

## **Open Hiring: zijn wie je bent**

Eindrapportage effectonderzoek Open Hiring

Rivany Bishesar, Hans Bosselaar en Morena Oostburg (Vrije Universiteit)  
in opdracht van Start Foundation  
Oktober 2020

**Start  
Foundation®**





## Samenvatting en conclusies

Start Foundation maakt zich terecht zorgen over de (arbeids)participatie van groepen mensen in onze samenleving. Zowel bij de aantrekkende economie in 2019 als bij de krimpende economie in 2020 zijn er velen die stelselmatig de kans niet krijgen of niet pakken om via werk (meer) betekenis aan het leven te geven. Aan de vraag- en de aanbodkant van de arbeidsmarkt bestaan er overwegingen en mechanismen waardoor mogelijke arbeidsrelaties niet tot stand komen. Open Hiring veronderstelt dat het sollicitatieproces (mede) de oorzaak is van uitblijvende arbeidsparticipatie. Door het sollicitatieproces over te slaan zouden de onderliggende overwegingen en mechanismen worden vermeden.

Via Open Hiring wordt er bewust voor gekozen om iedereen een kans te bieden om toe te treden tot de arbeidsmarkt, zonder dat werkgevers zich via een sollicitatieprocedure een beeld vormen van de inpasbaarheid van de kandidaat. Mensen krijgen onvoorwaardelijk de gelegenheid om van betekenis te zijn voor zichzelf, de organisatie en voor de mensen in de organisatie. Werkgevers die dit doen kiezen er dus voor om af te wijken van de 'meritocratische' gewoonte om potentiële collega's op voorhand te spiegelen aan het beeld van de ideale werknemer. Hun uitgangspunt is dat voor het beschikbare werk in principe voor iedereen een plaats is in de organisatie.

Het is een andere route dan die bijvoorbeeld de WRR in haar rapport 'Het betere werk' (2020) kiest, door werkgevers op te roepen zich meer in te leven in de positie van hun werknemers en hun lot te verbeteren. Open Hiring is een radicale keuze, ervan uitgaand dat iedereen *op zijn eigen manier* betekenis geeft aan zijn eigen leven, *onder meer* via werk. In abstracte termen stuurt de WRR aan op meer sympathie op of van de arbeidsmarkt voor de mensen die niet volledig kunnen of willen voldoen aan het meritocratische mensbeeld. Open Hiring bedrijven lijken te kiezen voor een *empathische benadering* van hun werknemers. 'Door met mensen samen te zijn, aandacht aan hen te besteden en van hen te leren zonder [zichzelf] te dwingen te zijn zoals zij' zoals socioloog Sennett (2016) dit in één van zijn boeken verwoordt. Een dergelijke benadering van medewerkers is in theorie en praktijk de 'bottom line' van Open Hiring en maakt het tot een bijzondere en vernieuwende manier om naar (het aannemen van) medewerkers te kijken.

In de Verenigde Staten zijn met Open Hiring opvallende resultaten geboekt. Dit heeft Start Foundation geïnspireerd om met een aantal ondernemingen in Nederland te experimenteren met Open Hiring. Start Foundation wil hierbij onder meer ontdekken wat de impact van Open Hiring is op het leven van mensen die langs deze weg een baan verkrijgen en op de collega's die al binnen de betreffende bedrijven werkzaam zijn. Voor de beantwoording van deze vraag heeft Start Foundation de Vrije Universiteit gevraagd een effectonderzoek uit te voeren.

### **Narratief onderzoek**

Om effecten van een interventie of nieuwe werkwijze te meten is het noodzakelijk om traditioneel experimenteel onderzoek te doen met een onderzoekspopulatie en een controlegroep. In de gegeven setting van het onderzoek was het niet mogelijk dit type onderzoek uit te voeren. Vandaar dat Start Foundation de VU vroeg een kwalitatief effectonderzoek uit te voeren, hetgeen neerkomt op het in kaart brengen en duiden van de door de betrokkenen ervaren veranderingen. In overleg met Start hebben we gekozen voor een narratieve onderzoeksmethode, waarbij de verhalen van de betrokkenen centraal staan. Via een interpretatieve analyse van de verhalen hebben we in dit onderzoek in kaart gebracht of en hoe het verkrijgen van een baan via Open Hiring het leven van de betrokken werknemers heeft veranderd.

Het doel van narratief onderzoek is dat de verhalen die de onderzoekers te horen krijgen, de verhalen zijn die personen zelf kwijt willen. Zij vertellen de verhalen, waaruit hun waarden en

ambities, hun problemen en teleurstellingen doorklinken. Daarmee sluit de onderzoeksmethode goed aan bij de principes van Open Hiring, waarbij niet staat voorgeschreven hoe de kandidaat medewerker eruit moet zien om precies te passen in het ideaalplaatje van het bedrijf. Er is in principe ruimte voor iedereen, met respect voor en acceptatie van ieders verhaal. Dat betekent dat bij de effectevaluatie ook de ervaringen van de Open Hiring medewerkers in en met de Open Hiring bedrijven centraal staat.

### **De werking van Open Hiring**

Voor nagenoeg alle Open Hiring werknemers in ons onderzoek geldt dat zij in de loop der jaren op afstand van de arbeidsmarkt zijn geraakt. Bijvoorbeeld door te kiezen om fulltime voor het gezin te zorgen of een specifieke droom na te jagen (in de sport, muziek etc.) in plaats van een loopbaan te kiezen aansluitend op de genoten opleiding en passend bij de manier waarop de (meritocratische) arbeidsmarkt nu eenmaal werkt. Of bijvoorbeeld door onbewust de concurrentiepositie op de arbeidsmarkt te 'verspelen' door langdurig uitzendwerk te doen of regelmatig van baan te wisselen. Op deze manier raakten veel respondenten in ons onderzoek op aanzienlijke afstand van de reguliere arbeidsmarkt, terwijl ze wel degelijk actief deelnamen aan de samenleving. Maar zij raakten, in termen van de WRR, in de loop van de tijd hun grip op inkomen, werk of leven langzaam kwijt. Hun zelfvertrouwen liep in de loop der tijd forse deuken op, omdat zij geen duidelijk beeld meer hadden van wat ze wel en niet konden en niet zeker waren of ze wel welkom waren op en voldoende toegerust waren voor de arbeidsmarkt. Open Hiring maakte het voor hen mogelijk om in één keer de afstand tot de arbeidsmarkt te overbruggen en het onvoorwaardelijke welkom van de nieuwe werkgever te ervaren.

### **Effecten van Open Hiring**

Dat Open Hiring een positieve invloed heeft gehad op het leven van de deelnemers laat ons onderzoek voor het grootste deel van de respondenten zien. Meer dan driekwart van de respondenten heeft Open Hiring ervaren als een nieuwe kans, een manier om zelfvertrouwen, zelfwerkzaamheid en sociale verbinding terug te winnen. Allemaal waarden van werk die onder druk zijn komen te staan bij de 'sociale constructie' van het (hun) werknemerschap aan de 'onderkant van de arbeidsmarkt'<sup>1</sup>. Open Hiring heeft deze respondenten de mogelijkheid gegeven om privé en/of financieel tot rust te komen, zichzelf als medewerker en daarmee als waardevol onderdeel van de samenleving te bewijzen en ergens bij te horen. En dat gewoon door te zijn wie ze zijn en het leven te leiden dat zij willen.

Tegenover de positieve effecten staat een klein deel van de respondenten die het werk als zwaar ervaren, omdat zij in het Open Hiring werk *opnieuw* geen erkenning vinden voor hun wensen en ambities. Zoals één van de respondenten het verwoordde: *'Oké, als jij mij niet meer wil laten helpen op een andere afdeling, dan moet je het ook niet meer vragen. Het wordt gewoon weer niet gewaardeerd.'* Voor deze mensen duurt de zoektocht voort naar de juiste match tussen hun persoonlijkheid en de algemene (werk)cultuur in de samenleving.

Op basis van de reconstructie van de verhalen van onze respondenten kunnen we schematisch weergeven hoe zij het Open Hiring werk een plek in hun leven hebben gegeven. We onderscheiden drie groepen Open Hiring werknemers.

---

<sup>1</sup> De respondenten in ons onderzoek hebben allemaal een baan waarvoor geen specifieke opleiding noodzakelijk is. Inmiddels experimenteren bedrijven die deelnemen aan het Open Hiring initiatief van Start Foundation ook met het aanbieden van meer complexe werkzaamheden.

Tabel 1 betekenisgeving Open Hiring werknemers

	Groep 1	Groep 2	Groep 3
<b>Zingeving/ authenticiteit</b>	(inkomens)Zekerheid	Hard werken; impact op de organisatie/ samenleving	Verbondenheid; deel uitmaken van de werkgemeenschap
<b>Voorwaarden</b>	Zelfwerkzaamheid; regie	Zelfwerkzaamheid; regie	Persoonlijke contact in het werk
<b>Grenzen/ eisen</b>	Veel	Eigen maatwerk	Weinig, afhankelijk van derden
<b>Resultaat</b>	Rustig vaarwater	Toename zelfvertrouwen t.a.v. eigen competenties en impact	Toename zelfvertrouwen t.a.v. geloof in eigen sociale waarde
<b>Risico's</b>	Blijvende teleurstelling	(opnieuw) Overschrijden eigen grenzen; Cultuurbotsing	Verdiepte uitsluiting
<b>Observatie van de onderzoekers</b>	Open Hiring levert de (gewenste) erkenning er <i>niet</i> bij te horen	Mogelijk grotere kans op vaste baan	Ongewisse ontwikkeling

We lichten Tabel 1 kort toe.

Kenmerkend voor de respondenten in het onderzoek is dat velen een turbulent persoonlijk - en/of arbeidsverleden hebben. Voor allen is deelname aan Open Hiring een betekenisvolle stap geweest. Op basis van de verhalen van de respondenten onderscheiden we drie groepen medewerkers die op hoofdlijnen eenzelfde beeld van hun identiteit schetsen.

De eerste groep zijn werknemers die dromen van een carrière die via het aangeboden Open Hiring werk niet gerealiseerd kan worden. Het gaat dan bijvoorbeeld om een carrière in de sport, kunst of in het bedrijfsleven. Zij hebben belang bij het hebben van werk in het Open Hiring bedrijf, omdat het hen in de eerste plaats inkomenszekerheid biedt, die zij via hun droom (nog) niet kunnen realiseren. Op deze manier kunnen zij hun droom blijven nastreven en toch ook de doelen in het privéleven realiseren, zoals het bijdragen aan het gezinsinkomen. Door de mogelijkheid en de snelheid<sup>2</sup> om via Open Hiring aan werk te komen, komen zij in rustiger vaarwater. Deze groep Open Hiring werknemers stellen veel en duidelijke grenzen in het bedrijf, aan het management en de collega's vanuit de overtuiging dat 'dit werk is niet het belangrijkste dat er is, uiteindelijk is dit niet de toekomst die bij mij past'. Het werken in het Open Hiring bedrijf is hier ook meteen de bevestiging van: ik ben anders dan de collega's. Ik heb een droom en heb de bijzondere kwaliteiten om deze droom waar te maken. Dit heeft als gevolg dat zij hun droom naast het werk blijven nastreven, inclusief de blijvende afwijzingen en teleurstellingen.

De tweede groep beroemen zich erop betrouwbare, harde werkers te zijn. Dit is verreweg de grootste groep respondenten in ons onderzoek. Werk geeft hen veel voldoening en is belangrijk voor hun zelfvertrouwen. Ook veel van hen in ons onderzoek hebben een turbulent persoonlijk en/of

<sup>2</sup> Dit onderzoek is uitgevoerd in de eerste periode van het initiatief van Start Foundation. De respondenten hebben hierdoor niet langdurig op de wachtlijst gestaan, omdat deze ten tijde van ons onderzoek pas recent was opengesteld.

arbeidsleven achter de rug, hetgeen het zelfvertrouwen, zeker wat betreft de deelname aan de arbeidsmarkt, behoorlijk heeft aangetast. Door het werk bij het Open Hiring bedrijf zijn zij in de gelegenheid gesteld de regie over hun (werkzame) leven weer in eigen hand te nemen. Omdat ze veel hebben meegemaakt, weten zij nu, beter dan voorheen, waar de grenzen van hun inzet in werk liggen ten opzichte van hun privéleven. Het gaat dan bijvoorbeeld over grenzen aan het aantal uren dat zij ingezet kunnen worden of om het tijdstip van de dag waarop ze kunnen werken. Het is voor hen van essentieel belang dat zij niet in een situatie komen waar zij niet de mogelijkheid hebben hun grenzen te bewaken. Een mogelijk risico is dat deze personen door hun motivatie en gedrevenheid zo snel gaan in hun ontwikkeling binnen het bedrijf, dat zij (en hun omgeving) op de langere duur vergeten hun grenzen te bewaken. Dat blijft oppassen, want hun turbulente (arbeids)verleden kan nog lange tijd doorwerken.

Een deel van de mensen in deze groep in ons onderzoek had niet zozeer een turbulent arbeidsleven achter de rug, maar was lange tijd op geen enkele manier actief op of verbonden met de arbeidsmarkt vanwege de zorg voor het gezin. Het gaat om vrouwen die door hun culturele achtergrond er uitdrukkelijk voor kozen om de zorg voor het gezin *niet* te combineren met deelname aan scholing of betaald werk. Nu de voornaamste zorg voor het gezin voorbij is, krijgt deze groep 'oudere' vrouwen via Open Hiring de kans om, ondanks het - al dan niet zelf vermeende - gebrek aan passende en/of recente opleiding en ervaring, direct toe te treden tot de arbeidsmarkt en grijpt deze kans met beide handen aan. Zij ervaren nu hoe het is om via betaald werk deel te nemen aan de samenleving, taalvaardigheden en vertrouwen op te doen en in contact te komen met mensen met wie zij voorheen nauwelijks contact hadden. Een nieuwe wereld gaat voor hen open, waar zij stap voor stap de regie over verwerven.

De derde groep in onze onderzoekspopulatie wil graag geaccepteerd worden door de maatschappij. Dat is in hun verleden, net als bij de eerste groep, nogal eens problematisch gebleken. Hun belangrijkste doel is 'erbij te horen', te bewijzen dat zij hun steentje aan de omgeving kunnen bijdragen. Zij zijn zich echter niet altijd bewust van hun eigen en andermans grenzen en zijn dan ook afhankelijk van anderen om deze grenzen te stellen. In de huidige maatschappij wordt hier vaak geen rekening mee gehouden, waardoor zij in het (arbeids)verleden regelmatig in de problemen kwamen en hun vertrouwen in de samenleving broos is. Dit is ook gelijk een risico, omdat dit ervoor kan zorgen dat zij zichzelf bij een nieuwe afwijzing verder of weer af zullen wenden van de samenleving. Dit, terwijl ze er juist zo graag bij willen horen. Dit algemene risico speelt mogelijk ook in het Open Hiring bedrijf waarin zij terecht zijn gekomen. Het is dan ook maar de vraag hoe deze groep zich zal ontwikkelen, als de openheid, begeleiding en collegialiteit binnen de organisaties op termijn niet voldoende aansluit bij de sociale kwetsbaarheid van deze personen.

### **Open Hiring: vertrouwen en empathie**

Kenmerkend voor de meeste Open Hiring medewerkers in ons onderzoek is dat het veel mensen zijn met een indringend, persoonlijk verhaal. Een verhaal dat zich niet zomaar laat wegpoetsen of afzwakken. Een verhaal waar de medewerkers ook niet (allemaal) mee te koop lopen en daardoor nog wel eens in lastige situaties terecht komen.

Uit de verhalen van de Open Hiring medewerkers komt naar voren, dat zij in de Open Hiring bedrijven het gevoel en de ervaring hebben, dat ze *mogen* zijn wie ze zijn. Dat geldt voor alle typen Open Hiring medewerkers. Dat blijkt al uit het feit dat ze welkom zijn zonder dat er naar hun (arbeids)verleden wordt gekeken, alvorens ze in dienst te komen. Dat geeft bij de aanvang van de dienstbetrekking al meer vertrouwen dan bij veel andere werkgevers. Maar hun ervaringen zijn over het algemeen ook positief in het werk zelf: mogen zijn wie je bent en zelf de regie over je leven mogen voeren, is in deze bedrijven ook de cultuur van alledag. En zelfs met de mogelijkheid om meer van jezelf te laten zien dan je gewend bent.

### **Terughoudendheid bij collega's**

Naast deze positieve 'vibe' is er ook enige voorzichtigheid en weerstand waar te nemen en wel bij de zittende collega's in de Open Hiring bedrijven. Opvallend is dat deze niet of nauwelijks aan de orde kwamen tijdens de gesprekken met de Open Hiring medewerkers. In de interviews met de collega's kwam een drietal bedenkingen naar voren. Deze medewerkers vragen zich af:

- Wat voor soort medewerkers halen we binnen via Open Hiring?
- Zal de komst van Open Hiring medewerkers het imago van ons bedrijf schaden?
- Worden wij, als Open Hiring een succes wordt, in de toekomst ingewisseld voor Open Hiring medewerkers?

