



Methodisch werken met vragenlijsten bij Altra

Arga Kramer & Jolanda Spoelstra, 2012

Inleiding

Veel organisaties voor jeugd- en opvoedhulp zijn de afgelopen jaren gaan werken met vragenlijsten in het hulpverleningsproces. In het kader van de transitie zal monitoren van uitkomsten een belangrijk onderdeel zijn in de professionalisering en profilering van de jeugdsector. Dit document (een *shining example* van implementatie) beschrijft hoe het methodisch werken met vragenlijsten is (en wordt) ingevoerd bij Altra.

Doel

Aanleiding voor de invoering was een opdracht van de financier: bij minimaal 60% van de cliënten moet een voor- en nameting worden afgenomen. Het werken met vragenlijsten was binnen Altra niet gebruikelijk. De invoering van het werken met vragenlijsten sluit aan bij de toegenomen aandacht in het beleid voor effectiviteit van de hulp.

De doelstelling van Altra bij het invoeren van het werken met vragenlijsten was dat het van meerwaarde zou zijn in het primaire proces tussen hulpverlener en cliënt. Het werken met vragenlijsten is dus niet allereerst gericht op het genereren van informatie voor financiers.

Aanpak

Bij de implementatie zijn verscheidene personen betrokken: ouders, jongeren en leerkrachten die de vragenlijsten invullen en ambulant gezinsbegeleiders en/of gedragswetenschappers die de uitkomsten van de vragenlijsten met hen bespreken. Naast de ambulant gezinsbegeleiders en de gedragswetenschappers zijn de afdelingsmanagers en directeuren betrokken. Ook vindt er afstemming en overleg plaats met collega-instellingen uit het Netwerk Effectieve Jeugdzorg Amsterdam (NEJA). Medewerkers van het secretariaat zijn niet betrokken bij het in gebruik nemen van BergOp (het webbased programma voor routine outcome monitoring en praktijkgestuurd effectonderzoek). De ambulant gezinsbegeleiders zijn degenen die verantwoordelijk zijn voor het werken met BergOp.

In de aanpak zijn een aantal fases te beschrijven, namelijk die van voorbereiding (6 maanden), 1^e uitvoeringsfase (12 maanden), 2^e uitvoeringsfase (6 maanden) en de borging. De voorbereidingen voor de invoering zijn gestart in september 2010.

Vorbereiding (6 maanden)

In de voorbereidingsfase is er een implementatieplan gemaakt en ter goedkeuring aan de directie voorgelegd. BergOp is gereed gemaakt en het materiaal voor trainingen is ontwikkeld. De afdelingsmanagers, gedragswetenschappers en ambulant begeleiders zijn geïnformeerd. Er heeft een korte, kleine pilot bij 2 teams plaatsgevonden. Daarna zijn 40 gedragswetenschappers getraind.

Eerste uitvoeringsfase (12 maanden)

In deze fase zijn 150 ambulant begeleiders getraind. Er zijn 5 trainingsdata gesteld en rondgemaald en iedereen kon zich op een datum inschrijven. Na een half jaar zijn er follow-up trainingen geweest en er is een rondje langs alle teams gemaakt, ook om eventuele weerstand op te lossen. In deze fase is er ook aandacht besteed aan feedback over respons, het vieren van successen en het versturen van een nieuwsbrief.

Tweede uitvoeringsfase (6 maanden)

In deze fase is er veel gebeurd: een rondje langs alle teams ("Hoe gaat het?"), trainingen en follow-up trainingen, vrijwillige inschrijving van pedagogisch medewerkers op de training (m.b.t. afname vragenlijsten bij jongere en leerkracht), een training op maat voor enkele afwijkende teams, enquête onder alle gezinsbegeleiders en gedragswetenschappers, evaluatie met een klankbordgroep (gezinsbegeleiders, gedragswetenschappers en afdelingsmanagers), versturen van een nieuwsbrief.

Ook ondersteuning in de praktijk op consultbasis (d.w.z.: met een gedragswetenschapper of gezinsbegeleider een casus doornemen) en een extra BergOp training voor digibeten kwam aan de orde.

