

H. van Mullekom

De coaches van Fusion

Een onderzoek naar het handelen van coaches

Bacheloronderzoek voor de opleiding Bestuurskunde aan de Universiteit Twente te Enschede.
In opdracht van Nautus.

Juni 2008

Afstudeercommissie:
Dr. D.B.D. Bannink
Dr. M.L. van Genugten
Drs. G.P. Sterkenburg

Samenvatting

In juni 2007 is de gemeente Almelo van start gegaan met een nieuwe organisatie binnen de gemeente: Fusion. Fusion richt zich op de re-integratie van bijstandsgerechtigden ('klanten') op de arbeidsmarkt. Iedere klant krijgt een 'coach' toegewezen. Deze coach begeleidt de klant gedurende het hele traject. Dit onderzoek richt zich op het eerste gedeelte van het traject, dit gedeelte wordt de diagnosefase genoemd en duurt maximaal twaalf weken. In deze twaalf weken doet de klant mee aan drie onderdelen: testen, trainen en leren werken. Op die manier krijgt de coach een beeld wie de klant is en wat zijn capaciteiten zijn. Wanneer dit beeld helder is kunnen vervolgstappen richting werk worden genomen.

De coaches die bij Fusion werken vervullen een belangrijke taak waarbij zij veel vrijheid hebben. Zij bepalen op welke manier een klant het beste aan werk geholpen kan worden. Er zijn weinig strikte regels bij het begeleiden van klanten. De gemeente Almelo wil graag weten hoe de coaches omgaan met de vrijheid die zij hebben en hoe effectief het handelen van de coaches eigenlijk is. Voor de organisatie is dit onderzoek van belang, omdat het inzicht tussen handelingstypen van de coaches en de daarmee gepaard gaande effectiviteit moet leiden tot verbeteringen die kunnen worden behaald met betrekking tot de werkwijze van de coaches.

Aan het onderzoek hebben in totaal zes coaches deelgenomen. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen coaches met veel en weinig werkervaring. Verwacht wordt dat coaches met weinig ervaring doel- en waardengericht werken en coaches met veel ervaring voornamelijk regelgericht. Alle zes de coaches zijn geïnterviewd over hoe zij invulling aan hun werk geven. Van elke coach zijn ook twee klanten geselecteerd om deel te nemen aan het onderzoek. In eerste instantie zijn de dossiers van deze klanten bestudeerd om de afwegingen die coaches maken te onderzoeken. Vervolgens zijn de klanten zelf ook geïnterviewd over hun ervaringen met hun coach. Ook zijn er twee leidinggevendenden (teamleider economie, werk en beleid en coördinator) van de coaches geïnterviewd over hoe de coaches volgens hen de werkzaamheden doen en hoe ze het eventueel zouden moeten doen. Alle interviews die hebben plaatsgevonden waren semigestructureerd.

In dit onderzoeksrapport wordt eerst de positie van de coach in zijn/haar omgeving en de relatie met de verschillende onderdelen van de omgeving beschreven. Vervolgens wordt bekeken hoe coaches handelen richting klanten en vindt er een effectiviteitsmeting plaats op basis van tevredenheid van de omgeving. De resultaten die dit heeft opgeleverd worden hier in dezelfde volgorde gepresenteerd.

De coach heeft tijdens zijn werkzaamheden met diverse partijen contact: klanten, leidinggevendenden en dienstverleners. Coaches zijn afhankelijk van klanten doordat zij in de diagnosefase doelen hebben waarbij zij de medewerking van de klanten nodig hebben. Aan de andere kant zijn ook klanten afhankelijk van coaches doordat coaches bepalen welke onderdelen van de diagnosefase moeten worden gevolgd. Leidinggevendenden sturen de coaches aan, maar de coaches krijgen ook veel vrijheid bij het uitvoeren van de werkzaamheden. Wat de coaches precies doen is voor de leidinggevendenden niet altijd duidelijk zichtbaar, maar wanneer er zaken dreigen mis te lopen wordt er door de coördinator bijgestuurd. Toch ervaren de coaches dat leidinggevendenden weinig tot geen invloed hebben. Ook voelen de coaches zich niet afhankelijk van de dienstverleners, maar zien de organisaties die het testen, trainen en leren werken verzorgen als een prettige aanvulling.

Vanuit de literatuur kan er een onderscheid worden gemaakt in drie verschillende handelingstypen (die al eerder zijn genoemd voor de selectie van coaches): doel-, regel-, en waardengerichtheid.

Doelgerichtheid in de diagnosefase houdt in dat de coach:

- De klant motiveert deel te nemen aan Fusion.
- Een vertrouwensband opbouwt met de klant.
- Er voor zorgt dat regulier werk ook een doel van de klant wordt.
- De klant het nut van Fusion in laat zien.

- Zorgt voor goede communicatie met de klant.

Regels die bepalend zijn voor de mate van regelgerichtheid van een coach zien er als volgt uit:

- Iedere klant moet worden aangemeld voor alle onderdelen van de diagnosefase.
- Voor iedere treden gelden doorlooptijden waar aan gehouden moet worden, voor de diagnosefase staat maximaal twaalf weken.
- Coaches moeten gemiddeld één keer per week contact hebben met de klant.
- Alle handelingen en afspraken dienen gedocumenteerd te worden.

Waardengerichtheid heeft betrekking op de persoonlijke normen en waarden van de coach en de mate waarin die een rol spelen in het uitoefenen van de functie. Daar komt de mate waarin een coach zich bezighoudt met (privé) problemen van een klant en de bereidheid om indien nodig hulpverleners in te schakelen bij.

Van de vijf doelen die zijn genoemd voor het meten van doelgerichtheid worden drie doelen (vertrouwensband, regulier werk en communicatie) ook daadwerkelijk door alle zes de coaches als doel gezien waaraan zij in de diagnosefase werken. De klanten van deze coaches bevestigen dit beeld. Motiveren wordt door vijf coaches gedaan en het nut van Fusion laten zien door vier coaches.

De coaches zijn duidelijk niet regelgericht. Van de elf klantdossiers die zijn bestudeerd zijn drie klanten, van drie verschillende coaches, niet aangemeld voor alle onderdelen van de diagnosefase. Ook de geldende doorlooptijden worden door twee coaches in drie dossiers overschreden. Wekelijks contact tussen coach en klant is er vrijwel nooit, wel worden de vaststaande evaluatiemomenten netjes nageleefd. Het zorgvuldig documenteren van handelingen wordt niet als regel gezien, over het algemeen zijn de verslagen in de dossiers summier.

De coaches geven allemaal aan dat hun normen en waarden het aller belangrijkste zijn in hun werk, die zullen zij niet verloochenen. Gelukkig zijn er ook nog nooit situaties geweest waarin dat nodig was. Ook over problemen van klanten zijn coaches eenduidig: indien het nodig is, is er regelmatig contact met hulpverlening. Aanmelden voor hulpverlening moeten klanten wel zelf doen.

De verwachting voor het onderzoek dat coaches met minder ervaring in een combinatie van doel- en waardengericht handelen en coaches met meer ervaring regelgericht blijkt niet helemaal juist te zijn. Ook de coaches met meer ervaring werken in een combinatie van doel- en waardengerichtheid.

Coaches scoren hoog op effectiviteit volgens het multiple-constituency model. Het model houdt in dat er aan de omgeving van de coaches een aantal stellingen worden voorgelegd die zij moeten beoordelen middels een cijfer. In dit onderzoek zijn stellingen voorgelegd aan leidinggevendenden (over de hele groep coaches) en klanten (over hun coach specifiek). Het gemiddelde cijfer dat hier uit komt is de mate van effectiviteit, in dit onderzoek wordt de effectiviteit van de coaches beoordeeld met een 7,7. Het is hier wel van belang een onderscheid te maken tussen coaches met meer en minder werkervaring in de re-integratiesector. Coaches met meer ervaring scoren gemiddeld namelijk 7,2 en coaches met minder ervaring scoren gemiddeld een 8,3. Op de stellingen die zijn beoordeeld door klanten wordt slechts één stelling hoger beoordeeld voor de coaches met meer ervaring ten opzichte van de coaches met minder ervaring. De verschillen blijken het grootst te zijn waar het om het rekening houden met wensen en oplossen van problemen van klanten gaat (ten gunste van de coaches met minder ervaring).

Het is moeilijk om een exacte oorzaak voor de verschillen in effectiviteit aan te wijzen. Vermoedelijk houdt het verband met het feit dat coaches met meer ervaring eerder 'casemanager' waren, een rol die minder actief betrokken is bij de klant dan de huidige coach dat nu is.

De belangrijkste aanbevelingen die vanuit dit onderzoek kunnen worden gedaan zien er als volgt uit:

Coaches

- Probeer nog regelmatig contact te onderhouden met klanten, liefst wekelijks. Het is een doel vanuit de organisatie, maar ook klanten geven aan het prettig te vinden.
- Voornamelijk de coaches met meer werkervaring moeten meer rekening houden met problemen die klanten hebben. Vooral op deze twee punten scoren zij lager dan hun jongere collega's.
- Coaches met meer ervaring moeten proberen om meer rekening te houden met de wensen van een klant. Hier scoren zij beduidend lager op dan hun collega's met minder ervaring. Als een coach laat zien dat hij/zij bereid is rekening te houden met wensen van de klant kan dit zeer motiverend zijn voor de klant om te gaan werken.

Nader onderzoek

- Het handelen van de coaches na de diagnosefase kan verder worden onderzocht; leidinggevend zien grote verschillen tussen coaches in handelen terwijl die in dit onderzoek alleen tot uiting komen in de effectiviteitsmeting. Mogelijk zijn de verschillen na de diagnosefase duidelijker/groter.
- De effectiviteitsmeting kan veel uitgebreider worden uitgevoerd. Zo kunnen meer onderdelen van de omgeving van de coach meewerken en per onderdeel meer respondenten. Ook de stellingen voor het onderzoek kunnen uitgebreid worden.

Inhoudsopgave

Voorwoord	9
1. Het onderzoek	11
1.1 Aanleiding	11
1.2 Probleemstelling	12
1.3 Belang van het onderzoek	12
1.4 Leeswijzer	12
2. Theoretisch kader	14
2.1 Roltheorie	14
2.1.1 Begrippen	14
2.1.2 Invulling van de rol	14
2.2 De street-level bureaucrat	15
2.2.1 Positie van de SLB	15
2.2.2 Het volbrengen van taken	16
2.3 Omgaan met discretionaire ruimte	17
2.4 De Human Service Organization	18
2.4.1 Kenmerken van een HSO	18
2.4.2 De omgeving	20
2.4.3 De medewerker en de klant	20
3. Methode van Onderzoek	21
3.1 Onderzoeksvragen	21
3.2 Dataverzamelmethode	22
3.2.1 Observatie	22
3.2.2 Documentenanalyse	22
3.2.3 Interviews	22
3.3 Selectie van respondenten	23
3.3.1 Observatie	23
3.3.2 Documentenanalyse	23
3.3.3 Interviews	24
3.4 Effectiviteit	24
3.5 Operationaliseren	26
3.5.1 Handelingstype	26
3.5.2 Tevredenheid en effectiviteit	27
4. Coaches	29
4.1 Positie in de taakomgeving	29
4.2 Interactie met de klant	30
4.2.1 Perceptie van de coach en klant	30
4.3 Interactie met de teamleider	31
4.3.1 Positie van de teamleider	31
4.3.2 Perceptie van de teamleider	32
4.3.3 Perceptie van de coaches	32
4.4 Interactie met de coördinator	33
4.4.1 Positie van de coördinator	33
4.4.2 Perceptie van de coördinator	33
4.4.3 Perceptie van de coaches	34
4.5 Interactie met de dienstverleners	34
4.5.1 Ergo Control	35

4.5.2	Soweco	35
4.5.3	Talengroep	35
5.	Handelingstype en effect	36
5.1	Coaches en hun handelen	36
5.1.1	Doelen	36
5.1.2	Regels	36
5.1.3	Waarden	37
5.2	Effectiviteit	38
5.2.1	Mutiple-constituency model in dit onderzoek	38
5.2.2	Uitkomst mc-model	38
6.	Conclusies	41
6.1	Beantwoorden probleemstelling	41
6.1.1	Handelingstypen	42
6.1.2	Effectiviteit	43
6.2	Nadere interpretatie resultaten	43
6.2.1	Invulling geven aan het werk	43
6.2.2	Wederzijdse verwachtingen	44
6.3	Beperkingen van het onderzoek	45
6.4	Aanbevelingen	46
	Referenties	48
	Bijlagen	50
•	Hoofdstuk 1	50
1.	Fusion	
1.1	Beschrijving van de organisatie	
1.2	Dienstverleners	
•	Hoofdstuk 4	54
1.	Schematische weergave paragraaf 4.2	
•	Hoofdstuk 5	56
1.	Scoreberekening per coach	
•	Interviewlijsten	57
1.	Coaches	
2.	Coördinator	
3.	Teamleider	

Voorwoord

Dit onderzoek maakt onderdeel uit van de laatste fase van de bacheloropleiding Bestuurskunde aan de Universiteit Twente. Het onderzoek gaat over de coaches die werken bij Fusion in de gemeente Almelo. Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van Nautus, waar ik enkele maanden met veel plezier stage heb mogen lopen. Mijn interesse voor Fusion was snel gewekt. Hoe kun je als gemeente langdurig werklozen aan werk helpen? Wat is daar voor nodig? Wat vinden de klanten er zelf van? Deze, en nog veel meer vragen, kwamen direct in mij op en deden mij besluiten het onderzoek uit te voeren. Ik heb onderzoek dan ook met veel plezier uitgevoerd.

Natuurlijk wil ik graag iedereen bedanken voor de hulp, informatie en het vertrouwen dat zij mij hebben gegeven en zo een bijdrage hebben geleverd aan het onderzoek. In het bijzonder wil ik graag de coaches en leidinggevenden van Fusion bedanken die tijd voor mijn onderzoek hebben vrij gemaakt en bereid waren de nodige informatie te geven. Daarnaast wil ik natuurlijk mijn externe begeleider bij Nautus, Gideon Sterkenburg, bedanken voor alle, eeuwig positief geformuleerde, kritiek tijdens het werken aan dit onderzoek. Tot slot wil ik Duco Bannink en Marieke van Genugten bedanken voor de kritische blikken op de ontwikkeling en uitvoering van het onderzoek.

Hengelo, 18 juni 2008

Hilde van Mullekom

1. Het Onderzoek

In 2006 is de gemeente Almelo begonnen met de ontwikkeling van Fusion, in januari 2007 is Fusion daadwerkelijk van start gegaan. Fusion lijkt op het eerste gezicht erg succesvol; het aantal bijstandsgerechtigden in de gemeente is flink teruggebracht. In 2006 ontvingen ongeveer 2200 inwoners een bijstandsuitkering. Dit aantal ligt nu naar schatting ruim onder de 2000. Op dit moment heeft Fusion ongeveer zevenhonderd klanten. Dit onderzoek gaat over de begeleiding door coaches van Fusion van mensen met een bijstandsuitkering naar regulier werk.

1.1 Aanleiding

Fusion is een organisatie binnen de gemeente Almelo die zich richt op re-integratie van bijstandsgerechtigden op de arbeidsmarkt. Iedere bijstandsgerechtigde die wordt opgeroepen deel te nemen aan Fusion ('de klant') krijgt een coach aangewezen. Deze coach begeleidt de klant gedurende het gehele traject.

Eerst vindt er een periode plaats die de diagnosefase (trede 0) wordt genoemd. Trede 0 is een diagnoseperiode van maximaal twaalf weken en heeft een intensiteit van gemiddeld 32 uur per week. 'Het diagnoseprogramma is een onderzoeksfase waarin, met behulp van de onderdelen testen, trainen en leren werken, wordt vastgesteld of er op basis van leervermogen, houding/gedrag en fysieke/mentale belastbaarheid, een traject naar werk haalbaar is (wel/geen arbeidsplicht)' (Köhler, 2007, p.1). De onderdelen testen, trainen en leren werken worden verzorgd door externe partners, dienstverleners. Het onderdeel testen kan bijvoorbeeld bestaan uit psychische en fysieke testen. Trainen is gericht op sport en sollicitatie/motivatietraining. Het leren werken gebeurt in een beschutte omgeving waarbij klanten voornamelijk sociale werknemersvaardigheden worden geleerd als op tijd komen, omgaan met leidinggevenden en collega's etc. Aan het einde van de diagnosefase bespreekt de coach met de klant de resultaten van de diagnosefase en wordt bepaald wat de vervolgstappen zijn. Vervolgtrajecten bij arbeidsplicht zijn: arbeidsactivering, een opstapbaan of regulier werk. Een uitgebreide beschrijving van de gehele organisatie van Fusion is te vinden in de bijlagen 'Hoofdstuk 1 Fusion'.

Dit onderzoek is op de coaches in de diagnosefase gericht; de coaches zijn de 'spin in het web' van Fusion. De coaches vervullen een erg belangrijke rol met veel verantwoordelijkheid; zij bepalen immers welk traject een klant in gaat. Wanneer er een 'verkeerd' traject wordt ingezet kunnen de gevolgen divers zijn. Zo kan de klant veel verzuimen, sluiten de werkzaamheden niet aan bij de klant of zijn dienstverleners ontevreden door onwillige klanten. Er wordt gekeken hoe de positie van de coach in zijn omgeving er uit ziet, welke handelingstypen in de diagnosefase worden gehanteerd en wat er gezegd kan worden over de effectiviteit van coaches.

1.2 Probleemstelling

Beantwoording van de probleemstelling moet leiden tot een beter inzicht in hoe coaches handelen binnen de diagnosefase naar de klant toe en hoe effectief coaches zijn. De probleemstelling is als volgt geformuleerd:

Hoe handelen de coaches in het contact met klanten in de diagnosefase van Fusion, en wat is de effectiviteit van de coaches in de diagnosefase?

1.3 Belang van het onderzoek

De probleemstelling is relevant om te onderzoeken, omdat tot op heden niet eerder het functioneren van de coaches binnen Fusion is onderzocht. Bovendien is het verloop van de diagnosefase van grote invloed op zowel klanten, dienstverleners als Fusion zelf en ook op het vervolgtraject dat wordt ingezet. De klant wordt na de diagnosefase in een trede geplaatst. Tussen deze treden bestaan grote verschillen, daarom is het ook voor de klant van groot belang dat hij/zij op de juiste plek terecht komt. Het verloop van de diagnosefase is ook voor dienstverleners belangrijk. Deze fase bepaalt immers grotendeels in welke mate beroep op hun diensten wordt gedaan. Voor Fusion zelf is het verloop van de diagnosefase van belang in financiële termen (veel ondersteuning van dienstverleners kost meer geld), maar ook in termen van het aantal duurzame plaatsingen. Het heeft weinig zin wanneer de diagnosefase onzorgvuldig wordt uitgevoerd en klanten te snel een reguliere baan krijgen. In dat geval zullen zij snel terugvallen op een bijstandsuitkering.

