

# Het Schip als Human Service Organization

*Een onderzoek naar de organisatieproblemen bij Het Schip*

**Inge de Haas  
Aniek Oude Alink**



Universiteit Twente te Enschede  
Faculteit Management en Bestuur  
Bestuurskunde

# Het Schip als Human Service Organization

*Een onderzoek naar de organisatieproblemen bij Het Schip*

Inge de Haas (s0171654)  
Aniek Oude Alink (s0177741)

Organisatie, Beleid en Regels  
Universiteit Twente  
Enschede, 12 januari 2009

Projectbegeleiders:  
Dr. D. Bannink  
Dr. M. van Genugten

Nr. 1



Universiteit Twente te Enschede  
Faculteit Management en Bestuur  
Bestuurskunde

## **Samenvatting**

In ons rapport 'Het Schip als Human Service Organisation' wordt een onderzoek gedaan naar de organisatieproblemen bij Het Schip. Het Schip is een school voor voortgezet speciaal onderwijs. In dit rapport wordt de vraag gesteld of er organisatieproblemen te benoemen zijn en hoe Het Schip daar mee om zou kunnen gaan. Het antwoord hierop wordt aan de hand van de theorie van Hasenfeld gezocht. De belangrijkste reden waarom Het Schip een Human Service Organisation is, is dat het werkt met mensen. Volgens de theorie van Hasenfeld over HSO's moet je eerst de organisatie uitpluizen. Dit wordt gedaan door de relaties met de omgeving en de relaties intern te bekijken. En de manier waarop de dienstverleners in Het Schip worden aangestuurd te analyseren. Al deze kenmerken van een organisatie kunnen leiden tot problemen, maar bij Het Schip zijn er echter geen direct zichtbare problemen aan te wijzen.

Maar doordat we tot de conclusie kwamen dat de uitvoerders als professionals te zien zijn kwamen er twee mogelijke problemen aan het licht. Het probleem van controleerbaarheid, waarop Het Schip met het principe teamteaching heeft ingespeeld, zodat dit probleem duidelijk verminderd werd. Het andere probleem is de leefbaarheid van de dienstverleners. Het Schip heeft uitvoerders die gepassioneerd zijn in hun werk en hierdoor zou de taakopvatting wel eens overschat kunnen worden.

## **Voorwoord**

Dit rapport is geschreven naar aanleiding van het vak Organisatie, Beleid en Regels. Dit rapport gaat over organisatieproblemen bij een Human Service Organisation (HSO). Wij hebben gekozen voor Het Schip, te Enschede, als HSO om ons rapport op te baseren. In dit rapport wordt dan ook Het Schip vergeleken met de bestaande literatuur over HSO's. Met Het Schip als HSO proberen we een beeld te gaan schetsen van de verschillende organisatieproblemen die binnen Het Schip spelen.

Als eerst willen we Het Schip als organisatie bedanken voor de medewerking en openheid. Een speciale dank is er voor Wim Markerink, de directeur, die ons niet alleen (extra) informatie verschafte over Het Schip, maar ook keer op keer zijn medewerking betuigde. Daarnaast willen we Henk Euving en Flora Meijers bedanken voor de mogelijkheid om hun te kunnen interviewen.

Dit rapport hadden we niet kunnen maken zonder de kritiek en adviezen die we kregen van onze begeleiders Dr. D. Bannink en Dr. M. van Genugten. Onze dank hiervoor.

Enschede, 12 januari 2009  
Aniek Oude Alink  
Inge de Haas

## Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding</b>	6
<b>2. De aard van de geleverde dienst</b>	7
2.1. De organisatie van Het Schip	7
2.2. Het Schip als Human Service Organisation	7
<b>3. De relatie met de omgeving</b>	8
3.1. De algemene omgeving van Het Schip	8
3.2. De taakomgeving van Het Schip	8
3.3. Het Schip als Human Service Technology	11
<b>4. De interne relaties</b>	14
4.1. Positie diensverlener	14
4.2. Eisen van Het Schip	14
4.3. Eisen van de leerling	15
<b>5. Beleidsvrijheid</b>	16
5.1. Ontstaan beleidsruimte	16
5.2. Coping(gedrag)	17
<b>6. Vormen van aansturing en hun gevolgen</b>	19
6.1. Soorten sturing	19
6.2. Sturing binnen Het Schip	20
6.3. Soorten organisatieproblemen	20
6.4. Organisationsproblemen door sturing	21
<b>7. Opties voor verandering van de aansturing</b>	23
7.1 Hervormingsrichtingen	23
7.2 Mogelijkheden voor veranderingen	23
<b>8. Conclusie</b>	25
<b>Literatuur</b>	26
<b>Bijlage 1</b> Tabel 1: Doelgroepen waarmee Het Schip communiceert	28
<b>Bijlage 2</b> Vragen voor de interviews	30

## 1. Inleiding

De goede koers varen, is één van de dingen die je probeert in het leven. Helaas lukt dat niet altijd en bij iedereen. Sommige jongeren 'vallen tussen de wal en het schip'. Het Schip als voortgezet speciaal onderwijs probeert deze jongeren binnen de boot te houden en daarna weer aan wal te krijgen. De medewerkers van Het Schip kunnen dit alleen maar goed doen als de organisatie waarbinnen zij werken goed functioneert. Dit onderzoek gaat over het leven binnen Het Schip. We proberen met dit onderzoek een antwoord te krijgen op de volgende onderzoeksvraag:

*Zijn er organisatieproblemen binnen Het Schip te benoemen en hoe zou de organisatie daar mee om kunnen gaan?*

Om antwoord te krijgen op deze onderzoeksvraag zal er eerst het een en ander duidelijk moeten worden over Het Schip. Als eerst zullen we daarvoor moeten bepalen waarom Het Schip een HSO is, dit wordt gedaan in hoofdstuk 2. Daarnaast wordt ook uitgelegd hoe Het Schip er als organisatie uit ziet en wat de aard van de geleverde dienst is. Vervolgens kijken we in het derde hoofdstuk naar de relatie met de omgeving. We gaan dus buiten de organisatie zelf kijken om de omgeving te schetsen en de invloed van die omgeving te bepalen. Daarna gaan we in hoofdstuk 4 weer binnen de organisatie kijken, wat zijn de interne relaties en welke eisen worden er gesteld aan de dienstverlener? In het volgende hoofdstuk kijken we naar het gevolg van deze verschillende eisen kijken. In hoofdstuk 6 kijken we naar de sturing binnen de organisatie. Welke sturing vindt er plaats en wat heeft dat voor invloed op de organisatie. Daarna geven we in het zevende hoofdstuk opties voor verandering van die aansturing. Ten slotte bestaat het laatste hoofdstuk uit de conclusie, waarin antwoord wordt gegeven op bovenstaande onderzoeksvraag.

## 2. De aard van de geleverde dienst

Het Schip levert bepaalde diensten. In dit hoofdstuk zullen we kijken naar de aard van deze diensten. Er wordt eerst verteld hoe Het Schip in elkaar steekt. Vervolgens gaan we kijken naar Het Schip als een Human Service Organisation (HSO). Deze vergelijking wordt gemaakt om de aard van de diensten te kunnen weergeven.

### 2.1. De organisatie van Het Schip

Op Het Schip wordt voortgezet speciaal onderwijs gegeven. Het is bedoeld voor ernstig gedragsproblematiese kinderen in de leeftijd van 12 tot 20 jaar. Leerlingen kunnen hier geplaatst worden wanneer ze geen andere vorm van onderwijs (regulier / speciaal) kunnen volgen. Bij deze leerlingen is sprake van een verstoring van de sociaal emotionele ontwikkeling met als kenmerken ernstige gedragsproblemen en weinig vertrouwen in zichzelf en anderen. De doelgroep van Het Schip bestaat grofweg uit 75% jongens en 25% meisjes. Het doel van Het Schip is leerlingen zo snel mogelijk naar de juiste vorm van onderwijs, of arbeid laten gaan zodat ze zich kunnen handhaven en ontwikkelen op een normale manier. Op de school vindt individuele begeleiding plaats, omdat er grote verschillen bestaan tussen de ongeveer 135 leerlingen die aan Het Schip verbonden zijn. Centraal in deze individuele begeleiding staat planmatige gedragsbeïnvloeding. De individuele begeleiding vindt plaats door de missie waarop Het Schip zijn koers vaart. Namelijk via planmatig handelen een koers uitzetten voor de individuele hulpvraag van de jongere (Het Schip, 2008)

Het Schip heeft vijf vestigingen;

“Chez Nous” is de eerste en gaat uit van het huiskamerprincipe. Hier vindt veel intensieve begeleiding plaats en er zijn vele leervoerwaardelijk activiteiten. Er wordt gekeken naar de interesses en mogelijkheden van het individu. Hierdoor leert de jongere veel over zichzelf.

“De Bougie” is gericht op het verkrijgen van arbeidsritme. Hier wordt ook vanuit het huiskamerprincipe gewerkt, hier volgen jongeren een vast programma met een praktijkgerichte leerroute.

“De Sluis” is de derde vestiging waarin ook uitgegaan wordt van het huiskamerprincipe. Deze vestiging is gericht op jongeren die het tijdelijk op school niet meer redden, dit heet een parkeerfunctie. De vestiging richt zich op jongeren uit Oldenzaal en omgeving. Hier wordt gezocht naar het traject dat het beste bij de jongere past.

“ATC De Helling” is het arbeidstrainingscentrum van 't Schip. Ook hier een vast programma meteen praktijkgerichte leerroute. De laatste vestiging is “Educatie”. (Het Schip, 2008, p. 50)

### 2.2. Het Schip als Human Service Organisation

Het Schip kan gezien worden als een Human Service Organisation (HSO). Maar waarom? De kenmerken van een HSO zijn:

- Mensen als ‘ruw materiaal’
- Ambigue, vage, tegenstrijdige doelen
- Bemoeizuchtige, turbulente omgeving
- Onduidelijke technologie
- De inbreng van de burger/klant/cliënt

(Hasenfeld, 1983, p. 1-3)

Het eerste kenmerk heeft betrekking op de mens als ruw materiaal. Het is dus de mens als product. Wanneer we kijken naar Het Schip is dit duidelijk het geval. Jongeren komen daar binnen om als het ware bewerkt te worden. In de manier van handelen van de organisatie staat duidelijk omschreven dat er sprake is van planmatige gedragsbeïnvloeding. Dit zijn een aantal activiteiten waardoor het gedrag van een jongere in de gewenste richting wordt gestuurd. Per individu zal deze planmatige aanpak zeer verschillend zijn omdat iedere jongere verschillend is, zoals in de soort problematiek en de mogelijkheden met die problematiek. Er is dus sprake van mensen als "ruw materiaal".

