

Welke factoren in job coaching zijn bepalend voor het succes van werktoeleidingstrajecten van jongeren met een (gedrags- of verstandelijke) beperking? Een onderzoek in opdracht van stichting Sterk in Werk

Best Practices Job Coaching

Tilburg University

Dr. B. Kroon,
Dr. R.S.M. de Reuver
A.J.B. van de Water, Extended Master student
Human Resource Studies

Copyright statement

© 2017 Tilburg University, Faculty of Social and Behavioral Science, Human Resource Studies

All Rights Reserved. No part of this publication may be reproduced, distributed, or transmitted in any form or by any means, including photocopying, recording, or other electronic or mechanical methods, without the prior written permission of the author, except in the case of brief quotations embodied in critical reviews and certain other noncommercial uses permitted by copyright law. For permission requests, write to the author, addressed "Attention: Permissions Coordinator," at the address below.

Dr. Brigitte Kroon & Dr. Renee de Reuver
Tilburg University, School of Social and Behavioral Science
PO box 90153
5000 LE Tilburg
The Netherlands

Phone: +31 13 4662486/4663128

Email: b.kroon@tilburguniversity.edu / r.s.m.dereuver@tilburguniversity.edu

Inhoudsopgave

Inleiding	3
Doel onderzoek en doelgroep.....	4
Methode onderzoeksproject.....	5
Resultaten verkennende fase (interviews en expertmeeting)	6
Vragenlijstonderzoek onder job coaches.....	8
Resultaten vragenlijstonderzoek.....	8
Wat verklaart een succesvol traject?	10
De belangrijkste resultaten vragenlijstonderzoek.....	14
Conclusie.....	15
Literatuurlijst.....	16
Dankwoord.....	17
Bijlagen.....	18

Inleiding

Job coaches voeren arbeidstoeleidingstrajecten uit voor jongeren en jongvolwassenen (tot 35 jaar) met een grote afstand tot de arbeidsmarkt, veelal met weinig of geen startkwalificatie, ontwikkelingsstoornissen, leer- en/of gedragsproblemen of een verstandelijke beperking. Deze jongeren vormen een zeer kwetsbare groep op de arbeidsmarkt. De jongeren hebben gedragsproblemen en problemen in het sociale aanpassingsvermogen, zoals bijvoorbeeld communicatieproblemen, moeite met intellectuele en schoolse handelingen, gebrek aan concentratievermogen, problemen in het nemen van zelfstandige beslissingen en zelfsturende vaardigheden.

De aanpassingsproblemen en de steeds hogere eisen die de samenleving stelt aan individuen hebben een weerslag op deze jongeren en jongvolwassenen. Jongeren willen graag aan deze eisen voldoen, maar overschatten zichzelf nog al eens. Deze overschatting leidt geregeld tot falen. Door dit falen en hun aanpassingsproblemen ontwikkelen deze jongeren vaak een negatief zelfbeeld, wat niet helpt bij het vinden en behouden van betaald werk. Dit maakt dat deze jongeren een van de meest moeilijk bemiddelbare groepen in de toeleiding tot werk is.

Overheidsbeleid omhelst stimuleringsmaatregelen om ook deze jongeren zoveel mogelijk te laten participeren in reguliere arbeid. Gespecialiseerde arbeidsbemiddeling en loonkostensubsidies hebben echter nog niet geleid tot een verbetering van de positie van mensen met een beperking op de arbeidsmarkt. Uitval uit begeleidingstrajecten is een serieus probleem. Een goede methodiek voor het begeleiden van kwetsbare groep naar een vaste werkplek is daarom erg belangrijk. Juist voor deze jongeren is een veilige werkplek belangrijk omdat het in belangrijke mate bijdraagt aan hun zelfwaardering en maatschappelijk functioneren.

Door bovengenoemde beperkingen zijn niet alle beroepen en werkplekken geschikt voor deze groep jongeren. Bij het zoeken naar een passende functie is een goede afstemming tussen

kenmerken en beroepeninteresses van de persoon enerzijds en de mogelijk uitvoerbare beroepen anderzijds belangrijk, omdat dit de uitval uit arbeid kan verminderen. Job coaches zetten zich in om deze jongeren zelfredzaam te maken op de arbeidsmarkt. De uitdaging waarvoor zij nu staan is om hun kennis, vaardigheden en methoden zo in te zetten voor een succesvolle toeleiding naar en het behouden van een baan voor jongeren. Uit UWV cijfers (UWV management rapportage, 2015) blijkt dat het succespercentage varieert tussen verschillende job coach organisaties in het land. Het is daarom belangrijk om meer inzicht te krijgen in wat een job coach effectief maakt, waardoor 'best practices' kunnen worden doorgegeven aan anderen.

Doel onderzoek

Het doel van het onderhavige onderzoek is tweeledig. Het eerste doel is het meetbaar maken van 'succesvolle job coaching trajecten', door relevante indicatoren te identificeren en een valide en betrouwbaar meetinstrument hiervoor te ontwikkelen. Bij trajecten die gericht zijn op deelname aan betaald of onbetaald werk/stage is naast het succes van het traject ook de mate van 'succesvolle plaatsing' meegenomen in het onderzoek.

Het tweede doel is om inzicht te krijgen in welke kennis, vaardigheden en werkwijzen van jobcoaches leiden tot succesvolle begeleidingstrajecten en succesvolle plaatsing. De achterliggende gedachte is om deze kennis, vaardigheden en werkwijze breed in te kunnen zetten voor een succesvolle toeleiding naar en het behouden van een baan voor jongeren met een beperking (en alle trajecten die daaraan vooraf gaan), door deze beschikbaar te maken voor andere jobcoaches, de jongeren en hun ouders en begeleiders.

