

Bedankt voor het downloaden van dit artikel. De artikelen uit de (online)tijdschriften van Uitgeverij Boom zijn auteursrechtelijk beschermd. U kunt er natuurlijk uit citeren (voorzien van een bronvermelding) maar voor reproductie in welke vorm dan ook moet toestemming aan de uitgever worden gevraagd.

Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (postbus 3060, 2130 KB, www.reprorecht.nl) of contact op te nemen met de uitgever voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912.

Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

No part of this book may be reproduced in any way whatsoever without the written permission of the publisher.

info@boomamsterdam.nl
www.boomuitgeversamsterdam.nl

De bouwstenen van de inclusieve werkplek*

Philippe Nelissen**

In het kader van de Participatiewet is een sociaal plan van kracht dat moet leiden tot het creëren van 125.000 banen voor mensen met een arbeidsbeperking in 2026. Veel organisaties slagen in het creëren van werk voor mensen met een arbeidsbeperking, maar het behoud van werk blijkt lastig. Omdat er weinig bekend is over de factoren die van belang zijn voor baanbehoud van mensen met een arbeidsbeperking, ligt de focus van dit artikel op de bouwstenen die de duurzame inzetbaarheid van deze groep bevorderen. Het artikel bespreekt drie complementaire studies waaruit blijkt dat individuele kenmerken van collega's zoals hulpgedrag en prosociale motivatie, maar ook teamkenmerken zoals het werkklimaat het succes op een inclusieve werkplek verhogen. Deze bevindingen kunnen organisaties helpen om de bouwstenen van de inclusieve werkplek in kaart te brengen en bieden richtlijnen om de inclusie van mensen met een arbeidsbeperking te bevorderen.

1 Inleiding

‘In het Nederland waar ik wil wonen, doet iedereen mee. Man en vrouw, jong en oud, hier geboren en van ver, mensen met en zonder arbeidsbeperking. Iedereen die kan werken, moet de kans krijgen dat ook te doen. Daarom ben ik supergemotiveerd om ervoor te zorgen dat zo veel mogelijk mensen aan de slag gaan.’ Jetta Klijnsma, staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (Rijksoverheid, 2015)

De inclusieve werkplek, met name voor mensen met een arbeidsbeperking, is het hoofddoel dat Jetta Klijnsma, voormalig staatssecretaris van Sociale zaken en Werkgelegenheid, wilde bereiken toen ze het Nederlandse parlement toesprak met deze boodschap. In haar visie op de inclusieve werkplek voor mensen met een arbeidsbeperking ligt een sterke focus dat deze groep wél kan participeren, in plaats van zich te richten op hetgeen ze niet kunnen. Toegang hebben tot werk is immers enorm belangrijk omdat mensen zo deel kunnen uitmaken van de gemeenschap (Jahoda, 1981). Dus, om een inclusieve werkplek voor mensen met een arbeidsbeperking te creëren, zouden alle personen met de mogelijkheid om te werken ondersteund moeten worden, in plaats van hen naar de rand van de samenleving te duwen, zoals dat historisch vaker is gebeurd. Om dit doel te bereiken heeft Klijnsma recent de Participatiewet (2015) in het leven geroepen, waarin

* Dit artikel is gebaseerd op het gelijknamige proefschrift: *The Building Blocks of Workplace Inclusion* (Nelissen, 2017). Het onderzoek werd gefinancierd door het UWV.

** Philippe Nelissen is werkzaam bij de Universiteit van Maastricht. Correspondentieadres: Universiteit Maastricht, Faculteit FPN, Afdeling Work and Social Psychology, Universiteitssingel 40, 6229 ER Maastricht. tel. +31 43 388 24 65. E-mail: philippe.nelissen@maastrichtuniversity.nl

het doel wordt gesteld om tegen 2026 in totaal 125.000 mensen met een arbeidsbeperking in reguliere organisaties te laten participeren.

Zover het de wetgeving betreft, lijken sommige van de hindernissen naar arbeidsparticipatie voor mensen met een arbeidsbeperking te zijn weggenomen. Echter, hoewel het verkrijgen van werk een voorwaarde is, is er ook behoefte aan het verhogen van de duurzame inzetbaarheid van mensen met een arbeidsbeperking. Het creëren van de mogelijkheid tot werk alleen is niet voldoende, duurzaam werk is belangrijk, vooral als je het hoge personeelsverloop van mensen met een arbeidsbeperking in acht neemt (Bosch, Overmars-Marx, Ooms & Zwinkels, 2009). Vandaar dat het uitermate belangrijk is om zich te concentreren op de hindernissen die zichtbaar worden wanneer degene met een beperking is aangenomen, die buiten zijn controle liggen en kunnen leiden tot inclusie op de werkplek. De complete situatie op het werk (zoals de arbeidsomstandigheden, begeleiding, leidinggevend, teams en collega's) kan een grote invloed hebben op het niveau van de inclusie op de werkplek. De centrale onderzoeksvraag van dit artikel is daarom: *Wat zijn de bouwstenen van de inclusieve werkplek voor mensen met een arbeidsbeperking?*

Om deze vraag te beantwoorden bespreek ik drie empirische studies die deel uitmaken van mijn promotieonderzoek over inclusieve organisaties (Nelissen, 2017). In elk van deze drie studies komen verschillende bouwstenen aan bod; samen dragen deze bij aan de inclusieve werkplek. Echter, alvorens deze studies te bespreken is het essentieel om de achtergrond van de arbeidsparticipatie van mensen met een arbeidsbeperking te beschrijven. Daarom geef ik eerst informatie over de hier bedoelde doelgroep binnen Nederland, vervolgens leg ik uit waarom de arbeidsparticipatie van mensen met een arbeidsbeperking laag is en waarom onze samenleving (nu) actie moet ondernemen.

1.1 Mensen met een arbeidsbeperking in Nederland

Binnen dit onderzoek kijken we naar een specifieke groep mensen met een arbeidsbeperking binnen Nederland: de Wajong. De term Wajong is een acroniem gebaseerd op de Nederlandse 'Wet Werk en Arbeidsondersteuning Jonggehandicapten (1998)'.¹ Voor de introductie van de Participatiewet in 2015 werden alle Nederlanders met een beperking, die arbeidsongeschikt verklaard zijn vóór de leeftijd van 18 jaar, uitkeringsgerechtigd verklaard. In 2015 maakten meer dan 250.000 mensen gebruik van dit sociaal vangnet (CBS, 2015). In de Wajong heeft 14% somatische ziektebeelden, heeft 39% een verstandelijke beperking, is 19% gediagnosticeerd met een psychiatrisch ziektebeeld, heeft 16% een autismespectrumstoornis, lijdt 7% aan een aandachtstekortstoornis, en heeft 5% andere ontwikkelingsstoornissen. Opvallend is dat bij meer dan 50% van deze groep sprake is van meer dan één diagnose en dat er vaak een multi-pele sociale problematiek aanwezig is. In totaal heeft 86% van de Wajongers een bepaalde psychische beperking (Paling, 2013).

Het opleidingsniveau beschouwend, blijkt dat slechts een minderheid van 15% van de Wajongers een universitair of hbo-diploma heeft, terwijl 35% een mbo-opleiding afgerond heeft. De andere helft van de Wajongers heeft voortgezet speciaal onderwijs of praktijkonderwijs gevolgd (Van der Pijl, Waasdorp & Oonk, 2014). Wanneer je kijkt naar arbeidsvermogen, blijkt 58% van de Wajongers in staat om enige vorm van werk te verrichten. Daarentegen heeft slechts 23% (2015) van de Wajongers een baan (Paling,

2013; UWV, 2015). Zelfs al vinden mensen met een arbeidsbeperking een baan, dan blijkt er een heel hoog niveau van personeelsverloop te zijn binnen deze groep (Bosch et al., 2009). De helft van de werkende Wajongers werkt voor een reguliere werkgever, de andere helft is werkzaam binnen een sociale werkvoorziening (UWV, 2013). Uit deze cijfers blijkt duidelijk dat de arbeidsparticipatie van mensen met een arbeidsbeperking laag is. In de volgende paragrafen worden redenen voor de lage arbeidsparticipatie van mensen met een arbeidsbeperking aangegeven.

