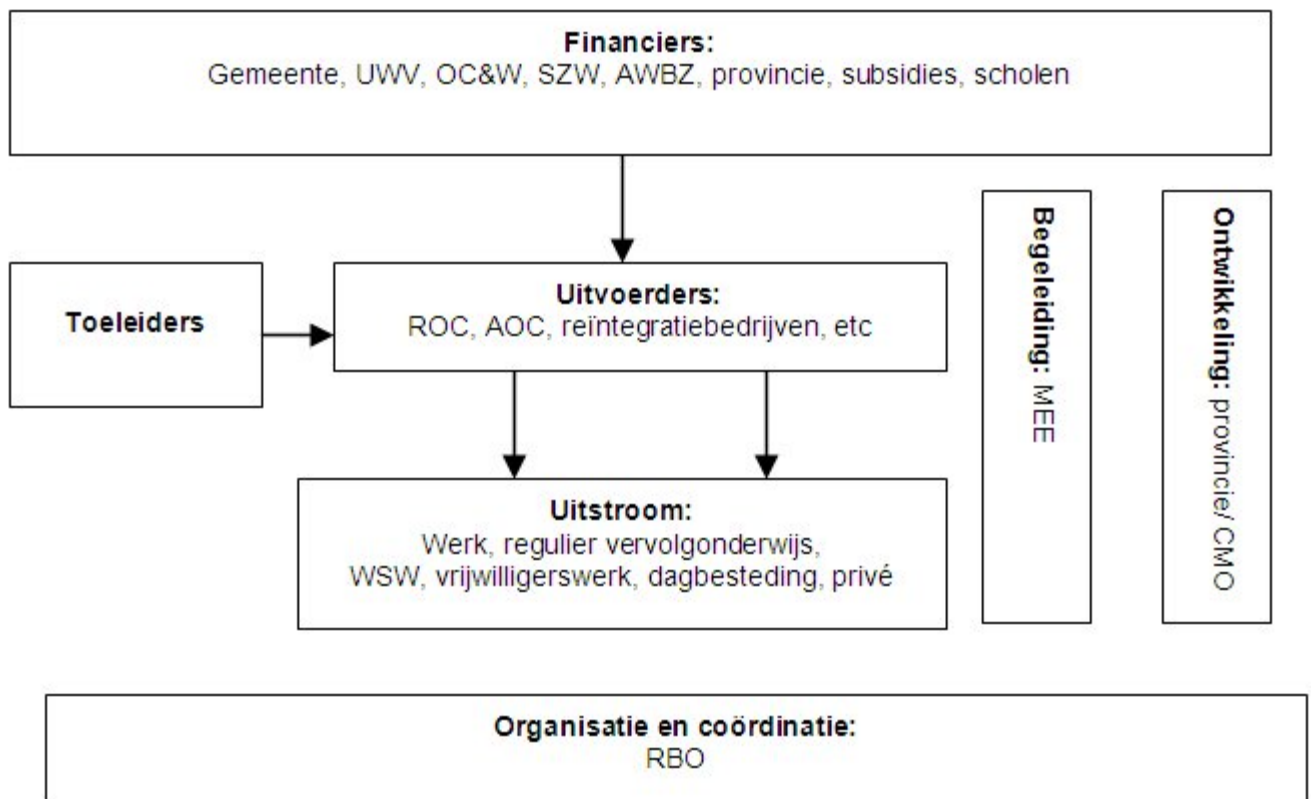
collega's beschrijven tien principes waarop gefocust moet worden in zulke multidisciplinaire samenwerkingsverbanden. Deze principes zijn allen ook duidelijk terug te vinden in de PrOREC samenwerking en houden in: iemand met een beperking als individu behandelen, een breed standpunt aanhouden, vacatures en werk herstructureren en passend maken, een onderlinge relatie opbouwen, communicatie vergemakkelijken, het individueel benaderen bij een plaatsing, ontwikkelen van creatieve marktstrategieën, bezig zijn met follow-up, vormgeven van valide onderwijs- en integratieprogramma's, bezig zijn met de kennisbasis van onderwijs- en integratiepersoneel. Inzet op deze gebieden zorgen voor betere kansen voor mensen met een beperking op de arbeidsmarkt.

De organisatie

Het besluitvormend orgaan van het convenant is de algemene ledenvergadering. Directies van alle convenantleden nemen deel aan dit overleg en komen drie maal per jaar bijeen.

Daarnaast is er een kerngroep die voortkomt uit de ledenvergadering. De kerngroep bedenkt nieuwe activiteiten en werkt ze uit. Daarna worden ze voorgelegd in de ledenvergadering. In de kerngroep zitten vertegenwoordigers van de verschillende zorg- en onderwijsinstellingen met een ruim mandaat. Zij komen acht keer per jaar bijeen. Het afstemmingsoverleg vindt twee keer per jaar plaats met als doel informatie uitwisseling en het maken van nieuwe plannen. Hier is iedereen welkom die de doelgroep een warm hart toedraagt en op uitvoerend niveau werkzaam is. De coördinatie van het convenant is in handen van RBO (Regionaal Bureau Onderwijs) Groningen.

Schematisch overzicht van het werkveld:



Figuur 1: Werkveld ProREC

Op zoek

Voor jongeren met een arbeidsbeperking is het vaak lastig een baan te vinden die bij hen past en waar zij kunnen blijven werken. De zogenaamde matchmakers, de mensen die een geschikte werkgever zoeken voor de jongeren en hen koppelen, geven aan vooral uit te gaan van hun ervaring, fingerspitzengefühl en hun netwerk.

Vanuit het ProREC convenant Midden Nederland is er behoefte aan een instrument waarmee een match voorspeld kan worden op basis van de factoren die uit dit onderzoek naar voren komen. Aangezien de ene werkgever zeer geschikt kan zijn voor de begeleiding van de ene jongere, maar voor een ander juist ongeschikt, worden ook de jongeren met hun beperkingen en behoeften in het onderzoek meegenomen. De match wordt zo vanaf meerdere kanten belicht.

Quote: “Omdat de visie van jongeren vaak erg afwijkt van het beeld dat de omgeving van de situatie heeft, is zoveel mogelijk gesproken met werkgevers en begeleiders.” (Bakker et al., 2008) ... en weer werden hen de woorden in de mond gelegd, door niet met hen maar óver hen te spreken.

Een statement van dit onderzoek: “Ook jongeren met een beperking hebben een stem die gehoord moet worden!”

4.2.2 Doelgroep: de jongeren

De jongeren die als respondenten aan het onderzoek meewerkten zijn zeer moeilijk lerende jongeren (cluster 3, zie Box 1), jongeren met gedragsproblemen al dan niet ten gevolge van een psychiatrische stoornis (cluster 4) en jongeren met verstandelijke beperkingen: praktijkonderwijsleerlingen. Deze groep jongeren heeft te maken met een scala aan beperkingen en combinaties van beperkingen. Het is van belang een onderscheid in deze beperkingen te maken, zodat er inzicht ontstaat in de behoeften van die jongeren. Immers: het doel van het onderzoek is het omschrijven van de factoren die een goede match ten goede komen. Dat wat de jongere nodig heeft om goed te kunnen ontwikkelen en functioneren, moet worden uitgezocht, zodat daaraan tegemoet kan worden gekomen.

Deels in navolging van Bakker en collega's (2008), wordt onderscheid gemaakt in de volgende beperkingen:

1. Licht verstandelijke beperkingen (LVB)
2. Autisme spectrum stoornissen
3. Overige psychische stoornissen

LVB

Een licht verstandelijke beperking wordt verbonden aan de intelligentie van de jongere. Met een IQ tussen de 55 en de 85 hoor je op een school voor praktijkonderwijs. Jongeren met een LVB hebben meestal moeite met sociale contacten, autonomie, leervaardigheden en persoonlijke verzorging. De jongeren zijn vaak traag van begrip en hebben veel moeite met leren. Contacten met anderen verlopen moeizaam; ze vinden het lastig zich goed uit te drukken en voelen zich vaak onbegrepen. Het gevoel geen vat op de wereld en zichzelf te hebben kan leiden tot afwijkend gedrag zoals het uiten van agressie of juist in zichzelf keren. (Bakker, 2008)

Autisme

Mensen met een Autisme Spectrum Stoornis (ASS), ook wel Pervasive Development Disorder (PDD), hebben vaak problemen op verschillende ontwikkelingsgebieden, zoals de taalontwikkeling, de motorische ontwikkeling, maar vooral de beperkingen op sociaal-emotioneel en communicatief vlak zijn ingrijpend. Een gebrek aan betekenisgeving, flexibiliteit en invoelend vermogen maakt hen gevoelig voor stress en emotioneel kwetsbaar (Wing, 2001). Autisten hebben behoefte aan structuur en voorspelbaarheid. Door gebrek aan empathie kunnen ze zich vaak slecht inleven in andere personen. Sociale relaties

opbouwen is daardoor lastig, het is onduidelijk wat er wordt verwacht, omdat sociale interacties niet volgens een vaste structuur verlopen. (Bakker, 2008)

Overige psychische stoornissen

Onder psychische stoornissen worden dwangneuroses, fobieën, borderline, schizofrenie en ADHD (Attention Deficit and Hyperactive Disorder) geschaard. Bijna de helft van de jongeren die deelnamen aan de interviews zeggen te kampen met ADHD, één jongere had smetvrees (fobie) en de rest van bovenstaande overige psychische stoornissen kwamen niet voor tijdens dit onderzoek.

Mensen met ADHD hebben vaak last van aandachtsproblemen, hyperactiviteit en impulsiviteit. Volgens de DSM-IV (APA, 2000) kunnen kinderen en jongeren tussen de 4 en 16 jaar last hebben van *aandachtsproblemen* zoals: onvoldoende aandacht hebben, moeite hebben om aandacht te focussen, niet lijken te luisteren, opdrachten niet afmaken, moeite hebben met organiseren, langdurige geestelijke inspanning vermijden, makkelijk afgeleid zijn. Kenmerken van *hyperactiviteit* door ADHD zijn: onrustig bewegen, opstaan als ze moeten blijven zitten, rennen en klimmen wanneer het ongepast is, veel praten, weinig rustig of ontspannend spel. Kenmerken van *impulsiviteit* door ADHD zijn: antwoorden voordat de vraag gesteld is, niet op de beurt kunnen wachten, anderen storen. De meeste jongeren hebben af en toe in bepaalde mate last van bovenstaande kenmerken. Wanneer ADHD gediagnosticeerd is, is er sprake van een bijna continue beperking door een hoge mate van aandachtsproblemen, hyperactiviteit en impulsiviteit.

Gemakshalve zullen de jongeren uit deze gevarieerde groep in dit onderzoek worden aangeduid als *jongeren met een arbeidsbeperking*. Indien de verschillen in beperking een rol spelen in het betreffende onderzoeksdeel, zullen ze specifiek worden benoemd.

Overeenkomsten in behoeften

De doelgroep kent een grote verscheidenheid aan beperkingen en combinaties van de verschillende beperkingen. Lichtverstandelijk beperkte jongeren hebben bijvoorbeeld soms ook last van ADHD. De verscheidenheid maakt het goed matchen van de jongeren en een werkgever tot een complexe en uitdagende opgave. Toch zijn er behalve verschillen ook duidelijke overeenkomsten aan te duiden. Bakker en collega's (2008) duiden dit aan als 'de rode draad', waar de jongeren over het algemeen behoefte aan hebben.

Stabiele werkomgeving

De jongeren hebben behoefte aan een veilige sociale en voorspelbare werkomgeving waarin zij zich gehoord en gerespecteerd voelen (Bakker et al., 2008; Kirsh, 2000; Gilbirde et al. 2003). Jongeren met meer zelfrespect hebben minder last van emotionele misère (Rinehart & Blum, 1998). Jongeren met een beperking hebben vaak extra bevestiging en aanmoediging nodig voor het vergroten van hun zelfvertrouwen, het is wenselijk dat daar oog voor is op de werkplek.

Stukje bij beetje

De jongeren zijn veel energie kwijt aan het omgaan met de beperkingen (Bakker et al., 2008). Meerdere dingen onthouden en uitvoeren is vaak lastig, daarom hebben ze korte en bondige instructies nodig en moeten deze stap voor stap worden aangereikt en uitgevoerd. Zo blijft het geheel overzichtelijk en houden de jongeren controle over de taken die ze moeten uitvoeren, wat heel belangrijk voor ze is (Gerber, Ginsberg & Reiff, 2001).

Thuisituatie

Voor een normaal functionerend mens is het al lastig om privé en werk gescheiden te houden als het gaat om tegenslagen. De gemoedstoestand speelt altijd een rol bij het functioneren op de werkplek. Jongeren met een beperking hebben het extra lastig om twee redenen: Ten eerste hebben veel jongeren van het speciaal onderwijs te maken met een problematische thuisituatie, veel licht verstandelijk beperkte jongeren komen uit 'multiproblem gezinnen'. Deze gezinnen zijn chaotisch en weinig georganiseerd. Affectieve en pedagogische verwaarlozing komen veelvuldig voor (Van Hove, 1993). Ten tweede hebben jongere met een beperking meer moeite met het gescheiden houden van werk en privé. Het is dan ook van belang dat het in er het contact met de jongere tijd, ruimte en aandacht is voor het uiten van de emoties die de jongere ervaart (Kirsh, 2000).

Motivatatie jongeren

De jongeren zijn vaak erg gemotiveerd om te werken. Werken geeft hen een nuttige dagbesteding en betreft de jongeren bij de maatschappij. (Bakker, 2008)

Cramm en collega's (2009) onderzochten wat jongeren met een milde intellectuele beperking vinden van een programma dat hen ondersteunt op het werk. Via het programma worden de jongeren aangemoedigd en ondersteund bij het participeren en integreren op hun werkplek. Twee verschillende standpunten ten opzichte van het ondersteund werken

werden er gevonden: De jongeren zagen het werk als participatie mogelijkheid, of zagen het vooral als een structuur biedende bezigheid. De eerste groep hecht meer waarde aan participatie, afwisseling in taken, het erbij horen en het gewaardeerd voelen. De tweede groep vond onafhankelijkheid, duidelijke afspraken en vriendelijke collega's belangrijker. De twee effecten indiceren twee verschillende benaderingen van het bereiken van een goede relatie tussen ondersteund werken en sociale integratie. Mensen met een beperking vinden dat ondersteund werken bijdraagt aan hun ontwikkeling en dat het positieve effecten heeft op hun welzijn (Cramm, Stensrud, Vandergroot & Golden 2009). Dus niet alleen de omgeving vindt het belangrijk dat jongeren met een beperking zoveel mogelijk meedraaien in de maatschappij, ook de jongeren zelf achten het van belang en waarderen de mogelijkheden.

4.2.3 Werkgevers

Werkgevers van nu willen maatschappelijk betrokken zijn en dat uitstralen, dit kan door jongeren met een beperking de kans te bieden in de gewone maatschappij te leren werken, door hen een werkplek aan te bieden. Het verbetert het publieke imago van hun bedrijf en bevordert meer diversiteit op de werkvloer (Olson, Coffi, Yovanoff & Mank, 2000, in Unger, 2002)

Unger (2002) kwam tot de conclusie dat werkgevers bereid zijn minder eisen te stellen aan de prestaties of de kwaliteit van het werk van een werknemer als hij betrouwbaar is. Werkgevers die ervaring hebben met werknemers met een beperking denken positiever over mensen met een beperking en zijn eerder bereid hen aan te nemen, dan werkgevers die nog niet die ervaring hebben. (Bakker, 2008; Unger, 2002; Price & Gerber, 2001)

Een heel belangrijk element om als werkgever open te staan voor het aannemen van mensen met een beperking is de mate van inclusiviteit en de wil daartoe onder collega's op de werkvloer (Gillbride, Stensrud, VanderGoot, Golden, 2003). Dit heeft alles te maken met de werkcultuur die bestaat uit gedeelde meningen, waarden en verwachtingen en die de sociale invloed van de omgeving vormen. Werknemers die in deze werkcultuur passen worden eerder geaccepteerd en als succesvol gezien (Murphy, Wayne, Liden & Erdogan, 2003).

“Ik wil gewoon de beste werknemers in dienst nemen, met of zonder beperking. Ze zijn niet anders! Als ik ze aanneem dan zijn ze geschikt voor de job en moeten ze zelf met de anderen zien mee te komen.” André, werkgever.

Sociale verbondenheid

Wentzel & Wigfield (1998) stellen dat sociale verbondenheid bijdraagt aan het overnemen van de doelen die een sociale groep voor ogen heeft. Bij afwezigheid van de verbondenheid zal het doel eerder worden verworpen. Een begeleider van een jongere met een arbeidsbeperking zou zich daarom moeten inzetten voor het groepsgevoel onder de collega's. Wanneer een jongere zich als 'een van hen' voelt, zal hij eerder zijn best doen zijn taken te volbrengen. Aangezien jongeren met een beperking vaak moeite hebben met het aanleren van sociale vaardigheden moet een goede begeleider hier extra in investeren. De verwachtingen zou hij moeten afstemmen op de mogelijkheden van de jongere. Voor iemand met een autistische stoornis, kan het aanleren en uiten van sociaal gedrag een onmogelijke opgave zijn. Rinehart & Blum (1998) deden onderzoek naar de sociale omgevingen waarin jongeren leven, op welke manier ze verbonden zijn in hun sociale wereld en welke invloed deze sociale omgevingen en verbondenheid hebben op hun gezondheid. Uit het onderzoek blijkt dat het voelen van verbondenheid met school en gezin, en dus extrapolierend ook de verbondenheid met de werkplek, invloed heeft op de gezondheid van jongeren. Jongeren die zich verbonden voelen, zitten beter in hun vel, zijn minder gewelddadig en gebruiken minder vaak drugs. Om een gevoel van verbondenheid te realiseren moet er volgens de onderzoekers een sfeer worden bevorderd waarin jongeren zich eerlijk behandeld voelen, close met anderen zijn en zich een deel van de omgeving voelen.

Onderzoek tot dusver

Er is tot nu toe weinig internationaal wetenschappelijk onderzoek gedaan naar de match tussen werkgevers en jongeren met een arbeidsbeperking. Wel is er veel onderzoek gedaan naar jongeren met een arbeidsbeperking in het algemeen om zo risico en beschermende factoren te kunnen benoemen, bijvoorbeeld door Svetaz, Ireland & Blum (2000). Ook is er onderzoek gedaan naar de factoren die jongeren met een arbeidsbeperking helpen goed te functioneren op hun werkplek, bijvoorbeeld door Gerber, Ginsberg & Reiff (2001) en Gillbride, Stensrud, Vandergroot & Golden (2003).

In Nederland is veel onderzoek gedaan naar Wajongers. Deze groep jongeren die een wajonguitkering ontvangt, komt gedeeltelijk overeen met de onderzoeksgroep die in dit onderzoek centraal staat. In de volgende paragraaf wordt dieper ingegaan op onderzoek dat aansluit bij deze thesis.

Werkvloer en begeleiding onderzocht

Stone en Colella (1996) ontwikkelden een uitgebreid model van factoren die de manier waarop mensen met een beperking worden behandeld in een organisatie. Ze identificeerden drie clusters van variabelen: (1) kenmerken van de organisatie; (2) houding van de personen met een beperking en (3) de omgevingsfactoren. De kenmerken van de organisatie zouden het meeste effect hebben op mensen met een beperking. De kenmerken beschrijven de normen en waarden binnen een organisatie en de manier waarop met werknemers wordt omgegaan. Uit een studie naar mensen met een psychische beperking en hun werksituatie concludeerde Kirsh (2000) dat zij het beste functioneren wanneer zij zich betrokken en geaccepteerd voelen en er respect en ondersteuning wordt ervaren.

Gilbride en collega's (2003) identificeerden karaktereigenschappen van werkgevers die open staan voor en succesvol zijn in het aannemen en ondersteunen van mensen met beperkingen, zodat de professionals doelgerichter kunnen werken bij het plaatsen van jongeren. Er zijn veel overeenkomsten tussen deze karaktereigenschappen van werkgevers uit dit onderzoek en de eigenschappen die bijdragen aan een succesvolle match, volgens het onderzoek dat staat beschreven in het ProREC rapport (Van de Koppel, 2009).

Belangrijke elementen voor succes op de werkvloer volgens Siegel en Gaylord-Ross (2001) zijn: (1) de passendheid en het aanpassen van het werk naar kunnen van de jongere; (2) sociale acceptatie op de werkvloer; (3) de werkhouding van de jongere en (4) de ondersteuning die hij krijgt. Matchmakers (jobcoaches en stagedocenten) moeten ervoor zorgen dat de jongere en zijn werkgever goed bij elkaar passen. In dit onderzoek wordt onderzocht wat werkgevers en jongeren met een arbeidsbeperking verstaan onder goede begeleiding op de werkvloer. Zo worden de kenmerken van begeleiders en behoeften van jongeren duidelijk. Er zal ook in worden gegaan op verschillend begeleidingsgedrag van de werkgevers. In een studie van Wentzel (1998) beschreven studenten een meelevende en ondersteunende docent als iemand die democratische en respectvolle interacties aanmoedigt, verwachtingen heeft die gebaseerd zijn op de mogelijkheden van een individu en constructieve ondersteunde feedback geeft.

Vanuit de studie waaruit deze thesis tot stand komt: maatschappelijke opvoedingsvraagstukken is het een logisch gevolg om te kiezen voor een opvoedend perspectief. De interesse ligt bij manieren van opvoeden in de ruimste zin van het woord. Jongeren met een beperking beschikken niet eenvoudigweg over de competenties die nodig zijn om mee te

kunnen doen op de reguliere arbeidsmarkt. De jongeren hebben vaak moeite met de complexiteit en onvoorspelbaarheid op de werkvloer (Bakker, 2008). Er is veel begeleiding en coaching nodig, dat komt voor een groot deel overeen met opvoeden. De jongeren worden op de werk- en stageplekken opgevoed tot goede werknemers.