Naast het belang van dit onderzoek voor de onderdelen van Fusion is er ook een groter algemener belang. Op dit moment is bij gemeenten in Nederland een trend waarneembaar in de manier waarop zij re-integratie op de arbeidsmarkt bevorderen. Steeds vaker wordt er door gemeenten gekozen om re-integratie volledig zelf te organiseren of te organiseren in netwerkvorm. In beide gevallen zijn er coaches werkzaam die een zelfde soort functie vervullen als bij Fusion. Deze gemeenten in Nederland kunnen dus ook leren van de bevindingen in dit onderzoek.

Door inzicht te verschaffen in de handelingstypen van de coaches en de effectiviteit kunnen mogelijk verbeteringen worden behaald die leiden tot een (nog) betere werkwijze van de coaches.

1.4 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 van dit onderzoeksrapport laat een belangrijk hulpmiddel zien waarmee het antwoord op de probleemstelling wordt gezocht: het theoretisch kader. De theorie wordt als 'bril' gebruikt om de organisatie, de medewerkers en de contacten met klanten te begrijpen.

De probleemstelling van het onderzoek kan niet rechtstreeks worden beantwoord, hier zijn een aantal deelvragen voor nodig. Samen met de onderzoeksmethoden die voor het onderzoek worden gebruikt en de toelichting daarop vormt dit hoofdstuk 3. Vanaf dit punt gaat het onderzoek daadwerkelijk van start.

Hoofdstuk 4 laat de eerste observaties zien die bijdragen aan het beantwoorden van de probleemstelling. De interactie tussen coach en omgeving en de spanningen die hierin bestaan staan centraal.

In hoofdstuk 5 gaan de observaties nog een stap verder: het handelen van de coaches staat centraal en de reactie hierop van de omgeving. Ook vindt er een effectiviteitsmeting plaats van de coaches.

Hoofdstuk 6 bestaat uit het volledig beantwoorden van de probleemstelling. Ook hier komt de 'bril' uit hoofdstuk 2 van pas om de observaties nader te bestuderen. Tot slot vindt er een discussie van het onderzoek plaats en worden een aantal aanbevelingen gedaan richting coaches, leidinggevenden en voor nader onderzoek.

2. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk bevat de 'bril' waarmee gekeken wordt naar de coaches van Fusion. Allereerst wordt het begrip 'rol' geconceptualiseerd. Vervolgens wordt er gefocust op de rol van een individu: de rol die een coach heeft. Dit gebeurt met behulp van theorieën van Lipsky en Kagan. Tot slot wordt er naar de organisatie gekeken waarin de coach werkt. Dit gebeurt middels Hasenfeld en zijn theorie over de Human Service Organization (HSO).

2.1 Roltheorie

Ieder persoon bekleedt een 'rol'. Iedere rol brengt verwachtingen van anderen met zich mee (Merton, 1957, p.110). De rol 'coach' brengt verwachtingen met zich mee van bijvoorbeeld klanten, dienstverleners en leidinggevendenden. De roltheorie beschrijft hoe personen omgaan met deze verwachtingen. In de eerste subparagraaf worden enkele veel gebruikte begrippen kort toegelicht. Vervolgens wordt de roltheorie verhelderd. Duidelijk wordt dus hoe coaches met hun functie kunnen omgaan.

2.1.1 Begrippen

In de samenleving heeft ieder individu een *sociale positie*. De meeste individuen bekleden meerdere posities, bijvoorbeeld de posities van vader, buurman en vriend. Iedere positie brengt verwachtingen van andere individuen met zich mee. Deze verwachtingen kunnen vorm gegeven zijn in rechten en plichten, maar kunnen ook een informeel karakter hebben. De *rol* is de bekleding van de beschreven sociale positie door een individu. Ieder individu bekleedt een of meerdere rollen. De verschillende rollen in de samenleving hebben onderling contact met elkaar. Deze contacten of verbanden worden *rolrelaties* genoemd. Deze rolrelaties hebben opvattingen over hoe rollen moeten worden ingevuld, ook de rolbekleder zelf heeft een *rolopvatting* van zijn eigen rol. Alle rolopvattingen van de verschillende rolrelaties wordt aangeduid met de term *rol-set* (Merton, 1957, p.110).

Coach, dienstverlener, klant, coördinator en teamleider kunnen als rollen worden beschouwd die worden bekleed door verschillende individuen. Al deze verschillende rollen samen zijn dus een rol-set. In dit onderzoek worden de rolrelaties die de coach heeft met de klanten en leidinggevendenden onderzocht evenals de rolopvattingen die zij hebben. De overige relaties die bestaan worden buiten beschouwing gelaten.

2.1.2 Invulling van de rol

Met de begrippen sociale positie en rol kan de sociale structuur worden bloot gelegd (Merton, 1963, p.368). Een individu dat een sociale positie bekleedt probeert te voldoen aan de verwachtingen die aan hem/haar worden gesteld vanuit de omgeving, de rol-set. Doordat de onderdelen van de rol-set ieder ook een eigen sociale positie hebben kunnen de verwachtingen aan een rolbekleder strijdig zijn. Niet alleen de verwachtingen aan de rolbekleder zijn van belang, maar ook de verbanden tussen de leden van de rol-set onderling (Merton, 1957, p.118). Hierdoor is het voor de bekleder van de sociale positie

onmogelijk om te voldoen aan alle verwachtingen. Ook de rolbekleder zelf kan andere verwachtingen hebben ten opzichte van de invulling van de eigen rol dan de rolrelaties. Deze verschillen tussen verwachtingen van rolbekleder en rolrelaties kunnen ontstaan door de organisatie waarin de rol werkt. De organisatie heeft verwachtingen met betrekking tot het handelen van de medewerker, die deze verwachtingen vervolgens overneemt. De rolrelaties buiten de organisatie kunnen hele andere verwachtingen hebben van de rol. De rolbekleder maakt gebruik van diverse sociale mechanismen om zijn rol zo in te vullen dat hij het minste last heeft van weerstand van rol-relaties. De sociale mechanismen voor het invullen van een rol met weinig weerstand zien er als volgt uit (Merton, 1957, pp.113-117):

- De rolbekleder bepaalt zelf welke rol die hij vervult het belangrijkste is. Hiermee wordt bedoeld dat wanneer het algemeen aanvaard is dat de rol van moeder belangrijker is dan de rol van collega, de rol van moeder in eerste instantie zo goed mogelijk wordt vervuld en later pas de rol van collega.
- De rol probeert als eerste de verwachtingen van de rolrelatie binnen zijn rol-set te vervullen die de meeste macht heeft. Een mogelijk gevolg is dat de rolrelaties coalities zullen vormen.
- De rolbekleder probeert de activiteiten die worden ondernomen vanuit zijn rol onzichtbaar te maken voor de rolrelaties binnen de rol-set.
- Door de conflicterende vraag aan de rolbekleder bij de rolrelaties te leggen, is de rolbekleder niet meer de probleemeigenaar, maar zijn de rolrelaties dit geworden.
- De rolbekleder kan steun zoeken bij anderen die dezelfde rol bekleden. Conflicten die ontstaan binnen de rol-set zijn op deze manier geen individueel probleem meer, maar een probleem waar alle (dezelfde) rollen mee te maken hebben.
- De bekleder is deels ook afhankelijk van zijn rolrelaties. Wanneer de bekleder niet voldoet aan de verwachtingen van de rolrelaties in de rolset kan hij uit zijn positie worden gezet.

De laatste mogelijkheid voor een rolbekleder is om de rol-set (deels) af te breken en op deze manier tot een consensus proberen te komen. In de praktijk komt dit niet vaak voor.

2.2 De street-level bureaucrat

De rol van een street-level bureaucrat (SLB) is erg bijzonder, dat wordt in deze paragraaf uitgelegd. De definitie van een SLB is als volgt: 'A public service worker who interact directly with citizens in the course of their jobs, and who have substantial discretion in the execution of their work' (Lipsky, p.401).

Bekende voorbeelden van een SLB zijn een politieagent, verpleegkundige of docent.

2.2.1 Positie van de SLB

De SLB levert in de meeste gevallen persoonlijke en direct diensten aan een klant. Hierdoor heeft hij veel invloed op de kansen die een individu in zijn leven krijgt (Lipsky, p.404). De SLB's zijn vaak lager geplaatst in de hiërarchie van een organisatie en zij hebben meer macht dan wellicht op het eerste gezicht kan worden gedacht. De machtspositie van de coach ontstaat vooral doordat deze als enige in direct contact staat met de klanten binnen Fusion en een overzicht heeft van middelen die kunnen worden toegepast. Bovendien heeft de coach een grote invloed op het leven van de klant door de tijd die van de klant wordt gevraagd om deel te nemen.

Politieke twistpunten hoger in de organisatie kunnen SLB's domineren om verschillende redenen (Lipsky, pp.401-402). Enerzijds omdat de discussie die plaatsvindt over publieke diensten vaak werkelijk betrekking heeft op het functioneren van de SLB. Anderzijds heeft de SLB een zeer sterke positie doordat hij als enige overzicht heeft over de behandelingen en/of diensten die kunnen worden geleverd door de organisatie. Een andere interessante bewering van Lipsky is dat hoe armer de klant van de SLB is, hoe groter de macht is van de SLB op deze persoon. Dit ontstaat door afhankelijkheid van de burger van de SLB (bijvoorbeeld in het geval van huurtoeslag). Deze stelling bevestigt het beeld van de machtspositie van de coach; klanten van Fusion leven met een bijstandsuitkering rond het bestaansminimum.

De coach kan een SLB worden genoemd, omdat de coach werkt in de publieke sector, direct contact heeft met burgers en een grote mate van vrijheid heeft bij het uitvoeren van zijn werkzaamheden. Deze vrijheid is vooral terug te vinden in het feit dat coaches individueel kunnen beslissen welke ondersteuning een klant nodig heeft, daadwerkelijk krijgt en in welke trede iemand wordt geplaatst na de diagnosefase. Door de positie die de coach heeft binnen Fusion, heeft hij een bepaalde mate van macht. Bij de uitvoering van zijn taken heeft de SLB een aantal problemen, zo zijn de hulpbronnen vaak ontoereikend, heeft hij de beschikking over slechts enkele beheersingsmethoden en zijn de doelen onbepaald. De coach kan op verschillende manieren met deze problemen omgaan.

2.2.2 Het volbrengen van taken

Er mag worden aangenomen dat de SLB zijn rol zo goed mogelijk wil vervullen. De vraag die deze stelling oproept is dan ook hoe een SLB zijn taken zo goed mogelijk kan vervullen met onvoldoende en/of ontoereikende hulpbronnen, een paar beheersingsmethoden en onbepaalde doelen (Lipsky, 1980, p.82). De verwachtingen van de rolrelaties van een SLB kunnen sterk verschillen. De SLB kan op drie verschillende manieren reageren in de genoemde omstandigheden om de taken toch zo goed mogelijk te volbrengen (Lipsky, 1980, p.83) en de rolrelaties tevreden te stellen.

De eerste mogelijkheid is dat de SLB een methode van werken ontwikkelt waardoor de vraag naar zijn diensten wordt beperkt, het gebruik van de beschikbare hulpbronnen wordt gemaximaliseerd en de medewerking van de klant zo groot mogelijk wordt. Op deze wijze heeft de SLB een geheel eigen manier van werken en kunnen regels van de organisatie op de achtergrond geraken.

Een andere responsmogelijkheid van de SLB is om het werk en taken een eigen invulling, een eigen betekenis, te geven. Op deze wijze kunnen gestelde doelen lager worden bijgesteld.

De derde en laatste reactiemogelijkheid is dat de SLB het ruwe materiaal (mensen) waarmee wordt gewerkt een andere invulling geeft. Op deze manier probeert de SLB het acceptabel te maken dat er een gat is tussen de mate van realisatie van de gestelde doelen en de daadwerkelijk gestelde doelen. Bijvoorbeeld een maatschappelijk werker die het onvoldoende lukt mensen te helpen, kan zeggen dat de mensen niet meewerken en dus dat het niet aan hem ligt.

De responsmogelijkheden van een SLB op de situatie waarin hij verkeert zijn dus divers. Hoe de coach binnen Fusion omgaat met onvoldoende en/of ontoereikende hulpbronnen, beheersingsmethoden en de onbepaalde doelen is moeilijk te voorspellen. De verwachting is dat de coaches ervoor kiezen om het concept van het materiaal waarmee zij werken aan te passen. Het is relatief eenvoudig om te beweren

dat de klanten in de caseload bijvoorbeeld onbereidwillig zijn en dat het daarom niet lukt de targets te halen. Of dit in de praktijk inderdaad zo werkt zal later moeten blijken uit het onderzoek.

2.3 Omgaan met discretionaire ruimte

De SLB heeft zoals is gebleken discretionaire ruimte, beleidsvrijheid. De coach is al eerder aangemerkt als SLB en heeft dus ook vrijheden. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het toepassen van een extra test voor een klant of de plaatsing na de diagnosefase in een bepaalde trede. Coaches kunnen deze vrijheid op verschillende manieren hanteren: het nastreven van doelen, gericht op het volgen van regels of het volgen van waarden.

Lipsky noemt drie manieren waarop SLB's met vrijheid om kunnen gaan, maar ook Kagan zegt iets over hoe een SLB met vrijheid omgaat. Er zijn voor SLB's volgens Kagan vier verschillende ideaaltypische manieren om met regels en doelen om te gaan zoals deze gesteld worden door de organisatie waarin zij werken (Kagan, 1978, pp. 85-97). Het toepassen van de regels hangt af van de situatie, heersende normen en de communicatie binnen de organisatie. Of en hoe regels worden toegepast wordt bepaald door twee dimensies: nadruk op realisatie van organisatiedoelen en de nadruk op het toepassen van regels.

Tabel 2.1 'Modes of rule application'

		Nadruk op realisatie van organisatiedoelen	
		+	-
Nadruk op het toepassen van regels	+	Judicial Mode	Legalism
	-	Unauthorized Discretion	Retreatism

De eerste vorm is de 'Judicial Mode' (Kagan, 1978, p.91). Deze vorm bestaat uit twee verschillende stappen. Allereerst kijkt de bureaucraat 'achteruit' welke regels beschikbaar zijn om op de situatie toe te passen. Daarna wordt er 'vooruit' gekeken en wordt er bedacht welke gevolgen het toepassen van de regel heeft. Bij de judicial mode moet de bureaucraat zeker weten dat de regel zinvol is. Nadruk ligt in deze benadering dus op zowel unieke situaties als gelijke behandeling.

'Legalism' staat voor fixatie op regels (Kagan, 1978, p.92). De regel wordt simpelweg toegepast, ongeacht het doel van de regel en de eerlijkheid en wenselijkheid van het verwachte resultaat dat het oplevert. Doordat de focus ligt op de regel worden de omstandigheden genegeerd.

Voor een volledige gerichtheid op het bereiken van het gewenste resultaat wordt de term 'Unauthorized Discretion' gebruikt. Regels worden in dit geval vaak genegeerd, de ervaring van de SLB dient als leidraad. Een mogelijk resultaat van deze manier van werken is dat er geen uniforme

beslismethode geldt en dus dat er een ongelijke behandeling plaatsvindt. De verschillen tussen SLB's bij dit handelingstype kunnen dan ook erg groot zijn.

De laatste vorm betreft 'Retreatism' (Kagan, 1978, p.95). De bureaucraat vermijdt het nemen van beslissingen en neemt ook geen verantwoordelijkheid voor het toepassen van regels. Manipulatie van regels vindt plaats voor persoonlijk gewin.

Naast doelgerichtheid en regelgerichtheid is er nog een ander handelingstype mogelijk: waardengerichtheid. Uit onderzoek onder maatschappelijkwerkers blijkt dat zij zich tijdens hun opleiding waarden eigen maken die een belangrijke rol spelen in het uitoefenen van hun beroep (Hoijtink, 2007, pp.28-29). Deze waarden komen tijdens de opleiding naar voren, maar zijn ook vastgelegd in een beroepscode. Een beroepscode bevat een aantal regels waaraan de beroepsbeoefenaar zich moet houden. Wanneer een medewerker zich aan sluit bij bijvoorbeeld Phorza (een beroepsorganisatie voor sociale, (ortho)pedagogische en hulpverlenende functies) is er een beroepscode (Phorza, 2005) van kracht die belangrijke normen en waarden bevatten. In dat geval gaat de code (en dus de normen en waarden) boven de doelen en regels van de organisatie.

Er zijn in totaal dus drie verschillende dimensies: doel-, regel en waardengerichtheid waar een SLB, in dit geval de coach van Fusion, op kan scoren.

2.4 De Human Service Organization

SLB's kunnen op verschillende manieren handelen zo is al gebleken uit de vorige twee paragrafen. Voor een nog beter begrip van hoe een SLB handelt is de theorie over de Human Service Organization (HSO) erg interessant. Deze theorie richt zich voornamelijk op de omgeving van de SLB en de invloed van deze omgeving op de SLB. Fusion bevat de karakteristieken van een HSO waardoor processen binnen de organisatie anders verlopen dan in andere organisaties, relaties met de omgeving belangrijk zijn en de medewerkers een bijzondere positie innemen.

2.4.1 Kenmerken van een HSO

De Human Service Organization (HSO) is een bijzondere organisatievorm. Een HSO is een organisatie die niet op de markt opereert en een onbepaalde technologie (middelen) gebruikt. De technologie van een HSO bestaat uit een aantal procedures, dat ten doel hebben om fysieke, psychische, sociale of culturele eigenschappen van mensen te veranderen (Hasenfeld, 2007, p.111). Het doel van een HSO is in de meeste gevallen om het gedrag van mensen te veranderen, op hetzelfde niveau te houden of te ondersteunen (Hasenfeld, 1992, p.47). Twee punten zijn zeer kenmerkend voor een HSO. Allereerst is het 'ruwe materiaal' waarmee wordt gewerkt in een HSO geen product of grondstof, maar mensen. Ten tweede heeft een HSO een volmacht om de welvaart van de mensen die zij bedienen te beschermen of te verbeteren (Hasenfeld, 2007, p.1). Fusion voldoet uiteraard aan beide kenmerken. Andere unieke kenmerken van een HSO zijn (Hasenfeld, 2007, p.9):

- *De doelen die de organisatie dient te bereiken zijn vaag en problematisch.*
Het doel van Fusion is zo veel mogelijk mensen aan het werk te helpen. Hoeveel mensen dit zijn en op welke termijn is niet opgenomen in de doelstelling. Bovendien is het doel problematisch;

het doel is moeilijk te bereiken. De klanten van Fusion hebben vaak een beperking waardoor het moeilijk is werk voor hen te vinden.