Hoewel de bedenkingen niet te verwaarlozen zijn, viel ons op tijdens de interviews dat deze vooral werden aangedragen tijdens (en over) de eerste maanden na de introductie van Open Hiring in de betreffende bedrijven. Het heeft er mogelijk ook mee te maken dat de bedrijven die als eerste met Open Hiring startten aan Start Foundation hebben aangegeven al langer 'in de geest van Open Hiring' te opereren. Daardoor hebben zij mogelijk hun medewerkers niet (uitgebreid) geïnformeerd over de deelname aan het Open Hiring initiatief van Start Foundation.

Mogelijk heeft de terughoudendheid van een aantal 'zittende' medewerkers ook te maken met hun eigen verhaal ten aanzien van betaald werk. Diverse zittende medewerkers hadden in het verleden ook een afstand tot de arbeidsmarkt. Een deel van hen heeft nu moeite met collega's, die door hun verhaal, niet direct 'landen' in de organisatie, terwijl anderen hier juist begrip voor hebben. Deze laatsten vallen in de groep zittende medewerkers die overwegend positief en sympathiek staan tegenover de deelname van hun bedrijf aan de pilot van Start Foundation.

### **De Life coach**

Bedrijven die meedoen met het Open Hiring initiatief van Start Foundation kunnen gebruik maken van Life coaches die via het initiatief (kosteloos) worden aangeboden. Het aanbieden van een Life coach past bij de filosofie van Open Hiring, omdat het ervan uitgaat dat mensen de kans moet worden geboden om hun *eigen* weg te vinden waar het hun deelname aan de arbeidsmarkt betreft. Dat geldt dus ook als zij daar alleen niet goed uit komen.

De Life coach kan de werknemers bijstaan bij allerlei levensvragen. Deze hoeven niet per se met het werk te maken te hebben. De Life coach kan door alle medewerkers, ook die niet via Open Hiring bij de werkgever werkzaam zijn, worden geraadpleegd. Uit onze interviews blijkt dat de Life coach tot nu toe nauwelijks van toegevoegde waarde is geweest voor de Open Hiring medewerkers of hun collega's. Dit heeft enerzijds te maken met de relatieve onbekendheid van de Life coaches als persoon en als functie bij de werknemers. Anderzijds blijkt het voor veel respondenten een grote stap te zijn om voor persoonlijke vragen en problemen een beroep te doen op een onbekende professional.

### **Slotconclusie**

Al met al werd in het onderzoek duidelijk dat de bedrijven in ons onderzoek aan de medewerkers actief de ruimte laten om zich zelf te zijn ten aanzien van de eigen ambities en inzetbaarheid. Ervaren te mogen zijn wie je bent of wilt zijn, dat is misschien wel de grootste meerwaarde van Open Hiring die wij in ons onderzoek hebben gemeten.





## Inhoudsopgave

1. Inleiding .....	11
2. De waarde en waardering van werk.....	15
2.1 Waarde van werk in maatschappelijke zin.....	15
2.2 Werk en persoonlijke betekenisgeving .....	15
2.3 Werk en identiteit .....	17
2.4 Werk als oorzaak van problemen.....	18
2.5 Meritocratisering: achterstelling van mensen zonder werk of indrukwekkend CV.....	19
2.6 Open Hiring in de meritocratie: vertrouwen en empathie .....	21
3. De narratieve onderzoeksmethode.....	23
3.1 ‘Sociaal maatschappelijke ontwikkeling’ als sociale constructie.....	23
3.2 Selectie en werving van respondenten .....	24
3.3 Het ophalen van de verhalen .....	25
3.3.1 Algemene strategie .....	25
3.3.2 Interview instructies.....	26
3.3.3 Topiclijst Open Hiring medewerkers .....	27
3.3.4. Topiclijst zittende medewerkers (collega’s).....	27
3.4 Analysestrategie .....	27
3.5 Analyse kader .....	28
4. Wie zijn de Open Hiring medewerkers?.....	31
4.1 De geschiedenis van Open Hiring werknemers.....	31
4.2 Groep 1.....	32
4.3.....	32
4.4. Groep 3.....	34
5. De rol en beleving van Open Hiring.....	35
5.1. De algemene ontwikkeling van de groepen respondenten .....	35
5.2 Identiteitsontwikkeling door Open Hiring-werk.....	37
6. Extra voordelen van Open Hiring werk .....	39
6.1 Geen sollicitatieprocedure .....	39
6.2 De cultuur/sfeer van het bedrijf.....	39
6.3 De Life coach .....	40
7. Ervaringen van de ‘zittende’ medewerkers.....	43
Literatuur.....	47



## 1. Inleiding

Start Foundation maakt zich terecht zorgen over de (arbeids)participatie van groepen mensen in onze samenleving. Zowel bij de aantrekkende economie in 2019 als bij de krimpende economie in 2020 zijn er velen die stelselmatig de kans niet krijgen of niet pakken om via werk (meer) betekenis aan het leven te geven. Aan de vraag- en aan de aanbodkant van de arbeidsmarkt bestaan er overwegingen en mechanismen waardoor mogelijke arbeidsrelaties niet tot stand komen. Het mechanisme lijkt een element te zijn van de meritocratisering van onze samenleving. Het begrip meritocratie betekent, kort gezegd, dat iedereen op de arbeidsmarkt krijgt wat hij verdient. Iedereen die zijn best doet en (daardoor) over de juiste opleiding en ervaring beschikt, kan zichzelf zien stijgen op de maatschappelijke ladder. Solliciteren kan gezien worden als een presentatie van de meritocratie. Tijdens een sollicitatieprocedure wordt van de kandidaat verwacht dat hij een beeld tentoonstelt, dat voldoet aan de eisen van de meritocratie. Wie dat niet kan of durft, heeft weinig kansen in de meritocratie, hetgeen de kansen verder verkleint.

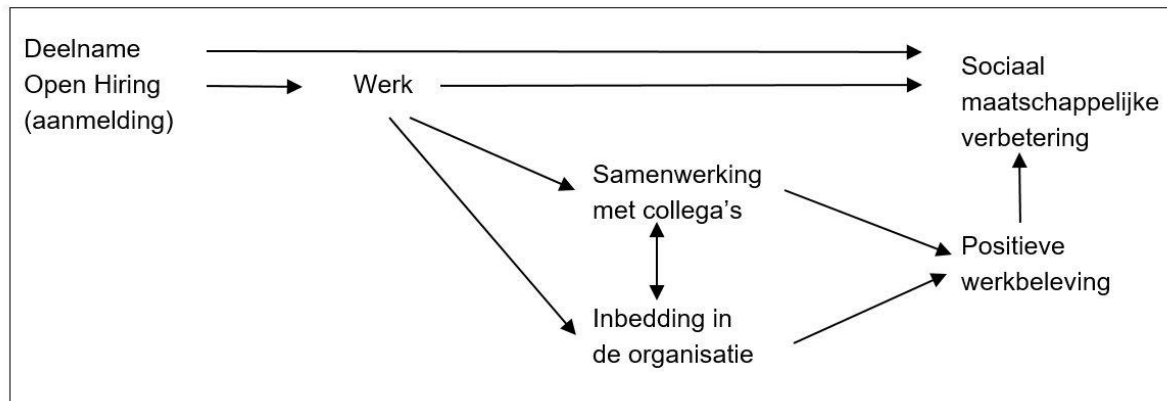
Door het sollicitatieproces over te slaan worden de, voor sommige kandidaten, desastreuze meritocratische overwegingen en mechanismen omzeild. In de VS zijn hier opvallende resultaten mee geboekt. Dit heeft Start Foundation geïnspireerd om met een aantal ondernemingen te experimenteren met Open Hiring in Nederland. Start Foundation wil hierbij onder meer ontdekken wat de impact van Open Hiring is op het leven van mensen die langs deze weg een baan verkrijgen en op de collega's die al binnen de betreffende bedrijven werkzaam zijn. Voor de beantwoording van deze vraag heeft Start Foundation de Vrije Universiteit gevraagd een effectonderzoek uit te voeren.

### **Kwalitatief effectonderzoek**

Om effecten van een interventie of nieuwe werkwijze te meten is het noodzakelijk om traditioneel experimenteel onderzoek te doen met een onderzoekspopulatie en een controlegroep. In de gegeven setting van het onderzoek was het niet mogelijk dit type onderzoek uit te voeren. Vandaar dat Start Foundation de VU vroeg een kwalitatief effectonderzoek uit te voeren, hetgeen neerkomt op het in kaart brengen en duiden van de door de betrokkenen ervaren veranderingen. In overleg met Start hebben we gekozen voor een narratieve onderzoeksmethode, waarbij de verhalen van de betrokkenen centraal staan. Via de analyse van de verhalen hebben we in kaart gebracht of en hoe het verkrijgen van een baan via Open Hiring het leven van de betrokken werknemers heeft veranderd.

Het uitgangspunt van Open Hiring is dat meer mensen aan het werk komen en hierdoor een sociaal maatschappelijke verbetering zullen ervaren. Het gaat hierbij in het bijzonder om mensen die via het gebruikelijke sollicitatieproces relatief weinig kans maken of menen te maken op een baan. Welke verbetering mensen ervaren als zij zonder sollicitatie een plek verwerven bij een Open Hiring pilotbedrijf (mechanisme) is de centrale vraag van het onderzoek. In onderstaande causale model geven wij weer hoe de invloed van de methode Open Hiring op de ervaren sociaal maatschappelijke situatie van een deelnemer kan verlopen.

## De mogelijke werking van Open Hiring



Voor het onderzoek was het belangrijk om de afhankelijke variabele 'sociaal-maatschappelijke verbetering' nader te operationaliseren, zodat we konden begrijpen hoe en waar met Open Hiring de concrete 'winst', door het omzeilen van de meritocratische drempels, bij deelnemers wordt gerealiseerd.

Bij de start van het onderzoek hebben we twee belangrijke stappen gezet: we hebben ons verdiept in de achtergronden en de praktische 'ins and outs' van narratief onderzoek en we hebben een literatuurstudie gedaan naar de waarde en waardering van werk vanwege de beoogde operationalisatie van de afhankelijke variabele in het onderzoek: sociaal-maatschappelijke verbetering. Kern van de narratieve methode is dat het verhaal van de respondenten centraal staat. Uitgangspunt is hierbij dat verhalen zicht geven op de manier waarop betrokkenen zichzelf positioneren en willen positioneren in hun eigen maatschappelijke context en hoe zij door anderen worden gepositioneerd. Een sociaal-maatschappelijke verbetering is derhalve geen objectief gegeven, maar is een weerslag van de ontwikkeling van de 'sociale constructie' door de betrokkenen zelf en hun omgeving.

Hoofdstuk 2 geeft een overzicht van de literatuur over de waarde en waardering van werk. Deze bood ons als onderzoekers de mogelijkheid om de focus van de interviews en van de narratieve analyse te bepalen. In hoofdstuk 3 van deze rapportage gaan we nader in op de narratieve onderzoeksmethode. In de hoofdstukken 4 en 5 geven we de resultaten van de analyse weer voor de mensen die via Open Hiring aan het werk zijn gekomen. Hoofdstuk 6 gaat in op enkele specifieke aspecten en ervaren voordelen van Open Hiring, waarna hoofdstuk 7 verslag doet van het beknopte onderzoek dat we deden onder collega's van Open Hiring medewerkers. De samenvatting en conclusies hebben we, voor het gemak van de lezer, vooraan in deze rapportage opgenomen.

### Disclaimer

Tijdens het uitvoeren van ons onderzoek zijn we, net als iedereen, overvallen door de *coronacrisis*. Het voornemen was om 25 Open Hiring medewerkers te spreken 3 en 9 maanden na hun in diensttreding. Dat is niet gelukt. Het betekent dat we niet de beoogde aantallen Open Hiring medewerkers en hun collega's hebben kunnen interviewen en dat voor de meeste Open Hiring medewerkers niet twee, maar één interview konden uitvoeren. Hierdoor is het inzicht in de ontwikkeling die Open Hiring medewerkers hebben doorgemaakt in hun eerste jaar bij het Open Hiring bedrijf beperkt.

De tweede opmerking in deze disclaimer betreft de aard van het onderzoek waarvan we in dit rapport verslag doen. We hebben *narratief onderzoek* gedaan. Dit type onderzoek is gebaseerd op de aanname dat dé werkelijkheid niet bestaat, maar een constructie is van ons als mensen. Dit is een

andere wetenschapsopvatting dan de 'positivistische' opvatting die ervan uitgaat dat de werkelijkheid bestaat en is te achterhalen door deze op zorgvuldige (wetenschappelijke) wijze te observeren en te analyseren.

In onze *interpretatieve* wetenschapsopvatting wordt de werkelijkheid geconstrueerd door mensen in hun onderlinge interactie. Daarbij is taal een belangrijke 'instrument' om aan hetgeen met ons en om ons heen gebeurt gezamenlijk betekenis te geven. Deze opvatting heeft consequentie voor onderzoek. Met het ophalen van verhalen, halen onderzoekers niet stukjes van de werkelijkheid op, maar een door de verteller selectief gereconstrueerd verhaal van zijn of haar werkelijkheid. Daarbij is het vertellen van het verhaal op zichzelf geen individuele aangelegenheid van de verteller, maar vindt plaats in interactie met de onderzoeker. Deze stelt de verteller in de gelegenheid en verleidt hem/haar het verhaal op een bepaalde wijze te vertellen. En net zo goed als er tussen de verteller en de onderzoeker interactie plaatsvindt, vindt deze ook plaats tussen de onderzoekers die een rapport schrijven en u als lezer van het onderzoeksrapport (Earthy & Croning, 2008).

Wat betekent dit voor dit onderzoek? Het betekent in de eerste plaats dat wij als onderzoekers *ons* verhaal hebben neergelegd in deze rapportage om *met u* als lezer een beeld te vormen van de werkelijkheid rond Open Hiring. Die werkelijkheid bestaat niet als vanzelf, maar ontwikkelt zich mede door middel van het lezen van dit rapport. Uiteindelijk doet het rapport een beroep op u als lezer om de bevindingen niet klakkeloos voor 'waar' aan te nemen, maar om met de rapportage over Open Hiring, een bijdrage te leveren aan het proces van betekenisgeving van de inclusieve arbeidsmarkt. Aan dit proces hebben wij met deze rapportage, graag en naar beste kunnen, onze bijdrage willen leveren.

Ten slotte zij vermeld dat u in deze rapportage geen passages zult aantreffen die verwijzen naar de bedrijven en respondenten die aan het onderzoek hebben meegedaan. Anonimiteit is een belangrijke voorwaarde om narratief onderzoek uit te kunnen voeren.



## 2. De waarde en waardering van werk

In ons onderzoek staat de toegevoegde waarde van het verkrijgen van werk, in het bijzonder via Open Hiring, centraal. Over de waarde van werk in maatschappelijke zin en in de beleving van mensen is veel wetenschappelijke literatuur beschikbaar; literatuur die ons behulpzaam is bij het aanbrengen van de focus van ons narratieve onderzoek naar de effecten van het verwerven van werk via Open Hiring.

### 2.1 Waarde van werk in maatschappelijke zin

Voor de meeste mensen is werk erg belangrijk. We spenderen dan ook een aanzienlijk deel van ons leven aan werken. Werk verschaft niet alleen inkomen, maar ook status, identiteit, sociale contacten, dagritme en een zinvol doel (Verhaar, 2003). Uit recent onderzoek van Wielers en collega's (2018) blijkt dat het hebben van werk de sterkste bron van respect is in onze samenleving. Kampen (2014) en Elshout (2016) beargumenteren bovendien dat een betaalde baan het allerbest voelt voor mensen. Mensen die werk hebben voelen zich waardevoller, nuttiger en zijn trots op zichzelf (Wielers et al, 2018). Werk blijkt een sterk verband te hebben met de mate van psychologisch welzijn die mensen ervaren. Vele onderzoeken wijzen uit dat mensen die werken een hoger psychologisch welzijn hebben dan mensen die werkloos zijn (Brief, Konovsky, Goodwin & Link, 1995; McKee-Ryan, Song, Wanberg & Kinicki, 2005). Deze onderzoeksbrengsten laten zien dat werk individueel en maatschappelijk invloedrijk is. Maar hoe werkt dat dan precies, wat bepaalt de waarde van werk? Daar wordt al geruime tijd onderzoek naar gedaan.

De literatuur overziend kunnen we de waarden van werk in drie categorieën onderverdelen, hierbij aansluitend op een indeling van Jahoda (1982). In de eerste plaats heeft werk een praktische, *functionele waarde*. Werk biedt inkomen en structuur aan het leven. Inkomen om in de directe levensbehoeften te voorzien, maar dat ook kan worden besteed aan bijvoorbeeld recreatie en luxe. De structuur in het leven komt voornamelijk doordat werk zorgt voor een vaste dag- en weekindeling. De tweede categorie waarden heeft te maken met de *individuele doelen* en aspiraties van mensen. Via werk hebben mensen de mogelijkheid om zich te ontwikkelen en te ontplooiën. Door te werken ontwikkel je kennis en vaardigheden. Bovendien zijn er bij veel banen doorgroeimogelijkheden en worden werknemers gestimuleerd en gefaciliteerd om te blijven leren. Van individueel belang is ook dat werk sociale contacten en sociale ervaringen oplevert. Werkenden komen vanzelf onder de mensen, bouwen sociale contacten op en vergroten zo hun sociale netwerken. De derde categorie waarden van werk is gelegen in de mogelijkheid om deel te nemen aan en een rol te vervullen in '*het grote geheel*', zoals de onderneming waar je voor werkt, of nog groter: de gemeenschap of de maatschappij. Enerzijds bestaat dit uit het leveren van een (maatschappelijke) bijdrage en anderzijds levert deze bijdrage op zijn beurt status en identiteit binnen de samenleving (Jahoda, 1982). Vertellen wat voor werk je doet is bijna niet weg te denken wanneer je jezelf voorstelt aan anderen.