1.2 De lage arbeidsparticipatie van mensen met een arbeidsbeperking

Het creëren van werk voor mensen met een arbeidsbeperking is een universele uitdaging. De arbeidsparticipatie van 23% voor mensen met een arbeidsbeperking (Paling, 2013; UWV, 2015) is flink lager dan de 70% (15-75 jaar) voor de reguliere bevolking in Nederland (CBS, 2015). Er zijn verschillende redenen waarom mensen met een arbeidsbeperking een lagere graad van arbeidsparticipatie hebben. Ten eerste hebben mensen met een lager opleidingsniveau, zoals de meerderheid van mensen met een arbeidsbeperking, een grotere afstand tot de arbeidsmarkt (Zijlstra, Mulders & Nijhuis, 2012). Geleidelijk aan heeft technologie zijn intrede gedaan om zo het geautomatiseerd werken, via computers en robots, te ondersteunen, waarbij de behoefte aan laaggeschoold werk is verminderd. Bovendien zijn veel manuele werkzaamheden verplaatst naar lageloonlanden, hetgeen een verdere vermindering van banen met simpelere activiteiten in Nederland tot gevolg heeft (Zijlstra, 2009; Zijlstra et al., 2012). Verder is het werk nog complexer geworden, aangezien van werknemers verwacht wordt dat ze optimaal in teams kunnen functioneren. Om goed in een team te kunnen functioneren moeten teamleden immers sociaal vaardig zijn, consciëntieus zijn en kennis van teamwerk hebben (Morgeson, Reider & Campion, 2005); dat zijn allemaal moeilijke vaardigheden om te beheersen. Verder hebben complexe banen, in een overwegend dienstverlenende sector, geleid tot extra eisen die een niveau van professionaliteit en interpersoonlijke communicatie, alsook kennis van planning, probleemoplossend vermogen, technologie en flexibiliteit vergen (Johnson, Mermin & Resseger, 2007). Samenvattend is het verkrijgen en behouden van werk in een veeleisende arbeidsmarkt moeilijk. Vooral voor mensen met een arbeidsbeperking is de kloof tussen eisen en vaardigheden vaak te groot om op eigen kracht te overbruggen.

Behalve dat het werk complexer is geworden, heeft de lage arbeidsparticipatie van mensen met een arbeidsbeperking te maken met het aannamebeleid van werkgevers (Bosch et al., 2009; Kaye, Jans & Jones, 2011; Peck & Kirkbride, 2001). Werkgevers en traditionele organisaties zijn steeds op zoek naar de beste persoon-organisatie fit en sluiten bijgevolg mensen met een arbeidsbeperking uit van mogelijkheid tot werk. In de praktijk is het vaak aan de persoonlijke opinie en goodwill van de werkgever om te beslissen over het aantrekken van iemand met een beperking (Bosch et al., 2009). Ook zijn werkgevers bezorgd over de extra kosten die het aannemen van een persoon met een beperking met zich meebrengt, zoals het doen van aanpassingen op de werkplek, de rompslomp inzake supervisie en training en een verlies aan productiviteit (Peck & Kirkbride, 2001). Andere werkgevers claimen dat een gebrek aan kennis van deze doelgroep hen verhindert alle gevolgen te overzien die het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking met zich meebrengt (Kaye et al., 2011). Aangezien de weg naar werk voor mensen

met een arbeidsbeperking dus bezaaid is met obstakels, zal ik in de volgende subparagraaf beargumenteren waarom dit onderwerp (nu) moet worden aangepakt.

1.3 *Waarom moet onze samenleving (nu) actie ondernemen?*

Demografische ontwikkelingen tonen dat onze bevolking ouder wordt (United Nations, 2013). Voorspellingen met betrekking tot tekorten op de Nederlandse arbeidsmarkt ramen een tekort van 200.000 arbeidskrachten in 2020 en zelfs 600.000 in jaar 2030 (Van Duin & Garssen, 2010; Zijlstra et al., 2012). Hoewel deze cijfers mogelijk wat lager zijn geworden door de economische crisis waardoor de werkloosheid is gestegen en doordat de pensioenleeftijd van 65 naar 67 is gegaan, zijn de gevolgen tweeledig. Er is een grotere beroepsbevolking nodig om de sociale zekerheid en pensioenen te kunnen betalen en er zal ook meer zorg voor ouderen nodig zijn. Daarom zal vooral de dienstensector (ziekenhuizen, verzorgingstehuizen) moeite hebben met het invullen van vacatures. Deze demografische veranderingen verplichten ons om de visie op de werkende samenleving te veranderen. Cijfers laten zien dat verschillende groepen in onze samenleving niet volledig deelnemen aan de arbeidsmarkt; niet enkel ouderen (55+), maar ook mensen met een arbeidsbeperking kunnen zich moeilijk manifesteren op de arbeidsmarkt (Zijlstra et al., 2012). Vooral deze laatste groep kan het tekort helpen opvullen, voornamelijk voor minder veeleisende banen. Bovendien zijn er meer dan 250.000 mensen met een arbeidsbeperking (Wajong) in Nederland, waarvan de meesten een uitkering ontvangen (CBS, 2015) en velen arbeidsbekwaam zijn. Dus, gecombineerd, kan een verhoging van de arbeidsparticipatie onder mensen met een arbeidsbeperking zorgen voor een verbreding in draagvlak van de sociale zekerheid en tegelijkertijd een verlaging in overheidsuitgaven door het verminderen van uitkeringspremies.

Naast dit algemeen economisch belang geldt dat werk belangrijk is voor mensen met een arbeidsbeperking voor al dezelfde redenen dat werk belangrijk is voor iedereen. Behalve dat mensen werken om geld te verdienen, vervult werk een aantal belangrijke functies zoals zelfrealisatie, sociale verbondenheid en betekenisgeving (Lopes, 2011). De positieve effecten van werk worden meestal duidelijk wanneer mensen geen werk hebben. Werklozen missen (1) sociale steun, (2) een gestructureerd verloop van de dag, (3) een collectief doel, (4) status en identiteit, en (5) de mogelijkheid deel te nemen aan betekenisvolle activiteiten (Jahoda, 1981). Werkloosheid is dus gerelateerd aan het gevoel dat men bepaalde voordelen mist zoals financiële en sociale middelen (Selenko & Batinic, 2013). Arbeidsparticipatie onder mensen met een arbeidsbeperking kan daarom leiden tot een betere integratie in de maatschappij alsook tot een verbetering van de fysieke en mentale gezondheid (Nijhuis, Mulders & Zijlstra, 2011). Organisaties die vanwege de redenen die hierboven genoemd zijn, belang hechten aan de tewerkstelling van mensen met een arbeidsbeperking, noemen we inclusieve organisaties (Zijlstra et al., 2012). Een inclusieve werkplek kan gedefinieerd worden als:

‘(...) een organisatie die optimaal gebruikmaakt van de diversiteit van talenten en vermogens op de arbeidsmarkt. Het is een organisatie waarin iedereen in staat wordt gesteld om naar vermogen bij te dragen aan het bedrijfsresultaat. Een inclusieve arbeidsorganisatie is daarom ook in staat om mensen met

arbeidsbeperkingen op te nemen en duurzaam in dienst te houden en te voorkomen dat werknemers voortijdig uitvallen met beperkingen door ziekte of veroudering.' (Nijhuis et al., 2011, p. 1)

Uit deze definitie blijkt dat een inclusieve organisatie niet alleen mensen met een arbeidsbeperking moet aantrekken en aannemen, maar ook in alle nodige randvoorwaarden moet voorzien om duurzame inzetbaarheid te verwezenlijken. Bijgevolg moeten mogelijkheden tot het verkrijgen van werk worden aangemoedigd, maar ook een werkomgeving die een langdurige tewerkstelling toelaat. Het eerste zal worden aangepakt door de maatschappij, de politiek en het maatschappelijk verantwoord ondernemen. Voor het laatste zal geen technische oplossing mogelijk zijn, maar zullen de theoretische perspectieven en empirische resultaten die worden aangeboden in dit onderzoek, van pas komen.