Doelgroep

De doelgroep behelst in de eerste plaats jongeren en jongvolwassenen met een Autisme Spectrum Stoornis (ASS) en/of verstandelijke, lichamelijke en/of zintuigelijke beperking. De kennis, vaardigheden en methodieken zijn mogelijk ook toepasbaar in de begeleiding van jongeren zonder

opleiding (uitvallers uit ROC's) en voor oudere personen, bijvoorbeeld laag opgeleiden met verstandelijke en gedragsbeperkingen die in een re-integratietraject zitten.

Methoden onderzoeksproject

Om de informatie verzameling zijn/worden achtereenvolgens de volgende verkennende en toetsende onderzoeksmethoden gebruikt:

Diepte-interviews

Allereerst zijn zes jobcoaches geïnterviewd over hun werkwijze. De zes jobcoaches zijn geselecteerd uit verschillende organisaties, waarbij is gezocht naar diversiteit in werkwijzen tussen de jobcoaches. Iedere geïnterviewde jobcoach heeft aan de hand van de kritieke incidenten methode verteld welke werkwijze 'kritiek' (belangrijk) was voor het slagen of falen van een begeleidingstraject. Hiermee werd een breed inzicht verkregen worden in factoren die bepalend kunnen zijn voor het wel en niet succesvolle verlopen van begeleidingstrajecten

Expertmeetings

De resultaten van de diepte-interviews dienden als startpunt voor twee expertmeetings. Tijdens de eerste expertmeeting is met een diverse groep deskundigen (job coaches, arbeids- en arbeidsmarktdeskundigen, sociaal wetenschappers, managers arbeidstoeleiding, re-integratie en werkbegeleiding) ideeën gegenereerd over indicatoren voor succesvolle trajecten en plaatsing, het meetbaar maken van wat 'succesvolle trajecten en plaatsing' zijn, en over methodieken, werkwijzen en vereiste kennis en vaardigheden van jobcoaches. In de tweede expertmeeting zijn de bevindingen hiervan samengevat en is een voorstel voor het vragenlijst onderzoek besproken.

Schriftelijke vragenlijst

Om de bevindingen uit de verkennende fase te toetsen is een vragenlijst is samengesteld op basis van de resultaten uit de expertmeetings, de interviews en een literatuurstudie. De vragenlijst werd uitgezet onder jobcoaches uit verschillende organisaties om de relaties te onderzoeken tussen enerzijds kenmerken van jobcoaches, van cliënten en de samenwerking tussen coach en cliënt

(interactie job coach-cliënt) die ingezet worden gedurende het begeleidingstraject en het succes van het traject en de plaatsing anderzijds.

Resultaten verkennende fase (interviews en expertmeeting)

Meetbaar maken van een succesvol job coaching traject en succesvolle plaatsing

Op basis van de expert meetings zijn ideeën gegenereerd voor het meetbaar maken van een succesvol begeleidingstraject vanuit het perspectief van verschillende stakeholders. Deze stakeholders zijn opdrachtgevers voor de begeleidingstrajecten (bijvoorbeeld UWV, gemeente, school, justitie, verzekeraar); begeleiders van het traject (zoals de job coach en collega's op de werkvloer); de jongeren zelf en hun sociale omgeving (jongeren, hun sociale omgeving/netwerk en hun ouders); en ten slotte werkgevers (zoals bedrijven en gemeenten).

Er zijn vijf verschillende trajecten die een jongeren kan doorlopen en waarvoor bepaald kan worden of het traject succesvol is doorlopen. Deze trajecten zijn afgeleid van de participatieladder en aangevuld met andere trajecten die de jongeren worden aangeboden die genoemd werden in de verkennende fase. Deze zijn:

- Traject naar betaald werk met ondersteuning;
- Traject naar onbetaald werk/stage;
- Traject naar werk/re-integratie;
- Sociale activering (deelname aan georganiseerde activiteiten zoals bijv. een cursus/vereniging);
- Life coaching (bv. Sociale contacten buitenshuis);

We hebben het succes van een begeleidingstraject meetbaar gemaakt aan de hand van een schaal waarin de jobcoach verschillende aspecten en effecten van het traject beoordeeld en die relevant zijn voor de verschillende belanghebbenden die in de expertmeeting naar voren kwamen.

Deze zijn:

- Plezier in het traject;
- Vervolgstappen aansluitend op behoeftes en competenties;
- Gezond geestelijk en lichamelijk functioneren;
- Structuur in dagelijks leven;
- Groei en persoonlijke ontwikkeling;
- Beter functioneren in de thuissituatie, sociaal functioneren en zelfstandigheid.

Met behulp van de schriftelijke vragenlijst is de kwaliteit (validiteit, betrouwbaarheid) van deze schaal verder geëvalueerd.

Voor het meetbaar maken van 'succesvolle plaatsing' is een tevredenheidsmaat gebruikt. Het betreft de overeenkomst tussen de tevredenheid van de werkgever met het werk van de cliënt in zijn/haar organisatie en de tevredenheid van de cliënt zelf met zijn werkplek¹. Als beiden tevreden zijn over de plaatsing, dan is de plaatsing geslaagd.

Inventarisatie 'best practices' jobcoaches

Aan de hand van de diepte interviews met job coaches en de twee expertmeetings zijn de volgende 'best practices' geïdentificeerd die van invloed zijn op het succes van het begeleidingstraject:

- Vertrouwensband creëren met de jongere (thuissituatie, taal jongere, regie bij jongere, veiligheid creëren, relatie management, continuïteit bieden, presentieprincipe)
- Verwachtingsmanagement bij de jongere – objectief beeld, duidelijkheid, bijstellen verwachtingen, perspectieven stellen in termen van gedrag, vaardigheid en financiën.
- Jongere ondersteunen bij regie eigen traject (jongere helpen met doel bepalen, beslissingstijd geven, handvaten bieden, jongere niet voor het blok zetten) met doel zelfredzaamheid om leven in eigen hand te nemen.