### 2.2 Werk en persoonlijke betekenisgeving

Het feit dat werk in absolute zin waarde heeft, betekent niet dat iedereen het werk dat hij of zij doet of kan doen, ook ambieert of positief waardeert. Waar sommige mensen hun werk als zeer waardevol beschouwen, zien anderen werk louter als een manier om zich van inkomsten te voorzien. Waarom geven mensen verschillende betekenissen aan werk? En wat maakt werk waardevol? Dergelijke vragen worden al decennialang in verschillende disciplines bestudeerd. Psychologen, sociologen, economen en organisatiedeskundigen houden zich bezig met de vraag op welke manier werknemers betekenis geven aan hun werk en hoe het komt dat mensen verschillende betekenissen geven aan dezelfde banen (Rosso, Dekas & Wrzesniewski, 2010). Wetenschappers hebben vanuit verschillende disciplines onderzocht op welke manier de waarde van werk wordt geconstrueerd. In

de zoektocht naar factoren die bijdragen aan de betekenisgeving van werk blijkt een aantal mechanismen de literatuur te domineren. Rosso en collega's (2010) hebben deze mechanismen helder samengevat. Volgens hen dragen authenticiteit, zelfwerkzaamheid, zelfvertrouwen, zingeving, verbondenheid en de sociaal-culturele betekenis bij aan de waarde die mensen toekennen aan hun werk.

### *Authenticiteit*

Authenticiteit wordt in de literatuur veelvuldig genoemd als mechanisme om te verklaren hoe werk waardevol wordt. Het begrip wordt vaak in verband gebracht met het streven naar en de ontwikkeling van de 'ware ik' (Rosso et al., 2010). Authenticiteit doet zich voor in de overeenstemming tussen de waarden en belangen van een persoon en het gedrag dat hij/zij vertoont. Sheldon en Elliot (1998) beschrijven dit als 'zelfovereenstemming'. Het gaat hier dus om de mate waarin mensen ervaren dat hun gedrag in verhouding is tot de waarden die zij belangrijk achten. Shamir (1991) stelt aanvullend dat werk waarin authenticiteit wordt versterkt, bijdraagt aan de waarde die mensen toekennen aan hun werk, omdat mensen zo overeenstemming kunnen onderhouden met hun waarden, houdingen, overtuigingen en identiteiten. Individuen die grote waarde hechten aan maatschappelijke verantwoordelijkheid zijn bijvoorbeeld vaker geneigd om werk te verrichten in maatschappelijk verantwoorde organisaties (Besharov, 2008). Baumeister en Vohs (2002) stellen dat dit gevoel van overeenstemming tussen de eigen waarden en werk individuen helpt om betekenis te geven aan hun werk. Zodoende leidt dergelijke zelf-overeenstemming tot een grotere waardetoekenning.

### *Zelfwerkzaamheid*

Mensen beschouwen hun werk eveneens als betekenisvol als zij hierin voldoende zelfwerkzaamheid ervaren. Mensen ervaren zelfwerkzaamheid als zij de macht en mogelijkheid hebben om verschil te maken in de positie waarin zij verkeren. Zelfwerkzaamheid in werk draagt bij aan de waardering ervan, omdat het individuen in de gelegenheid stelt om te ervaren dat zij verandering teweeg kunnen brengen (Baumeister & Vohs, 2002; Rosso et al, 2010). Rosso en collega's (2010) onderscheiden drie manieren waarop zelfwerkzaamheid invulling krijgt. Allereerst gaat het om *persoonlijke autonomie* of *controle* in het werk. Mensen willen graag hun vrije keuze uit kunnen oefenen en hun eigen activiteiten en omgevingen managen. Als iemand bijvoorbeeld onafhankelijk is in de manier waarop hij zijn werk uitoefent en het gevoel heeft dat hij de autonomie daarvoor heeft, draagt dat bij aan de persoonlijke waardering van het werk. Ten tweede zien wetenschappers dat zelfwerkzaamheid uitdrukking krijgt in het ervaren van *competentie* als gevolg van het overwinnen van uitdagingen in het werk (Spreitzer et al., 2005). Tot slot ervaren mensen zelfwerkzaamheid als zij weten dat zij verschil maken of een *positieve impact* hebben op hun organisatie en/of omgeving (Grant, 2008, in: Rosso et al, 2010).

### *Zelfvertrouwen*

Een derde mechanisme dat bijdraagt aan de betekenisgeving van werk is de mate van zelfvertrouwen die men heeft bij het uitoefenen van het werk. Baumeister (1998, in: Rosso e. a., 2010) definieert zelfvertrouwen als 'de evaluatie van de eigenwaarde van een individu'. Zelfvertrouwen als mechanisme laat zien dat individuen hun werk als waardevol beschouwen wanneer zij het gevoel van voldoening of bevestiging krijgen als gevolg van werkervaringen. Als gevolg hiervan voelen mensen zich waardevolle en waardige individuen (Baumeister & Vohs, 2002).

### *Zingeving*

Werk wordt ook gewaardeerd, omdat het mensen een bepaalde gerichtheid en intentionaliteit geeft in het leven. Al decennia wordt betoogd dat de zoektocht naar een bepaald doel in het leven tegelijkertijd ook betekenis geeft aan het leven. De zingeving wordt vergroot als werkzaamheden in



het heden bijdragen aan verwachte gebeurtenissen in de toekomst (carrière) of in een groter geheel (Baumeister en Vohs, 2002; Grant, 2008). Wanneer werknemers de significantie van hun werk hoog inschatten, zullen zij hun werk als betekenisvol beschouwen. Mensen die bijvoorbeeld vinden dat hun werk bijdraagt aan de ontwikkeling van de samenleving, zullen hun werk als betekenisvol ervaren. Dit aspect van zingeving van werk komt in zekere zin overeen met wat in de literatuur *transcendentie* wordt genoemd. Transcendentie gaat over het verbinden of vervangen van het ego met een entiteit die groter is dan het 'zelf' of de materialistische wereld (Maslow, 1971). Het gaat om het verbinden aan iets dat 'het zelf' overstijgt (Rosso et al, 2010) en waarbij de eigen bijdrage als minder belangrijk wordt ervaren dan het kunnen bijdragen aan het grote geheel.

### *Verbondenheid*

De meeste mensen hechten er groot belang aan om deel uit te maken van sociale groepen. Werk biedt deze mogelijkheid bij uitstek, omdat veel werk gebeurt in samenwerking met collega's. Door het werk krijgen werkenden de mogelijkheid zich met hun collega's te identificeren en zich te verbinden met een groep mensen die bepaalde identiteiten en overtuigingen delen. Zij ervaren dat zij bij iets speciaals behoren. Deze sociale identificaties zijn bijzonder sterk als de groepen waartoe individuen behoren, worden gezien als waardevol en onderscheidend in vergelijking met 'outgroups' (Rosso et al, 2010).

### *Sociale-culturele betekenis*

Ten slotte ervaren mensen werk als waardevol als zij het gevoel hebben dat het betekenis heeft in de eigen sociale omgeving. Zo kan een werkende trots zijn op zijn werk, omdat hij ziet dat hij hiermee een voorbeeld is voor anderen (Rosso et al, 2010).

## 2.3 Werk en identiteit

De manier waarop en de mate waarin mensen hun waarden van werk realiseren is cruciaal voor de ontwikkeling van (de constructie van) hun eigen identiteit (Ybema, 2020). Dit heeft er alles mee te maken dat werk in onze samenleving een van de belangrijkste manieren is om naar jezelf en je omgeving te kijken. De ontwikkeling van identiteit is een dynamische wisselwerking tussen iemands eigen doelen en aspiraties en de feitelijke mogelijkheden om deze in de buitenwereld waar te maken. Het is ook een wisselwerking tussen de manier waarop iemand zichzelf ziet en presenteert en de wijze waarop en mate waarin dit door de omgeving als zodanig wordt geduid. Om de ontwikkeling van mensen en de invloed van een elementaire verandering te begrijpen is het een mogelijkheid om met betrokkenen het gesprek aan te gaan, bijvoorbeeld in een narratief onderzoek. Ybema (2020) biedt een handvat om systematisch naar de constructie en de ontwikkeling van de identiteit van personen te kijken. Hij onderscheidt vijf elementen om de constructie van de identiteit van een persoon te doorgronden:

- Positioning: waar plaatst de persoon zich in relatie met anderen, zien zij zichzelf hoger of lager in een persoonlijke rangordening ten opzichte van anderen;
- Performance: hoe uit de persoon zijn zelf geconstrueerde identiteit in daden, bijvoorbeeld via het kiezen van een baan, de mogelijkheden die een baan biedt om ook zorgtaken in het privéleven te kunnen vervullen, et cetera;
- Producer & Product: waar plaatst de omgeving van de persoon de persoon, oftewel welke identiteit wordt door de maatschappij aan de persoon toegekend;
- Proces: welke ontwikkeling maakt de (identiteit van de) persoon door in het heden ('close-up') en hoe verhoudt deze zich tot de ontwikkeling over de lange termijn (de geschiedenis van de persoon, 'long shot');
- Power: hoe krachtig voelt de persoon zich in de ontwikkeling van de identiteit, ervaart hij/zij invloed hierop of juist niet.

Een belangrijke gebeurtenis kan van wezenlijk belang zijn voor de ontwikkeling van de identiteit van een persoon. Dat kan bijvoorbeeld het verkrijgen van een Open Hiring werkplek zijn. Het via een interview de close-up van de gebeurtenis te relateren aan de long shot biedt handvatten om het 'ervaren effect' van, in casu, Open Hiring te reconstrueren.

#### 2.4 Werk als oorzaak van problemen

Het mag duidelijk zijn dat werk zijn waarde verliest als het werk dat iemand verricht niet de mogelijkheden biedt om de waarden voor zichzelf te realiseren. Dan ontstaan problemen. De WRR (2020) wijst er echter op dat op de arbeidsmarkt zich regelmatig het paradoxale feit voordoet dat het hebben van werk alsnog niet bijdraagt aan het realiseren van de waarden van werk. De WRR onderscheidt drie kenmerken van hedendaags werk, waardoor het hebben van werk, zeker voor kwetsbare werknemers, geen uitkomst biedt.

##### *Grip op geld (en ontplooiing)*

De eerste ontbrekende conditie voor goed werk is steeds vaker 'grip op geld'. Een baan moet geld en zekerheid opleveren. Het loon moet hoog genoeg zijn om van te kunnen leven, ook in verhouding tot anderen. Werk dat leidt tot armoede, is geen goed werk (WRR, 2020). Door de groei van het aantal flexibele banen is er steeds meer inkomensonzekerheid. Er wordt veelvuldig gebruik gemaakt van tijdelijke contracten en ook het aantal zelfstandigen neemt sterk toe. De belangrijke waarde van werk, het verwerven van *inkomenszekerheid* gaat in deze tijd lang niet altijd op. En de toenemende flexibilisering heeft tevens tot gevolg dat veel werknemers niet meer de mogelijkheid krijgen om bij de werkgever te leren en zich te *ontwikkelen*. Werkgevers investeren het minst in werknemers met flexibele contracten (WRR, 2020).

##### *Grip op het werk*

De WRR (2020) wijst er op dat ook de zelfwerkzaamheid in werk in veel situaties problematisch is. Goed werk is volgens de WRR werk waarin men een zekere mate van vrijheid heeft om te bepalen wanneer en hoe taken uitgevoerd worden (*zelfwerkzaamheid*). In veel bedrijven staan werknemers continu onder controle van leidinggevenden en machines, hetgeen weinig ruimte biedt voor zelfwerkzaamheid. Het ervaren van gebrek aan autonomie en zelfwerkzaamheid is kenmerkend voor werk waarbij de werkeisen voor de werkende te laag zijn. Hierdoor slaat verveling toe (zingeving) en zijn de mogelijkheden tot ontwikkelen minimaal. Goed werk doet een beroep op de capaciteiten van werknemers (WRR, 2020). Bij goed werk ervaren mensen dat zij doen waar zij goed in zijn (*authenticiteit*). Het opleidingsniveau speelt hierbij geen rol (Deci & Ryan, 1985). Goed werk bestaat uit een gezonde balans tussen spanning en verveling. Gepaste werkeisen zijn hierbij een belangrijke voorwaarde (WRR, 2020).

##### *Grip op het leven*

Het laatste kenmerk van goed werk is, volgens de WRR, dat het werk de mogelijkheid biedt om een juiste balans te realiseren tussen werk en privé. Het aantal uren dat men wil en kan werken is sterk afhankelijk van de inrichting van het privéleven. Veel werkenden combineren werk met de zorg voor jonge kinderen en/of ouders. Andere willen juist meer uren werken of doorgaan met werken na de pensioengerechtigde leeftijd. Goed werk betekent dan ook dat werkenden hun familielevens en persoonlijke ontwikkeling kunnen laten aansluiten op hun arbeidsleven (*authenticiteit*). Deze flexibiliteit geldt ook voor de plaats en het tijdstip van het werk. Werkenden zijn erbij gebaat om de flexibiliteit van hun werk zelf te bepalen (*zelfwerkzaamheid*). In de praktijk ziet de WRR dat flexibiliteit vooral een eis is vanuit werkgevers. Werknemers moeten vaak te lang bereikbaar en oproepbaar zijn (WRR, 2020). Ook in de mate van flexibiliteit van het werk moet dus een gezonde balans gevonden worden, zowel aan de kant van werkgevers als aan de kant van werknemers. En dat

is in deze tijd vaak niet het geval. Steeds meer mensen lijken te worstelen met het vinden van een goede balans tussen werk en het privéleven. Dan komen met name de waarden authenticiteit en zelfwerkzaamheid in de knel. Maar ook de spanning tussen enerzijds het realiseren van de, in het werk, verwachte prestaties en anderzijds de behoefte aan authenticiteit en zingeving kan flink oplopen, met stress-klachten en burn-outs als gevolg. Uit onderzoek van TNO en het CBS blijken 1,3 miljoen werkenden in Nederland te kampen met burn-outklachten. Dergelijke klachten zijn van 11,3 procent in 2017 toegenomen tot 17,5 procent in 2018. Werkdruk en werkstress zorgen bij 35 procent van de werkenden voor verzuim (WRR,2020).

De beleving van de waarden van werk komt ook in gedrang als werk niet de mogelijkheid biedt om ergens bij te horen, verbonden te zijn. Systematische uitsluiting van werknemers van 'de groep' is voor veel werkenden een probleem. Uit onderzoek blijkt dat 8 procent van alle werknemers op de werkvloer door collega's en/of leidinggevendenden wordt gepest. Het levert niet alleen de ervaring van er niet bij horen, maar is tegelijkertijd ook een aanslag op het zelfvertrouwen van mensen, terwijl werk voor veel mensen juist de gelegenheid biedt om zelfvertrouwen te ontwikkelen.

Al met al kan het rapport van de WRR gezien worden als een waarschuwing dat een steeds uniformer beeld ontstaat van het ideale werk, de ideale werknemer en de bijbehorende dominante waarden van werk. Het kan ertoe leiden dat mensen door het uniforme beeld de boot gaan missen en voor hen structurele uitsluiting dreigt. Daarbij laat het geen ruimte voor mensen die een andere beleving hebben van (de waarde van) werk, omdat door het werk de grip op het leven afneemt. Dat betekent dat het voor niet iedereen de belangrijkste zaak is om via werk te stijgen op de maatschappelijke ladder, bijvoorbeeld, omdat het hebben van werk voor hen al een prestatie op zich is. De dominante prestatiegerichte beleving van de waarde van werk is voor deze groep problematisch, zoals Warr en Clapperton (2010) betogen in *The Joy of Work?: Jobs, Happiness, and You*. Sociale mobiliteit is volgens hen geen doel op zich. Mensen kunnen ook tevreden zijn met het werk dat zij hebben (WRR, 2020).

## 2.5 Meritocratisering: achterstelling van mensen zonder werk of indrukwekkend CV

Voor de groep mensen die langdurig werkloos is of is geweest, is het beleven van de waarde van werk een geheel ander verhaal. Het is voor hen niet eenvoudig om zich in deze samenleving te handhaven. Het is vooral moeilijk om jezelf te waarderen, zoals Richard Sennett (2003) schreef in *Respect in a World of Inequality*, omdat er nauwelijks andere manieren zijn om zelfrespect op te bouwen dan middels betaald werk (Lamont, 2000). Het probleem is dat een periode van langdurige werkloosheid het nauwelijks mogelijk maakt om een plaats (terug) te krijgen op de arbeidsmarkt. Hetzelfde geldt voor het langdurig werkzaam zijn geweest in wisselende, kortdurende banen, bijvoorbeeld via uitzendwerk of zzp-schap. Banen die veelal beschikbaar zijn aan de 'onderkant' van de arbeidsmarkt. Dat heeft alles te maken met wat in de literatuur het proces van meritocratisering van de samenleving wordt genoemd.