- *Een HSO opereert in een turbulente omgeving.*
Fusion staat sterk onder invloed van de politiek en de economie. De politiek bepaalt grotendeels de financiering van de organisatie en de koers die gevaren wordt binnen Fusion. Moet een klant altijd een baan accepteren of mag ook worden geweigerd? De economische situatie bepaalt voor een belangrijk deel hoeveel vacatures er zijn en dus hoe moeilijk/makkelijk het is om iemand te plaatsen. Ook is Fusion afhankelijk van dienstverleners en klanten. Meer informatie over de rol van de omgeving van een HSO is te vinden in paragraaf 2.4.2.
- *Er wordt gebruik gemaakt van onbepaalde technologieën, daarnaast beschikt een HSO niet over alle kennis om de gewenste doelen te bereiken.*
Met technologieën worden de middelen die worden gebruikt bedoeld. In Fusion staan de middelen voor testen, trainen en leren vast. Daarnaast zijn er nog een aantal middelen die kunnen worden toegepast wanneer de coach dat nodig acht, bijvoorbeeld een keuring door een arbo-arts. Kennis en middelen waarover Fusion niet zelf beschikt worden ingekocht bij de dienstverleners.

Ook binnen HSO's kan er een onderscheid naar verschillende typen worden gemaakt. Deze indeling wordt gemaakt naar het type klant van de organisatie (normaal functionerend of anders functionerend) en het type diensten dat de HSO verleent (mensen op hetzelfde niveau behouden, ondersteunen of veranderen) (Hasenfeld, 2007, p.4-6). Het grootste gedeelte van het klantenbestand van Fusion bestaat uit mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt door (fysieke, psychische, sociale of intellectuele) beperkingen. Over het algemeen zijn de klanten van Fusion dus 'anders functionerend'. Binnen Fusion wordt aan de beperkingen van de klant gewerkt door de dienstverleners, klanten worden dus veranderd. Hiermee kan worden geconcludeerd dat Fusion een HSO type 6 is.

Tabel 2.2 Typen HSO's

Type klant	Niveau behouden	Ondersteunen	Veranderen
Normaal functionerend	Type 1	Type 3	Type 5
	Kantoor voor toelatingsexamens ¹	Bejaardenhuis	Openbare school
Anders functionerend	Type 2	Type 4	Type 6
	Diagnostisch ziekenhuis	Verpleeghuis	Ziekenhuis

¹ De organisaties die worden genoemd in deze tabel dienen slechts ter illustratie en zijn dus voorbeelden van de verschillende typen.

2.4.2 De omgeving

De HSO is geen geheel op zichzelf staande organisatie, de omgeving heeft een belangrijke invloed. Er kan onderscheid worden gemaakt in twee verschillende typen omgeving (Hasenfeld, 2007, p.51). Allereerst is er de algemene omgeving. Deze omgeving bestaat uit economische, demografische, culturele, politiekwettelijke en technologische condities. Deze condities hebben invloed op alle mogelijke organisaties en zijn dan ook niet rechtstreeks beïnvloedbaar door de HSO.

De taakomgeving is meer specifiek dan de algemene omgeving en verschilt dan ook per HSO. De taakomgeving bestaat uit een groep organisaties waarmee de HSO bronnen en diensten uitwisselt. Hierdoor ontstaat een bepaalde mate van afhankelijkheid van de onderdelen van de taakomgeving. De taakomgeving wordt beïnvloed door de algemene omgeving. Organisaties die diensten leveren aan de HSO zullen immers ook invloeden ondervinden van bijvoorbeeld de economie.

De taakomgeving bestaat uit verschillende externe actoren. Scott beschrijft deze actoren als volgt: klanten, aanbieders, concurrenten en regelgevende groepen (Hasenfeld, 1992 p.68). Hier kunnen nog aan worden toegevoegd: aanbieders van fiscale bronnen en aanbieders van aanvullende diensten (Hasenfeld, 2007, p.61). Al deze genoemde onderdelen van de taakomgeving hebben ieder een eigen invloed op de HSO, doordat er sprake is van afhankelijkheid. De organisatie is afhankelijk van bronnen in de omgeving die zijzelf niet bezitten en de omgeving is afhankelijk van de organisatie bijvoorbeeld doordat zij de hulpbronnen graag leveren, omdat het inkomsten oplevert.

2.4.3 De medewerker en de klant

De relatie die de medewerker van een HSO heeft met de klant staat centraal in de HSO (Hasenfeld, 1992, p.17). De kwaliteit van deze relatie wordt belangrijker naar mate het aan meer van onderstaande voorwaarden voldoet.

- *De klant heeft een intensief contact met de HSO.*
De coach spreekt zijn klant op vijf vaststaande momenten en vaker wanneer er behoefte aan is. Er wordt gestreefd naar één keer per week contact.
- *De door de HSO toegepaste technologie vereist veel tijd en ruimte van de klant.*
De klant is 32 uur per week aanwezig bij Fusion.
- *De relatie tussen de medewerker en de klant vormt een belangrijk onderdeel van de technologie die wordt toegepast op de klant.*
De coach en de klant voeren regelmatig gesprekken, deze gesprekken kunnen als middel worden beschouwd om een doel te bereiken. Een gesprek kan iemand bijvoorbeeld motiveren om zelf op zoek te gaan naar een baan.
- *Het doel van het toepassen van technologie is voor de klant van groot belang, dit is het geval wanneer zijn/haar welvaart en welzijn op deze wijze sterk kan worden beïnvloed.*
Een reguliere baan in plaats van een uitkering kan natuurlijk een stijging van de welvaart van de klant, en daarmee het welzijn, betekenen.

De effectiviteit van de behandeling die wordt toegepast door de HSO hangt sterk samen met de mate van medewerking van de klant. De beste vorm van medewerking is gebaseerd op vertrouwen (Hasenfeld, 1992, p.18).

3. Methode van onderzoek

De probleemstelling en het theoretisch kader zijn inmiddels helder. Echter is er nog niets gezegd over de manier waarop het onderzoek uitgevoerd wordt. Dat gebeurt in dit hoofdstuk. Eerst worden er onderzoeksvragen geformuleerd die er voor zorgen dat de probleemstelling kan worden beantwoord. Vervolgens worden methoden beschreven voor het verzamelen van data, de selectie van respondenten en het meten van de effectiviteit van de coach. In de laatste paragraaf worden de begrippen handelingstype, tevredenheid en effectiviteit verder geoperationaliseerd.

3.1 Onderzoeksvragen

De probleemstelling uit hoofdstuk 1 ziet er als volgt uit:

Hoe handelen de coaches in het contact met klanten in de diagnosefase van Fusion, en wat is de effectiviteit van de coaches in de diagnosefase?

Om de probleemstelling te beantwoorden zijn een aantal deelvragen geformuleerd. Deze deelvragen zijn:

1. *Wat is de positie van de coach in zijn/haar taakomgeving in de diagnosefase?*
Deze vraag is ontstaan vanuit de theorie over HSO's en theorie over medewerkers van dit type organisatie. De omgeving van de coach is immers ook van invloed op de rolopvatting van de coach en heeft zo dus invloed op het handelen (deelvraag 2). Op deze manier wordt de interactie tussen coaches en onderdelen van de omgeving en de effectiviteitsmeting die gebaseerd is op de tevredenheid van de omgeving verhelderd.
2. *Welke handelingstypen hanteren de coaches richting klanten in de diagnosefase?*
De tweede deelvraag komt rechtstreeks uit de probleemstelling voort. In het theoretisch kader is al gebleken dat er drie handelingstypen kunnen worden geformuleerd: doel-, regel- en waardengerichtheid. Uit interviews met zowel coaches als klanten moet blijken welke typen in de praktijk worden gehanteerd.
3. *Wat is de effectiviteit van de verschillende handelingstypen van de coaches?*
Ook deze deelvraag vloeit rechtstreeks voort uit de probleemstelling. Met behulp van deze deelvraag wordt dus vastgesteld hoe de effectiviteit van coaches er uit ziet, dit gebeurt volgens het 'multiple constituency model'. Dit betekent dat klanten en leidinggevenden een beoordeling geven hoe tevreden zij zijn met het functioneren van de coaches, meer hierover is te vinden in paragraaf 3.4 van dit hoofdstuk.

3.2 Dataverzamelingmethoden

Het verzamelen van nieuwe gegevens is een belangrijk onderdeel van het doen van onderzoek. Het empirische materiaal moet zo worden verkregen dat het een helder en betrouwbaar beeld van de werkelijkheid weergeeft.

3.2.1 Observatie

Er is gekozen om gedurende drie dagen drie coaches te observeren tijdens het uitvoeren van hun werkzaamheden. Door te observeren wordt een duidelijk beeld verkregen van de dagelijkse werkzaamheden. Hierdoor kan bovendien het vertrouwen van de coaches worden gewonnen, waardoor de interviews voldoende, juiste en betrouwbare informatie verwerven.

3.2.2 Documentenanalyse

Een aantal klantdossiers wordt geselecteerd uit de caseload van de coaches en dienen als casussen voor dit onderzoek. Op deze manier wordt een beeld verkregen van de werkwijze van de coach en is er de mogelijkheid om aan klanten gericht vragen te stellen over hoe zij de coach ervaren. Bovendien is de kans kleiner op 'sociaal wenselijke informatie' in het dossier dan in een gesprek. Het voordeel van dossiers boven interviews is bovendien dat dossiers eenvoudig naast elkaar kunnen worden gelegd ter vergelijking.

3.2.3 Interviews

Na bestudering van de cases worden interviews gehouden. Doordat de interviews plaatsvinden na bestudering van de cases kan naar ontbrekende of onduidelijke informatie worden gevraagd.

Het risico dat de respondent van een interview een sociaalwenselijk antwoord geeft is reëel en altijd aanwezig. Het probleem is moeilijk te ondervangen. Deels wordt dit probleem al ondervangen door het bestuderen van de klantdossiers, maar ook deze dossiers bestaan grotendeels uit verslaggeving van de coaches zelf. In ieder geval wordt elk onderwerp binnen het interview door middel van verschillende vragen belicht. Daar komt bij dat tijdens het observeren de coaches de onderzoekster leren kennen en daardoor minder snel sociaalwenselijke antwoorden geven doordat vertrouwen is ontstaan.

Het is belangrijk voor klanten om anonimiteit absoluut te garanderen. Zij kunnen het gevoel krijgen dat wat er gezegd wordt in hun eigen nadeel kan werken, uiteraard moet dit niet het geval zijn. Anonimiteit wordt gewaarborgd doordat Convince (een organisatie die klanten bemiddelt voor vacatures) de bedrijven benadert waar de klanten werken die worden gevraagd mee te doen aan het onderzoek. Met Convince is afgesproken dat deze informatie niet bij de coaches terecht komt. In de (eind)resultaten van het onderzoek worden uiteraard geen namen genoemd evenals specifieke eigenschappen en/of persoonskenmerken. Uit praktische overwegingen is het niet mogelijk om coaches volledige anonimiteit te garanderen (ophalen voor het interview op de unit bijvoorbeeld). In het onderzoeksverslag zijn zij wel anoniem. De leidinggevendenden wordt binnen dit onderzoek geen anonimiteit geboden. Zij vervullen zulke specifieke rollen met specifieke taken dat het niet mogelijk is dit anoniem te doen.

De interviews die worden gehouden zijn semigestructureerd. Dit betekent dat een deel van de vragen van te voren is vastgesteld. Het voordeel hiervan is dat in ieder interview een deel van de vragen gelijk is en dus vergeleken kan worden. Anderzijds blijft er voldoende ruimte over voor de geïnterviewde over

om over eigen ervaringen, verhalen en mening te vertellen. De vragenlijsten die voor dit onderzoek zijn gebruikt zijn te vinden in bijlage 'interviewlijsten'.

3.3 Selectie van respondenten

Hoe de respondenten worden geselecteerd voor de verschillende onderdelen van het onderzoek is erg belangrijk. Inzicht in de selectie zorgt voor helderheid omtrent de informatiebronnen en zegt iets over de mate van betrouwbaarheid van het onderzoek. De selectiemethoden worden in deze paragraaf per onderdeel van het onderzoek en per groep respondenten toegelicht.

3.3.1 Observatie

In totaal worden drie coaches geobserveerd, elk gedurende een dag. Deze coaches worden door de coördinator geselecteerd, want hij is mijn contactpersoon bij Fusion en heeft overzicht van de werkzaamheden van de coaches. Wel is gevraagd om een jongere en oudere coach, en een coach met specifiek veel ervaring in de re-integratiesector. De observatie vindt plaats wanneer een werkdag voornamelijk bestaat uit gesprekken met klanten.

3.3.2 Documentenanalyse

Voor de documentenanalyse moet allereerst een selectie van coaches worden gemaakt. De selectie vindt plaats met hulp van de 'coördinator administratie en planning'. Deze persoon heeft overzicht over alle coaches en klanten. Zes coaches worden gevraagd mee te werken. Bij zes respondenten is de kans groot genoeg dat de respondenten inderdaad verdeeld zijn over de drie handelingstypen. De verwachting is dat coaches die al langere tijd werkzaam zijn in de re-integratiesector regelgericht werken en coaches die in deze sector korter werken meer doelgericht zijn. Deze verwachting ontstaat doordat coaches met veel ervaring bij de gemeente lange tijd als 'casemanager' werkzaam zijn geweest en deze functie had veel minder vrijheden. Van jonge pas afgestudeerde mensen verwacht ik 'een frisse blik' en veel ambitie om doelen te bereiken. Daar komt bij dat een coach die recentelijk een studie heeft afgerond waarschijnlijk sterk is georiënteerd op waarden vanuit zijn studie en de daarbij aansluitende beroepscode. Het selectiecriteria is dus de werkervaring van de coaches. Er worden drie coaches geselecteerd met veel ervaring en drie coaches met minder ervaring. Daarbij zullen de zes coaches allemaal werkzaam zijn in dezelfde unit. Op deze manier wordt uitgesloten dat gevonden verschillen in afwegingen en handelingstypen zijn ontstaan onder invloed van verschillende leidinggevers.

De casussen die worden bestudeerd komen voort uit de caseload van de zes geselecteerde coaches. De casussen moeten zo veel mogelijk op elkaar lijken; zo wordt uitgesloten dat afwegingen en handelingen van de coaches verschillen doordat de klanten sterk verschillen. Per coach worden twee dossiers van klanten bestudeerd. Criteria die bij deze selectie worden gehanteerd zien er als volgt uit:

- De diagnosefase moet door de klant zijn afgerond.
- De diagnosefase moet zo recent mogelijk zijn afgerond zodat de herinnering voldoende scherp is.
- De klanten moeten zijn geplaatst in een opstapbaan, trede 2. Ongeveer de helft van de klanten komt direct in trede 2 en kan daarmee als een 'gemiddelde' klant worden beschouwd.

3.3.3 Interviews

Er worden interviews gehouden met verschillende onderdelen van Fusion. Doordat de groepen sterk uiteenlopen is het niet mogelijk de respondenten op dezelfde manier te selecteren. Daarom wordt per respondentengroep kort toegelicht hoe de selectie verloopt.

In totaal werken er achttien coaches binnen Fusion. De coaches die meewerken aan de interviews zijn dezelfde coaches als waarvan de klantdossiers worden bestudeerd. Op deze manier kan aanvullende informatie worden verkregen en al gevonden informatie worden gecontroleerd.

De klanten die worden geïnterviewd zijn dezelfde klanten als waarvan de dossiers worden bestudeerd. Hier geldt hetzelfde principe als bij de coaches: aanvullende informatie kan worden gevraagd en er is een mogelijkheid voor controle van gevonden informatie.

De twee units met coaches hebben elk een direct leidinggevende, de coördinator. De coördinator werkt letterlijk tussen de coaches, maar heeft geen eigen caseload. De coördinator die wordt geïnterviewd is degene van de unit waaruit de coaches worden geselecteerd.

De 'teamleider economie, werk en beleid' van de gemeente Almelo staat aan het hoofd van Fusion en is eindverantwoordelijke. De teamleider voert functioneringsgesprekken met de coaches, er mag dus verwacht worden dat hij weet hoe de verschillende coaches hun taken invullen. Bovendien is de teamleider degene die de targets stelt, één plaatsing naar werk per coach per week.

3.4 Effectiviteit

De organisatiedoelen van een HSO zijn in de meeste gevallen vaag. Er zijn verschillende methodieken ontwikkeld om de effectiviteit van een HSO te kunnen meten (D'Aunno, 1992, pp.343-352). Echter is het in dit onderzoek niet de bedoeling om de effectiviteit van Fusion te bepalen, maar de effectiviteit van handelingstypen die door de coaches worden gehanteerd in de diagnosefase. Gezien het feit dat er tot op heden geen specifieke methoden zijn ontwikkeld om de effectiviteit van een SLB te meten en dit erg moeilijk is om op een betrouwbare manier te doen (Lipsky, 1980, p.48), wordt er in dit onderzoek gekozen voor een methode die al vaker is gebruikt voor een HSO. De gekozen methode wordt waar nodig aangepast aan de situatie.

Één van de methodieken die gebruikt wordt voor het meten van de effectiviteit van een HSO, degene die voor dit onderzoek interessant is, wordt de methode van 'Multiple Constituency Models' (mc-model) genoemd (D'Aunno, 1992, p.343). De modellen die hieronder vallen hebben verschillende dingen gemeen. Zo wordt de effectiviteit gemeten met behulp van een tevredenheidsmeting onder verschillende bronnen. Aanname hierbij is dat de organisatie afhankelijk is van bronnen en deze bronnen graag tevreden wil houden. Immers wanneer de taakomgeving tevreden is, is deze eerder bereid hulpbronnen te verstrekken. Deze methode staat dus mooi in lijn met de eerder besproken theorie over HSO's; deze theorie benadrukt het belang van de omgeving voor een organisatie. De effectiviteit wordt bepaald 'to the extent that it at least minimally satisfies the interests of multiple constituencies associated with it' (D'Aunno, 1992 p.346). De situatie zal voor een SLB niet anders zijn.

De methode bestaat uit twee stappen: eerst moet worden bepaald wie de 'constituents' zijn, dus de bronnen waarvan de tevredenheid gemeten moet worden en hoe zwaar deze meewegen. Vervolgens moet de daadwerkelijke tevredenheid van deze groepen worden bepaald.

De mate waarin een bron meeweegt kan worden bepaald door de mate waarin er sprake is van bronafhankelijkheid. Wanneer er sprake is van grote afhankelijkheid dan is het belangrijk dat de bron tevreden is over de relatie met de organisatie. De afhankelijkheid is groot wanneer (Hasenfeld, 2007, p.67):

- Een regulerende groep zoals wetgever of overheidsbeleid afhankelijkheid afdwingt.
- Een eenheid in de omgeving medeverantwoordelijkheid heeft bij beslissingen die worden genomen door de HSO.
- De HSO een grote behoefte heeft aan diensten van een externe organisatie voor de eigen klanten.
- Er legitimatie en validatie van organisatiedoelen door de hulpbron plaatsvindt.
- Het de organisatie ontbreekt aan effectieve manieren om op zoek te gaan naar alternatieven voor de bestaande bron.