Ambigue, vage en tegenstrijdige doelen lijken in eerste instantie niet duidelijk aanwezig. Maar de doelstelling van de organisatie;

*"Het doel van 't Schip is leerlingen zo snel mogelijk schakelen naar die vorm van onderwijs, dan wel arbeid, waarin de leerling zich normaal gesproken moet kunnen handhaven en ontwikkelen. Als de hulpvraag van de leerling zodanig is dat 't Schip daar geen antwoord op kan geven, wordt gezocht naar een plaats waar wel een adequaat aanbod voor de jongere kan worden gegeven"* (Het Schip, 2008, p. 6) spreekt toch wel enigszins wat onduidelijkheid uit. Want het is de bedoeling dat leerlingen zo snel mogelijk weer naar de juiste vorm van onderwijs of arbeid terug keren waardoor ze zichzelf normaal kunnen handhaven en ontwikkelen. Maar wat is dat zo snel mogelijk? Of het normaal kunnen handhaven en ontwikkelen? Hier wordt verder geen uitleg over gedaan in het geven van de doelstelling. Het is geen eenduidig gegeven doelstelling, er zitten veel interpretatie mogelijkheden aan.

De bemoeizuchtige turbulente omgeving is zeker aanwezig bij een ZMOK (Zeer Moeilijk Opvoedbare Kinderen) – school. Het gaat erom dat er verschillende opvattingen vanuit de omgeving op de HSO worden afgevuurd. Dit is bij Het Schip te bezien vanuit andere ZMOK –scholen en andere vormen van onderwijs, maar bijvoorbeeld ook in de scholengroep waarbinnen Het Schip opereert.

Als vierde kenmerk wordt de onduidelijke technologie genoemd. Het gaat hierbij om het feit dat mensen complexe wezens zijn en er altijd de vraag is hoe je die moet veranderen. Binnen Het Schip vindt dus planmatige gedragsbeïnvloeding plaats, als technologie om de jongere te veranderen. Je weet per individu dan wat je wilt veranderen, maar het is dan altijd de vraag wat je moet doen om dit te bereiken. Er zijn geen eenduidige regels die voorschrijven hoe je een bepaald probleemgeval moet behandelen.

Als laatste kenmerk is er de inbreng van burger / klant / cliënt. In dit geval is er dus sprake van een cliënt die zelf veel moet bewerkstelligen en zodoende ook inbreng heeft in het te volgen traject. Daarnaast is er een in- en uitstroom mogelijkheid op ieder moment, dus de cliënt heeft zelf veel invloed en mogelijkheden. Het werk wordt gedaan in de relatie van de cliënt en alle dienstverleners die er bij komen kijken. Binnen deze HSO zijn dat er een aantal. Om een aantal voorbeelden te geven; leerlingencoördinator, mentor / leerkracht, vestigingsleider, creatief therapeut, praktijk / technische onderwijs assistent, maatschappelijk werker, schoolarts, orthopedagoog en ambulante begeleider. Deze dienstverleners verkeren allemaal in de situatie waarin zij zelf bepaalde technieken, onderzoeken en methoden moeten toepassen op de manier die volgens hen het beste is. Er is dus sprake van een discretionaire ruimte.

### 3. De relatie met de omgeving

In dit hoofdstuk gaan we de relatie met de omgeving bekijken. Hoe is deze relatie? Heeft de omgeving invloed op Het Schip? Hasenfeld zegt dat er twee soorten omgevingen zijn; de algemene -en taakomgeving (Hasenfeld, 1983, p. 51-66). Eerst zullen we in gaan op de structuur van de organisatieomgeving (de algemene omgeving). Daarna komt de taakomgeving aan de orde. Op basis van de algemene –en taakomgeving gaan we bepalen of de omgeving ambigu of eenduidig is. Tot slot zullen we de taakomgeving verder bekijken, hoe beïnvloedt de taakomgeving de kenmerken van Het Schip? Hierbij maken we gebruik van de human service technology (HST) en het machtssysteem.

#### 3.1. De algemene omgeving van Het Schip

De algemene omgeving wordt volgens Hasenfeld omschreven als: “*The general environment denotes those conditions in the environment – economic, demographic, cultural, political – legal, and technological – that affect all organizations and must be assumed as given*” (Hasenfeld, 1983, p. 51). Het zijn dus de condities die alle organisaties beïnvloeden (Hasenfeld, 1983, p. 51-59).

We zullen nu kort in gaan op deze condities. Ten eerste de economische condities. Hiermee wordt de hoeveelheid geld dat beschikbaar is voor onderwijs bedoeld. Niet alleen vanuit de Nederlandse overheid maar ook Europese subsidies. De sociaal - demografische conditie houdt de samenstelling van de bevolking in. Bijvoorbeeld de verhouding man/vrouw of autochtoon/allochtoon. De culturele conditie bestaat uit de ‘normen’ die de samenleving produceert. Wat vindt de samenleving normaal en wat is afwijkend. Voor Het Schip houdt dit in dat er bepaalde ideeën zijn over kinderen in het speciaal onderwijs. Er zijn niet alleen ideeën, maar mogelijk ook vooroordelen en normen en waarden die de mensen stellen aan het speciaal onderwijs. Bij politiek-juridische condities valt te denken aan de beschikbaarheid van bronnen die door de politiek zijn goedgekeurd. Bij Het Schip zijn dat wetten die betrekking hebben op onderwijs, waaraan Het Schip zich dient te houden. Ten slotte houdt de technologische conditie in dat er technologieën beschikbaar zijn. In het geval van Het Schip houdt dit de mogelijkheid in om met bepaalde machines te kunnen werken in de praktische lessen (Hasenfeld, 1983, blz. 51-59).

#### 3.2. De taakomgeving van Het Schip

De taakomgeving houden de organisaties in die direct bij Het Schip betrokken zijn. Deze zijn volgens Hasenfeld in de volgende onderdelen in te delen:

- de verstrekkers van financiële bronnen
- de verstrekkers van legitimiteit en autoriteit
- de verstrekkers van klanten
- de verstrekkers van aanvullende diensten
- de consumenten en ontvangers van de organisatieproducten
- de concurrerende organisaties

(Hasenfeld, 1983, blz. 59-64)

In bijlage 1 vindt u tabel 1 waarin de groepen staan vermeldt waarmee Het Schip communiceert.

We hebben een selectie gemaakt en de belangrijkste groepen onderverdeeld volgens Hasenfeld. De verstrekkers van financiële bronnen zijn de gemeenten, Europese contacten en het CFI. De Europese contacten zorgen voor subsidies. ‘ESF: VO Proo: 2005-2007’ is hier een voorbeeld van. De subsidies worden alleen verleend als Het Schip aan de doelstelling voldoet. De Rijksoverheid subsidieert de school, en de

gemeente zorgt voor huisvesting. Het CFI (centrale financiën instellingen) is een onderdeel van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen. Deze instelling bepaalt hoeveel geld er naar welke school gaat. Een voorbeeld hiervan is dat het CFI een bedrag betaalt van 765,69 euro voor elke ZMOK-leerling in het voortgezet-speciaal onderwijs. Dit is een vergoedingsbedrag van leerling-afhankelijke programma's van eisen. Voor het terugplaatsen van ZMOK-jongeren naar het voortgezet onderwijs is een bedrag vastgesteld van 254,20 euro. Dit zijn bedragen die gelden in 2009 (CFI, 2008, p.12-14).

De groep verstrekkers van legitimiteit en autoriteit bestaat uit de leerplicht en de inspectie van het onderwijs. Daarnaast spelen ook de gemeenten een rol. De leerplichtambtenaren hebben een bepaalde autoriteit. Ze zien er op toe, dat leerlingen niet vroegtijdig de school verlaten. De inspectie van het Onderwijs controleert Het Schip. Het Schip moet voldoen aan de wettelijke eisen van een school. De kwaliteit van het onderwijs en de zorg er omheen moet worden gewaarborgd. De gemeenten houden ook toezicht. Doordat de gemeente toelaat dat Het Schip in hun gemeente opereert, is er sprake van een soort van legitimiteit. Ze steunen op die manier de manier van werken op Het Schip. De leerplicht en de inspectie van het onderwijs stellen bepaalde eisen aan Het Schip.

De groep van de verstrekkers van klanten bestaat uit ouders, verwijzende scholen/instanties, de jeugdzorg (/politie/justitie) en het CvI (Commissie voor de Indicatiestelling). Scholen/instanties kunnen aangeven dan een jongere niet meer te handhaven is op een 'normale' school. Op deze manier zijn ze ook een leverancier van leerlingen. De jeugdzorg kan ook een verwijzende instantie zijn. Ze kunnen samen met bijvoorbeeld de ouders besluiten dat het zo niet langer kan en dat het kind naar Het Schip moet. Het CvI is een instelling die bepaalt wanneer een jongere voldoet aan de eisen om naar Het Schip te mogen. De verstrekkers van klanten hebben ook bepaalde eisen aan Het Schip. Zo willen zij dat Het Schip duidelijk maakt wanneer een jongere in aanmerking komt voor toelating.

Onder de groep van verstrekkers van aanvullende diensten kunnen veel groepen worden verstaan. Een paar daarvan zijn de REC-scholen en ATC . REC-scholen zijn een samenwerkingsverband tussen scholen die Speciaal Onderwijs aanbieden voor onder andere kinderen met gedragsproblemen. Het Schip is een van deze REC-scholen. Door samen te werken kunnen de scholen elkaar helpen het onderwijs te verbeteren. Door de samenwerking zijn andere REC-scholen verstrekkers van aanvullende diensten voor Het Schip. ATC (Arbeidstoeleiding & Coaching) is een bedrijf wat jongeren nieuwe kansen biedt op de arbeidsmarkt. Het biedt de jeugd een toekomst. Veel jongeren hebben moeite met het vinden van een baan, nadat ze van Het Schip afkomen. Door al vroeg ATC erbij te betrekken hebben jongeren meer kans op een baan. De verstrekkers van aanvullende diensten kunnen door de samenwerking met Het Schip de jongeren helpen. De kennis kan worden gebundeld, zodat de beste de jongeren het beste onderwijs kunnen krijgen.