Het begrip meritocratie betekent kort gezegd dat iedereen krijgt wat hij verdient. Iedereen die zijn best doet en (daardoor) over de juiste opleiding en ervaring beschikt, kan zichzelf zien stijgen op de maatschappelijke ladder. Prestatie is het belangrijkste criterium voor deelname aan de samenleving. Mensen die niet of onvoldoende hun best doen staan 'terecht' onderaan. En omgekeerd: mensen die onderaan staan, hebben kennelijk niet goed genoeg hun best gedaan (Elshout, 2016). De 'prestatie maatschappij' moet ervoor zorgen dat men geprikkeld wordt om zo goed mogelijk te presteren om daarmee een hoge maatschappelijke positie te verwerven. Individuen krijgen in de meritocratische samenleving zoveel mogelijk gelijke kansen om 'eerlijke' concurrentie mogelijk te maken. Bovendien worden er in een meritocratie voorwaarden ontwikkeld voor 'een optimale ontplooiing van ieder menselijk talent' (WRR, 2006). Zo garandeert de overheid de toegang tot

onderwijs en ziet zij toe op een concurrentiestrijd waarin status en macht worden gewonnen (Swierstra & Tonkens, 2008). Een verdiende hoge maatschappelijke positie gaat gepaard met een relatief hoog inkomen, status en invloed, maar ook met de aantrekkelijkheid van het werk dat men doet (De Beer en Van Pinxteren, 2016). De positieverdeling in de maatschappij reflecteert de uitkomsten van de concurrentiestrijd en lijkt volgens Young (1958) daarom 'natuurlijk en eerlijk'. De maatschappelijke posities van mensen zijn namelijk een weerspiegeling van hun capaciteiten en inzet.

Anders dan in de traditionele industriële klassensamenleving wordt men dus niet beoordeeld op basis van sociale afkomst (De Beer en Van Pinxteren, 2016). Wat je zelf bereikt is wat er toe doet. De meritocratie stelt dus bepaalde eisen aan mensen voor een succesvolle deelname. Ten eerste is een belangrijke eis dat men een hoog opleidingsniveau heeft. Een daaraan gekoppelde eis is dat mensen zich zo goed mogelijk inspinnen om hun positie te bereiken, ofwel je best doen. De maatschappelijke posities worden toebedeeld op basis van verdienste. Verdienste beschrijft Young (1958) als IQ+inspanning. De maatschappelijke positie wordt in de meritocratische samenleving bepaald door de combinatie van je intelligentie en inspanning. Voor een hogere opleiding is immers een hogere intelligentie vereist dan voor een lagere opleiding. Ook wordt er bij een hogere opleiding meer inspanning verwacht, omdat hogere opleidingen langer duren dan lagere opleidingen. Zodoende worden de beste posities bereikt door slimme en hardwerkende mensen (De Beer en Van Pinxteren, 2016). Echter, kan een lage intelligentie volgens sommigen ook worden gecompenseerd door een hoge inspanning. Hiermee kunnen minder intelligente mensen toch comfortabele posities bereiken. 'Domme' en 'luie' mensen belanden volgens De Beer en Van Pinxteren (2016) aan de onderkant van de maatschappij. In de wetenschappelijke literatuur gaat het voornamelijk over de rol van intelligentie. Inspanning als vereiste in de meritocratie wordt vaak achterwege gelaten (De Beer en Van Pinxteren, 2016). Marcel van Dam bracht hier verandering in door te spreken over een groep die op steeds grotere afstand wordt gezet. Ze raken volgens hem steeds verder uit het zicht van de rest van de samenleving (Van Dam, 2009). Het zijn deze 'onrendabelen' die er niet in slagen om de eigen regie te nemen in hun leven.

Mensen die hun best doen, hoogwaardige diploma's halen en daarmee een sterke positie bemachtigen, bouwen meer zelfvertrouwen op in relatie tot werk. Door een goede opleiding te genieten verzekeren zij zichzelf van een goede baan en daarmee van een sterke positie in de maatschappij. Individuen die onvoldoende sociale en intellectuele capaciteiten hebben om de maatschappelijke strijd aan te gaan, kunnen bijna niet anders dan toekijken. Het is deze groep die steeds moeilijker aan het werk komt en aangewezen is op onzeker en maatschappelijk (en persoonlijk) niet gewaardeerd werk. Deze onzekere positie op de arbeidsmarkt zorgt voor een afname van het zelfvertrouwen in relatie tot werk. Men kan onzeker worden over de eigen capaciteiten en over het gebrek aan aansluiting op de huidige vraag op de arbeidsmarkt. In de meritocratie wordt het gezien als je eigen schuld dat je onderaan de maatschappelijke ladder staat. Je zou dan simpelweg niet goed genoeg je best hebben gedaan. Dit doet een grote afbreuk aan het zelfrespect van werklozen.

Niet alleen mensen die werken kijken zo naar werklozen, ook veel werklozen hebben deze opvatting zelf (Elshout, 2016). De grote nadruk op werk zorgt ervoor dat werklozen, gepensioneerde, arbeidsongeschikten en huisvrouwen en -mannen worstelen met hun zelfrespect (WRR, 2020). En het is een aanslag op het (zelf)vertrouwen voor werkzoekenden of mensen die uit een 'niet-vervullende' baan weg willen komen. Het langdurig ontbreken van of worstelen met werk draagt bij aan een proces van individuele en sociale trivialisering ten opzichte van werkenden in een goede, waarden-vervullende baan. Voortdurende afwijzing leidt ertoe dat zij steeds verder achterop raken; in hun eigen ogen en in de ogen van de samenleving (Tinnemans, 2014).

## 2.6 Open Hiring in de meritocratie: vertrouwen en empathie

Bij Open Hiring wordt er bewust voor gekozen om iedereen een kans te bieden om toe te treden tot de arbeidsmarkt, zonder dat de werkgever zich, via een sollicitatieprocedure een beeld vormt van de inpasbaarheid van de kandidaat. Mensen krijgen onvoorwaardelijk de gelegenheid hun eigen beleving van de waarde van werk te ervaren en van betekenis te zijn voor de organisatie en de mensen in de organisatie. Werkgevers die dit doen kiezen er dus voor om af te wijken van de meritocratische gewoonte om potentiële collega's op voorhand te spiegelen aan het beeld van de ideale werknemer. Hun uitgangspunt is dat voor het beschikbare werk, in principe, voor iedereen een plaats is in de organisatie.

Het is een andere route dan die bijvoorbeeld de WRR kiest, die werkgevers oproept zich meer in te leven in de positie van hun werknemers en hun lot te verzachten. Open Hiring is een radicale keuze, ervan uitgaand dat iedereen op zijn manier betekenis geeft aan zijn eigen leven, *onder meer* via werk. In abstracte termen stuurt de WRR aan op meer sympathie op of van de arbeidsmarkt met de mensen die niet volledig kunnen of willen voldoen aan het meritocratische mensbeeld. Open Hiring bedrijven kiezen voor een *empathische benadering* van hun werknemers. In zijn boek *Together* houdt socioloog Richard Sennett (2016) een pleidooi om mensen met andere opvattingen, kwaliteiten, belangen en waarden met (meer) empathie tegemoet te treden. Sympathie is het je arm heenslaan om mensen in een kwetsbare positie. Sympathie is meeleven, maar niet accepteren. Het is het helpen wegpoetsen van de vermeende sores van de ander, in plaats van de persoon zodanig als uitgangspunt te nemen. Empathie is wat Sennett betreft zakelijker en afstandelijker dan sympathie. Zowel sympathie als empathie geven volgens Sennett (2016) blijk van waardering. Maar sympathie is een omhelzing, empathie een ontmoeting.

Iemand in een sociaal kwetsbare positie heeft er (structureel) weinig aan om 'zielig' of hulpbehoevend gevonden te worden en te kunnen rekenen op medeleven. Sennett beargumenteert dat men weinig opschiet met dergelijk sympathieke respons. Empathie toont meer nieuwsgierigheid dan sympathie. Goed naar de persoon luisteren is daarbij essentieel; proberen te begrijpen hoe mensen werkelijk zijn.

Dat geldt ook in werk. Bij het in dienst nemen van iemand die langdurig werkloos is geweest, hoeven collega's en leidinggevendenden niet meteen maatregelen te nemen, vanuit hun eigen beeld van langdurig werklozen. Zij kunnen gepaste afstand houden en, nieuwsgierig, open en ervarenderwijs, een beroep doen op bijvoorbeeld de zelfstandigheid en zelfredzaamheid van de ander. Door met elkaar te praten, goed naar elkaar te luisteren en te kijken en gepaste afstand in te nemen, kan een ander soort sociaal genoegen worden bereikt. 'Door met mensen samen te zijn, aandacht aan hen te besteden en van hen te leren zonder onszelf te dwingen te zijn zoals zij' (Sennett, 2016). Een dergelijke benadering van nieuwe medewerkers lijkt de 'bottom line' van Open Hiring en maakt het tot een bijzondere en vernieuwende manier om naar (het aannemen van) nieuwe medewerkers te kijken; voorbij de meritocratische gewoonte, om zo te zeggen.

In het vervolg van deze rapportage onderzoeken we wat de impact hiervan is geweest op de levens van de betrokken Open Hiring medewerkers en hun collega's.



### 3. De narratieve onderzoeksmethode

#### 3.1 'Sociaal maatschappelijke ontwikkeling' als sociale constructie

In ons onderzoek hebben we, mede op verzoek van Start Foundation, gekozen voor een narratieve methode om de effectiviteit van Open Hiring te onderzoeken. Hierbij staat de vraag centraal of deelname aan het via Open Hiring verkregen werk heeft bijgedragen aan de sociaal-maatschappelijke positie van de deelnemer.

In narratief onderzoek staan de verhalen van de betrokkenen centraal. Uitgangspunt hierbij is dat, onder meer uit de verhalen van mensen blijkt welke betekenis zij geven aan een bepaalde gebeurtenis. Het gaat er dus vanuit dat er geen absolute betekenis van gebeurtenissen is, maar dat deze pas ontstaat en verandert door de betekenisgeving van betrokkenen. In het proces van betekenisgeving vormt en ontwikkelt zich de identiteit van een persoon (Ybema, 2020). Dit proces is echter absoluut geen individuele aangelegenheid. Iemand's identiteit is afhankelijk van de wereld waarin men zich bevindt. Of het gaat om het hebben van werk, of je een man of vrouw bent, in welk land je geboren bent of je ouders, het doet ertoe als het gaat om het ontwikkelen van je 'eigen' identiteit. Het gaat erom hoe je je zelf ziet en presenteert, maar evengoed hoe de ander jouw presentatie ontvangt en duidt. In wetenschappelijke termen gaat het om een voortdurende interactie en strijd tussen het 'zelf' en de sociale omgeving. Daarbij bepalen individuen hoe de omgeving zich ontwikkelt (institutionalisering), maar bepaalt de sociale omgeving tegelijkertijd hoe het individu zich ontwikkelt (socialisatie) (Earthy & Cronin, 2008).

Willen we dus begrijpen wat de invloed van Open Hiring is op de ontwikkeling van de deelnemers, dan zullen we naar de verhalen van de deelnemers moeten luisteren (Bryman, 2015; Earthy & Cronin, 2008). Wie zij zijn, hoe zij in het leven staan, hoe zij zichzelf in hun eigen leven zien en hoe zij zich willen zien. En hoe dit mogelijk is veranderd door het verwerven van een baan via Open Hiring. Daarbij moeten we ook willen weten of en hoe de deelname van Open Hiring invloed heeft gehad op de (werk)omgeving van de deelnemers.<sup>3</sup>

De keuze voor narratief onderzoek doet ons inziens recht aan de wens van Start Foundation om de daadwerkelijke impact van Open Hiring op de betrokkenen in beeld te brengen. Dat wil zeggen het niet te meten aan de hand van algemene politiek-bestuurlijk criteria, maar aan de criteria die aansluiten bij de beleving en aspiraties van de mensen die via Open Hiring aan het werk zijn gekomen.

Maar dat is niet eenvoudig. Het gaat om het ophalen van verhalen zonder daarbij als onderzoeker, tegen de onderzoekersnatuur in, (liefst op voorhand) te bepalen op welke onderwerpen tijdens het interview ingezoomd gaat worden. Het gaat om het interpreteren van de interviews, waarbij niet het vertelde verhaal centraal staat, maar de zoektocht naar het daadwerkelijke verhaal dat de geïnterviewde heeft willen vertellen.

In de volgende paragrafen leggen wij uit hoe we te werk zijn gegaan. Kenmerkend voor dit type onderzoek is dat onderzoekers de interviews zo open mogelijk ingaan (zie verderop). Er wordt dus niet of nauwelijks gebruik gemaakt van voorgestructureerde vragen. In ons onderzoek betekende dat dat algemeen geaccepteerde concepten van 'de waarde' van werk, niet de rode draad waren waarom heen het interview werd opgebouwd. Het gesprek werd gehouden aan de hand van de 'clous' die door de geïnterviewde zelf werden gegeven. Pas bij de analyse hebben we de literatuur over de waarde van werk, zoals in hoofdstuk 2 beschreven, in dit onderzoek betrokken.

---

<sup>3</sup> Dit laatste gebeurt in samenwerking met Start Foundation dat onderzoek deed naar de manier waarop werkgevers Open Hiring hebben ingevuld en ontwikkeld in het afgelopen jaar.

In het navolgende gaan we achtereenvolgend in op de selectie van respondenten, de gehanteerde strategie voor het ophalen van verhalen, de rol van de onderzoekers en de analyse.

### 3.2 Selectie en werving van respondenten

In het onderzoek hebben we van drie typen respondenten informatie verkregen, te weten van Open Hiring medewerkers, hun directe collega's die al langer bij het bedrijf werken ('zittende werknemers') en van medewerkers die inmiddels niet meer bij Open Hiring betrokken zijn ('uitvallers/afvallers'). Hierna lichten we de werving en deelname van deze respondenten kort toe.

#### *Open Hiring medewerkers*

In overleg met Start Foundation is ervoor gekozen om onderzoek te doen in vijf bedrijven die in de eerste periode van de implementatie van Open Hiring door Start Foundation zijn aangehaakt. In deze bedrijven ging in de tweede helft van 2019 'de wachtlijst open'. We spraken af dat we de eerste vijf Open Hiring medewerkers per bedrijf in het onderzoek zouden includeren. Om een beeld te krijgen van de langdurige ervaringen met Open Hiring werd besloten om de Open Hiring medewerkers te interviewen circa 3 maanden na in dienst neming en vervolgens nogmaals circa 6 maanden na het eerste interview.

In de praktijk bleek onze planning niet geheel haalbaar. In de eerste plaats bleek het niet voor alle bedrijven mogelijk om de aanvankelijke datum van openstelling van de wachtlijst te halen. Daarnaast werd het onmogelijk om een aantal interviews te doen in de eerste helft van 2020 door de maatregelen vanwege het coronavirus.

Uiteindelijk hebben we in vier pilotbedrijven interviews gehouden met 20 Open Hiring medewerkers, Met zeven medewerkers, konden we zowel het 1<sup>e</sup> ronde als 2<sup>e</sup> ronde interview uitvoeren. In deze tussenrapportage brengen we verslag uit van een diepgaande analyse van de interviews met 20 Open Hiring-medewerkers.

#### *Zittende medewerkers*

Om de uitkomsten van de interviews met Open Hiring medewerkers te verrijken is, in overleg met Start Foundation besloten om ook interviews te houden met vijf collega's ('zittende' medewerkers) per pilotbedrijf. Deze interviews vonden plaats gedurende de 1<sup>e</sup> interviewronde in de pilotbedrijven. De selectie van de zittende medewerkers werd gedaan door de deelnemende bedrijven. Onze voorwaarden voor inclusie waren dat zij directe collega's waren van de Open Hiring medewerkers, minstens een jaar in het bedrijf werkzaam waren en niet waren aangenomen via het Open Hiring traject. In totaal zijn 20 interviews gehouden met zittende werknemers.

#### *Uitvallers en afvallers*

Het spreekt voor zich dat informatie ook van belang is als deze komt van Open Hiring medewerkers die vanaf de wachtlijst of na een periode van dienstbetrekking hun betrokkenheid bij Open Hiring hebben beëindigd. We hebben veel moeite gedaan om met deze 'afvallers' respectievelijk 'uitvallers' telefonische interviews te houden. Helaas bleek de bereikbaarheid en bereidheid van deze groep potentiële respondenten niet groot. We hebben in totaal met één uitvaller en twee afvallers kunnen spreken.