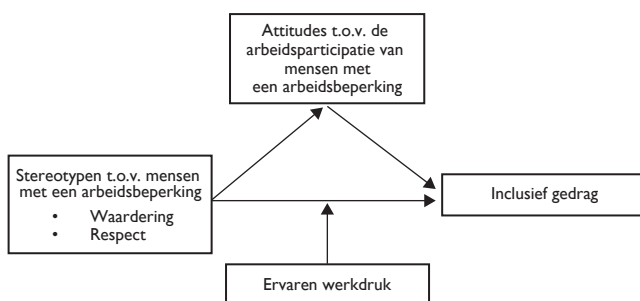
In de drie volgende empirische studies kijken we vanuit de arbeids- en organisatiepsychologie naar de randvoorwaarden/bouwstenen die belangrijk zijn wanneer een organisatie mensen met een beperking aanneemt, die buiten hun eigen controle liggen en die kunnen leiden tot inclusie op de werkplek.

2 Hoe en wanneer stereotypen relateren aan inclusief gedrag ten opzichte van mensen met een arbeidsbeperking (studie 1)

Wanneer mensen met een arbeidsbeperking de arbeidsmarkt betreden, worden ze geconfronteerd met de stereotypen en attitudes van werkgevers en werknemers (Bruyère, Erickson & Ferrentino, 2002; Hunt & Hunt, 2004; Schur, Kruse & Blanck, 2005; Scior, 2011). Deze, vaak negatieve, percepties (Mackelprang & Salsgiver, 1996) zijn een belangrijke reden waarom mensen met een arbeidsbeperking een bias ervaren in de manier waarop ze behandeld worden op het werk (Colella & Bruyère, 2011; Hunt & Hunt, 2004). Bovendien verhinderen zulke negatieve attitudes het vervullen van doelen en het toegang hebben tot alle aspecten in het leven voor mensen met een arbeidsbeperking (Akrami, Ekehammar, Claesson & Sonnander, 2006). Het gedrag van collega's en leidinggevendenden is daarom belangrijk voor het creëren van een inclusieve werkplek (Colella & Bruyère, 2011), vooral omdat het kan leiden tot een succesvolle baan en werktevredenheid (Wehman, 2003). De inclusieve werkplek kan dan ook enkel mogelijk zijn wanneer 'mensen met beperkingen worden geaccepteerd, geholpen en behandeld als anderen door hun collega's' (Colella & Bruyère, 2011, p. 492-493). Hieruit blijkt dat het hulpgedrag van collega's uitermate belangrijk is om een hoge mate van inclusie te faciliteren. Dit vrijwillig hulpgedrag dat ten goede komt aan mensen met een arbeidsbeperking, noemen we inclusief gedrag (Nelissen, Hülshager, Van Ruitenbeek & Zijlstra, 2016) en is gebaseerd op Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Podsakoff, Podsakoff, Mackenzie, Maynes & Spoelma, 2014; Williams & Anderson, 1991).

In deze studie wordt het raamwerk van de Reasoned Action Approach (Fishbein & Ajzen, 2010) gebruikt om aan te tonen hoe stereotypen via attitudes ten opzichte van de arbeidsparticipatie van mensen met een arbeidsbeperking kunnen leiden tot inclusief gedrag van collega's naar mensen met een arbeidsbeperking. Hierbij

refereren stereotypen naar een oppervlakkige beschrijving van een groep mensen zoals men denkt dat ze gezien worden door de maatschappij, zonder dat daarbij een oordeel wordt geveld – of je een persoon met beperking waardeert, dan wel respecteert (Leyens, Yzerbyt & Schadron, 1994). Attitudes daarentegen refereren eerder naar een gunstige of ongunstige mening of houding over mensen met een arbeidsbeperking (Fishbein & Ajzen, 2010). De hypothese die wordt onderzocht, is dat hoe positiever de stereotypen zijn, hoe positiever de attitudes zullen zijn, en hoe meer inclusief gedrag er vertoond zal worden. Tegelijkertijd wordt een van de mogelijke randvoorwaarden belicht, namelijk de ervaren werkdruk. Hierbij wordt verwacht dat naarmate er minder werkdruk ervaren wordt, er meer mogelijkheden zullen zijn tot het tonen van inclusief gedrag.



Figuur 1 Mediatie- en moderatiemodel van stereotypen in relatie tot inclusief gedrag

2.1 Methodes Studie 1

Voor deze studie hebben 313 medewerker-paren van zeven organisaties een vragenlijst ingevuld. De organisaties waren actief in de gezondheidszorg, kleinhandel of supermarktindustrie en kwamen in aanmerking voor het onderzoek wanneer binnen het team van medewerkers een persoon met een beperking werkte. Er werd geen onderscheid gemaakt op basis van beperking aangezien dat voor Wajongers binnen de Nederlandse wetgeving ook niet geldt. Mensen met een arbeidsbeperking hadden bijvoorbeeld fysieke, psychische, zintuiglijke of ontwikkelingsstoornissen. Medewerkers werden bevraagd naar hun stereotypen ten opzichte van mensen met een arbeidsbeperking in twee dimensies: waardering (bijv. 'Hoe oprecht zijn mensen met een arbeidsbeperking?') en respect (bijv. 'Hoe competent zijn mensen met een arbeidsbeperking?') (Fiske, Cuddy, Glick & Xu, 2002). Daarnaast werd medewerkers gevraagd naar hun attitudes ten opzichte van de arbeidsparticipatie van mensen met een arbeidsbeperking (bijv. 'Mensen met een arbeidsbeperking hebben recht op werk'; Schneider, 2008) en hun ervaren werkdruk (bijv. 'Ik heb het gevoel dat ik onder druk sta op het werk'). Het inclusief gedrag (bijv. 'Mijn collega staat altijd klaar om mensen met een arbeidsbeperking te helpen') van deze medewerkers werd beoordeeld door een andere collega met wie men regelmatig contact had en die dus in staat was dit gedrag te observeren.

2.2 Resultaten Studie 1

De resultaten binnen deze studie bevestigen onze verwachtingen gedeeltelijk. Op basis van bootstrapping analyses blijkt dat de relatie tussen stereotypen en inclusief gedrag positief is en gemiddeld wordt door de attitudes ten opzichte van de arbeidsparticipatie van mensen met een arbeidsbeperking, voor zowel waardering, $b = 0.056$, BCa 95% CI(0.0209;0.1068), $K^2 = .054$, BCa 95% CI(0.0202; 0.1028), als respect, $b = 0.043$, BCa 95% CI(0.0151;0.0848), $K^2 = .044$, BCa 95% CI(0.0157; 0.0865). Verder blijkt ervaren werkdruk de relatie tussen het stereotype van respect en inclusief gedrag (maar niet tussen stereotype waardering en inclusief gedrag) te modereren, dusdanig dat de relatie positief is wanneer er weinig ervaren werkdruk is ($b = -0.128$, $p = 0.042$).

2.3 Conclusie Studie 1

Werk staat voor velen centraal in het leven, maar voor mensen met een arbeidsbeperking wordt de arbeidsparticipatie vaak gefnuikt door de stereotypen en attitudes van collega's. Wanneer echter inclusief gedrag wordt vertoond, zouden mensen met een arbeidsbeperking beter kunnen integreren in het team en zal inclusie op de werkplek worden gefaciliteerd. Daarom onderzochten we de stereotypen en attitudes van collega's als mogelijke bouwstenen die inclusie op de werkplek bevorderen.