De consumenten en ontvangers van organisatieproducten zijn de leveranciers en de partners van Het Schip. De leveranciers van Het Schip zijn bedrijven die goederen leveren. Dit kan bijvoorbeeld bouw materiaal zijn, maar ook goederen voor het maken van kerstpakketten. De partners van Het Schip kunnen gezien worden als klanten. Het zijn de mensen en bedrijven die de producten van Het Schip kopen. Veel al vraagt een partner om een bepaalde dienst en levert Het Schip deze. Zo kan een klant een bepaald

aantal aan kerstpakketten willen en maken de leerlingen van Het Schip deze. De partners van Het Schip stellen bepaalde eisen aan Het Schip. Het moet goed zijn en op tijd geleverd worden. In het geval van de kerstpakketten moeten deze volledig en op tijd klaar zijn. De leveranciers van Het Schip hebben ook bepaalde eisen. Zo willen zij dat Het Schip betaalt voor de leveringen die zij doen.

Als laatste zijn de concurrerende organisaties aan de beurt. Je zou zeggen dat er geen concurrentie is, omdat Het Schip uniek is in deze regio. Maar ander soort onderwijs kan wel degelijk als concurrentie worden gezien. Er komen wel leerlingen van andere scholen naar Het Schip. Dit heeft echter niets met concurrentie te maken. Vooral andere scholen voor speciaal onderwijs, die het niet eens zijn met de werkwijze van Het Schip kan concurrentie zijn. Omwonenden zijn wel een bepaalde concurrentie voor Het Schip. Omwonenden willen vaak niet dat er een school in de buurt komt die overlast zou kunnen geven. De omwonenden willen zo min mogelijk overlast van de school hebben. Maar omwonenden kunnen ook hun profijt halen uit Het Schip wanneer leerlingen bepaalde diensten in hun buurt kunnen verrichten.

De omgeving van Het Schip is op een bepaalde manier eenduidig. Ze willen allemaal het beste voor de jongeren. Toch is er sprake van ambiguïteit. Zo willen de verstrekkers van de financiële bronnen dat er zo veel mogelijk wordt gedaan met zo min mogelijk geld. Hoe er vervolgens om wordt gegaan met de leerlingen maakt deze verstrekkers niet zo veel uit. De groep die de legitimiteit en autoriteit verstrekt wil graag dat de jongeren naar school gaan en dat er daar goed met hun wordt omgegaan. Geld speelt hier dus geen rol. De groep die de klanten levert is het daar mee eens, maar willen ook dat er verder wordt gekeken, naar de toekomst. De leerlingen moeten geholpen worden. De groep van verstrekkers van aanvullende diensten is een groep die Het Schip ondersteunt. Zij willen dus ook de beste zorg voor de leerlingen en willen ook zo veel mogelijk financiële ondersteuning. De consumenten en ontvangers van organisatieproducten willen waar voor hun geld. Op welke manier Het Schip deze producten produceert, maakt hen niet zo veel uit. En de concurrerende organisatie willen zo min mogelijk last van Het Schip.

### **3.3. Het Schip en de Human Service Technology**

Nu zullen we gaan kijken naar de invloed van de taakomgeving op de kenmerken van Het Schip. Dit zullen we doen aan de hand van de Human Service Technology en het machtssysteem binnen de organisatie. De definitie van de Human Service Technology (HST) is volgens Hasenfeld: *“een bepaalde set van geïstitutionaliseerde procedures gericht op het veranderen van de fysieke, psychologische, sociale of culturele attributen van een persoon, om uiteindelijk de gegeven status van die persoon te veranderen in een nieuwe toegeschreven status”* (Hasenfeld, 1983, p.111). Hasenfeld stuurt hier aan op het veranderen van de status. De status die bij de leerlingen binnen Het Schip veranderd moet worden, is af te lezen uit de doelstelling van Het Schip: *“iedere leerling moet zo snel mogelijk schakelen naar die vorm van onderwijs, dan wel arbeid waardoor de leerling zich normaal moet kunnen handhaven en ontwikkelen”* (Het Schip, 2008, p. 6). Het Schip wil er voor zorgen dat deze status verandert in het vinden van een volwaardige plek in de maatschappij waar de leerling zich kan handhaven en ontwikkelen (Het Schip, 2008, p. 6-7).

De aard van de HST wordt bepaald door:

- face to face interactie
- cliënt controle problematisch
- moreel beladen systemen

- multi-interpretabele praktijkideologieën

(Hasenfeld, 1983, p. 114-124)

De face to face interactie is aanwezig omdat Het Schip een vorm van onderwijs is waarbij er directe interactie plaats vindt tussen de leerling en de dienstverleners. Door deze interactie bepaalt de manier van bijvoorbeeld lesgeven de effectiviteit op het mogelijk veranderen van de status. De docent die de leerling die dag les geeft, heeft een bepaalde beleidsvrijheid. Het tweede kenmerk is de controle op de cliënt die problematisch is. Je hebt te maken met leerlingen die niet in elke situatie willen meewerken en participeren. Ze kunnen bijvoorbeeld aanwijzingen of instructies van hun docent negeren. Als derde kenmerk is er het feit dat de HST een moreel beladen systeem is. Wie wordt er toegelaten? Binnen Het Schip is er een toelatingsprocedure. Het gaat om het toelatingscriteria. Leerlingen zijn toegelaten wanneer zij een beschikking hebben van een Commissie van Indicatiestelling. Dit is een onafhankelijke commissie die beoordeelt op basis van gedaan onderzoek of een leerling naast een psychische stoornis ook een onderwijsbelemmering heeft. Daarnaast moeten de leerlingen tussen de 10 en 20 jaar zijn (Het Schip, 2008, p. 8). Deze Commissie van Indicatiestelling is dus een belangrijke actor in de omgeving, omdat deze uiteindelijk bepaalt of Het Schip leerlingen toegewezen krijgt of niet. Daarnaast is deze commissie niet alleen belangrijk voor Het Schip maar ook voor de leerling. Deze Commissie heeft dus veel invloed wat betreft het mogelijk toelaten van leerlingen, zonder toezegging van deze Commissie heeft de leerling geen toegang (wat moet er dan gebeuren?) en heeft Het Schip geen leerlingen (zonder leerlingen geen onderwijs, geen subsidies). Binnen Het Schip wordt het falen of het behalen van succes gezien volgens het in- en uitstroom principe. Leerlingen worden toegelaten en wanneer zij uitstromen naar een arbeidsplek of nieuwe school is er sprake van succes. Falen heeft betrekking op leerlingen die zij dus niet kunnen helpen (Het Schip, 2008, p.15). Het laatste kenmerk is de multi-interpretabele praktijkideologieën. Dit kenmerk is heel duidelijk terug te zien binnen Het Schip. De HST is gebaseerd op de ervaringen van de dienstverleners binnen deze school. Docenten en mentoren doen hun werk op basis van hun eigen ervaringen en geloof in hun eigen manier van werken. Zij bepalen de weg die ze afleggen met een leerling. Op basis van eerdere prestaties, ervaringen en normen en waarden bepalen zij wat het beste is voor de leerling (Hasenfeld, 1983, p114-124).

De verandering van de status wordt volbracht door middel van het toepassen van procedures (bepaalde manieren van handelen en interacteren met cliënten). Binnen Het Schip zijn er bepaalde procedures aan te wijzen. De ochtend begint met de bijeenkomst in de kantine. Hier bepalen de leerlingen wat ze die dag gaan doen (van koken, tot auto's monteren). Tussen de middag eten ze gezamenlijk in de kantine. De dag wordt altijd afgesloten met een evaluatie in de kantine. Daar wordt gevraagd hoe het ging (aan leerling en hulpverlener). Omdat deze leerlingen uit een wereld komen waar ze altijd is opgedragen iets te doen staat de eigen keuze centraal. De leerlingen bepalen zelf wat ze doen waardoor zelfvertrouwen en zelfwaardering ontstaat. Dit zijn procedures die dus terug komen, maar de docenten die in de praktijklessen met de leerlingen werken bepalen zelf op welke manier zij met de kinderen gaan werken.

Als laatste is er de cliëntinteractie binnen de HST. De kenmerken van HST als systeem van cliëntinteractie:

- belang cliënteigenschappen
- object van de interventietechniek
- interactietechniek

(Hasenfeld, 1983, p. 125-130)

Bij het belang van de cliënteigenschappen gaat het om de variabiliteit en stabiliteit op de relevante kenmerken. Het gaat hierbij om specifieke biografische gegevens (achtergrond, thuissituatie, reden waarom opgegeven voor onderwijs binnen Het Schip, gedragsprobleem). Object van de interventietechniek richt zich op de verstrekkendheid. In het geval van Het Schip wordt er vooral ingespeeld op de gedragsverandering door middel van planmatige gedragsbeïnvloeding. Deze planmatige gedragsbeïnvloeding bestaat uit:

- Begeleidingscomponenten:
  - o de affectieve component (mate van warmte en veiligheid tussen begeleider en leerling)
  - o de informatieve component (mate van duidelijke en doelgerichte informatie naar de leerling vanuit de begeleiding)
  - o de gedragsregulerende component (mate van grenzen en kwaliteitseisen stellen aan de leerling vanuit de begeleiding en de structuur inrichten)
- Gedragsaspecten vanuit de leerling:
  - o denken (cognitieve gedragsaspect); de kennis en inzichten die de jongere heeft in de situatie waarin gedrag van hem gevraagd wordt.
  - o doen (vaardigheidsaspect van gedrag); de mate waarin de leerling de vaardigheden beheerst om het gewenste gedrag uit te voeren
  - o voelen (emotionele gedragscontract); de mate waarin emoties het gedrag beïnvloeden.
  - o willen (waardeoriëntatie); de mate waarin een leerling iets belangrijk vindt om te doen met betrekking tot zijn gedrag.