### 3.3 Het ophalen van de verhalen

#### 3.3.1 Algemene strategie

Voor dit onderzoek zijn levensverhalen opgehaald aan de hand van de narratieve interviewmethode. Het ophalen van levensverhalen betekent dat de focus ligt op de ervaren waarheid van de respondent. Door mensen verhalen te laten vertellen, krijgen we inzicht in de handelingen, gevoelens, ervaringen, gedachten, personages, gebeurtenissen en rationele betekenissen die mensen daaraan geven (Van der Arend, 2007). Om de verhalen 'op te halen' maakten we gebruik van de Biographic Narrative Interpretative Method (BNIM) (Wengraf, 2001). In deze methode staat de psychologische en sociale dynamiek in het leven van de respondent centraal. De psychodynamiek betreft de positionering van de persoon zelf in relatie tot zijn omgeving. Aspecten die in de verhalen en analyse aan de orde komen zijn het zelfbeeld, de verlangens en emoties van het individu. De sociale dynamiek betreft de heersende cultuur en waarden en normen in de situatie waarin de respondent zich bevindt of heeft bevonden. In de BNIM methode reconstrueren de onderzoekers de culturele overdracht van de heersende culturen en waarden op de waarden, gevoelens en het gedrag van de respondent. Het gaat derhalve om de reconstructie van de geschiedenis van de veranderingen die de betrokkene heeft ervaren binnen een bepaalde sociale context. Door de verhalen op te halen en het narratief te reconstrueren onthult zich de identiteit van de betrokkene, zijn zingeving, waarden, motieven en verklaringen hiervoor (Brohm, 2010).

De BNIM methode laat individuen hun levensverhaal vertellen zonder onderbrekingen door de onderzoeker. Dit gebeurt vanuit de ervaring dat mensen hun levensverhalen makkelijker delen als er geen angst bestaat voor onderbrekingen door de interviewer. De interviewer kan ná het delen van het persoonlijke verhaal ingaan op een aantal door de verteller opgeworpen onderwerpen. Hij doet dit door zoveel mogelijk aan te sluiten bij de accenten en het woordgebruik van de verteller. Dit is een vereiste om een situatie te creëren waarin de verteller zich vrij voelt te om het levensverhaal te delen.

In het tweede deel van het interview wordt het verhaal van de verteller, op initiatief van de onderzoeker uitgediept. Dat gebeurt door in te zoomen op de door de verteller gedeelde specifieke ervaringen, de zogenoemde *Particular Incident Narratives* (PIN). PIN's zijn belangrijke gebeurtenissen in iemands leven die een zeer specifieke ervaring teweeg hebben gebracht. Het is belangrijk dat de onderzoeker de gebeurtenis tijdens het interview zo goed mogelijk weet te reconstrueren, daarbij uitsluitend aansluitend op het verhaal dat de verteller vertelt.

Tijdens het aanhoren van het verhaal signaleert de interviewer actief de zogenoemde 'red flags' in het verhaal. Het signaleren van red flags is een belangrijke opdracht voor de interviewer (zie hierna), omdat vertellers de neiging hebben om sommige ervaringen wel aan te stippen, maar verder uit het verhaal weg te laten, bijvoorbeeld door bij een gebeurtenis expliciet aan te geven dat deze geen negatieve ervaring heeft opgeleverd of door een gebeurtenis in het verhaal nadrukkelijk te bagatelliseren.

In de tweede helft van het interview blijft het aantal vragen van de interviewer nog steeds beperkt, maar mogen de vragen uitdagender of zelfs enigszins provocerend zijn, zodat respondenten geprikkeld worden ook het verhaal te vertellen dat zij aanvankelijk niet wilden delen. Ook in dit stadium wordt verwacht van de interviewers dat zij de respondenten laten vertellen zonder hen te onderbreken.

Na één of twee interviewronden wordt het verhaal geacht te zijn verteld. In een derde interviewronde krijgt de onderzoeker vervolgens de gelegenheid om op een aantal specifieke onderdelen van het verhaal door te vragen. Dit om de uiteindelijke reconstructie van het verhaal

optimaal mogelijk te maken. Dit gebeurt bijvoorbeeld aan de hand van een semigestructureerde vragenlijst die is opgesteld met behulp van de eerste interviews. De vragenlijst dient enerzijds om onduidelijkheden uit de eerste interviews op te helderen en de respondent de gelegenheid te geven hier dieper op in te gaan. Het tweede doel is te achterhalen of een speciale gebeurtenis in de loop der tijd meer wezenlijke ervaringen heeft opgeleverd die van invloed zijn geweest op het verhaal van de verteller (Wengraf 2001).

### 3.3.2 Interview instructies

Om een situatie te creëren als beschreven in de BNIM methode, werd bij het begin van ons onderzoek een interviewinstructie opgesteld voor de betrokken onderzoekers. De instructie bevatte algemene instructies en instructies met het oog op het specifieke Open Hiring onderzoek.

#### *De instructies*

De interviews werden bij voorkeur afgenomen in een afgezonderde ruimte bij het betreffende Open Hiring bedrijf. De eerste algemene instructie was om als interviewer op te staan bij binnenkomst van de respondent, zodat er een hand gegeven kon worden. Na het aanschuiven aan tafel diende een vraag gesteld te worden om de respondent op zijn/haar gemak te stellen, bijvoorbeeld over het weer of het tijdstip van het interview. Dit werd gedaan, omdat de interviews op de werkplek waren en het belangrijk was dat het gesprek niet als een soort functioneringsgesprek zou worden ervaren. De volgende vraag had tot doel het gesprek, het delen van het verhaal, te openen. De eerste vraag is de belangrijkste vraag, omdat dat altijd de vraag zal zijn waar de respondenten in het vervolg van hun verhaal op terug kunnen vallen. De eerste vraag betrof 'vertel eens iets over uzelf'. Bij de formulering van deze vraag gingen we ervan uit dat de deelnemers snel zouden inzoomen op het 'werk-verhaal', omdat ze wisten wat het doel van ons onderzoek was en zij allen bewust waren van hun eigen deelname aan het Open Hiring initiatief van hun werkgever.

De BNIM interview methode vraagt van interviewers, dat zij het verhaal laten vertellen zonder onderbrekingen. Om dit proces op gang te krijgen hadden zij de instructie om het vertellen aan te moedigen met verbale en non-verbale cues zoals: knikken met het hoofd, actief naar de verteller toe bewegen, in de ogen blijven aankijken, het zeggen van: ja? echt? hmm..., een vriendelijke glimlach, etc.

Als het verhaal te lang in één spoor zou blijven steken, dan was de instructie om, bij een stilte, het verhaal met een extra vraag te sturen richting het onderwerp van onze studie. De vraag was dan in de trant van: 'kunt u ook wat vertellen over uw werk in die tijd?'

#### *Reflecties en observaties van de interviewer*

Narratief onderzoek vraagt van onderzoekers om hun eigen denkwijzen opzij te zetten en recht te doen aan de narratieve realiteit (Krabbenborg, 2011). Omdat het interview in narratief onderzoek gezien wordt als interactie tussen verteller en luisteraar is het verder belangrijk dat de onderzoekers tijdens het interview actief het verloop van het interview observeren, erop reflecteren en de bevindingen vastleggen. Het gaat om:

- *Introspecties*. Dit zijn opgeschreven eigen gedachten en gevoelens. Het is de bedoeling dat de interviewer vanaf een afstand kijkt naar het eigen handelen gedurende het interview;
- *Memo's* bijgehouden in een logboek, momentjes waarvan een onderzoeker dacht het niet te moeten vergeten en die van invloed konden zijn op de data.

De onderzoekers hadden de instructie om dergelijke aantekeningen gedurende en na afloop van het interview te maken.

### 3.3.3 Topiclijst Open Hiring medewerkers

De topiclijst is vanzelfsprekend zeer beperkt van omvang en bevat vooral ruim geformuleerde vragen om het gesprek enigszins te sturen (Earthy & Canin, 2008). Er waren drie topics in de interviews. De interviews begonnen met 'kunt u iets over u zelf vertellen?' Gezien de interviews plaatsvonden op de werkplek en de respondenten medewerkingsverklaringen voor het Open Hiring onderzoek hadden ondertekend, kwam het tweede topic bijna als verwacht. 'Bij het woord werk, waar denkt u dan aan?' Als laatste topic was gekozen voor 'is uw leven veranderd sinds deze baan?' (en zo ja: 'hoe?') Voor het einde van het interview bevatten de topiclijst nog de praktische vraag van Start Foundation, naar de ervaringen met de Life coach. De inleidende vraag hierbij was 'ik hoorde dat er een Life coach is in dit bedrijf, kunt u daar wat over vertellen?'

#### *Open Hiring medewerkers tweede ronde*

Volgens de BNI methode wordt in een tweede gesprek ingegaan op de besproken onderwerpen tijdens de eerste interview ronde. In dit onderzoek hebben wij dit anders aangepakt, omdat er drie maanden tijd tussen de eerste en de tweede ronde zat. Hierom is besloten de interviews uit de eerste ronde te transcriberen, te analyseren en per respondent al de verschillende verhaallijnen en specifieke gebeurtenissen te identificeren. Aan de hand hiervan werden op de persoon gerichte topiclijsten gemaakt, zodat het duidelijk was waar de onderzoeker op moest doorvragen. Normaliter gebeurt dit in de derde en laatste interviewronde in de BNI methode (Wengraf 2001).

### 3.3.4. Topiclijst zittende medewerkers (collega's)

In het onderzoek wilden we ook weten of de introductie van Open Hiring en het werken met Open Hiring collega's invloed heeft gehad op de werkbeleving en de maatschappelijke positie van werknemers die bij de start van Open Hiring al bij de pilotbedrijven werkten ('zittende werknemers'). Ook met hen hebben we in het eerste deel van het interview de narratieve methode gebruikt. Interviews begonnen met de vraag 'wie bent u?' In het gesprek werd dan voor de onderzoeker opgemerkt 'u heeft nieuwe collega's gekregen via Open Hiring' om zo het gesprek op Open Hiring en de nieuwe collega's te brengen en hun ervaringen te horen. In het tweede deel werden we concreter door onder meer te vragen naar de manier waarop Open Hiring bij de werknemers geïntroduceerd was, hoe zij bij het proces betrokken waren, et cetera. Verder vroegen we naar de bekendheid van en de ervaringen met de Life coach.

## 3.4 Analysestrategie

Bij het analyseren van narratieve interviews draait het om *hoe* de respondenten vertellen wat zij willen delen (Czarniawska, 2004). Bij de analyse stelt de onderzoeker zich steeds vragen als: waarom vertelt de respondent deze gebeurtenis op deze specifieke manier? Wat is het doel van het verhaal? Waarom komt het op dit punt in het gesprek? Hoe heeft de onderzoeker de vertelling beïnvloed? Hoe past dit fragment bij andere delen van het levensverhaal van de geïnterviewde zoals verteld tijdens het interview als geheel? (Earthy & Cronin, 2008).

De data uit dit onderzoek is verkregen uit de narratieve interviews, de interviewaantekeningen van de onderzoekers en de impressies van de onderzoekers terwijl zij aanwezig waren op de werklocatie. De analyse bestaat doorgaans uit drie stappen, die we hierna toelichten. Elke stap is in ons onderzoek uitgevoerd door twee onderzoekers die ook de interviews hebben uitgevoerd. De onderzoekers voerden per stap eerst een deel van de analyse uit op dezelfde interviews. Na bespreking van de resultaten (de verschillende en overeenkomende interpretaties) voerden zij de rest van de analyses van de interviews zelfstandig uit (ieder de helft van de interviews). Het overall resultaat werd voorgelegd aan de projectleider, die als onafhankelijk onderzoeker de resultaten van

kritische vragen en suggesties voorzag. Dit in lijn met de voorgeschreven werkwijze van BNIM onderzoek (Wengraf, 2001).

#### *Stap 1 reconstructie van de chronologie*

Chronologie is een sleutelement in de manier waarop mensen van nature verhalen vertellen en een belangrijke houvast voor sociale onderzoekers bij het in kaart brengen van de persoonlijke en sociale verandering die een persoon heeft doorgemaakt (Earthy & Cronin, 2008). Stap 1 in het onderzoek was dan ook om de chronologie in de verhalen van de respondenten te reconstrueren. Dit leverde een objectief verslag op de van de 'geleefde levens' van de betrokkenen.

#### *Stap 2 reconstructie van de subjectieve verhalen*

Naast de geleefde levens geven verhalen van respondenten ook inzicht in de manier waarop mensen hun leven ervaren, oftewel wat hun subjectieve verhaal is. De analyse in stap 2 is erop gericht het subjectieve verhaal boven tafel te krijgen. Dat doet de onderzoeker door dieper in te gaan op de belangrijke gebeurtenissen die de vertellers in hun verhaal wilden overbrengen (PIN's) en met name de beleving ervan. Het gaat dan om de focus op het volgende: welke gebeurtenissen komen vaker terug in het verhaal, welke woorden en woordgroepen gebruikt de verteller om het verhaal over te brengen, de gebruikte persoonsvormen (praat iemand in termen als 'ik' of 'wij'), in welke volgorde komen de PIN's ter sprake, et cetera. Tijdens deze stap worden ook de aantekeningen van de interviewers gebruikt.

#### *Stap 3 synthese van stap 1 en 2*

In de derde stap worden de eerste twee stappen in de analyse samengebracht om te onderzoeken waarom de respondenten ervoor gekozen hebben om hun leven zo te vertellen als ze gedaan hebben. Het centrale idee achter deze stap is dat de verhalen die in de interviews worden gepresenteerd niet alleen de belangrijkste gebeurtenissen en ervaringen in de iemands leven weergeven, maar tegelijkertijd ook de emoties, waarden en overtuigingen van de geïnterviewde onthullen (Earthy & Cronin, 2008).

In de derde stap worden de opbrengsten van stap 1 en 2 op twee manieren samengebracht:

- 1) De verhalen van de vertellers worden geanalyseerd als een 'geheel'. Dit maakt het mogelijk om de ontwikkeling van de afzonderlijke deelnemers aan een onderzoek te doorgronden en te begrijpen
- 2) Er worden delen/thema's uit de verschillende verhalen geselecteerd als object van analyse, hetgeen het mogelijk maakt om een (cross-sectional) analyse te maken over de verhalen van de verschillende vertellers (Lieblich e.a. 1998).

In onze analyse hebben we beide gedaan.

### 3.5 Analyse kader

Tijdens de analyse hebben we op twee manieren geopereerd. Op basis van het theoretische hoofdstuk hebben we een aantal concepten<sup>4</sup> geformuleerd om de analyse te structureren. Tevens vond er een open analyse plaats om eventuele nieuwe concepten aan de analyse (en de resultaten) toe te kunnen voegen.

---

<sup>4</sup> Vergelijkbaar met de sensitizing concepts uit de analysemethode van de Grounded Theory (Glaser & Strauss, 1968).

Naar de betekenisgeving van werk is veel onderzoek gedaan zoals in hoofdstuk 2 is beschreven. Op basis hiervan stonden tijdens de analyse de volgende concepten centraal:

T.a.v. identiteit (Ybema, 2020):

- Positionering door de persoon zelf
- Coproductie van de identiteit in relatie met anderen
- Macht (power)

T.a.v. beleving/waarde van werk

- Authenticiteit en zelfwerkzaamheid (werk is wel/niet overeenstemming met eigen doelen en waarden en daar heb je zelf invloed op)
- Werk draagt wel/niet bij aan gevoel ergens bij te horen
- Werk draagt wel/niet bij aan gevoel er maatschappelijk/in een groter geheel toe te doen
- Werk is wel/niet bron van zelfvertrouwen en zelfrespect



## 4. Wie zijn de Open Hiring medewerkers?

### 4.1 De geschiedenis van Open Hiring werknemers

In dit onderzoek onderzochten we waarom mensen een Open Hiring baan hebben gezocht en aangenomen en wat het hen heeft opgeleverd. In de analyse van de verhalen van de Open Hiring medewerkers hebben we gezocht naar de gebeurtenissen die hun leven en de ontwikkeling van hun identiteit wezenlijk hebben beïnvloed (PIN's, zie hoofdstuk 3). Deze zogenoemde 'long shots' (zie hoofdstuk 2) zijn in de gesprekken en de analyse gerelateerd aan de 'close-ups' van de periode rond de indiensttreding bij het Open Hiring bedrijf.