¹ De jobcoach geeft hier zijn of haar inschatting van de tevredenheid van de werkgever en de cliënt

- Ketten voorbereiden en ondersteunen bij plaatsing jongere –info, start, duidelijk, mediatie, partijen voorbereiden, netwerken.
- Omgeving fit (cliënt-organisatie/vereniging/opleiding) met focus op cliënt – werkgever / opdrachtgever / docent / screenen, job design aanpassen, jongere en werkgever coachen, aanwezigheid op werkplek, afspreken wat wel en niet kan.
- Persoonlijke kenmerken van goede jobcoach (1- hoe sta je in je werk: open mind, cliënten motiveren, in het gareel houden, niet zomaar iets laten afbreken, integriteit, oprechte interesse, communicatievaardigheden, geduldig en 2- hoe kies je je rol: proces begeleider, belangenbehartiger).
- Gebruik van gevalideerde methodieken (Ida, Kira, Melba, Invra SIWIT, SIWOV, Icares) en benaderingen (Presentie-benadering, Supported employment)

Vragenlijstonderzoek onder job coaches

In juni 2017 is een vragenlijst uitgezet onder 48 jobcoaches in verschillende job coach organisaties, die naast vragen over persoonlijke kenmerken ook vragen over in totaal 178 recentelijk afgeronde begeleidingstrajecten hebben beantwoord. Hiervoor zijn 3 a 4 casussen per job coach voorgelegd. De selectie voor de casussen is gedaan op basis van de volgende criteria: niet te lang geleden, afgeronde en niet-afgeronde projecten, evenwichtige verdeling m/v en diversiteit in problematiek. De casussen zijn vooraf voor de jobcoaches geselecteerd, om sociale wenselijkheid of een bias in het kiezen van meer succesvolle casussen tegen te gaan.

Dit resulteerde in een onderzoeksgroep waarin twee-derde van de begeleidingstrajecten door een vrouwelijke jobcoach werd begeleid. In de trajecten zaten ongeveer evenveel mannelijke als vrouwelijke cliënten met een gemiddelde leeftijd van 27 jaar (varieerde tussen 15 en 64 jaar). De cliënten hebben een verstandelijke beperking en bijna allemaal ook een lichamelijke of zintuigelijk beperking (93%) en/of een stoornis in het Autisme Spectrum (64%). Van deze cliënten zat de meerderheid in een traject naar betaald of onbetaald werk/stage (namelijk 40% en 23 %), een

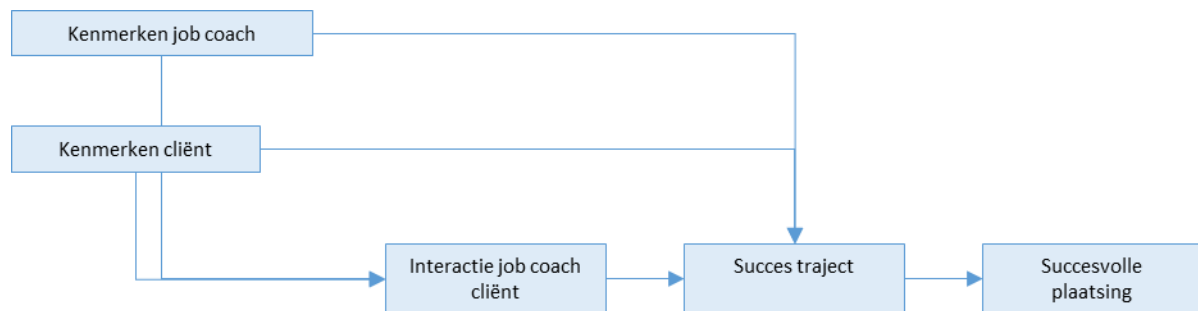
kleiner deel in re-integratie trajecten (17%), sociale activeringstrajecten (8%) en life-coaching trajecten (5%).

De vragenlijst is samengesteld op basis van informatie die voortkwam uit de expertmeetings, interviews met jobcoaches en een literatuuronderzoek (zie de literatuurlijst voor een overzicht van de geraadpleegde literatuur). In de vragenlijst zijn kenmerken opgenomen van de job coach zelf (sociaal demografische kenmerken, werk attitudes, persoonlijkheid en algemeen werkgedrag), job coach methodieken en –benaderingen, en gegevens over drie a vier recentelijk afgeronde begeleidingstrajecten. Ten aanzien van de begeleidingstrajecten zijn vragen gesteld betreffende de cliënt zelf (sociaal demografische kenmerken, soort traject) en de houding en het gedrag van de van job coach in coach-client-interacties. Tevens is in de vragenlijst het succes van het begeleidingstraject en van de plaatsing van de cliënt bij werk of stage (indien van toepassing) gemeten. Een volledig overzicht van alle aspecten in deze onderdelen van de vragenlijst is weergegeven in de bijlage 1. Tevens is de kwaliteit van het meetinstrument ‘Succesvol traject’ in het vragenlijst onderzoek getoetst. Ten eerste is de construct validiteit van deze schaal getest met een factor analyse. Uit deze analyse bleek dat alle zes vragen over het succes van het begeleidingstraject hoog laadden op één factor (≤ 0.79) en dat deze factor 70,5 % van de variantie verklaarde. De betrouwbaarheid van het ‘Succesvol traject’ instrument is bepaald door de interne consistentie van de schaal te meten met Cronbach’s alpha. De Alpha was hoog, namelijk 0.91 (op een schaal van geheel oneens (1) tot geheel eens(5)). Hieruit kunnen we concluderen dat de schaal voor ‘Succesvol traject’ een valide en betrouwbaar meetinstrument is om het welslagen van het begeleidingstraject te meten.

Verder bleek uit de analyses dat ook de indicator voor een succesvolle plaatsing een betrouwbare maat hiervoor is, de correlatie tussen de twee vragen in deze schaal is 0.76.