Uit de resultaten blijkt dat stereotypen, via attitudes, positief gerelateerd zijn aan het vertonen van inclusief gedrag. De waardering van de algemene kennis die werknemers hebben van mensen met een arbeidsbeperking, hangt samen met gedrag dat hiermee correspondeert. Met andere woorden, wanneer werknemers positieve attitudes hebben ten opzichte van de arbeidsparticipatie van mensen met een arbeidsbeperking, dan zijn ze meer geneigd om inclusief gedrag te vertonen. Verder blijkt werkdruk enkel van invloed op de relatie tussen stereotypen en inclusief gedrag in het geval van veel respect, en niet bij waardering. Dit betekent dat werknemers onafhankelijk van de situatie inclusief gedrag zullen vertonen wanneer ze waardering hebben voor de collega met een beperking, maar in het geval van respect zullen ze dat enkel doen wanneer er weinig werkdruk is en de mogelijkheid zich voordoet. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat wanneer werknemers hun collega met beperking als competent beschouwen (respect), men minder de noodzaak ziet om inclusief gedrag te vertonen.

3 Een helpende hand op het werk (Studie 2)

In Studie 2 exploreren we verdere bouwstenen van de inclusieve werkplek. In deze studie wordt gekeken naar factoren die inclusie kunnen bevorderen op zowel het individuele als het team-niveau. Meer specifiek onderzoeken we of prosociale motivatie (individueel niveau) en een inclusief werkklimaat (team-niveau) bijdragen aan het inclusieve hulpgedrag ten opzichte van mensen met een arbeidsbeperking.

Om de redenen van werknemers om hulpgedrag te vertonen vast te stellen, hebben onderzoekers de functional approach-methode gebruikt (Penner, Midili &

Kegelmeyer, 1997; Rioux & Penner, 2001; Snyder, 1993). Deze benadering verklaart waarom mensen extra taken op zich nemen (extra-role behavior) (Arthaud-Day, Rode & Turnley, 2012), en stelt dat mensen vrijwillig hulpgedrag zullen vertonen omdat dit tegemoetkomt aan hun eigen behoeften en hen in staat stelt hun persoonlijke doelen te halen. Aangezien prosociale motivatie de behoefte om hulpvaardig te zijn en het verlangen om positieve relaties met anderen op te bouwen omvat (Rioux & Penner, 2001), zullen pro sociaal gemotiveerde werknemers meer geneigd zijn om inclusief gedrag te vertonen.

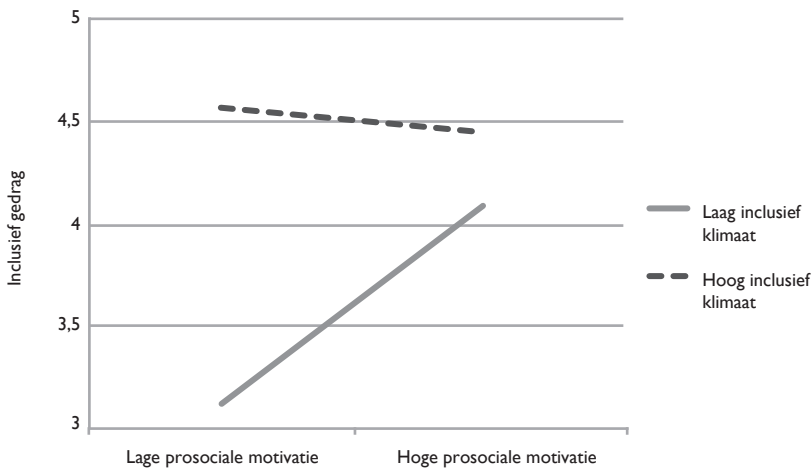
Naast het individuele niveau is in deze studie gekeken naar factoren op het teamniveau die de relatie tussen prosociale motivatie en inclusief gedrag mogelijk vormgeven. Hiertoe onderzoeken we de rol van het inclusieve klimaat, dat verwijst naar de normen en percepties van de leden van een team ten opzichte van hoe mensen met een arbeidsbeperking geaccepteerd, geholpen en behandeld worden door hun collega's (Nelissen, Hülshager, Van Ruitenbeek & Zijlstra, 2017). Wanneer groepen gevormd worden, dienen normen als gids voor het gestelde gedrag (Ehrhart & Naumann, 2004). Wanneer de inclusieve gedachte de norm wordt, zullen werknemers zich naar deze norm gedragen, bijvoorbeeld door meer inclusief gedrag te vertonen. Verder verwachten we dat een inclusief klimaat de uiting van de prosociale motivatie in inclusief gedrag beïnvloedt. Een hoog inclusief klimaat kan de relatie versterken, maar bij een laag inclusief klimaat – wanneer de inclusieve normen minder gewaardeerd worden – zal er minder nadruk liggen op de inclusieve gedachte en zal inclusief gedrag afhangen van het individuele niveau van prosociale motivatie.

3.1 Methodes Studie 2

De data binnen deze studie maken deel uit van de dezelfde dataverzameling van Studie 1. Binnen dit onderzoek hebben we gebruikgemaakt van een steekproef van 282 werknemers die deel uitmaakten van 84 teams. De data van de overige 31 werknemers (totaal 313) zijn niet opgenomen voor analyse wegens een onvoldoende grootte van teamsamenstelling. Teamleden werkten samen in teams van ten minste drie leden en een persoon met een beperking. Werknemers beoordeelden hun eigen niveau van prosociale motivatie (bijv. 'Het is belangrijk voor mij om de mogelijkheid te hebben om mijn vaardigheden ten gunste van anderen te gebruiken'; Grant & Sumanth, 2009) en hun eigen perceptie van het inclusieve klimaat (bijv. 'In mijn team worden mensen met een arbeidsbeperking geaccepteerd'). Om tot een klimaat op teamniveau te komen zijn deze percepties opgesteld via het referent-shift consensus model, om dan bij voldoende overeenstemming te aggregeren. Het gemiddelde $rwg(j)$ van inclusief klimaat was .85, ICC1 was .18, en ICC2 was .43. Deze drie waarden rechtvaardigen de aggregatie naar het teamniveau (LeBreton & Senter, 2007). Het inclusief gedrag van deze medewerkers werd beoordeeld door een andere collega met wie men regelmatig contact had en die dus in staat was dit gedrag te observeren (bijv. 'Mijn collega helpt mensen met een arbeidsbeperking die afwezig zijn geweest'; Nelissen et al., 2017).

3.2 Resultaten Studie 2

De data zijn vanwege de hiërarchisch geneste structuur van individuen in teams geanalyseerd met multilevel random coëfficiënt modellering (MRCM). Hieruit bleek dat zowel prosociale motivatie (individueel niveau) als inclusief klimaat (team-niveau) positief samenhangen met inclusief gedrag (respectievelijk estimate = .21, $p < .001$; estimate = .51, $p < .001$). Ook de cross-level interactie tussen inclusief klimaat en prosociale motivatie was significant in de voorspelling van inclusief gedrag (estimate = -0.27, $p < .05$). Simple slope analyses toonden aan dat de relatie tussen prosociale motivatie en inclusief gedrag positief is wanneer het inclusief klimaat laag is, maar niet verschilt van nul wanneer het inclusief klimaat hoog is (zie Figuur 2).



Figuur 2 *Interactie tussen inclusief klimaat en prosociale motivatie in de voorspelling van inclusief gedrag*

3.3 Conclusie Studie 2

De resultaten tonen aan dat prosociale motivatie positief gerelateerd is aan inclusief hulpgedrag en geven daarmee steun aan de functional approach. Werknemers proberen aan hun behoefte om hulpvaardig te zijn tegemoet te komen door inclusief gedrag te tonen. Ook de werksfeer, het inclusieve teamklimaat, blijkt een voorspeller van inclusief gedrag; de normen van de groep sturen het individueel gedrag. Inclusief klimaat heeft niet alleen een direct effect, maar modereert ook de relatie tussen prosociale motivatie en inclusief gedrag. De interactie laat zien dat een hoog inclusief klimaat in het team sterk genoeg blijkt te zijn om een lage prosociale motivatie te compenseren. Met andere woorden, de relatie tussen prosociale motivatie en inclusief gedrag is positief wanneer het inclusief klimaat laag is; de individuele dispositie is sturend voor het getoonde inclusief gedrag. Wanneer het inclusief klimaat hoog is, daarentegen, zullen werknemers inclusief gedrag vertonen, ongeacht hun individuele prosociale motivatie. Het inclusief klimaat is daarom een belangrijke bouwsteen voor de inclusieve werkplek.