Bij een substantieel aantal deelnemers heeft de vroegere en recente privésituatie grote invloed (gehad) op de persoonlijke ontwikkeling. Hun levens zijn onder meer beïnvloed door een moeilijke jeugd, al dan niet het gevolg van een slechte relatie met of tussen de ouders. Hierdoor hebben veel respondenten een onzekerheid opgebouwd over hun eigen capaciteiten. Een aantal respondenten is meer recent in een moeilijke privéthuisituatie terecht gekomen, bijvoorbeeld doordat zij door een scheiding alleenstaand (ouder) zijn geworden of hun draai opnieuw moesten vinden vanwege het uit huis gaan van volwassen geworden kinderen. Het maakte hen onzeker over hun capaciteiten in de nieuw situatie of over hun nieuwe rol in de samenleving, zoals één van de respondenten aangaf: *'Nu is de draad weer opgepakt. Ik leef weer.'*

Verder hebben veel deelnemers aan ons onderzoek te maken gehad met teleurstellingen op alle gebieden in het leven. Het niet realiseren van hun dromen, machteloosheid door ziekte of het overlijden van personen die dicht bij hen stonden en/of arbeidsmarktdiscriminatie. *'Zij beoordelen mij op één moment als niet-karakter. Dat is iets wat jou gaat vormen in verloop van tijd.'*

In ons onderzoek vertelden de respondenten over de bijzondere gebeurtenissen ('narratieve incidenten') in hun privéleven en over de bijzondere gebeurtenissen op het gebied van werk. Veel respondenten vertelden dat zij in hun leven hebben geworsteld met hun persoonlijke ambities en de eisen die aan hen gesteld worden door de maatschappij. De meeste deelnemers aan het onderzoek hebben veelal een verleden met laaggeschoold, flexibel of 'vuil' werk. Na verloop van tijd raakten zij uitgerangeerd, omdat het werk te belastend werd en het niet langer verantwoord en/of lonend was dit aan hen over te laten. *'Dus ze nemen ze liever jonge mensen, dat is normaal'*. Door ziekte of mindere arbeidsproductiviteit verslechterde de positie in ondernemingen en op de arbeidsmarkt van een deel van de respondenten. *'Dus ik heb zo iets van als bij een bedrijf, zeg maar, een bepaalde inzet getoond wordt dan vind ik dat dat van twee kanten zich zou moeten uitbetalen, zeker als je al zolang voor een bedrijf werkt. Dat gebeurt niet en dat vind ik jammer! Dat ik het eigenlijk jammer vind dat het uitzendbureau niet de waarde van de flexwerkers inschatten.'*

Een ander deel van de respondenten heeft slechte ervaringen met werk, doordat zij in het verleden, zeker als zij vooral uitzendwerk hebben gedaan, niet goed zijn behandeld. Zij voelden zich een nummer, zeker, omdat er geen begrip was voor hun wensen, bijvoorbeeld om werk met de privésituatie te combineren. De behandeling van leidinggevenden en het gemis van begrip voor persoonlijke situaties heeft veel van de respondenten in de loop der jaren traumatische ervaringen opgeleverd. *'Ik had ook zo iets van een beetje de manier waarop die het heeft gedaan, vond ik ook niet zo. Je had ook wel iets persoonlijker kunnen zijn.'*

Veel deelnemers aan ons onderzoek ondervonden in hun leven geen waardering voor de persoon die zij wensten te zijn en waar zij zich zelf goed bij voelden. Dit heeft bij meerdere respondenten geleid tot gevoelens van machteloosheid en verslagenheid en tot terugtrekking uit het maatschappelijke of

werkzame leven. Binnen de groep deelnemers aan het onderzoek zien we een aantal overeenkomsten in deelverzamelingen van de groep. Op basis van hoe zij zichzelf zien, in welke categorie de maatschappij hen plaatst en het effect van die combinatie op hoe krachtig zij zich voelen in de huidige situatie, onderscheiden we drie deelgroepen deelnemers aan Open Hiring:

In de volgende paragrafen gaan wij nader in op de verschillende groepen en in hoofdstuk 5 staat de invloed van Open Hiring werk op hun ontwikkeling centraal.

#### 4.2 Groep 1

*'Het is een heel gevoelig punt, want ik wil graag gerespecteerd en gewaardeerd worden door wat ik doe en waarin ik het best ben.'*

*'Je droomt, je werkt hard voor iets dat je wilt bereiken en dan lukt het niet. Waarom is niet belangrijk. Ik ben nu geen dreamer meer.'*

De groep onderscheidt zich doordat zij al lange tijd een beeld hebben van het beroep dat zij het liefst willen uitoefenen, maar waarvan het moeilijk is gebleken dit te realiseren. Het droomberoep kan op allerlei gebieden liggen: sport, kunst, muziek en combinatie werk-privé.

Enkele van hen wil zijn of haar droom in of via 'gewoon werk' verwezenlijken. Zij zien mooie en vastomlijnde carrières voor zich die echter niet zomaar in elk bedrijf te realiseren valt. Om die reden hebben zij al meerdere malen hun neus gestoten. Voor deze mensen is de Open Hiring baan een nieuwe mogelijkheid om de droom te realiseren. Zij willen graag als collega uitzonderlijk veel toevoegen op de werkplek. Ze presenteren zich, ook in de interviews, als 'redder', de persoon met alle oplossingen. Hun ervaring is echter dat zij op de werkvloer niet als zodanig erkend worden; meer als 'bemoelial' of 'betweter'. Het overkomt deze mensen regelmatig dat zij ervaren dat zij de beoogde rol in het bedrijf niet kunnen vervullen of in die richting door te groeien, waardoor zij zich opnieuw niet gewaardeerd en machteloos voelen. Het gevolg is dat zij op zoek blijven naar hun droombaan, blijven solliciteren en vaak opnieuw geconfronteerd worden met afwijzingen bij sollicitaties of na het aanvaarden van weer een nieuwe baan.

Een tweede groep heeft niet de ambitie via 'gewoon werk' zijn/haar droom te verwezenlijken. Het beroep waarmee zij zich identificeren is een ander beroep dan dat zij in feite vervullen. Zij houden zich al jaren bezig met het nastreven van het droomberoep in de kunst, de sport en dergelijke, maar hun streven is tot op heden niet succesvol of niet langer succesvol. De teleurstellende ervaringen hebben er niet toe geleid dat de ambitie voor het realiseren van het droomberoep is afgenomen. Hun doorzettingsvermogen levert hen de nodige teleurstellingen op en een gevoel van onmacht. Dit heeft consequenties voor de manier waarop zij hun huidige 'gewone' werk, in casu in het Open Hiring bedrijf, uitoefenen. Zij doen hun werk terwijl zij geen deel uit (willen) maken van de groep werkenden om zich heen. Daarbij botst het dat zij zich in hun droomberoep als leider zien; diegene die bepaalt wat er moet gebeuren en hoe dit het beste kan. Op de werkplek hebben zij deze rol niet en nemen daarom een nonchalante of onverschillige houding aan en stellen zij *veel grenzen* aan hun betrokkenheid bij het werk en bij de organisatie.

#### 4.3. Groep 2

*'Ik krijg regelmatig te horen dat ik echt een hele goede werknemer ben en ik heb ook gewoon wat meer verantwoordelijkheden al gekregen hier. En ik werk hier nog niet zo lang.'*



Onder de deelnemers aan het onderzoek zien we veel werknemers voor wie het hebben van werk het belangrijkste is in hun leven. Het zijn de mensen die het belangrijk vinden dat zij kunnen laten zien wat zij waard zijn. Zeker als zij een lastige (werk)periode achter de rug hebben is het hen veel waard dat zij een nieuwe kans krijgen om te laten zien wat zij waard zijn. Zij zetten zich voor de volle 100% in en laten zich bijscholen waar nodig. Dit zorgt voor erkenning en waardering waardoor zij zich beter voelen over zichzelf en het werk dat zij doen. *'Nou dat het niet in mijn natuur zou passen om mijn werk slecht te doen. Ik wil mijn werk 200% goed af kunnen leveren anders dan doe ik dat niet.'* Hierdoor hebben zij meer behoefte deel uit te maken van het bedrijf.

Werknemers in deze groep zien zichzelf als betrouwbare en collegiale medewerkers en willen zich graag opwerken in de organisatie. Dit doen zij door zich te manifesteren als werknemers waarop de leiding en hun collega's kunnen bouwen. Zij houden zich aan alle regels en staan open voor bijscholing, zodat zij kunnen doorgroeien.

Een goede werknemer en behulpzame collega zijn, helpt hen hun zelfvertrouwen te vergroten en grip te krijgen op hun leven. Voor de meesten van hen is dat nodig, omdat ze bij het krijgen en behouden van werk meer dan eens vervelende ervaringen hebben opgedaan. Hun werkzame - en persoonlijke leven is niet altijd over rozen gegaan. Om die reden zijn deze personen zich bewust van de risico's en de *persoonlijke grenzen* die ze moeten bewaken op het gebied van gezondheid en het privéleven, bijvoorbeeld als het gaat om de uren die zij per week ingezet kunnen worden of de mogelijkheid die ze krijgen om werk met mantelzorg te combineren. Zij putten kracht uit het kunnen bijdragen aan de maatschappij, terwijl zij tegelijkertijd in de gelegenheid zijn (en worden gesteld) om hun persoonlijke grenzen te bewaken.

Een bijzondere categorie wordt gevormd door vrouwen die, via Open Hiring, de kans hebben gekregen om op latere leeftijd in te stromen op de arbeidsmarkt. Zij hebben, veelal vanwege hun culturele opvattingen, ervoor gekozen om zich eerst voor de volle 100% in te zetten voor het gezin. *'Het past niet in onze cultuur als vrouwen te werken. Of je verder mag studeren bepaalt je familie.'* En het past ook niet bij het eigen beeld van het moederschap. *'Je kind naar de opvang brengen is alsof ik mijn kind niet kan opvoeden. Ik zie mijn kind maar een paar uurtjes. Een moeder is er niet maar een paar uurtjes. Als ik alles wil geven moet ik alle tijd besteden anders kennen ze mij niet. De oppas is dan de eerste moeder en ik de tweede.'*

Nu de kinderen volwassen zijn, willen en kunnen zij zich (ook) bewijzen als harde werker, ondanks het - al dan niet zelf vermeende - gebrek aan passende en/of recente opleiding en ervaring. *'Mijn kinderen zijn al groot dus nu geef ik hier 100%.. Ik werk echt hard. ik ben een harde werker.'* Werk is het nieuwe doel in hun leven. *'Ik kan moeder zijn en werken, je kan je tijd delen. Ja, ik hoef niet ten koste van mijn kinderen te werken.'*

De kans die via Open Hiring is geboden is een onverwachte kans en een opluchting.

*'Het leek alsof ik dood was zonder baan, dat ik voor niets leef alleen voor me kinderen en voor mijn man meer niet. Maar nu heb zo nu doe ik iets voor mezelf ik leer nu ook heel veel hier en mijn Nederlands wordt beter. Ja, want thuis gaat het alleen maar achteruit omdat wij daar onze eigen taal spreken.'*

Concreet betekent werk voor hen de mogelijkheid om opnieuw betekenis te geven aan het leven, veel te leren (waaronder de Nederlandse taal) en in contact te komen met mensen van buiten de eigen gemeenschap.

*'Als ik ook voor deze wijk praat, om eerlijk te zeggen. Er zijn zoveel moeders die willen werken, maar er is niemand die hen stimuleert. Het feit dat zij geen diploma's of certificaten*

*hebben, sluit hen al buiten. Op deze manier verbeter je ook de wijk. Zo zijn er geen mensen die thuis zitten met een uitkering terwijl zij kunnen werken. Geen hangjongeren en geen werkeloosheid. Op deze manier gaat je Nederlandse taal ook niet achteruit, omdat je het steeds gebruikt. Dat maakt je zelfverzekerder, je hebt inkomen zodat je kan doen wat je wilt. En je zet een voorbeeld voor je kinderen, dit geef je aan hun door. Je praat er niet alleen over maar je voegt daad bij woord. Zo maak je de hele gemeenschap sterker. Je hebt betekenis als persoon, maar dit alles begint bij de opvoeding en dus bij ons als ouders.'*

#### 4.4. Groep 3

*'Dus ik ben eigenlijk blij dat ik de kans nu wel gehad heb, omdat ik heb laten zien wat ik nou dus wel kan. Buiten dat wil ik eigenlijk heel graag.'*

De derde groep Open Hiring medewerkers die we onderscheiden zijn mensen met een sociale kwetsbaarheid. Dat wil zeggen dat de match tussen hun persoonlijkheid en de algemene (werk)cultuur in de samenleving vaak niet optimaal is. Door deze moeizame match ervaren zij dat zij niet snel de kans krijgen om te laten zien hoe zij van waarde kunnen zijn. Dit, terwijl ze aangeven het wel belangrijk en nodig te vinden hun waarde aan zichzelf te bewijzen én aan de samenleving. Dit te meer, omdat de samenleving, zo ervaren zij, hun veelvuldig onjuist behandelt. *'Ze hebben eigenlijk heel afkeurend gedaan en ik was daardoor persoonlijk op m'n tenen getrapt. Hoe kunnen ze dat nou maken?'*

Binnen deze groep zien we dat de constructie van de identiteit in het werk verschillend uitpakt. Dit heeft met name te maken met hoe de (werk)omgeving aankijkt tegen mensen met een sociale kwetsbaarheid. Een deel van deze Open Hiring medewerkers geeft aan zich op te stellen als 'de redder', de persoon met alle oplossingen. Dit herkennen we van de eerste groep die een andere (droom)baan nastreven. Het verschil is, zo blijkt uit de verhalen, dat de omgeving hen niet ervaart als 'bemoeial' of 'betweter'. De omgeving blijkt te reageren door zich weinig of niets aan te trekken van de ideeën en oplossingen. Het gevolg is dat deze groep respondenten zich in werk niet erg gewaardeerd voelt en zelfs een zeker wantrouwen opbouwt ten opzichte van collega's. Zij voelen zich niet begrepen en ervaren onmacht, omdat ze tegen grenzen aanlopen die ze zelf niet zien of begrijpen.

Een ander deel van de personen die in hun leven sociale kwetsbaar zijn gebleken, ervaart de afwijzing van de collega's niet. Ook zij willen graag helpen, laten zien wat ze kunnen en bewijzen dat ze leergierig zijn. Zij worden door de omgeving gezien als harde werkers, terwijl zij door de lessen uit het verleden, zichzelf bewust zijn geworden van hun grenzen. Omdat deze groep een grote bewijsdrang heeft zien collega's het vaak over het hoofd wanneer grenzen worden overschreden. Er wordt gedacht dat mensen het allemaal wel aankunnen. *'Ik heb wel een best lange inwerkingsperiode. Het is altijd even aftasten. Anderen begrijpen mijn situatie niet, dus wilde ik het niet delen.'* Dit zijn de grenzen die zij in hun hoofd hebben gecreëerd, waarmee zij zichzelf beschermen voor hun eigen kwetsbaarheid en tegen de maatschappij, die hen vaak heeft afgewezen. Ze zijn daarom in staat hun werk te kiezen in overeenstemming met hun eigen visie op hun eigen kwetsbaarheid (authenticiteit).

*'Dat waren lange diensten. Wasmachines en koelkasten sjuwen dat soort dingen. Kijk naar mij, ik ben al niet groot, maar ik deed het wel. Daar had ik op een gegeven moment genoeg va, je kreeg geen duidelijkheid. Dan kun je nooit plannen dan heb je gewoon geen sociaal leven. En dan houdt het ook op van ja dat gaat niet, ik heb natuurlijk ook de zorg van mijn echtgenoot.'*

## 5. De rol en beleving van Open Hiring

### 5.1. De algemene ontwikkeling van de groepen respondenten

Door Open Hiring zijn de respondenten in de gelegenheid gesteld om (weer) deel uit te maken van een bedrijf. Voor alle respondenten was de toetreding tot het Open Hiring bedrijf een belangrijke gebeurtenis. Voor een enkeling was het de mogelijkheid om snel aan werk te komen en zo bijna direct het plan (werk vinden) waar te maken dat zij in hun hoofd hadden. Voor de meesten was de indiensttreding een gebeurtenis van (veel) groter belang. Twee respondenten zien hun ervaring in het Open Hiring werk opnieuw als negatief in vergelijking met hun eerdere werkervaringen.

#### *Groep 1*

Veel respondenten vinden Het Open Hiring werk belangrijk, omdat het hen ritme in het leven biedt. Dat geldt in het bijzonder voor de eerste groep Open Hiring-medewerkers die diep in hun hart een geheel andere (droom)baan buiten het bedrijf ambiëren. Het voortdurend nastreven van hun droom heeft veel onrust in hun persoonlijke levens veroorzaakt en bij een aantal geleid tot gevoelens van neerslachtigheid. De dromers geven aan dat zij steeds meer de behoefte voelden aan rust en (inkomens)zekerheid, al dan niet aangemoedigd of aangesproken door hun levenspartners. *‘Mijn ex las op Facebook over Open Hiring en die wilde me natuurlijk aan het werk hebben. Ik woon nog steeds in ons huis sinds de scheiding, waar zij alles betaalt.’* Een andere respondent vertelt: *‘Ik had een uitkering en die heeft de gemeente stopgezet.’*

Hoewel het financiële aspect belangrijk is voor de dromers, geldt dat het goed kunnen combineren van de privé-ambities met het werk als de belangrijkste meerwaarde van het Open Hiring wordt ervaren. *‘Ik heb genoeg te doen, ik verveel me niet. En ja je hebt geld nodig om te leven, dat maakt het anders. Het is noodzakelijk kwaad.’*

Open Hiring biedt hen rust en zekerheid, zeker, omdat in hun geval gelijk met de baan kon worden begonnen en de baan de mogelijkheid biedt om grenzen te stellen wat betreft de inzetbaarheid, de betrokkenheid en de doorgroei-ambities binnen het bedrijf. Op al deze punten zijn de meeste dromers terughoudend, omdat zij uiteindelijk andere routes voor hun leven hebben uitgestippeld. Opvallend genoeg levert de Open Hiring baan dus voldoening op, omdat het werk, sterk uitgedrukt, geen voldoening oplevert (authenticiteit), maar de *zelfwerkzaamheid* en regie ten aanzien van de primaire doelen van deze mensen vergroot.

Bijkomend voordeel is dat zij, omdat ze niet hoeven solliciteren, zich niet op voorhand hoeven te bewijzen door het overleggen van een cv of het overtuigen van de werkgever van de ambities betreffende de aangeboden functie. Op beide punten zijn zij ervan overtuigd dat zij geen sterke kaarten hebben, hetgeen hen onzeker en terughoudend maakte om op reguliere vacatures te solliciteren.