Resultaten vragenlijstonderzoek

In figuur 1 staat het onderzoekmodel van het vragenlijstonderzoek weergegeven. In dit model zijn de verwachte relaties tussen de kenmerken van de job coach, van de cliënt, de interactie job coach-clieënt en het succes van het begeleidingstraject en de plaatsing in werk weergegeven. In deze paragraaf worden de resultaten van het onderzoek beschreven. Ten eerste worden de effecten van de kenmerken van de job coach en van de cliënt en de interactie tussen job coach en cliënt op het succes van het traject weergegeven. Vervolgens wordt de relatie tussen de kenmerken van de job coach en de interactie tussen job coach en cliënt beschreven. Ten slotte wordt de relatie tussen het succes van het begeleidingstraject en het succes van de plaatsing in werk besproken.



Figuur 1: het onderzoekmodel

Wat verklaart een succesvol traject?

Met behulp van multi-level statistiek, die corrigeert voor onbedoelde overeenstemming tussen cliënten van dezelfde jobcoach, is onderzocht welke kenmerken van de job coach, van de cliënt en van de interactie tussen job coach en cliënt vooral het succes van het begeleidingstraject bepalen. Zie bijlage 2 voor de statistisch analyses van het vragenlijstonderzoek

Uit de resultaten blijkt dat het succes van het begeleidingstraject maar voor een klein deel door algemene kenmerken van de job coach (3.4%) wordt bepaald. De specifieke aspecten van het

betreffende traject zijn doorslaggevend voor het succes, zij bepalen voor 96.6 % het wel of niet slagen van het traject.

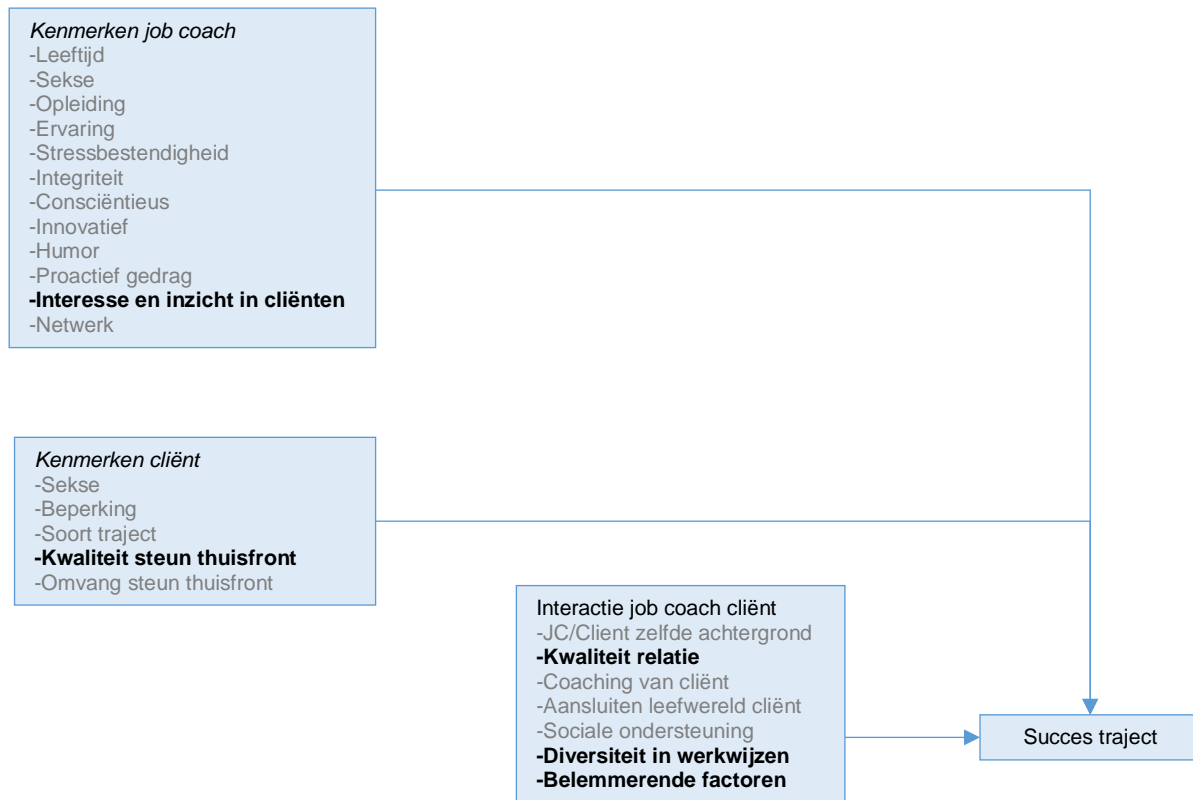
Van de onderzochte kenmerken van de jobcoach zelf bleek *interesse en inzicht in cliënten* (voor een klein deel) van invloed te zijn op het succes van het traject.

Belangrijker waren elementen uit de interactie tussen de jobcoach en de cliënt. Zowel een betere *kwaliteit van de relatie tussen de job coach en de cliënt*, als een grotere *diversiteit in werkwijzen van de jobcoach*² hebben een positief effect op het welslagen van het traject. Daarnaast blijkt uit het onderzoek dat hoe meer de job coach *belemmerende factoren* (zowel reële als irreële) voor het traject waarneemt, dit een negatief effect heeft op het slagen van het traject. Ten slotte bleek de *kwaliteit van de ondersteuning van het thuisfront* van de cliënt ook van significant belang voor het welslagen van het traject

Van al deze kenmerken die een significant effect hebben op het succes van het traject hebben, zijn de *kwaliteit van de relatie tussen de job coach en de cliënt* en de *diversiteit in werkwijze van de jobcoach* de belangrijkste verklarende factoren. In figuur 2 staat een overzicht van de onderzochte en gevonden verbanden. De vetgedrukte kenmerken zijn significant belangrijk voor het realiseren van een succesvol traject.

1. Concluderend kunnen we stellen dat hoe beter de interactie tussen de job coach en de cliënt en hoe breder het handelingsrepertoire van de job coach, hoe groter de kans dat het begeleidingstraject een succes is.