(Het Schip, 2008, p. 11)

Als derde is er de interactietechniek, bij Het Schip is er sprake van persoonlijke interactie en groepsinteractie. Het patroon is actief, er is sprake van wederzijdse participatie en een gezamenlijke productie. Naast dat er één op één interactie is tussen begeleider en leerling is er ook interactie tussen leerlingen onderling, maar ook tussen de leerlingen en alle begeleiders samen (evaluatie aan het eind van de dag).

Door middel van alle eerder besproken onderdelen van onze HSO hebben we geprobeerd de omgeving van Het Schip te beschrijven. Dit was de organisatieanalyse waarmee geprobeerd is het verband tussen de omgeving en Het Schip aan te geven.

## 4. De interne relaties

Nu de omgeving van Het Schip besproken is, kijken we in de organisatie zelf. We zullen naar de uitvoerende ambtenaar, ook wel dienstverlener genoemd, gaan kijken. Dit doen we door zijn positie binnen de organisatie te bekijken, waar we in zullen gaan op de eisen die zijn of haar organisatie en cliënt stelt.

### 4.1. Positie dienstverlener

Om de positie van de dienstverlener te beschrijven gaan we de top-down en bottom-up perspectieven bekijken. Bij de top-down benadering kijk je naar de invloed van de omgeving en de interne structurering van werkprocessen. Zoals het woord top-down al zegt gaat alles van boven naar beneden, waarbij het in dit geval gaat om het geformuleerde beleid door een manager. De manager heeft beperkte informatie en weinig zicht op de dienstverlening. Hierbij wordt gedacht dat het geformuleerde beleid lijkt op het uiteindelijke uitgevoerde beleid door de dienstverlener. Bij het bottom-up perspectief kijk je juist naar de invloed van de omgeving en de dienstverlener. Er wordt naar de invloed van de dienstverlener gekeken, omdat deze persoon bepaalde vrijheid heeft en zodoende invloed kan uitoefenen op de organisatie. Over deze vrijheid, ofwel beleidsruimte, zullen we het later hebben. Maar het ontstaan van deze beleidsruimte komt voort uit de positie van de dienstverlener in een organisatie (Lipsky, 1980, p. 81-86) (Hill & Hupe, 2002, p. 41-56).

Een dienstverlener heeft binnen Het Schip een positie tussen de organisatie (het management) en de cliënt (leerling). De positie ontstaat doordat de dienstverlener enerzijds onderdeel is van de organisatie en dus bepaalde regels en ideeën mee krijgt vanuit het management. Maar anderzijds is de dienstverlener de persoon die uiteindelijk het contact heeft met de leerling. De dienstverlener is de tussenpersoon die de link legt tussen het opgedragen doel en het bereiken van dit doel.

De dienstverleners moeten door hun manier van omgang met leerlingen, door hun manier van educatie, door hun manier van behandelen de leerling zo beïnvloeden dat zij weer klaar zijn voor de maatschappij. De manier waarop de dienstverlener dit doel bereikt is aan haar of hem. De positie van de dienstverlener is dus in die zin autonoom dat ze wat betreft behandeling en traject veel zelf kunnen bepalen. Daarbij valt op dat de leerling zelf ook invloed heeft. Samen met hem / haar wordt een plan opgesteld over het verwachte verloop van het verblijf op. (Lipsky, 1980, p. 81-86) (Euving, 2008) (Meijers, 2008)

### 4.2. Eisen van Het Schip

Maar er zijn grenzen, want de dienstverleners werken binnen een organisatie waar bepaalde doelstellingen en regels worden nagestreefd. De eisen van de organisatie zijn terug te vinden in het Personeelsbeleidsplan uit 2004. Hierin wordt uitgelegd dat er gewerkt wordt volgens teamteaching. Dit betekent dat een groep dienstverleners samen verantwoordelijk is voor het totale onderwijsproces. Deze vorm van werken heeft bepaalde consequenties voor de dienstverleners. Deze consequenties zijn:

- Gezamenlijke verantwoordelijkheid vanuit eigen verantwoordelijkheid
- Je hebt te maken met alle leerlingen die op de vestiging geplaatst zijn
- Iedereen wordt betrokken bij alles wat er speelt
- Intervisie is een must (veel communicatie)
- Dingen worden snel en laagdrempelig geregeld
- Men biedt elkaar sociale ondersteuning tegen ongewenste stress

(Het Schip, 2004, p. 7).

Daarnaast zijn er bepaalde afspraken over hoe een dienstverlener zich gedraagt en werkt. Naast dat de persoon stressbestendig moet zijn, voldoende ervaring moet hebben, de juiste diploma's in zijn bezit heeft, creatief is, de leerling centraal stelt en verantwoordelijk is, zijn er bepaalde duidelijke eisen die Het Schip stelt (Het Schip, 2004 p. 20). Deze eisen zijn bijvoorbeeld het deelnemen aan het teamteaching principe en de inspanning van het personeel moet gericht zijn op het schakelen van de leerlingen. Dit schakelen van leerlingen is tenslotte het doel van de school waarbij de leerling centraal staat. De eis is dus ook dat de dienstverlener de leerling centraal stelt (Het Schip, 2004, p. 47). Daarbij moet de dienstverlener planmatig te werk gaan en het planmatige gedragsbeïnvloeding principe naleven (Het Schip, 2008, p.10). Naast deze formele vastgelegde regels / methodiek en verwachtingen zijn er ook wat informele regels die we hier kort willen noemen. Binnen Het Schip gelden regels voor leerling en dienstverlener. Zo mogen leerlingen geen mobiele telefoons aan hebben, zodoende ook de dienstverleners niet (bij uitzondering voor bereikbaarheid), zo zijn er ook afspraken over het feit dat er bij een ochtendbijeenkomst geen koffiekopjes op tafel staan. Dit lijken kinderachtige regels, maar zijn bepalend voor de gedragsbeïnvloeding van de leerlingen (Euving, 2008).

In het onderwijsplan wordt ook gesproken over projectleerlingen. Bij deze leerlingen zijn heel strikte doelstellingen weergegeven. Zo staat de duur van het verblijf vast, en is er een uiteindelijk doel zichtbaar (Het Schip, 2008, p. 33). Deze doelen zijn ook wel aanwezig bij de permanente leerlingen, maar hier kan worden aangepast en er is dan geen tijdsdruk (Euving, 2008).

#### **4.3. Eisen van de leerling**

Dan de eisen van de leerling aan de dienstverlener. Je zou in eerste instantie kunnen zeggen dat een leerling geholpen wil worden. Maar zo gemakkelijk ligt het volgens ons hier niet. De leerling komt in eerste instantie niet vrijwillig op Het Schip terecht. Uiteindelijk zal iedere leerling iets anders verlangen van de dienstverleners. De een zal meer willen praten, een ander zal meer willen doen. De één wil liever in de garage werken en een ander liever koken. Maar dit zijn eigenlijk preferenties van de leerlingen. De eisen zijn te zoeken in het uiteindelijke perspectief bij iedere leerling. Wanneer een leerling voor zichzelf tot doel heeft gesteld weer terug te willen naar een reguliere school zal de eis van de leerling dan ook zijn om hier terecht te komen. Op welke manier dit gebeurt is niet aan de leerling. Dit wordt allemaal ook vastgelegd in het handelingsplan dat aan het begin door mentor en leerling samen wordt opgesteld. Het is de samensmelting van de gestelde doelen van de leerling en dienstverlener tot een passend perspectief. De eis ligt dus in de aard van de leerling en kan dus variëren. Maar de eis die de leerling stelt, is in ieder geval binnen een zo kort mogelijk periode van Het Schip terug in de maatschappij te keren. Met bij iedere leerlingen een andere manier van terug in de maatschappij keren. (Euving, 2008) (Meijers 2008)

Uit dit hoofdstuk is af te leiden dat de dienstverlener tussen leerling en management in staat. Dit betekent een centrale rol voor de dienstverlener die te maken krijgt met de verschillende eisen van boven en onderaf. Wat het gevolg is van deze verschillende eisen komt het volgende hoofdstuk aan bod.

## 5. Beleidsvrijheid

Uit de eisen van boven (management) en van onder (leerling) kunnen we een beleidsruimte voor de dienstverlener afleiden. Door deze beleidsruimte ontstaat er copinggedrag bij de dienstverlener, hoe deze dienstverleners deze coping laten zien zullen we gaan bespreken. Dit gebeurt aan de hand van literatuur van Lipsky en Prottas.

### 5.1. Ontstaan beleidsruimte

Beleidsruimte ofwel beleidsvrijheid ontstaat wanneer een dienstverlener in een positie zit waarbij er van twee kanten (verschillende) eisen aan hem of haar worden gesteld. De beleidsruimte wordt ook wel discretionaire ruimte genoemd, dit vanwege tweezijdige informatieasymmetrie ontstaat.

Wat wordt nou bedoeld met deze tweezijdige informatieasymmetrie en met de discretionaire ruimte die daar uit voortkomt? Door de positie van de dienstverlener ondervindt hij van beide kanten druk (regels / organisatie en de leerling). Al hoeft de dienstverlener deze druk helemaal niet zo te ervaren. Deze druk ontstaat door dat de dienstverlener regels toepast op mensen. De regels en de mensen zijn hierbij moeilijk. De regels zijn moeilijk omdat er vaak of te veel of te weinig regels zijn, waardoor de regels samen complex zijn. Daarnaast is er bij veel regels de mogelijkheid dat ze tegenstrijdig zijn. Waarom zijn ook de mensen moeilijk? Mensen zijn levende wezens met een eigen vrije wil, waardoor ze onvoorspelbaar worden. Daarnaast is ieder mens anders en heeft iedere persoon een andere benadering nodig. Doordat de regels en de mensen complex zijn worden ook de werkomstandigheden van de dienstverlener moeilijk. Dit komt doordat de dienstverlener altijd tussen leerling en organisatie in staat (Lipsky, 1980, p.81-86) (Prottas, 1979, p. 133 -146).

Enerzijds zijn er regels vanuit de organisatie en anderzijds belangen vanuit de leerling. Nu kun je zeggen dat de dienstverlener hier keuzes moet maken. Het is namelijk zo dat leerling andere eisen stelt en andere belangen heeft dan de organisatie waarbinnen de dienstverlener werkt.

