



Universiteit Utrecht

# Doelrealisatie in de praktijk



M. J. van der Horn

Juli 2008

# Doelrealisatie in de praktijk

‘Een onderzoek naar de toepasbaarheid van de *Vragenlijst en toepassing SMART-criteria*’ en de invloed van werkdruk en veranderbereidheid op de invoering van doelrealisatie’



M. J. van der Horn - 3010759

Master Orthopedagogiek, Jeugdzorg

Begeleiding Stichting Flexus:

Drs. I. J. Hessel & Drs. F. Hoeijmans

Begeleiding Universiteit Utrecht:

Dr. H. E. Storsbergen

Tweede lezer: T. A. van Yperen

# Inhoudsopgave

<b>Abstract</b>	<b>2</b>
<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
<i>Doelrealisatie</i>	<i>4</i>
<i>Veranderingen binnen een organisatie</i>	<i>5</i>
<i>Veranderbereidheid</i>	<i>6</i>
<i>Werkdruk</i>	<i>7</i>
<i>Stichting Flexus</i>	<i>8</i>
<i>Onderzoeksvragen</i>	<i>8</i>
<b>Methoden</b>	<b>9</b>
<i>Instrumenten</i>	<i>10</i>
<i>Data-analyse</i>	<i>12</i>
<b>Resultaten</b>	<b>13</b>
<i>Checklist SMART-criteria</i>	<i>14</i>
<i>Mate van problemen met SMART-doelen</i>	<i>14</i>
<i>Veranderbereidheid</i>	<i>16</i>
<i>Werkdruk</i>	<i>17</i>
<b>Conclusie en discussie</b>	<b>18</b>
<b>Samenvatting</b>	<b>21</b>
<b>Literatuurlijst</b>	<b>22</b>

## Abstract

**Background:** This study examines the usability of the instrument *'Vragenlijst en toepassing SMART-criteria'* and the problems employees encounter in the process to formulate goals according to SMART-criteria. To what extent is this process influenced by readiness for change and job stress. **Method:** Data was provided by 49 employees of Stichting Flexus in Rotterdam. These employees are operative at ambulatory or residential care. **Results:** Employees report the instrument as useful and supportive. The employees spend less time after the instrument had been used and experienced lesser problems with formulating goals according to SMART-criteria. The usability of the instrument is higher scored by employees with a higher extent of readiness for change. The employees' readiness for change was average to high. There were no differences found for gender or previous involvement in goal realisation. Employees with more work experience were to a lesser extent prepared for change. Job stress in employees was less than average. No differences were found for gender and level of education. Employees with a higher extent of job stress reported more problems with formulating goals according to SMART-criteria and evaluated the instrument as more supportive. Job stress and readiness for change were not related. **Conclusion:** The instrument is useful, supportive and effective. The employees are ready for change. Personal involvement of experts is wishful to stimulate and maintain readiness. Job stress in these employees is less than average. **Discussion:** The implications of our findings regarding the instrument, readiness for change and job stress were discussed.

Dit onderzoek richt zich op de invoering van doelrealisatie binnen Stichting Flexus en verschaft inzicht in de invloed van werkdruk en veranderbereidheid op dit proces. De jeugdhulpverlening is een sector van de arbeidsmarkt waar tot op heden weinig over effectiviteit gezegd kon worden. De prestaties van de verschillende jeugdhulpverleningsinstellingen konden niet gemeten worden en instellingen onderling konden niet worden vergeleken met elkaar. Er is steeds meer vraag naar wetenschappelijke onderbouwing van de effectiviteit van interventies in de jeugdzorg (van Yperen & Veerman, 2006a), met name naar onderzoek in de praktijksituatie (Shaw & Shaw, 1997; Veerman, 1998). Op dit moment is het beeld van de effectiviteit van interventies die worden gepleegd in de jeugdzorg rommelig. Voor zowel praktijkwerkers als ouders is het van belang dat er meer zicht is op de doeltreffendheid van het handelen in de jeugdzorg (Axford, Little, Morpeth & Weyts, 2005; IPO, Ministerie van VWS, Ministerie van Justitie, de MO-Groep & NIZW Jeugd, 2006; Shaw & Shaw, 1997; van Werkhoven, 2007; van Yperen, et al., 2004; van Yperen & Veerman, 2006a; van Yperen & Veerman, 2006b; van Yperen & Veerman, 2006c; Veerman, 1998).