² Bij 'diversiteit in werkwijze' worden werkwijze bedoeld zoals: zaken inzichtelijk maken door het op papier te zetten; huisbezoek bij de jongeren; crisissituatie creëren om doorbraken te creëren; meewerken op de werkvloer; netwerk cliënt bij het proces betrekken; werkgever/begeleiders deskundig / zelfredzaam maken; herhaling bij instructies en/of bij het aanleren van werkzaamheden; het aanpassen van projecten aan de mogelijkheden & behoeften van de cliënt; gesprekjes met cliënt om het hoofd van de cliënt leeg te maken, e.d.



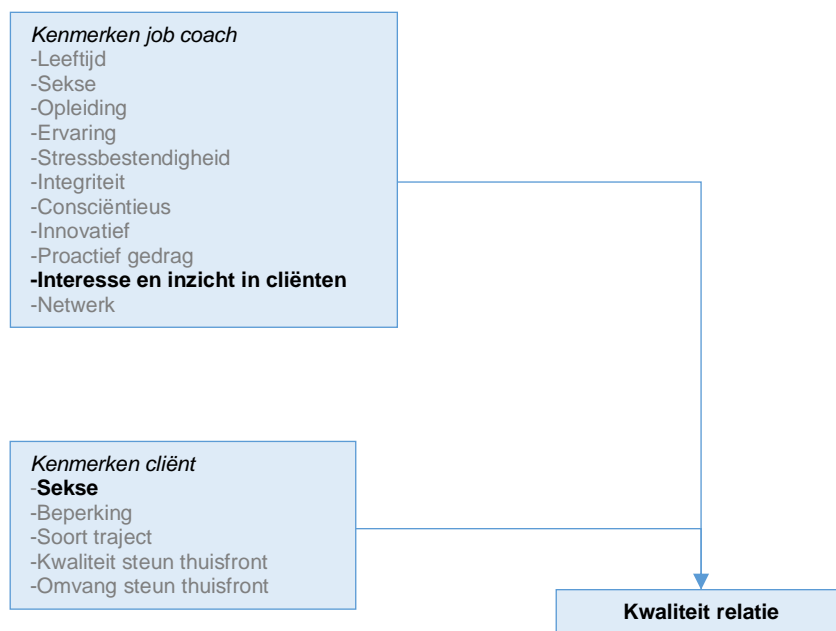
Figuur 2: Samenhang tussen kenmerken van de job coach, cliënt en interactie job coach-client en het succes van begeleidingstraject.

Noot: vetgedrukte kenmerken hebben een statistisch significant effect op het succes van het begeleidingstraject

De samenhang tussen kenmerken van job coach en cliënt, en de kwaliteit van de relatie job coach – cliënt en de diversiteit in werkwijze van de job coach

Uit de voorgaande paragraaf blijkt dat kenmerken van de job coach en cliënt weinig directe invloed hebben op het succes van het begeleidingstraject. Om meer inzicht te krijgen in het indirecte verband tussen kenmerken de job coach zelf en het succes van het traject via de kwaliteit van de relatie met de cliënt en de diversiteit in werkwijze van de job coach, zijn de kenmerken van job coach en cliënt (zie voor een uitgebreide beschrijving van deze kenmerken in bijlage 1), en de kwaliteit van de relatie en de diversiteit in werkwijze onderzocht. Uit de resultaten blijkt dat job coaches die in het algemeen een oprechte interesse in cliënten tonen en deze goed begrijpen

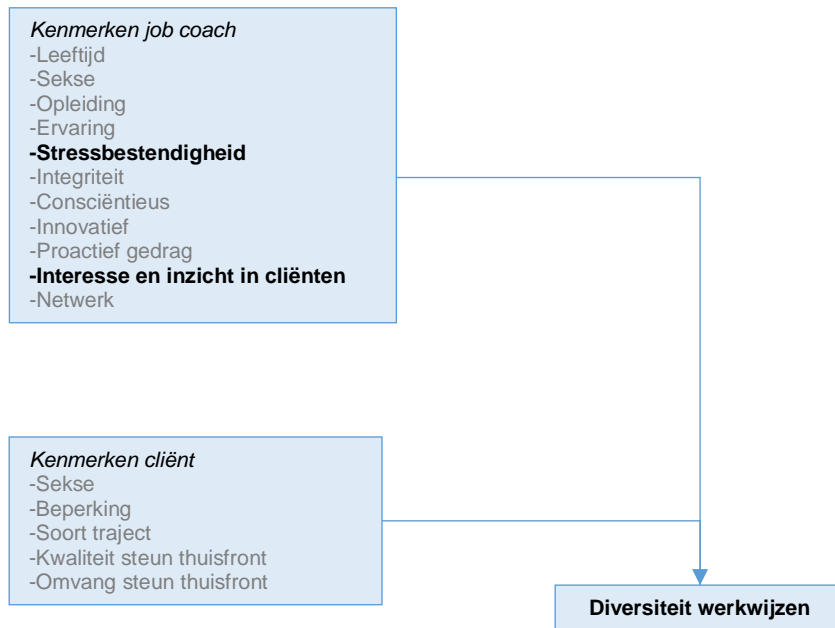
beter in staat zijn om ook een goede relatie met een cliënt op te bouwen en een grotere diversiteit in werkwijze hanteren. Tevens blijken job coaches die stressbestendiger zijn meer verschillende werkwijzen hanteren in een begeleidingstraject. Daarnaast blijkt uit de resultaten dat de kwaliteit van de relatie tussen de jobcoach en de cliënt beter is in begeleidingstrajecten met vrouwelijke cliënten. In figuur 3 (kwaliteit van de relatie) en figuur 4 (diversiteit werkwijze) is een overzicht van de onderzochte en gevonden verbanden te vinden.



Figuur 3

Samenhang tussen kenmerken van de job coach en de cliënt, en de kwaliteit van de relatie tussen job coach en cliënt.

Noot: vetgedrukte kenmerken hebben een statistisch significant effect op de kwaliteit van de relatie



Figuur 4

Samenhang tussen kenmerken van de job coach en de cliënt, en de diversiteit van de werkwijze van de job coach.

