

*Fix the
system, not
the person
– werk moet
zich ook
aanpassen*



Kim Molenaar is antropoloog, PhD-kandidaat aan het African Studies Centre in Leiden en onderzoeker bij het lectoraat Sociale Innovatie aan Hogeschool Windesheim.

'Slimmer werken'? Kansen bieden! Leren van mensen met minder kansen op de arbeidsmarkt.

19

Kim Molenaar

Velen kennen sociale innovatie als 'slimmer werken', een term die in 2005 werd geïntroduceerd toen men zich realiseerde dat vergrijzing en globalisering noopten tot betere talentbenutting en het verhogen van de arbeidsproductiviteit. Ook nu - anno 2025 - hebben we iedereen nodig om in te spelen op maatschappelijke ontwikkelingen. Hiervoor zijn werkomgevingen nodig die toegankelijk en - eenmaal binnen - goed voor medewerkers zijn. Dit artikel zet lessen centraal op basis van een casus uit een onderzoek naar jonge werknemers met een psychische kwetsbaarheid. Zij blijken 'kanaries in de kolenmijn' die vaker last hebben van een ontoegankelijke werkomgeving. Door beter naar hen te luisteren en van hen te leren, kunnen organisaties hun werkomgeving optimaliseren.

De Nederlandse arbeidsmarkt is medio 2025 nog steeds krap. Het ziet er, vooral gezien huidige demografische ontwikkelingen, niet naar uit dat er snel en ruime

arbeidsmarkt aankomt. In de Arbeidsmarktprognose van het UWV tot 2027 is bijvoorbeeld te lezen dat werkgevers gezien de aanhoudende krapte steeds

vaker zullen moeten inzetten op het anders werven, op behoud van personeel en de andere organisatie van werk. Met andere woorden: voor organisaties wordt het, gezien de aanhoudende krappe arbeidsmarkt waarin zij moeten opereren, steeds harder nodig om een inclusievere organisatie te worden. Niet verrassend, gezien de achterblijvende deelname op diezelfde arbeidsmarkt van onder andere de groep die we ‘mensen met een arbeidsbeperking’ zijn gaan noemen (zie o.a. Berendsen e.a., 2024). Ik gebruik liever de term ‘mensen met minder kansen op de arbeidsmarkt’ en zal dat ook in dit artikel doen. De reden dat ik deze omschrijving beter passend vind, is omdat ik denk dat als we het systeem aanpassen, er veel minder ‘arbeidsbeperkten’ zijn. Fix the system, not the person. Zo kijken naar het probleem van arbeidstekorten, geeft ons bovendien veel meer mogelijkheden er iets aan te doen.

Krapte, inclusie en ervaringsdeskundigheid

‘Om inclusie daadwerkelijk vorm te geven, moeten we anders gaan kijken, denken en vooral doen’ (Fitzpatrick e.a., 2023: 5). De inzet van ervaringsdeskundigen in organisaties om inclusieve werkomgevingen te creëren, werkomgevingen dus die voor zoveel mogelijk verschillende mensen goed en goed toegankelijk zijn, wordt steeds vaker gezien als een passende manier om daaruit te komen. Ervaringsdeskundigheid verwijst in dezen naar de kennis en kunde die iemand heeft opgedaan door reflecties op de eigen ervaring (Keuzenkamp, 2022) met bijvoorbeeld uitsluiting, een fysieke of functiebeperking, armoede, psychische

“Ervaringsdeskundigen maken organisaties inclusiever én effectiever

kwetsbaarheid of discriminatie. Dergelijke ervaringen zetten ervaringsdeskundigen in om anderen te ondersteunen of een organisatie te verbeteren.

Ervaringsdeskundigen kunnen inclusie op verschillende manieren versterken. Zo kunnen ze het bewustzijn in een organisatie vergroten. Over uitsluitingsmechanismen of suboptimale werkomstandigheden bijvoorbeeld. Ook brengen ze in hun diversiteit andere aandachtspunten voor het voetlicht. Als dat bewustzijn vergroot is, kunnen ze helpen bij het formuleren van inclusievere manieren van zaken als werven, inwerken en begeleiden en kunnen ze fungeren als brug tussen mensen die een kenmerk met hen delen en de organisatie waar ze voor werken. Samen met andere ‘bruggen’ levert dat dus een aanzienlijk grotere talentenvijver op!