4 Met wat hulp van mijn team (Studie 3)

In deze studie bouwen we verder op het idee van inclusief gedrag en onderzoeken we of team inclusief gedrag gerelateerd is aan het welzijn van mensen met een arbeidsbeperking binnen inclusieve organisaties. Dit is gebaseerd op het idee dat gezondheid en welzijn van werknemers essentieel zijn voor hun duurzame inzetbaarheid (Thornicroft & Patel, 2014; Van der Klink et al., 2016; Van Holland, De Boer, Brouwer, Soer & Reneman, 2012), en vooral voor mensen met een arbeidsbeperking in verband met hun inclusie op de werkplek (Bosch et al., 2009; Lammerts & Stavenuiter, 2010; Schur, 2003). Het welzijn van werknemers is van belang voor organisaties, niet alleen in verband met de succesvolle integratie op de werkplek, maar ook in termen van kosten voor het bedrijf zoals mogelijk verlies in productiviteit of kosten die gepaard gaan met afwezigheid (Danna & Griffin, 1999). Daarmee overeenkomend heeft de Europese Commissie de preventie van werkgerelateerde ziektes, zoals stress, geprioriteerd als een van de grote uitdagingen in de huidige gezondheidsstrategie (European Commission, 2014). Bovendien stelt de happy-productive worker-hypothese dat werknemers die een hoger welzijn genieten ook productiever zullen zijn (Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001; Oswald, 1997; Taris & Schreurs, 2009). Dus, boven op de waarde van welzijn voor de werknemer zelf is het welzijn van de werknemer ook van belang voor de productiviteit binnen organisaties.

In deze studie gaan we uit van de social support-theorie (Cohen & Wills, 1985) om aan te tonen dat hulpgedrag dat – per definitie – bedoeld is om de sociale en psychologische situatie van collega's te verbeteren, gerelateerd is aan het welzijn van de ontvanger ervan. Meer specifiek verwachten we dat het team inclusief gedrag samenhangt met een hoger welzijn bij medewerkers met beperkingen. Volgens de social support-theorie is steun gerelateerd aan welzijn omdat het zorgt voor 'een positief gevoel en een integratie in een sociaal netwerk dat helpt om negatieve ervaringen te vermijden' (Cohen & Wills, 1985, p. 311). Meer recente vormen van deze theorie, zoals het Job Demands-Resources-model, stellen ook dat sociale steun van collega's werknemers zal helpen in het vervullen van doelstellingen en stress zal verminderen (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001). Vandaar de verwachting dat inclusief gedrag, getoond door het team, positieve gevolgen zal hebben voor het welzijn van werknemers met een beperking.

4.1 Methoden Studie 3

Voor deze studie beschikten we over 167 werknemers die in 55 teams samenwerkten met 55 mensen met een beperking. Ieder team bestond uit minstens drie werknemers, plus een medewerker met een beperking. Ook in deze studie werd geen onderscheid gemaakt in beperking; werknemers met allerlei soorten beperking (bijv. fysiek, cognitief, psychisch, zintuiglijk of ontwikkeling) waren deel van de steekproef. Teamleden beoordeelden het inclusief gedrag van hun team (zie Studie 2). Het gemiddelde *rwg(j)* van inclusief klimaat was .89, *ICC1* was .23, en *ICC2* was .47. Deze drie waarden rechtvaardigen opnieuw de aggregatie naar het teamniveau (LeBreton & Senter, 2007). Het welzijn van de werknemers met een

beperking werd door henzelf beoordeeld. Voor het welzijn gebruikten we de PANAS (Watson, Clark & Tellegen, 1988), die geschikt is voor een diverse populatie en zowel positief (bijv. 'trots') als negatief (bijv. 'angst') affect meet.

4.2 Resultaten Studie 3

Regressieanalyses op groepsniveau bevestigden onze verwachtingen gedeeltelijk. Team inclusief gedrag had een marginaal significante negatieve relatie met negatief affect, $b = -.231$, $t(54) = -1.74$, $p = .087$, $R^2 = .054$, maar geen significante relatie met positief affect, $b = .037$, $t(54) = .27$, $p = .788$, $R^2 = .001$. Aangezien onze hypothesen gericht waren, is het gepast om eenzijdig te toetsen. Een waarde van $p < .10$ kan daarom worden gezien als ondersteuning voor de negatieve relatie tussen team inclusief gedrag en negatief affect.

4.3 Conclusie Studie 3

De resultaten van deze studie zijn gedeeltelijk in lijn met de social support theorie; inclusief gedrag van het team heeft een positief verband met het welzijn van mensen met een arbeidsbeperking. Meer precies geven de resultaten aan dat voor zover het over negatief affect gaat, de verwachtingen worden bevestigd. Team inclusief gedrag is negatief gerelateerd aan negatief affect; dat geeft aan dat werknemers met beperkingen minder negatieve emoties ervaren wanneer het binnen het team inclusief gedrag gesteld wordt.

Hoewel we verwacht hadden dat team inclusief gedrag een algemeen positief verband zou hebben met het welzijn van mensen met een arbeidsbeperking, is het niet verrassend dat we alleen steun voor het verband vonden voor negatief affect en niet voor positief affect. Onderzoek heeft immers laten zien dat negatief affect een sterker effect heeft op mensen dan het gevoel van een positieve emotie (Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer & Vohs, 2001; Smith et al., 2006). Ook volgens het Job Demands-Resources-model compenseert sociale steun (hulpgedrag) vooral spanning en andere werkgerelateerde stressfactoren (Bakker & Demerouti, 2007).

Met het doel van duurzame inzetbaarheid voor ogen zouden werkgevers naast interesse voor prestaties ook moeten letten op het welzijnsniveau van de werknemers. Vooral voor demografische groepen die een grote afstand tot de arbeidsmarkt hebben, veel werkdruk en verloop ervaren, zou welzijn een kritische factor kunnen zijn voor slagen of falen in het werk.

5 Discussie

Wetgeving zoals de Participatiewet is gericht op het creëren van nieuwe mogelijkheden tot arbeid voor mensen met een arbeidsbeperking. Als gevolg hiervan hebben inclusieve organisaties zich opgeworpen om op grote schaal banen te scheppen voor mensen met een arbeidsbeperking. Maar wat er gebeurt met mensen met een arbeidsbeperking als ze eenmaal aan het werk zijn of hoe inclusie op het werk kan worden gefaciliteerd, is nog grotendeels onbekend. Vandaar dat de centrale onderzoeksvraag van dit artikel is: Wat zijn de bouwstenen van de inclusieve

werkplek? De doelstelling was om bij te dragen aan het veld van arbeidsparticipatie voor mensen met een arbeidsbeperking, om factoren te identificeren die bijdragen aan de inclusieve werkplek en om meer kennis te vergaren over wat er gebeurt wanneer mensen met een arbeidsbeperking aan het werk zijn.