Vanuit de overheid worden nu voorwaarden gesteld aan jeugdhulpverleningsinstellingen om onder andere de effectiviteit van de hulpverlening te kunnen beoordelen. Er zijn zogenaamde *prestatie-indicatoren* opgesteld aan de hand waarvan de geleverde zorg wordt beoordeeld (IPO et al., 2006; Stadsregio Rotterdam-Rijnmond, 2006). Eén van die prestatie-indicatoren, doelrealisatie, moet zicht geven op de mate waarin de doelen uit het hulpverleningsplan worden behaald. Van belang is dat de doelen die in het hulpverleningsplan worden beschreven volgens het SMART-principe worden opgesteld: *Specifiek*, *Meetbaar*, *Aanvaardbaar*, *Realistisch* en *Tijdsgebonden* (van Yperen, Meyknecht & Diephuis, 2004). In de praktijk blijkt dat de invoering van het opstellen van SMART-doelen de nodige problemen kent. Het is op dit moment niet duidelijk waar de pedagogische medewerkers tegenaan lopen.

Bij Stichting Jeugdformaat, regio Haaglanden, is in 2007 een instrument ontwikkeld om het werken met doelrealisatie te bevorderen. In dit onderzoek zal dit instrument verder worden ontwikkeld en beoordeeld worden op gebruiksvriendelijkheid (International Standardization Organization, 1998 in: Kools, Ruiters, van de Wiel & Kok, 2007).

In het Uitvoeringsprogramma Jeugdzorg 2007 van de Stadsregio Rotterdam is het bewerkstelligen van efficiënte en effectieve jeugdzorg een speerpunt. Prestaties en effecten van beleid tussen provincies en grootstedelijke regio's onderling en tussen instellingen voor jeugdzorg moeten vergeleken kunnen worden. De Stadsregio Rotterdam wil dat de jeugdzorg in deze regio middels de prestatie-indicatoren, waaronder doelrealisatie, gaat werken. Bij de

financiering van het zorgaanbod en de daarbij te maken keuzes zal de effectiviteit van de geboden zorg in de Stadsregio nadrukkelijk betrokken worden (Stadsregio Rotterdam, 2006).

Naast de eis van de Stadsregio Rotterdam moet er ook voldaan worden aan doelrealisatie om een certificaat van de Stichting Harmonisatie en Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector (HKZ) te krijgen. Deze stichting heeft tot doel een samenhangend kwaliteitsbeleid en kwaliteitsborging in de zorg te realiseren. HKZ zorgt ervoor dat kwaliteit genormeerd en toetsbaar wordt (De organisatie HKZ, 2007). Stichting Flexus wil in het eerste kwartaal van 2008 het HKZ certificaat behalen, zodat zij aan kan tonen dat Flexus een jeugdhulpverleningsinstelling is die kwaliteit van zorg belangrijk vindt.

Stichting Flexus is naast de invoering van de prestatie-indicatoren en het behalen van de HKZ-certificering ook bezig met de invoering van het elektronische kinddossier, fusies en de invoering van een nieuwe methodiek voor het ambulante team. Er is veel onderzoek gedaan naar het slagen van veranderprocessen (Alblas & Wijsman, 2006). Volgens Schaveling (1997) is verandering vaak een proces dat verward, chaotisch en pijnlijk verloopt. Medewerkers staan sceptisch tegenover voorstellen om te veranderen en bieden zowel actieve als passieve weerstand tegen de verandering (Eby, Adams, Russell & Gaby, 2000). Op basis van andere onderzoeken zijn reacties in te delen volgens drie typen, namelijk: aansluiting bij het veranderingsproces, onverschilligheid en actieve weerstand (Alblas & Wijsman, 2006; Hamelin-Brabant, et al., 2007; Vakola, Tsaousis & Nikolaou, 2003). De reactie is afhankelijk van in hoeverre de medewerkers vinden dat de organisatie en het personeel toe is aan deze verandering ('Readiness for change'; Armenakis, Harris & Mossholder, 1993).