Omdat het niet mogelijk is om de gehele omgeving van de coaches te betrekken bij de effectiviteitsmeting is er besloten om op basis van bovenstaande punten te kiezen voor klanten en leidinggevend. Ook bij deze punten geldt (evenals bij het mc-model) dat de theorie omgebogen wordt naar de coach, waar nu het begrip HSO staat moet dat gelezen worden als 'coach'.

Leidinggevend kunnen worden gezien als een voor de coaches regulerende groep, bovendien hebben de leidinggevend de eindverantwoordelijkheid voor de werkzaamheden van de coaches. Dit zijn dus twee belangrijke argumenten om te kiezen voor de leidinggevend. Legitimatie en validatie van de coaches vindt deels ook plaats door de leidinggevend; zij geven coaches ruimte om te werken en bepalen in functioneringsgesprekken of het goed gaat. De coach heeft behoefte aan de diensten van Ergo Control, Soweco en Talengroep om een beeld te kunnen krijgen van de klant. De keuze voor deze groep zou door slechts een punt van de theorie worden ondersteund. Bovendien geven de coaches zelf aan zich niet afhankelijk te voelen van dienstverleners. Klanten zijn een belangrijke groep om de tevredenheid van te meten, omdat coaches met en voor hun werken. Zonder klanten zijn er geen coaches nodig. Bovendien hebben klanten een goed beeld van de werkzaamheden door het intensieve contact dat in de meeste gevallen bestaat. Doordat de klanten enerzijds het middel zijn waarmee gewerkt wordt en anderzijds het meeste zicht hebben op de werkzaamheden van de coaches wordt het oordeel van de klanten twee keer zo zwaar meegewogen dan het oordeel van leidinggevend.

Naast het feit dat er geen vaste methode beschikbaar blijkt te zijn is er nog een probleem bij het meten van effectiviteit van een SLB: de relatie tussen input, output en outcome. Output betekent letterlijk uitkomst, en is een smal begrip. Outcome is de output plus alle gewenste en ongewenste effecten die ontstaan bij het produceren van output (Bouckaert, 2008, p.16). Bij het meten van effectiviteit van de SLB moet een link worden gelegd tussen input (hulpbronnen, activiteiten, materialen) en output. Bovendien moet onderzocht worden of de outcome een gevolg is van output. Deze causaliteit is moeilijk aan te tonen (Bouckaert, 2008, pp.158-159).

Ondanks de moeilijkheden rond het meten van effectiviteit wordt toch een poging gewaagd. Fusion is een jonge organisatie die gefinancierd wordt uit gemeenschapsgeld. De organisatie is opgericht met een doel, het is dus belangrijk om te weten of de coaching effectief is. De meting moet worden gezien als een indicatie voor de gemeente Almelo voor de effectiviteit van de coaches.

3.5 Operationaliseren

In dit onderzoek staan de variabelen handelingstype, tevredenheid en effectiviteit centraal. Deze begrippen zijn in het theoretisch kader uitgelegd, geconceptualiseerd. In deze paragraaf vindt een operationalisatie van de begrippen plaats. Dat wil zeggen dat de begrippen zo worden uitgelegd dat ze gebruikt kunnen worden voor het onderzoek.

3.5.1 Handelingstype

Het handelingstype kent drie mogelijkheden: doel-, regel- en waardengerichtheid. Wanneer de klantdossiers zijn bestudeerd en de interviews zijn gehouden wordt gekeken of het mogelijk is de coaches aan te merken volgens een van de typeringen. Met 'handelingstype' wordt in dit onderzoek bedoeld: het coördineren of richting geven aan klanten door de coach.

Het doel van de diagnosefase is om vast te stellen of er op basis van leervermogen, houding/gedrag en fysieke/mentale belastbaarheid, er wel of geen arbeidsplicht dient te worden opgelegd. Het bereiken van dit doel ligt niet direct bij de coaches; zij zijn hiervoor afhankelijk van externen (de klant zelf en dienstverleners). Andere doelen, die wel direct onder invloed staan van de coach, binnen de diagnosefase zien er als volgt uit:

- De klant motiveren deel te nemen aan Fusion.
- Er moet sprake zijn van vertrouwen van de klant in de coach.
- Regulier werk moet ook voor de klant zelf een doel zijn wat hij/zij wil bereiken.
- De klant moet het nut van Fusion inzien.
- Zorgen voor goede communicatie met de klant.

Deze doelen kunnen als subdoelen in de diagnosefase van het uiteindelijke doel van Fusion, duurzame uitstroom naar regulier werk, worden beschouwd.

Fusion hanteert geen schriftelijk vastgestelde regels voor de werkzaamheden van de coaches. Ook de Wet werk en bijstand en de re-integratieverordening van de gemeente Almelo geven geen duidelijke regels specifiek voor de diagnosefase. Er kan gesteld worden dat de wet één regel hanteert: 'iedereen die kan werken, moet werken'. Deze regel voegt niets toe voor dit onderzoek; hier kunnen coaches niet op worden beoordeeld. Voor het typeren van regelgerichtheid worden daarom de regels zoals deze zijn genoemd door de leidinggevenden in de interviews als uitgangspunt genomen. Deze regels zijn:

- Iedere klant moet worden aangemeld voor alle onderdelen van de diagnosefase.
- Voor iedere treden gelden doorlooptijden waar aan gehouden moet worden, voor de diagnosefase staat maximaal twaalf weken.
- Coaches moeten gemiddeld één keer per week contact hebben met de klant.
- Alle handelingen en afspraken dienen gedocumenteerd te worden.

Met waardengerichtheid wordt bedoeld dat de coach zich richt op problematiek van de klant die mogelijk invloed heeft op het vinden van regulier werk. Voorbeelden hiervan zijn het regelen van passende kinderopvang, iemand aanmelden voor schuldsanering of het regelen van verslavingszorg. Coaches hebben over het algemeen een HBO-opleiding met een sociaal en hulpverlenend karakter (sociaal pedagogische hulpverlening, maatschappelijkwerk, sociaal juridische dienstverlening etc.). Het is te verwachten dat bij deze opleidingen de waarde 'mensen zo goed mogelijk helpen' een belangrijke positie inneemt. Wanneer een coach waardengericht werkt moet dit niet moeilijk terug te vinden zijn in het klantendossier. Bij waardengerichtheid zijn ook de eigen normen en waarden belangrijk. Dit is moeilijker in de dossiers terug te vinden, informatie hierover komt dan ook uit de interviews met de coaches. Het doel 'iemand moet zo snel mogelijk aan het werk' komt in dat geval op een tweede plaats.

De drie verschillende handelingstypen zijn geen tegenpolen van elkaar. Het is daarom goed mogelijk dat iemand voldoet aan meerdere typering. Daarom wordt er achteraf, na het bestuderen van dossiers en het doen van interviews, bekeken aan welke typering de coach het meest voldoet.

3.5.2 Tevredenheid en effectiviteit

Tevredenheid betekent letterlijk: 'geen wensen meer hebbend'. In dit onderzoek heeft dat natuurlijk betrekking op de werkwijze van de coach. De tevredenheid wordt gemeten door leidinggevenden en klanten een aantal stellingen te laten beoordelen door middel van een cijfer tussen de 1 en 10. De stellingen zien er als volgt uit:

Leidinggevenden (teamleider en coördinator)

1. Het contact met de coaches is goed.
2. De coaches zijn goed bereikbaar.
3. Ik ben het eens met de werkwijze die de coaches hanteren.
4. De coaches komen met de juiste vragen naar mij toe.
5. Ik heb voldoende invloed op het werk van de coaches.

Coaches zijn veel in gesprek met klanten of op locatie bij werkgevers. Hierdoor is het goed mogelijk dat het moeilijk is voor leidinggevenden om het contact te onderhouden met de coaches, terwijl een goed contact tussen werkgever en werknemer belangrijk is. De leidinggevenden hebben ideeën over hoe goede coaches werken, deze ideeën komen bijvoorbeeld tot uiting in de regels die zij noemen. De werkwijze van een coach en de invloed hierop bepaalt dus mede of de leidinggevende tevreden is. Voor leidinggevenden is het belangrijk dat coaches op het juiste moment met de juiste vragen naar hen toe komen, ook dit zegt iets over de werkwijze van de coach evenals het hebben van voldoende invloed op de coaches.

Klanten

1. Ik vertrouwde mijn coach in de diagnosefase.
2. De coach hield rekening met mijn wensen.
3. Het was makkelijk om de coach te bellen om te spreken.
4. Als ik een afspraak wilde maken met mijn coach dan kon dat op korte termijn.
5. Ik heb dingen geleerd van mijn coach.
6. Wanneer er problemen waren hielp mijn coach bij het vinden van een oplossing.

7. Mijn coach heeft mij goed geholpen.

Vertrouwen is in de diagnosefase in de relatie tussen coach en klant erg belangrijk, dit is ook al gebleken uit de theorie over de HSO (paragraaf 2.4.3), de beste vorm van medewerking is gebaseerd op vertrouwen. Klanten hebben geen keuze: deelname aan Fusion is verplicht. Klanten vinden het daarom waarschijnlijk belangrijk dat coaches rekening proberen te houden met wensen die zij hebben, hetzelfde geldt voor het helpen bij (privé)problemen die zich voordoen. Ook voor klanten is het waarschijnlijk dat contact en bereikbaarheid bepalend zijn voor tevredenheid. Het is vervelend om twee dagen achter iemand aan te moeten bellen. Ook een coach kan dingen uitstralen en vertellen uit eigen ervaring waar klanten van kunnen leren en het traject anders ervaren. Bijvoorbeeld aangeven dat ook zij moeten reizen om op het werk te komen. De laatste stelling is bedoeld om de 'algemene tevredenheid' te meten.

Voor de meting van effectiviteit wordt de tevredenheid van klanten en leidinggevenden gemeten. De coaches begeleiden klanten gedurende het traject van Fusion. De uiteindelijke output moet daarbij zijn dat iemand een baan vindt. Naast dit resultaat kunnen er ook een aantal gewenste en ongewenste effecten optreden gedurende het traject, dit samen met het vinden van een baan is de outcome (zie paragraaf 3.4). Een gewenst effect (door de afhankelijkheidsrelatie van de coach) is de tevredenheid van de omgeving. Daarom is tevredenheid een indicator voor effectiviteit en dus kan het mc-model voor dit onderzoek worden gebruikt.

4. De coaches

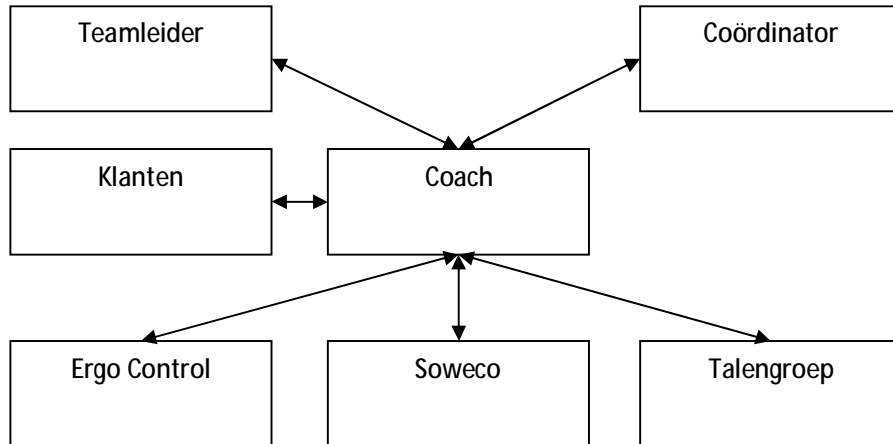
In dit hoofdstuk wordt een start gemaakt met het beschrijven van de observaties die zijn gedaan in de klantdossiers en interviews. Allereerst kan er in dit hoofdstuk een antwoord op de eerste deelvraag worden gevonden, wat is de positie van de coach in zijn/haar taakomgeving in de diagnosefase? Vervolgens worden de relaties die bestaan tussen de coaches en de omgeving verder verhelderd in de daar op volgende paragrafen.

4.1 Positie in de taakomgeving

De coach staat centraal in het begeleiden van de klant gedurende het gehele traject. De coach opereert niet alleen, maar is afhankelijk van anderen. De actoren waarvan de coach afhankelijk is worden de taakomgeving genoemd. Deze afhankelijkheid ontstaat doordat de actoren producten en/of diensten bezitten waar de coach gebruik van wil maken (Hasenfeld, 2007, p.51).

Eenzijds bestaat de taakomgeving uit dienstverleners (dit zijn de organisaties die zelfstandig werken en niet bij de gemeente horen) en klanten, anderzijds zijn er actoren binnen de gemeente waarvan de coaches afhankelijk zijn. Binnen de gemeente is voor dit onderzoek alleen gekeken naar de relatie met de coördinator en de relatie met de teamleider. Deze personen hebben naar verwachting een grote en directe invloed op de coaches. De invloed van een afdeling administratie die uitnodigingsbrieven naar nieuwe klanten stuurt is een stuk geringer, daarom zijn deze en soortgelijke relaties buiten dit onderzoek gehouden. Klanten vormen een bijzondere groep in de taakomgeving van de coach. De afhankelijkheidsrelatie tussen coach en klant ontstaat niet door het bezit van producten en/of diensten, de relatie is afhankelijk doordat de coach afhankelijk is van de medewerking van de klant om het target van een plaatsing per week te kunnen realiseren. Aan de andere kant is de klant afhankelijk doordat de coach bepaalt aan welke onderdelen van de diagnosefase de klant moet deelnemen.

De coach in Fusion en zijn afhankelijkheidsrelaties ziet er schematisch als volgt uit:



4.2 Interactie met de klant

Coaches hebben in veel gevallen regelmatig contact met hun klanten. Het eerste contactmoment is het kennismakingsgesprek. Daarbij komen nog een aantal vaststaande contactmomenten te weten: een evaluatiegesprek na twee weken stage bij Soweco, twee evaluatiegesprekken bij Ergo Control en de bespreking van het IOP. Hoe het contact verder verloopt wordt bepaald door de coach en de klant. De organisatie geeft als doelstelling mee: één keer per week contact.

In de interviews is aan de coaches gevraagd hoe zij het contact met de klanten zien: hoe vaak spreken zij de klant en wat gebeurt er in die gesprekken? Dezelfde vragen worden aan de twee klanten van iedere coach gesteld. In dit onderzoek is allereerst naar het aantal contactmomenten in de diagnosefase gekeken. Daarbij is aan beide groepen gevraagd of het nut van Fusion en het nut van werk wordt uitgelegd door de coach. Bovendien is gevraagd naar de rol van vertrouwen in de relatie en of de coach de klant probeerde te motiveren in de gesprekken.

4.2.1 Perceptie van coach en klant

In de bijlagen van dit hoofdstuk is de inhoud van deze paragraaf weergegeven: 'Schematische weergave van paragraaf 4.2.1'.

Alle coaches geven aan dat zij de klant in elk geval vijf keer spreken in de diagnosefase. Wanneer de behoefte van de klant aan contact groter is, is er vaker contact. Uit de interviews met de klanten blijkt dat dit inderdaad het geval is. Één coach geeft aan regelmatig contact te onderhouden met klanten, maar uit de twee interviews met de klanten blijkt wat anders. Zij geven allebei aan de coach weinig gesproken te hebben in de diagnosefase, ongeveer twee tot drie keer. Beiden zeggen dit ook jammer te vinden, het is prettig om elkaar vaker te spreken.

Vier van de zes coaches geven aan het nut van Fusion met de klant te bespreken, wanneer het nodig is proberen ze een klant ook te overtuigen. Deze informatie komt overeen met wat hun klanten vertelden. Twee coaches geven aan het nut van het traject niet te bespreken. Één coach geeft aan dat het niet uitmaakt of klanten het nut van het traject zien, als ze maar zien wat het nut van werk is. De tweede coach gaat er van uit dat dit gebeurt bij de introductiebijeenkomst en ziet hier verder geen rol voor de coach in. Opvallend is dat de klanten van deze twee coaches het anders ervaren. Van de eerste coach geeft inderdaad één klant aan dat het nut van het traject niet is besproken en de tweede klant geeft aan dat dit wel is gebeurd. Van de tweede coach geven beide klanten aan dat het wel besproken is.

Het nut van werk wordt door meer coaches besproken, alle zes de coaches geven aan dit te doen. Van vijf coaches bevestigen de klanten dit beeld. Bij een coach geeft een klant aan dat dit niet is gebeurd.

Over vertrouwen in de relaties tussen coach en klant zijn de coaches het met elkaar eens. Vertrouwen is heel erg belangrijk. Ook aan de klanten is gevraagd of er vertrouwen was in de coach en of dit heeft moeten groeien. De klanten van vijf coaches geven aan dat er direct vertrouwen was of dat dit heel snel groeide, oorzaken hiervoor die werden genoemd waren onder meer dat de coach goed luisterde en zich open opstelde. Bij één coach hebben beide klanten meer moeite gehad met het vertrouwen van de coach. De reden hiervoor is dat de coach 'streng' overkomt. De coach geeft aan wat de regels zijn en verder is er weinig discussie mogelijk. Dit is niet wat de coach zelf aangeeft, deze geeft juist aan vertrouwen heel erg belangrijk te vinden in de relatie en dit ook wil uitstralen.

Vijf coaches geven aan de klanten te motiveren voor het traject en werk. Een coach geeft aan dit nauwelijks te doen, omdat het niet kan. Klanten moeten het traject ervaren, weerstand is moeilijk weg te nemen. De klanten van deze coach ervaren het anders, zij zeggen dat de coach hun wel motiveerde. Opvallend is dat de klanten van de vijf coaches die zeggen wel te motiveren daar het niet allemaal mee eens zijn. Van een coach zeggen beide klanten dat de coach niet probeerde te motiveren. En van een coach geeft een klant aan dat de coach wel probeerde te motiveren en de andere klant niet.

4.3 Interactie met de teamleider

De teamleider en coaches hebben geen vaste contactmomenten zoals de coaches dat hebben met klanten. Hoe het contact er wel uit ziet wordt in deze paragraaf beschreven.

4.3.1 Positie van de teamleider

De teamleider staat aan het hoofd van Fusion in Almelo. De teamleider bepaalt samen met beleidsmedewerkers en adviseurs het beleid van de organisatie. Daarbij is hij direct leidinggevende van de coaches. Dit betekent dat hij onder meer verantwoordelijk is voor aanname, ontslag, functionering en beoordeling.

De teamleider schuift elke week aan in de teamoverleggen van de coaches. Ook bespreekt hij soms individuele casussen met een coach. Informatie die hij opvangt bij het lopen over de afdeling geven input bij het contact met beleidsmedewerkers en wethouder. Zijn rol is dus enigszins op afstand in de zin dat hij zich weinig bezighoudt met de dagelijkse gang van zaken, tenzij daar aanleiding toe is.