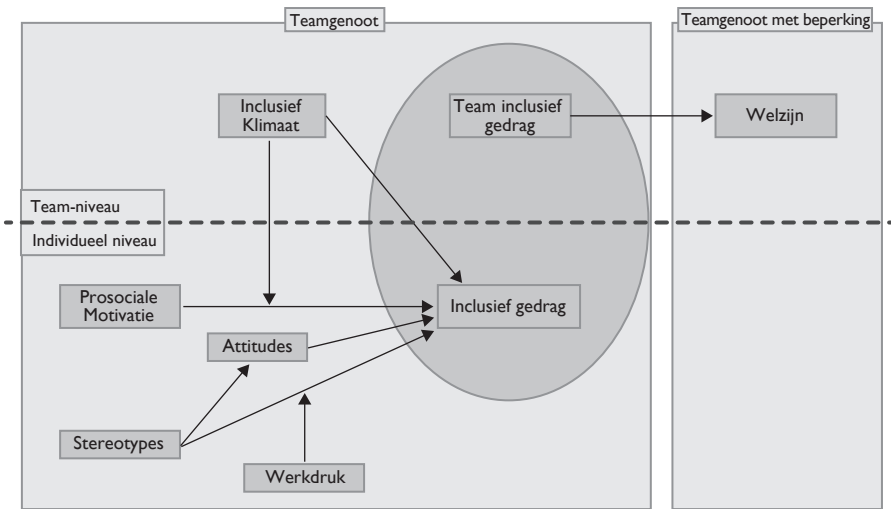
Uit de verschillende empirische studies zijn diverse bouwstenen van de inclusieve werkplek naar voren gekomen, zowel op individueel als op team-niveau. Uit de resultaten van de studies kan worden geconcludeerd dat factoren zoals prosociale motivatie, stereotypen, attitudes, werkdruk en vooral een inclusief klimaat belangrijke voorspellers zijn van inclusief gedrag. Figuur 3 geeft een schematisch overzicht van deze bouwstenen. Verder blijkt dat inclusief gedrag samenhangt met het welzijn van mensen met een arbeidsbeperking. Bovendien zijn er factoren op team-niveau (inclusief klimaat) die ertoe leiden dat teamleden meer inclusief gedrag vertonen ongeacht hun individuele kenmerken. Samen dragen deze bouwstenen bij tot een inclusieve werkplek en wellicht tot een omgeving waarin duurzame inzetbaarheid mogelijk is.

Alle variabelen die onderzocht zijn, lijken dus van belang te zijn om een inclusieve werkplek te realiseren.

Toch is het doel van dit onderzoek niet om een uitputtende lijst te geven van alle variabelen die van invloed kunnen zijn. Andere variabelen zoals individuele eigenschappen (bijv. prosociale persoonlijkheid, werktevredenheid), werkeigenschappen (bijv. autonomie, feedback, communicatie), of organisatie-eigenschappen (bijv. rechtvaardigheidsklimaat, leiderschap, cohesie) kunnen ook een rol spelen in het bereiken van een inclusieve werkplek. Hoe deze factoren interacteren in de voorspelling van werkplek-inclusiviteit is een interessante vraag voor vervolgonderzoek. Het samenspel tussen deze variabelen is mogelijk voor te stellen als een Jenga-toren, die de inclusieve werkplek representeert. Alle blokken staan voor de verschillende variabelen die mogelijk een invloed hebben op de inclusieve werkplek. De meest stevige toren krijg je door alle blokken stevig op elkaar te plaatsen. Hoe meer blokken missen, hoe wankeler de toren zal zijn. Dus hoe meer bouwstenen aanwezig zijn, hoe meer inclusie op de werkplek bereikt kan worden. Uit het huidige onderzoek blijken twee bouwstenen cruciaal aangezien het gedrag van de collega's zeer belangrijk is voor het verkrijgen van inclusie (acceptatie, hulp en behandeling collega's) en omdat het klimaat leidend is in het gedrag van het team. Daarom lijkt het aannemelijk dat wanneer – in het bijzonder – de bouwstenen inclusief gedrag en inclusief klimaat afwezig zijn, de toren altijd zal instorten.

5.1 Toekomstig onderzoek

In dit artikel hebben we enkele van de bouwstenen van de inclusieve werkplek kunnen identificeren. In toekomstig onderzoek kunnen andere bouwstenen naar voren worden gebracht, zoals individuele, werk- of organisatie-eigenschappen. Verder, aangezien de studies die hier beschreven zijn cross-sectioneel zijn, zou toekomstig onderzoek een longitudinale opzet kunnen gebruiken, liefst met een cross-lagged panel design om op die manier de oorzakelijke verbanden meer aannemelijk te maken. Toekomstig onderzoek kan zich ook richten op het bestuderen en opzetten van interventies om het gedrag van de betrokken actoren te veranderen. Hiervoor kan Intervention Mapping (Bartholomew Eldredge et al., 2016)



Figuur 3 Schematisch model van de in dit paper onderzochte bouwstenen van de inclusieve werkplek

worden gebruikt. Intervention Mapping is een theorie en een op empirie gebaseerd zes-stappenprotocol dat erop gericht is professionals te begeleiden in het veranderen van gedrag van bepaalde doelgroepen. Doelgroepen bevinden zich op alle mogelijke niveaus (individueel, interpersoonlijk, organisatie, gemeenschap en samenleving). Gebaseerd op theorie, empirisch bewijs en bevolkingsdata kunnen professionele interventies worden opgezet om gedrag te veranderen en de levenskwaliteit van de doelgroep te verbeteren (Bartholomew Eldredge et al., 2016; Kok, Schaalma, Ruiter, Van Empelen & Brug, 2004). Dus, alle aanbevelingen die gerelateerd zijn aan het veranderen van gedrag van mensen met een arbeidsbeperking, collega's, teams, leidinggevenden en zelfs de inclusieve organisaties waarin ze werken, kunnen worden bestudeerd door een systematische Intervention Mapping-aanpak.

5.2 Praktische implicaties

De praktische implicaties zijn vergelijkbaar voor de verschillende studies aangezien ze uitgevoerd zijn met hetzelfde doel voor ogen: de werkomstandigheden verbeteren om zo de inclusieve werkplek voor mensen met een arbeidsbeperking in inclusieve organisaties te stimuleren. De belangrijkste praktische implicatie is vanzelfsprekend om het inclusief gedrag op de werkplek te bevorderen. Het is zodoende belangrijk voor werkgevers om manieren te vinden om dergelijk gedrag aan te sturen. Op individueel niveau hebben we gevonden dat prosociaal gemotiveerde werknemers en werknemers die positieve stereotypen hebben over mensen met een arbeidsbeperking, eerder geneigd zijn om inclusief gedrag te vertonen. Het rekruteren van werknemers die deze eigenschappen bezitten, is een mogelijke optie. Het is echter realistischer om interventies en trainingen in te zetten die

gericht zijn op het onderwijzen, motiveren en veranderen van gedrag, stereotypen en attitudes van de zittende werknemers (Bartholomew Eldredge et al., 2016; Hunt & Hunt, 2004).

Op team-niveau blijkt inclusief klimaat zowel een directe als indirecte relatie te hebben met inclusief gedrag. Klimaat is opgebouwd uit het aggregaat van de percepties van een heel team, maar is ook veranderbaar door een teamleider. Het is daarom belangrijk voor inclusieve organisaties om transformationele leiders te hebben die de 'inclusieve boodschap' kunnen overbrengen. Leiders hebben immers een grote invloed als voorbeeld van de normen en waarden die samengaan met een inclusief klimaat (Ehrhart & Naumann, 2004; Grojean, Resick, Dickson & Smith, 2004). Wanneer deze leiders inclusief gedrag laten zien, kunnen ze hun werknemers inspireren om zich gelijkaardig uit te drukken en op deze manier nieuwe normen van gedrag te creëren. Bovendien, aangezien werkdruk naar voren gekomen is als een factor die het inclusief gedrag zou kunnen verhinderen, kunnen leiders die hiervan op de hoogte zijn dit in acht nemen in de verdeling van werk, om zo meer mogelijkheden te bieden voor het tonen van inclusief gedrag.

Ten slotte, organisaties die wensen inclusief te zijn, doen er goed aan om de cultuur van maatschappelijk verantwoord ondernemen op te nemen als deel van de identiteit. Dit kan worden gedaan door maatschappelijk verantwoord ondernemen als missie te ondersteunen en een HR-beleid te voeren dat dit in de praktijk brengt. Inclusie start immers als een top-down proces waarin eerst de hoogste echelons het voorbeeld moeten stellen, maar waarin ook teams en teamleiders gemachtigd moeten worden om op een inclusieve manier te werken.