### **Doelrealisatie**

Doelrealisatie hangt samen met effectiviteit; heeft de hulp effect gehad (Axford et al., 2005; Hoeijmans & Hessel, 2006)? Door de jeugdhulpverleningsinstelling wordt per cliënt in het hulpverleningsplan een hulpvraag geformuleerd die betrekking heeft op de doelstelling. Nadat de hulp is ingezet wordt er beoordeeld in hoeverre het doel behaald is en of er vervolghulp nodig is. Het meten van doelrealisatie vindt plaats tussen hulpverlener en cliënt. Het effect van de hulpverlening in brede zin wordt gemeten door de doelrealisatie van alle cliënten in een instelling. Het instrument dat de werkgroep aanbeveelt om de doelen te structureren is het KWIS-systeem (Kwaliteits Informatie Systeem; IPO et al., 2006).

Naast het structureren van de doelen is het van belang dat de doelen zo concreet mogelijk omschreven worden en dat de cliënt achter de doelen staat, alleen dan is de cliënt gemotiveerd om aan de doelen te werken (Axford et al., 2005; van Yperen et al., 2004).

Doelen moeten daarom SMART geformuleerd worden (van Yperen et al., 2004). SMART geformuleerde doelen maken duidelijk waaraan gewerkt gaat worden, de streefdatum waarop het doel behaald moet zijn en de manier waarop gemeten wordt in hoeverre het doel behaald is.

Voor Stichting Flexus zijn er naast de eis van de Stadsregio en de HKZ-certificering ook interne redenen om doelrealisatie in te voeren. Stichting Flexus wil zich kwalitatief verbeteren. Inzicht krijgen in het werk wat de stichting doet is van belang om aan te kunnen tonen aan cliënten, ketenpartners, subsidiegevers en medewerkers dat de geboden hulp effect heeft. Daarnaast geeft de pedagogische staf aan dat meer duidelijkheid over de behaalde resultaten gewenst is (Hoeijmans & Hessel, 2006). Tussen november 2006 en april 2007 zijn er een aantal afdelingen binnen Flexus die hebben deelgenomen aan de pilot doelrealisatie. Adviezen die worden gegeven voor de invoering van doelrealisatie zijn voornamelijk duidelijkheid verschaffen over het nut, een duidelijke instructie en voldoende begeleiding en ondersteuning vanuit de staf of van de gedragswetenschappers (Stichting Flexus, 2007).

### **Veranderingen binnen een organisatie**

Organisaties staan onder grote druk om veranderingen door te voeren om zich staande te houden in de hedendaagse samenleving (Armenakis et al., 1993; Vakola et al., 2003; Weber & Weber, 2001). Organisatorische en individuele belemmeringen kunnen een rol spelen bij het al dan niet slagen van een veranderingsproces. Organisatorische belemmeringen hebben te maken met hoe er vanuit de organisatie onder andere wordt omgegaan met de introductie van de doelen van het veranderingsproces. De inspanning van het management om deze doelen te verhelderen is een zeer belangrijk aspect om een positieve houding te creëren bij de medewerkers (Alblas & Wijsman, 2006; Weber & Weber, 2001). De houding ten opzichte van een verandering binnen de organisatie heeft te maken met de consequenties die de verandering tot gevolg heeft voor het individu, de attitude ten aanzien van de verandering, de opvattingen van anderen en de mate waarin men zichzelf in staat acht om de verandering uit te voeren (Alblas & Wijsman, 2006). Ieder individu reageert anders op de bekendmaking van een verandering (Armenakis et al., 1993), door verschillen in persoonlijkheid en emotionele intelligentie (Vakola et al., 2003). Naarmate medewerkers het meer eens zijn met de doelen en de werkwijze en de verwachte gevolgen als positief ervaren, zal hun houding ten aanzien van de verandering positiever zijn (Alblas & Wijsman, 2007).