Voor het onderzoeken van het begeleidingsgedrag van de werkgevers is daarom gekozen deze onder andere te linken aan opvoedingsstijlen en de verschillende dimensies die de opvoedingsstijlen onderbouwen. Uit onderzoek blijkt namelijk dat verschillende modellen over opvoeding door ouders ook voor onderzoek buitenshuis gebruikt kunnen worden bij het theoretiseren van het begeleidingsgedrag van bijvoorbeeld onderwijzers en begeleiders (Wentzel, 2002). In dit onderzoek zal onder andere gebruik gemaakt worden van de opvoedingsdimensies volgens Baumrind (1995) om het begeleidingsgedrag van de werkgevers te karakteriseren.

Een aanvullend argument om begeleidersstijlen aan opvoedingsstijlen te koppelen is dat ook soorten leiderschap worden beschreven volgens de opvoedingsstijlen theorie. De management- en leiderschapsstijlen theorieën van respectievelijk Blake & Mouton (1967) en Hersey & Blanchard (1982) zullen de revue passeren. Manieren van leiding geven, begeleiden en opvoeden hebben alle drie tot doel de begeleide mens te laten functioneren zoals de (bege)leider/opvoeder denkt dat passend is in de omgeving. Er is veel overlap. De verschillende gedragingen kunnen allemaal op een pedagogische manier worden benaderd door theorieën zoals die van Baumrind (1967) of Maccoby & Martin (1983) te hanteren als uitgangspunt.

De opvoedingsstijlen

Baumrind (1967) stelt dat opvoedingsstijlen voortvloeien uit de waarden en overtuigingen van opvoeders. Als het gaat om *Effective parenting* wordt er gekeken naar verschillende dimensies van begeleiden en opvoeden. *Controle* refereert aan alle socialiserende acties van de ouder die erop gericht zijn het kind te vormen en die internalisatie van ouderlijke standaarden bewerkstelligen. Het gaat niet expliciet om restrictief of straffend gedrag maar om consistentie in regels, het weerstaan van druk van het kind en de bereidheid om invloed op het kind uit te oefenen. *Veeleisendheid* verwijst naar de druk die wordt uitgeoefend op het kind om naar vermogen te presteren op intellectueel, sociaal en emotioneel gebied (zelfredzaam) en naar de vrijheid om eigen beslissingen te nemen (zelfcontrole). *Communicatie* reflecteert de mate waarin de ouder open is en zaken uitlegt om gedragsinwilliging te verkrijgen en of hij rekening houdt met de mening en gevoelens van

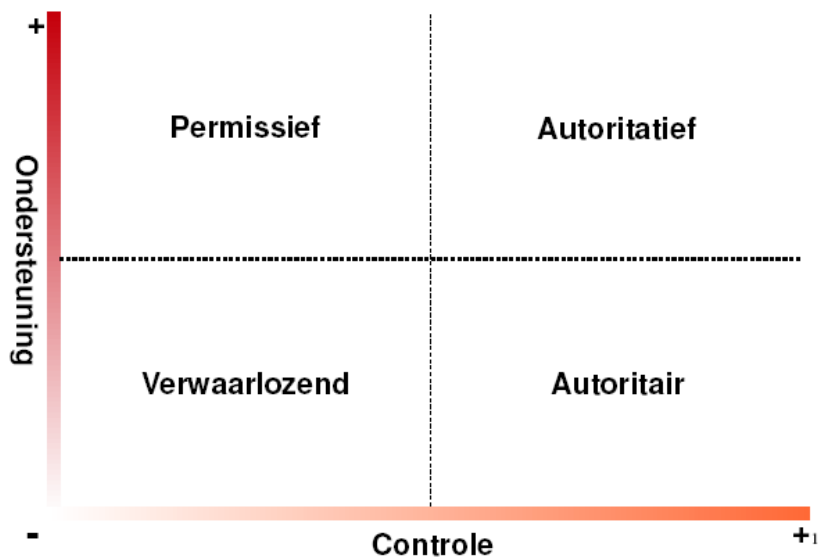
het kind. Met de dimensie *Emotionele zorg* worden de gedragingen die het emotionele en fysieke welzijn van het kind garanderen bedoeld. Het geeft aan of en hoe er warmte, betrokkenheid en bescherming wordt geuit (Baumrind, 1967).

Deze dimensies staan centraal bij de ontwikkeling van sociale, emotionele en cognitieve competenties (Maccoby & Martin, 1983). Ze hebben ook effect op motivatie: het open staan voor nieuwe dingen, het geloof in mogelijkheden en het hebben van controle over de leefwereld (Steinberg, Lamborn, Darling, Mounts, & Dornbusch, 1994).

Baumrind verving de vier dimensies door twee dimensies, namelijk: *responsiviteit* en *veeleisendheid*. Met *responsiviteit* wordt het creëren en overbrengen van een veilige en warme omgeving bedoeld, waarin het kind wordt geaccepteerd en de begeleider empathisch is. Een goede ontwikkeling wordt daarmee ondersteund. Baumrind (1995) stelt dat de ontwikkeling stagneert wanneer er sprake is van rechtlijnige, contacten zonder betrokkenheid, en dat ontwikkeling wordt gevoed en ondersteund door wederkerig en evenwichtig contact. Een gebrek aan ondersteuning veroorzaakt problemen. Voor controlerend en veeleisend gedrag van een begeleider geldt dat een te autoritaire controle negatief effect heeft op de ontwikkeling. Het gaat daarbij om straffen en machtsvertoon. Een constructieve autoritatieve vorm van controle heeft positieve effecten. Bijvoorbeeld het uitleggen en beargumenteren van de geldende regels en verplichtingen.

Op basis van de bevindingen van Baumrind kwamen Maccoby & Martin (1983) tot een vierdeling van opvoedingsstijlen:

1. *Autoritaire opvoeders* stellen veel grenzen en verwachten strikte gehoorzaamheid, er wordt weinig onderbouwd of overlegd en er is weinig tot geen ondersteuning.
2. *Autoritatieve opvoeders* geven grenzen, uitleg liefde en warmte, ze houden rekening met het kind en er wordt geluisterd naar hun inbreng, er is ondersteuning en zelfstandig gedrag wordt aangemoedigd.
3. *Permissieve opvoeders* houden hun kinderen geen regels of standaarden voor, ze zijn tolerant en accepterend en vermijden controle.
4. *Verwaarlozende opvoeders* stellen weinig tot geen grenzen en er is ook weinig stimulering en ondersteuning.



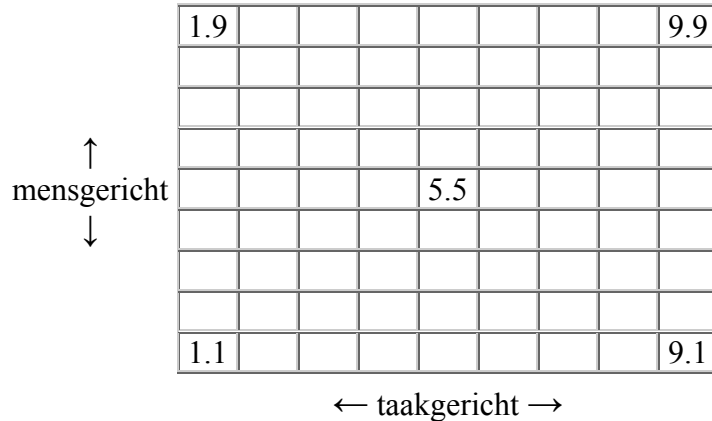
Figuur 2 Opvoedingsstijlen naar Baumrind, Maccoby & Martin

Over het algemeen wordt de autoritatieve opvoedingsstijl als meest ideale gezien. Dit type komt tegenwoordig ook het meest voor, in gezinnen uit alle lagen van de bevolking, maar wat minder in de lagere sociale klassen (SCP, 2005). Onderzoek laat zien dat de autoritatieve opvoedingsstijl goed is voor de ontwikkeling van het kind. (Baumrind, 1995; Steinberg, Lamborn, Darling, Mounts, & Dornbusch, 1994; Vreeke & van Goor, 2004) De ouders en kinderen moeten daarvoor wel over een bepaald emotioneel en empatisch niveau beschikken om deze opvoedingsstijl toe te kunnen passen. Ouders moeten zich bijvoorbeeld in kunnen leven in het kind, een werkgever moet zich kunnen inleven in de jongere. Het kind moet zich kunnen uiten, sommige jongeren met een beperking hebben moeite met het aangeven van hun wensen en het uiten van hun emoties.

Voor een volledig overzicht van het ontstaan van verschillende opvoedingstheorieën verwijs ik naar een artikel van Darling & Steinberg (1993), Maccoby & Martin (1983) of het boek *Child maltreatment and optimal caregiving in social contexts* van Baumrind (1995).

De managementstijlen

Blake & Mouton (1985) ontwierpen in de jaren zestig een model voor het ordenen van management stijlen, *The Managerial Grid*. Het model is gebaseerd op twee dimensies: mensgerichtheid en taakgerichtheid.



Figuur 3 The Managerial Grid van Blake & Mouton

Volgens Blake en Mouton zijn er vijf managers ideaaltypen te onderscheiden.

1.1 De *separatiegerichte manager* heeft weinig oog voor de mensen op de werkvloer en weinig oog voor het werk zelf. Er is nauwelijks sprake van aansturing. Hij is vooral gericht op zichzelf en hoe hij hogerop komt.

1.9. De *relatiegerichte manager* is vooral mensgericht en heeft weinig aandacht voor het realiseren van taken. Een prettige werksfeer creëren is voor hem het belangrijkste.

9.1. Voor de *taakgerichte manager* telt alleen het resultaat. Alles moet bij hem in het teken staan van het volbrengen van de taak. Er is weinig aandacht voor de werknemers en hun welbevinden.

9.9. De *integratiegerichte manager* is zowel mens- als taakgericht. Hij bevordert een goede werksfeer en wil daarmee een positieve invloed op de hoeveelheid en kwaliteit van het werk dat wordt verzet bevorderen. Volgens Blake en Mouton is dit de ideale managementstijl.

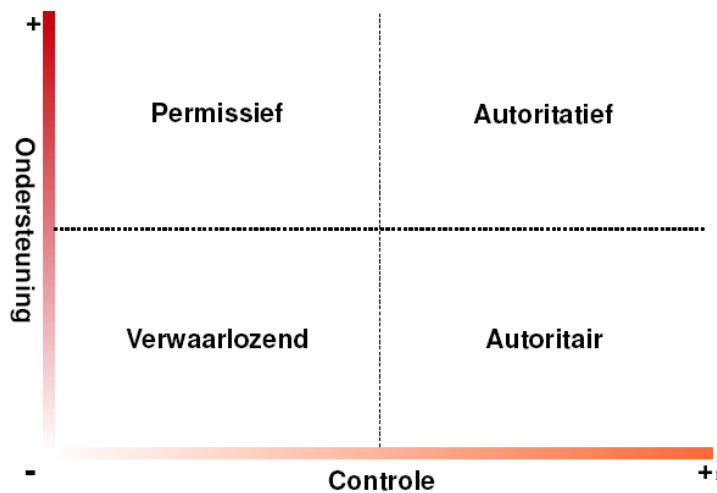
5.5 De *gouden middenweg*. Deze manager verdeelt zijn aandacht over mensen, organisatiedoelen en persoonlijke doelen, maar geen van de drie heeft zijn volledige aandacht.

De leiderschapsstijlen

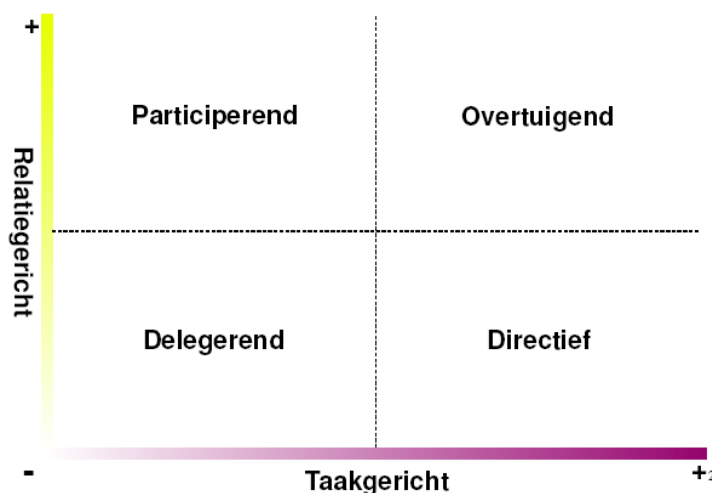
Tegenwoordig is het model van Blake & Mouton nog steeds een veelgebruikte manier voor het indelen van managersstijlen. Voor Hersey & Blanchard (1982) vormde het de basis

voor hun model van situationeel leidinggeven. De onderzoekers voegden een nieuwe dimensie toe: het competentieniveau van de werknemers. Zij beargumenteerden dat de leiderschapsstijl moet passen bij het competentieniveau van hun werknemers om effectief te kunnen zijn. Het is belangrijk dat leidinggevendenden een goed beeld hebben van de competenties van hun werknemers, zodat zij hun manier van leiding geven daarop kunnen aanpassen. De wisselwerking tussen werkgever en werknemer is onmisbaar, aldus Hersey & Blanchard. Hun model is gebaseerd op de dimensies taakgerichtheid en relatiegerichtheid. Dit is vergelijkbaar met de dimensies in het opvoedingsstijlenmodel: *controle* en *ondersteuning*. De schema's zijn beiden hieronder geplaatst, zodat de overeenkomsten duidelijk te zien zijn.

De opvoedstijlen in schema:



De leiderschapsstijlen in schema:



Figuur 4 Leiderschapsstijlen volgens Hersey en Blanchard

1. Een *directieve leider* is taakgericht. Er is weinig ondersteuning en aandacht voor de relatie tussen leider en werknemer. De werknemer wordt top-down aangestuurd. Er is weinig overleg en het werk komt op de eerste plaats.

De medewerker die past bij deze leiderschapsstijl kan zijn taken nog niet zelfstandig uitvoeren, maar wil dat wel.

2. Een *overtuigende leider* is zowel taak- als relatiegericht. De leider overtuigd om te motiveren en er is veel overleg. Er is ruimte om onzekerheden bij de werknemer weg te nemen.

De medewerker die past bij deze leiderschapsstijl kan zijn taken nog niet zelfstandig uitvoeren en is onzeker.

3. De *participerende leider* is vooral relatiegericht en weinig taakgericht. Er is veel overleg en afstemming. De sfeer is informeel. Conflicten worden vermeden. Probleemoplossing en besluitvorming door de werknemer wordt aangemoedigd.

De medewerker die past bij deze leiderschapsstijl kan goed zijn taken uitvoeren, maar wil niet altijd.

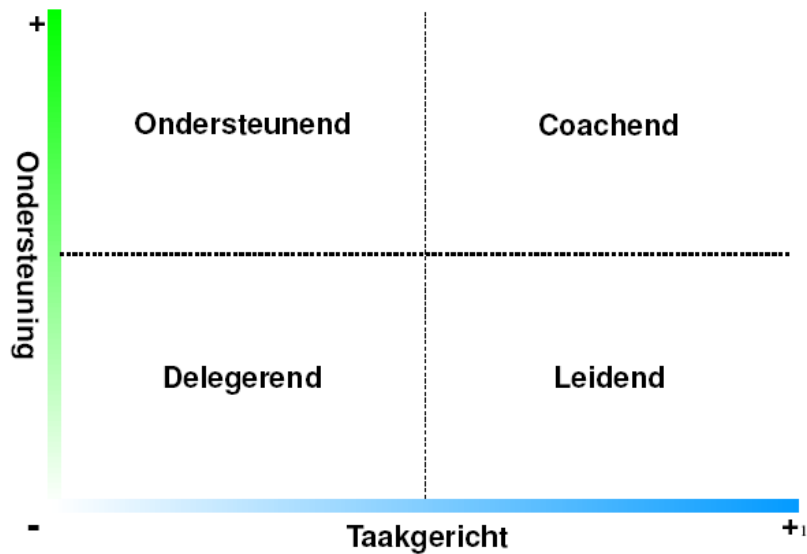
4. De *delegerende leider* is weinig taak- en relatiegericht. Er wordt veel gedelegeerd en er is maar weinig contact onderling. Er wordt veel van de werknemers verwacht, zij mogen zelfstandig beslissingen nemen.

De medewerker die past bij deze leiderschapsstijl kan en wil zijn taken zelfstandig uitvoeren.

Een van de grootste verschillen tussen de modellen voor het ordenen van opvoedingsstijlen en leiderschapsstijlen is dat Hersey & Blanchard de competenties van de werknemers betrekken in hun beschrijving van een geschikte leiderschapsstijl. Zij zien hun model als een dynamisch geheel, waarin de geschiktheid van de werkgever afhangt van de competenties van de werknemer die hij begeleidt en de leiderschapsstijl die hij daarbij toepast. De stijlen zijn niet ondergeschikt aan elkaar. Hersey & Blanchard spreken van situationeel leidinggeven.

Met de opvoedings-, management- en leiderschapsmodellen die hiervoor zijn afgebeeld als basis, kom ik tot het volgende begeleidingsstijlen model van werkgevers, en het daarbij horende begeleidingsbehoeften model van jongeren.

De begeleidingsstijlen van de werkgevers in schema:



Figuur 5 begeleidingsstijlen werkgever

De begeleidingsbehoeften van de jongeren in schema:



Figuur 6 begeleidingsbehoeften jongere

Toelichting Figuur 5

1. Een *leidende werkgever* is autoritair. Hij maakt duidelijk wat er gebeuren moet, en duldt geen tegenspraak. De werkgever is streng en consequent.
2. Een *coachende werkgever* gaat autoritatief te werk. Hij geeft zowel sturing als ondersteuning. Er is ruimte voor overleg en het bespreken van de ideeën en onzekerheden van de jongere. Regels worden uitgelegd en onderbouwd. Zelfstandig gedrag wordt aangemoedigd.

3. Een *ondersteunende werkgever* geeft geen regels en grenzen meer aan. Hij laat de jongere zijn gang gaan en ondersteunt zelfstandige besluitvorming en probleemoplossing. Er is vooral oog voor de jongere en zijn welbevinden.

4. Een *delegerende werkgever* schenkt weinig aandacht aan zijn jongere. Het opbouwen van een relatie vindt hij onnodig en er wordt geen taakgerichte sturing gegeven.

Toelichting Figuur 6

1. Een *afhankelijke jongere* wil wel aan het werk, maar weet nog niet hoe. Hij heeft veel sturing nodig en moet nog leren wat het zijn van een goede en betrouwbare werknemer inhoudt.

2. Een *lerende jongere* kan nog niet zelfstandig aan het werk en is onzeker over zijn omgeving en eigen kunnen.

3. Een *ijverige jongere* weet wat er gebeuren moet en waar de grenzen liggen. Hij kent zijn taken en heeft zo nu en dan de aanmoediging nodig om de goede weg te kiezen.

4. Een *afwijzende jongere* weet wat er van hem wordt verwacht. Hij vindt dat hij nog maar weinig tot geen begeleiding nodig heeft. Door weinig aandacht aan deze afwijzende houding te besteden, maar wel verachtingen te stellen, zal de jongere ondervinden waar hij nog wel hulp nodig heeft. Hij vindt zo zijn eigen weg tussen zijn collega's.

De werkgevers en jongeren kunnen worden ingedeeld in de schema's door de matchmakers op basis van gesprekken met de werkgevers en jongeren zelf, personen uit hun omgeving en de resultaten uit assessmentonderzoeken.

4.2.4 Een goede match

Ideeën over wat een goede match inhoudt en hoe een match kan worden beoordeeld lopen uiteen. Het hangt af vanuit welke positie er met welk doel wordt gekeken. Een goede match kan op verschillende manieren worden omschreven.

In Bowlus' (1995) onderzoek naar het matchen van werknemers, wordt een goede match gerepresenteerd door de lengte van de samenwerking. De kwaliteit van een match is niet vooraf te kennen, maar moet worden ervaren. Wanneer werknemers een goede kwaliteit match ervaren, zullen ze blijven, wanneer ze een slechte kwaliteit match hebben vertrekken ze (Bowlus, 1995). Het resultaat is eenvoudig te meten. Er wordt geen rekening gehouden met het feit dat relaties in de tijd kunnen veranderen. Alleen de uitkomst is helder, wat er in

de tussentijd gebeurt wordt niet onderzocht. Bij het instrumenteel meten van de match op deze manier blijft de ‘blackbox’ ongeopend.

Volgens Siegel en Gaylord-Ross (2001) zorgt langdurige ondersteuning van jongeren met een beperking voor betere werkomstandigheden. Het belangrijkste is volgens hen de *job match* tussen individuele karakters en werkeisen. Wanneer die match ontbreekt, zal er weinig toenadering ontstaan.

Een normatieve benadering van een goede match is deze te onderzoeken door de betrokken personen te laten vertellen wat zij in hun samenwerking van belang vinden. Door de zogenaamde werkgever-jongeren duo's te vragen naar hun ervaringen, waarderingen, wensen en eisen, wordt duidelijk wat zij als voorwaarden voor een goede match stellen en of de betreffende samenwerking als goed wordt beoordeeld. De door hen gestelde voorwaarden en verwachtingen zijn bepalend voor de kansen op het ontstaan van een match. Werkgevers hebben altijd bepaalde verwachtingen ten opzichte van de jongeren. Belangrijk is dat deze verwachtingen worden uitgesproken en zijn gebaseerd op reële mogelijkheden van het individu (Wentzel, 2002). Wanneer jongeren aan de gestelde verwachtingen kunnen voldoen, vergroot dit de kans op een match.

Het is van belang te weten waarom een samenwerking als een goede match wordt beoordeeld en welke factoren daarbij een rol spelen. Uit de patronen in de gegevens ontstaan nieuwe inzichten in de praktijk en worden de knelpunten duidelijk. Zo wordt helder waarop extra moet worden gelet bij het matchen. Toekomstige matches tussen de jongeren en hun werkgevers krijgen een grotere kans van slagen.