Het vormen van een inclusieve arbeidsmarkt gaat echter over meer dan alleen het oplossen van arbeidstekorten en de economische waarde van werk. Het heeft ook maatschappelijke, psychologische en gezondheidseffecten (Onstenk e.a., 2022) en kan daarmee de samenleving als geheel inclusiever, sterker en veerkrachtiger maken en de druk op bijvoorbeeld uitkeringsinstanties en (geestelijk-

ke) gezondheidsorganisaties verlichten. Het is dus belangrijk om stil te staan bij de uitsluitingsmechanismen die het voor mensen met minder kansen op de arbeidsmarkt moeilijk maken om mee te doen als het (waardig en waardevol) werk betreft.

Echter, ook in minder geformaliseerde vorm kan ervaringsdeskundigheid organisaties helpen. En, niet minder belangrijk, die groep mensen met minder kansen op de arbeidsmarkt. Minder kansen, omdat ze niet kunnen of willen voldoen aan de (overigens vervagende) voltijdscnorm op vaste tijden, door hoe hun leven buiten het werk er op een bepaald moment uitziet (denk aan (mantel)zorgers bijvoorbeeld), gezondheidsredenen, of anderszins. Minder kansen, omdat ze een ondersteuningsbehoefte hebben, herstellende zijn, ze moeten opboksen tegen vooroordelen, of niet genoeg ambitie lijken te hebben.

In dit artikel deel ik een casus over een jonge vrouw die in de Wajong belandde, maar zich terug knokte naar de arbeidsmarkt. De casus selecteerde ik om zijn rijkheid. De lessen die eruit te trekken zijn, komen ook terug in andere onderzoeken. Van mijzelf, mijn directe collega's bij het lectoraat Sociale Innovatie en anderen die onderzoek doen naar wat allerlei mensen met minder kansen op de arbeidsmarkt en hun begeleiders en werkgevers nodig hebben om het wel te laten werken. Mijn doel is om te inspireren door 'de inclusieve arbeidsmarkt' concreet te maken en mensen met minder kansen op de arbeidsmarkt als het ware een plekje aan tafel te geven, naast

de mensen die in de positie zijn die inclusieve arbeidsmarkt vorm te geven.

Het zijn net mensen...

Klinisch ontwikkelingspsycholoog Theo Bakker promoveerde in 2022 op zijn onderzoek naar studiesucces van studenten met autisme op de universiteit (Bakker, 2022). Er zat niet veel verschil in studiesucces. Studenten met autisme haalden gemiddeld dezelfde cijfers, vielen even vaak uit en haalden net zo vaak een diploma. Wel verloopt hun weg naar de universiteit vaak anders, ze lopen gemiddeld vaker vertraging op de middelbare school op. Ook tijdens de studie zijn er verschillen, zo gaan studenten met autisme bijvoorbeeld vaker niet naar een tentamen waarvoor hij, zij of hen de studiestof niet goed genoeg denkt te beheersen dan een student zonder autisme. Op de vraag wat scholen kunnen doen om studenten met autisme te helpen, zegt hij dat begeleiding ontzettend belangrijk en stressverminderend is. Studenten met autisme hebben bij elke stap van hun studie hulp nodig. Bij hun planning, bijvoorbeeld. Bakker stelt: 'Wat goed is voor het succes van studenten met autisme is goed voor gewone studenten' (Veldhuis, 2022). Hij vervolgt: 'Studenten met autisme zijn de kanaries in de kolenmijn. Zij merken vaak als eerste inconsequenties in het onderwijs op. Dat helpt andere studenten ook. Beide groepen profiteren van duidelijkere instructies en betere begeleiding' (ibid.).

Uit de bevinding dat alle studenten profiteren van duidelijkere instructies en betere begeleiding put ik hoop en ik zie er kansen: het zijn net mensen. Een zin die

ik wel vaker gebruik en die ik leen van antropoloog Joris Luyendijk. Het omvat wat mij betreft de verhalen, de gezichten, de strubbelingen, de successen, het goed willen doen, erbij willen horen. Van werknemers. Van werkgevers. Allemaal hebben we een gebruiksaanwijzing. Door elkaars gebruiksaanwijzing te kennen, is het mogelijk om erachter te komen wat iemand heel praktisch nodig heeft om goed werk te leveren. Het aanleren of verbeteren van een bepaalde vaardigheid bijvoorbeeld, ruimte om werktijden of -dagen soms aan te passen, of een werkomgeving met minder prikkels.