## ***Veranderbereidheid***

Er zijn veel factoren te noemen die van invloed zijn op het slagen van een veranderingsproces en de reactie op het veranderingsvoorstel. De belangrijkste factor die genoemd wordt in de literatuur is het begrip ‘readiness for change’ oftewel ‘bereidheid om te veranderen’. De bereidheid van medewerkers om te veranderen wordt weerspiegeld in hun overtuigingen, opvattingen en hun ideeën over de noodzaak tot verandering en de mate waarin zij de organisatie in staat achten om de veranderingen succesvol te implementeren (Armenakis et al., 1993; Eby et al., 2000). De veranderbereidheid is hoger naarmate de medewerker de organisatie beter in staat acht om een verandering door te maken (Eby et al., 2000).

Voordat de verandering wordt doorgevoerd, moet de organisatie eerst de bereidheid van zijn medewerkers vaststellen en stimuleren (Armenakis et al., 1993; Eby et al., 2000). Prochaska en DiClemente (in: Prochaska, DiClemente & Norcross, 1992) onderscheiden vijf stadia in een veranderingsproces. Het eerste stadium, *precontemplation*, is het stadium waarin er geen bereidheid is om te veranderen. In het volgende stadium, *contemplation*, is de overweging om te veranderen er wel, maar is er geen intentie om zich daar actief voor in te zetten. *Preparation* is het stadium waarin de intentie er is om te veranderen, maar de inzet is nog niet voldoende om de verandering te bewerkstelligen. Deze actieve inzet is er in het vierde stadium, *action*, wel. In het laatste stadium consolideren mensen de verandering en wordt er voorkomen dat er een terugval optreedt (*maintenance*; Prochaska, et al., 1992).

Het aantal jaren ervaring dat een medewerker heeft, bepaalt zijn professionele identiteit. De medewerker heeft zich in die jaren bepaalde vaardigheden, routines en kennis eigen gemaakt die hij niet zomaar verandert (in: van Yperen, 2005). Positieve factoren die samenhangen met de bereidheid om te veranderen zijn vertrouwen in collega's, een flexibel beleid en procedures (Eby et al., 2000), steun van het management, open communicatie (Hamelin-Brabant et al., 2007; Weber & Weber, 2001) en actieve participatie (Armenakis et al., 1993; Vakola et al., 2003). Weber & Weber (2001) noemen daarnaast dat eerdere betrokkenheid van medewerkers bij het plannen of uitvoeren van veranderingen een positief effect heeft ten opzichte van de bereidheid om te veranderen. Naarmate het veranderingsproces vordert en medewerkers meer vertrouwd raken met de verandering en de gevolgen voor het individu, neemt de veranderbereidheid toe. Er zijn geen verschillen gevonden ten aanzien van geslacht en de bereidheid om te veranderen (Vakola et al., 2003).

Aansluitend op voorgaand onderzoek wordt er in dit onderzoek verondersteld dat de pedagogische medewerkers die hebben deelgenomen aan de pilot een grotere mate van bereidheid tot verandering hebben. Ook wordt verondersteld dat de mate van bereidheid tot



verandering positief samenhangt met de gebruiksvriendelijkheid van het instrument 'Vragenlijst en toepassing SMART-criteria' en dat geslacht niet van invloed is op de bereidheid tot verandering. Verondersteld wordt dat het aantal jaren werkervaring negatief samenhangt met de bereidheid om te veranderen.