#### *Groep 2*

Voor deze personen is het Open Hiring werk belangrijk op het mentale vlak. Zij hebben behoefte aan een *‘break’* van hun persoonlijke leven. Door deze respondenten wordt werk gezien als een uitlaatklep of nieuwe start. Zij hebben in hun persoonlijke situatie het nodige meegemaakt waardoor zij behoefte hebben aan een omgeving waar zij zich opnieuw kunnen bewijzen. *‘Ik heb een zware tijd achter de rug; een paar jaar geleden depressief geweest nog steeds aan de medicatie. Dus het is voor mij wel belangrijk om echt een balans te vinden in werk en mijn gezin.’*

Vanwege hun verleden vinden zij het vooral belangrijk dat zij via werk iets kunnen bijdragen aan het bedrijf waar ze werken en aan de maatschappij. *'Je helpt op deze manier het bedrijf beter te maken, daarnaast heb je geen uitkering, maar je werkt voor je geld dat is beter voor de economie.'* Dit kan verklaard worden door het feit dat zij hun werkplek niet ervaren als iets dat 'moet', maar waar zij voor kiezen. Dit maakt hen, zo concluderen we uit de verhalen, gewaardeerde werknemers die graag hard werken en impact hebben.

Open Hiring werk heeft hen opnieuw of meer dan voorheen de kans gegeven om zich als werknemer te bewijzen, het zelfvertrouwen op te bouwen en de regie over het eigen leven meer in handen te nemen.

De Open Hiring bedrijven hebben deze medewerkers de mogelijkheid geboden om grenzen te stellen wat betreft de inzetbaarheid, de betrokkenheid en de doorgroeiambities binnen het bedrijf. Dit is waar deze respondenten behoefte aan hebben. Op deze manier geeft deze baan hen voldoening, omdat zij in staat zijn zich te ontwikkelen op de gewenste gebieden onder de voorwaarden die zij zelf in de hand hebben.

Dit geldt evenzeer voor de deelgroep die na de zorg voor hun gezin op relatief late leeftijd via Open Hiring hun intrede hebben gedaan op de arbeidsmarkt. Werk geeft een nieuwe betekenis aan het leven, waar zij zelf in belangrijke mate de regie over kunnen voeren.

### Groep 3

Voor deze groep is werk vooral belangrijk, omdat zij streven naar sociaal contact. Via werk komen zij (weer) onder de mensen. Het werk- of financiële aspect is voor hen minder van belang. Zij hebben de behoefte om met mensen te praten. Zij geven aan een lange periode thuis te hebben gezeten en soms in een sociaal isolement te zijn beland. Het contact met collega's geeft hun levens meer kleur en zorgt ervoor dat zij positief kijken naar hun werk.

*'Ja het is voor mijzelf wel positief veranderd, omdat ik eerst eigenlijk alleen maar thuis zat en eigenlijk niets deed...dus ik heb wel echt weer een doel in mijn leven. Ik kom weer onder de mensen, ik zat eigenlijk ook alleen maar thuis en ja nou weer wat meer sociale contacten. Dat is wel echt in positieve zin veranderd dus echt weer een doel hebben en andere mensen spreken.'*

*'Ik kan heel goed met de collega's opschieten. Sommige collega's die komen bij mij thuis. Dus dat vind ik gewoon heel prettig. Ja had ik bij [vorige werkplek] nooit.'*

De Open Hiring-baan past heel goed bij de levens en ambities van deze mensen. Zij geven aan vóór het Open Hiring traject veel moeite te hebben gehad met het voeren van gesprekken. Zij zijn vaak onzeker over hun kwaliteiten, werkervaringen en scholing. Deze onzekerheden spelen vooral een grote rol in de zoektocht naar werk. Door deze angst hebben zij zichzelf vaak uitgesloten van sollicitatieprocedures.

*'Als Open Hiring er niet was dan had ik veel moeite gehad met sollicitatiegesprekken et cetera, want ik zat toen ook nog soort in een periode van rouw zal ik maar zeggen en dan ja ik voelde me ook niet heel comfortabel in m'n eigen vel over die hele situatie.'*

Naast sociaal contact is ook de structuur die werk biedt van groot belang voor deze groep. Zij blijken vaak moeite te hebben met het aangeven van hun grenzen en met het vinden van een goede balans tussen hun werk en privéleven. De Open Hiring baan zorgt dan ook voor een beter evenwicht. Zo vertelt een respondent: *'Het gaat nou allemaal gewoon rustig en de balans is eindelijk gevonden ja.'*

Het nadeel voor de mensen in deze groep is dat zij hun eigen grenzen moeilijk kunnen aangeven en hier minder gevoelig voor zijn. Dit kan nog wel eens botsen met collega's op de werkvloer. Die zijn zich hier misschien minder bewust van en kunnen onbegrip hebben tegenover hen. *'[Bij mijn vorige baan] hebben zij afkeurend gedaan en ik was daardoor op mijn tenen getrapt, hoe kun je dat nou maken. Ik wilde wel werken, maar ze hadden me al afgestoten.'*

## 5.2 Identiteitsontwikkeling door Open Hiring-werk

Het hebben van werk is belangrijk voor de constructie van iemands identiteit, zo beschreven we in hoofdstuk 2. Hoe pakt dit uit voor de mensen die via Open Hiring aan werk zijn gekomen? Ervaren zij zelf en hun omgeving een verandering?

Met name de mensen in de tweede en derde groep vertellen verhalen waaruit blijkt dat zij zichzelf, sinds de indiensttreding bij het Open Hiring bedrijf, anders positioneren in en ten opzichte van hun omgeving. Voor de mensen voor wie werk een belangrijk deel van hun identiteit is, is het een versterking of een bevestiging van wie zij zijn en willen zijn. Dat zit hem niet alleen in dat zij kunnen bewijzen dat zij productief kunnen zijn, maar ook dat zij iets voor anderen kunnen betekenen. Zij ervaren dat zij hier binnen het bedrijf ook de kracht en positie voor hebben (power). Vaak hebben zij dit in het verleden niet kunnen doen.

*'Ik help, dus ik wil iets doen. En je gaat en ze zeggen nee, nee, ik zal dit alleen doen, ik zal dit alleen doen. Hiermee bedoel ik dat sommige mensen egoïstisch zijn, maar hier is het niet zo. De eerste dag kwam ik bij iemand en ik vroeg kan ik je helpen? En hij zegt ja, ja, als je kunt. Oké, ik heb tijd om je te helpen, voor mij is het oké.'*

Een belangrijk deel van de Open Hiring medewerkers laat ook graag zien een *volwaardige* medewerker te zijn (authenticiteit). Die kans hebben zij in werk in hun verleden niet veel gehad. Een deel van hen heeft veel nare ervaringen gehad bij voorgaande banen, zeker de mensen die veel uitzendwerk hebben gedaan. Hun ervaring is dat zij er als persoon in de bedrijven niet toe deden. Zij voelden zich onbelangrijk en vervangbaar. Het werken bij een Open Hiring bedrijf, geeft hen het gevoel dat zij niet zomaar een 'nummer' zijn. Doordat zij met respect worden behandeld, zien zij zichzelf eindelijk (meer) als belangrijke, volwaardige werknemer. Ook hier geldt dat dit de respondenten uit groep 2 en, in zekere zin, uit groep 3 zijn.

Hetzelfde geldt voor de groep mensen die, nu de kinderen het huis uit, zonder passende diploma's en ervaring, de kans ervaren om deel te nemen aan de arbeidsmarkt. *'Mijn man praat elke avond over zijn baan, over zijn werk, hoe het ging met mensen en mijn kinderen over wat zij op school meemaakten en ik had niets te vertellen aan hen thuis, maar nu heb ik ook wat te vertellen.'*

De verandering van positionering zien we niet bij de mensen die hun (droom)baan nastreven. . Zij hebben niet de behoefte om zich via Open Hiring een steviger en volwaardiger positie op de arbeidsmarkt te verwerven. Welhaast in tegendeel. Door het aanvaarden van Open Hiring werk zijn zij in staat om hun droom levend te houden. De directe sores van het nastreven van het droomberoep is weggevallen, waardoor zij zich nu, in de nog beschikbare tijd, meer op hun belangrijkste doelen van hun leven kunnen richten.

Het aanvaarden van Open Hiring levert hen een bevestiging dat ze anders zijn en anders kunnen zijn (power) dan hun collega's. Het werken in de Open Hiring functie is voor hen de bevestiging dat de werkplek waar zij hun collega's ontmoeten, niet de plek is waar zij eigenlijk 'horen'. Dit is te zien aan de manier waarop zij zichzelf vergelijken met hun collega's.

*'Ja, die merkt wel dat ik hier niet helemaal op m'n plaats zit natuurlijk. Ze zeggen: je hebt meer capaciteit. Ja dat weet ik ook wel.'* Of: *'En het is ook maar even ik werk hier maar enkele uurtjes en ik doe het eigenlijk maar een paar dagen. Zodat ik gelijk verder kan met mijn passie.'*



## 6. Extra voordelen van Open Hiring werk

### 6.1 Geen sollicitatieprocedure

Op het eerste gezicht is het grootste voordeel van Open Hiring werk natuurlijk dat er geen sollicitatieprocedure is. Als het hun beurt is op de wachtlijst, kunnen kandidaten gelijk aan het werk. Dat er niet gesolliciteerd hoeft te worden, heeft voor veel mensen verschillende betekenissen. Diverse Open Hiring medewerkers gaven aan zeer veel moeite te hebben met solliciteren. Dat heeft enerzijds te maken met het feit dat zij weinig ervaring hebben in regulier werk, doordat zij er een tijd tussenuit zijn geweest of alleen uitzendwerk hebben gedaan. Deze mensen gaan ervan uit geen kans te maken bij een sollicitatieprocedure vanwege 'het gat' in hun cv en zien er dan van af. Opvallend is dat men hiermee niet per se concrete ervaringen heeft; de meeste respondenten die hierover onzeker zijn denken vooral te weten dat zij geen kans maken. *'Nou dan had ik al bijna gedacht van ik word toch niet aangenomen, snap je? Want het is ja mijn cv, nogmaals in de gewone wereld is dat niks!'*

Naast de angst voor het gat in het cv is een deel van de respondenten ook bang dat het uiteindelijk aan gaat komen op een sollicitatiegesprek. Ook daarom zien zij af van solliciteren. *'Solliciteren vind ik doodeng. Hier is het gewoon: je laat zien wat je kan. Je wordt niet afgerekend op wat je wel of niet hebt en je kunt gewoon je eigen bewijzen door te laten zien dat je wil en kan werken, dat je het werk aan kunt.'*

Het voordeel dat er geen sollicitatieprocedure is, is ook dat er, afhankelijk van de omvang van de wachtlijst bij een bedrijf, geen lange periode zit tussen het aanmelden voor een baan en de feitelijke indiensttreding. Dit is een voordeel voor mensen die snel aan de slag willen, bijvoorbeeld om hun financiële of persoonlijke situatie te stabiliseren. Het is ook een voordeel voor mensen die lang aarzelen of ze iets willen gaan doen. Open Hiring daagt mensen uit om 'de stoute schoenen aan te trekken'. Ten slotte blijkt Open Hiring aantrekkelijk voor arbeidsmigranten die gebaat zijn bij een snel aannameproces, zonder dat ze bang hoeven te zijn dat ze niet aan de taal- of diplomavereisten voldoen.

### 6.2 De cultuur/sfeer van het bedrijf

Een tweede voordeel van Open Hiring lijkt voor de respondenten te zijn de cultuur en sfeer binnen de Open Hiring bedrijven. De respondenten (ook de zittende medewerkers) ervaren de cultuur in onderzochte bedrijven als bijzonder prettig. Zij beschrijven de cultuur meermalen als 'een grote familie'. *'Er hangt hier een hele goede sfeer onder collega's, iedereen kan goed met elkaar overweg qua praten en zo.'*

Als we de verhalen op een rij zetten dan is er in de verschillende Open Hiring bedrijven, anders dan de respondenten gewend zijn, ruimte om te zijn wie je bent. Hun verhalen sluiten aan bij wat Sennett (zie hoofdstuk 2) als een empathische houding bestempelt in de relatie tot mensen die wellicht niet aan het standaard beeld van de werknemer of beter, van de sollicitant, voldoen.

Hoe anders was het voor veel respondenten die over het algemeen hun ervaring opdeden aan 'de onderkant van de arbeidsmarkt'. Het is de arbeidsmarkt van het ongeschoolde, flexibele werk. Veel respondenten voelden dat zij niet echt meetelden in hun vorige banen. *'Daar werd je meer als een nummer gezien. Dus als je dan, zeg maar, een keer ziek durfde te zijn, dan werd er een arbeidsarts de eerste dag al gestuurd of ze spraken je de volgende keer aan van 'hey ben je wel ziek geweest waar was je de vorige keer?' ' of 'Je rooster werd opeens in de ochtend veranderd, terwijl ik de week ervoor mijn 'OK' had gegeven op het vorige rooster. Maar ik moest wel aanwezig zijn. Je hebt toch*

*rekeningen te betalen.'*

Veel van deze respondenten hadden dus het gevoel er niet bij te horen, maar ook en vooral dat het niet de bedoeling was dat dit in de toekomst wel zou gebeuren. *'Ik moest 2 maanden stoppen met werken, zodat zij mij geen vast contract hoefden aan te bieden.'*

Hoe anders is dat bij de Open Hiring bedrijven.

*'Hier [in het Open Hiring bedrijf] kan ik mijn rijbewijs halen en kan ik vorkheftruck rijden, dan ben ik meer waard voor dit bedrijf.'* Hetzelfde geldt voor het gemis aan opleidings- of doorgroeimogelijkheden. *'De baas zei: als je een opleiding wilt volgen, kunnen wij je daarmee helpen. Dus wij [als Open Hiring medewerkers] hebben ook opleidingsmogelijkheden, dat voelt dan weer heel goed aan.'*

In de Open Hiring bedrijven zijn de werknemers weer in hun kracht gezet: in de eerste plaats doordat zij meer dan vroeger de regie krijgen over hun eigen inzetbaarheid. *'Ik kan nu mijn dochter naar de crèche brengen, met de leiding kletsen en naar het werk.'*

*'Ik ben nu in staat de verzorging van mijn zieke man op mij te nemen en te werken. En ik kan zwemmen, wat mij rust brengt!'*

Uiteindelijk bestaat de kans dat hun inzet beloond wordt met een vast contract. Dit maakt Open Hiring, in vergelijking met de ervaringen in het verleden van de betrokkenen, tot een meer duurzame optie. *'Ik ben gewoon erg blij dat ik bij deze organisatie hoor, kijk hoe ze ons helpen en kijk hoe ze de buurt helpen. Wie wil hier nou niet bij horen?'*

Tot slot zien we dat er een wisselwerking is tussen opportunisme en vertrouwen. Hoewel bedrijven wellicht staan te springen om werknemers en misschien vanuit opportunisme Open Hiring gebruiken, worden er kansen gegeven aan mensen die moeite hebben om aan werk te komen. Zowel de bedrijven als de Open Hiring medewerkers krijgen zo de gelegenheid om zichzelf te bewijzen. Open Hiring medewerkers door te laten zien dat zij goede werknemers zijn, de bedrijven door medewerkers te belonen met vaste contracten.

### 6.3 De Life coach

Bedrijven die meedoen met het Open Hiring initiatief van Start Foundation kunnen gebruik maken van de Life coaches die via het initiatief (kosteloos) worden aangeboden. De Life coach kan door alle medewerkers, ook die niet via Open Hiring bij de werkgever werkzaam zijn, worden geraadpleegd. De Life coach kan de werknemers bijstaan bij allerlei levensvragen. Deze hoeven niet per se met het werk te maken te hebben.

*'[...] ik ben bij een gesprek geweest met [naam]. Het is een hele goede vrouw, je kan bij haar met alles terecht. Als er iets is. Ik heb ook haar nummer gekregen dan kan ik opbellen. Ze komt hier één keer in de week. En als er dan iets is dan gaan we even aan tafel om het gesprek te voeren van wat zit er dwars? Wat is er aan de hand? Wat kunnen we eraan doen?'*

Uit onze interviews blijkt dat de Life coach tot nu toe nauwelijks van toegevoegde waarde is geweest voor de Open Hiring medewerkers of hun collega's. Dat heeft mogelijk met het volgende te maken: allereerst is er weinig kennis over de rol van de Life coach. Veel respondenten geven in het interview bijvoorbeeld aan niet te weten dat de Life coach ook voor zittende medewerkers toegankelijk is. Bovendien geven Open Hiring medewerkers aan niet te weten wat de Life coach precies voor hen kan betekenen. Ten derde blijkt de Life coach bij de meeste Open Hiring-bedrijven niet erg zichtbaar te zijn geweest. Veel medewerkers weten niet wie de Life coach is of hoe ze met hem/haar in contact



komen. Uit een tweede interview met een Open Hiring medewerker bleek de Life coach aan het begin van het traject vaak aanwezig te zijn geweest en op medewerkers af te zijn gestapt om een gesprekje te voeren. Na enkele maanden bleek de Life coach er niet meer te zijn. Zij was volgens de respondent al een tijd niet meer langs geweest bij het bedrijf. Tot slot hebben we gemerkt dat Open Hiring medewerkers terughoudend zijn om met de Life coach te praten. Zij vinden het goed dat er iemand voor hen klaarstaat om op terug te vallen als dat nodig is, maar lossen hun problemen liever zelf op. Dat er een luisterend oor wordt geboden vinden zij dus wel fijn, maar het praten over persoonlijke problemen blijkt voor veel respondenten lastig. *'Aan gesprekken met een life coach zou ik niet mee werken. Wat thuis gebeurt blijft thuis wat op het werk gebeurt, blijft op het werk. Als ik de deur uit ga dan vergeet ik wat er gebeurd is dan kom ik thuis en dan vergeet ik wat daar gebeurd is.'*

Opvallend is dat de Open Hiring medewerkers vaak vinden dat zij zelf hun eigen problemen kunnen oplossen, maar dat andere collega's met problemen de hulp van de Life coach goed zouden kunnen gebruiken.