Noot: vetgedrukte kenmerken hebben een statistisch significant effect op de diversiteit van de werkwijze

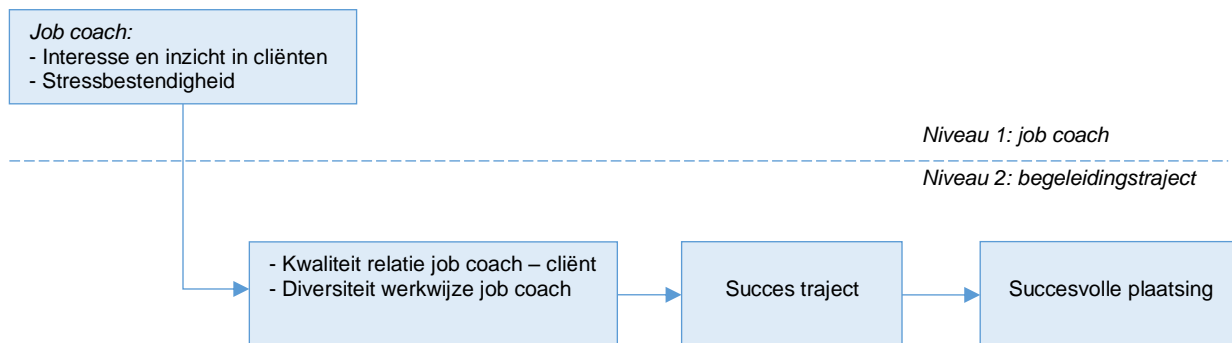
De samenhang tussen een succesvol traject en een succesvolle plaatsing in werk

Voor het onderzoek naar het verband tussen het succes van het traject en het succes van de plaatsing in een werkomgeving, zijn alleen de 101 trajecten meegenomen waarbij de cliënten daadwerkelijk bij een werkgever zijn geplaatst in een betaalde baan met ondersteuning, of in onbetaald werk/stage. Uit de analyses blijkt dat er een sterk significant verband is tussen het succes van het begeleidingstraject en het succes van de plaatsing in werk. Hieruit kan worden geconcludeerd dat het welslagen van een begeleidingstraject een grotere kans geeft op een plaatsing die zowel in de ogen van de cliënt als in de ogen van de werkgever tot tevredenheid leidt. Dit is voor een duurzame plaatsing een belangrijk uitgangspunt.

De belangrijkste resultaten vragenlijstonderzoek

Samenvattend kunnen we stellen dat stressbestendige job coaches die in het algemeen een oprechte interesse in cliënten tonen en deze goed begrijpen beter in staat zijn om ook een goede relatie met een cliënt op te bouwen en meer verschillende werkwijze toe te passen. Een kwalitatief goede relatie met een cliënt en een breed handelingsrepertoire van de job coach zijn, vervolgens, de meest bepalende factoren voor het succes van het begeleidingstraject. Hoe meer succesvol

het begeleidingstraject zelf, hoe succesvol de plaatsing van de cliënt in een werkomgeving zal zijn. Zie figuur 4 voor een schematische weergave van de belangrijkste resultaten.



Figuur 4

De belangrijkste resultaten van het vragenlijstonderzoek

Conclusie

Uit het onderzoek blijkt dat hoe job coaches in hun werk staan, in het bijzonder wanneer ze meer stressbestendig zijn en interesse tonen waardoor ze inzicht verwerven in cliënten maakt een verschil. Deze stressbestendigheid en de interesse en het inzicht in cliënten vertaalt zich in meer verschillende werkwijze en een vertrouwensband met de cliënt dat essentieel is voor een goede relatie met de cliënt en uiteindelijk het succes van het begeleidingstraject. Wanneer het beter gaat met de cliënt (succesvol traject) wordt ook de plaatsing op het werk meer succesvol.

Uit deze resultaten kan overigens niet worden geconcludeerd dat de andere aspecten voor een professionele houding en professioneel handelen van de jobcoach niet nodig zouden zijn voor het succes van het begeleidingstraject. Op aspecten waar alle jobcoaches hetzelfde handelen (bijvoorbeeld in het inzetten van bepaalde methodieken) kan het onderzoek immers geen verschillen laten zien in de effectiviteit daarvan.

De belangrijkste bevinding van het onderzoek is dat wanneer job coaches investeren in het begrijpen van en relatie met de cliënt, en hun handelen aansluiten bij de behoeften van de cliënt, het begeleidingstraject meer succesvol kan worden.

Literatuurlijst

- Avolio, B. J., Howell, J. M., & Sosik, J. J. (1999). A funny thing happened on the way to the bottom line: Humor as a moderator of leadership style effects. *Academy of management journal*, 42(2), 219-227.
- De Vries, R. (2013). The 24-item brief HEXACO inventory (BHI). *Journal of Research in Personality*, 47(6), 871-880.
- Dorenbosch, L., van Engen, M.L., & Verhagen, M. (2005). On the job innovation: The impact of job design and human resource management through production ownership. *Creativity and Innovation Management*, 14, 129-141.
- Heslin, P.A., Vanderwalle, D., & lathen, G.P. (2006). Keen to help? Managers' Implicit Person theories and their Subsequent employee coaching. *Personel Psychology*, 59, 871-902.
- Liden, R.C., & Maslyn, J.M.(1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management* 24, 43.
- Miles, E. W., Patrick, S. L., & King, W. C. (1996). Job level as a systemic variable in predicting the relationship between supervisory communication and job satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(3), 277-292.
- Parker, D. F., & Decotiis, T. A. (1983). Organizational determinants of job stress. *Organizational behaviour and human performance*, 32, 160-177.
- Ployhart, R.E., & Bliese, P.D. (2006). Individual adaptability (I-Adapt) theory: Conceptualization and antecedents, consequences, and measurement of individual differences in adaptability. In S.C. Burke, L.G. Pierce, & Salas (Eds.). (1re éd.). *Understanding adaptability: A prerequisite for effective performance with complex environments*, vol 6. Emerald Group Publishing Limited.
- Van Veldhoven, M. J. P. M., Meijman, T., & Broersen, S. (2002). *Handleiding VBBA: onderzoek naar de beleving van psychosociale arbeidsbelasting en werkstress met behulp van de vragenlijst beleving en beoordeling van de arbeid.*