### ***Werkdruk***

Volgens Alblas & Wijsman (2006) ontbreekt het bij medewerkers en managers aan tijd en energie om aan alles voldoende aandacht te besteden als er meerdere veranderingen tegelijk spelen. Bereidheid tot verandering en het aantal veranderingen dat wordt doorgevoerd hangen positief samen met emotionele uitputting (Cunningham et al., 2002). De eisen die worden gesteld aan hulpverleningsinstellingen op zich kunnen al druk leggen bij de medewerkers en weerstand opwekken tegen de veranderingen (Mikkelsen, Saksvik & Landsbergis, 2000).

Er zijn verschillende modellen die stress en spanningen op het werk verklaren. Het *State-Trait Process model* van Spielberger (1972) is gebaseerd op de modellen van Lazarus (1966; *Transactional Process Theory*) en French (1982; *Person-Environment Fit*). Deze modellen geven aan dat spanning en stress op het werk worden bepaald door de transactie van de medewerker met zijn omgeving en de balans tussen de vaardigheden van de medewerker en de eisen die aan hem gesteld worden. Spielberger voegt hier de persoonlijkheidskenmerken van de medewerker aan toe. De individuele verschillen tussen medewerkers beïnvloeden de reactie van de medewerker op werkdruk (Vagg, Spielberger & Wassala, 2002).

Een tweede stroming in het verklaren van spanning en stress op het werk wordt gegeven door Karasek en Theorell (1990). In hun *Job Demand and Control model* wordt verondersteld dat niet alleen de werkdruk een belangrijke factor is, maar ook de mate waarin medewerkers controle kunnen uitoefenen op de eisen die aan hen worden gesteld.

Uit onderzoek van Vagg et al. (2002) blijkt dat het geslacht van de medewerker van invloed is op het ontstaan van stress op het werk. Vrouwen en mannen ervaren verschillende situaties op het werk als stressvol. Het niveau waarop men werkt in de organisatie is eveneens van invloed op de ontwikkeling van stress. Medewerkers die op een hoger niveau werken ervaren meer stress, omdat ze meer verantwoordelijkheid dragen (Vagg et al., 2002). Klein Hesselink (2001) spreekt dit tegen. Hij veronderstelt dat in moderne werksituaties geen onderscheid meer gemaakt kan worden tussen stress in verschillende lagen van de organisatie.

In dit onderzoek wordt aangesloten bij deze veronderstelling van Klein Hesselink (2001) en wordt deze verder onderzocht door te beoordelen of opleidingsniveau van invloed is op spanning en stress in de werksituatie. De veronderstelling is dat opleidingsniveau niet van

invloed is op spanning en stress. Verondersteld wordt eveneens dat geslacht wel van invloed is op werkstress en dat bereidheid tot veranderen positief samenhangt met werkdruk.

### **Stichting Flexus**

Stichting Flexus is een organisatie voor jeugdhulpverlening in Rotterdam. De jeugdhulpverlening die Flexus biedt bestaat uit ambulante hulp, dagopvang en arbeidstoeleiding, pleegzorg en residentiële hulpverlening (zie: [www.flexus.org](http://www.flexus.org)). De hulp bij Flexus is primair gericht op jongeren van 0 tot 18 (23) jaar uit de Stadsregio Rotterdam die zijn aangemeld door Bureau Jeugdzorg. De hulpvragen van de cliënt zijn voornamelijk gericht op verbetering van de opvoedingssituatie, ontlasting van het gezin, verbeteren van het probleemgedrag van de jongere of de kans op ontsporing van de jongere te verkleinen.

Een chaotische gezinssituatie met inconsistente regels, onduidelijke rollen en een ongestructureerd gezinsleven maken dat kinderen eerder psychologische problemen ontwikkelen, met name oppositioneel gedrag (Carr, 2006). Door een ambulante medewerker in te schakelen wordt de gezinssituatie beoordeeld en wordt er adequate hulp ingezet. Uitgangspunt is dat waar de problemen zijn ontstaan de hulp geboden moet worden om tot oplossingen te komen (Bolt, 2006).