4.3.2 Perceptie van de teamleider

Er zijn twee typen coaches aldus de teamleider. Enerzijds zijn er coaches die één standaard coachstijl hebben die ze op iedere klant toepassen. Anderzijds zijn er coaches die verschillende stijlen hebben en de stijl toepassen die het beste bij de desbetreffende klant past. Deze coaches kunnen binnen de kaders 'spelen met klanten'. Een voorbeeld is om een opstapbaan niet een half jaar te laten duren, maar al eerder proberen een reguliere baan te vinden als dat bij de klant past. De coaches die spelen zijn dus meer doelgericht, zij passen hun stijl aan de klant aan om zo snel mogelijk het doel (werk) te bereiken. Het laatste type coach heeft dan ook de voorkeur van de teamleider. In de basis wordt door de teamleider geen onderscheid gemaakt in de omgang met coaches. In de praktijk is het wel zo dat voor specifieke klussen de coaches gevraagd worden waarvan de teamleider het gevoel heeft dat ze het visitekaartje van Fusion zijn, bijvoorbeeld een keer voorlichting geven over het vak of meegaan naar een externe discussie.

Het contact tussen teamleider en coach is een tweerichtingsverkeer. De teamleider geeft aan een drukke agenda te hebben en dat het dus voorkomt dat het contact er wel eens bij in schiet. 'Er zijn mensen die ervoor zorgen dat ik precies weet hoe het met ze gaat, dat vraagt ook creativiteit van hun kant. Het lukt ze wel en dat vind ik echt super. Je ziet ook mensen die er in slagen zich volledig aan het contact met mij te onttrekken, daar heb ik een bloedhekel aan, en alle vormen daar tussen. Als ik het merk dan benoem ik het en bespreken we het'. Hij hoort dan ook regelmatig van de coaches dat ze eigenlijk meer contact zouden willen hebben.

Individuele casussen bespreken de coaches weleens met de teamleider. Over het algemeen redelijk frequent, maar wisselend per coach. Er zijn coaches die hiervoor een afspraak maken of de casus wordt besproken wanneer de teamleider over de unit loopt. Zaken die politiek gevoelig liggen in een casus moeten worden gemeld door de coaches bij de teamleider. Bijvoorbeeld een klant die een klacht gaat indienen. De inschatting of een zaak inderdaad politiek gevoelig is moet door de coach zelf worden gemaakt.

Er ontstaan wel eens conflictsituaties. De teamleider tekent detacheringsovereenkomsten van klanten. Het komt voor dat daarin is afgeweken van de standaard door de coach en dat dit al is toegezegd aan de werkgever en/of klant. Wanneer de teamleider vindt dat dit geen recht doet aan de klant of instrumenten van Fusion, dan moet het worden teruggedraaid. Het afgelopen jaar kwam dit ongeveer een keer per maand voor. Meestal heeft de coach in dat geval wel begrip voor de situatie, aldus de teamleider.

De invloed van de teamleider op de coaches omschrijft hij zelf als indirect. Zaken als het toedelen van klanten aan coaches zijn taken van de coördinator. Hij grijpt nooit in de individuele werkvoorraden van mensen, wel benadert hij coaches voor specifieke werkzaamheden zoals een vast aanspreekpunt voor de wet inburgering.

4.3.3 Perceptie van de coaches

De coaches geven aan de teamleider weinig te spreken. Twee van de zes coaches geven aan wel eens bij hem op kantoor binnen te lopen voor een praatje. Bij vragen wordt in de meeste gevallen in eerste instantie de coördinator benaderd, grote en/of belangrijke zaken worden wel bij de teamleider gemeld.

Alle coaches vinden het een probleem dat er geen functioneringsgesprekken worden gevoerd. Het wordt gezien als een gebrek aan aandacht en waardering voor het werk dat ze doen. De prioriteit ligt blijkbaar ergens anders. Bovendien, geeft een coach aan, werken veel coaches op basis van een jaarcontract. Het is dan goed om te weten wat goed en wat minder goed gaat, zodat fouten nog te herstellen zijn.

De coaches geven aan dat de teamleider nauwelijks tot geen invloed heeft op de werkzaamheden die zij uitvoeren.

4.4 Interactie met de coördinator

De coördinator werkt letterlijk tussen de coaches. Maar hoe vaak spreken de coördinator en coaches elkaar? En hoe ziet de coördinator het werk van de coaches, en hoe zien de coaches het werk van de coördinator?

4.4.1 Positie van de coördinator

De coördinator is verantwoordelijk voor de aansturing van de unit. Hoofdtaken zijn het werk verdelen, zorgen dat zaken soepel verlopen en zorgen dat het target van één plaatsing per week wordt gehaald. De coördinator houdt de caseload van de coaches in de gaten. Worden de doorlooptijden niet overschreden? Wordt het target gehaald?

De coördinator is voorzitter van het teamoverleg dat wekelijks plaatsvindt. Formeel gezien is de coördinator geen leidinggevende, maar staat op dezelfde hoogte als de coaches. De direct leidinggevende van de coördinator is de teamleider.

4.4.2 Perceptie van de coördinator

Volgens de coördinator zijn er twee typen coaches. Er zijn coaches die scoringsgericht werken en er zijn coaches die meer zorggericht zijn. Scoringsgericht betekent het behalen van één plaatsing per week. Zorggericht houdt in dat coaches meer in gaan op de problematiek rond een klant en proberen deze aan te pakken zodat de randvoorwaarden voor het traject goed zijn. Sommige coaches werken meer als een casemanager zoals dat vroeger was, zij brengen de klant onder bij een dienstverlener en wachten het rapport af dat ze krijgen. Andere coaches gaan juist actief aan de slag met een klant om zo snel mogelijk te kunnen plaatsen. De coördinator schat dat 40% van de coaches op scoren zit en 60% op zorg. Het belangrijkste is voor de coördinator dat de coaches hun plaatsingstarget halen. Beide typen kunnen van elkaar leren.

De coördinator gaat verschillend om met coaches. Dit is vooral terug te vinden in de mate van vrijheid die een coach krijgt. Met sommigen is meer contact en wordt duidelijk gezegd wat er moet gebeuren. Anderen worden meer vrij gelaten en is er het vertrouwen dat het goed komt.

De coördinator ziet zichzelf als aanspreekpunt en sparringpartner van de coaches. In het teamoverleg spreekt hij de coaches in ieder geval, daarnaast is het contact wisselend per coach. Dit is onder meer afhankelijk van hoe goed ze het doen, hoe het met de caseload gaat en of er toevallig iets mis gaat in

een individuele casus. Met een paar coaches worden de casussen standaard besproken. Deze coaches vinden het werk moeilijk of vergeten dat er ook nog een beleid met regels is waar ze zich aan moeten houden.

Het is moeilijk te bepalen in hoeverre de coördinator zicht heeft op de werkzaamheden van de coaches. De basis, of een coach druk is en hoe een caseload verloopt, is voor de coördinator wel duidelijk. Het is alleen mogelijk om een uitdraai te maken van de caseload en hier op te sturen. Deze uitdraai wordt iedere week voor alle coaches gemaakt. Wanneer een coach veel klanten in trede 1 heeft zitten, kan dat betekenen dat iets niet goed verloopt. De meeste klanten starten na de diagnosefase immers in trede 2. Als er dergelijke bijzonderheden zijn wordt er een gesprek aangegaan met de coach.

De coördinator denkt dat hij behoorlijk wat invloed op een coach kan hebben als dat nodig is. Vaak is een waarschuwing dat de coach even ergens op moet letten al voldoende. Met één coach heeft de coördinator regels gesteld over hoe de werkzaamheden verlopen.

Wat vaker de caseload doornemen zou de coördinator prettig vinden. Op die manier is hij dan beter op de hoogte. Hij zou dit graag met iedereen doen. Op dit moment ontbreekt het aan tijd om dit te kunnen doen.

4.4.3 Perceptie van de coaches

De coaches beschouwen de coördinator voornamelijk als vraagbaak waar je terecht kunt. Individuele casussen worden niet met hem besproken. Slechts één coach geeft aan dit weleens globaal te doen. De coördinator heeft het druk, dus het is niet nodig hem daar lastig mee te vallen. Wanneer er problemen zijn kan een coach even goed een collega vragen hoe hij/zij het probleem zou aanpakken. De coördinator biedt een luisterend oor wanneer dat nodig is.

Over de invloed van de coördinator op de werkzaamheden zijn de coaches duidelijk, die is er niet. Dit wordt als positief ervaren, hij geeft veel vrijheid en heeft dus blijkbaar vertrouwen in je. Één coach geeft aan dat de coördinator invloed heeft doordat hij de mogelijkheid heeft om plannen die je met een klant hebt bij te sturen als dat nodig is.

4.5 Interactie met dienstverleners

De dienstverleners binnen Fusion in de diagnosefase zijn Ergo Control, Soweco en de Talengroep. In de interviews met de coaches zijn deze dienstverleners besproken. In de volgende subparagrafen wordt de rol van de dienstverlener besproken en de relatie tussen de coach en dienstverleners zoals de coaches deze relatie zien.

Alle coaches zijn het er over eens dat ze niet afhankelijk zijn van dienstverleners, maar dat ze een aanvullende rol hebben. Wanneer onverhoopt een van de partijen weg zou vallen is er wel een ander bedrijf dat de taken over kan nemen. De combinatie van Ergo Control en Soweco wordt erg gewaardeerd door de coaches.

4.5.1 Ergo Control

Ergo Control verzorgt twee onderdelen in de diagnosefase: sport en sollicitatie/motivatietraining. Standaard is dat klanten twee dagdelen per week sporten en één dagdeel deelnemen aan de sollicitatie/motivatietraining.

Bijna alle coaches vinden het programma van Ergo Control erg nuttig. Het sportgedeelte is vooral belangrijk voor de sociale contacten en iedereen kan leren van de sollicitatietraining. De sollicitatietraining is niet altijd haalbaar qua taalniveau voor mensen die ook lessen volgen bij de Talengroep. Alle coaches geven aan de samenwerking met Ergo Control prettig te vinden. De medewerkers zijn toegankelijk en contact buiten de vaste evaluatiemomenten is makkelijk gelegd. De ervaring van de meeste coaches is dat de medewerkers van Ergo Control mensen enthousiast krijgen die ongemotiveerd beginnen. De coaches zijn tevreden tot zeer tevreden.

4.5.2 Soweco

Over het nut van de stage bij Soweco zijn de meningen enigszins verdeeld. De helft van de coaches geven aan dat het niet voor alle klanten nut heeft. Voorbeelden die dan worden gegeven zijn een klant die al een parttime baan heeft of veel recente werkervaring. De andere coaches vinden het wel in alle gevallen nuttig; mensen krijgen weer een ritme en het wordt duidelijk in welke mate ze over werknemersvaardigheden beschikken.

Ook over de samenwerking zijn de meningen verdeeld. Alle coaches vinden het prettig langs te kunnen lopen om te horen hoe het gaat met de stage. Er worden schriftelijke rapportages verstuurd in de vorm van stellingen, deze zijn niet altijd even bruikbaar, maar dat wordt aangepast. Kritiek op Soweco is dat de benadering in het contact is sommige gevallen wel eens professioneler mag, zeker wanneer er klanten bij zijn. Bovendien zijn er volgens een coach werkbegeleiders die denken dat ze een studie psychologie achter de rug hebben. Hierdoor ontstaan onnodige discussies met de werkgever over de klant. Kritiek van een andere coach is dat je bij sommige werkbegeleiders eerst een afspraak moet maken om langs te kunnen komen op de afdeling.

4.5.3 Talengroep

Inzet van de Talengroep is nuttig wanneer tijdens het kennismakingsgesprek duidelijk wordt dat iemand op de werkvloer onvoldoende instrueerbaar is. Alle coaches zijn het er over eens dat de samenwerking prettig verloopt. Over het algemeen is er niet veel contact. De Talengroep stuurt nette rapportages en wanneer er vragen zijn is er makkelijk contact. De coaches zijn tevreden.

5. Handelingstype en effectiviteit

In dit hoofdstuk worden de handelingstypen die door de coaches worden gehanteerd besproken. Er wordt uiteengezet in welke mate en op welke manier de coaches al dan niet voldoen aan de handelingstypen. In paragraaf 5.2 wordt de meting van de effectiviteit volgens het mc-model uitgevoerd.

5.1 Coaches en hun handelen

De drie handelingstypen die in dit onderzoek zijn bestudeerd zijn: doel-, regel- en waardengerichtheid. Het is niet mogelijk om de coaches te plaatsen bij een van de gerichtheden. Uit de interviews blijkt dat vooral voor doelgericht en waardengericht iets te zeggen is, dat geldt voor alle coaches. Coaches stellen waardengericht werken zelf voorop, dat is het allerbelangrijkste. Daarna komt doelbereiking, met regels hebben de coaches over het algemeen weinig.

5.1.1 Doelen

Het hoofddoel vanuit de organisatie is dat coaches een keer per week een klant plaatsen. Uit de interviews blijkt dat de doelen voor de diagnosefase er anders uit zien. De belangrijkste doelen die dan genoemd worden zijn vertrouwen opbouwen, elkaar leren kennen en kijken wat de mogelijkheden van een klant zijn. Deze drie doelen worden ook door de leidinggevendenden genoemd. Het helder krijgen van de mogelijkheden van de klant is wel een doel, maar ligt grotendeels buiten de macht van de coach. Hiervoor worden de dienstverleners ingeschakeld. Uit interviews met de coaches blijkt ook dat ze het opbouwen van goede communicatie met de klant erg belangrijk vinden in de diagnosefase. In paragraaf 4.2 van dit onderzoek is al beschreven hoe de interactie tussen klant en coach er uit ziet. Hieruit blijkt dat coaches in de meeste gevallen de genoemde doelen nastreven en dat klanten dit inderdaad zo ervaren.

De meeste coaches lijken een haat-liefdeverhouding met het scoringstarget van één plaatsing per week te hebben. Iedereen ziet het plaatsen van klanten als doel, alleen is lang niet iedereen het eens dat dit een keer per week moet gebeuren. Één coach geeft aan hier geen enkele moeite mee te hebben en dat het scoren prima te doen is. Andere coaches zijn voorzichtiger en geven aan dat het wel een doel is dat ze nastreven, maar dat ook andere zaken belangrijk zijn. Bijvoorbeeld dat de kwaliteit van de plaatsing (duurzaamheid) belangrijker is dan kwantiteit of dat het welzijn van de klant voorop moet staan.

5.1.2 Regels

Uit de interviews blijkt sterk dat coaches niet op regels gericht zijn. Alle coaches reageren bijna verbaasd wanneer er gevraagd wordt welke regels gelden binnen hun werkzaamheden. De leidinggevendenden noemen makkelijk regels die gelden voor de coaches:

- Iedere klant moet aangemeld worden voor alle onderdelen van de diagnosefase.
- Voor iedere trede gelden doorlooptijden waaraan moet worden gehouden, de diagnosefase duurt maximaal twaalf weken.
- Coaches moeten gemiddeld één keer per week contact hebben met de klant.

- Alle handelingen en afspraken dienen gedocumenteerd te worden.

Dat de coaches deze regels zelf niet noemen wil uiteraard niet zeggen dat zij de regels niet naleven. Zowel uit de interviews als de bestudering van de dossiers blijkt dat coaches klanten lang niet altijd aanmelden voor alle onderdelen van de diagnosefase. Van de elf klanten waarvan de dossiers zijn bestudeerd blijkt dat drie klanten (van drie verschillende coaches) niet voor alle onderdelen zijn aangemeld. Een vierde coach zegt hierover 'Als ik denk dat een klant bepaalde dingen niet kan en ik kan dat motiveren en rapporteren dan doe ik het op die manier. Die vrijheid neem ik, daar overleg ik niet over. Iedereen kan het lezen in het systeem, maar niemand doet dat'.

De geldende doorlooptijden wordt door één coach als regel genoemd. Drie van de elf klanten (twee coaches) hebben volgens de dossiers niet op tijd de overstap gemaakt van de diagnosefase naar een opstapbaan.

De coaches geven zelf aan 'regelmatig' contact te hebben met hun klanten. Dit is in ieder geval op de vaste momenten: kennismakingsgesprek, evaluatie na twee weken stage, twee evaluatiemomenten bij Ergo Control en de bespreking van het IOP. Daarnaast is er contact indien de klant daar behoefte aan heeft. Uit de gesprekken met de klanten blijkt dat slechts één klant wekelijks contact heeft gehad door allerlei (privé)problemen. Twee klanten van dezelfde coach gaven aan hun coach te weinig gezien te hebben.

Één coach noemde documenteren als belangrijke regel in de werkzaamheden. Bij de bestudering van dossiers wordt het vermoeden bevestigd dat de coaches dit niet als regel zien. Verslagen van gesprekken zijn vaak erg summier en informatie ontbreekt of is moeilijk terug te vinden in het computersysteem.

5.1.3 Waarden

Waardengerichtheid bij coaches kan worden onderverdeeld in twee categorieën: normen en waarden en gerichtheid op zorg.

Iedere coach brengt zijn of haar eigen normen en waarden mee in de werkzaamheden. Respect voor de klant, eerlijkheid en nauwkeurigheid worden vaak genoemd. De coaches geven allemaal aan dat deze normen en waarden het allerbelangrijkste zijn, belangrijker dan doelen. Alle coaches geven ook aan dat doelen en normen en waarden prima samen gaan.

Met gerichtheid op zorg wordt het oplossen van problemen rond de klant bedoeld. Voorbeelden hiervan zijn diverse verslavingen, geen onderdak, psychische problemen etc. De coaches zijn op dit onderdeel erg gelijk gestemd. Zij geven aan met de problemen van de klant bezig te zijn. Indien nodig is er dan ook regelmatig contact met hulpverlenende instanties. De grens blijkt te liggen bij het aanmelden voor hulpverlening, dat is iets wat de klant zelf moet doen. Wel maken de coaches problemen bespreekbaar en leggen uit waar hulp gezocht kan worden. Het contact met hulpverlening moet gezien worden als een middel om het pad naar werk te effenen. Zo worden afspraken bijvoorbeeld op elkaar afgestemd.

5.2 Effectiviteit

In hoofdstuk 2 is de methode voor het meten van de effectiviteit van de SLB al uitgebreid aan bod gekomen. In deze paragraaf wordt de meting daadwerkelijk uitgevoerd.

5.2.1 Multiple-constituency model in dit onderzoek

Het basisprincipe van het mc-model is dat de mate van effectiviteit van een organisatie samenhangt met de mate waarin de omgeving tevreden is over de organisatie (Tsui, 1990, p.458). Van welke actoren de tevredenheid gemeten moet worden, kan logisch worden beredeneerd door middel van een analyse van de omgeving van de organisatie. Door het geven van cijfers aan stellingen kan worden bepaald hoe tevreden de actor is en mede daarmee hoe effectief de organisatie.

Hoewel dit model ontworpen is voor organisaties wordt het in dit onderzoek op een versimpelde manier gebruikt voor het meten van de effectiviteit van een persoon, de coach. Doordat het model niet volledig toepasbaar is op personen moet deze meting worden gezien als een indicatie voor de effectiviteit van coaches. Een volledige meting zou voor dit onderzoek te veel tijd in beslag genomen hebben. In dat geval zouden er bijvoorbeeld veel meer 'constituents' moeten worden gevraagd om deel te nemen.