Borging

In de borgingsfase gaat het onder andere om het voortzetten van trainingen aan nieuwe medewerkers. Ook worden elke maand de responsresultaten doorgestuurd naar de gedragswetenschappers. In een jaarlijks rondje langs de teams gaat het minder om doceren, maar juist om de uitwisseling met elkaar en elkaar tips geven. De nieuwsbrief blijft ook in deze fase.

In elke fase is er een overleg over Bergop geweest m.b.t. knelpunten en verbeterpunten.



Terugkijkend op deze fases geeft Arga als tip om een klankbordgroep (met 6 à 8 personen) ongeveer drie keer per jaar samen te laten komen. Het is belangrijk om het werken met vragenlijsten organisatiebreed te dragen. In het proces zoals hierboven beschreven is dat bij Altra destijds niet zo vaak gelukt. Ook moeten plannen soms worden bijgesteld. Het implementatieplan is bijvoorbeeld niet zo uitgevoerd als bedacht.

Altra heeft met name ingestoken op het microniveau: de cliënt-hulpverlenerrelatie. Daarom zijn er een aantal eisen geformuleerd m.b.t. het werken met vragenlijsten:

- De vragenlijst is zo kort als mogelijk, in eenvoudig taalgebruik, in meerdere talen beschikbaar.
- Zo weinig als mogelijk vragenlijsten verplicht, meer vragenlijsten zijn optioneel
- De inhoud van een vragenlijst levert een bijdrage aan het gesprek met de klant.
- Weinig administratie; makkelijk uit te voeren met de computer.
- We werken met het kind en de ouder, daarom verplicht een vragenlijst over het kind en één over de opvoeding.
- We werken systeemgericht: daarom heeft het de voorkeur de leerkracht en de jongere zelf ook te bevragen.
- Iedereen die een vragenlijst invult heeft recht op teruggave van de resultaten, ook leerkrachten en jongeren.
- Niet alle ouders willen of kunnen een vragenlijst invullen. De norm van de financier is minimaal 60% op zowel de voor- als nameting. Deze norm vindt Altra acceptabel. Het is aan de professional om hierin een goede afweging te maken en de vragenlijst af te nemen als het kan en niet omdat het moet.
- Het gesprek verloopt via een oplossingsgericht bespreekstramien en is daarmee niet diagnostisch van aard. De gezinsbegeleiders, mits getraind, zijn hiertoe ook in staat, onder verantwoordelijkheid van de gedragswetenschapper. Wanneer er wel diagnostiek nodig is, zal de gedragswetenschapper dit uitvoeren.

Verbinding met theorie

De implementatie van het werken met werken vragenlijsten betreft hier een non-routine vraagstuk, oftewel een tweede orde verandervraagstuk. Dat wil zeggen dat het om vernieuwen van inzichten gaat waarbij een deel van het gedrag aanpassing behoeft. Volgens Arga zien de professionals het werken met vragenlijsten al snel als bureaucratie. Ze moeten veranderingen aanbrengen in hun dagelijkse werk met de cliënt, zien vragenlijsten als iets diagnostisch en niet meteen als een mogelijkheid om te benutten in gesprek met de cliënt. Daarnaast bleken veel hulpverleners een voorkeur te hebben voor papieren afname, waardoor zij niet thuis raakten in het werken met BergOp.

Bij de implementatie is een combinatie van bottom-up en top-down strategie gehanteerd. Alles wat verplicht was is duidelijk gecommuniceerd. Er is gezegd: “dat we het moeten doen is niet onderhandelbaar, maar hoe we het moeten doen bepalen we samen”. Ook is er gecommuniceerd dat er goede aanwijzingen zijn dat het werken met vragenlijsten leidt tot betere hulpverlening.

Het werken met vragenlijsten bevindt zich nu in de stadia van adoptie (de doelgroep wordt enthousiast en besluit de werkwijze op te volgen), invoering (de werkwijze wordt in de dagelijkse routine opgenomen) en borging (de werkwijze wordt een vast onderdeel van de dagelijkse routine). Tussen de professionals en de teams zijn er veel verschillen. Ongeveer 25% zit in de fase van adoptie, 50% in invoering en 25% in borging.