Dankwoord

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van Sterk in Werk en tot stand gekomen door de medewerking van verschillende mensen en organisaties. Wij willen graag Anja Beelen, Corine van Bragt, Pia Verhagen, Huub van de Mortel, Ellen Hermus, Claudia Heijens, Frank Knols, Leo Beekmans en Irmgard Borghouts bedanken voor hun inspirerende bijdrage aan de expert meetings. Verder willen wij de job coaches werkzaam bij Sterk in Werk, PSW, Werkmans. Job Stap en Ruim Baan, bedanken voor hun bijdrage aan dit onderzoek. Zonder hun inzet en openheid was dit onderzoek niet mogelijk geweest.

Tilburg, december 2017

Bijlage 1: Meetschalen

Overzicht van de schalen met meerdere vragen over de job coach, de cliënt en de interactie job coach-clieënt die in het vragenlijstonderzoek zijn meegenomen.

Onderwerp	# ³	Voorbeeld vraag	α ⁴
Succes:			
• Succesvol traject	6	Dit werk draagt bij aan het gezond (geestelijk/lichamelijk) functioneren van de jongere.	$\alpha=0.91$
• Succesvolle plaatsing	2	Tevredenheid opdrachtgever/werkgever met het werk van de cliënt	$\alpha=0.76$
Kenmerken Job coach:			
• Stressbestendig	6	Ik raak vaak gefrustreerd van mijn werk.	$\alpha=0.76$
• Integriteit	4	Ik zou niet net doen alsof ik iemand mag om te zorgen dat die persoon mij een dienst bewijst	$\alpha=0.61$
• Consciëntieus	2	Ik werk erg nauwkeurig	$\alpha=0.63$
• Innovatief	7	Ik weet met vasthoudendheid ideeën voor de cliënt daadwerkelijk te realiseren.	$\alpha=0.79$
• Humor	2	Ik maak gebruik van humor om spanning te doen afnemen	x^5
• Proactief gedrag	5	Als mij iets niet bevalt, dan pak ik het aan en verbeter het	$\alpha=0.81$
• Interesse en inzicht in cliënten	3	Ik kan cliënten lezen en begrijp hoe zij ze zich op een bepaald moment voelen	$\alpha=0.76$
• Professionele netwerk	3	Kan jij als dat nodig is jouw professionele netwerk (collega's, contacten) om hulp vragen?	$\alpha=0.73$
Kenmerken van cliënt:			
• Kwaliteit steun thuisfront	2	Kan de cliënt op zijn/haar thuisfront rekenen wanneer hij/zij het moeilijk krijgt?	$\alpha=0.90$
• Omvang steun thuisfront	1	Hoe omvangrijk schat u de steun uit het thuisfront van deze cliënt in?	n.v.t
Interactie Job coach-clieënt:			
• Kwaliteit relatie met cliënt	6	Ik ben bereid extra moeite te doen om de belangen van mijn cliënt te behartigen.	$\alpha=0.61$
• Coaching van cliënt	10	Ik heb deze cliënt sturing gegeven wat betreft verwachtingen rondom prestaties.	$\alpha=0.93$
• Aansluiten leefwereld cliënt	1	Ik kan me inleven in de belevingswereld van deze cliënt.	n.v.t
• Sociale ondersteuning	10	Ik heb mijn waardering geuit wanneer deze cliënt goed werk verrichtte.	$\alpha=0.84$
• Diversiteit werkwijzen	12	Geef aan in welke mate jij bij deze cliënt gebruikt hebt gemaakt van ... (bv, huisbezoek bij de jongere).	$\alpha=0.79$
• Belemmerende factoren	1	Zijn er omstandigheden die een succesvolle afronding van het traject in de weg staan? Zo ja welke.(open vraag, gecodeerd met ja/nee en beïnvloedbaar/niet beïnvloedbaar)	n.v.t.

³ Aantal vragen

⁴ Betrouwbaarheid

⁵ Onbetrouwbare schaal, daarom niet meegenomen in de analyses

Bijlage 2: Statistisch analyses

Het vragenlijst onderzoek bevatte data van begeleidingstrajecten (178 observaties op niveau 1) en van jobcoaches die deze trajecten hebben begeleid (48 observaties op niveau 2), waardoor de data een hiërarchische lineaire structuur hadden (Bryk & Raudenbush, 1992). In het onderzoek is daarom de 'mixed procedure' in SPSS voor Multi-Level modellen voor de analyse gebruikt. Vooraf aan de analyses zijn de onafhankelijke variabelen gecentreerd. De variabelen op niveau 1 naar 'person mean' en de variabelen op niveau 2 naar 'grand mean' om ongewenste variatie vooraf te verwijderen (Kreft, De Leeuw & Aiken, 1995).

Hieronder worden de resultaten weergegeven van de statistische analyses van:

- samenhang tussen kenmerken van de job coach, cliënt en interactie job coach-client en het succes van begeleidingstraject
- samenhang tussen kenmerken van de job coach en de cliënt, en de kwaliteit van de relatie tussen job coach en cliënt.
- samenhang tussen kenmerken van de job coach en de cliënt, en de diversiteit in de werkwijze van de job coach.
- samenhang tussen een succesvol traject en een succesvolle plaatsing in werk

Referenties:

Bryk, A. S., & Raudenbush, S. W. (1992). Hierarchical linear models. Newbury Park, CA: Sage.

Kreft, I. G., De Leeuw, J., & Aiken, L. S. (1995). The effect of different forms of centering in hierarchical linear models. *Multivariate Behavioral Research*, 30, 1-21.