5.2.2 Uitkomst mc-model

De actoren die gevraagd zijn om mee te werken aan een beoordeling van de effectiviteit van de coaches bestaan uit twee groepen: klanten en leidinggevenden. Alle twee de groepen is gevraagd te reageren op een aantal stellingen door middel van een cijfer. Hierbij is 1 het laagste en 10 het hoogste. De beoordeling van leidinggevenden en klanten ziet er als volgt uit:

Tabel 5.1 Beoordeling leidinggevenden

Stelling	Beoordeling teamleider	Beoordeling coördinator
1. Het contact met de coaches is goed.	7	8
2. Ik ben het eens met de werkwijze die de coaches hanteren.	5	7
3. De coaches zijn goed bereikbaar.	6	8
4. De coaches komen met de juiste vragen naar mij toe.	8	8
5. Ik heb voldoende invloed op het werk van de coaches.	9	8
Totaal	35	39
Gemiddeld	$35/5=7$	$39/5=7,8$

Tabel 5.2 Beoordeling van klanten

Stelling	Coaches met minder ervaring	Coaches met meer ervaring
1. Ik vertrouwde mijn coach in de diagnosefase.	9	7,8
2. De coach hield rekening met mijn wensen.	9,4	7,3
3. Het was makkelijk om de coach te bellen om te spreken.	8,6	7,2
4. Als ik een afspraak wilde maken met mijn coach dan kon dat op korte termijn.	7	7,2
5. Ik heb dingen geleerd van mijn coach.	7,4	6,5
6. Wanneer er problemen waren hielp mijn coach bij het vinden van een oplossing.	8,6	6,5
7. Mijn coach heeft mij goed geholpen.	9,2	7,3

Het gemiddelde cijfer van de drie groepen wordt bij elkaar opgeteld en ook hier kan een gemiddelde van worden uitgerekend. Het gemiddelde van klanten telt dubbel mee, in paragraaf 3.4 is dit al aan de orde gekomen. Uit de berekening blijkt dat een coach gemiddeld een 7,7 krijgt. Dit betekent dat de coaches hoog scoren op de mate van effectiviteit.

In de bijlage van hoofdstuk 5 is de volledige berekening van effectiviteit per coach te vinden.

Opvallend is dat coaches die onder het gemiddelde zitten allemaal al langer werkzaam zijn in de re-integratiesector. Deze drie coaches krijgen samen gemiddeld een 7,2. De coaches die boven het gemiddelde zitten zijn allemaal relatief kort werkzaam in deze sector en krijgen samen een gemiddeld een 8,3. Alleen op stelling vier worden de coaches met gemiddeld 0,2 punten hoger beoordeeld, de overige punten scoren de coaches met minder ervaring een stuk hoger. Voornamelijk bij stelling twee en zes zijn de verschillen erg groot.

6. Conclusies

Het onderzoek heeft plaatsgevonden en de observaties zijn bekend. Wat betekenen deze observaties voor de organisatie, leidinggevenden en coaches zelf? Wat kan er verbeterd worden? Dit hoofdstuk beantwoordt deze vragen. In de eerste paragraaf worden de deelvragen en de probleemstelling uit het eerste hoofdstuk bondig beantwoord en vervolgens verder toegelicht. In paragraaf 6.2 wordt bekeken wat de resultaten voor betekenis hebben in het licht van het theoretisch kader uit hoofdstuk 2. Vervolgens worden de beperkingen van het onderzoek besproken. Tot slot worden er een aantal aanbevelingen gedaan richting coaches en leidinggevenden en voor nader onderzoek.

6.1 Beantwoorden probleemstelling

De deelvragen uit hoofdstuk drie kunnen worden beantwoord:

1. *Wat is de positie van de coach in zijn/haar taakomgeving in de diagnosefase?*
De coach staat centraal in de organisatie van Fusion, de coach begeleidt de klant gedurende het hele traject en onderhoudt contact met derden. De coach-klant relatie is afhankelijk; ze hebben elkaar nodig om verder te komen in het traject. De coaches voelen zich niet afhankelijk van dienstverleners, maar zien het als een aanvulling op hun werk waar ze erg blij mee zijn. De relatie met de leidinggevenden ligt iets moeilijker. Coaches voelen zich vrij en ervaren geen of nauwelijks invloed van bovenaf. De teamleider geeft aan indirect invloed te hebben en de coördinator direct waar dat nodig is, zo heeft hij de mogelijkheid regels te stellen.
2. *Welke handelingstypen hanteren de coaches richting klanten in de diagnosefase?*
De coaches zijn allemaal sterk gericht op waarden en doelen. Waarden zijn het allerbelangrijkste, maar die zijn tot op heden nooit strijdig geweest met de doelen. Hulpverlening wordt geraadpleegd wanneer dat het pad naar werk effent. Hiermee wordt duidelijk dat ook doelbereiking belangrijk is: het hele contact en proces staan hier in het teken van.
3. *Wat is de effectiviteit van de verschillende handelingstypen van de coaches?*
De effectiviteit van de coaches wordt door de klanten en leidinggevenden gemiddeld beoordeeld met een 7,7. De effectiviteit per handelingstype is niet vast te stellen, omdat gebleken is dat coaches op dezelfde manier handelen. Wel is het zo dat er duidelijke verschillen bestaan in effectiviteit tussen coaches met meer en minder werkervaring in de re-integratiesector. Coaches met minder ervaring scoren gemiddeld een 8,3 en coaches met veel ervaring een 7,2.

De probleemstelling die in dit onderzoek centraal staat is als volgt:

Hoe handelen de coaches in het contact met klanten in de diagnosefase van Fusion, en wat is de effectiviteit van de coaches in de diagnosefase?

Het antwoord op de probleemstelling luidt: 'De coaches van Fusion handelen richting de klant in een combinatie van doel- en waardengerichtheid, de effectiviteit van de coaches kan gemiddeld worden gewaardeerd met een 7,7'.

Dit antwoord wordt in de volgende subparagrafen verder toegelicht.

6.1.1 Handelingstypen

Het blijkt niet mogelijk te zijn om de zes coaches in één van de drie 'hokjes' te plaatsen van doel-, regel- of waardengerichtheid. Wel kunnen een aantal andere zaken worden geconcludeerd.

Allereerst blijkt dat alle coaches niet regelgericht werken in de diagnosefase. Regels die volgens de leidinggevendenden gelden worden niet door de coaches genoemd en ook niet altijd nageleefd. De helft van de coaches die hebben meegewerkt aan het onderzoek blijken in ieder geval niet altijd alle klanten aan te melden voor alle onderdelen van de diagnosefase. De geldende doorlooptijd wordt overschreden in drie van de elf casussen, door drie coaches (twee met veel ervaring en een met minder ervaring). Ook het aantal contactmomenten dat als regel dient (gemiddeld één keer per week) wordt slechts in één casus gehaald. Documentatie wordt door slechts één coach als belangrijke regel genoemd. Uit het bestuderen van dossiers blijkt dat in de meeste gevallen de verslaglegging mager is.

Alle zes de coaches geven aan dat het uiteindelijk hun doel is om iemand te plaatsen. Kenmerkend voor doelgerichtheid is: het motiveren van de klant, een vertrouwensrelatie opbouwen en het nut van Fusion en regulier werk duidelijk maken. Een laatste belangrijk kenmerk voor doelgerichtheid in de diagnosefase, zo blijkt uit de interviews, is zorgen voor goede communicatie. Vijf van de zes coaches geven aan klanten te motiveren en alle zes geven ze aan een vertrouwensrelatie op te bouwen evenals het uitleggen van het nut van regulier werk. Het nut van het traject wordt door vier coaches uitgelegd. Alle coaches proberen een goede communicatie met de klant te bevorderen. Kortom: van de vijf doelen in de diagnosefase worden drie doelen door alle coaches bewerkstelligd. Dit beeld wordt door het merendeel van de klanten bevestigd. Motiveren wordt door vijf coaches gedaan (niet door één coach met veel ervaring) en het uitleggen van het nut van het traject door vier coaches (niet door twee coaches met zowel meer als minder ervaring). Gesteld kan worden dat de coaches over het algemeen doelgericht werken.

Alle coaches geven aan dat hun eigen normen en waarden het allerbelangrijkst zijn in hun werkzaamheden. Tegelijkertijd geven zij ook aan dat dit nooit een probleem vormt met wat leidinggevendenden van de coaches verwachten. Ook geven de coaches aan zich tot op zekere hoogte te richten op de (privé)problemen van de klant. De grens blijkt te liggen bij het aanmelden van de klant voor hulpverlening, dat moet de klant zelf doen. De contacten die er zijn met hulpverlening hebben het doel om de weg naar werk te vergemakkelijken. Kenmerken van waardengericht handelen zijn moeilijker te identificeren, want of een coach eerlijk is, is moeilijk te onderzoeken. Coaches zijn waardengericht, waar het om normen en waarden gaat. Zij geven aan dat dit het allerbelangrijkste is en niet te zullen verloochenen. Als het om zorg gaat is er een grens. Hulpverlening wordt ten dienste van het doel (werk) ingeschakeld.

Alle zes de coaches zijn in hun werkzaamheden dus een combinatie van doel- en waardengericht.

6.1.2 Effectiviteit

Coaches van Fusion werken in de diagnosefase zowel doel- als waardengericht, zo blijkt uit de vorige paragraaf. Maar hoe ziet de effectiviteit er uit?

Coaches scoren gemiddeld een 7,7 op effectiviteit. Een onderscheid tussen coaches met veel en minder ervaring in de re-integratiesector is voor effectiviteit relevant om te maken. Gemiddeld scoren coaches met minder ervaring een 8,3 en coaches met meer ervaring een 7,2. Het is niet mogelijk om één absolute oorzaak voor dit verschil aan te wijzen. Op zes van de zeven stellingen scoort de groep met minder ervaring duidelijk hoger (tabel 5.2 op pagina 36) waar het om de tevredenheid van de klanten gaat. Bij de stellingen twee en zes zijn de verschillen het grootst (rekening houden met wensen en helpen bij problemen).

Een verklaring voor dit verschil is terug te vinden in de stellingen voor het meten van tevredenheid: coaches met meer ervaring scoren beduidend lager op het rekening houden met wensen en het helpen met (privé)problemen. Dit is dan ook wat de teamleider bedoelt met 'spelen' met mensen. Coaches die eerder casemanager zijn geweest (en dus veel ervaring hebben) hebben hier meer moeite mee.

6.2 Nadere interpretatie van de resultaten

Wetenschappelijk theorieën hebben in hoofdstuk 2 een basis gelegd voor het bekijken voor het uitvoeren van dit onderzoek. Maar wat betekenen de observaties die zijn gedaan in het licht van deze theorieën?

6.2.1 Invulling geven aan het werk

Voor het vervullen van rollen zijn volgens Merton een aantal sociale mechanismen te benoemen om weerstand vanuit rolrelaties te beperken. Een individu moet immers diverse sociale posities vervullen en moet in veel gevallen daar keuzes in maken. Een mechanisme is dat rollen eerst de verwachtingen van de rol-relatie vervullen die het meeste macht heeft. In het geval van de coach betekent dat eerst de verwachtingen van de leidinggevenden worden vervuld. In de praktijk is dat niet het geval. Coaches houden zich bezig met wensen van de klant en handelen zoals zij denken dat het goed is. Er is bijvoorbeeld niet wekelijks contact met de klant, terwijl leidinggevenden dat wel willen. Coaches proberen niet bewust activiteiten onzichtbaar te maken, maar de activiteiten zijn dat wel. Er wordt niet erg uitgebreid gedocumenteerd, maar het hoog nodige is wel aanwezig. Documentatie wordt nauwelijks gelezen (door leidinggevenden) en dus zijn activiteiten onzichtbaar.

Ook de theorie over de SLB schetst responsmogelijkheden voor het vervullen van de rol 'coach'. De drie mogelijkheden voor het uitvoeren van werkzaamheden zijn van toepassing wanneer er onvoldoende hulpbronnen zijn, een paar beheersingsmethoden en onbepaalde doelen.

Coaches van Fusion hebben nauwelijks de mogelijkheid zelf de vraag naar hun diensten te beperken. Nieuwe klanten zijn er voorlopig in ruime mate: het aantal bijstandsgerechtigden in de gemeente Almelo ligt nu rond de 2000. Wellicht is het mogelijk om de vraag door huidige klanten naar diensten te

beperken. Bijvoorbeeld door niet te vertellen dat het mogelijk is om via de gemeente te reageren op een vacature. Dit soort zaken zijn in dit onderzoek niet gevonden.

Een andere beheersingsmethode, het werk een eigen invulling geven, wordt wel toegepast door de coaches. Iedere coach doet dit werk op zijn of haar eigen manier. Zo vindt het merendeel van de coaches dat de klant motiveren wel bij het werk hoort, maar één coach niet. Een ander verschil is de mate waarin hulpverlening moet worden ingeschakeld in uitzonderlijk schrijnende gevallen. Deze verschillen die uit de interviews naar voren komen zijn klein en lijken slechts sporadisch voor te komen.

Het gebeurt dat coaches de klanten een andere invulling geven. Dat doelen niet bereikt worden kan immers makkelijk verklaard worden uit het feit dat iemand de taal niet machtig is of niet mee wil werken. Dit mechanisme wordt voornamelijk toegepast als verklaring voor het niet bereiken van de target van één plaatsing per week.

Voorafgaand aan het onderzoek werd verwacht dat deze laatste methode gehanteerd wordt door coaches en dit kan inderdaad worden bevestigd. Ook de tweede methode, het werk een eigen invulling geven, wordt gedaan door de coaches.

Coaches hebben maar weinig strikte regels binnen Fusion, zichzelf geven (in de theorie en de praktijk) aan dit prettig te vinden en een groot voordeel van het werk. Mogelijk is het ontbreken van regels juist een oorzaak van het huidige verloop van de diagnosefase. Iedere coach kan zelf een werkwijze kiezen die prettig werkt. Blijkbaar kiezen de coaches voor werkwijzen die sterk op elkaar lijken en is dat dus misschien wel de beste werkwijze. Wanneer er wel veel regels zouden zijn reageren coaches mogelijk sterk verschillend op deze regels en vloeit daar geen optimale en eenduidige werkwijze uit voort.

Een derde manier om te bekijken hoe coaches het werk invulling geven kan met behulp van Kagan en de gerichtheid op doelen en/of regels. Het type 'unauthorized discretion', ervaring dient als leidraad en regels zijn niet belangrijk, lijkt het meest op hoe de coaches handelen. Zoals al eerder gezegd zorgt de afwezigheid van strikte regels misschien wel voor de optimale werkvorm. Dit terwijl er meer op de 'judicial mode' wordt gestuurd. De leidinggevendenden geven regels mee en willen dat coaches zich sterk(er) richten op de organisatiedoelen. Voor een compleet beeld van hoe een coach omgaat met beleidsvrijheid dient de derde gerichtheid, waardengericht, te worden toegevoegd. Voor de coaches gaan waarden boven het uiteindelijke doel.

6.2.2 Wederzijdse verwachtingen

In dit onderzoek zijn drie belangrijke rollen te onderscheiden: coach, klant en leidinggevende. Iedere rol heeft verwachtingen over de eigen rol en de rol van de ander.

De rolrelatie coach-klant is goed op elkaar afgestemd. Beiden weten wat de ander van hen verwacht. Verstoring van de verwachtingen is in dit onderzoek weinig naar voren gekomen. Wat af en toe voorkomt is dat klanten verwachten dat coaches een baan regelen en dat de klant daar op kan wachten, terwijl de coach verwacht dat de klant ook zelf actief op zoek gaat. Deze situatie wordt beschreven door de coaches en niet door de klanten. De klanten die geïnterviewd zijn voor dit onderzoek stellen hun verwachtingen vaak positief bij ten opzichte van de coach. Zo blijkt de coach oprecht geïnteresseerd te

zijn in de persoon achter de klant en probeert rekening te houden met wensen voor een toekomstige baan.

De rolrelatie coach-teamleider brengt de meeste tegenstrijdige verwachtingen met zich mee. Coaches verwachten dat ze de teamleider regelmatig kunnen spreken. Mede door een volle agenda van de teamleider lukt dit niet. Een aantal coaches lijkt zich hierbij neer te leggen en een bijna onverschillige houding te hebben naar de teamleider, want hij heeft volgens hun toch weinig invloed op het werk dat ze doen. Met de onverschillige houding heeft de teamleider erg veel moeite; hij verwacht juist van de coaches dat ze moeite doen om regelmatig contact te hebben. Inderdaad heeft de coördinator meer indirecte invloed op de coaches, maar dat neemt niet weg dat een goed contact tussen coach en teamleider erg belangrijk is. De teamleider wil op de hoogte zijn van politiekgevoelige zaken en problemen op de werkvloer zodat beleid eventueel kan worden aangepast.

Een ander issue in de relatie tussen teamleider en coaches zijn de functioneringsgesprekken. De coaches zien het vaak als een gebrek aan aandacht dat de gesprekken niet worden gevoerd. Blijkbaar zijn er, voor de teamleider, belangrijker zaken. Om de relatie tussen coaches en teamleider te verbeteren is het noodzakelijk deze gesprekken wel te voeren en zo een blijk van waardering te geven.

De relatie tussen coaches en coördinator is goed. De coaches krijgen veel vrijheid wat ze prettig vinden, met vragen kunnen ze altijd bij hem terecht. De coördinator heeft volgens de coaches geen invloed op het werk, hij denkt daar zelf anders over. Hij heeft de mogelijkheid om de vrijheid van coaches in te perken.

Vanuit de roltheorie bezien ontstaat er een paradox: enerzijds hebben de coaches een bijzondere positie doordat zij de meeste kennis hebben van de klant en hebben veel vrijheden bij het uitoefenen van werkzaamheden. Deze vrijheid wordt erg positief gevonden. Anderzijds wordt er sterk gehecht aan de functioneringsgesprekken met de teamleider, dit terwijl beoordelings- en functioneringsgesprekken duiden op minder vrijheid.

De relatie tussen de SLB en de klant is erg belangrijk in een HSO. Hoe belangrijk de kwaliteit van deze relatie is wordt bepaald door een aantal punten (paragraaf 2.4.3). Fusion voldoet aan al deze punten en dus mag geconcludeerd worden dat de kwaliteit van deze relatie inderdaad erg belangrijk is. In dat opzicht is het vreemd dat coaches niet wekelijks contact hebben met de klant zoals leidinggevendenden dat willen en ook klanten aangeven prettig te vinden. Hier sluit het handelen van coaches niet aan bij de verwachtingen die de rolrelaties leidinggevendenden en klanten hebben van de coach.