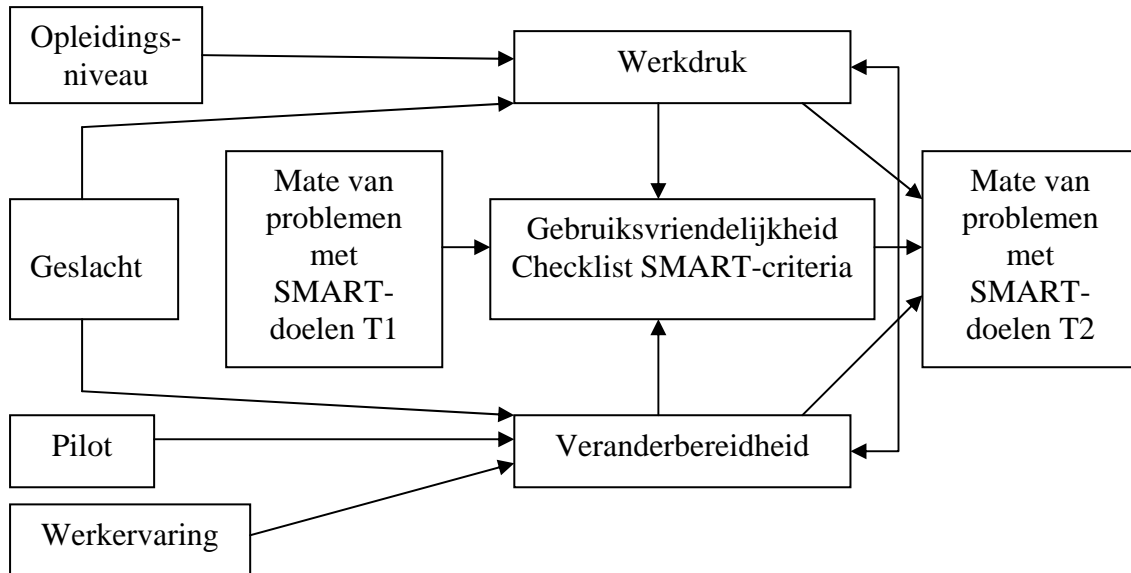
### **Onderzoeksvragen**

De volgende onderzoeksvragen worden in dit onderzoek onderzocht:

1. Is het instrument 'vragenlijst en toepassing SMART-criteria' bruikbaar bij Flexus?
  - a) Hoe beoordelen de pedagogische medewerkers het werken met het instrument 'vragenlijst en toepassing SMART-criteria' en is er samenhang met de mate van zekerheid waarmee zij SMART-doelen opstellen?
  - b) In hoeverre verandert de mening van de pedagogische medewerkers over het formuleren van SMART-doelen en de mate waarin zij SMART-doelen formuleren voor en na het gebruik van het instrument 'vragenlijst en toepassing SMART-criteria'?
2. In hoeverre zijn de pedagogische medewerkers gemotiveerd om mee te werken aan de invoering van doelrealisatie en hangt dit samen met de kenmerken van de hulpverlener?
3. Welke kenmerken van de hulpverlener hangen samen met de werkdruk van de pedagogisch medewerkers?
4. Zijn werkdruk en veranderbereidheid van invloed op de moeite die medewerkers hebben met SMART-doelen opstellen en de juistheid waarmee ze doelen SMART formuleren.

## Methoden

De mate van problemen met SMART-doelen wordt gemeten op twee momenten (T1 en T2; zie figuur 1 en tabel 1).



*Figuur 1.* Samenhang tussen persoonsgebonden factoren, mate van problemen met SMART-doelen en de invloed op de gebruiksvriendelijkheid van de Checklist SMART-criteria.