5.3 Conclusie

Organisaties die de bouwstenen van de inclusieve werkplek willen toepassen voor mensen met een arbeidsbeperking, wordt aangeraden om factoren zoals een inclusief klimaat en inclusief gedrag te meten. Gecombineerd met het in kaart brengen van individuele eigenschappen zoals hierboven aangegeven, zullen organisaties middelen en richtlijnen hebben die gericht zijn op het verbeteren van de socialisatie en inclusie van mensen met een arbeidsbeperking op het werk.

Praktijkbox

Wat betekenen de resultaten voor de praktijk?

- De uitwerking van de Participatiewet mag niet stoppen bij het verschaffen van werk aan mensen met een arbeidsbeperking. De inclusieve werkplek is noodzakelijk om een groot verloop tegen te gaan en duurzame inzetbaarheid te faciliteren.
- Inclusief gedrag (hulpgedrag van collega's) is belangrijk voor het welzijn van mensen met een arbeidsbeperking en voor het creëren van een inclusieve werkplek. Daarom is het belangrijk om te meten of de ervaren werkdruk niet te hoog is, zodat werknemers in staat zijn om hulpgedrag te tonen.

- Het inclusief klimaat, de inclusieve sfeer op een afdeling, is bepalend en leidend in het gedrag van de collega's van mensen met een arbeidsbeperking, ongeacht hun individuele kenmerken. Het is daarom uitermate belangrijk om hier veel aandacht aan te besteden, bijvoorbeeld door een transformationele leider aan te stellen die het inclusieve voorbeeld toont.
- Inclusieve organisaties kunnen op drie niveaus een inclusieve werkplek bewerkstelligen, namelijk door educatieve informatie te verschaffen (individueel niveau), door een inclusieve norm in te stellen (team-niveau), en door de boodschap van maatschappelijk verantwoord ondernemen te verweven in de missie van de organisatie en deze uit te dragen naar de werknemers en buitenwereld (organisatie-niveau).

Noot

- 1 Vanaf 1 januari 2015 is de Participatiewet in werking getreden. Bijgevolg zal het label Wajong verdwijnen en evolueren naar een label dat het arbeidsvermogen vastlegt. Degenen die kunnen werken, zullen worden gesteund door de overheid (UWV) of door de gemeenten in hun zoektocht naar werk. Klaarblijkelijk zal de populatie die een grote afstand heeft tot de arbeidsmarkt niet veranderen en zullen de resultaten van dit onderzoek nog steeds gerelateerd zijn aan hun inclusie op de werkplek.

Literatuur

- Akrami, N., Ekehammar, B., Claesson, M., & Sonnander, K. (2006). Classical and modern prejudice: Attitudes toward people with intellectual disabilities. *Research in Developmental Disabilities, 27*(6), 605-617. <http://doi.org/10.1016/j.ridd.2005.07.003>
- Arthaud-Day, M.L., Rode, J.C., & Turnley, W.H. (2012). Direct and contextual effects of individual values on organizational citizenship behavior in teams. *Journal of Applied Psychology, 97*(4), 792-807. <http://doi.org/10.1037/a0027352>
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309-328. <http://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bartholomew Eldredge, L.K.B., Markham, C.M., Ruiter, R.A.C., Fernández, M.E., Kok, G., & Parcel, G.S. (2016). *Planning health promotion programs: an Intervention Mapping approach* (4th ed.). San Francisco: John Wiley & Sons.
- Baumeister, R.F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C., & Vohs, K.D. (2001). Bad is stronger than good. *Review of General Psychology, 5*(4), 323-370. <http://doi.org/10.1037//1089-2680.5.4.323>
- Bosch, L., Overmars-Marx, T., Ooms, D., & Zwinkels, W. (2009). *Wajongers en werkgevers: over omvang en omgang*. Gedownload van www.kennisplatformwerkeninkomen.nl.
- Bruyère, S.M., Erickson, W.A., & Ferrentino, J.T. (2002). Identity and disability in the workplace. *William and Mary Law Review, 44*(3), 1173-1196.
- CBS. (2015). *Sociale zekerheid*. Gedownload van www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/cijfers/default.htm

- Cohen, S., & Wills, T.A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310-357. <http://doi.org/10.1037/0033-2909.98.2.310>
- Colella, A.J., & Bruyère, S.M. (2011). Disability and employment: New directions for industrial and organizational psychology. In *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol 1: Building and Developing the Organization* (pp. 473-503). <http://doi.org/10.1037/12169-015>
- Danna, K., & Griffin, R. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384. <http://doi.org/10.1177/014920639902500305>
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The Job Demands-Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512. <http://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Ehrhart, M.G., & Naumann, S.E. (2004). Organizational citizenship behavior in work groups: A group norms approach. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 960-974. <http://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.960>
- European Commission. (2014). *EU occupational safety and health (OSH) strategic framework 2014-2020*. Brussels. Gedownload van <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52014DC0332>
- Fishbein, M., & Ajzen, I. (2010). *Predicting and changing behavior: The reasoned action approach*. New York, NY: Taylor & Francis.
- Fiske, S.T., Cuddy, A.J.C., Glick, P., & Xu, J. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: Competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82(6), 878-902. <http://doi.org/10.1037/0022-3514.82.6.878>
- Grant, A.M., & Sumanth, J.J. (2009). Mission possible? The performance of prosocially motivated employees depends on manager trustworthiness. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 927-944. <http://doi.org/10.1037/a0014391>
- Grojean, M.W., Resick, C.J., Dickson, M.W., & Smith, D.B. (2004). Leaders, values, and organizational climate: Examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics*, 55(3), 223-241. <http://doi.org/10.1007/s10551-004-1275-5>
- Hunt, C.S., & Hunt, B. (2004). Changing attitudes toward people with disabilities: Experimenting with an educational intervention. *Journal of Management Issues*, 16(2), 266-280.
- Jahoda, M. (1981). Work, employment, and unemployment: Values, theories, and approaches in social research. *American Psychologist*, 36(2), 184-191. <http://doi.org/10.1037/0003-066X.36.2.184>
- Johnson, R.W., Mermin, G.B.T., & Resseger, M. (2007). *Employment at older ages and the changing nature of work: The AARP Public Policy Institute*. Gedownload van www.urban.org/research/publication/employment-older-ages-and-changing-nature-work
- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E., & Patton, G.K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407. <http://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>
- Kaye, H.S., Jans, L.H., & Jones, E.C. (2011). Why don't employers hire and retain workers with disabilities? *Journal of Occupational Rehabilitation*, 21(4), 526-536. <http://doi.org/10.1007/s10926-011-9302-8>
- Kok, G., Schaalma, H., Ruiter, R.A.C., Van Empelen, P., & Brug, J. (2004). Intervention Mapping: A protocol for applying health psychology theory to prevention programmes. *Journal of Health Psychology*, 9(1), 85-98. <http://doi.org/10.1177/1359105304038379>