6.3 Beperkingen van het onderzoek

Bij het opzetten van elk onderzoek worden keuzen gemaakt, zoals hoe respondenten moeten worden geselecteerd of welke onderzoeksmethoden worden gebruikt. Al deze keuzes bepalen samen het resultaat van het onderzoek, maar ook de kwaliteit van het onderzoek. Binnen dit onderzoek is vooral de beschikbare tijd een beperkende factor geweest. Ondanks dat is het, gegeven de omstandigheden, een betrouwbaar en goed onderzoek. Toch zijn er ook een aantal kritiek punten te benoemen.

- *Het aantal klanten dat heeft meegewerkt aan het onderzoek.*
Van de achttien coaches zijn zes coaches geïnterviewd, dit moet een voldoende aantal zijn om een betrouwbare uitspraak te doen over de werkwijze van coaches. Van iedere coach zijn slechts twee klanten geïnterviewd. Met de kennis dat een coach een caseload heeft van ongeveer vijftig klanten is dit niet veel. De kans is aanwezig dat de klanten geen eerlijk en volledig beeld van de coach (kunnen) laten zien. Dit is dan ook enigszins terug te vinden in de beoordeling die twee klanten aan dezelfde coach geven; vaak zijn de verschillen groot. Bovendien was van één coach een klant niet bereid om mee te werken. Deze klant is dus niet geïnterviewd, maar het klantdossier is wel bestudeerd. Helaas was de tijd te beperkt om meer klanten per coach te benaderen voor het onderzoek.
- *Mogelijk sociaalwenselijke antwoorden.*
Het vermoeden bestaat dat er tijdens de interviews sociaalwenselijke antwoorden zijn gegeven. Bij leidinggevendenden wordt het vermoeden vooral gevoed waar het om de meting van effectiviteit gaat. De stelling: 'Ik ben het eens met de werkwijze die coaches hanteren' wordt er sterk wisselend beoordeeld (7 tegenover een 5). Uiteraard is dat mogelijk, maar dan is een interessante constatering dat leidinggevendenden blijkbaar van meningsverschillen wat een goede werkwijze is.
- *Externe factoren*
Er wordt van uit gegaan dat de effectiviteit van de coaches ook volledig te danken is aan de coaches. Echter zijn er ook andere factoren die van invloed kunnen zijn op de effectiviteit. Het is voorstelbaar bijvoorbeeld dat wanneer de economie groeit, er meer werkgelegenheid is en dus dat er ook meer plaatsingen worden gerealiseerd. Dergelijke externe factoren die van invloed zijn, zijn buiten beschouwing gelaten.

6.4 Aanbevelingen

Coaches worden over het algemeen positief beoordeeld door hun klanten en leidinggevendenden in de diagnosefase. Natuurlijk zijn er ook zaken die (verder) verbeterd kunnen worden. De aanbevelingen die voortvloeien uit het onderzoek kunnen worden onderverdeeld in drie groepen: aanbevelingen voor aanvullend onderzoek en aanbevelingen richting coaches en leidinggevendenden.

Aanbevelingen voor aanvullend onderzoek:

- Nader onderzoek naar het handelen van de coaches is erg interessant om uit te voeren. Het is opvallend dat klanten en leidinggevendenden grote verschillen zien tussen het handelen van de coaches en dat dit, in dit onderzoek, alleen blijkt uit de effectiviteit en niet zo zeer uit de handelingstypen. Ze zijn allemaal doel- en waardengericht, maar de coaches met minder ervaring drukken dat misschien wat sterker uit. Dit is weer terug te vinden in de hogere score in de effectiviteitsmeting. Vermoedelijk zijn de verschillen dan ook na de diagnosefase duidelijker waarneembaar. Op zich is dat ook logisch, want de stappen in de diagnosefase zijn vrij ver vastgelegd. Daarom is het absoluut relevant om de drie handelingstypen zo te behouden en

niet te reduceren naar twee door doel- en waardengerichtheid samen te voegen. Of dit vermoeden juist is en hoe deze verschillen er exact uit zien kan onderzocht worden.

- Een volledige effectiviteitsmeting van de coaches is van belang om uit te voeren. In dit onderzoek is slechts een eerste aanzet gegeven. In dit vervolgonderzoek moet meer partijen uit de omgeving van de coach betrokken worden. Ook moeten per onderdeel van de omgeving meer respondenten deelnemen voor een betrouwbaarder beeld. Bovendien kan het aantal stellingen dat ter beoordeling wordt gegeven verder worden uitgebreid.

Aanbevelingen richting coaches:

- Probeer (nog) regelmatig contact te hebben met klanten. Enerzijds is het een doel van de organisatie, maar uit de interviews bleek ook dat het een doel van de diagnosefase is om te zorgen voor een goede communicatie. Klanten geven ook aan het prettig te vinden om regelmatig contact te hebben.
- Schenk meer aandacht aan (organisatorische) problemen, dit is vooral van belang voor coaches met meer ervaring. Wanneer klanten ook bij andere instanties verplichtingen hebben is het bijvoorbeeld belangrijk om met elkaar af te stemmen. De stelling 'wanneer er problemen waren hielp mijn coach bij het vinden van een oplossing' scoort het laagst. Het helpen oplossen van problemen effent het pad naar werk en zorgt bovendien ook voor vertrouwen.
- Ook rekening houden met wensen van een klant effent het pad naar werk en is vooral een aandachtspunt voor coaches met meer ervaring. Rekening houden met wensen ten opzichte van een baan kan van motiverende betekenis zijn. Op deze stelling scoren coaches met meer ervaring een stuk lager dan coaches met minder ervaring.

Aanbevelingen richting leidinggevenden:

- Probeer vaker in het computersysteem de dossiers te bekijken. Zo is er meer zicht op de documentatie zelf, maar ook op activiteiten die coaches ondernemen. Op die manier kan worden voorkomen dat coaches klanten verschillend behandelen.
- Coaches vinden het heel erg belangrijk om functioneringsgesprekken te voeren. Op deze manier weten zij waar ze aan toe zijn met betrekking tot het jaarcontract en er spreekt ook een blijk van waardering uit. Het is een idee om de functioneringsgesprekken te laten voeren door de coördinator in plaats van de teamleider. De coördinator heeft hier wellicht meer ruimte voor in zijn agenda en heeft beter zicht op de werkzaamheden van de coaches.
- Zorg ervoor dat de verwachtingen die leidinggevenden en coaches van elkaar hebben worden opgehelderd. Wat mag je van de ander verwachten dat hij/zij doet? Wanneer duidelijk is welke verantwoordelijkheden iemand heeft kan hij/zij daar ook op worden aangesproken. Onnodige frustraties van beide partijen kunnen op deze manier worden voorkomen. Moet het bijvoorbeeld gemeld worden aan de coördinator/teamleider als een klant niet meedoet aan alle drie de onderdelen van de diagnosefase? Of weet de teamleider dat het niet voeren van functioneringsgesprekken door sommigen als een gebrek aan waardering wordt gezien?

Referenties

Literatuur

- Bouckaert, G., & Halligan, J. (2008), *Managing Performance. International Comparisons*, Abingdon: Routledge
- D'Aunno, Thomas (1992), The Effectiveness of Human Service Organizations: A Comparison of Models. In Y. Hasenfeld e.a., *Human Services as complex Organizations* (pp. 339-361). California: Sage Publications Inc.
- Hasenfeld e.a., Y. (1992), *Human Services as complex organizations*, California: Sage Publications Inc.
- Hasenfeld, Y. (2007), *Human Service Organizations*, Essex: Pearson Education (limited custom book edition)
- Hojtink, M. & Oude Vrielink, M. (2007). Managers en professionals in de welzijnssector: ideologische 'clash' of vermenging van waarden?. *Bestuurskunde*, 16 (4), pp.25-31
- Kagan, R. (1978), Regulatory justice. Implementing a wage-price freeze, New York: Russell Sage Foundation, pp. 85-97, in: Reader Organisatie, beleid & regels 2006
- Lipsky, Michael, *Street-Level Bureaucracy: The Critical Role of Street-Level Bureaucrats*, kopie pp.401-408
- Lipsky, Michael (1980), *Street-Level Bureaucracy. Dilemmas of the individual in public services*, New York: Russel Sage Foundation
- Merton, Robert K., The role-set: Problems in Sociological Theory, *The British Journal of Sociology*, Vol. 8, No. 2 (juni 1957), 106-120
- Merton, Robert K. (1963), *Social theory and social structure. Revised and enlarged edition*, United States of America: The Free Press Of Glencoe
- Tsui, A., A Multiple-Constituency Model of Effectiveness: An Empirical Examination at the Human Resource Subunit Level, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35, No.3. (Sep. 1990), pp.458-483

Bronnen

Activeringcentra,

http://www.activeringcentra.nl/Opleiden_en_begeleiden/Assessments/Testprogramma_/Fusion_Alme_lo, 16 november 2007

Clusta, Presentatie "Van experimenten Wwb naar Fusion aanpak",
<http://www.clusta.nl/import/assetmanager/1/821/071011%20Fusion%20Almelo.pdf>, 5 februari 2008

Kamerstukken II 2002/03, 28 870, <http://www.st-ab.nl/wetwwbks03.htm>, 5 maart 2008

Köhler, H. (2007), *Diagnoseprogramma: voor iedere cliënt een individueel ontwikkelingsplan (IOP)*, interne publicatie

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, *Inleiding WWB*,
http://gemeenteloket.szw.nl/index.cfm?fuseaction=dsp_dossier&set_id=1746&doctype_id=6&rub_txt=Inleiding, 4 februari 2008

Phorza, (2005), *Beroepscode SPH/SPW*, <http://www.phorza.nl/index.php?page=beroepscode>, 20 mei 2008

Verordening van 11 maart 2004, 2242, APV Almelo

Bijlagen

Hoofdstuk 1

1. Fusion

In deze bijlage wordt een algemene schets gegeven van Fusion in Almelo. Wat is Fusion precies en hoe ziet de organisatie er uit? Hierbinnen zal ook een bespreking van de diagnosefase plaatsvinden, dit is immers de fase waarop het onderzoek zich op richt. Tot slot vindt er een bespreking van de diverse dienstverleners binnen het model plaats.

1.1 Beschrijving van de organisatie

1 januari 2004 wordt de Algemene Bijstandswet afgeschaft en vervangen door de nieuwe Wet Werk en Bijstand (WWB). Het doel van deze nieuwe wet is het helpen van mensen met een bijstandsuitkering of nabestaandenuitkering (ANW) en niet-uitkeringsgerechtigden zo snel mogelijk aan een betaalde baan te helpen (Ministerie SZW). Gemeentes in Nederland zijn vrij om de wet zowel financieel als inhoudelijk in te vullen. Een belangrijke verandering hierbij is dat de gemeente het geld van de Rijksoverheid ontvangt in de vorm van een budget. De gemeente Almelo ontvangt door deze verandering minder financiële middelen dan voorheen, oftewel het financieren van de bijstandsuitkeringen van inwoners in de gemeente was niet meer mogelijk met het budget dat de gemeente krijgt van de overheid. Het tekort was ongeveer 1 à 2 miljoen euro per jaar. Een belangrijke reden om in 2006 te beginnen met het ontwikkelen van het huidige Fusion. Een andere reden voor het ontwikkelen was de ontevredenheid over reïntegratiebureaus, de gemeente wil zelf meer grip op reïntegratie houden. Fusion is operationeel sinds het begin van 2007.

Inwoners van de gemeente Almelo die niet onder de Werkloosheidswet (WW) vallen en daarmee recht hebben op een bijstandsuitkering komen bij de gemeente terecht en, in het geval van de gemeente Almelo, dus bij Fusion. De bijstandsuitkeringsgerechtigde ontvangt een uitnodiging om op een afspraak langs te komen bij een coach. De coach binnen Fusion kan worden gezien als centraal punt binnen de organisatie.

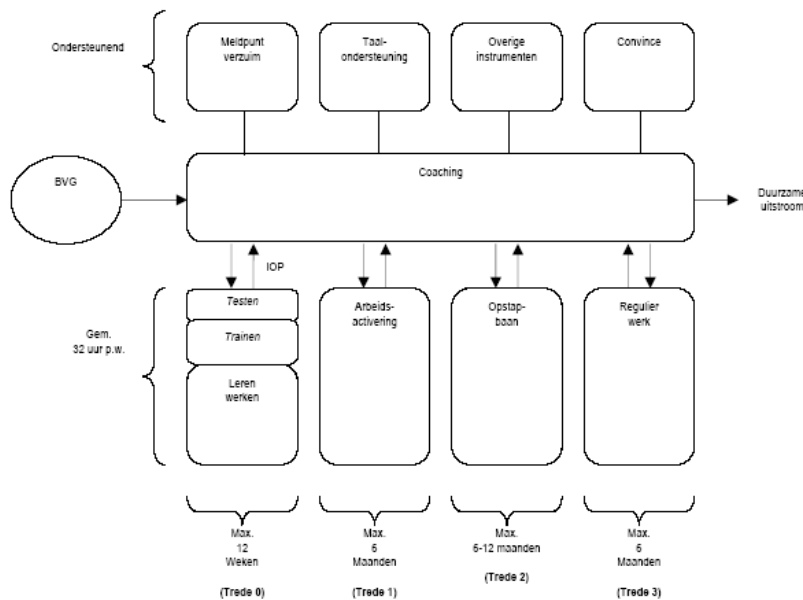
De coach begeleidt een klant binnen Fusion het gehele traject dat de klant moet doorlopen. Het doel van het begeleiden door de coach van de klant is het vinden van regulier werk voor de klant. Trede 0 is hierbij de eerste stap en wordt ook wel de diagnosefase van Fusion genoemd. In deze trede wordt gedurende twaalf weken getraind, getest en geleerd te werken. Het Individueel Ontwikkelings Plan (IOP) dat aan het begin van deze periode wordt geformuleerd kan worden gezien als een nulmeting. De uitslag van het IOP en het oordeel van de coach bepalen waar een klant in Fusion geplaatst wordt.

De rapportage van de diagnosefase zal begin 2008 veranderen, het IOP wordt vervangen door een Individuele Ontwikkelingsdiagnose (IOD) en het Individuele Reïntegratie Traject (IRT). De rede voor het afschaffen van het IOP is dat de uitslag achter de feiten aan liep. De klant is vaak door het trainen en

leren werken al een stuk verder dan het IOP laat zien. Het IOD heeft een sterk beschrijvend karakter en wordt al na acht weken opgeleverd. Het IOD bevat een kleiner test gedeelte. Het IRT is een document dat door de coach geschreven wordt in samenspraak met de klant. Wanneer de diagnosefase is afgesloten zijn er verschillende mogelijkheden, deze mogelijkheden worden in de volgende alinea beschreven. Naar verwachting wordt het schrijven van het document in de loop van 2008 ingevoerd.

Een klant met een zeer grote afstand tot de arbeidsmarkt wordt geplaatst in trede 1, arbeidsactivering. Deze trede houdt in dat 'personen tijdelijk in een beschutte omgeving werken aan kennis en vaardigheden, met behoud van uitkering' (Activeringscentra). Wanneer de afstand tot de arbeidsmarkt kleiner is kan gekozen worden voor trede 2, een opstapbaan. Dit betekent dat de klant van Fusion aan het werk gaat bij een reguliere werkgever met behoud van de bijstandsuitkering. Werken aan zowel kennis als vaardigheden zijn van groot belang binnen deze trede. Tot slot is er uiteraard de mogelijkheid dat de afstand van een klant tot de arbeidsmarkt niet groot is. Wanneer hier sprake van is kan de klant geplaatst worden in regulier werk, de derde trede. In dit geval treedt de klant in dienst bij een reguliere werkgever. De werkgever ontvangt of een loonkostensubsidie voor deze werknemer of een no-risk polis. De no-risk polis houdt in dat de werkgever geen financieel risico loopt bij uitval van de werknemer (door bijvoorbeeld ziekte). In de meeste gevallen wordt er voor een loonkostensubsidie gekozen.

Figuur: organisatie van Fusion Almelo.
Instrumentenmodel Fusion Almelo



Het is mogelijk dat wanneer een klant bijvoorbeeld de eerste trede succesvol heeft afgerond er wordt besloten om trede 2 over te slaan en direct door te gaan in trede 3. De overstap van trede 1 naar trede 3 komt weinig voor, alle andere mogelijkheden vinden regelmatig plaats. Iedere trede kent een

maximale tijdsduur die het in beslag kan nemen. Na die periode wordt door de coach gekeken wat de volgende stap wordt, het uitgangspunt daarbij blijft een reguliere baan. Het is ook mogelijk dat een trede voor het verstrijken van de maximale tijd wordt onderbroken door de coach. Dit kan gebeuren wanneer de coach vindt dat de klant voldoende niveau heeft bereikt binnen de betreffende trede of er voor de klant een passende vacature is gevonden. Het is niet mogelijk om de periode in een trede te verlengen.

Op 1 oktober 2007 hebben 450 klanten van Fusion een reguliere baan gevonden, daarnaast zijn er op dit tijdstip ruim 700 lopende trajecten (Clusta). De 700 trajecten zijn inclusief trede 3, regulier werk. De gemeente Almelo kende vlak voor de start van Fusion ongeveer 2200 bijstandsgerechtigde inwoners, begin 2008 zijn dit er naar schatting minder dan 2000. Trajecten die binnen Fusion niet succesvol verlopen zijn niet geregistreerd.

1.2 Dienstverleners

Het doel van de coaching is de klant zo snel en zo goed mogelijk te begeleiden naar regulier werk. De coach heeft daarom een aantal hulpmiddelen tot zijn/haar beschikking in de vorm van dienstverleners. Deze dienstverleners bieden middelen aan om het doel (regulier werk) te bereiken. De coach heeft de bevoegdheid om de dienstverleners voor een klant naar eigen inzicht in te schakelen. Fusion kent de volgende dienstverleners:

- **Ergo Control**
Deze organisatie is verantwoordelijk voor sportactiviteiten, sollicitatie/motivatietraining. Deze activiteiten vinden voornamelijk plaats in trede 0. Er is eventueel een extra mogelijkheid om dit uit te bereiden naar trede 1. Doelen zijn onder andere het verbeteren van de (fysieke) conditie en levensstijl en het ontwikkelen van meer zelfvertrouwen.
- **P/flex**
Verloning van de klanten gebeurt door deze organisatie, dit houdt in dat P/flex de juridische werkgever is van klanten die werken voor loon.
- **Rework**
Rework heeft in 2007 de testen die door klanten in de diagnosefase worden gedaan verzorgd. Getest wordt bijvoorbeeld wat de klant zijn of haar sterke/zwakke punten zijn of waar de interesses van de klant liggen. In april 2008 is deze taak overgenomen door Salto.
- **Soweco**
De sociale werkplaats waarin mensen in trede 0 kunnen leren werken en in trede 1 kunnen werken is van Soweco. Daarnaast heeft Soweco een faciliterende functie als externe partner, het gebouw waarin Fusion is gehuisvest is eigendom van Soweco.