Succes- en faalfactoren

Belangrijke randvoorwaarden voor de uitvoering zijn:

- Een projectmanager/trainer. Bij Altra ging het in het eerste jaar om 12 uur per week, in het tweede jaar om 8 uur per week en thans om 4 uur per week.
- Een klankbordgroep waarin vanuit alle doelgroepen van de organisatie iemand deelneemt.
- Budget om de projectmanager te scholen, om trainingen te geven aan professionals, voor de BergOp licentie en voor de bekostiging van vragenlijsten. De kosten voor BergOp, trainingsmateriaal, projectmanager en een co-trainer worden in dit document niet genoemd.
- Beschikbare medewerker ICT of cliëntadministratie.

Bij de implementatie is er een kwaliteitsmonitoring ingebouwd door gebruik te maken van maandelijkse responslijsten (de respons op voor- en nametingen), jaarlijkse analyse van de cijfers en deze bespreken in de teams en door het jaarlijks bezoeken van teams door een beleidsmedewerker (voorheen projectmanager).

Succes- en faalfactoren zijn:

- Het werken met vragenlijsten levert direct een inhoudelijke positieve bijdrage aan de hulpverlening.
- Een combinatie van stellen van normen, trainen, feedback, successen vieren, ondersteuning bieden in de praktijk.



- Een enthousiaste projectmanager met voldoende tijd.
- Meerdere jaren speciale aandacht voor het onderwerp. Anders blijft het iets dat moet van de financier. Benutting vergt ervaring!
- Duidelijk stellen wat van afdelingsmanagers verwacht wordt, dit checken en terugspelen.
- Kleine tussendoelen stellen, in plaats van (gelijk) de eindnorm. Liefst doelen geformuleerd door de teams zelf.
- Organiseren dat succeservaringen worden gedeeld.
- Laptops met internetverbinding in de thuissituatie is helpend (voor het invullen van vragenlijsten online).
- Iemand in het management die de projectmanager steunt (samen successen vieren) en ook backing geeft in de organisatiestructuur. In de teams waar het proces stil staat is meer nodig dan alleen stimulering en training.
- Groepen benoemen waar het goed gaat: laten we hen volgen! Maar ook in een later stadium: deze teams doen het niet. Voor late adapters moet je soms ook confronterend willen zijn.

Terugkijkend zegt Arga liever gekozen te hebben voor een olievlek aanpak: eerst één team die gaat werken met vragenlijsten, dan vier teams, dan acht, enzovoort. Vanwege tijdsdruk vanuit de financier is hier niet voor gekozen. Moeilijker dan verwacht bleek het om professionals samen met de cliënt achter de computer te krijgen.

Wat is de ervaring van professionals bij de werkwijze? Dat varieert. Alle professionals zien verschillende voordelen en obstakels. Sommige professionals geven aan dat de vragenlijsten voor sommige ouders lastig zijn om in te vullen wegens taal- of intelligentieproblematiek. Ook vinden professionals het soms lastig om de informatie uit de vragenlijst te gebruiken in het gesprek als deze sociaal wenselijk is ingevuld, omdat er dan geen problemen naar voren komen. Dit geeft echter wel informatie en aanleiding voor een gesprek over weerstand en motivatie. Een deel van de professionals pakt de werkwijze snel op en ziet het werken met vragenlijsten als een bijdrage aan de hulp. Sommigen geven aan niet te weten hoe ze anders professioneel zouden moeten werken. Het grootste deel van de professionals is bezig zich de werkwijze nog meer eigen te maken. De eerstvolgende stap voor veel professionals is om meer verdiepende vragen te stellen om de informatie uit de vragenlijstprofielen optimaal te benutten. Van belang is om ondersteuning te (blijven) bieden aan de teams gedurende de invoering en borging, bijvoorbeeld door ervoor te zorgen dat professionals met elkaar ervaringen en tips kunnen uitwisselen.

Het doel, een bijdrage leveren aan het primaire proces tussen hulpverlener en cliënt, is gehaald. Professionals geven aan dat het methodisch werken met vragenlijsten:

- Informatie oplevert die ze anders gemist hadden of pas veel later gezien hadden.
- Helpt bij het concreter formuleren van doelen.
- Leidt tot ouders die zich serieus genomen voelen, gehoord, erkend. Ouders krijgen meer inzicht in hun situatie.
- Veel positieve dynamiek oplevert wanneer verschillende mensen uit het systeem de vragenlijsten invullen en deze gezamenlijk besproken worden.

Meer informatie?

Stuur een mail naar implementatie@nji.nl.