“Ze hoeven geen vaktechnische kennis te hebben, als ze maar een beetje weten hoe ze zich hebben te gedragen. Als ze wat verantwoordelijkheid en motivatie hebben, dan is het goed. De rest leren wij ze wel.” Jos, werkgever.

Een goede match is complementair

Zowel de jongere als zijn werkgever heeft behoeften, voorwaarden en verwachtingen.

Hieraan moet gehoor worden gegeven, maar niet alles kan worden ingewilligd. Zo zijn er jongeren die zeggen een hekel te hebben aan autoriteit, maar vaak blijkt dat bij gebrek aan sturing zij juist nog minder presteren. Van belang is dat er sprake is van een wederkerige relatie. Jongeren hebben het gevoel nodig dat ze worden gewaardeerd om wie ze zijn. Het is belangrijk dat er naar hen wordt geluisterd en dat ze het gevoel hebben erbij te horen.

Marco: *“Ik wil een eigen schoonheidssalon openen, alleen voor dames: Je kletst met ze, je doet ermee. Als ik naar Amerikaanse schoonheids-specialisten kijk, die gezelligheid wil ik ook. Dat is mijn droom.”*

Quinten: *“Ik hoop hier wel eens hoofd van het magazijn te worden.”*

Jongeren met een arbeidsbeperking hebben vaak een irreëel wereld- en zelfbeeld. (Belsele, 2007). Door te leren in de maatschappij te functioneren en om te gaan met alledaagse dingen ontstaat er meer overzicht en het gevoel van controle. De werkgever moet tevreden zijn met het werk dat wordt verzet naar draagkracht van de jongere en hij moet in staat zijn gehoor te geven aan de behoeften van de jongere. Dit houdt ook in dat de jongere wordt gemotiveerd, bijgestuurd, aangemoedigd in het volwassen worden en het maken van eigen, doordachte beslissingen. Niet alle begeleidingsmomenten hoeven in de smaak van de jongere te vallen, hij moet er zoveel mogelijk van leren. Om het slagen van de match te bewaken zijn de matchmakers in de buurt. Hun eerste taak is het koppelen van jongeren en werkgevers. Wanneer zij hun werk goed doen houden zij daarna nauwlettend in de gaten of de gestelde doelen voor de jongeren daadwerkelijk worden nagestreefd. Jongeren mogen niet als voetveeg worden behandeld. Werkgevers mogen verwachtingen hebben eisen dat de jongere zich inzet naar kunnen.

Welke factoren iemand geschikt maken als werkgever is dus ook afhankelijk van de jongere die er werkt. Het is geen eenrichtingsverkeer, maar een samenspel van deze partijen. Er zijn meer partijen die een rol spelen bij het vormen van een goede match, zoals de zogenaamde matchmaker, zie ook Figuur 8. Binnen dit onderzoek was het niet mogelijk diep op de rol van deze actor in te gaan. De inzet van de matchmaker is van groot belang bij het slagen van een samenwerking tussen werkgevers en de jongeren. Voor meer verdieping verwijs ik naar een onderzoek dat is uitgevoerd door de SBCM: *MatchMaker, de andere manier van matchen* (Kortsmit, 2009).

4.2.5 Operationalisatie

In de praktijk blijkt het lastig een begeleider op grond van zijn waarden en overtuigingen in een hokje begeleidingsstijl (*leidend, coachend, ondersteunend, delegerend*) te stoppen. Er is meer specifieke informatie nodig om tot het indelen over te gaan. In de zoektocht naar een geschikte werkgever kunnen de begeleiders worden ingedeeld naar de vier begeleidingsdimensies (*controle, veeleisendheid, communicatie, emotionele zorg*), afgeleid van Baumrinds opvoedingsdimensies. Deze dimensies gelden als operationalisatie om de

indeling naar stijlen te onderbouwen. Een voordeel van het kijken op dit dimensionele niveau is dat er waarden aan de dimensies kunnen worden toegekend.

Dimensies

In de tabel hieronder zijn de begeleidingsdimensies van de werkgevers en de werknemerscompetenties van de jongeren weergegeven. De complementaire dimensies en competenties staan naast elkaar.

Werkgever	Jongere
Communicatie	Inzet
Emotionele zorg	Zelfverzekerdheid
Controle	Volwassenheid
Veeleisendheid	Zelfredzaamheid

Figuur 7: Tabel begeleidingssdimensies werkgever & werknemerscompetenties jongeren

De complementaire begeleidingsdimensies van de werkgever en de werknemerscompetenties van de jongeren zijn matchbaar. Er kan gebruik worden gemaakt van bestaande assessmentmethoden, die deze eigenschappen van de werkgevers en jongeren toetsen en scores daaraan verbinden. Met behulp hiervan kan worden ingeschat of jongere en potentiële werkgever bij elkaar passen.

De dimensies nader bekeken

Communicatie is de mate waarin de begeleider open staat en zaken uitlegt om gedragsinwilliging te verkrijgen. Ook de mate van rekening houden met de mening, gevoelens en mogelijkheden valt onder deze dimensie. *Communicatie* vanaf de werkgever en de *inzet* van de jongere zijn onmisbaar in een goede samenwerking tussen de jongere en zijn werkgever. *Emotionele zorg* van de werkgever en de mate van *zelfverzekerdheid* van de jongeren vormen ook een set. Indien een jongere zelfverzekerd is, heeft hij minder behoefte aan ondersteuning. Let wel: zelfverzekerdheid kan ook uiterlijke schijn zijn. Het is zaak dat de assesment een geschikte methode bevat om zelfverzekerdheid te meten zodat de emotionele zorg en ondersteuning aangeboden kan worden die passend is bij de behoefte van de jongeren. *Controle* refereert aan alle socialiserende acties van de begeleider die erop gericht zijn de jongere te vormen en die internalisatie van regels en volwassen gedrag bewerkstelligen. Hoe *volwassener* de jongere is, des te minder controle er nodig en mogelijk is. *Veeleisendheid* verwijst naar de druk die wordt uitgeoefend op de jongere om

naar vermogen te presteren op intellectueel, sociaal en emotioneel gebied (zelfredzaam) en naar de vrijheid en mogelijkheid om eigen beslissingen te nemen (zelfcontrole).

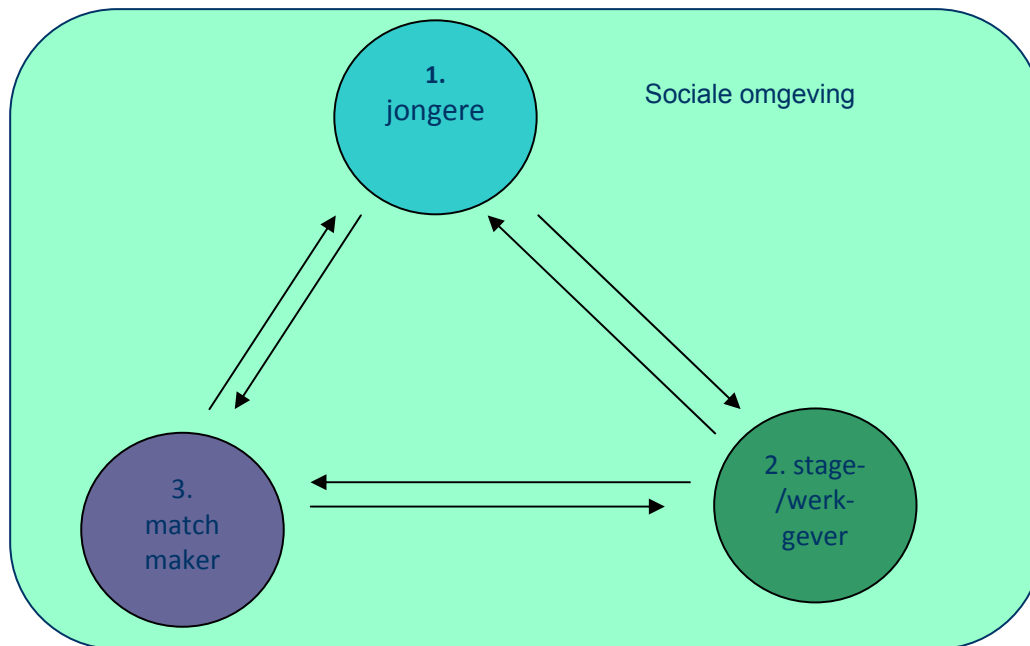
De kenmerken staan niet los van elkaar. Zo zal de mate van volwassenheid van de jongere ook de zelfredzaamheid en zelfverzekerdheid beïnvloeden. Alle eigenschappen van de jongeren worden beïnvloed door de soort beperking waar ze mee te stellen hebben. Uit verder onderzoek zal blijken of aan het type beperking van een jongere al een ‘wensenlijstje’ van eigenschappen van een geschikte werkgever kan worden opgesteld.

In onderstaande tabel wordt weergegeven hoe de begeleidersdimensies van werkgevers worden onderverdeeld in de twee grootheden (ondersteuning en taakgericht) die de begeleidersstijl beschrijven. De werknemerscompetenties van jongeren kunnen op hun beurt onderverdeeld worden in de twee grootheden (ondersteuningsbehoefte en taakgerichte sturing) die de begeleidingsbehoefte bepalen.

Werkgever		Jongere	
Stijl	Dimensies	Competenties	Behoefte
Ondersteuning	communicatie	Inzet	Ondersteunings behoefte
	Emotionele zorg	Zelfverzekerdheid	
Taakgericht	Controle	Volwassenheid	Taakgerichte sturing
	Veeleisendheid	Zelfredzaamheid	

Tabel 1 van dimensies en competenties naar begeleidingsstijlen en –behoeften

De modellen die worden geschetst moeten matchmakers een handvat geven de jongeren aan werkgevers te matchen op basis van wetenschappelijke onderbouwing. Nieuwe inzichten vanuit de praktijk vormen aanvullingen voor het instrument. Belangrijk is dat het instrument niet wordt beschouwd als kompas waar blind op kan worden gevaren. Het is altijd belangrijk naar de jongeren en de situatie te kijken. Wat kan en wil de jongere en welke mogelijkheden zijn er? Is er geen ideale werkgever beschikbaar, maar wel een die de jongere iets bij kan brengen? Wat wil de jongeren en draagt dit bij aan zijn ontwikkeling, of moet er tegen zijn wil in, meer worden gestuurd? Het plaatsen van de jongeren zal altijd maatwerk blijven. Het is onmogelijk checklists te ontwerpen en die via een database te matchen, zodat de ideale match simpelweg uit de computer komt rollen. Voor een goede matchmaker zal het altijd belangrijk blijven dat hij ervaring, een netwerk en sociaal inzicht heeft waarbij instrumenten als deze gebruikt worden als hulpmiddel.



Figuur 8: Interactie tussen de actoren en omgeving

- A. 1 → 2 jongere met een arbeidsbeperking – stage-/werkgever
- B. 2 → 1 stage-/werkgever – jongere met een arbeidsbeperking
- C. 1 → 3 jongere met een arbeidsbeperking – matchmaker
- D. 3 → 1 matchmaker – jongere met een arbeidsbeperking
- E. 2 → 3 stage-/werkgever – matchmaker
- F. 3 → 2 matchmaker – stage-/werkgever

Samengevat is er sprake van een goede match wanneer de betrokken partijen tevreden zijn over hun wederkerige relatie, die gebaseerd is op de mogelijkheden van de jongere, waarin tijd en ruimte is voor begeleiding. De kwaliteit van de match en het bereiken van de gestelde doelen staan onder toezicht van een derde (de matchmaker) die te allen tijde beschikbaar is.

5 Onderzoeksmethoden & dataverzameling

Dit onderzoek heeft als doel inzichten te verwerven in de matches tussen jongeren met een arbeidsbeperking en hun werkgevers. Om tot deze inzichten te komen, zijn de volgende deelvragen gesteld: 1. Wie zijn deze jongeren met een arbeidsbeperking en welke behoeften hebben zij?; 2. Wie zijn hun werkgevers en welke begeleidingsstijlen en- dimensies zijn te onderscheiden?; 3. Wordt de match door jongere en werkgever als goed ervaren?; 4. Op welke factoren moet worden gelet bij het matchen van jongere en werkgever?; 5 Welke invloed heeft sociale verbondenheid op de kwaliteit van de match?

De inzichten die voortkomen uit dit onderzoek kunnen van nut zijn bij het matchen van jongeren en hun werkgevers in de toekomst. Het streven is om de slagingskans en de effectiviteit van het matchingsproces te verhogen.

Het doel van kwalitatief onderzoek, is het beschrijven, interpreteren en verklaren van de gedragingen, ervaringen en belevingen van de betrokkenen via werkwijzen die de normale gang van zaken zo min mogelijk verstoren (Boeije, 2005). Ook in dit onderzoek willen we ervaringen en belevingen van de respondenten verzamelen, en ze daarbij zo min mogelijk storen tijdens hun bezigheden. Bijna alle interviews vonden dan ook plaats op de werkvloer van de jongeren en de werkgevers.

5.1 Procedure

Voor dit onderzoek is gekozen voor het afnemen van semi-gestructureerde interviews met experts, werkgevers en jongeren met een beperking. Door op deze manier een interview af te nemen is er ruimte voor doorvragen en het geven van uitleg als er zaken niet duidelijk zijn ('t Hart, Boeije, Hox, 2005; Robson, 2003). Veel relevante vragen laten zich lastig stellen en beantwoorden in surveys binnen de context van dit onderzoek. De vertrouwelijke vorm van het interviewen zorgt voor meer openheid van de respondenten (Boeije, 2005).

De afwisseling van het verzamelen van data en het steeds vergelijken met eerdere bevindingen, zoals in dit onderzoek is gedaan, komt overeen met de manier waarop dat gebeurd in de grounded theory (Glaser & Strauss, 1967), een vorm van kwalitatief onderzoek.

5.2 Het onderzoek

Het onderzoek is onderverdeeld in twee fasen. De eerste fase is explorierend, in dit deel is gesproken met experts uit het veld, zoals jobcoaches, stagedocenten, arbeidsconsulenten en stagecoördinatoren. Tijdens de gesprekken ging het over de jongeren, de begeleiding, het zoeken en vinden van een geschikte stage- of werkplaats en de knelpunten in het traject. De informatie die via deze gesprekken werd verkregen, was belangrijk voor het vormgeven van treffende interviews die moesten worden opgesteld voor de tweede fase. De tweede fase betreft de semi-gestructureerde interviews die werden gevoerd met zogenaamde jongeren-werkgever duo's.

5.3 Onderzoeksgroepen

De eerste fase

Toen dit onderzoek van start ging bestond het PrOREC convenant Midden Nederland uit 11 instellingen en scholen voor praktijkonderwijs, inmiddels is het convenant uitgebreid met nog eens 10 leden. In de eerste interviewronde zijn de oudste 11 leden aangeschreven. Na een week werden de leden opgebeld, zoals aangegeven in de brief (zie bijlage), voor het maken van een afspraak. Er werd gevraagd naar de persoon die de meeste kennis had over het zoeken naar en het vinden van geschikte werk- en stageplekken. Soms was dat duidelijk een persoon binnen de instelling, maar vaak leidde deze vraag tot een afspraak met meer experts binnen een instelling. Deze gesprekken gaven veel inzicht.

Er is gesproken met 21 experts (zie Tabel 2). De respondenten komen uit verschillende lagen van de organisatie rondom de jongeren met een beperking. Op deze manier wordt het onderwerp vanuit meerdere perspectieven belicht, wat een groot inzicht geeft in de gang van zaken bij de verschillende instanties en scholen en waar de problemen liggen. Vaak werden tijdens deze gesprekken dezelfde knelpunten benoemd. In totaal kwamen 15 mannen en 6 vrouwen als expert aan het woord. Zij hadden allen de Nederlandse nationaliteit.

De gesprekken zijn opgenomen op een voicerecorder. Dit gaf meer ruimte voor het gesprek, er hoefde weinig te worden opgeschreven. Later werden de gesprekken uitgewerkt op de computer. In maxqda, een programma voor kwalitatieve data analyse, zijn labels toegekend aan de uitgewerkte gesprekken, waardoor veel voorkomende onderwerpen gemakkelijk konden worden herkend en vergeleken. Aan de hand van de meest voorkomende onderwerpen uit alle gesprekken met de leden, zijn de semi-gestructureerde interviews voor de tweede fase opgesteld. Een voor de werkgever-begeleider en een voor de jongere met een beperking als stagiair(e) of werknemer (zie bijlage).

Functie	♀	♂	Totaal
Directeur school	2	3	5
Directeur instelling	0	1	1
Stagedocent	1	1	2
Stagecoördinator	1	5	6
Jobcoach	2	1	3
Jobfinder	0	1	1
Arbeidsconsulent	0	3	3
	6	15	21

Tabel 2: Overzicht respondenten, fase 1

De tweede fase

Fase twee begon met het werven van werkgever-jongere duo's die bereid waren mee te werken aan het onderzoek. Een duo bestaat uit de jongere met een arbeidsbeperking en zijn meest nabije begeleider op de werkvloer. Via de experts die aan de gesprekken in fase één deelnamen waren al een aantal duo's benaderd. Het was niet eenvoudig om de duo's te bereiken. Via de coaches en begeleiders werden zij gevraagd. De beschermende rol die de tussenpersonen aannamen, werkte als een ongewenste buffer: Zij zochten potentiële duo's uit, polsten of zij bereid waren mee te werken en pas dan werden de gegevens doorgegeven. Uiteindelijk werden 21 werkgever-jongeren duo's bereid gevonden deel te nemen aan het onderzoek.

Ook deze interviews werden opgenomen op een voicerecorder en uitgewerkt en gecodeerd in het kwalitatieve data analyse programma maxqda. De werkgevers en jongeren werden apart van elkaar geïnterviewd, zodat ze zich vrijer voelden om gevoelens en kritieken uit te spreken. Ze werden op deze manier niet geremd door elkaars aanwezigheid.

Op de volgende bladzijden volgen de overzichten, Tabel 3 geeft een overzicht van de jongeren, Tabel 4 geeft een overzicht van hun begeleidende werkgevers. De namen zijn gefingeerd.

Duo nr.	Naam	Sector ¹	Bedrijf	Functieomschrijving	Leeftijd	♀	♂
1	Joost	quartair	Sportcentrum Olympos	Assistent medewerker sportaccommodatie	21		x
2	Robbie	tertiar	Pelster	Magazijnmedewerker	18		x
3	Bas	tertiar	Gebr. Pothuizen	Chauffeur	23		x
4	Mark	tertiar	Stanserij	Medewerker stanserij/ manusje vanalles	24		x
5	Jack	tertiar	Stansvormen	Modelleren van stansvormen/ ICT	25		x
6	Marco	tertiar	Super de Boer	Vakkenvuller/kassier	17		x
7	Wessel	quartair	Verpleeghuis	Huishoudelijk medewerker	21		x
8	Bart	tertiar	Restaurant	Hulp keuken	17		x
9	Quinten	tertiar	Leenbakker	Magazijnhulp/ vakkenvuller	19		x
10	Simone	tertiar	Zeeman	Kleding verkoopster	22	x	
11	John	secundair	Van Halteren BV	Hei werkzaamheden	23		x
12	Bart	tertiar	Praxis	Verkoper	18		x
13	Johan	tertiar	TNT	Postbode	20		x
14	Pieter	tertiar	Pallet-handelaar	In de productielijn aan de zaag	23		x
15	Lieke	tertiar	Kinderdag-verblijf	Huishoudelijk werk	25	x	
16	Cyntia	tertiar	Kinderdag-verblijf	Huishoudelijk werk	21	x	
17	John	tertiar	ISS landscaping	Groenonderhoud en schoonhouden woongebied	18		x
18	David	tertiar	Fietsenwinkel	Onderhoud en reparatie scooters	18		x
19	Abdul	tertiar	Amersfoortse Broodjes Centrale	Broodjes klaarmaken	18		x
20	Ali	tertiar	Jumbo	Vakkenvuller	18		x
21	Jasper	tertiar	Hout van Dijk	Houtbewerking	17		x

Tabel 3: Overzicht respondenten, fase 2: Jongeren

Acht jongeren uit dit onderzoek staan aangemerkt als Wajonger, maar ontvangen niet de uitkering, omdat ze werk hebben. Anderen willen per sé geen uitkering of zijn te jong en zitten nog op school.

¹ Een populaire algemene indeling van de economie is de indeling in de volgende vier sectoren:

- Primaire sector : De primaire sector is de economische sector die grondstoffen en voedsel levert. De verwerking gebeurt in de secundaire sector. Deze sector beslaat de sectoren landbouw, veeteelt, jacht, visserij en de delfstoffenwinning.
- Secundaire sector : Deze sector staat bekend als de industrie. Dit behelst alle bedrijven en activiteiten die de grondstoffen van de primaire sector verwerken. De producten worden doorgaans door de tertiaire sector aan de consument doorverkocht.
- Tertiaire sector : Deze sector omvat de commerciële dienstverlening: bedrijven die met de verkoop van hun diensten winst willen maken. Tot de tertiaire sector rekent men onder andere winkels, horeca, theaters, kappers, groothandels, transportbedrijven, verhuurders, uitzendbureaus, accountants, advocaten, adviseurs en ICT bedrijven.
- Quartaire sector: De quartaire sector is de niet-commerciële dienstverlening, de enige economische sector zonder winst oogmerk. In deze sector vallen de overheidsdiensten en de door de overheid gesubsidieerde diensten. Voorbeelden zijn ziekenhuizen, verpleeghuizen, brandweer, defensie, gezondheidszorg, sociaal werk en cultuur.