Wanneer we de eerder besproken eisen bekijken (hoofdstuk 4) is duidelijk te zien dat er verschillen zijn. De organisatie streeft naar de doelstellingen van hun eigen management, naar de manier van werken die zij hebben ingevoerd. De leerling daar en tegen stelt helemaal geen expliciete eisen wat betreft manier van werken van de dienstverlener of de doelstelling van de organisatie. De leerling heeft zijn eigen doelstelling en daarbij draait het niet om teamteaching, planmatige gedragsbeïnvloeding of het feit dat hij of zij nou wel of niet centraal staat bij de dienstverlener.

Dus er zijn eisen vanuit beide kanten, waardoor we nu komen bij de tweezijdige informatieasymmetrie. Door de verschillende eisen zijn de werkomstandigheden dus onvoorspelbaar, maar toch willen de dienstverleners dit gaan beheersen. Zij reageren op hun werkomstandigheden en proberen leerlingen te beïnvloeden en de invloed vanuit de organisatie op hun handelen te beperken. De leerling weet niet alles van de eisen van de organisatie en de organisatie weet niet alles over de leerling en eisen. Terwijl de dienstverlener beide wel weet. Dit duidt op de tweezijdige informatieasymmetrie. Deze tweezijdige informatieasymmetrie brengt beleidsvrijheid met zich mee. En die beleidsvrijheid maakt het mogelijk om de werkomstandigheden te beheersen (Lipsky, p. 81-86, 190).

## 5.2. Coping(gedrag)

Het beheersen van deze werkomstandigheden heeft alles te maken met het eerder genoemde keuzes maken tussen eisen van de leerling en organisatie. Coping is de naam voor het beheersen van de werkomstandigheden. Dit copinggedrag vindt plaats door:

- selectieve toepassing van regels
- controle van cliënten:
  - \* Voorspelbaar maken interactie
  - \* Selectie van cliënten
  - \* Selectie van 'demands'

Nu zullen we gaan beschrijven op welke manier de dienstverlener coping laat zien. Als eerste de selectieve toepassing van regels. De dienstverlener maakt hierbij onderscheid tussen meer en minder relevante regels, tussen kernregels en andere regels en past dan alleen de kernregels toe. Ook is er onderscheid tussen regels die veel en regels die weinig inspanning met zich mee brengen. Dus hier gaat het om de benodigde tijd en de moeilijkheid. Het is dan logisch dat het liefste de makkelijke regels worden toegepast zodat er tijd en moeite wordt bespaard en het de dienstverlener weinig inspanning kost (Prottas, 1979, p. 133 -146).

Een dienstverlener van Het Schip maakt ook gebruik van deze selectieve toepassing van regels. Dit gebeurt doordat hij zelf mag weten hoe hij de lessen gaat invullen. Er zijn bepaalde grenzen aangegeven waartussen de dienstverlener zich mag bewegen. Er is geen sprake van dat het management hier sterke invloed op heeft. De dienstverleners onderling spreken hier wel over. De dienstverlener bepaalt van te voren wat hij wil gaan doen. Na afloop wordt er geëvalueerd of dat goed is gegaan. Andere dienstverleners kunnen dan hun mening geven (Euving, 2008) (Meijers, 2008).

Daarnaast gebruikt de dienstverlener altijd de kernregels die gesteld zijn binnen Het Schip. Dit zijn onder anderen de dagindeling (ochtendbijeenkomst, middageten, evaluatie), het centraal stellen van de leerling, communicatie en gedragsbeïnvloeding. Hij zal ook de minder relevante en bekende regels af en toe achter wegen laten, of afhankelijk van het moment toepassen of niet. Dit zijn bijvoorbeeld de simpelere regels over mobiele telefoons en koffiekopjes (Euving, 2008).

Dan nu nog de controle van cliënten waardoor de werkomstandigheden beheersbaar worden. De leerlingen kunnen worden beïnvloed door die dienstverleners. Er kan bijvoorbeeld worden gezegd dat twee leerlingen, die als ze samen zijn alleen 'keet gaan schoppen of ruzie maken'', niet bij elkaar mogen zijn. Dus deze leerlingen mogen niet hetzelfde gaan doen. Er kan worden gezegd dat de garage al vol zit en dus moet de andere leerling wat anders kiezen. Nu de twee leerlingen zijn gescheiden, zijn er minder problemen voor de dienstverleners. De leerlingen hebben nu zelf alsnog een keuze gemaakt, maar zijn wel beïnvloedt door de dienstverleners. Het werkproces van de dienstverlener is vergemakkelijkt, doordat er minder kans bestaat dat er problemen komen (Euving, 2008).

Het voorspelbaar maken van de interactie gebeurt doordat een leerling alleen aandacht krijgt als er gekozen wordt iets te doen. Kiest een leerling om niets te doen, dan ook geen activiteit. Daarnaast weet een leerling wat wel en wat niet mag. Hij weet ook hoe de begeleiders hierop reageren. Ook is een kenmerk dat er wachtlijsten zijn, zodat de dienstverlener altijd werk heeft. Een wachtlijst is niet het goede woord bij Het Schip, maar er zijn vele leerlingen die geïndiceerd worden om uiteindelijk op Het Schip terecht te kunnen komen. Er is altijd sprake van instroom van nieuwe leerlingen.

Voor het selecteren van cliënten zijn strenge eisen. De leerling moet een indicatie van cluster vier hebben. Pas dan komt een eventuele leerling in aanmerking voor behandeling op Het Schip. Binnen het onderwijs bepalen de dienstverleners zelf niet met welke leerlingen ze werken (Euving, 2008) (Meijers, 2008).

Bij de selectie van cliënten kan de dienstverlener gebruik maken van bepaalde selectiemechanismen. Dit zijn creaming en triaging. Onder triaging wordt de aandacht gericht op de middengroep. Bij de slechtste groep valt niets te winnen en de beste groep kan zichzelf wel redden (Hasenfeld, 1983, p.200). Creaming houdt in dat alleen de makkelijkste cliënten worden geholpen. Deze kunnen snel worden geholpen en daarmee heeft de dienstverlener een hoger aantal mensen geholpen, wat tot iets van een bonus kan leiden. De dienstverlener wordt door het management erop aangestuurd dat hij zoveel mogelijk cliënten behandelt omdat dit meer geld oplevert. Daarnaast kan de dienstverlener ook nog cliënten kiezen op het feit of deze cliënten zich met de behandeling bezig houden. Bij Het Schip is hiervan sprake. Als een leerling niet mee wil werken, gaan de dienstverleners zich afvragen of de leerling er wel thuishoort. Er wordt dan overwogen om de leerling naar een andere vestiging of zelfs naar een andere school te sturen. De leerling moet wel actief mee willen werken (Meijers, 2008).

De selectie van 'demands' is moeilijk aan te tonen. Het Schip zou iedereen willen helpen, maar kan alleen de leerlingen helpen die de juiste indicatie hebben. Dit is wettelijk zo bepaald. De leerlingen die net niet de indicatie hebben vallen zo buiten de boot (Meijers, 2008).

Zoals uit dit hoofdstuk is gebleken ontstaat er door de verschillende eisen die worden gesteld van boven en onderaf beleidsruimte. Deze beleidsruimte zorgt voor vrijheid bij de dienstverlener. Deze heeft de mogelijkheid om zelf overwogen keuzen te maken waardoor de eigenwerkomstandigheden beheersbaar worden. Dit werd ook wel coping genoemd. Daarna is besproken waaruit coping bestaat en hoe dit terug te zien is bij de dienstverleners in Het Schip.

## 6. Vormen van aansturing en hun gevolgen

Nu we hebben gekeken naar de organisatie, haar omgeving, het management en haar uitvoerders kunnen we de volgende stap maken. Namelijk hoe wordt dit alles dan aangestuurd? Hierbij gaan we kijken naar verschillende typen sturing die mogelijk zijn. Deze typen sturing worden ook wel aansturingsmodellen genoemd. De vier typen aansturingsmodellen zijn; traditioneel, bureaucratie, markt en professionalisme. Wanneer we deze typen besproken hebben zullen we ze gaan toepassen op Het Schip. Naar aanleiding van een gekozen type sturing kunnen we de daar uit voorkomende problemen gaan benoemen en bespreken. Als laatste zullen we kijken naar verwachte en opgetreden bedoelde en onbedoelde gevolgen van verschillende hervormingsrichtingen, gericht op de verbetering van de beleidsimplementatie binnen Het Schip.

### 6.1. Soorten aansturing

Het eerste aansturingmodel is de traditionele sturing. Er is hierbij geen groot verschil tussen het management en de uitvoerder. De uitvoerder maakt onderdeel uit van het management. Dit is veelal het geval in kleine organisaties. Het management en de uitvoerder staan dicht op elkaar en hebben vaak een persoonlijke relatie. De sturing gebeurt hierbij veelal op gewoonte. (Terpstra en Havinga, 1999, p. 50).

Het volgende model is die van de bureaucratische sturing. Deze sturing wordt veel gebruikt bij simpele problemen. Deze vorm van sturing is monocratisch. Dit houdt in dat de taakomgeving het management aanstuurt, wat vervolgens de uitvoerders aanstuurt. Er is geen sprake van overleg tussen het management en de uitvoerders. Het management bepaalt wat de uitvoerders moeten doen. De uitvoerders doen ook wat hen wordt opgedragen en gaan hier niet tegen in. Het management heeft een machtsoverwicht ten opzichte van de uitvoerders. De sturing die hier plaats vindt is een hiërarchische sturing. Door deze manier van sturing moet er sprake zijn van duidelijke doelstellingen, anders weet de uitvoerder niet goed wat hij moet doen. Deze doelstellingen, die de uitvoerder moet uitvoeren, zijn gemaakt door het management en de taakomgeving. Er wordt vastgelegd hoe de uitvoerder zijn werk moet doen. Naast duidelijke doelstellingen moet het handelen van de uitvoerder toetsbaar zijn. Dus of het handelen van de uitvoerder juist en goed was moet bekeken kunnen worden (Terpstra en Havinga, 1999, p. 52-53).