Kansen en vertrouwen

In onze onderzoeken naar jonge werknemers met een psychische kwetsbaarheid (van der Weide e.a., 2019; Molenaar e.a., 2024), wordt het krijgen van vertrouwen en daarmee gepaarde kansen veel genoemd als reden dat het dit keer wel lukte om te werken. Veelal zat achter die behoefte onzekerheid en weinig vertrouwen in het eigen kunnen. Vragen als: Kan ik het wel? Houd ik het vol? Kan ik het combineren met...? Werden veelvuldig geuit. Door de kans te krijgen het maar gewoon te gaan doen, ervoeren zij wat er wel en niet lukte en leerden zo dus ook hun belastbaarheid en eigen gebruiksaanwijzing beter kennen.

Het betrof hier echter nooit een sprong in het diepe. Juist bij meer onzekere werknemers, is een goede ondersteuning belangrijk. Daar hoeft niet een uitgebreid programma voor te worden opgezet. Wat nodig is, is een persoon waar de werknemer in kwestie naartoe kan bij vragen en waar iemand dan ook

daadwerkelijk geholpen kan worden om verder te gaan. En als we het hebben over een organisatiecultuur, dan helpt het als het vertrouwen in een werknemer niet afneemt als die om hulp vraagt, of wanneer de werknemer toch iets moet wijzigen in werktijden, zodat die ook aan de andere zaken waaraan hij, zij of hen zich (vrijwillig of niet) gecommitteerd heeft kan voldoen. Uiteraard zonder uit het oog te verliezen dat ook het werk bij de werkgever gedaan moet worden. Het vertrouwen zit hem juist in het stuk dat, binnen de kaders van deadlines en samenwerkingsafspraken, vrij bewogen kan worden. Er zijn meer wegen die naar Rome leiden, het is prettig als werknemers zoveel mogelijk de route kunnen nemen die hen goed past.

Veel mensen, dus ook jongeren die op een bepaald moment psychisch kwetsbaarder zijn en andere arbeidskansarmen, zoeken een werkplek waar ze kunnen zijn wie ze zijn. Waar ze iets mogen proberen, fouten mogen maken en daarvan kunnen leren. En ook waar ruimte is om hun werk zoveel mogelijk zo in te delen, dat het wel kan. Iedereen kent wel eens onzekerheden, komt waarschijnlijk eens op een punt in het leven waarop ze aan iemand zorg moeten verlenen of zelf zorg nodig hebben of dat er andere privé-zaken zijn die aandacht vragen.

Daarbuiten hebben begeleiders van mensen met minder kansen op de arbeidsmarkt niet alleen behoefte aan en baat bij vertrouwen en de kans om het op hun manier te doen, zo blijkt uit interviews met begeleiders en leidinggevenden die meewerkten aan verschillende onderzoeken.

Krapte vraagt om vertrouwen, ruimte en begeleiding op maat

ken waarin ook hun rol bekeken wordt, maar is er daarnaast een sterke behoefte aan handvatten die hen helpen de begeleiding vorm te geven. Want hoezeer iemand ook een vakmens is, niet iedereen is een geboren begeleider.

Naar de werkvloer

Een treffend voorbeeld dat illustreert dat een ondersteunende werkomgeving, waar er vertrouwen in en aandacht voor medewerkers is, zowel een organisatie als medewerker beter kan laten worden, is het verhaal van Lindsay. Ik volg haar nu zo'n drie jaar en ze heeft een enorme groei doorgemaakt: waar ze, toen ik haar net leerde kennen, volledig afgekeurd was en werkte aan mentaal herstel, is ze inmiddels projectleider bij een sociale organisatie. Stap voor stap heeft ze daar naartoe gewerkt. Eerst hielpen vrienden en buurtzorg haar bij het weer in beweging en in contact komen. Ze kreeg een bijbaan waar collega's werkten die begrip hadden voor haar situatie en waar ze zich al kon ontwikkelen als ervaringsdeskundige. Ze mocht zich als student-assistent bezighouden met het verbeteren van studentenwelzijn. Ze kreeg weer zin om iets bij te dragen aan de samenleving, om zichzelf nuttig te maken en maakte de stap naar buiten. Buiten de veilige muren van de door haar zo bekende en

daarmee veilige school doet ze haar afstudeerstage. Aangemoedigd door een andere ervaringsdeskundige, Tim.