Duo nr.	naam	Functie	♀	♂
1	Hans	Coördinator sportaccommodatie		x
2	Harry	Magazijnbeheerder		x
3	Jan	Coördinator Transport		x
4	Jos	Directeur		x
5	André	Coördinator		x
6	Henk	Manager		x
7	Marina	Hoofd huis-houdelijke dienst	x	
8	Yvonne	Leidinggevende	x	
9	Marcel	Leidinggevende		x
10	Sonja	Leidinggevende	x	
11	Eus	Voorman		x
12	Ard	Leidinggevende		x
13	Bert	Leidinggevende		x
14	André	Leidinggevende		x
15	Dana	Leidinggevende	x	
16	Maria	Leidinggevende	x	
17	Annelies	Voorvrouw	x	
18	Pim	Leidinggevende		x
19	Michael	Leidinggevende		x
20	Patrick	Filiaalmanager		x
21	Hans	Hoofd houtbewerking		x

Tabel 4: Overzicht respondenten, fase 2: Werkgevers

Werkgever-begeleider

In het onderzoek wordt gesproken van werkgever. De personen die aan het woord zijn gekomen zijn diegenen die op de werkvloer als leidinggevende het dichtst bij de jongere staat. Soms is dat de officiële baas zelf, die verantwoordelijk is en de begeleidende rol op zich heeft genomen. Soms is het de filiaalbeheerder, afdelings- of vestigingsmanager. Af en toe is er sprake van gedeelde begeleiding, de jongere heeft in dat geval meer aansprekpunten. Het was dan om het even wie aan het interview deelnam.

5.4 Het instrument

De interviews zijn opgesteld aan de hand van de uitkomsten van de gesprekken met de experts. Als basis voor de topiclist ligt het onderzoek dat Siegel en Gaylord-Ross (2001) deden naar factoren die worden geassocieerd met succes op het werk van jongeren met beperkingen.

In de interviews lagen de gespreksonderwerpen vast. De volgorde van de onderwerpen en de formulering van de vragen verschilde per gesprek. De experts ontmoette ik meestal op

hun werkplek: op hun school of instelling. De werkgevers en jongeren trof ik doorgaans op de werkvloer. Daar werd gezorgd voor een rustige omgeving, meestal een kantoor of lege kantine, waar het interview kon plaatsvinden. Voor een indruk van de omgeving en de collega's werd er steeds, na het interview, een rondleiding verzorgd.

De gesprekken met de experts en werkgevers duurden één tot twee uur. Bij de jongeren waren de interviews binnen vijftientig tot vijftig minuten afgerond. Alle gesprekken werden opgenomen op een voicerecorder.

Gespreksonderwerpen

Om te onderzoeken welke eigenschappen de werkgever als voorwaarden ziet voor het slagen van een match, werd niet gevraagd naar de eigen eigenschappen, maar werd gevraagd naar het advies voor collega-werkgevers die overwegen een arbeidsbeperkte jongere in dienst te nemen. Zo werd omzeild dat de begeleidende werkgever reclame voor zichzelf ging maken of in de verlegenheid raakte. Er is gevraagd aan welke voorwaarden die werkgever moet voldoen, of ze tips konden geven en welke eisen werkgevers mogen stellen aan de jongere. Door deze vraag kwam het gesprek vaak goed op gang en werd duidelijk welke onderwerpen er in de ogen van de betreffende werkgever belangrijk zijn

Het gevoel verbonden te zijn met de werkplek en –omgeving werd gemeten door de jongeren te vragen naar wat ze van hun begeleider vinden, hoe ze worden behandeld en hoe ze zich daarbij voelen. Ook werd er gevraagd hoe ze andere collega's beoordelen, wat ze vinden van de behandeling en benadering door andere collega's en of ze zich thuis voelen op hun werkplek. De vraag "Voel je je thuis bij [bedrijf]?" leverde geregeld een scheve blik op. Het bleek hem in de figuurlijkheid van de vraag te zitten: "*Ik zou hier niet willen wonen.*", was een van de antwoorden, of: "*Ik zit hier niet met mijn voeten op tafel.*", iets wat de respondent thuis kennelijk wel deed, maar dat op zijn werk uit zijn hoofd liet. De vraag werd veranderd, wat het volgende verloop opleverde:

Onderzoeker: "*Hoe voel je je hier?*"

Respondent: "*Goed.*"

Onderzoeker: "*Ben je jezelf?*"

Respondent: "*Wie moet ik anders zijn?*"

Het bleek nog niet eenvoudig de figuurlijkheden uit de vragen te bannen. Daarmee werd de keuze voor het gebruik van een open interview bevestigd: verduidelijking en doorvragen was geregeld hard nodig. Aan de jongeren werd vaak gevraagd voorbeelden te geven van

een situatie om hun antwoord te onderbouwen. Zo kon worden ingeschat of de vraag goed begrepen werd.

Om de verbondenheid beter in te schatten werd gevraagd of de jongere mee gaat met bedrijfsuitjes en of hij zijn begeleider of collega's ook ziet buiten bedrijfstijden. Voor het in beeld krijgen van de werksfeer werd onder andere gevraagd naar hoe de jongeren hun pauzes invullen of er grappen worden gemaakt en of ze een voorbeeld konden geven van een grapje dat laatst werd gemaakt. Door de jongeren te vragen of ze goed hun best doen en of ze wel eens te laat komen werd de inzet gepeild.

De gebruikte topiclists voor de interviews zijn opgenomen in de bijlage.

6 Codering

De gegevens uit de interviews werden gecategoriseerd en gelabeld met codes, zodat patronen uit de eenentwintig duo-interviews kunnen worden ontrafeld en de gegevens met elkaar kunnen worden vergeleken.

Jongeren	Werkgevers	Match
Inzet j. * Werkhouding jongere wg. Ontwikkeling j. Werk inhoudelijk j. Werksfeer j.	Karakter werkgever wg. * Ervaring met jongeren wg Begeleiding j. Werkplek wg.	Wensen j. * Voorwaarden j. Voorwaarden werkgever wg. Voorwaarden jongere wg. Feedback wg. Band wg. Band j.

Figuur 9 Codering

*) De codes eindigen met j. of wg.. Dit om aan te duiden dat deze codes werden gebruikt in de interviews met de jongeren respectievelijk de werkgevers.

De codes zijn ingedeeld op basis van de interacties zoals weergegeven in Figuur 8, waarbij de werkplek wordt gezien als sociale omgeving. De rol van de matchmaker is zoals eerder aangegeven buiten beschouwing gelaten. De werknemerscompetenties (zie Figuur 7) van de jongeren zijn ondervangen met de codes; *Inzet j*, *Werkhouding jongere wg*. *Ontwikkeling j.*, *Werk inhoudelijk j.*, *Werksfeer j*. De ideeën van de jongeren over hoe het in de praktijk verloopt, of zij hun best doen en welke ontwikkelingen zij hebben doorgemaakt worden met deze codes gelabeld. De werkgevers, op hun beurt, vertellen over de werkhouding van de jongere en geven er hun oordeel over. De begeleidingsdimensies (zie Figuur 7) worden beschreven door de codes *Karakter werkgever wg.*, *Ervaring met jongeren wg*,

Begeleiding j. Via deze codes wordt duidelijk welke eisen en verwachtingen werkgevers hebben en hoe de jongeren worden ondersteund.

De codes onder match zijn te verdelen in 2 groepen, ideale match en daadwerkelijke match: *Wensen j.* en *Voorwaarden j.* gaan om het ideaalbeeld van de jongere, *Voorwaarden werkgever wg.* en *Voorwaarden jongeren wg.*, gaan om het ideaalbeeld dat de werkgever heeft van de samenwerking tussen een jongere en een werkgever. Je zou kunnen spreken van ‘de wens’ van de werkgever. Met deze eigenschappen zou de match voor de werkgever zeker slagen. *Feedback wg.* *Band wg.* en *Band j.* beschrijven de daadwerkelijke match en welke vorm de eventuele band tussen heeft.

De interviews van de jongeren en werkgevers kunnen met elkaar worden vergeleken: komen de uitspraken van de jongere en werkgever overeen, ervaren zij hetzelfde? Wanneer beschrijvingen afwijken, blijkt dat de beleving van de omgeving en/of relaties verschilt. Niet altijd duidt dit op een mismatch, want wanneer beiden tevreden zijn met deze situatie en de gestelde doelen worden bereikt is de match waarschijnlijk in orde. Toch is het van belang alert te zijn op grote verschillen in de beschrijvingen. De kans is groot dat jongeren en werkgever elkaar niet goed begrijpen, waardoor de begeleidingsbehoeften en de daadwerkelijke begeleiding niet goed op elkaar zijn afgestemd.

7 Resultaten en data analyse

Zoals hiervoor beschreven leidden de gesprekken met experts tot inzichten en vragen die zijn verwerkt in de interviews die werden afgenomen bij de jongeren en werkgevers. De gesprekken uit de eerste fase zijn van groot belang geweest voor het verdere verloop van het onderzoek. Als eerste volgt een overzicht van de belangrijkste punten uit deze gesprekken. Vervolgens zullen de resultaten uit de interviews met de jongeren en hun werkgevers worden gepresenteerd. Bij complex gestructureerde informatie zoals deze, is het belangrijk een duidelijk overzicht te hebben. De tekst is ingedeeld in de hoofdparagrafen *Experts*, *Jongeren*, *Werkgevers* en *Matches*. Er zullen quotes uit de interviews worden gebruikt om de resultaten te illustreren. Om verwarring te voorkomen, zijn de uitspraken van de begeleidende werkgevers aangeduid met: [Naam], begeleider.

7.1 Fase 1: Experts, daar word je wijzer van!

Basisvaardigheden

De experts waarmee gesproken is zijn betrokken bij ‘de uitstroom’ van hun scholen: de begeleiding naar en op de werk- / stageplek voor jongeren met een arbeidsbeperking.

Scholen voor praktijkonderwijs zijn erop gericht de jongeren zelfstandig te leren functioneren. In het praktijkonderwijs leren ze de basisvaardigheden: hoe je een goede werknemer en een leuke collega wordt. Veel aandacht wordt besteed aan sociale vaardigheden. Arbeidstraining is op de meeste PrO scholen een van de belangrijkste vakken. Op de werkvloer leren ze de branchegerichte vaardigheden, de vakkneepjes. Vroeger was dat andersom: Je leerde als jongere een vak en daarmee moest je het doen. Uiteindelijk bleek het veel belangrijker dat de jongeren een goede werkhouding hebben voordat ze het vak aanleren. Een goede werkhouding houdt onder andere in: op tijd komen, je plek kennen, luisteren, en inzet tonen. Als een jongere zijn best doet en wil werken, dan is zijn baas bereid meer energie in de begeleiding te steken (Unger, 2002). De jongeren zijn hele trouwe werknemers, als ze eenmaal op een plek naar hun zin zitten.

Competenties & reflectie

De scholen en instellingen maken gebruik van verschillende assessmentmethoden, deze geven inzicht in de competenties van de jongeren. Met competenties wordt de capaciteit van een persoon om een bepaalde taak uit te voeren bedoeld. Die capaciteit kan beschreven worden als het product van de (onderliggende) kennis, ervaring, vaardigheden en houding die zich voordoen in een zekere context en op een zeker moment (Weggeman, 1997).

Binnen het convenant loopt een project dat de inventarisatie van alle beschikbare vormen van assessment behelst, om zo de kennis te kunnen delen. Verschillende methoden zijn: MELBA, Invra en Atlas. Door gebruik te maken van de methoden wordt bevorderd dat iedereen dezelfde taal spreekt, de mogelijkheden en voortgang van de jongeren worden in kaart gebracht en, misschien wel een van de belangrijkste voordelen, de jongere krijgt inzicht in eigen kunnen, aandachtspunten en voorkeuren. Jongeren leren naar zichzelf kijken en te reflecteren. Dit draagt bij aan het gevoel van zelfcontrole.

Snuffelstages

Veel jongeren op scholen voor praktijkonderwijs en regionale expertise centra volgen verschillende proefstages, ook wel snuffelstages. Deze stages duren kort, hoogstens een paar weken en ze geven de jongeren ervaringen op verschillende werkterreinen. Zo kan de

jongeren, op grond van deze ervaringen bepalen wat er bij hem past en wat niet. Door de gelimiteerde duur van de stage en de verscheidenheid in soorten werk leren leerlingen wat volhouden is. Ook wanneer het werk niet naar hun zin is moeten ze de periode ‘uitzitten’. Het hoeft niet altijd leuk te zijn om ervan te leren. Veruit de meeste leerlingen gaan met een baan van school, sommigen gaan werkend leren, en een enkeling gaat een opleiding volgen aan een ROC.

Werkplekken

Door acquisitie hebben de scholen en instellingen heel wat contacten opgebouwd met bedrijven in de omgeving. Elk jaar komen er nieuwe bij, omdat er maatwerk moet worden gegeven. Het gaat vooral om wie de werkgevers en de collega's op de werkvloer zijn en wat de werkzaamheden inhouden. De scholen hebben weinig baat bij stage- of vacaturebanken.

De volgende kenmerken van geschikte werkgevers en -plekken worden door de experts genoemd: Ten eerste moet het werk wat ze kunnen bieden passen bij de jongere waar werk voor gezocht wordt. Bijna altijd is dat assisterend werk. Ten tweede moet er tijd en ruimte zijn voor begeleiding op de werkvloer vanuit het bedrijf. Het volgende punt wat door de meeste experts wordt genoemd is belang van het creëren van een zogenaamde beschutte werkomgeving. De beschutting komt tot uiting in voorspelbaarheid in de dagindeling, wie er aanwezig zijn en wat er van de jongere verwacht wordt. Er moet een bepaalde mate van structuur kunnen worden geboden en de jongeren hebben het vaak nodig om ‘aan de hand’ genomen te worden. Sociale vaardigheden inzetten en een flexibele werkhouding aannemen zijn vaak moeilijk voor de jongere. Vanaf de werkplek zou daar begrip voor moeten zijn. Als laatste mogen de jongeren niet worden uitgebuit als goedkope kracht. Het mag niet een puur zakelijke beslissing zijn. De experts zien dat het vanuit bedrijven een financiële overweging is, maar er moet ook een stukje sociaal verantwoordelijkheidsgevoel naar voren komen. Sommige experts zeggen blij te zijn met de ‘hype’ *maatschappelijk investeren* door bedrijven.

Op de koffie?

Grote verschillen zijn er tussen de instellingen en scholen die lid zijn van het ProOREC convenant in het contact dat zij onderhouden met de werkgevers die hun jongeren in dienst hebben. Sommige experts spreken van eens in de week ‘op gesprek’, anderen vinden het voldoende om eens per zes weken een kop koffie te gaan drinken. Nu hangt de intensiteit

van de begeleiding natuurlijk af van verschillende factoren zoals: hoe lang de samenwerking al loopt, de vaardigheden van de jongere en werkgever, de tevredenheid van alle partijen en de begeleidingscapaciteit vanuit school. Toch spraken sommige experts van scholen die het van groot belang vinden ‘korte lijntjes’ met de buitenwereld te houden, van laksheid wanneer het contact met zo een lage frequentie plaats vindt:

*“... het is daar [stageadres] geen crèche waar je de jongens kunt dumpen!”
en: “Als je het bedrijf wilt houden als stageplaats, moet je laten zien dat je er als school ook energie in steekt.”*

Samenvattende conclusie experts

De experts geven aan dat het plaatsen van jongeren van praktijkscholen of regionale expertise centra bij een werkgever altijd maatwerk zal blijven. Het is belangrijk op school veel aandacht te besteden aan hun werkhouding en motivatie. Wanneer de jongeren goed hun best doen op de werkplek, is de werkgever welwillender om aan de jongere zijn begeleidingsbehoeften tegemoet te komen. Inzicht in en eerlijkheid over de mogelijkheden van de jongeren, de werkgevers en de scholen richting elkaar is cruciaal. Alleen op deze manier kunnen er reële verwachtingen en doelen worden gesteld. De meeste experts verwachten een hoge inzet van de jongeren, begeleiding en aandacht van de werkgevers en zien zichzelf daarbij als een belangrijke tussenpersoon.

7.2 Fase 2: Jongeren met een arbeidsbeperking

In dit deel van de data analyse en resultaten, gaat het over de jongeren met een arbeidsbeperking. Ze komen zelf aan het woord, en er wordt weergegeven wat werkgevers over de jongeren zeggen.

Mogelijkheden in de praktijk

Het werk dat de jongeren uitvoeren is gevarieerd. Voor een overzicht van de functies die de jongeren hebben, zie Tabel 3.

De meeste jongeren die deelnamen aan de interviews zeggen het werk dat ze doen leuk te vinden. Ze geven aan afwisseling in het werk als positief te ervaren. Iets meer dan de helft van de jongeren werkt fulltime, zeven jongeren lopen stage, waarbij de schooltijden als werktijden worden aangehouden. Sommige werkende jongeren hebben niet het vermogen meer uren te maken dan dat ze doen en werken parttime. Meestal is uitgezocht wat ze aan kunnen. Een andere reden voor het parttime werken van de jongeren is dat er niet genoeg tijd is om hen fulltime te begeleiden. Over het algemeen vinden de jongeren dat ze hard

moeten werken. Vier van de eenentwintig geven aan dat ze het werk inhoudelijk saai vinden.

“De leukste dingen: eigenlijk is het leukst de variatie.” Mark

“Het is afwisselend werk en dat is leuker dan eentonig werk.” Joost

“Het is niet altijd leuk hoor, als het vies weer is en sommige dingen zijn saai. Meestal is het wel leuk. Het is afwisselend.” John

“We hebben geprobeerd fulltime te draaien maar dat werkte niet, dat is te zwaar voor mij.” Quinten

De jongeren vinden het lastig om te gaan met druk van buitenaf. In rustige tijden op de werkplek is er vaak genoeg tijd en ruimte voor begeleiding. Wanneer de werkdruk hoger wordt is er sprake van twee ongunstige gevolgen voor de jongeren met een beperking die er werken. Ten eerste vervalt de juiste begeleiding: begeleiders krijgen het te druk met de eigen primaire taken waardoor er minder aandacht voor de jongere is. Ten tweede komt er ook druk te staan op het werktempo en het zelfstandig handelend vermogen van de jongeren. De jongeren geven aan slecht met stress en druk om te kunnen gaan. Werkgevers zijn zich ook bewust van deze ontwikkeling.

De zogenaamde matchmakers zien de effecten van de economische crisis als zeer nadelig voor de jongeren. Er is niet alleen minder animo de jongeren aan te nemen, maar ook de jongeren die al werk hebben ervaren vervelende effecten. De werkgevers zijn bezig met het bedrijf draaiende houden. De aansturing wordt chaotisch, er is weinig sprake van structuur. Hierdoor weet de jongeren niet meer waar hij aan toe is. Al snel verliest hij dan de controle over de werkzaamheden en zichzelf.

“Wanneer het druk is bij Antropia wordt de begeleiding vlak en dat is geen goede zaak.” Yvonne, begeleider.

Opvallend is dat veel van de jongeren veel waarde hechten aan het naleven van idealen en mentaliteiten. De normen, waarden en idealen die er heersen in de nabije omgeving spelen daarbij een grote rol. Ze wijken niet snel af maar lijken vooral zoveel mogelijk mee te willen doen met de norm. Het geeft hen het idee houvast te hebben op hun leefomgeving. De jongeren die hun idealen nastreven zitten meestal goed in hun vel, horen erbij en zijn trots op wat ze hebben bereikt.

“Ik word binnenkort ook oom en het is toch belangrijk om een goed voorbeeld te zijn voor mijn neefje, of nichtje natuurlijk”. John

“In Spakenburg is het gewoon om heel hard te werken en er is veel sociale controle, maar ik heb er echt geen last van. Je moet zuinig zijn op die contacten. Ik hou wel van dat ouderwetse.” Johan

“Ik heb net een nieuwe auto gekocht van een jaar oud, dat kan als je veel werkt. Een Alfa Romeo.” (dezelfde auto als zijn begeleider) John

Enkele geïnterviewde jongeren wijken juist wel heel duidelijk af. Zij zijn vaak onzeker over hun positie thuis of op de werkvloer en hebben het gevoel hun plek nog te moeten vinden. Acceptatie door de omgeving speelt een rol in het overnemen of juist verwerpen van de geldende normen en waarden (Siegel & Gaylord-Ross, 2001).

“Ik kom uit een andere cultuur, ik ben Moslim en ook nog homo. Ik moest hier aan de slag van Wijnand, en ik vond het vervelend, want hier zijn ze gereformeerd, maar het gaat goed.” Abdul

Jongeren en hun wensen

Bijna de helft van de jongeren geeft aan dat ze wel wat vaker een complimentje zouden willen krijgen. Ze vinden dat ze hard werken en goed hun best doen, maar krijgen dat niet (vaak) te horen. Meestal geldt de regel: hoor je niets dan is het in orde.

“Je krijgt geen schouderklopjes, maar als je niets hoort is het goed. Het is vaak nooit goed hoor. Dat is wel vervelend, maar daar moet je mee leren leven.” John

“Zolang er niets wordt gezegd gaat het goed. Ik zei: Dus voortaan gaan we niet meer praten, hahaha!” Abdul

Vijf van de eenentwintig jongeren geven aan zich bij voorgaande baantjes als voetveeg behandeld gevoeld te hebben. Collega's behandelden hen als niksnut, keken op hen neer of sloten hen buiten. Omdat ze via een reïntegratiebedrijf of praktijkschool komen hebben ze het idee met een stempeltje binnen te komen. Ongeveer de helft van de jongeren geeft aan regelmatig het pispaltje te zijn op de huidige werkplek. De meesten zeggen dat niet erg te vinden.

“Hier wordt ik vaak in de zeik genomen. Maar dat is vaak zat. Vanmiddag zal ik het wel weer horen, dan krijg ik opmerkingen over dat ik hier met een vrouw zat.” Bart

“Ik ben wel vaak het pispaltje, dat wel. Ik lul gewoon mee. Ik vind het niet vervelend, helemaal ‘geweldig’.” Mark

De jongeren die bovenstaande antwoorden gaven klonken sarcastisch, daaruit kan worden geconcludeerd dat ze het helemaal niet zo ‘geweldig’ vinden het pispaltje te zijn.