- Talengroep
Taalondersteuning wordt door Talengroep aangeboden. De cursus 'Nederlands op de werkvloer' wordt door hen aangeboden. Deze cursus beslaat twee dagdelen van elk vier uur per week. Deze cursus wordt aangeboden in trede 0.

Naast de externe partners zoals die geformuleerd zijn, zijn er ook een aantal andere ondersteunende diensten te onderscheiden. Convince is een organisatie die kan worden beschouwd als 'het uitzendbureau van de gemeente voor mensen met een bijstandsuitkering'. Zij beschikken over alle externe openstaande vacatures die mogelijk vervuld kunnen worden door de klanten van de coaches. Daarnaast is er een Planbureau dat zich bezighoudt met planningen en administratie. Tot slot is er nog een Meldpunt Verzuim, hier werkt een zogenaamde verzuimcoach. Deze coach houdt zich bezig met klanten die zich ziek melden of niet op een afspraak langs komen. De verzuimcoach zal ook huisbezoeken gaan afleggen voorafgaand aan het introductiegesprek van trede 0, dit bezoek moet vooral een preventieve werking hebben.

Arbe is een organisatie die trajectplannen maakt voor mensen met een bijstandsuitkering die wegens psychische klachten thuis zitten. Er wordt door Fusion al sporadisch gebruik gemaakt van de diensten van deze organisatie, maar er zijn plannen om Arbe in 2008 op te nemen binnen Fusion en aan te merken als vaste externe partner.

Hoofdstuk 4

1. Schematische weergave paragraaf 4.2

In de eerste kolom van de tabellen staat de dimensie waar naar gekeken is. In de eerste rij staat de coach met daaronder twee keuzemogelijkheden. Onder de mogelijkheden staat het aantal coaches dat hiervoor kiest. Binnen die groep coaches wordt gekeken welke mening hun klanten hebben. Dit staat in de rijen er onder. In totaal zijn er zes coaches en elf klanten. Van iedere coach zijn twee klanten gevraagd mee te werken, één klant wilde dit niet.

Contact	Coach			
	<u>Vaste momenten en vaker indien daar behoefte aan is.</u>		<u>Anders</u>	
	6		0	
	Klant		Klant	
	<u>Ja</u>	<u>Nee</u>	<u>Ja</u>	<u>Nee</u>
9	2 ²	0	0	

Uitleggen nut van het traject.	Coach			
	<u>Ja</u>		<u>Nee</u>	
	4		2	
	Klant		Klant	
	<u>Ja</u>	<u>Nee</u>	<u>Ja</u>	<u>Nee</u>
7	0	3	1	

² Twee klanten van één coach.

Uitleggen nut van werk.	Coach			
	<u>Ja</u>		<u>Nee</u>	
	6		0	
	Klant		Klant	
	<u>Ja</u>	<u>Nee</u>	<u>Ja</u>	<u>Nee</u>
	10	1	0	0

Vertrouwen	Coach			
	<u>Ja</u>		<u>Nee</u>	
	6		0	
	Klant		Klant	
	<u>Ja</u>	<u>Nee</u>	<u>Ja</u>	<u>Nee</u>
	9	2 ³	0	0

Motiveren	Coach			
	<u>Ja</u>		<u>Nee</u>	
	5		1	
	Klant		Klant	
	<u>Ja</u>	<u>Nee</u>	<u>Ja</u>	<u>Nee</u>
	6 ⁴	3	2	0

³ Twee klanten van één coach.

Hoofdstuk 5

1. Scoreberekening per coach

Uit paragraaf 5.2.2 is gebleken dat de teamleider de coaches beoordeelt met gemiddeld een 7 en de coördinator beoordeelt de coaches gemiddeld met een 7,8.

Coach 1 is door klanten beoordeeld met een 7,4 en een 6,7.

$$(7,4 \times 2) + (6,7 \times 2) + 7 + 7,8 = 43 \quad 43/6 = 7,2$$

Coach 2 is door een klant beoordeeld met een 8,9.

$$(8,9 \times 2) + 7 + 7,8 = 32,6 \quad 32,6/4 = 8,2$$

Coach 3 is door klanten beoordeeld met een 7,7 en een 8,9.

$$(7,7 \times 2) + (8,9 \times 2) + 7 + 7,8 = 48 \quad 48/6 = 8$$

Coach 4 is door klanten beoordeeld met een 8 en een 6,6.

$$(8 \times 2) + (6,6 \times 2) + 7 + 7,8 = 44 \quad 44/6 = 7,3$$

Coach 5 is door klanten beoordeeld met een 9,7 en een 8,7.

$$(9,7 \times 2) + (8,7 \times 2) + 7 + 7,8 = 51,6 \quad 51,6/6 = 8,6$$

Coach 6 is door klanten beoordeeld met een 8,3 en een 5,7.

$$(8,3 \times 2) + (5,7 \times 2) + 7 + 7,8 = 42,8 \quad 42,8/6 = 7,1$$

Het gemiddelde van de coaches ligt op een 7,7.

$$(7,2 + 8,2 + 8 + 7,3 + 8,6 + 7,1) / 6 = 7,7$$

⁴ Van drie coaches bevestigen alle klanten dat zij werden gemotiveerd. Van één coach bevestigt één klant dit (daarmee komt het totaal op 6) ook en één klant niet (samen met twee klanten van één coach die beiden niet gemotiveerd werden komt het totaal in de kolom daarnaast op 3).

Interviewlijsten

1. Coaches

Persoonlijk

1. Naam
2. Kunt u een beschrijving geven van uw carrière? (studie, werk)

Relatie met de klant in de diagnosefase

1. Op welke vaststaande momenten in de diagnosefase spreekt u de klant?
2. Hoe vaak heeft u gemiddeld contact met de klant in de diagnosefase?
3. Via welke media wordt contact met de klant onderhouden (mail, telefoon)?
4. Spreekt u aan het einde van de diagnosefase de resultaten met de klant door? Hoe ziet zo'n gesprek er uit (als de bevindingen verrassend zijn voor de klant)?
5. Wat zijn volgens u belangrijke momenten in de diagnosefase?
6. Wanneer vinden deze momenten plaats en welke keuzemogelijkheden heeft u dan?

Doelen

1. Welke doelen heeft u als coach in de diagnosefase met de klant?
2. U gaat een relatie aan met een klant. Wat vindt u in die relatie belangrijk?
3. Probeert u er voor te zorgen dat de klant zin heeft om mee te doen en dus ook meewerkt? Hoe doet u dat?
4. Hoe belangrijk is het dat de klant u vertrouwt? Wat doet u om het vertrouwen van de klant te winnen?
5. Is het volgens u belangrijk dat de klant het nut van Fusion inziet en regulier werk ook als doel ziet? Hoe zorgt u daar voor?
6. Welke belemmeringen zijn er bij het bereiken van doelen (naast klant, tijd, capaciteit...)?

Regels

1. Welke regels gelden er voor u als coach in uw werkzaamheden?
2. Wat vindt u van deze regels? (belemmering?)
3. Wat doet u wanneer deze regels strijdig met elkaar zijn? Komt dat vaak voor?
4. Wat doet u wanneer de regels een negatieve invloed hebben op uw doelen in de diagnosefase?

Waarden

1. Welke normen en waarden zijn voor u als coach belangrijk in uw werk?
2. Is er voldoende ruimte binnen uw werkzaamheden om deze normen en waarden te hanteren? Waarom?
3. Hoe gaat u om met situaties waarin uw normen en waarden strijdig zijn met de regels en doelen van de organisatie?

Doelen, regels en waarden

1. Wat doet u wanneer doelen strijdig zijn (bijv. vertrouwen winnen vs. 'het beste' doen)? Komt dat vaak voor?
2. Hoe gaat u met regels om die in strijd zijn met uw normen en waarden?
3. Wat is voor u persoonlijk als coach het belangrijkste: het behalen van doelen die u stelt in de diagnosefase, de klant volgens de regels begeleiden of uw normen en waarden volgen?

Relatie met de dienstverleners

Een aantal dienstverleners in de diagnosefase zullen we bespreken. Het gaat hierbij om de Talengroep, Soweco en ErgoControl plus de verzuimcoach.

1. Wanneer/hoe besluit u een klant bij Talengroep te plaatsen?
 2. Hoe legt u klanten uit dat ze dit moeten doen? Lukt dat altijd?
 3. Hoe zorgt u er voor dat de klant ook daadwerkelijk meedoet?
 4. Hoe vaak en met wie heeft u contact met Talengroep tijdens de plaatsing in de diagnosefase?
 5. Hoe ervaart u dit contact?
 6. Hoe tevreden bent u over de samenwerking met Talengroep?
-
1. Hoe besluit u welke middelen, en in welke mate, van ErgoControl moeten worden ingezet voor een klant?
 2. Vindt u dit vaste onderdeel van de diagnosefase in alle gevallen nuttig?
 3. Hoe legt u klanten uit dat ze dit moeten doen? Lukt dat altijd?
 4. Hoe zorgt u ervoor dat de klant ook daadwerkelijk meedoet?
 5. Hoe vaak heeft u contact met ErgoControl over de vorderingen van uw klant en met wie onderhoudt u contact?
 6. Hoe ervaart u dit contact?
 7. Hoe tevreden bent u over de samenwerking met ErgoControl?
-
1. Met wie van Soweco heeft u contact tijdens het leren werken?
 2. Vindt u dit vaste onderdeel van de diagnosefase in alle gevallen nuttig?
 3. Hoe legt u klanten uit dat ze dit werk moeten doen? Lukt dat altijd?
 4. Hoe zorgt u ervoor dat de klant ook daadwerkelijk meedoet?
 5. Hoe ervaart u het contact met Soweco?
-
1. Op welke manier kunt u uw relaties met dienstverleners typeren? (afhankelijk?)
 2. Welke dienstverlener(s) is/zijn voor u als coach het belangrijkste?
 3. Wat doet u wanneer u ontevreden bent over geleverde diensten van dienstverleners, neemt u contact op met de partner zelf, gaat u naar uw leidinggevende of anders? Hoe vaak komt dit voor?
-
1. Wanneer neemt u contact op met de verzuimcoach in de diagnosefase?
 2. Kunt u invloed uitoefenen op het contact (en eventueel maatregel) dat de verzuimcoach heeft met de klant? Probeert u dat ook?

1. Neemt u contact op met organisaties buiten Fusion (bijv. Humanitas, Tactus, schuldhulpverlening etc.)?
2. Wat is hier de reden van dat u dat doet?
3. Hoe kijken uw coördinator en teamleider hier tegen aan denkt u?
4. Hoe kijken uw collega coaches hier tegen aan denkt u?

Relatie met de coördinator

1. Hoe vaak heeft u contact met de coördinator van uw unit over uw klanten?
2. Over welke andere zaken (dan klanten) onderhoudt u contact met uw coördinator?
3. Welke taken heeft de coördinator volgens u?
4. Zijn er taken die de coördinator volgens u zou kunnen of moeten doen wat op dit moment niet het geval is?
5. Welke invloed heeft de coördinator op uw werk?

Relatie met de teamleider

1. U voert functioneringsgesprekken met uw teamleider, op welke momenten heeft u nog meer contact?
2. Zijn er dingen die u zou willen veranderen aan het contact?
3. Hoe ziet de manier van werken/ het beleid van de teamleider er volgens u uit? Hoe kijkt u hier tegen aan?
4. Welke invloed heeft de teamleider op uw werk?

Bestudering klantdossiers

Afsluitende vragen

1. Welke veranderingen in uw werkzaamheden in de loop der jaren ziet u en hoe denkt u daarover?
2. Welke verschillen bestaan er volgens u in werkwijze tussen uzelf en uw collega coaches?
3. Heeft u eigen methoden, trucjes, technieken of standaarden die u (alleen) gebruikt?
4. Wat zou u willen veranderen aan de diagnosefase?
5. Heeft u nog vragen en/of opmerkingen?

2. Coördinator

Algemeen

1. Naam
2. Waaruit bestaan jouw werkzaamheden?
3. Hoe lang ben je werkzaam in deze functie?
4. Wat heb je hier voor gedaan?
5. Hoe komt de inhoud van jouw werkzaamheden tot stand?
6. Wie is jouw direct leidinggevende?
7. Wat is de taak van Jeroen Spruit?
8. Hoe komt het beleid binnen Fusion tot stand?
9. Hoe ziet het beleid er op dit moment uit?
10. Hoe zou u het beleid willen typeren?
11. Welke regels gelden er voor jou in jouw werkzaamheden?
12. Welke regels gelden er voor de coaches in hun werkzaamheden?

Relatie met coaches

1. Wat is jouw positie ten opzichte van de coaches?
2. Hoe vaak heb je contact met de coaches?
3. Is er dan sprake van face-to-face contact, telefonisch contact of contact per mail?
4. Waar hebben jullie het dan over? Individuele cases?
5. Verwacht je van coaches dat wanneer ze tegen problemen aanlopen naar jou toe komen?
6. In hoeverre heb je zicht op de werkzaamheden van de coaches?
7. Welke invloed heb je op het werk van de coaches? (regels stellen, controleren...?)
8. Zou je meer of minder invloed willen hebben?
9. Merk je verschillen op tussen de coaches? Hoe zien deze verschillen er uit?
10. Welke type coach vind je het prettigst om mee te werken? Waarom? Welke het minst prettig?
11. Ga je verschillend om met verschillende coaches?
12. Ontstaan er wel eens conflictsituaties tussen jou en een coach over de werkwijze die een coach hanteert bij een klant? Hoe ga je daar mee om?
13. Wat zou er verbeterd kunnen worden aan het contact dat je met coaches hebt?

Diagnosefase

1. Welke doelen hebben de coaches in de diagnosefase?
2. Hoe denk je dat ze deze doelen proberen te bereiken?
3. Welke belemmeringen (naast beperkingen van de klant) komen de coaches tegen bij het bereiken van hun doelen?
4. Welke regels gelden er voor coaches in specifiek de diagnosefase?
5. Wat zou er aan de diagnosefase volgens jou veranderd moeten worden?
6. Hoe denk jij over de target van een plaatsing per week?
7. Wat vind je er van als een coach aangeeft dat hij/zij gericht is op kwaliteit en dat daarom een plaatsing per week niet haalt?

Beoordelen

1. Met wie voeren de coaches functioneringsgesprekken?
2. Waar beoordeelt u coaches op in de diagnosefase?
3. Hoe vaak vindt die beoordeling plaats?
4. Is die beoordeling belangrijk? Waarom?
5. Waar wordt u zelf op beoordeeld?

Cases

1. Moet een coach iemand begeleiden die (gedeeltelijk) een uitkering heeft van het uuv? (d vs r)
2. Wat doe je wanneer een coach zich bezighoudt met schulden die een klant heeft? (r vs w)
3. Wat doe je als je weet dat een coach een klant een paar weken rust geeft om het overlijden van een familielid te verwerken (de klant start niet met het traject)? (w vs r)
4. Mag een coach een klant parttime laten werken omdat deze jonge kinderen heeft? (w vs d)

Geef aan de volgende stellingen een cijfer op een schaal van 1-10 waarbij 1 het laagste is en 10 het hoogste

6. Het contact met de coaches is goed.
 7. De coaches zijn goed bereikbaar.
 8. Ik ben het eens met de werkwijze die de coaches hanteren.
 9. De coaches komen met de juiste vragen naar mij toe.
 10. Ik heb voldoende invloed op het werk van de coaches.
-
1. Heeft u nog vragen en/of opmerkingen?

3. Teamleider

Algemeen

1. Naam
2. Waaruit bestaan uw werkzaamheden?
3. Hoe lang bent u werkzaam in deze functie?
4. Wat heeft u hier voor gedaan?
5. Hoe komt de inhoud van uw werkzaamheden tot stand?
6. Wat is de taak van Sander Blumink?
7. Hoe komt het beleid binnen Fusion tot stand?
1. Hoe ziet het beleid er op dit moment uit?
2. Hoe zou u het beleid willen typeren?
3. Welke regels gelden er voor u in uw werkzaamheden?
4. Welke regels gelden er voor coaches in hun werkzaamheden?

Relatie met coaches

1. Wat is uw positie ten opzichte van de coaches?
2. Hoe vaak heeft u contact met de coaches?
3. Is er dan sprake van face-to-face contact, telefonisch contact of contact per mail?
4. Waar gaat het contact dan over? Individuele cases?
5. Verwacht u van coaches dat wanneer ze tegen problemen aanlopen naar u toe komen? Doen ze dat ook?
6. In hoeverre heeft u zicht op de werkzaamheden van de coaches?
7. Welke invloed heeft u op de werkzaamheden van de coaches?(regels stellen, controleren...?)
8. Zou u meer of minder invloed willen hebben?
9. Merkt u verschillen op tussen de coaches? Hoe zien deze verschillen er uit?
10. Welke type coach vindt u het prettigst om mee te werken? Waarom? Welke het minst prettig?
11. Gaat u verschillend om met verschillende coaches?
12. Ontstaan er wel eens conflictsituaties tussen u en de coach over de werkwijze die een coach hanteert bij een klant? Hoe gaat u daar mee om?
13. Wat zou er verbeterd kunnen worden aan het contact dat u met coaches heeft?

Diagnosefase

1. Welke doelen hebben de coaches in de diagnosefase?
2. Hoe denkt u dat ze deze doelen proberen te bereiken?
3. Welke belemmeringen (naast beperkingen van de klant) komen de coaches tegen bij het bereiken van hun doelen?
4. Welke regels gelden er voor coaches in specifiek de diagnosefase?
5. Wat zou er aan de diagnosefase volgens u veranderd moeten worden?
6. Hoe denkt u, na invoering, over de target van een plaatsing per week?
7. Wat vindt u er van als een coach aangeeft dat hij/zij gericht is op kwaliteit en dat daarom een plaatsing per week niet haalt?

Beoordelen

1. Met wie voeren de coaches functioneringsgesprekken?
2. Waar beoordeelt u coaches op in de diagnosefase?
3. Hoe vaak vindt die beoordeling plaats?
4. Is die beoordeling belangrijk? Waarom?
5. Waar wordt u zelf op beoordeeld?

Cases

1. Moet een coach iemand begeleiden die (gedeeltelijk) een uitkering heeft van het uuv? (d vs r)
2. Wat doe je wanneer een coach zich bezighoudt met schulden die een klant heeft? (r vs w)
3. Wat doe je als je weet dat een coach een klant een paar weken rust geeft om het overlijden van een familielid te verwerken (de klant start niet met het traject)? (w vs r)
4. Mag een coach een klant parttime laten werken omdat deze jonge kinderen heeft? (w vs d)

Geef aan de volgende stellingen een cijfer op een schaal van 1-10 waarbij 1 het laagste is en 10 het hoogste

1. Het contact met de coaches is goed.
 2. De coaches zijn goed bereikbaar.
 3. Ik ben het eens met de werkwijze die de coaches hanteren.
 4. De coaches komen met de juiste vragen naar mij toe.
 5. Ik heb voldoende invloed op het werk van de coaches.
-
1. Heeft u nog vragen en/of opmerkingen?