*'Ja goed. Er zullen best mensen zijn met problemen die haar nodig hebben. Wat ze zegt ook als je iets moet aanvragen of problemen hebt met huisvesting of wat dan ook. Zij heeft de juiste contacten. Dus zij weet je de goede richting uit te sturen.'*

*'Ja misschien mensen, je hebt natuurlijk Open Hiring en met alle respect, je neemt natuurlijk niet de crème de la crème aan zeg maar, die er binnenkomt. Dus er zitten wat mensen tussen met issues ofzo.'*



## 7. Ervaringen van de 'zittende' medewerkers

Uit de analyse van de interviews met de zittende werknemers blijkt dat zij verschillende reacties hebben op de komst van Open Hiring collega's. Een aantal 'zittende werknemers' is terughoudend, terwijl anderen voornamelijk positief zijn.

### *Terughoudende reacties*

Ten eerste noteren we, voornamelijk aan het begin van het onderzoek, drie terughoudende reacties. Allereerst zijn er zorgen over welk type medewerkers er binnenkomt via Open Hiring. Deze zorgen zijn, zo denken wij, sterk afhankelijk van de fase waarin het Open Hiring bedrijf zich bevindt. Zo zijn er in de beginfase meer zorgen en terughoudende reacties over de komst van de Open Hiring kandidaten. Op basis van het relatief beperkt aantal waarnemingen menen wij te zien dat hoe langer de zittende werknemers samenwerken met de Open Hiring medewerkers, hoe minder zij hen beschouwen als Open Hiring medewerkers.

*'Wat voor mensen haal je binnen? Dat weet je niet. Tot nu toe gaat het allemaal goed en prima, allemaal toffe mensen. Maar je haalt overal weleens een keer een rotte appel binnen.'*

De terughoudende reacties blijken vooral van zittende medewerkers die niet of nauwelijks op de hoogte zijn gesteld van de implementatie van Open Hiring binnen het bedrijf. Zij werden min of meer plotseling geconfronteerd met de komst van de Open Hiring medewerkers. *'Nou we hebben geen voorlichting gehad hier als personeel over Open Hiring. Wat ik wel een tekortkoming vind moet ik heel eerlijk zeggen. Dat heb ik ook gezegd.'*

De acceptatie van Open Hiring medewerkers door zittende medewerkers lijkt dus sterk afhankelijk van de informatie die zij krijgen over het Open Hiring initiatief van het bedrijf. Bovendien speelt de duur van de deelname aan het Open Hiring project een grote rol. Zittende medewerkers lijken terughoudender te zijn wanneer het bedrijf net gestart is met Open Hiring.

Zittende medewerkers maken zich bovendien zorgen over het imago van het bedrijf waar zij werken. Zij redeneren dat, als iedereen zonder voorwaarden kan worden aangenomen, dan schaadt dat mogelijk de reputatie van het bedrijf. Uit de interviews blijkt dat onder een aantal zittende medewerkers de angst heerst dat het bedrijf gezien zal worden als een soort sociale werkplaats en daar willen ze niet mee geassocieerd worden. We zien dat deze zorgen afnemen wanneer er positieve ervaringen zijn opgedaan met Open Hiring.

*'Ik heb wel zoiets van als andere mensen maar niet negatief gaan denken. Als mensen die het bedrijf kennen, dan weten ze dat wij aan open hiring doen denken en zij misschien ook van daar werken alleen maar van die halve. Maar goed, het is wel heel positief uitgepakt.'*

Ten derde ervaren sommige zittende medewerkers concurrentie door de indienstneming van hun Open Hiring collega's. Dit gaat voornamelijk om medewerkers met een flexibel contract. Zij zijn bang dat zij op den duur niet meer nodig zijn en 'makkelijk ingewisseld' kunnen worden voor nieuwe medewerkers. *'Omdat je niet geïnformeerd wordt, weet je niet: wordt mijn contract straks verlengd of er zijn genoeg mensen van Open Hiring en hebben ze ons niet meer nodig.'*

Een vierde terughoudende reactie is dat zittende medewerkers zich te goed kunnen gaan voelen voor de werkzaamheden, omdat de Open Hiring medewerkers deze ook uitvoeren zonder dat zij hebben hoeven te solliciteren. Toch blijken veel zittende medewerkers dezelfde achtergronden te hebben als Open Hiring medewerkers. Vele van hen hebben ook moeite gehad om toe te treden tot de arbeidsmarkt en/of zijn langdurig werkloos geweest.

*'Het klinkt misschien een beetje naar maar ik heb het niet nodig. Ik heb een opleiding. De reden waarom ik hier bij dit bedrijf was is dat ik lang niet gewerkt had. De stap was alleen vrij groot van oh moet je weer. Maar daar heb ik Open Hiring niet voor nodig, want ik kon sowieso hier.'*

Ten vijfde merken wij op dat de inwerkperiode van Open Hiring medewerkers een grote rol speelt. Zittende medewerkers geven vaak aan dat de inwerkperiode van Open Hiring medewerkers vaak meer tijd in beslag neemt dan normaal.

*'Nou iedereen moet natuurlijk ingewerkt worden, alleen heb je bij Open Hiring ook mensen die iets meer tijd nodig hebben voordat ze het begrijpen. En daar had ik niet zo bij stilgestaan totdat je met elkaar werkt.'*

*'En als er dan een nieuw iemand komt, en zeker via Open Hiring, heeft de een wat meer uitleg nodig. Dat is het verschil.'*

Op zich vinden zij het niet erg om Open Hiring mensen de tijd te geven om de werkzaamheden aan te leren, maar er ontstaan irritaties wanneer er onnodig fouten worden gemaakt.

*'Wel als ze fouten gaan maken, dat is wel irritant, als dingen verkeerd in het vak liggen of een verkeerde kleur. Als ze langzamer zijn dan niet, fouten maken wel. Als het vaker gebeurt gaat het wel irritant worden.'*

Enkele zittende medewerkers geven aan dat het werk beter zou worden uitgevoerd als er wél sollicitatiegesprekken plaats zouden vinden. Dat geeft de werkgever namelijk de mogelijkheid om eisen te stellen aan de nieuwe medewerker.

*'Ik vind dat de werkgever best wel mag kiezen tussen wie ze wel en niet willen.'*

*'Ja sommige zijn echt blij dat ze werk hebben hier en die werken ook goed, maar anderen zijn natuurlijk ook blij dat ze werk hebben maar die moet je echt aansporen om te werken. En die snappen na 6 keer uitleggen snappen ze het nog niet en ik denk dat als je zou solliciteren dat je die mensen eruit haalt en niet aanneemt zodat het werk waarschijnlijk we vlotter verloopt, omdat het dan iets slimmere mensen zijn om het even netjes te zeggen.'*

Omdat er geen sollicitatiegesprekken plaatsvinden worden Open Hiring medewerkers soms onderschat door de zittende collega's. Het gebrek aan een gesprek waarin bepaalde eisen kunnen worden gesteld zorgt er volgens hen voor dat het werk eigenlijk door iedereen kan worden gedaan. Naarmate de baan geschoolder is, zou Open Hiring minder gunstig zijn voor het bedrijf.

*'Kijk dit moet je natuurlijk niet doen bij een managersfunctie. Dan heb ik zo iets van dan moet je een sollicitatieprocedure en dan ga je het hebben over je ervaringen, wat zijn je kwaliteiten en dan ben je natuurlijk ouder en heb je wat diploma's op zak en dan is het toch wel belangrijk om te weten wat de geschiedenis is van een persoon is en of die echt geschikt is voor de functie. Maar ja voor dit werk dan heb ik zo iets van dat maakt echt niet uit wie daar staat als het maar uiteindelijk gebeurt.'*

#### *Positieve reacties*

Naast de terughoudende reacties zijn er ook positieve geluiden te horen. Zittende medewerkers vinden het goed dat Open Hiring kandidaten de kans krijgen om aan het werk te gaan zonder te solliciteren en dat zij zichzelf op deze manier kunnen bewijzen. Enkele respondenten denken zelfs dat de Open Hiring medewerkers het werk nóg serieuzer nemen, omdat zij zichzelf willen bewijzen.

*'Ik vind het fantastisch omdat mensen nu de kans krijgen om hun kwaliteiten te laten zien ongeacht afkomst of leeftijd. Ik vind het gewoon geweldig. Ik vind zeker dat het verbetering heeft opgeleverd omdat mensen laten zien dat echt hun best doen. Ze willen het graag en nemen hun werk serieus.'*

Zittende medewerkers geven bovendien aan dat zij anders zijn gaan kijken naar de indienstneming van Open Hiring medewerkers. Zij blijken zich meer bewust te zijn van wat Open Hiring voor mensen kan betekenen.

*'Zelf moet je dus ook even schakelen dat niet alles vanzelfsprekend is terwijl je daar zelf wel eens van uit gaat omdat je het al zo lang doet.'*

*'Dat is het enige maar dat is aan de ene kant ook wel goed voor mezelf, je moet er niet vanuit gaan dat alles bij iedereen even snel gaat.'*

Deze positieve verandering in de houding is met name zichtbaar bij zittende werknemers die zelf ook moeite hebben gehad om aan het werk te komen en/of ook te maken hebben gehad met arbeidsmarktdiscriminatie, bijvoorbeeld vanwege hun afkomst.

*'Ik zei ik ben op zoek naar een baan en wil graag werken. En het eerste wat hij tegen mij zei was ik heb geen plek en toen dacht ik bij mezelf van oké lekker, je kent me niet helemaal niks.'*

Er is volgens de meeste zittende medewerkers die we spraken nauwelijks verschil tussen de zittende collega's en de Open Hiring collega's. Zij hebben vaak dezelfde achtergrond met betrekking tot scholing, werkervaring en dergelijke. Bij enkele bedrijven wordt er bijvoorbeeld bijna standaard gewerkt via uitzendbureaus. De zittende collega's die via een uitzendbureau aan het werk zijn gegaan, verschillen dan ook heel weinig van de Open Hiring medewerkers. Wel kan er opgemerkt worden dat zittende medewerkers hun Open Hiring collega's vaak vergelijken met stagiaires binnen het bedrijf en/of met collega's die via het UWV zijn binnengestroomd.

Een enkele zittende collega ziet wel het verschil met collega's die via als werkzoekende via UWV aan het werk zijn gegaan bij het betreffende bedrijf.

*'Nou het is hier beneden heel veel komen en gaan van mensen. Dus of dat nou via open hiring komt of via een uitzendbureau of het UWV, dat merk je bijna niet. Het is alleen: de mensen van het UWV die komen met een verhaal, die hebben een achtergrond. Dat hebben die andere mensen toch ook maar wel minder zwaar als die mensen die van het UWV komen.'*



## Literatuur

Arend, S. van der (2007). *Pleitbezorgers, procesmanagers en participanten: interactief beleid en de rolverdeling tussen overheid en burgers in de Nederlandse democratie* (proefschrift). Eburon Uitgeverij BV.

Baumeister, R. F., & Vohs, K. D. (2002). The pursuit of meaningfulness in life. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *The handbook of positive psychology* New York: Oxford University Press, 608–618

Berger, P. L., and Luckmann, T. (1966). *The Social Construction of Reality*. New York: Doubleday, Anchor.

Besharov, M. L. (2008). *Mission goes corporate: Understanding employee behavior in a mission-driven business*. Doctoral dissertation, Harvard University.

Brief, A. P., Konovsky, M. A., George, J., Goodwin, R., & Link, K. (1995). Inferring the meaning of work from the effects of unemployment. *Journal of Applied Social Psychology*, 25, 693–711.

Brohm, R. (2010). *Kwalitatief onderzoeken*. Eburon Uitgeverij BV.

Bryman, A. (2015). *Social Research Methods*. Amsterdam: Athenaeum Uitgever

Czarniawska, B. (2004). *Narratives in social science research*. Sage

De Beer, P., & Van Pinxteren, M. (2016). *Meritocratie: Op weg naar een nieuwe klassensamenleving* (p. 254). Amsterdam University Press.

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Plenum.

Earthy, S. & Cronin, A (2008). Narrative Analysis. In: Gilbert, N. (ed.) *Researching Social Life*, 3rd Edition, London: Sage

Elshout, J. (2016). *Roep om respect Ervaringen van werklozen in een meritocratiserende samenleving* (proefschrift), Amsterdam: Stichting de Driehoek

Engbersen, G.B.M., Kremer, M., Went, R.C.P.M., & Boot, A.W.A. (2020). *Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht*. WRR

Glaser, B. G., Strauss, A. L., & Strutzel, E. (1968). The discovery of grounded theory; strategies for qualitative research. *Nursing research*, 17(4), 364.

Jahoda, M. (1982). *Employment and Unemployment: A Social-Psychological Analysis*, Cambridge: Cambridge University Press.

Kampen, T. (2014). *Verplicht vrijwilligerswerk: de ervaringen van bijstandsccliënten met een tegenprestatie voor hun uitkering*, Amsterdam: Van Gennep.

Krabbenborg, L. (2011). Het analyseren van narratieven: een reflexieve praktijk. *KWALON* 46, 16(1), 52-54.

- Lamont, M. (2000) *The Dignity of Working Men: Morality and the Boundaries of Race, and Immigration*, New York: Russell Sage Foundation.
- Lieblich, A., Tuval-Mashiach, R., & Zilber, T. (1998). *Narrative research: Reading, analysis, and interpretation* (47). Sage.
- Lips-Wiersma, M. (2002). The influence of spiritual “meaning-making” on career behavior. *The Journal of Management Development*, 21(7/8), 497–519.
- Maslow, A. H. (1971). *The farther reaches of human nature*. New York: The Viking Press.
- McKee-Ryan, F., Song, Z., Wanberg, C. R., & Kinicki, A. J. (2005). Psychological and physical well-being during unemployment: a meta-analytic study. *Journal of applied psychology*, 90(1), 53-76
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91-127.
- Sennett, R. (2003). *Respect, in an Age of Inequality*, Londen: Penguin.
- Sennett, R. (2016). *Together : the rituals, pleasures and politics of co-operation*. Penguin.
- Shamir, B. (1991). Meaning, self and motivation in organizations. *Organization Studies*, 12 (3), 405-424.
- Sheldon, K. M., & Elliott, A. J. (1998). Goal striving, need satisfaction and longitudinal well-being: The self-concordance model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 482–497.
- Spreitzer, G. M., Sutcliffe, K. M., Dutton, J. E., Sonenshein, S., & Grant, A. M. (2005). A socially embedded model of thriving at work. *Organization Science*. 16(5), 537-549.
- Staw, B. M., Bell, N. E., & Clausen, J. A. (1986). The dispositional approach to job attitudes. *Administrative Science Quarterly*, 31, 56–77.
- Staw, B. M., & Ross, J. (1985). Stability in the midst of change: A dispositional approach to job attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 70, 469–480.
- Swierstra, T. en E. Tonkens (red.) (2008). *De beste de baas? Prestatie, respect en solidariteit in een meritocratie*, Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Tinnemans, W. (2014). *De kwetsbaren: verdringing en concurrentie aan de onderkant van de arbeidsmarkt*. Nieuw Amsterdam.
- Van Dam, M. (2009). *Niemandland*. Amsterdam: De Bezige Bij.
- Verhaar, K. (2003). Column: De waarde van werk. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*-19 (3), 229-229.
- Ward, S. J., & King, L. A. (2017). Work and the good life: How work contributes to meaning in life. *Research in Organizational Behavior*, 37, 59-82.



Warr, P., & Clapperton, G. (2010) *The Joy of Work? Jobs, Happiness and You*. Londen: Routledge.

Wengraf, T. (2001). *Qualitative research interviewing: Biographic narrative and semi-structured methods*. Sage.

Wielers, R., P. van der Meer en M. Willems (2018) 'Ongelijkheid en zelfrespect: het effect van inkomen en arbeidspositie', *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 34, 2: 221-237.

Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., & Debebe, G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. In Kramer, R. M., & Staw, B. M. Eds. *Research in Organizational Behavior*. 25,.93-135

Ybema, S. (2020). Bridging self and sociality: identity construction and social context. In: Brown, A. (ed.), DOI: 10.1093/oxfordhb/9780198827115.001.0001/oxfordhb-9780198827115-e-50

Young, Michael (1958). *The Rise of the Meritocracy*. New Jersey: Transaction Publishers