Kwetsbaar

Volgens de begeleiders zijn de jongeren kwetsbaar. De invloed vanuit de omgeving is groot. De werksfeer en bedrijfscultuur moeten passend zijn. De kans dat de jongere zijn plek vindt en wordt geaccepteerd door zijn collega's is dan het grootst (Murphy et al. 2003). Als collega's op de werkvloer niet bereid zijn de jongere de ruimte en tijd te geven, is het onbegonnen werk.

“De collega's zijn aardig. In het begin was ik wat terughoudend, nu gaat het steeds beter. Ze zijn aardig en ik voel me hier hartstikke thuis.”

Robbie

Zeventien van de eenentwintig jongeren geven aan dat ze zich goed voelen op hun werkplek. Dat is vooral toe te schrijven aan de sfeer die goed is. Vooral gezelligheid, erbij horen, humor en kletsen bepalen volgens hen de sfeer op de werkvloer. De meeste jongeren voelen zich thuis op hun werkplek. Ze vinden het fijn om iedereen te kennen en te weten waar alle spullen liggen.

“Over de bedrijfscultuur kan ik zeggen: Het is een familiebedrijf, 1 grote familie. Er is ruimte gerust te zijn als stageloper: thuiskomen. Het is een beschermde omgeving.” Harry, begeleider.

Vier van de eenentwintig jongeren geven aan graag afwisselender werk te willen doen, maar dat daar weinig gehoor aan wordt gegeven. Twee van hen geven aan dat duidelijk uit te hebben gesproken richting hun begeleider, de anderen besparen zich de moeite, omdat ze denken dat er geen mogelijkheden zijn.

Pieter: *“... ik sta altijd maar achter de zaag, dat doe ik al 5 jaar. Pallets op en neer tillen.”*

Karin: *“Zou je wat anders willen?”*

Pieter: *“Ja.”*

Karin: *“Weten ze dat hier?”*

Pieter: *“Dat heb ik wel eens verteld, maar dat doen ze niet zo snel. Iedereen heeft gewoon zijn eigen ding. Zoals ik gewoon alleen achter de zaag sta en Erik heeft ook zijn eigen plaats. Joop ook, die repareert of is met de vrachtwagen weg. Ieder zijn eigen ding.”*

“Het enige wat ik nog zou willen is kassa draaien. Ik ben tevreden. Ik denk niet dat het gebeurt, ik denk het niet, ik denk dat het zo blijft. Ik had het slechter kunnen treffen.” Quinten

De jongeren moeten met regelmaat bij de les gehouden worden. Ze zijn snel afgeleid en leven vaak in hun eigen wereldje. Soms lijkt tegen ze uitvallen dan de enige oplossing.

“Je moet hem soms bijna beledigen om tot hem door te dringen. Dat heeft hij wel nodig. Dan loopt hij bij me vandaan als een geslagen hond, dat vond ik wel erg, maar ik kán niet laten gaan dat hij ook over mij heen loopt.”
Eus, begeleider.

“Als ik het echt zat ben dan scheld ik hem wel eens helemaal verrot, dat heeft hij soms nodig. Dan zit hij zo in zijn eigen wereldje, dan haal ik hem eruit. Nu dat hij ouder wordt gaat het wel beter.” Jan, begeleider.

“Als ik op een gegeven moment voor de honderdste keer iets heb gezegd en het gaat weer mis, dan krijgt hij wel de volle laag.” Marcel, begeleider.

Inzet

De meeste jongeren vinden dat ze goed hun best doen. Te laat komen hoort niet en als het gebeurd is dat buiten hun schuld om, vinden ze dan meestal.

De inzet hangt af van hoe ze zich voelen. Vijf jongeren geven aan last te hebben van ‘ups en downs’, en dat hun prestaties daardoor worden beïnvloed. De begeleiders weten ervan, het is verschillend hoe daarmee wordt omgegaan: sommige werkgevers begrijpen en accepteren het (de *ondersteunende* werkgevers, zie Figuur 5) bij andere werkgevers moet de betreffende jongere op het matje komen om uit te leggen waarom hij chagrijnig in de zaak rondloopt (de werkgevers die in lage mate relatie gericht zijn: *leidende* en *delegerende* werkgevers), weer andere werkgevers proberen door te praten en luisteren ervoor te zorgen dat het bergopwaarts gaat met hun pupil (de *coachende* werkgevers).

Volhouden en doorzetten als ze het werk niet meer aantrekkelijk vinden is lastig. Vaak hebben de jongeren weinig vermogen om op dat moment een grote verandering aan te brengen in de benadering van het werk of hun denkwijze. Een deel van hen werkt steeds tijdelijk op een werkplek, omdat ze de motivatie niet kunnen hervinden wanneer zij langer dan een bepaalde periode op eenzelfde plek werken. De tijdelijkheid van de banen is dus niet alleen maar te wijten aan de heersende economische crisis.

“Ik doe goed mijn best, ik loop de kantjes er niet van af, anders had ik ook geen contract gehad.” Bart

Karin: *“Zijn ze tevreden over je?”*

Abdul: *“Ja, dat voel ik zo, ik weet niet wat hun vinden.”*

Karin: *“Maar de vraag is wat jij denkt.”*

Abdul: *“Ja, denk het wel.”*

“Ik doe je goed mijn best, ja ik wel. Soms hoor ik wel dat ik te rustig aan doe.” Quinten

“Ik heb PDD-NOS: Het eigen maken duurt twee keer zo lang als bij een normaal persoon. Maar ik denk: Als je er maar voor gáát! Ik werk aan mijn tempo. Verder zie ik nu wel het werk liggen. Hoe langer ik hier werk hoe meer ik zie liggen en het zelf oppak. Ik ben zelfstandiger, oftewel: afhankelijker van mezelf.” Mark

“Ik doe mijn best. Ik zou wel harder kunnen werken en beter mijn best kunnen doen. Er is iets in mijn hoofd dat niet los wil komen. Het stukje autisme is de rem. Ik praat daar nooit over.” Jack

Hieronder een overzicht van de ontwikkelingen van de jongeren, met daarachter het aantal jongeren dat zegt deze te hebben doorgemaakt op de huidige werkvloer. De werkgevers beamen de ontwikkelingen grotendeels, maar zetten wel kanttekeningen. De ontwikkelingen verlopen vaak erg langzaam en gaan met ups en downs. Het zelfverzekerd zijn kan na een tegenslag weer verdwenen zijn bijvoorbeeld.

Ontwikkeling van de jongeren	aantal
Socialer	12
Zelfverzekerder	16
Grenzen aangeven	15
Meer initiatief nemen	10
Zelfstandiger	8
Beter in vel	7
Doelen willen bereiken	7
Productiever	8
Beter luisteren	6
Emoties uiten	5
Klanten te woord staan	4
Met OV reizen	4
Inzicht in zichzelf	4
Agressie beheersen	3
Minder bazig	1

Tabel 5 Ontwikkelingen volgens de jongeren

“Ik sta veel steviger in mijn voeten. Mijn faalangsten zijn weg, omdat het hier zo goed gaat. Daar krijg je vertrouwen van.” Wessel

“Ik ben regelmatig 'op mijn muil gegaan', maar door die ervaringen heb ik meer wijsheid over mezelf. Ik heb hier ook geleerd wat werken is.” Mark

De jongeren vinden het fijn als ze gehoord worden. Ze durven dan eerder met problemen bij hun begeleider te komen. Het is moeilijk werk en privé gescheiden te houden, daarom verdient het de aanbeveling op de werkplek aandacht te hebben voor de thuissituatie van de jongeren. Vaak voelen de jongere enige remming als ze ‘wéér iets moeten gaan vragen’.

Sommige jobcoaches oefenen moeilijke sociale situaties in een rollenspel, de jongeren gaven aan dat hett goed werkt. De kwaliteit en de frequentie van het contact tussen de jongeren en hun jobcoaches of stagedocenten verschilt.

“Hans [begeleider] is heel aardig. Allemaal wel. Ze luisteren goed en worden bijna niet boos.” John

“ Ik kan áltijd bij Jos [begeleider] terecht! Ik kan goed met hem praten. Hij geeft mij zijn vertrouwen en ik vertrouw op hem. Soms zien we elkaar in het weekend. Ik help hem soms met nog even iets op de zaak.” Mark

“Ik ben niet zo'n verteller. Ik houd mijn problemen voor me. Ik praat er met niemand over. Ik heb er nooit zin in. Er zijn wel mensen die naar me willen luisteren, maar ik ben niet zielig.” Ali

Samenvattende conclusie jongeren

De behoefte aan begeleiding verschilt sterk tussen de jongeren. Dit is te verklaren door de verschillen in achtergrond en in hoeverre de beperking van de jongere tot uiting komt. Het maakt ook veel uit hoe de jongeren en zijn nabije omgeving omgaan met de beperkingen. In de paragraaf *Matches* gaan we dieper in op de verschillen in de begeleidingsbehoeften van de jongeren.

De jongeren uit dit onderzoek hebben het lastig wanneer het te druk is op de werkplek. Er is dan minder aandacht en tijd voor de begeleiding en de jongeren vinden het lastig met stress en wanorde om te gaan.

Buitensluiting en pesterijtjes zijn de jongeren niet vreemd. Werkgevers en jobcoaches moeten dit goed in de gaten houden. Wanneer de begeleider de jongere altijd in zijn nabijheid heeft, geeft dat veel controle en kunnen de pesterijen snel worden gestopt.

Het privé leven van de jongeren beïnvloed de prestaties op de werkvloer. Het is voor de begeleider van belang goed op de hoogte te zijn van de thuissituatie van de jongere. Op die manier kan er worden ingespeeld op eventuele problemen.

7.3 Fase 2: Werkgevers

Structuur

De werkgevers zijn zich ervan bewust dat de jongeren veel structuur en begeleiding nodig hebben. Weekschema's, aftekenkaarten en 'spiekbrieftjes' worden ingezet zodat de jongeren enigszins zelfstandig kunnen werken, zoals schoonmaken en vakkenvullen. De werkgevers zeggen dat er heel veel controle nodig is. Het werkt het beste wanneer de begeleiding er 'bovenop' zit. Zo kan er tijdig worden bijgestuurd. Er moet een evenwicht worden

gevonden in de controle en vrijheid die de jongeren krijgen en wat rendabel is voor de partijen.

“Hij heeft veel structuur nodig en die krijgt hij ook. Daar moeten we ook niet vanaf wijken. We hebben hem eens in de bediening laten werken, maar bij bedienen moet er vooral worden ingespeeld op de gasten, dat ging niet.” Yvonne, begeleider.

Zowel jongeren als hun werkgevers stellen dat het aanreiken van een opdracht per keer het beste werkt. Instructies moeten kort en bondig gegeven worden. Het liefst staat het ook op papier geschreven en in pictogrammen, zodat ze nog eens na te lezen zijn.

“Hij heeft veel begeleiding nodig. Hij kan niet drie dingen onthouden.” Marina, begeleider.

“Je moet Jeroen niet een waslijst aan taken opgeven, want dan gebeuren er ongelukken. Hij kan dat niet onthouden en dan doet hij de dingen half.” Annelies, begeleider.

Zeventien van de eenentwintig werkgevers zien hun jongere dagelijks, met uitzondering van de weekenden en vakanties. Ze geven aan dat de lieflijke aanwezigheid heel belangrijk is. Dit maakt het werk voorspelbaar en er is altijd iemand waarop de jongere op terug kan vallen, bij wie hij zijn verhaal kwijt kan.

“Ik heb dagelijks contact met Wessel, we doen altijd eerst een praatje, voor we opstarten.” Marina, begeleider.

Weegschaal

Er zijn grote verschillen tussen de werkgevers in de mogelijkheid en bereidheid om zich in te zetten voor de jongeren. Van de eenentwintig werkgevers zeggen er drie het aannemen van jongeren met een beperking als een puur zakelijke beslissing te zien. Anderen zien het als een weegschaal. Ze vinden het aannemen van de jongeren een maatschappelijke investering. Er zit een sociale en een zakelijke kant aan. Jongeren met een arbeidsbeperking krijgen vaak wat meer credit en mogen door de financiële tegemoetkomingen wat meer ‘kosten’.

“Hij is goedkoper dan andere werknemers. Hij mag langzamer werken.” en *“Helemaal zakelijk kan het niet zijn. Je moet wel begeleiding kunnen geven”* André, begeleider.

“We weten ook waar het kantelpunt is, je kan alles uit de kast halen om iemand te houden en tevreden te houden, maar dat is vanuit de zakelijke kant niet goed.” Ard, begeleider.

Werkgevers over zichzelf: moederkloeken & ‘zakenmannen’

Er zijn begeleiders die heel moederlijk en vaderlijk met hun jongeren omgaan. Sommigen geven zelfs aan hun pupil te zien als hun eigen zoon of dochter. Anderen zijn meer calculerend en zien de begeleiding als een investering.

“We gaan zeker heel ver in hen ‘op weg helpen’. Toch is het ook een bedrijf, soms vraag je je af, waar doe je goed aan?” Dana, begeleider.

“Heel simpel: Ik weet dat ik met die jongens kan werken en weet ook dat die jongens heel vaak uitvallen. Dan mag ik er best een zakelijk kaartje naast leggen.” André, begeleider.

“Onze zorg zit erin en natuurlijk ook iets zakelijks. Je krijgt loondispensatie, hij ontwikkelt zich en verdient zichzelf terug.” Hans, begeleider.

Bijna alle werkgevers zeggen een groot sociaal verantwoordelijkheidsgevoel te hebben. Ze vinden het belangrijk als bedrijf te investeren in de maatschappij. De jongeren krijgen op deze manier een kans te leren hoe je moet functioneren op de reguliere arbeidsmarkt.

“Ze moeten worden geholpen ook te leren functioneren in een omgeving waar er minder rekening met hun beperking wordt gehouden. Zo kunnen ze zelfstandiger worden.” Yvonne, begeleider.

“Het is voor zulke jongeren heel belangrijk te werken op een reguliere werkplek als dat maar enigszins mogelijk is. Zo belanden ze niet in het afvoerputje van de samenleving en stijgt hun zelfwaardering.” Annelies, begeleider.

“We zijn hier om elkaar te helpen. Als je een zwakkere een baan aan kunt bieden, dan moet je dat doen. Wij hebben ook gewoon een sociale functie.” André, begeleider.

“Ik heb zelf kinderen nu, en bedacht: je kan er zelf zo een krijgen. Nu vind ik het belangrijk zulke kinderen een kans te geven. Tien jaar geleden had ik nooit gedacht dat ik het zou doen hoor, de begeleiding.” Jan, begeleider.

Voorwaarden

Werkgevers stellen voorwaarden aan zichzelf als begeleiders en gaven aan wat zij als voorwaarden zien voor andere werkgevers die overwegen een jongere met een arbeidsbeperking in dienst te nemen. In onderstaande tabel een overzicht van goede eigenschappen van werkgevers volgens de werkgevers en volgens de jongeren.

Volgens werkgevers	Volgens jongeren
Tijd en mogelijkheid hebben voor de begeleiding	Aanwezig zijn
Geduldig zijn	Niet boos worden als ik het niet begrijp
Flexibel zijn	Geen druk op het werktempo leggen
Uitdaging creëren	Goed luisteren/geïnteresseerd zijn
Open staan voor de persoon	Begrijpen dat het lang duurt voordat iets eigen is
Juiste collega's	Er mag niet worden gepest
Structuur bieden	Consequent zijn
Veilige werkomgeving	
Ervaring met doelgroep	
Passend werk bieden	

Tabel 6 Goede eigenschappen van werkgevers

NB: Niet al deze eigenschappen moeten worden gezocht in één werkgever. Het is belangrijk te beseffen dat lang niet alle eigenschappen van de werkgever of werkomgeving voor alle jongeren wenselijk zijn. Sommige jongeren hebben bijvoorbeeld geen behoefte aan veel uitdaging en doen het liefst iedere dag hetzelfde. Een veilige werkomgeving wordt vooral gecreëerd door sociale stabiliteit en voorspelbaarheid.

Er is veel overlap tussen het beeld dat de jongeren en werkgevers hebben van de goede eigenschappen van werkgevers. De jongeren benaderen dit wel duidelijk alleen vanuit hun eigen perspectief, zoals eerder beschreven door van Hove (1993). De werkgevers kijken zowel naar hun eigen situatie als naar de mogelijkheden en kwaliteiten van andere werkgevers die geschikt zouden kunnen zijn.

De meeste werkgevers vinden het belangrijk kennis te hebben van de achtergrond van de beperking en de thuissituatie van de jongere. De informatie kun je als werkgever direct van de jongere te weten komen of via zijn omgeving: zijn collega's, jobcoach, stagedocent en ouders. Wanneer je de begeleiding op je neemt moet je er ook voor zorgen kennis van zijn achtergrond te krijgen, zodat de begeleiding kan worden afgestemd op de behoeften, aldus het merendeel van de respondenten.

Feedback

Ideeën van werkgevers over het geven van complimentjes zijn divers. Sommigen vinden het geven van een schouderklopje heel belangrijk en uiten meermaals per dag hun waardering naar de jongeren, bijvoorbeeld wanneer hij goed zijn best heeft gedaan, of iets op eigen initiatief heeft aangepakt. Andere werkgevers zijn van mening dat er zuinig aan gedaan moet worden met het uitdelen van complimentjes. Zij nemen aan dat de jongeren het inzicht hebben dat, indien er niets wordt gezegd, het in orde is. Pas wanneer er werkelijk iets uitmuntend is gedaan, krijgt de jongere dat te horen.

Een paar werkgevers hebben hun aanmoedigingsbeleid aangepast omdat ze merkten dat de jongere meer bevestiging nodig had in de vorm van een pluim krijgen. Een ander merkte dat het geven van een compliment juist ervoor zorgde dat de jongere ‘ver buiten zijn schoenen ging lopen’ en is daarom spaarzamer geworden met zijn lofuitingen. Het aanpassen van het begeleidingsgedrag ter bevordering van het functioneren van de jongere komt overeen met situationeel leiderschap van Hersey en Blanchard (1967), waarin zij onderbouwen dat een passende leiderschapsstijl wordt aangepast aan de capaciteiten en behoeften van de werknemer.

“Hij heeft veel bevestiging nodig en krijgt dat ook van mij.” Marina, begeleider.

“Dan zeg ik het: Goed gedaan, ziet er goed uit. Dat doe ik een beetje voor zijn zelfvertrouwen.” Jos, begeleider.

Er is bij deze jongeren veel aan- en bijsturing nodig. Vrij zelden gaat de bijsturing gepaard met bozigheid of straf. De jongeren worden gestimuleerd er zelf over na te denken, zodat ze wat van hun missers leren. De meeste werkgevers vinden dat ze veel geduld en een lange adem nodig hebben.

“Ik zeg de dingen wel op een andere manier dan bij andere werknemers. Andere manier dan dat ik gewend ben, in de vragende vorm. Laat hem maar bedenken hoe het komt.” Bert, begeleider.

“Om gedrag bij te sturen vraag ik hem dingen, laat ik het hem zelf uitleggen. Dat werkt het beste.” Marina, begeleider.

André: *“Hij ziet dat niet, en moet echt een tik naar beneden hebben.”*

Karin: *“Hoe ziet die tik eruit?”*

André: *“Gewoon vragen: Wat zei je tegen de klant en vind je dat dat kan? Hij denkt erover na en zegt dan vaak: Het kan toch wel? en dan zeg ik: nee, dat kan dus niet!”*

“Het is belangrijk om te reflecteren. Ik spreek hem aan op zijn gedrag. Ik leg uit wat er gebeurd is en waarom en vraag hem of hij het beter of anders aan zou kunnen pakken.” Eus, begeleider.

“De begeleiding kost veel tijd en directe feedback. Iedereen heeft zijn eigen manier van benaderen en benaderd willen worden.” Yvonne, begeleider.

Bevestiging

Sommige jongeren krijgen van hun begeleiders een eigen taak waarbij er nadruk wordt gelegd op hun verantwoordelijkheid. Mark heeft bijvoorbeeld het onderhoud van de heftrac als taak en John mag sommige klussen alleen doen. Het vertrouwen dat de jongere op deze manier van zijn begeleider krijgt heeft positieve gevolgen. Ze krijgen de verantwoordelijkheid en wanneer zij de taak volbrengen is er de bevestiging het zelf te kunnen, het zelfvertrouwen groeit en ze voelen zich tevreden omdat ze hebben voldaan aan de verwachtingen.

“Ik geef hem vaak een stukje verantwoordelijkheid. Zo merkt hij dat ik vertrouwen in hem heb. Hij krijgt daardoor meer zelfvertrouwen en ook plezier in zijn werk.” Annelies, begeleider.

“Ik zeg dan: Dit is erg belangrijk en zorg ervoor dat je het netjes aflevert! Dan heeft hij verantwoordelijkheid.” Jos, begeleider.

Tien van de eenentwintig werkgevers zeggen het belangrijk te vinden dat de jongeren goed passen tussen collega's, erbij horen en dat ze zich als onderdeel van het bedrijf voelen. Ze bevorderen dit door de jongeren in contact te brengen met collega's en de collega's in te lichten, zodra dat de integratie van de jongeren kan bevorderen. Het is een lastige afweging of de collega's op de werkvloer voor de komst van de jongere al moeten worden ingelicht. Enerzijds kan dit zorgen voor meer begrip, anderzijds komt de jongere dan binnen met een stempeltje, waardoor vooroordelen een rol kunnen spelen in de omgang, zo kunnen de jongeren eerder buiten spel komen te staan.

“Sommige collega's overschatten hem, en laten hem dingen doen die niet kunnen.” Marcel, begeleider.