Samenhang tussen kenmerken van de job coach, cliënt en interactie job coach-client en het succes van begeleidingstraject.

	<u>Nul model</u>			<u>Job coach</u>			<u>Client</u>			<u>Begeleidingstraject</u>		
	<i>Estimate</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>Estimate</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>Estimate</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>Estimate</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>
Intercept	4.14	0.07	59.40**	3.12	0.97	3.22**	3.74	0.29	12.92**	4.02	0.15	26.83**
<i>Job coach:</i>												
Leeftijd				0.00	0.01	0.82						
Sekse				-0.06	0.15	-0.42						
Opleiding				0.15	0.17	0.88						
Stressbestendig				0.11	0.10	1.08						
Integriteit				0.06	0.09	0.63						
Consciëntieus				0.02	0.13	0.13						
Innovatief				0.06	0.19	0.31						
Proactief				0.02	0.19	0.09						
Interesse/inzicht cliënt				0.62	0.24	2.55**						
Netwerk				0.22	0.13	1.71						
<i>Client:</i>												
Sekse							-0.09	0.29	-0.67			
Beperking							0.02	0.15	0.13			
Traject							0.59	0.27	1.96			
Kwaliteit thuisfront							-0.28	0.13	2.08*			
Kwantiteit thuisfront							-0.05	0.09	-0.57			
<i>Begeleidingstraject:</i>												
Zelfde achtergrond										-0.04	0.15	-0.92
Kwaliteit relatie										0.44	0.15	2.84**
Coaching										0.28	0.18	1.55
Aansluiten leefwereld										-0.44	0.26	-1.66
Sociale ondersteuning										0.30	0.18	1.64
Diversiteit werkwijzen										0.29	0.10	2.83**
Belemmerende factoren										0.45	0.12	3.71**
-2 log likelihood		450.94						395.16				370.23
Δ -2 log likelihood								55.78**				80.71**

N = 48 job coaches, 178 begeleidingstrajecten; * $p < .05$, ** $p < .01$

Samenhang tussen kenmerken van de job coach en de cliënt, en de kwaliteit van de relatie tussen job coach en cliënt.

	<u>Nul model</u>			<u>Job coach</u>			<u>Client</u>		
	<i>Estimate</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>Estimate</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>Estimate</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>
Intercept	3.62	0.06	60.78**	3.85	0.75	3.22**	3.89	0.16	23.64**
<i><u>Job coach:</u></i>									
Leeftijd				0.01	0.00	1.38			
Sekse				-0.05	0.12	-0.43			
Opleiding				-0.07	0.13	-0.57			
Stressbestendig				0.13	0.08	1.71			
Integriteit				-0.06	0.07	-0.87			
Consciëntieus				0.07	0.10	0.67			
Innovatief				-0.04	0.14	-0.28			
Proactief				0.13	0.15	0.88			
Interesse/inzicht cliënt				0.46	0.15	2.41*			
Netwerk				-0.06	0.10	-0.62			
<i><u>Client:</u></i>									
Sekse							0.14	0.07	2.09*
Beperking							-0.11	0.08	-1.35
Traject							0.11	0.15	1.22
Kwaliteit thuis							0.05	0.06	0.74
Kwantiteit thuis							0.01	0.05	0.31
-2 log likelihood		262.54			231.27			223.06	
Δ -2 log likelihood					31.27**			39.48**	

N = 48 job coaches, 178 begeleidingstrajecten; * $p < .05$, ** $p < .01$

Samenhang tussen kenmerken van de job coach en de cliënt, en de diversiteit in werkwijze van de jobcoach.

	<u>Nul model</u>			<u>Job coach</u>			<u>Client</u>		
	<i>Estimate</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>Estimate</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>Estimate</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>
Intercept	3.39	0.07	51.15**	3.66	0.77	4.78**	3.07	0.19	16.04**
<i><u>Job coach:</u></i>									
Leeftijd				-0.01	0.00	-1.58			
Sekse				0.11	0.12	0.87			
Opleiding				-0.02	0.14	-0.18			
Stressbestendig				0.17	0.08	2.09*			
Integriteit				-0.02	0.07	-0.30			
Consciëntieus				0.09	0.10	0.85			
Innovatief				0.20	0.15	1.34			
Proactief				-0.09	0.15	-0.58			
Interesse/inzicht cliënt				0.60	0.20	3.04**			
Netwerk				0.05	0.10	0.49			
<i><u>Client:</u></i>									
Sekse							0.08	0.07	0.95
Beperking							-0.11	0.10	0.93
Traject							0.33	0.17	1.94
Kwaliteit thuis							0.07	0.08	0.92
Kwantiteit thuis							-0.02	0.06	-0.28
-2 log likelihood		310,67			281,77			272,95	
Δ -2 log likelihood					28.90**			37.72**	

$N = 48$ job coaches, 178 begeleidingstrajecten; * $p < .05$, ** $p < .01$

Samenhang tussen een succesvol traject en een succesvolle plaatsing in werk

	<u>Nul model</u>			<u>Model 1</u>			<u>Model 2</u>		
	<i>Estimate</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>Estimate</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>	<i>Estimate</i>	<i>SE</i>	<i>t</i>
Intercept	4.24	0.09	46.71**	4.19	0.09	45.83**	1.77	0.59	3.00**
<i>Controle variabelen:</i>									
Interesse/inzicht cliënt				0.42	0.29	1.44	0.13	0.29	0.45
Kwaliteit relatie				0.64	0.29	2.22*	0.25	0.28	0.92
Diversiteit werkwijzen				-0.02	0.20	-0.11	-0.02	0.19	-0.11
Succesvol traject							0.55	0.13	4.15**
-2 log likelihood		260.47			253.46			234.30	
Δ -2 log likelihood					6.01			26.17**	

N = 48 job coaches, 101 begeleidingstrajecten; * p <.05, ** p <.01

N.B.: Voor deze analyses zijn alleen de begeleidingstrajecten meegenomen waarin de cliënt daadwerkelijk aan het werk is bij een werkgever