Het derde type sturing is de marktgerichte sturing. Er is hierbij sprake van een wederzijdse afhankelijkheid tussen de manager en de uitvoerder. Net zoals bij de bureaucratische sturing is hier sprake van een bepaalde hiërarchie. Maar anders dan bij de vorige sturing is er sprake van overleg tussen de managers en de uitvoerders. De manager kan nu niet de uitvoerders sturen. De uitvoerder doet niet zomaar wat de manager hem opdraagt. De uitvoerder wil wel dingen uitvoeren voor de manager, maar er moet wat tegenover staan. Er is sprake van een ruil. De uitvoerder wil wel wat doen voor de manager maar wil daarvoor een salaris terug. Het salaris is de prikkel waardoor de uitvoerder aan het werkt gaat. Een prikkel hoeft niet altijd salaris te zijn, het kan ook bescherming zijn. De doelstellingen moeten duidelijk zijn, omdat anders de manager en de uitvoerder niet weten wat er moet gebeuren. De doelstelling wordt geformuleerd door de manager in samenwerking met de taakomgeving. Als een doelstelling niet wordt gehaald kan de uitvoerder hier op afgerekend worden. Hoe de uitvoerder de doelstelling bereikt wordt niet bepaald door het management. De uitvoerder mag dit zelf bepalen.

Het nadeel voor de managers is dat de uitvoerders minder goed toetsbaar zijn (Terpstra en Havinga, 1999, p. 55-56).

De laatste vorm van sturing is de professionele sturing. Bij deze vorm van sturing zijn de doelstellingen niet duidelijk. De doelstellingen worden gemaakt in het management. Deze doet dat in samenwerking met de taakomgeving. De doelstellingen worden niet duidelijk, omdat er sprake is van een wisselwerking tussen het management en de taakomgeving. De doelstellingen worden gemaakt op basis van complexe doelen en kunnen zo moeilijk compleet worden gemaakt. Het management weet onvoldoende van de problemen af om tot goede doelstellingen te komen. Het management kan niet zonder de uitvoerders, omdat deze weten hoe er met de problemen moet worden omgegaan. Dit zijn de professionals. De aansturing is moeilijk, want professionals doen wat hun goed lijkt. Om te kunnen bepalen wat 'goed' is overleggen ze met elkaar. Door onduidelijke doelstellingen kan het handelen van de uitvoerders niet worden gecontroleerd. Het handelen van de uitvoerders wordt wel door andere uitvoerders gecontroleerd. De sturing vindt plaats door de controle van elkaar. Het management moet hiervoor wel het volle vertrouwen in de uitvoerders hebben (Terpstra en Havinga, 1999, p. 53-54) (Freidson, 1994, p. 169-183).

## **6.2. Sturing binnen Het Schip**

Nu de verschillende soorten van sturing zijn uitgelegd, kunnen we gaan bekijken welk sturingstype binnen Het Schip wordt toegepast. Binnen Het Schip is geen sprake van traditionele sturing. Het contact met de leerlingen gaat via de uitvoerders. De sturing die vanuit het management plaats vindt, gaat niet op basis van gewoonte.

De bureaucratische sturing vindt niet heel nadrukkelijk plaats. Er is sprake van een hiërarchie, maar deze is niet duidelijk aanwezig. De doelstellingen bij Het Schip zijn het zo snel mogelijk terug plaatsen van een leerling in de samenleving. De manier waarop en wat precies wordt bedoeld is niet duidelijk. Dit komt omdat ze meer mondelinge dan vastgestelde doelstellingen zijn (Het Schip, 2004, p. 44).

Het derde type sturing, de marktgerichte sturing is wel iets terug te zien bij Het Schip. De sturing vindt plaats doordat er overleg plaats vindt tussen de uitvoerders en het management. Samen bepalen ze of een leerling terug de samenleving in kan keren of niet, en of daarmee een doelstelling is behaald. De marktgerichte sturing komt niet heel duidelijk en overheersend naar voren. Er is geen echte prikkel voor de uitvoerders. De uitvoerders (docenten) krijgen een salaris voor het werk wat ze doen. Vaak zijn de docenten zo gepassioneerd en enthousiast over hun werk dat die prikkel niet nodig is. Of ze hebben een soort van medelijden met de leerlingen die vaak buiten hun eigen schuld op Het Schip terecht komen.

Als laatste type sturing, de professionele sturing. Dit type is duidelijk te zien bij Het Schip. De uitvoerders zijn de professionals. Zij weten wat er speelt bij de jongeren en kunnen daarop reageren. Daarnaast worden de uitvoerders bij Het Schip gecontroleerd door andere uitvoerders. Ze houden elkaar in de gaten. Zoals eerder aanbod is gekomen is communicatie het sleutelwoord binnen Het Schip. Er vindt eigenlijk onbewust controle plaats tussen alle hulpverleners (Euving, 2008).

## **6.3. Soorten organisatieproblemen**

Om te zien welke organisatieproblemen hieruit voortkomen is het van belang eerst te weten welke soorten organisatieproblemen er zijn. Er zijn vier soorten organisatieproblemen. De eerste is de controleerbaarheid. Het probleem hier is dat er te weinig of verkeerde informatie beschikbaar is. Deze informatie gaat over waarom een beslissing genomen is zoals deze genomen is. Er kan niet gecontroleerd worden hoe de

beslissing is genomen (Lammers, 2000, p.21). Controleerbaarheid houdt dus in dat *“de mate waarin men er achter kan komen of en wanneer een besluit genomen is dan wel zal worden, en voorts de mate waarin men een besluit kan toetsen aan normen omtrent de inhoud ervan en omtrent de wijze waarop het tot stand kwam.”* (Lammers, 2000, p.25). De tweede soort problemen heeft de naam leefbaarheidproblemen. Er is dan wat mis in de verstandshouding tussen het management en de uitvoerders. Het werk levert problemen op, het kan te licht of te zwaar zijn, te moeilijk of juist te gemakkelijk. Dit geldt zowel voor het management als voor de uitvoerders (Lammers, 2000, p.21).

Leefbaarheid is dus te omschrijven als *“de mate waarin men volgens bepaalde maatstaven in een gegeven situatie een bevredigend bestaan kan leiden”* (Lammers, 2000, p.25).

Het derde probleem is het probleem van bestuurbaarheid. Het management heeft hierbij problemen met het besturen. Ze kunnen soms niet machtig genoeg zijn of juist te machtig zijn. Ook kan het zijn dat hun beslissingen totaal geen uitwerking hebben of juist veel te hard aankomen bij de uitvoerders (Lammers, 2000, p.22). Bestuurbaarheid is omschreven als *“de mate waarin men bij machte is een samenlevingsverband met het oog op bepaalde doelstellingen te doen functioneren of veranderen.”* (Lammers, 2000, p.25). Het laatste probleem is het probleem van de beheersbaarheid. Niet alleen managers en uitvoerders ervaren problemen, ook de omgeving ervaart problemen. De ontwikkelingen die in een organisatie plaats vinden kunnen de omgeving zorgen baren. Omdat de omgeving de organisatie niet goed kan controleren, maar dat eigenlijk wel zou willen is er een probleem van beheersbaarheid. De omgeving wil mogelijke negatieve effecten van de organisatie tegengaan (Lammers, 2000, p.23). Beheersbaarheid staat omschreven als *“de mate waarin men richtlijnen, randvoorwaarden kan vaststellen en doen naleven voor het oprichten en ontwikkelen van bepaalde samenlevingsverbanden.”* (Lammers, 2000, p.25)

#### **6.4. Organisatieproblemen door sturing**

Nu er is besproken welke soorten organisatieproblemen er zijn, kan er worden nagegaan hoe deze problemen voortkomen uit de professionele sturing. Ten eerste de controleerbaarheid. Doordat de uitvoerders zelf invulling geven aan de ‘behandeling’ kan er niet goed worden gecontroleerd door het management. De controleerbaarheid is hierdoor laag. De professional bepaalt zelf wat hij goed acht voor de cliënten. Ook voor de cliënten is het moeilijk om te controleren. Zij kunnen niet nagaan of de behandeling die zij krijgen wel de beste behandeling is. Het staat niet vastgelegd, omdat het wordt bepaald door de uitvoerder en leerling samen in het behandelplan (Euving, 2008). De leerling weet alleen niet of de stappen die gemaakt gaan worden ook de meeste effectieve zijn. Dit kan de leerling niet controleren. Het management van Het Schip kan dit ook niet controleren omdat zij niet goed kunnen nagaan wat de beste methode is om een leerling terug in de ‘gewone’ samenleving te krijgen.

Het tweede probleem, de leefbaarheid. Deze leefbaarheid is bij de uitvoerders hoog en laag te noemen. Hoog omdat ze mogen doen wat ze het beste achten, maar laag omdat volgens onze eerdere analyse geen prikkels nodig zijn. Zoals we in paragraaf 6.1 beredeneerden was het geven van prikkels vanuit het management niet nodig, omdat dienstverleners het belang van de leerling zien. Maar dit kan ook leiden tot een zware taakopvatting. Dit hebben we in ons interview met mevr. Meijers kunnen zien. Ondanks dat ze het leuk en belangrijk vindt doet ze alles om de leerlingen te helpen. Ze hoeven maar te fluiten en ze vliegt er naar toe. Door deze verbondenheid is te zien dat dit veel tijd en inzet vergt (Meijers, 2008). Dit leidt tot een bepaalde druk en drukte. De leefbaarheid van het management is om dezelfde reden niet zo hoog als die van de uitvoerders. Het management kan de professionals niet controleren. Het management

heeft hierdoor een lage leefbaarheid. Bij Het Schip is dit ook het geval. Doordat de managers niet weten wat er precies in gebeurt, kunnen zij ook niet goed controleren. Vervolgens de bestuurbaarheid. De bestuurbaarheid is bij de professionele sturing niet zo hoog. Het management kan de professionals niet goed aansturen, omdat de professionals weten wat goed voor de cliënten is. Daarnaast kan, doordat de uitvoerder als professional zelf bepaalt wat hij het beste vindt, er ook geen goede doelstellingen worden opgezet. De doelstellingen kunnen hierdoor niet goed worden gemaakt en dus ook niet goed worden nagekomen. Het management kan niet goed besturen op deze manier. Bij Het Schip is er wel sprake van bestuurbaarheid. Het management kan de uitvoerders een bepaalde richting opsturen. Doordat Het Schip kleine vestigingen heeft, kent het personeel elkaar. Het is zo makkelijker te besturen. Het wordt wel moeilijk gemaakt doordat de leraren doen wat zij het beste vinden. Dit wordt wel overlegd met het andere personeel. Dit kunnen andere uitvoerders zijn, maar kunnen ook leden van het management zijn.