“Collega's snapten niet waarom dingen niet gingen of mislukten. Door zijn geslotenheid/schaamte vertelde hij niets en ontstond er zo onbegrip: "Hij is gewoon lui!" zeiden ze.” André, begeleider.

“Hij wordt als volwaardig behandeld. Je moet niet verwachten dat hij als een volwaardig werknemer functioneert. Het was even lastig voor de andere collega's. Nu goed, ze weten hoe het zit. Je moet de koppies dezelfde kant op hebben, anders werkt het niet.” Jos, begeleider.

Het gevoel erbij te horen wordt door de werkgevers op verschillende manieren aangemoedigd. De jongeren krijgen werkkleding, gaan mee op teamuitjes en naar

bedrijfsfeestjes. Ze worden over het algemeen als een normale werknemer behandeld, terwijl er rekening wordt gehouden met de beperkingen. Sommigen hebben door hun beperking wat meer credit, of zoals een van de jongeren het bracht: *“Ik kan hier een heleboel flikken!”*.

Werkplek

In veel gevallen staat of valt de geschikte werk- of stageplek van de jongeren met de aanwezigheid van de begeleider. In sommige situaties is de jongere zo opgenomen in het bedrijf dat het wegvallen van zijn begeleider geen gevaar zou geven voor het behoud van zijn werkplek.

“Ik doe de begeleiding. De rest van het personeel heeft er niet veel feeling of geduld voor.” Harry, begeleider.

“Ik steek mijn nek wel voor hem uit. Vanaf kantoor mopperen ze wel eens over het feit dat Jeroen niet zo snel is en altijd maar begeleiding nodig heeft. Ze denken: Als het hem uitgelegd is dan kan hij het wel.” Annelies, begeleider.

De werkgevers vinden het belangrijk dat de jongeren die er werken niet worden afgevalen op hun beperking of handicap. De meesten zijn daar fel op:

“Als collega’s er de draak mee gaan steken, krijgen ze de wind van voren, maar dat weten ze wel” Eus, begeleider.

Druk & stress

Vaak laat het werktempo te wensen over. Dit geven de jongeren zelf ook aan. De werkgevers zien dat de meeste jongeren door werkdruk en stress nog minder goed presteren. Het is een heikel punt dat het werktempo daalt wanneer er meer druk op hen ligt. Het is wenselijk dat de prestaties juist toenemen op momenten dat het hard nodig is, maar jongeren met een beperking kunnen daar over het algemeen slecht mee omgaan. Negen van de eenentwintig werkgevers zeggen erop te letten dat hun jongere niet onder te grote werkdruk komt te staan. Sommige jongeren worden ‘achter’ aan het werk gezet, als het in de winkel heel druk wordt. Een ander begint een half uurtje eerder of de werkgevers werken zelf wat harder, om het werk af te krijgen.

Op welke manier de jongeren worden ingezet en benaderd verschilt sterk. Op de ene werkplek worden ze als volle kracht ingezet en zo benaderd. Op een andere plek wordt er niet op ze gerekend en doen ze voor spek-en-bonen mee. Ze worden dan niet of nauwelijks gemist als ze afwezig zijn.

“Het werk is niet zo moeilijk, ik ben niet zo snel als hun.” Jack

“De druk is lastig, het is moeilijk bij te houden qua snelheid. Dat laat nog wel te wensen over. Ik vind het niet leuk om te stressen. Mijn tempo blijft constant en dat is niet al te snel.” Cyntia

Verwachtingen

Een veel gehoorde opmerking is dat de beperking van de jongeren aan buitenkant niet duidelijk zichtbaar is. Mensen houden er daardoor geen rekening mee. De jongeren worden vrijwel overal en altijd overschat. Er is sprake van een paradox bij het functioneren van de jongeren in de reguliere maatschappij. De omgeving heeft verwachtingen. Positief is dat die verwachtingen er zijn, maar vervelend is dat de jongeren daar meestal niet aan kunnen voldoen. De lat ligt vaak te hoog. De jongeren hebben het er volgens hun begeleiders vaak behoorlijk zwaar mee.

“... en nog steeds hoor, moet ik mijn verwachtingen altijd naar beneden bijstellen als ze hier een paar maanden op school zitten!” Marja, stagecoördinator PrOschool, 30 jaar in het vak.

“Je ziet het niet aan hem, dat is zijn grootste probleem. Aan de buitenkant zie je niks. Gelukkig kan hij best wel kritiek hebben. Hij is veel dommer dan dat hij eruit ziet.” Jan, begeleider.

“Hij is een randfiguur, als hij de verkeerde vrienden heeft, wordt hij direct meegesleurd. Als hij in de flow, die stroom komt, dan komt hij er niet meer uit.” Hans, begeleider.

“Hij is erg beïnvloedbaar. Ik hoop dat hij op het goede pad blijft. Hij ziet geen gevaar in drank of drugs.” Eus, begeleider.

“Als je wil heb je hem zo gek, hij is echt kwetsbaar.” Jan, begeleider.

Gedeelde verantwoordelijkheid

Werkgevers vinden zichzelf over het algemeen streng, doch rechtvaardig. Ze zijn blij met de gedeelde verantwoordelijkheid. Jobcoaches en stagedocenten begeleiden de jongeren en ook hun begeleiders op de werkplek. Vijf van de eenentwintig werkgevers geven aan het net zo goed zonder jobcoach te kunnen, aangezien er toch al heel weinig contact is. Dat ligt dan aan de jobcoach, aan het zelfoplossend vermogen van de begeleiding en soms zijn er geen redenen om een jobcoach langs te laten komen.

“Wanneer er dingen verkeerd gaan kan ik altijd een aanleiding vinden. Ik hoef nooit bij de jobcoach aan de bel te trekken. We lossen het hier zelf op.” Marina, begeleider.

Motieven van de werkgever

De motieven voor het aannemen van jongeren met een arbeidsbeperking:

- De school/instelling was op zoek naar een stage/werkplek en wij hadden passend werk
- Deze jongeren een kans geven om in de maatschappij te leren functioneren
- Maatschappelijke betrokkenheid uitstralen
- Deze jongeren zijn erg trouwe en gemotiveerde krachten
- Ze zijn vaak heel ‘maakbaar’, kunnen daardoor goed instromen in een bedrijf.
- De begeleiding vanaf school/instelling/arbeidsintegratiebureau voor zowel jongeren als begeleider(s) op de werkvloer is prettig:
 - de jongeren worden niet aan hun lot overgelaten, hebben een vangnet
 - er is gedeelde verantwoordelijkheid
- Het is een verrijking voor het bedrijf (en de evt. klanten)
- Het personeelsbestand moet een afspiegeling van de samenleving zijn
- Financieel aantrekkelijk (subsidies, extra zekerheid en goedkope kracht)
- Het is gezellig

Samenvattende conclusie werkgevers

Werkgevers hebben verschillende soorten beweegredenen om jongeren met een arbeidsbeperking te begeleiden. Het argument “Deze jongeren verdienen ook een kans om in maatschappij te leren functioneren.” was voor iedere werkgever een van de drijfveren om de begeleiding op zich te nemen.

De werkgevers weten dat hun jongeren behoefte hebben aan structuur, die vooral voortkomt uit voorspelbaarheid: wie is er aanwezig voor de begeleiding, wat wordt er van de jongere verwacht. Werkgevers doen meestal goed hun best deze structuur te bieden. De werkgevers zetten zich in om de jongeren erbij te laten horen door hen te betrekken bij informele activiteiten zoals bedrijfsuitjes.

De zakelijke mogelijkheden hebben ook invloed op de intensiteit van de begeleiding die in de jongere kan worden geïnvesteerd. Het heeft effect op de hoeveelheid ruimte, tijd en geld die de begeleiding mag het kosten om de jongere aan het werk te helpen.

Sommige werkgevers geven hun jongeren geen complimenten. Het merendeel heeft ondervonden welk effect het geven van een compliment heeft op de jongeren en hun zelfvertrouwen en belonen de jongeren met gepaste mate. De jongeren krijgen vaak een

afgepaste verantwoordelijkheid van hun begeleider, als aanmoediging voor zelfstandig gedrag. Deze manier van aanmoedigen past goed bij een coachende begeleidingsstijl.

Werkgevers hebben veel geduld nodig. Ze proberen de jongeren na verkeerd gedrag, zelf tot inzicht te laten komen hoe het beter had gekund. Het duurt vaak lang voordat nieuwe manieren zijn aangeleerd.

7.4 Matches

Werkgevers stellen voorwaarden

Jongeren die komen werken of stage lopen moeten gemotiveerd zijn. Alle geïnterviewde werkgevers beamen dat de wil om te werken een voorwaarde is om een match tussen werkgever en jongere te laten slagen.

“We zijn vooral op zoek naar mensen die willen, gemotiveerd zijn.”
Yvonne, begeleider.

“Er is potentie, maar hij moet zelf laten zien dat hij dat wil benutten. De motivatie is zo belangrijk!” André, begeleider.

“De jongens moeten gemotiveerd zijn, de rest komt dan vanzelf wel.”
Bert, begeleider.

De werkhouding van de jongeren wordt ook als een belangrijke voorwaarde gezien om een goede en betrouwbare werknemer te worden. Een goede werkhouding houdt volgens de werkgevers in:

- Op tijd komen
- Representatief zijn/ er netjes bijlopen
- Luisteren
- Je best doen
- Sociaal vaardig zijn

De volgende punten werden soms onder een juiste werkhouding verstaan:

- Kunnen uiten van gevoelens
- Zichzelf kunnen presenteren
- Beslissingen kunnen nemen
- Vooruitgang/Ontwikkeling tonen
- Niet eigenwijs zijn
- Inzicht in zichzelf krijgen

- Verantwoordelijkheidsgevoel hebben
- Zelfstandiger worden

“De werkhouding is van groot belang om het een geslaagde match te laten worden.” Yvonne, begeleider.

“Kenniss en vaardigheden leren ze op de vloer. Belangrijk is een aardige werkhouding en de motivatie.” Hans, begeleider.

Thuisituatie

Een ander belangrijk punt is de thuisituatie. Vijf van de eenentwintig werkgevers zeggen niet te weten hoe de thuisituatie van hun pupil eruit ziet. Twaalf van hen zeggen de thuisituatie als een belangrijke invloed op het functioneren van de jongeren te ervaren. Twee werkgevers geven zelfs aan wanneer een jongere een instabiele onrustige thuisituatie heeft, ze weigeren hem of haar aan te nemen.

“Als de thuisituatie niet goed is, dan kun je het wel vergeten.” Jan, begeleider.

“De basis is zo belangrijk! Daar mag veel meer aandacht aan geschonken worden.” Pim, begeleider.

“Zijn thuisituatie speelt een grote rol in zijn functioneren.” Marina, begeleider.

“Je ziet het aan hem als het niet goed gaat thuis. De thuisituatie heeft veel invloed op zijn werk. Er wordt naar gevraagd en hij verteld erover.” Yvonne, begeleider.

Relaties

Veel verschil zit er in de relaties die de jongeren en hun werkgevers hebben. Verschillende jongeren zien in hun begeleider een vervangende vader of moeder. Anderen zien hun begeleider vooral als baas.

“Eus is voor mij de vader die ik nooit gehad heb. De ouderlijke tik geeft als het nodig is, maar als ik dat tegen hem zeg zal hij erom lachen, dus dat doe ik niet.” John

“Ik ben een vaderfiguur voor John, maar wel zó dat hij op een afstand blijft. Hij komt hier bijna nooit over de vloer. Hij zit in mijn hart. Maar als ik dat kenbaar maak gaat hij naast zijn schoenen lopen. Ik verwen hem niet, maar ik laat hem wel merken dat ik geen hekel aan hem heb.” Eus, Johns begeleider.

“Een baas blijft een baas.” Mark

“Ik heb een groot ontzag voor die man. Hij is klein, kaal, koppig en hij zegt waar het op staat, dat heb ik nodig, dat heeft iedereen eigenlijk nodig: ontzag voor de ouderen. Het is gewoon het type man dat het ontzag afdwingt door zichzelf te zijn.” John

“Het klikt wel. In het weekend soms niet, dan schelden we elkaar wel eens helemaal verrot bij de voetbal.” Bart

“Het is wel zo'n band, want als er echt iets is, dan kun je ernaar toe en dan kan je vertellen wat er is.” Chantal

Een band

Vijftien werkgevers zeggen een band te hebben met hun jongere. Vier werkgevers vinden dit niet belangrijk, er is weinig aandacht voor de jongeren en hun situatie.

Het hebben van een band betekend voor de werkgevers het begeleiden van de jongeren op het sociale en emotionele vlak. Luisteren naar wat er in hen omgaat en het aanleren hoe een werknemer zich behoort te gedragen. De jongere moet wel inzet tonen en zich willen en kunnen uiten, anders is er geen mogelijkheid tot het vormen van een band.

Jongeren vinden dat ze een band met hun begeleider hebben wanneer ze het gevoel hebben altijd bij de begeleider terecht te kunnen. Een band hebben betekend ook dat de begeleider niet snel boos wordt en begrip toont voor de beperkingen. De werkgever moet aanwezig zijn en open staan voor de jongeren. Het is lastig voor de meeste jongeren te bedenken wat zij kunnen bijdragen aan die band. Vertellen over thuis en hard werken helpen bij de opbouw van de band.

Een derde van de werkgevers (zeven) vindt de band vooral zakelijk. Toch beamen zij dat het goed is om op de hoogte te zijn van het privé leven van hun pupil. Jongeren met een beperking komen vaak uit de lagere milieus. Het werkt beter als de begeleider op de hoogte is van de omstandigheden en daar dan, tot op zekere hoogte, rekening mee kan houden. De band komt het beste tot stand wanneer er sprake is van geven en nemen. Je inzetten voor elkaar is van belang. Dan is er een basis, vinden de meeste werkgevers.

“De relatie met hem is prima. Hij verteld alles. Ik ben echt een luisterend oor, dat heeft hij ook wel nodig.” Marina, begeleider.

“We hebben niet echt een band, ja gewoon zakelijk. Ali praat niet zoveel tegen mij. Hij kijkt natuurlijk tegen mij op. Dat is ook goed. De sfeer wordt wel beter als je een band hebt.” Patrick, begeleider.

“Ik heb hier met niemand eigenlijk een band, dat is oké, het werkt zo.” Henk, begeleider.

“Ik merk dat het niet werkt als een band niet aanwezig is. Sommige jongeren hebben zo'n muur, daar kom je niet doorheen. Het is dan duidelijk dat ze niet aan een stage toe zijn, althans, niet open staan om er samen wat van te maken.” Hans, begeleider.

Wanneer een band bestaat tussen die jongere en zijn begeleider is er meer vertrouwen vanuit de jongere en meer inzicht in de jongere, zodat er eerder een probleem kan worden erkend, benoemd en verholpen. In tegenstelling tot jongeren die hun problemen voor zich houden, is er bij jongeren die hun problemen uiten van buitenaf heel duidelijk te zien dat er iets mis is. Er gaat minder tijd overheen voordat er wordt ingegrepen. Het hebben van een band voor jongeren die binnenvetters zijn is dus mogelijk belangrijker.

De matches volgens het model

In deze paragraaf wordt dieper ingegaan op de duo's en of zij een match vormen volgens het hypothetisch begeleidingsstijlen- en begeleidingsbehoeftenmodel. Deze indeling is op basis van de informatie die uit de interviews naar voren is gekomen, er zijn dus geen geijkte assessmentmethoden gebruikt. Hieronder een lijst van de duo's met daarbij vermeld: de begeleidingsstijl van de werknemer, de begeleidingsbehoefte van de jongere en of er sprake is van een band volgens het duo zelf.

Duo nr.	Naam werkgever	Functie	Begeleidingsstijl	Naam jongere	Begeleidings-behoefte	Matchend volgens het model?	Band?
1	Hans	Coördinator sportaccommodatie	Coachend	Joost	Lerend	Ja	Ja
2	Harry	Magazijnbeheerder	Coachend	Robbie	Lerend	Ja	Ja
3	Jan	Coördinator Transport	Leidend	Bas	Afwijzend	Nee	Ja
4	Jos	Directeur	Ondersteunend	Mark	Ijverig	Ja	Ja
5	André	Coördinator	Leidend	Jack	Lerend	Nee	Nee
6	Henk	Manager	Delegerend	Marco	Ijverig	Nee	Nee
7	Marina	Hoofd huis-houdelijke dienst	Ondersteunend	Wessel	Ijverig	Ja	Ja
8	Yvonne	Leidinggevende	Coachend	Bart	Lerend	Ja	Ja
9	Marcel	Leidinggevende	Delegerend	Quinten	Lerend	Nee	Nee
10	Sonja	Leidinggevende	Ondersteunend	Simone	Ijverig	Ja	Ja
11	Eus	Voorman	Delegerend	John	Afwijzend	Ja	Ja
12	Ard	Leidinggevende	Delegerend	Bart	Ijverig	Nee	Nee
13	Bert	Leidinggevende	Ondersteunend	Johan	Ijverig	Ja	Ja
14	André	Leidinggevende	Delegerend	Pieter	Ijverig	Nee	Nee

15	Dana	Leidinggevende	Coachend	Lieke	Lerend	Ja	Ja
16	Maria	Leidinggevende	Coachend	Cyntia	Lerend	Ja	Ja
17	Annelies	Voorvrouw	Coachend	John	Lerend	Ja	Ja
18	Pim	Leidinggevende	Coachend	David	Ijverig	Nee	Ja
19	Michael	Leidinggevende	Coachend	Abdul	Afhankelijk	Nee	Nee
20	Patrick	Filiaalmanager	Delegerend	Ali	Afwijzend	Ja	Nee
21	Hans	Hoofd houtbewerking	Coachend	Jasper	Lerend	Ja	Ja

Tabel 7: Matches

Acht van de eenentwintig duo's heeft geen match volgens het model. Bij het merendeel hiervan (zes duo's) overschat de werkgever de capaciteiten van de jongere. De andere twee onderschatten juist wat hun pupil in huis heeft en ondersteunen (nog) intensief, terwijl de jongeren aangeven hun taken te kennen en vinden toe te zijn aan meer eigen verantwoordelijkheid. Vijf van de eenentwintig werkgevers hebben geen tot weinig aandacht voor persoonlijke ondersteuning, die de jongeren (nog) wel nodig hebben.

Het hebben van een band blijkt uit deze gegevens een goede indicatie te zijn of een match tot stand is gekomen. Bijna alle duo's die geen band zeggen te hebben, 'kloppen' niet qua match volgens het model.

De werkgevers-jongeren duo's hebben allen duidelijk een ontwikkeling doorgemaakt. De werkgevers geven aan de begeleiding te hebben aangepast toen de jongeren hun weg en taken beter kenden. Jongeren geven aan te groeien in hun werkplek. Het wordt duidelijk dat het situationeel leidinggeven van Hersey en Blanchard (1982) ook van toepassing op de begeleidingsstijlen van de werkgevers. Begeleiders passen hun begeleiding aan aan de competenties waarover de jongeren beschikken en die zij in de loop van de tijd ontwikkelen.

Een jaar later

Een jaar na de interviews met de duo's is contact gezocht met de matchmakers die de duo's destijds begeleidden. De uitkomsten uit het theoretische model kunnen zo worden getoetst aan de praktijk.

Duo nr.	Naam werkgever	Begeleidingsstijl	Naam jongere	Begeleidingsbehoefte	Matchend volgens het model?	Band?	Na een jaar: Jongere werkt er nog steeds of heeft stage goed afgesloten.
1	Hans	Coachend	Joost	Lerend	Ja	Ja	Ja: jongere heeft een vast contract
2	Harry	Coachend	Robbie	Lerend	Ja	Ja	Nee: jongere had voor studie een andere stageplaats nodig
3	Jan	Leidend	Bas	Afwijzend	Nee	Ja	Ja: jongere heeft een contract
4	Jos	Ondersteunend	Mark	Ijverig	Ja	Ja	Nee: begeleider werd langdurig ziek
5	André	Leidend	Jack	Lerend	Nee	Nee	Nee: voor geen van de partijen leverde het nog iets op
6	Henk	Delegerend	Marco	Ijverig	Nee	Nee	Nee: jongere verhuisde
7	Marina	Ondersteunend	Wessel	Ijverig	Ja	Ja	Ja: jongere heeft een vast contract
8	Yvonne	Coachend	Bart	Lerend	Ja	Ja	Ja: stage is goed afgesloten.
9	Marcel	Delegerend	Quinten	Lerend	Nee	Nee	Nee: begeleider vertrok naar ander filiaal
10	Sonja	Ondersteunend	Simone	Ijverig	Ja	Ja	Ja: jongere haar contract is weer verlengt
11	Eus	Delegerend	John	Afwijzend	Ja	Ja	Ja: werkt wel onder een andere begeleider
12	Ard	Delegerend	Bart	Ijverig	Nee	Nee	Nee: geen inzet jongere
13	Bert	Ondersteunend	Johan	Ijverig	Ja	Ja	Nee: door aanschaf nieuwe machine werd hij overbodig
14	André	Delegerend	Pieter	Ijverig	Nee	Nee	Nee: situatie was onhoudbaar, veel spanning
17	Annelies	Coachend	John	Lerend	Ja	Ja	Ja: dankzij inzet begeleidster
18	Pim	Coachend	David	Ijverig	Nee	Ja	Ja: jongere heeft vaste baan naar alle tevredenheid
19	Michael	Coachend	Abdul	Afhankelijk	Nee	Nee	Nee: jongere doet niets, wil niet werken
20	Patrick	Delegerend	Ali	Afwijzend	Ja	Nee	Nee: wilde zelf weg. gaat ws. het WSW traject in

Tabel 8 De duo's een jaar later

Over drie van de eenentwintig duo's zijn geen gegevens beschikbaar. Tien van de overige achttien duo's zijn na een jaar niet meer samen. Alle zeven duo's die aangaven geen band onderling te hebben opgebouwd zijn na een jaar uit elkaar, slechts één duo hiervan matchte wel volgens het model. De andere drie gesplitste duo's hadden wel een band. In één geval kon door ziekte van de begeleider de begeleiding niet worden voortgezet. Een andere jongere moest een andere stage zoeken voor zijn opleiding. In deze twee gevallen is er dus sprake van overmacht. Eén jongere zijn werk werd overgenomen door een nieuwe machine. Zijn algemene inzetbaarheid en werktempo verbeterde niet naar verwachting, waardoor hij te duur werd voor de werkgever. Deze drie duo's vormden volgens het model wel een goede match. Twee van de duo's die volgens het model geen match vormden, werken na een jaar nog wel naar alle tevredenheid samen. Bij deze duo's was er wel sprake van een band.