- Lammerts, R., & Stavenuiter, M. (2010). *Wajongers op de werkvloer: Inpassing en acceptatie van jonggehandicapten in bedrijven*. Gedownload van www.kcco.nl/doc/kennisbank/Wajongers_op_de_werkvloer.pdf
- LeBreton, J.M., & Senter, J.L. (2007). Answers to 20 questions about interrater reliability and interrater agreement. *Organizational Research Methods*, 11(4), 815-852. <http://doi.org/10.1177/1094428106296642>
- Leyens, J.-P., Yzerbyt, V., & Schadron, G. (1994). *Stereotypes and social cognition*. London: Sage Publications.
- Lopes, H. (2011). Why do people work? Individual wants versus common goods. *Journal of Economic Issues*, 45(1), 57-74. <http://doi.org/10.2753/JE10021-3624450104>
- Mackelprang, R.W., & Salsgiver, R.O. (1996). People with disabilities and social work: Historical and contemporary issues. *Social Work*, 41(1), 7-14.
- Morgeson, F.P., Reider, M.H., & Campion, M.A. (2005). Selecting individuals in team settings: The importance of social skills, personality characteristics, and teamwork knowledge. *Personnel Psychology*, 58(3), 583-611. <http://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.655.x>
- Nelissen, P.T.J.H. (2017). *The building blocks of workplace inclusion*. Maastricht. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.26481/dis.20170512pn>
- Nelissen, P.T.J.H., Hülshager, U.R., Van Ruitenbeek, G.M.C., & Zijlstra, F.R.H. (2016). How and when stereotypes relate to inclusive behavior toward people with disabilities. *International Journal of Human Resource Management*, 27(14), 1610-1625. <http://doi.org/10.1080/09585192.2015.1072105>
- Nelissen, P.T.J.H., Hülshager, U.R., Van Ruitenbeek, G.M.C., & Zijlstra, F.R.H. (2017). Lending a helping hand at work: A multilevel investigation of prosocial motivation, inclusive climate and inclusive behavior. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 27(3), 467-476. <http://doi.org/10.1007/s10926-016-9680-z>
- Nijhuis, F.J.N., Mulders, H.P.G., & Zijlstra, F.R.H. (2011). Inclusief herontwerp van werkprocessen. *Aan de Slag*, 20-23. Gedownload van www.uwv.nl/overuwv/images/aan_de_slag.pdf
- Oswald, A.J. (1997). Happiness and economic performance. *The Economic Journal*, 107(445), 1815-1831.
- Paling, F. (2013). De uitvoering van het Participatiebeleid. In *Congres Inclusieve Arbeidsmarkt*. Amersfoort.
- Peck, B., & Kirkbride, L. (2001). Why businesses don't employ people with disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 16, 71-75.
- Penner, L.A., Midili, A.R., & Kegelmeyer, J. (1997). Beyond job attitudes: A personality and social psychology perspective on the causes of organizational citizenship behavior. *Human Performance*, 10(2), 111-131. http://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_4
- Podsakoff, N.P., Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Maynes, T.D., & Spoelma, T.M. (2014). Consequences of unit-level organizational citizenship behaviors: A review and recommendations for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(SUPPL.1), 87-119. <http://doi.org/10.1002/job.1911>
- Rijksoverheid. (2015). Jetta Klijnsma, Staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Gedownload van www.rijksoverheid.nl/regering/bewindspersonen/jetta-klijnsma
- Rioux, S.M., & Penner, L.A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: A motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1306-1314. <http://doi.org/10.1037//0021-9010.86.6.1306>
- Schneider, J. (2008). Supported-employment practice in the UK: Evidence about an emerging occupational group. *Disability and Rehabilitation*, 30(23), 1819-1828. <http://doi.org/10.1080/09638280701661257>

- Schur, L. (2003). Barriers or opportunities? The causes of contingent and part-time work among people with disabilities. *Industrial Relations*, 42(4), 589-622. <http://doi.org/10.1111/1468-232X.00308>
- Schur, L., Kruse, D., & Blanck, P. (2005). Corporate culture and the employment of persons with disabilities. *Behavioral Sciences & the Law*, 23(1), 3-20. <http://doi.org/10.1002/bsl.624>
- Scior, K. (2011). Public awareness, attitudes and beliefs regarding intellectual disability: A systematic review. *Research in Developmental Disabilities*, 32(6), 2164-2182. <http://doi.org/10.1016/j.ridd.2011.07.005>
- Selenko, E., & Batinic, B. (2013). Job insecurity and the benefits of work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(6), 725-736. <http://doi.org/10.1080/1359432X.2012.703376>
- Smith, N.K., Larsen, J.T., Chartrand, T.L., Cacioppo, J.T., Katafiasz, H.A., & Moran, K.E. (2006). Being bad isn't always good: Affective context moderates the attention bias toward negative information. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90(2), 210-220. <http://doi.org/10.1037/0022-3514.90.2.210>
- Snyder, M. (1993). Basic research and practical problems: The promise of a 'functional' personality and social psychology. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 19(3), 251-264. <http://doi.org/10.1177/0146167293193001>
- Taris, T.W., & Schreurs, P.J.G. (2009). Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. *Work & Stress*, 23(2), 120-136. <http://doi.org/10.1080/02678370903072555>
- Thornicroft, G., & Patel, V. (2014). Including mental health among the new sustainable development goals. *The British Medical Journal*, 349, 1-2. <http://doi.org/10.1136/bmj.g5189>
- United Nations. (2013). *World Population Ageing 2013*. New York, NY: United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division. <http://doi.org/ST/ESA/SER.A/348>
- UWV. (2013). *Kerngegevens Wajong, feiten en cijfers*. Gedownload van www.uwv.nl/zakelijk/Images/kerngegevens-wajong.pdf
- UWV. (2015). *UWV Kennisverslag*. Gedownload van www.uwv.nl/overuwv/kennis-cijfers-en-onderzoek/kennis-onderzoeken/uwv-kennisverslag-2015-1.aspx
- Van der Klink, J.J.L., Bültmann, U., Burdorf, A., Schaufeli, W.B., Zijlstra, F.R. H., Abma, F.I., ... Van der Wilt, G.J. (2016). Sustainable employability – definition, conceptualization, and implications: A perspective based on the capability approach. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 42(1), 71-79. <http://doi.org/10.5271/sjweh.3531>
- Van der Pijl, N., Waasdorp, G.-J., & Oonk, V. (2014). *War for Wajong*. Rotterdam. Gedownload van [www.intelligence-group.nl/media/files/Downloads/War for Wajong_def.pdf](http://www.intelligence-group.nl/media/files/Downloads/War%20for%20Wajong_def.pdf)
- Van Duin, C., & Garssen, J. (2010). Bevolkingsprognose 2010-2060: sterke vergrijzing, langere levensduur. *Publicatie CBS*.
- Van Holland, B.J., De Boer, M.R., Brouwer, S., Soer, R., & Reneman, M.F. (2012). Sustained employability of workers in a production environment: design of a stepped wedge trial to evaluate effectiveness and cost-benefit of the POSE program. *BMC Public Health*, 12(1), 1003. <http://doi.org/10.1186/1471-2458-12-1003>
- Watson, D., Clark, L.A., & Tellegen, A. (1988). Development and validation of brief measures of positive and negative affect: The PANAS scales. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(6), 1063-1070. <http://doi.org/10.1037/0022-3514.54.6.1063>
- Wehman, P. (2003). Workplace inclusion: Persons with disabilities and coworkers working together. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 18, 131-141.

- Williams, L., & Anderson, S. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17, 601-617. <http://doi.org/10.1177/014920639101700305>
- Zijlstra, F.R.H. (2009). Taken voor laag-gekwalficeerden: op weg naar een parallelle arbeidsmarkt? In UWV (Red.), *Innovatieve voorstellen voor sociaal-medische beoordeling van arbeidsvermogen* (p. 177-191). UWV.
- Zijlstra, F.R.H., Mulders, H.P.G., & Nijhuis, F.J. (2012). Inclusieve organisaties: Op weg naar duurzame arbeidsparticipatie. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 28, 21-29.

The building blocks of workplace inclusion

P. Nelissen, Gedrag & Organisatie, volume 31, December 2018, nr. 4, pp. 371-389

Within the framework of the Dutch Participation Act, a social plan has been agreed upon to create 125,000 jobs for people with disabilities by 2026. Many organizations succeed in creating jobs for people with disabilities, however, retaining these employees appears to be difficult. As there is little knowledge on the factors that matter to retain people with disabilities in their jobs, this article discusses three studies focusing on uncovering the building blocks that increase workplace inclusion. These studies show that individual characteristics, such as inclusive behavior and prosocial motivation, as well as team facets, such as an inclusive climate, increase the success of workplace inclusion. These findings may assist organizations to create workplace inclusion, and provide directions on how to increase the inclusion of people with disabilities.

Key words: inclusive organization, inclusive behavior, inclusive climate, people with disabilities