Ten slotte nog de beheersbaarheid. Deze beheersbaarheid is in de professionele sturing niet heel erg hoog. De professionals maken hun eigen richtlijnen en zijn hierdoor moeilijk te beheersen. Zowel het management als de omgeving hebben geen goede grip op de uitvoerders. Ook bij Het Schip is hier sprake van. Bij Het Schip kunnen de leraren zich als professionals gedragen. Dit is goed omdat zij weten wat er speelt. Zij spreken de taal van de leerlingen. Toch is er wel veel contact tussen de managers. De managers geven de richtlijnen aan waarbinnen de uitvoerders hun eigen plannen mogen maken. En er is sprake van een teamverband. Doordat het personeel in kleine groepjes is verdeeld is het beter te beheersen. Alles is met elkaar verbonden, wat voor een betere beheersbaarheid zorgt (Het Schip, 2004, p. 3-6) (Freidson, 1994, p. 169-183).

## **7. Opties voor verandering van de aansturing**

Nadat we hebben gekozen voor een overheersende professionele aansturing kunnen we ons afvragen welke verbeteringen er mogelijk zijn. Door middel van verschillende hervormingsrichtingen kan de aansturing ofwel beleidsimplementatie binnen Het Schip misschien worden verbeterd. Daarnaast zullen we ook kijken wat de mogelijke bedoelde en onbedoelde gevolgen hier van kunnen zijn.

### **7.1. Hervormingsrichtingen**

Er zijn twee hervormingsrichtingen te onderscheiden; (1) versterken van het huidige aansturingsmodel, (2) verandering van het huidige aansturingsmodel. Het versterken van het huidige model zou betekenen dat de professionele aansturing die nu plaats vindt binnen Het Schip nog meer benadrukt kan worden. Door deze versterking wordt getracht de doelbereiking te verbeteren. Binnen het professionele model zou dit kunnen betekenen dat de collegiale controle (empowerment) versterkt kan worden. Zoals eerder al aan bod is gekomen is deze collegiale controle al sterk aanwezig. Dit is te zien in het vele overleg, de mogelijkheid elkaar aan te spreken op bepaalde acties en de evaluatiegesprekken aan het eind van de dag. Wij denken daarom niet dat het verstandig is om dit te gaan versterken. Omdat het versterken binnen dit model niet eeuwig is maar ook einde heeft, is het zo dat deze vorm van collegiale controle waarschijnlijk gewenst is. Wanneer er nog meer controle plaatsvindt via collega's krijg je misschien ongenoegen onderling, voelen dienstverleners zich te gecontroleerd en niet meer vrij in hun handelen (Pollitt en Bouckaert, 2004, p. 159-181).

### **7.2. Mogelijkheden voor verandering**

Bij de verandering van de aansturing moet gedacht worden aan het mogelijk combineren van de verschillende modellen. In het geval van Het Schip zou dit betekenen dat naast het professionele model ook het bureaucratische en markt model mogelijk zijn. Wanneer we kenmerken van het bureaucratische model gaan bekijken zijn dit; standaardiseren en strakke regels. Zoals blijkt uit vele dingen binnen Het Schip zijn deze standaarden in ieder geval niet mogelijk, omdat iedere leerling zijn eigen traject heeft. Dus de behandeling kan zeker niet gestandaardiseerd worden, omdat het geen routine is van de dienstverlener. De andere twee kenmerken, formalisatie en strakke regels kunnen wij beter plaatsen binnen Het Schip, omdat ze deels aanwezig zijn. De formalisatie betreft rapporten, behandelplannen en evaluatiegesprekken. De strakke regels zijn terug te zien in de afspraken die gelden wat betreft de dagindeling en regels naar leerlingen en dienstverleners. Wat we hier willen benadrukken is dat deze dagindeling en informele geldende regels niet terug te zien zijn in vele rapporten van Het Schip. Misschien is daar de mogelijkheid om deze vast te leggen, waardoor controle meer mogelijk is. Daarnaast is er haast geen sprake van aansturing van bovenaf in deze organisatie, uitvoerders hebben veel vrijheid. Uitvoerders gaven te kennen dat zij zich gesteund voelden door mede – collega's. Misschien is wat meer sturing van bovenaf hier gemakkelijker, om de uitvoerders te ondersteunen.

Als laatste zullen we nu kijken naar de kenmerken van het markt model; kosten beperken en de kwaliteit. Kosten beperken is niet aan de orde omdat de behandeling bepaald en beoordeeld wordt door de dienstverlener. Misschien zou het kunnen door in dit proces meer inzicht te krijgen, en na te gaan waar misschien beter of sneller gehandeld had kunnen worden. Maar ook hier is er dan sprake van meer controle, wat negatief kan werken op de werkzaamheden van een dienstverlener. Ook de kwaliteit wordt zo goed mogelijk binnen Het Schip gegarandeerd, en kwaliteit wordt verzorgd door de dienstverlener. Er is geen afhankelijkheid tussen uitvoerder en beleidsmaker

(ofwel management). Het is niet zo dat de dienstverlener middelen krijgt. Wanneer deze afhankelijkheid er wel zou zijn is het mogelijk dat de dienstverlener beperkt is in zijn doen en laten, omdat het mogelijk te duur is (Pollitt en Bouckaert, 2004, p.159-181) (Bouckaert en Halligan, 2008, p. 11-34).

## 8. Conclusie

Wat ons nu nog rest is de gestelde vraag in de inleiding terug te halen en te gaan beantwoorden. De onderzoeksvraag luidde: "*Zijn er organisatieproblemen binnen Het Schip te benoemen en hoe is de organisatie daar mee omgegaan?*". Na het analyseren van deze organisatie, en vooral na het spreken met de medewerkers was onze eerste indruk, dat er maar weinig mis was binnen deze organisatie. Er werden door medewerkers en het management geen problemen genoemd. Maar je moet soms wat verder kijken en wachten op de juiste feedback. Deze feedback kregen we, waardoor we aan het nadenken gezet werden. En dit leidde tot het volgende.

Binnen Het Schip zijn weinig tot geen directe problemen aan te wijzen. Wat we wel hebben mogen constateren zijn de problemen met de controlebaarheid en waar we het vooral over willen hebben met de leefbaarheid. De controlebaarheid ontbreekt omdat de dienstverleners professionals zijn. Zij maken een eigen afweging en doen wat hun het beste lijkt. Zoals we in hoofdstuk 7 benadrukten is een strenge controle van bovenaf niet wenselijk, omdat dienstverleners zich daardoor geremd kunnen voelen. Waardoor de uitvoering van hun taak, en het uiteindelijke doel van de organisatie in gevaar kan komen. Wat we hier graag willen benadrukken is dat Het Schip goed heeft ingespeeld op het controlebaarheidprobleem door het principe van teamteaching toe te passen. Waardoor er onderlinge controle ontstaat en het echte collega's worden. Dienstverleners voelen zich vooral gesteund door mede collega's, waardoor het van belang is deze onderlinge controle in stand te houden en misschien enigszins te benadrukken.

Het probleem van leefbaarheid kwam aan het licht door de professionele sturing die binnen Het Schip plaats vindt. Door deze professionele sturing zijn er niet zo zeer extra prikkels nodig naast het verkrijgen van gewoon salaris om de dienstverlener te motiveren om aan het werk te gaan. Want de dienstverleners zijn gemotiveerd, voornamelijk gepassioneerd in het werk dat ze doen, en zien het belang van de behandeling voor de leerling in. Dit brengt enig gevaar met zich mee, omdat dienstverleners hun taak te zwaar op kunnen vatten. Omdat er veel intensief contact is, is er verbondenheid tussen dienstverleners en leerlingen. Vooral bij dienstverleners die snel klaar moeten kunnen staan is deze tomeloze inzet aanwezig. Dit leidt tot druk en drukte, omdat ze meteen klaar staan wanneer het moet. Op dit probleem, wat misschien niet eens duidelijk merkbaar is, is minder een oplossing te zien binnen Het Schip. Hier valt te denken aan het geven van een extra prikkel om het werk en de inzet niet zo van zelf sprekend te maken. Een echte duidelijk voorbeeld van zo'n prikkel is voor ons moeilijk te benoemen, omdat we de mogelijkheden van de organisatie niet kennen.

Al met al is Het Schip niet alleen bijzonder in zijn soort, maar zeker ook uniek in het zijn zoals ze is! Het Schip speelt goed in op het probleem van controlebaarheid en merkt voor alsnog niet veel van het probleem van leefbaarheid. Het was bijzonder om de medewerkers zo gepassioneerd te zien, maar enig aandachtspunt is daar te noemen. Dit niet om een al sterk huidig probleem op te lossen, maar meer om af te zwakken en het niet te laten groeien.

## Literatuur

Bouckaert, G. en Halligan, J., *Managing performance: International comparisons*, Londen: Routledge, 2008, 11-34.

Centrale financiën instellingen, *Bekostigingsstelsel (voortgezet) speciaal onderwijs Programma's van eisen voor het jaar 2009*. Zoetermeer: CFI, 2008  
[http://www.cfi.nl/Public/CFI-online/Images/voorlichtingsbrochurePvE%27s\\_VSO\\_2009\\_23dec08\\_tcm2-106564.pdf](http://www.cfi.nl/Public/CFI-online/Images/voorlichtingsbrochurePvE%27s_VSO_2009_23dec08_tcm2-106564.pdf)  
geraadpleegd op 14 januari 2009.

Euving, H., *Interview op maandag 15 december 2008*, Enschede: Het Schip, 2008.

Freidson, E., Professionalism as a Model and Ideology, in: Freidson, E., *Professionalism Reborn. Theory, prophecy, and policy*, Chicago: University of Chicago Press, 1994, 169-183.

Hasenfeld, Y., *Human service organizations*, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1983.

Het Schip, *Het communicatieplan 2004*, Enschede: Het Schip, 2004  
<http://www.tschip.nl/beginframeset.html> geraadpleegd op 17 november 2008.