Concluderend kan worden gesteld dat het model in twaalf van de achttien gevallen (67%) dat er wel of geen match werd waargenomen, de juiste voorspellende waarde had voor de toekomstige samenwerking. De band tussen begeleider en jongere was in vijftien van de achttien gevallen (83%) voorspellend voor de uitkomst van de match.

Samenvattende conclusie match

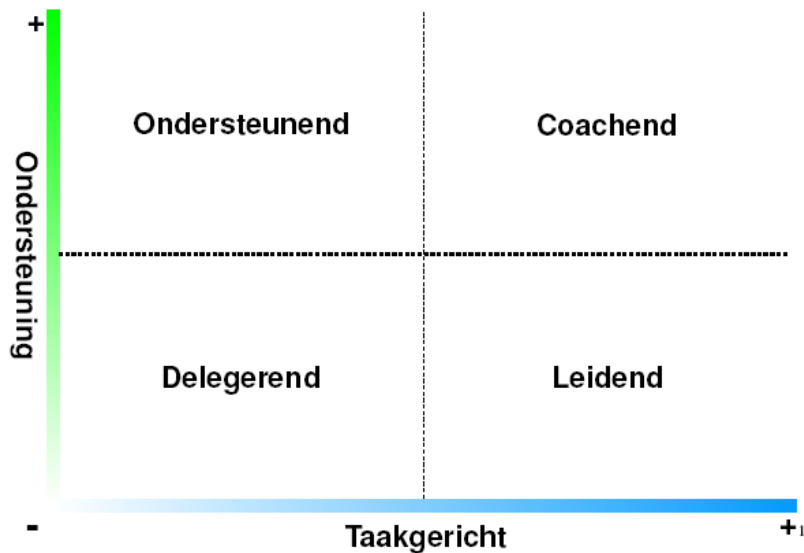
Een match is complementair, blijkt behalve uit de theorie ook uit de antwoorden van de respondenten. Voor wat – hoort wat, vinden de meeste werkgevers en ook de meeste jongeren zijn het daarmee eens. Inzet is belangrijk: als de jongere wil werken, wil de werkgever tijd en energie in zijn begeleiding steken.

Een match is goed wanneer de begeleiding tegemoet komt aan de behoeften van de jongere. Een hardleerse jongere heeft het soms nodig om op zijn plek gezet te worden. Een onzekere jongere wil juist worden aangemoedigd (*emotionele zorg*), zodat wat meer zelfvertrouwen wordt gekweekt en hij zijn taken volbrengt.

8 Terugkoppeling naar de theorie

Het model:

begeleidingsstijlen werkgevers:



begeleidingsbehoeften jongeren:



Het begeleidingsstijlen en -behoeften model, afgeleid van de opvoedings-, management- en leiderschapsmodellen die zijn weergegeven in het theoretisch kader, lijkt van waarde te kunnen zijn bij het matchen van jongeren en potentiële werkgevers. Het is belangrijk dat de begeleidingsstijlen van de werknemers en begeleidingsbehoeften van de jongeren gemakkelijk meetbaar worden gemaakt, zodat de matchmakers het model in de praktijk daadwerkelijk kunnen gebruiken.

begeleingsdimensies en competenties:

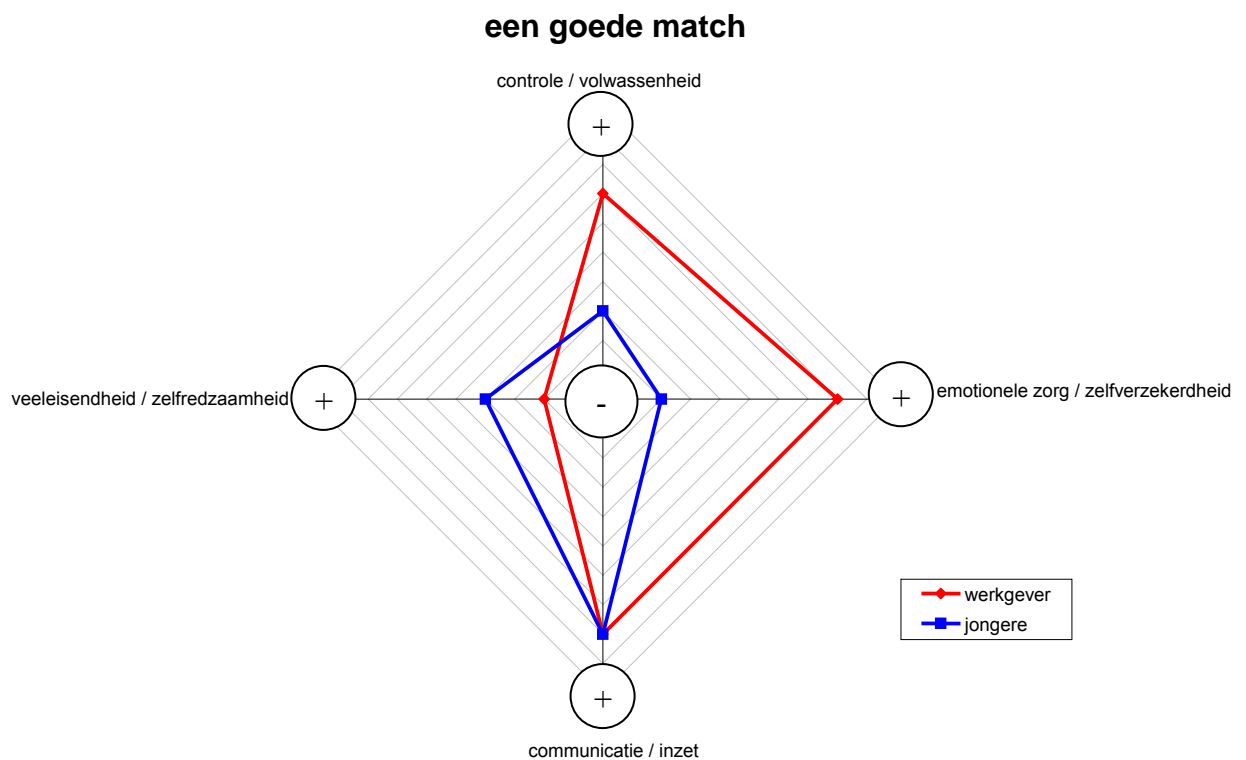
Werkgever		Jongere	
Stijl	Dimensies	Competenties	Behoeftes
Ondersteuning	communicatie	Inzet	Ondersteunings behoefte
	Emotioneel zorg	Zelfverzekerdheid	
Taakgericht	Controle	Volwassenheid	Taakgerichte sturing
	Veeleisendheid	Zelfredzaamheid	

De begeleidingsstijlen en –behoeften werden in dit onderzoek geoperationaliseerd door de volgende dimensies en competenties: *Communicatie* en *inzet* als voorwaarden voor het laten slagen van een match, bij het ontbreken ervan zal de poging tot het koppelen op niets uitlopen. De rest van de factoren is complementair aan elkaar: wanneer de jongere zwak is op een vlak, dient de werkgever daar sterktes in zijn begeleiding te tonen. Als de jongere in een van de gebieden vaardig is, hoeft daar in de begeleiding minder aandacht naartoe.

Emotionele zorg van de werkgever en de mate van *zelfverzekerdheid* van de jongeren vormen een set. Indien een jongere zelfverzekerd is, heeft hij minder behoefte aan ondersteuning. *Controle* refereert aan alle socialiserende acties van de begeleider die erop gericht zijn de jongere te vormen en die internalisatie van regels en volwassen gedrag bewerkstelligen. Hoe *volwassener* de jongere is, des te minder controle er nodig en mogelijk is. *Veeleisendheid* verwijst naar de druk die wordt uitgeoefend op de jongere om naar vermogen te presteren op het gebied van zelfredzaamheid en zelfcontrole.

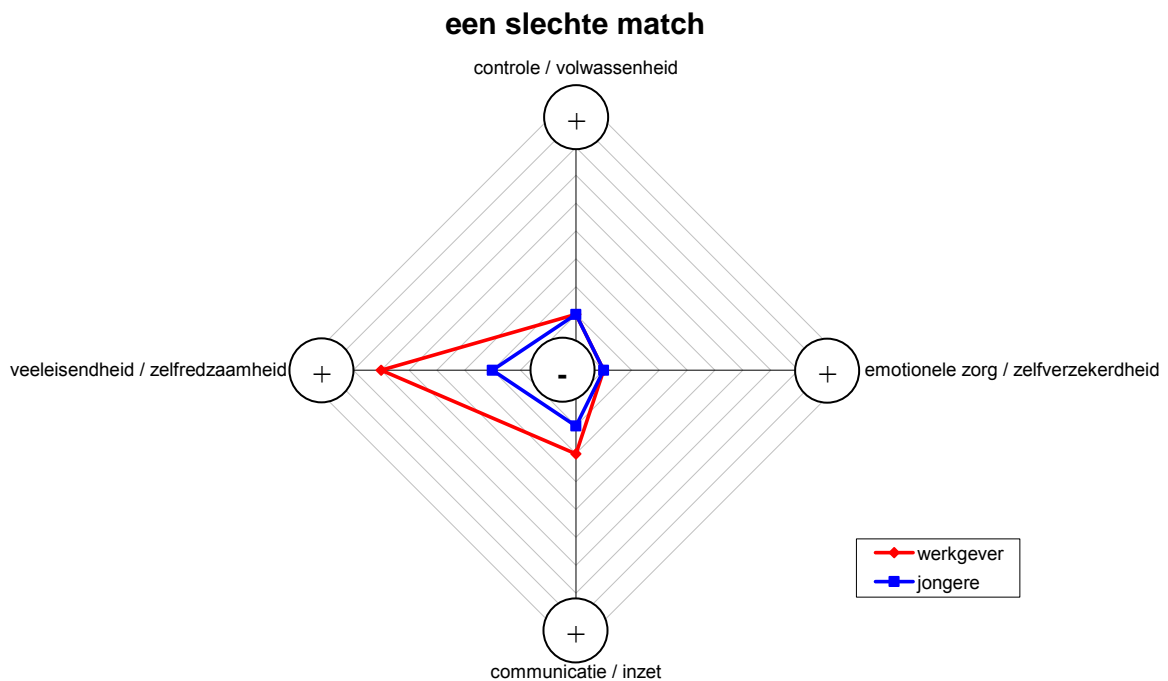
Het model in werking

Hieronder zijn twee mogelijke matches weergegeven, ter illustratie hoe het model in gebruik eruit zou kunnen zien. Het model bestaat uit vier assen waarop de bepaalde werkgeversdimensie en competentie van de jongere tegen elkaar worden uitgezet. Het middelpunt van het figuur is het minimum; hoe verder een punt naar buiten staat, hoe hoger de score.



Figuur 10

werkgever	score	jongere	score
Controle	7	Volwassenheid	3
Emotionele zorg	8	Zelfverzekerdheid	2
Communicatie	8	Inzet	8
Veeleisendheid	2	Zelfredzaamheid	4



Figuur 11

werkgever	score	jongere	score
Controle	2	Volwassenheid	2
Emotionele zorg	1	Zelfverzekerdheid	1
Communicatie	3	Inzet	2
Veeleisendheid	7	Zelfredzaamheid	3

Er dient rekening gehouden te worden met veranderingen die waarschijnlijk optreden in de begeleidingsdimensies van de werkgever en de ontwikkelingsvaardigheden van de jongeren. De begeleiding heeft immers tot doel de jongeren vaardigheden aan te leren.

Over de tijd zal de jongere, als de begeleiding passend is bij zijn behoeften, hoger scoren op alle ontwikkelingsdoelen. De begeleider en de jongere kunnen onder invloed van elkaar hun houding/begeleiding aanpassen, waardoor de kwaliteit van hun relatie kan wijzigen.

Het dynamische model zou daarom als toets kunnen gelden die periodiek wordt uitgevoerd, zodat de passendheid van de begeleiding bij de behoeften van de jongere wordt gecontroleerd. Aan de hand van ontwikkelingen kunnen nieuwe doelen worden geformuleerd en de zwaartepunten in de begeleiding worden verlegd. Er is dan sprake van

situationeel begeleiden: de begeleiding wordt afgestemd op de competenties van de jongeren, zodat er voortgang in de ontwikkeling blijft.

9 Discussie

Voor dit onderzoek werden 21 Experts en 21 jongere-werkgever-duo's geïnterviewd om de match tussen jongeren met een arbeidsbeperking en hun begeleidende werkgevers nader te bekijken. Er kan nog veel worden onderzocht op het gebied van jongeren met een beperking en hun werkgevers, maar het koppelen van jongeren met een beperking aan een goede werkgever zal altijd menselijk maatwerk blijven.

Een belangrijk punt om een match te laten slagen is de inzet van de jongere. Zonder uitzondering gaven de werkgevers aan dat het een van de voorwaarden is om met de jongeren te kunnen werken. Zonder motivatie is de kans op een match nihil. Vaak werd er gezegd: "Hij hoeft niets te kunnen, maar er wel voor willen gaan!". Werkgevers vinden het heel belangrijk dat jongeren een goede werkhouding hebben en gemotiveerd zijn. De rest leren ze op de werkvloer. Als een jongere zich inzet worden foutjes door de vingers gezien. Het krijgen van eigen verantwoordelijkheden werkt vaak aanmoedigend, de jongeren zetten zich graag in om zichzelf te bewijzen. Complimenten van de werkgever vergroten hun zelfvertrouwen en hun inzet.

Niet onmisbaar, maar wel vaak genoemd is dat de werkgever een zogenaamd sociaal hart moet hebben om een geschikte plek te verwezenlijken. Wanneer dit een puur zakelijk besluit is, werkt het vaak niet goed. Het mes moet aan twee kanten snijden: enerzijds moet de jongere een kans krijgen te leren werken, anderzijds moet het bedrijf in ieder geval geen verlies lijden omdat ze een jongere met een arbeidsbeperking in dienst nemen of een stage aanbieden.

Van belang is dat het besluit een arbeidsbeperkte jongere aan te nemen breed wordt gedragen. Een directeur kan heel enthousiast zijn en sociaal bewogen, wanneer er op de werkvloer geen openheid of geschikte begeleiding mogelijk is houdt het op.

Iets waar ook vaak over wordt gesproken is de voorwaarde dat een bedrijf een beschutte plek voor de jongere moet zijn. De jongeren zijn vaak kwetsbaar en zeer beïnvloedbaar. De jongere moet zich daarom bij voorkeur kunnen binden aan een begeleider. Hij moet worden gewaardeerd en ondersteund. Zo krijgt hij de kans zich te ontwikkelen naar vermogen.

Jongeren die werken in een besloten omgeving worden zelfverzekerder, zelfstandiger en gaan cognitief vooruit. Het is goed om te beseffen dat de beschutting niet voor iedere arbeidsbeperkte jongere een voorwaarde is om te kunnen functioneren. Sommigen staan steviger in hun schoenen en hoeven minder te worden beschermd. Beslotenheid wordt niet per sé gevormd in de omgeving, maar wordt vooral gecreëerd in de omgang.

Inzicht in en openheid over de mogelijkheden van de jongere wordt heel belangrijk gevonden. Er werd steeds gezegd: “Aan de buitenkant zie je (bijna) niet aan ze dat ze een beperking hebben.” Daardoor wordt van de jongeren bijna altijd meer verwacht dan in hun vermogen ligt. Veel aandacht gaat al uit naar leerlingvolgsystemen en assessment methoden. Vanuit het convenant loopt een onderzoek naar de meest geschikte methode. Verschillende scholen zijn bezig met het invoeren van een assessmentmethode en zijn positief over de eerste uitkomsten en effecten. Door de methoden wordt inzichtelijk wat haalbaar is voor een leerling. De verwachtingen kunnen beter worden afgestemd en er kunnen duidelijke doelen worden gesteld. De jongeren weten wat haalbaar is en kunnen daardoor beter bepalen wat ze willen.

9.1 Vervolgonderzoek en zwakheden

Verder onderzoek is nodig om het model te toetsen en de operationalisatie van de begeleidingsdimensies van de werkgevers en de ontwikkelingsvaardigheden van de jongeren te bewerkstelligen. Bestaande assessmentmethoden zouden hierin een rol kunnen spelen. Uitgebreid toetsen van de bruikbaarheid en het eventueel toevoegen van dimensies en vaardigheden, was door het beperkte tijdsbestek van dit onderzoek niet mogelijk.

Het onderzoek kent een aantal tekortkomingen. Zo ontstond er door de selectieprocedure enige bias. De duo's werden via de matchmakers bereikt en geselecteerd. Degenen die bereid waren mee te werken, representeren meestal een geslaagde match. Duo's die geen succesverhaal kunnen verspreiden staan niet te springen dit te vertellen. Ten eerste is het geen reclame voor het bedrijf en ten tweede zullen zij al veel energie kwijt zijn aan het verbeteren van de verhouding.

Door het exploratieve karakter van het onderzoek en het beperkte aantal respondenten kunnen er geen harde conclusies uit de gegevens worden getrokken. Echter, als richtlijn biedt dit onderzoek belangrijke inzichten in de patronen en factoren die een rol spelen in de match tussen jongere en werkgever. Toepassing van deze inzichten kan een bijdrage

leveren aan het verbeteren van de slagingskans van de match tussen jongeren met een arbeidsbeperking en hun werkgevers.

9.2 Conclusie

Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat de slagingskans van een match tussen een jongere met een arbeidsbeperking en zijn werkgever wordt vergroot wanneer er wordt voldaan aan bepaalde voorwaarden. Ten eerste moet de jongere gemotiveerd zijn om te werken of stage te lopen en een goede werkhouding hebben. Ten tweede moet de betreffende werkgever tijd en ruimte hebben voor de begeleiding van de jongere. Tevens is het belangrijk dat er op de werkvloer rekening wordt gehouden met zijn beperkingen en mag de jongere niet worden buitengesloten.

Bij het matchen van de jongere en de werkgever moet de matchmaker rekening houden met de persoonlijke behoeften van de jongere. Uit de interviews blijkt dat het hebben van een band een voorspellende waarde heeft voor de match. In vrijwel alle gevallen waar er sprake is van een goede match gaven beide partijen aan dat er een band tussen hen is.

Naarmate een jongere zelfstandiger kan werken wordt de begeleidingsstijl van de werkgever minder van belang, dit wordt geïllustreerd door de twee gevallen waarbij volgens het model geen match is maar er toch een band is ontstaan. In beide gevallen is de jongere al zeer zelfstandig. Het voorgestelde model zou een sleutel kunnen zijn naar een nog effectievere matchingsprocedure, waarbij de begeleidingsstijlen van de werkgevers met de werknemerscompetenties van de jongeren vergeleken kunnen worden om zo potentiële matches te bepalen.

9.3 Aanbevelingen

- *Houd rekening met de typen werkgevers en de verschillende jongeren met een arbeidsbeperking.*

Er zijn verschillende typen werkgevers en begeleidingsstijlen. Door deze te onderzoeken (en later ook te benoemen), zoals in dit onderzoek is gedaan, wordt het meer inzichtelijk wanneer een werkgever past bij een bepaalde jongere. Dat vergroot de kans op slagen. Door de onderzoeksgegevens mee te nemen naar de praktijk en de resultaten terug te koppelen in vervolg onderzoek zal een helder beeld ontstaan van passende werkgeverstypes bij de verschillende leerlingtypes en hun beperkingen.

- *Zorg ervoor dat zowel de jongere en zijn stagedocent/jobcoach als werkgever en stagedocent/jobcoach op een lijn liggen.*

Niet alleen de match tussen werkgever en de jongere is van belang, ook de werkgever en begeleider moeten bij elkaar passen. De ideeën over de begeleiding, benadering, verwachtingen over het werktempo en -houding, werkwijze etc. moeten redelijk overeenstemmen om de jongere samen goed te kunnen begeleiden. Wanneer deze niet overeenkomen ontstaan er misverstanden en wordt de omgeving van de jongere onvoorspelbaar. Voor geen van de partijen heeft dat een positieve uitkomst.

- *Wees open over de beperkingen en mogelijkheden van de jongeren*

Werkgevers ervaren het als vervelend wanneer een nieuwe werknemer veel minder kan dan verwacht. Een goede werkgever zorgt dat het werk past bij de jongere en is flexibel in de afstemming van het werkaanbod en de draagkracht van de werknemer met zijn beperkingen. Maar wanneer de verwachtingen veel te hoog liggen doordat een te rooskleurig beeld van de mogelijkheden van de jongere is geschetst, valt het uiteindelijke 'rendement' erg tegen.

- *Voer op scholen een assessmentmethode in om de competenties van de leerlingen te bepalen.*

Een inventarisatie van de competenties van de jongeren, via een assessmentmethode, geeft alle partijen inzicht in de mogelijkheden. Verwachtingen kunnen worden aangepast, punten om aan te werken worden inzichtelijk en daardoor zitten de betrokken personen beter op een lijn. De jongeren worden door docenten en werkgevers bijna altijd óverschat. Door goede assessmentmethoden te gebruiken worden de verwachtingen reëler. Het is dan ook heel nuttig dat er een inventarisatie wordt gehouden van de beschikbare methoden van assessment en te bepalen welke methode het beste bevalt.