Tijdens die stage kan ze wederom haar ervaringsdeskundigheid inzetten. Haar opdracht? Vanuit het team Talent- en Scoutingsmanagement diversiteit binnen de organisatie vergroten. Tim kende mensen binnen de betreffende organisatie en moedigde één van hen aan om eens te bellen met Lindsay. Terwijl ze haar afstudeerstage deed, ben ik op bezoek gegaan en heb ik met haar en haar stagebegeleider Nikki gesproken, om erachter te komen waarom het wel werkt. Het interview brachten we uit in een glossy over jonge professionals met een psychische kwetsbaarheid,¹ hier deel ik een gedeelte. Lindsay: 'Ik dacht ja dat durf ik niet. Ik denk niet dat ik dat kan. Maar omdat zij [Nikki] belde, dacht ik ook van oh... (...) dit is eigenlijk wel een kans, die kan ik eigenlijk niet laten lopen.' Ze startte en snel naar haar aantreden boekte ze haar eerste succes op inclusiegebied. Naar aanleiding van haar verhaal, is het voor stagiairs nu mogelijk te kiezen tussen een stagevergoeding en een reiskostenvergoeding. De laatste kort een uitkering -Lindsay had op dat moment een Wajong-uitkering- namelijk niet, de eerste wel. Het was binnen twee weken geregeld. 'Dat het zo snel geregeld zou zijn, had ik niet verwacht eigenlijk. Dat voelt echt als wauw, zo meedenkend. Oké zo kan het ook. Het was voor mij een fijne start.'

Nikki vertelt dat het een zoektocht is hoe ze Lindsay zo goed mogelijk kan ondersteunen en begeleiden. 'Bij de start van

elke week is er een check-in, voor alle leden van het team. (...) Op een gegeven moment hadden we wel een tijdje dat Lindsay laag in energie zat. Vaak was er wel een omstandigheid, maar toen het twee of drie keer achter elkaar zo was, hebben we een wat langer gesprek gehad dan het standaard wekelijkse gesprekje. Ik denk dat het wel heel goed is dat we dat doen. Wij hebben ook wel eens onze persoonlijke struggles die je dan toch meeneemt naar je werk en dan is het fijn als daar dan aan het begin van de week even ruimte voor is. (...) Daarnaast neem ik elke week uitgebreid de tijd om op de inhoud te begeleiden. Niet omdat ik denk dat het nodig is, want Lindsay doet het heel goed, maar vooral omdat ik denk dat het helpt bij je zelfvertrouwen.' Lindsay knikt.

Ik vraag hoe ze hun samenwerking zien. Lindsay: 'Voor mij is onze samenwerking echt een verademing. Voornamelijk door veiligheid en vertrouwen. Dat is mijn basis, wat ik in eerste instantie nodig heb. En ja, verder duidelijkheid, maar dat kan ik gewoon vragen.' Nikki is eveneens blij met de samenwerking en ziet haar ervaring als groot pluspunt. 'Ik vind Lindsay echt inhoudelijk heel sterk. Dus dat is gewoon heel fijn. (...) Hier is ze echt onderdeel van het team, zo behandelen wij stagiairs sowieso altijd. Niemand haalt hier koffie of zo.'

Dat die samenwerking goed verloopt, komt ook doordat Nikki ruimte en steun krijgt van haar leidinggevende om de begeleiding op haar manier te doen. Ze geeft een concreet voorbeeld: 'Lindsay vroeg laatst: wie mag er iets van mij ver-

Inclusie begint bij luisteren: zij weten wat wél werkt

wachten? Dat vond ik een mooie vraag. Ben alleen ik dat, of is dat ook mijn baas, want ik heb hier geen leidinggevende functie. Dus dat heb ik met mijn baas besproken en die zei jij bent haar begeleider, en jij bent portefeuillehouder dus jij mag iets van haar verwachten. Dat is wat ik bedoel met ruimte. Want met het type onderzoek dat Lindsay voor ons doet, is er niet per se een duidelijke uitkomst. Als mijn baas dan zegt dat er in november een oplossing moet liggen, ja dan zou dat Lindsay benauwen denk ik. Nu ik haar zo beetje ken nu. Maar dat gebeurt dus gelukkig niet. Er is ruimte om dit type onderzoek te doen, maar ook voor Lindsay als mens.' En voor Nikki om de begeleiding en de graadmeters voor succes vast te stellen.