Het Schip, *Het Onderwijsplan 2009*, Enschede: Het Schip, 2008.

Het Schip, *Het personeelsbeleidsplan 2004*, Enschede: Het Schip, 2004  
<http://www.tschip.nl/beginframeset.html> geraadpleegd op 11 december 2008.

Hill, M., Hupe, P., Implementation theory the top-down / bottom – up debate, in: M. Hill en P. Hupe, *Implementing public policy. Governance n theory and practice*, London: SAGE, 2002, 41-56.

Lammers, C.J., Mijs, A.A., & Van Noort, W.J., *Organisaties Vergelijkenderwijs, Ontwikkeling en relevantie van het sociologisch denken over organisaties*, Amsterdam: Het Spectrum, 2000, 17-27.

Lipsky, M., Patterns of practice. Introduction, in: Lipsky M., *Street – level bureaucracy. Dilemmas of the individual in public services*, New York: Russell Sage, 1980, 81-86.

Meijers, F., *Interview op maandag 15 december 2008*, Enschede: Het Schip, 2008.

Pollitt, C., en Bouckaert, G. *Public management reform: A comparative analysis*, Oxford: Oxford University Press, 2004, 159-181.

Prottas, J., Distribution of benefits, in: Prottas, J., *People – processing. The street – level bureaucrat in public service bureaucracies*, Lexington: D.. Heath and Company, 1979, 133-146.

Terpstra, J., en Havinga, T. Uitvoering tussen traditie en management. Structuratie en stijlen van beleidsuitvoering, in: Bakker, W. en Waarden, F. van, (red), *Ruimte rond regels. Stijlen van regulering en beleidsuitvoering vergeleken*, Amsterdam: Boom, 1999, 40-67.

## Bijlage 1; Tabel 1: doelgroepen waarmee Het Schip communiceert

	<b>Tabel 1: doelgroepen waarmee Het Schip communiceert:</b>
Ouders	Alle ouders die voornemens zijn hun kind op Het Schip te plaatsen, of alle ouders die hun kind op Het Schip hebben zitten.
Verwijzing instanties	Alle personen vanuit een instelling die een leerling aanmelden, of een zittende leerling begeleiden.
Verwijzende scholen	Alle scholen die leerlingen verwijzen naar Het Schip, die LOODS leerlingen plaatsen, die leerlingen ontvangen.
Stage verlenende instellingen	Alle opleidingsinstituten die stagiaires toeleiden naar Het Schip: SPW, SPH, PABO, MW, CIOS, Universiteit.
Leveranciers	Elk bedrijf of instelling die diensten en/of producten levert aan Het Schip.
REC scholen	Alle REC Oost Nederland scholen, alle REC breed scholen in Twente.
Jeugdzorg	Alle instellingen behorende bij indicering en uitvoering van de jeugdzorg dus ook Jarabee, AJL, andere jeugdhulpverleningsinstellingen.
Politie	Alle politiefunctionarissen die direct met Het Schip te maken hebben, zowel beleidsvoorbereidend, trajectafstemmend, als curatief per jongere
Justitie	Alle personen behorend bij de uitvoering van justitietrajecten: jeugdreclassering, jeugdrechters, openbaar ministerie, Twentse Omslag
Leerplicht	Leerplichtambtenaren en andere leerplicht verbonden werknemers, inclusief de RMC-functie.
Onderwijsvangnetten	Alle personen die zitting hebben in onderwijsvangnetten waar ook Het Schip zitting in heeft.
WEB groep	Alle personen die namens een instelling zitting hebben in de WEBgroep.
Omwonenden	Alle bewoners die direct wonend in de buurt of omgeving van een van de units van de school.
Scholingsinstellingen	Alle organisaties die een aanbod hebben voor personeel van Het Schip
Gemeenten	Alle betrokken die werkzaam zijn bij de gemeente die een relatie hebben met Het Schip op de diverse terreinen niet anders al genoemd. Wethouders: politiek verantwoordelijk; DMO: beleid, regie en subsidie, huisvesting; Gemeenteraad: politiek beslissend; Leerlingenvervoer.
Consent	Alle contacten die een relatie hebben met Het Schip: Algemeen directeur: beleid en strategie; Hoofd P&O; Staf en service bureau; Huisvesting; REC.
Klanten	Alle personen of instellingen die producten of diensten geleverd krijgen van Het Schip.
De Rots	Alle personen die horen bij het specifiek jongerenwerk de Rots.
Europese contacten	Buitenlandse contacten die een relatie hebben met Het Schip.
Vereniging cluster 4	Instellingen en scholen verbonden in de vereniging cluster 4, een landelijke belangenvereniging.
Belangstellenden	Alle belangstellende in de school en haar werkwijze.
Samenwerkingsverband 7.01	Het samenwerkingsverband voor VO-VSO, kamer Enschede en Oldenzaal, verantwoordelijk voor het LOODSproject.

Inspectie voor het onderwijs	Van rijkswege toetsing van het onderwijs op school.
Re-integratie bedrijf	Bedrijven die werknemers binnen de school Het Schip werkzaam hebben.
ATC	Organisatie voor arbeidstoeleiding en coaching van probleemkinderen.
Besturen Organisatie	Vraagbaak en informatieverschaffer voor schoolleiders en besturen.
Vakbond	Belangenvereniging voor werknemers.
CFI	Organisatie die financiële toewijzing voor scholen verzorgt.
Cvl	Commissie die de indicatie voor leerlingen verzorgt.
	(Bron: Het Schip, 2004, blz. 13-14)

## Bijlage 2 Vragen voor de interviews

### Interview

1. uitleg wat, hoe en waar (wie zijn wij, waarom hier, wat willen we weten, wat gaan we doen)
2. introductie; naam, functie, inhoud functie, tijd in dienst, dagelijkse bezigheden, opleiding / achtergrond

### Vragen aard van de organisatie:

3. U heeft net u eigen functie beschreven maar hoe kijkt u tegen andere medewerkers en hun doen en laten aan? Wat moet bijv. de directeur in uw ogen doen? Wat zijn de bijbehorende taken?
4. En hoe ziet u eigen functie met bijbehorende taken?
5. Kan u het doel van de organisatie omschrijven voor ons? Hoe vat je deze op?  
(→opzoeken doel internet:)  
*Het doel van 't Schip is leerlingen zo snel mogelijk schakelen naar die vorm van onderwijs, dan wel arbeid, waarin de leerling zich normaal gesproken moet kunnen handhaven en ontwikkelen. Als de hulpvraag van de leerling zodanig is dat 't Schip daar geen antwoord op kan geven, wordt gezocht naar een plaats waar wel een adequaat aanbod voor de jongere kan worden gegeven.*
6. Hoe ziet u uw eigen functie in deze doelstelling? Bijdrage / nut / input
7. Hoe zit het met de dienstverleners in deze organisatie? Gelijke functie / verschillende taken?
8. Zijn er verschillende afdelingen te onderscheiden?
9. Vindt hier communicatie plaats en mogelijk evaluatie?
10. Is er sprake van een controlerende mogelijkheden? Naar elkaar zelfde functie of ook verschillende functies?

### Vragen inhoud dienstverleningsproces:

11. Samenwerkingsverband; hoe vaak andere collega's, overleg, twee op één of alleen één werknemer
12. Hoe gaat die samenwerking dan?
13. Naast deze samenwerking ook interactie leerling? Hoe verloopt dit?
14. Welke invloed heeft u om leerling actief deel te laten nemen, wat kunt u hier voor doen?
15. Wanneer is behandeling succesvol?
16. Op welke manier kunt u de leerling bij dit eindpunt brengen? Zijn hier regels of vaststaande protocollen voor?
17. Contact met leerling na behandeling? Inspraak bij verdere toekomst?
18. nu andere organisaties
19. Heeft u te maken met andere externe organisaties?
20. Welke, hoeveel, dagelijks, mate van belangrijkheid?

### Veel discretionaire ruimte:

21. regels, protocollen
22. vasthoudendheid van deze regels / protocollen

- 23. wie gemaakt, eigen invloed
- 24. heeft u het gevoel dat u gecontroleerd wordt in uw werk?
- 25. Resultaten, tussentijds of uiteindelijk?
- 26. Wordt werkwijze tussentijds aangepast? Dit door eigen inzicht of door sturing?

Coping:

- 27. wordt er vooraf een plan opgesteld? (uitstroombdatum, resultaten tussen door, of per dag /week een doel gesteld)
- 28. mag u dit zelf invullen en beslissen of wordt u hierbij geholpen / geadviseerd, en door wie?
- 29. Gaat u mee met de behoefte en wensen van de leerling? Wanneer wel en wanneer niet? Of moet de leerling aanpassen aan de organisatie?
- 30. Hoe wordt de leerling betrokken bij eigen proces?
- 31. Kun je een leerling in bepaalde niveaus plaatsen? Zwaarte gedragsstoornis? Per niveau bijbehorende behandeling?

Type uitvoerder:

- 32. krijgt u nieuwe methoden aangeboden of is dit niet van toepassing? Probeer je dit uit of blijf je bij iets wat goed is door ervaring?
- 33. Is het mogelijk dat een leerling eisen aan u stelt? En in welke mate zijn deze dan belangrijk voor u? Wat doet u hier wel of niet mee?
- 34. Wat zijn u eigen doelen in uw dagelijkse werk? Verschillende deze per leerling?
- 35. Heeft u het idee dat u deze ook bereikt?
- 36. Bij een leerling bepaalde doelen vaststellen, kunnen deze tussentijds worden aangepast?
- 37. Of wanneer doel van de hulpverlener niet klopt met die van de organisatie, wat dan?

Controle en sturing:

- 38. omschrijving werksituatie; mogelijke druk of drang van boven af
- 39. voelt u zich gesteund in u werk en in wat u doet en probeert te bereiken (bij ja, hoe voelt u dit dan, voorbeeld?)
- 40. vindt u dat dit meer of minder kan?
- 41. Heeft u het idee dat u gestuurd wordt in uw werk, richting een bepaald doel of resultaat?
- 42. Hoe zou u dit zelf omschrijven en invullen?
- 43. Zou u iets willen veranderen? Meer, minder, andere manier, etc.