Aandacht zou moeten worden besteed aan de voordelen en mogelijkheden van het landelijk invoeren van één assessmentmethode, zodat iedereen dezelfde taal spreekt en de verschillen tussen de regio's verdwijnen.

- *Zorg voor pedagogische ondersteuning van de werkgevers.*

Werkgevers moeten hun blijk van waardering kunnen uitspreken naar de jongeren. Pedagogische en psychologische kennis kunnen leiden tot een meer verantwoorde begeleiding. Het is van belang dat de begeleiders op de werkvloer handvatten krijgen aangereikt, hoe ze op een opbouwende manier met 'hun' jongere om kunnen gaan en hen een pedagogisch gezond klimaat kunnen aanbieden.

10 Tot slot

Nieuwsgierig en met veel plezier begon ik aan het onderzoek tijdens mijn stage. Het was geen doorsnee stageonderzoek, zo had ik geen vaste locatie waar ik mijn stage volbracht, maar werkte ik binnen het convenant wat verspreid is over Midden Nederland. Het is voor mijn ontzettend leerzaam geweest te ervaren hoe de wereld van ProREC eruit ziet en functioneert. Het afwisselende van steeds weer nieuwe mensen ontmoeten en interviewen vond ik prettig. Aldoor werd het beeld dat ik had aangescherpt, of een andere kant werd belicht.

Deze thesis heb ik geschreven ter afsluiting van mijn masterstudie Maatschappelijke Opvoedingsvraagstukken. Ik hoop dat het voor het ProREC convenant ook een interessant document geworden is.

Een woord van dank wil ik richten aan Micha de Winter: Bedankt voor je kritische wetenschappelijke blik op mijn onderzoek, de deskundige begeleiding en je geduld. Ook bedank ik mijn stagebegeleidster Berinda de Jong. Onze contactmomenten waren dun gezaaid, maar erg nuttig. Aan alle ProREC-leden, (stage)docenten en -coördinatoren, jobcoaches, arbeidsconsulenten, alle werkgevers en jongeren: bedankt voor jullie enthousiaste medewerking. Zonder jullie input was het onmogelijk dit onderzoek uit te voeren.

Lest but not least: Rob, Elin, Kyra, Joke en Wim: Mijn dank is groot voor het vertrouwen, de ondersteuning en de nodige afleiding die jullie me hebben gegeven.

Karin.



11 Literatuur

- American Psychiatric Association (2000). *Diagnostic and Statistical manual of Mental disorders* (4th ed.). Washington DC: American Psychiatric Association.
- Bakker, R.C., Visser, S.M. de, Velzen, J.H. van, Haeften, M.C.C. van, Engelen, M.W.H. (2008). *Hobbels en kruiwagens, Knelpunten en succesfactoren bij de overgang van school naar werk door Wajongers*. Den Haag, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Baumrind, D. (1991). Parenting styles and adolescent development. In: Brooks-Gunn, J., Lerner, R. & Petersen, A. C., *The Encyclopedia of Adolescence*. p. 746–758. New York: Garland.
- Baumrind, D. (1995). *Child maltreatment and optimal caregiving in social contexts*. New York: Garland Publishing.
- Blake, R.E., Mouton, J.S. (1985). Presidential Grid Styles. *Training & Development Journal*, Vol. 39 (3), p.30-35.
- Blum, R.W., Rinehart, M. (1998). Reducing the Risk : Connections that make a difference in the lives of youth. *Rehabilitation Counseling Bulletin*. Vol. 37, p. 290-303.
- Bowlus, A.J. (1995). Matching Workers and Jobs: Cyclical Fluctuations in Match Quality. *Journal of Labor Economics*, Vol. 13 (2), p. 335-350.
- Cramm, J.M., Finkenflügel, H., Kuijsten, R., Extel, N.A.J. van (2009). How employment support and social integration programmes are viewed by the intellectually disabled. *Journal of Intellectual Disability Research*, Vol. 53 (6), p.512-520.
- Darling, N., Steinberg, L. (1993). Parenting style as context: An integrative model. *Psychological Bulletin*, Vol. 113 (3), p.487-496.
- Dijkgraaf, E. et al. (2006). *Plaatsing van Wsw-ers bij reguliere werkgevers: hoe en onder welke voorwaarden?* Rotterdam: SEOR.
- Doesum, C. van, Glasbergen, C., Schipper, N. (1990). *Met één voet in het vrije bedrijf. Een onderzoek naar de problemen bij externe plaatsing in de wsw*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Gerber, P.J., Ginsberg, R., Reiff, H.B. (2001). Identifying alterable patterns in employment success for highly succesful adults with learning disabilities. *Journal of learning disabilities*, Vol 25 (8), p.475-487.
- Glaser, B.G., Strauss, A.L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine Pub.
- Gilbride, D., Stensrud, R., Vandergroot, D., Golden, K. (2003). Identification of the characteristics of work environments and employers open to hiring and accomodating people with disabilities. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, Vol. 46 (3), p.130-137.
- Hart, H. 't, Boeije, H., Hox, J. (red.) (2005). *Onderzoeksmethode*. Amsterdam, Boom onderwijs.

- Hersey, P., Blanchard, K. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing Human Resources, 4th Edition*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Van Hove, G. (1993). Personen met een lichte verstandelijke handicap. Recente theorievorming met consequenties voor de dagelijkse begeleidingspraktijk *TOKK*, Vol. 18(4), p.158-172.
- Kirsh, B. (2000). Factors associated with employment for mental health consumers. *Psychiatric Rehabilitation Journal*, Vol. 24 (1), p.13-22.
- Koppel, K.M.B. van de (2009). *Werkgelegenheidsonderzoek PrOREC convenant midden Nederland*. Groningen: RBO.
- Kortsmit, R. et al. (2009). *MatchMaker de andere manier van matchen*. Den Haag: SBCM.
- Maccoby, E.E., Martin, J.A. (1982). *Socialization in the Context of the Family: Parent-Child Interaction*. In E. Hetherington (Ed.), *Handbook of child psychology*, vol. 4: Socialization, personality and development p.1-101. New York, Wiley.
- Murphy, S., Wayne, S., Liden, R., Erdogan, B. (2003). Understanding social loafing: The role of justice perceptions and exchange relationships. *Human Relationships*, 56(1), p.61-83.
- PrOREC convenant Midden Nederland (2009). <http://www.prorecmidden.nl/prorec.php> (7 november 2009).
- Quinn, R., Rohrbaugh, J. (1983). Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, Vol. 29 (3), p. 363-377
- Rankin Williams, L. et al. (2009). Impact of behavioral inhibition and parenting style on internalizing and externalizing problems from early childhood through adolescence. *Journal of abnormal child psychology*, Vol. 37, p.1063-1075.
- Robson, C. (2003). *Real World research. A resource for social scientists and practitionerresearchers*. Oxford UK: Blackwell publishing.
- SCP (2005). *Sociale vorming en sociale netwerken in het onderwijs, Jongeren en ouders als medespelers*. Den Haag: Onderwijsraad.
- Steinberg, L., Lamborn, S. D., Darling, N., Mounts, N. S., Dornbusch, S. M. (1994). Over-time changes in adjustment and competence among adolescents from authoritative, authoritarian, indulgent, and neglectful families. *Child Development*, Vol. 65, p.754-770.
- Stone, D.L., Colella, A. (1996). A Model of Factors Affecting the Treatment of Disabled Individuals in Organizations. *The Academy of Management Review*, Vol. 21 (2), p. 352-401.
- Svetaz, M.V., Ireland, M., Blum, R. (2000). Adolescents with learning disabilities: risk and protective factors associated with emotional well-being: findings from the National Longitudinal Study of Adolescent Health. *Journal of Adolescent Health*, Vol. 27, p. 340-348.
- Unger, D.D. (2002). Employers' attitudes toward persons with disabilities in the workforce: Myths or realities? *Focus on autism and other developmental disabilities*, Vol 17 (1), p2-10.
- Vreeke, G.J., Goor, R. van. (2004). Goed opvoeden is autoritatief opvoeden?! *Tijdschrift voor onderwijs en opvoeding*, 63, p.9-11.

- Weggeman, M. (1997). *Kennismanagement, inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*. Schiedam, Scriptum.
- Wentzel, K.R. (2002). Are Effective Teachers like Good Parents? Teaching Styles and Student Adjustment in Early Adolescence. *Child Development*, Vol. 73, p. 287-301.
- Wentzel, K.R., Wigfield, A. (1998). Academic and social motivational influences on students. *Educational Psychology Review*, Vol. 10 (2), p.155-176.
- Wing, L.M.D. (2001). *The Autistic Spectrum: A guide for parents and professionals*. Londen: Constable.
- Wissink, C.E., Mallee, L, Leer, M. van (2009). Ervaringen van werkgevers met Wajongers
Onderzoek onder werkgevers naar de mogelijkheden voor verbetering van de
arbeidsparticipatie van Wajongers. RWI.

12 Bijlagen

1. Aankondigingsbrief convenantleden

Zeist, datum

Geachte ...,

Ik wil mij graag aan u voorstellen. Mijn naam is Karin van de Koppel, ik ben student aan de Universiteit Utrecht en volg de pedagogische master 'maatschappelijke opvoedingsvraagstukken'. Als stage voer ik een werkgelegenheidsonderzoek uit in opdracht van het PROREC convenant waar uw school ook deel van uitmaakt. Binnen dat convenant werken nu 11 organisaties samen: Scholen voor praktijkonderwijs, Regionaal Expertise Centra's en Jobstap voor een betere positie op de arbeidsmarkt voor jongeren met een beperking.

Het doel van dit onderzoek is meer inzicht krijgen in de motieven van werkgevers om jongeren met een beperking aan werk/stage te helpen. We willen weten hoe een goede match tussen hen tot stand komt en aan welke voorwaarden moet worden voldaan. We hopen meer idee te krijgen over de beweegredenen van de werkgevers en daarmee een positief signaal te kunnen geven aan potentiële nieuwe werkgevers.

Om inzicht te krijgen hoe jongeren aan werk worden geholpen en op welke manieren zij worden begeleid wil ik graag met u in contact komen. Ook wil ik graag meer weten over de factoren die ervoor zorgen dat het klikt tussen werkgever en jongere. Later in het onderzoek zal ik met werkgevers en de jongeren die er werken in gesprek gaan hierover.

Hopelijk bent u ook enthousiast over het onderzoek en de uitkomsten ervan en kunt u mij verder helpen! In week 4 zal ik contact met u opnemen om een afspraak te maken.

Met vriendelijke groeten,

Karin van de Koppel.

T: 0617600166

E: K.M.B.vandeKoppel@students.uu.nl

2. interview matchmakers



Universiteit Utrecht



Interview Begeleiders uitstroom
(jobcoaches, arbeidsconsulenten, stagedocenten etc.)

Datum: PrOREC school/instelling: Gesproken met: Functie:

Voorstellen

- Student Maatschappelijke Opvoedingsvraagstukken
- Als stage doe ik een werkgelegenheidsonderzoek voor het PrO REC convenant waar [school] deel van uitmaakt. Het convenant is opgezet om jongeren met een beperking betere kansen op de arbeidsmarkt te bieden.
- Voor het PrOREC convenant voer ik het onderzoek uit dat meer inzicht moet geven in de factoren die leiden tot een goede match tussen de werkgever en jongere.
- Ook aan de orde komen de motieven van de werkgevers die jongeren met een beperking een baan of stageplaats aanbieden en wat hen geschikt maakt.

Vragen op papier, als leidraad voor ons gesprek.
Heeft u er bezwaar tegen als ik het gesprek opneem?

- Wat houdt uw functie in?

Vragen omtrent de werkgevers

- Wat maakt een werkgever geschikt om een jongere met een beperking in dienst te nemen?
- Aan welke voorwaarden moeten werkgevers/de werkplek voldoen?
- Welke motivatie hebben werkgevers om een jongere met een arbeidsbeperking aan te nemen?
- Wordt er gebruik gemaakt van een checklist om van tevoren de geschiktheid van een werkplek te bepalen?
- Wat is er moeilijk bij het zoeken naar een geschikte nieuwe werkgever?
- Worden werkgevers voorgelicht over de beperkingen van de jongeren voordat ze met hen in zee gaan?

De match

- Welke ingrediënten zijn er volgens u nodig om tot een goede match te komen tussen jongere en werkgever?
- Waar moeten werkgevers aan voldoen, en waar de jongere?
- Moet er sprake zijn van een band tussen de jongere en de begeleider op de werkvloer?
- Waar bestaat zo'n band dan uit?

- Wat zijn dan de struikelblokken?
- In hoeverre levert het problemen op (en komen jullie die regelmatig tegen) wanneer de begeleider door de dag wegvalt?
- Gaat de voorkeur uit naar meerdere begeleiders op de werkvloer (om voorgaand probleem te ondervangen)? Hoeveel maximaal?
- Zijn er situaties waarin werkgever en jongere tevreden zijn over hun relatie, terwijl u (als jobcoach/stagedocent) ontevreden bent over de gang van zaken?

(vb. jongere leert niets/verkeerde dingen, wordt uitgebuid...
of werkgever stuurt niet bij.)

- Hoe groot schat u uw rol als begeleider en bemiddelaar van beide partijen? Bent u vervangbaar, of is er meer sprake van een driehoeksrelatie?
- Ben u open over wat er verwacht mag worden van de jongere, richting de werkgever?

Vragen omtrent de jongeren

- Wordt er vanuit de jongeren gezocht naar passend werk?
- Wanneer is een jongere klaar voor de arbeidsmarkt?
- Waar moet de jongere aan voldoen om een goede match te kunnen maken met de begeleider(s) op de werkvloer?
- Welke factoren of eigenschappen zorgen ervoor dat een jongere wordt opgenomen in een bedrijf?
- Is er contact met het thuisfront?
- Wat doet u wanneer de jongere zichzelf overschat of eigenlijk niet wil werken?
- Wat is het grootste struikelblok als het gaat om jongeren met een arbeidsbeperking en hen aan het werk te krijgen?
- Wat zou u willen zeggen tegen werkgevers die twijfelen over het aannemen van een jongere met een arbeidsbeperking? Wat zou ze over de streep kunnen trekken?

3. uitgeschreven vragen interview jongere

Interview met stagiair(e)/werknemer

Naam:

Bedrijf:

Datum:

Voorstellen!

Ik ben Karin en ik doe een onderzoek. Ik wil graag weten of je het leuk vind om bij [bedrijf] te werken en waarom je het leuk vind.

Vind je het goed als ik ons gesprek opneem? Dan hoef ik niet te schrijven als ik met je praat. Niemand anders zal het horen, het blijft het 'geheim van het onderzoek'.

I.

Situatieschets

Hoe ben je bij dit bedrijf terecht gekomen? (welke mensen hebben daarbij een rol gespeeld? ouders/familie, vrienden, stagebegeleider, jobcoach, ...)

Wie is je stagedocent/jobcoach/...

Wie is je begeleider op je werk?

Wat doe je hier voor werk? (is het een stage of werk je hier?)

Wat vind je leuk hier?

Wat vind je niet leuk?

Vind je de stage/je baan moeilijk?

Zijn er wel eens dingen die je niet snapt?

Verwachtingen

Wat wil je later worden?

Heeft [stagedocent/jobcoach/...] goed geluisterd naar wat je wilde doen?

Vond je het goed om hier te gaan werken?

Is dit wat je verwachtte? Of: Is het hetzelfde als je dacht? Anders? Wat?

Zou je hier willen blijven werken? – Waarom (niet)?

Werkhouding

Vind je dat je hard moet werken? – Wat moet je allemaal doen?

Doe je goed je best?

Kom je wel eens te laat? – Hoe vaak? Waar komt dat door?

Begeleiding

Wat vind je van [stagebegeleider/jobcoach]?

Wat vind je van [begeleider werkvloer]?

Is [begeleider] tevreden over je? – Waarom denk je dat?

Is [stagedocent/jobcoach] tevreden over je? – Waarom denk je dat?

Zijn je collega's tevreden over je? – Waarom denk je dat?

Begeleiding door stagedocent/jobcoach

Zie je [stagedocent/jobcoach] vaak? – Hoe vaak? Komt hij hier dan langs?
Telefonisch? Op school?

Waar praten jullie over?

Praat je met hem/haar over dingen die je niet zegt op je stage/werk?

Vind je het fijn als hij er is? – Waarom?

Bedrijfscultuur

Zijn je collega's aardig?

Behandelen ze jou anders dan anderen? – Hoe dan? Waar denk je dat dat aan ligt?

Hoe voel je je al je hier werkt? – Waarom?

II.

Ontwikkeling

Heb je veel geleerd? – Voorbeelden?

Doe je dingen wel eens alleen? – Wat?

Beschrijf eens welke verschillen er zijn tussen toen je hier net kwam en nu.

Gedraag je je wel eens vervelend? Wat doet [begeleider] dan? Wat vind je daarvan?

Krijg je wel eens straf? Wat? Is dat terecht?

Wordt je wel eens uitgescholden? Scheld jij wel eens?

Krijg je een compliment als je je werk goed doet?

Interpersoonlijke relaties

Als jullie pauze hebben, waar ben je dan? Wat doe je dan? (met andere collega's?)

Waar praten jullie over?

Worden er grappen gemaakt? Voorbeeld?

Naar wie ga je toe als je iets wilt vragen over je werk?

(begeleider op het werk/jobcoach/stagedocent/ouders/vrienden/andere collega's)

Wanneer zien jullie elkaar?

Vind je hem/haar aardig? (bij meer personen deze vraag herhalen) – Waarom?

Zijn er dingen die je moeilijk vindt om te vragen of zeggen? – Wat? Waarom?

Houd je wel eens dingen geheim? Zijn ze ook geheim voor mij?

Heb je wel eens een probleem? – Kun je een voorbeeld geven? (voor als een concreet probleem uitblijft: dat je iets niet snapt, dat ze jou niet snappen, ruzie, te laat gekomen, iets kapot gegaan, iemand ontevreden over je is terwijl je wel je best had gedaan, ...)

Hoe heb je dat opgelost? – Kreeg je hulp van [begeleider of ...]?

Afsluiten

4. uitgeschreven vragen interview werkgever

Interview met werkgever/begeleider

Bedrijf: Werkgever: Begeleider: Andere functies binnen bedrijf: Datum:
--

Voorstellen & doel van het onderzoek.

I.

Situatieschets

U heeft [jongere] in dienst, waarom hebben jullie hem in dienst genomen/een stageplaats aangeboden? – Waarom iemand uit deze doelgroep? (PrO REC)

Heeft u dagelijks met [jongere] te maken?

Door wie wordt de begeleiding op de werkvloer (nog meer) gedaan?

Voorlichting en verwachtingen

Heeft u enige voorlichting ontvangen over [jongere]? – Waar bestond de voorlichting uit? Heeft u daarin iets gemist?

Wat waren uw verwachtingen?

Kwamen ze uit?

Vallen/vielen er zaken tegen? - Voorbeelden?

Tevredenheid werkhouding

Bent u tevreden over de algemene werkhouding van [jongere] (denk aan: motivatie, productiviteit, tempo, initiatief, zelfstandig, ziekteverzuim)

Wat zijn de taken die [jongere] heeft en kan hij deze aan?

Tevredenheid begeleiding

Vraagt de leerling meer begeleiding dan verwacht?

Hoe beoordeelt u de begeleiding die [bedrijf] hem kan bieden?

Wat vindt u van de begeleiding georganiseerd vanuit [jongere] zijn/haar school/instelling/integratiebureau?

Was het vooraf bekend hoe de begeleiding zou worden verdeeld? – Hoe?

Ervaart u het delen van de begeleiding als positief?

Bedrijfscultuur:

Hoe zou u de bedrijfscultuur willen omschrijven?

Past [jongere] in uw bedrijf?

Hoe wordt [jongere] gewaardeerd door collega's? - Wordt hij voor vol aangezien?
Anders behandeld?
Wordt hij anders behandeld door andere collega's?
Heeft u het idee dat [jongere] zich thuis voelt in het bedrijf?
Gaaf [jongere] mee op bedrijfsuitjes, feestjes? Draagt hij werkkleding (indien van toepassing)

II.

Ontwikkeling

Hoe heeft [jongere] zich qua gedrag ontwikkeld (sociaal, cognitief, emotioneel)? – Voorbeelden? Sprake van vooruitgang?
Welke rol speelt zijn werk/stage?
Hoe stuurt u zijn gedrag bij? – Hoe?
Heeft dit het gewenste effect? – voor hoe lang? Vaak interventie nodig?
Moedigt u goed gedrag aan? – Hoe?

Interpersoonlijke band

Hoe zou u de relatie met [jongere] willen omschrijven?

Hoe belangrijk acht u de band tussen een werkgevers en werknemers in het algemeen? – Uit welke aspecten bestaat zo'n band?

Denkt u dat een band met een jongere met een arbeidsbeperking net zo belangrijk is?

Zijn er zaken anders in de band met een arbeidsbeperkte jongere en een 'gewone' werknemer? – Welke?

Wanneer u onverhoopt hier niet meer zou kunnen werken, wat gebeurt er dan met [jongere]?

Ziet u [jongere] wel eens buiten werktijden?

Tips voor andere werkgevers

Als u een collega werkgever zou adviseren over het bieden van een stage/ werkplek aan een jongere met een arbeidsbeperking, wat zegt u dan?

Wat moet deze werkgever volgens u in huis hebben?

Raad u het ze aan?

Wat zou er nodig zijn om meer werkgevers over de streep te trekken? (vanuit het rijk, vanuit de werkgevers, vanuit scholen, ...)?

De toekomst

[jongere] is op dit moment stagiair/werknemer in uw bedrijf, hoe ziet de toekomst eruit?

- Wordt stagecontract een 'regulier' contract? (ondersteund door evt. subsidies/tegemoetkomingen)
- Wordt het stagecontract beëindigd? Waarom? Komt er een nieuwe stagiair in de plaats?
- Wordt zijn/haar (werk)contract voortgezet?

Voorwaarden voor een goede match?