Lessen uit de praktijk

Het verhaal van in dit geval Lindsay en Nikki kunnen dienen als inspiratie voor anderen die nu misschien nog twijfelen of ze arbeidskansarmen een kans willen geven, of niet goed weten hoe ze de begeleiding vorm moeten geven. Het maakt concreet wat vaak abstract blijft: Wat houdt die 'inclusieve arbeidsmarkt' in? Wat betekent 'ruimte geven,' 'ondersteunen' en 'serieus nemen' nou eigenlijk in de praktijk, in een context waar ook 'gewoon gewerkt moet worden'? Zoals

een werkgever enkele tijd geleden met me deelde toen we praatten over de begeleiding van mensen met minder kans op de arbeidsmarkt. Echter, dat wil ik nogmaals benadrukken, het zijn lessen die niet alleen in dit geval voorkomen, maar die we steeds terug zien komen in onze onderzoeken en die ook door andere onderzoekers herkend worden. Bijvoorbeeld in onderzoeken naar eigen regie (bijvoorbeeld Roelse e.a., 2020) en het creëren van duurzame arbeidsplekken (bijvoorbeeld Cilicaus 2024).

Concluderend: door vertrouwen en waardering uit te spreken en uit te dragen, te zorgen voor een vast aanspreekpunt die durft door te vragen of een zet in de goede richting te geven als dat nodig is en open te staan te leren van een perspectief die wellicht anders -misschien zelfs ongemakkelijk- is dan tot dan toe gangbaar was in de organisatie, kan een organisatie successen boeken en tegelijkertijd iemand die kansarm was, kansrijker maken. Win-win!

Noten

1 Houd ze in het Vizio! Jongeren en werkgevers: er kan meer dan je denkt! | Windesheim <https://www.windesheim.nl/onderzoekspublicaties/houd-ze-in-het-vizio!-jongeren-en-werkgevers-er-kan-meer-dan-je>

Literatuur

Bakker, T.C. (2022). *Study Progression and Success of Autistic Students in Higher Education: A Longitudinal. Propensity Score-Weighted Population Study* VU Amsterdam, PhD Thesis.

Berendsen, E., L. Dumhs, F. Schreuder, M. van Vilsteren & M. de Vries. *Arbeidsparticipatie van mensen met een arbeidsbeperking: De ontwikkeling in 2023*. UWV

Kennisverslag 2024-11 Amsterdam, UWV Strategie, beleid en kenniscentrum.

CBS (2025) 'Arbeidsparticipatie naar leeftijd en geslacht' geraadpleegd op 25 juni 2025: <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-arbeidsmarkt/werkenden/arbeidsparticipatie-naar-leeftijd-en-geslacht>

Ciliacus, R., Bağci, M., Schuring, M., & A. Burdorf (2024). *Duurzaam aan het werk met een extra ondersteuningsbehoefte in het Erasmus MC Rotterdam*: Erasmus University.

Fitzpatrick, H., M. Franken, M. van Houten & H. Mateman (2023). *Waardevol werken voor iedereen: Alles wat je altijd al wilde weten over waardevol werken* Utrecht: Movisie.

Keuzenkamp, S. (2022). 'Geef ervaringskennis en -deskundigen een serieuze positie: Veel woorden, veel te weinig daden'. *Tijdschrift voor sociale vraagstukken* (2022)2: pp. 20 - 23.

Molenaar, K., J.G. van der Weide & P. van Kampen (2024). *Houd ze in het vizier! Werken aan een regionale aanpak die jongeren met een psychische kwetsbaarheid gaat helpen om hun weg naar de arbeidsmarkt te vinden*. Zwolle: Lectoraat Sociale Innovatie Windesheim.

Onstenk, A., M. van Houten, & M. Franken (2022). *Waardevol werken. De stand van zaken* Utrecht: Movisie.

Pot, F. (2012). 'Sociale innovatie: historie en Toekomstperspectief'. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* (28)1: pp. 6 - 21.

Veldhuis, P. 'Studenten met autisme zijn de kanaries in de kolenmijn'. NRC Handelsblad, 8 juni 2022: <https://www.nrc.nl/nieuws/2022/06/08/studenten-met-autisme-zijn-de-kanaries-in-de-kolenmijn-a4132802>

Van der Weide, J. G., Grooten, G., Prins, A., & Trooster, B. (2019). *Laat ze niet los! Een verkenning naar wat nodig is voor een duurzame overstap naar de arbeidsmarkt voor jonge professionals met psychische of psychiatrische klachten*. Zwolle: Lectoraat Sociale Innovatie Windesheim.

De Winter-Koçak, S., Yassine, D., & Stobbe, E. (2023). *De arbeidsmarktpositie van werkenden met een migratieachtergrond: wat is er tot nu toe bekend?* Kennisplatform Inclusief Samenleven.