De onderzoekspopulatie bestaat uit 54 medewerkers van het cluster Ambulant en cluster Residentieel III van Stichting Flexus. Cluster Residentieel III bestaat uit vijf verschillende groepen. Alle medewerkers van deze groepen zijn benaderd om de vragenlijsten in te vullen. De onderzoekspopulatie is geselecteerd door middel van een doelgerichte steekproef. Binnen het onderzoek wordt geen gebruik gemaakt van een bestaand administratief kader. De eerste vragenlijst is door vijf medewerkers niet geretourneerd vanwege ziekte, een andere baan of door andere omstandigheden. De vragenlijst met betrekking tot werkdruk is door zeven medewerkers niet geretourneerd en de laatste vragenlijst niet door 10 medewerkers. De netto steekproef bestaat uit 49 medewerkers die vragenlijsten hebben geretourneerd, 43 medewerkers hebben alle vragenlijsten ingevuld; de responsrate is 80%. Uiteindelijk is de steekproef groot genoeg om uitspraken te doen over alle medewerkers van cluster Residentieel III en Ambulant bij Stichting Flexus.

Aan dit onderzoek hebben 19 mannen en 30 vrouwen deelgenomen. De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 36.46 jaar. Het opleidingsniveau van de respondenten is overwegend HBO of hoger (78%). Van 22% van de medewerkers is het opleidingsniveau MBO of lager. Het gemiddelde aantal jaren werkervaring van de respondenten is acht jaar en negen

maanden. De spreiding is groot ( $SD = 7.5$  jaar); een respondent met vijf maanden heeft de minste werkervaring in de jeugdhulpverlening, de meeste werkervaring is 32 jaar. In 2006/2007 is er bij Stichting Flexus een pilot uitgevoerd met betrekking tot het opstellen van SMART-doelen. Van de respondenten hebben 12 medewerkers (25%) deelgenomen aan de pilot.

## **Instrumenten**

### ‘Vragenlijst en toepassing SMART-criteria’

Stichting Jeugdformaat, regio Haaglanden, ontwikkelde in 2007 een instrument om de kwaliteit van hulpverleningsplannen te beoordelen en verbeteren. De kern van dat onderzoek was het ontwikkelen van een instrument om de doelen meetbaar te maken (Mureau, 2007). Het instrument ‘Vragenlijst en toepassing SMART-criteria’ (Mureau, 2007) werd als activerend beschouwd en een goed middel om de medewerkers te ondersteunen bij het opstellen van SMART-doelen. Daarnaast geeft het een goede beoordeling van de doelen in het hulpverleningsplan (HVP). Als knelpunt kwam naar voren dat het werken met het instrument veel tijd kostte. De verkorte versie werkt, volgens de medewerkers die deelnamen aan het onderzoek, sneller en prettiger (Mureau, 2007).

Op basis van deze gegevens en de wensen van de staf en de medewerkers van Stichting Flexus is het instrument aangepast, zodat het bruikbaar is bij Stichting Flexus. De medewerkers van Stichting Jeugdformaat gaven aan dat ze het instrument graag in zouden zetten als een checklist bij het schrijven van een HVP, daarom is gekozen om van het instrument een checklist te maken die is toegespitst op de werkwijze van Stichting Flexus. De checklist bestaat uit 24 items, onderverdeeld in zeven schalen (*Hulpvraag (4), Doelen (7), Specifiek (3), Meetbaar (3), Aanvaardbaar (2), Realistisch (4) en Tijdsgebonden (1)*). Enkele voorbeelditems zijn: ‘*Er wordt een tijdspad gegeven waarin het doel behaald moet worden*’ en ‘*Het doel is in eindtermen geformuleerd. (‘Ik spreek mijn zoon aan als..’ in plaats van ‘Ik wil leren mijn zoon aan te spreken als..’)*’.

De Checklist is beoordeeld door de gedragswetenschappers van de clusters Ambulant, Residentieel III en Pleegzorg ( $n = 5$ ), evenals door de beleidsstaf. Een belangrijke opmerking die naar voren kwam, was dat de uitleg die werd gegeven bij het instrument *Vragenlijst en toepassing SMART-criteria* bij de checklist werd gemist. Deze informatie is vervolgens toegevoegd in een handleiding. De checklist is gelamineerd, waardoor deze herhaaldelijk gebruikt kan worden. Het instrument dat bij dit onderzoek gebruikt wordt zal *Checklist SMART-criteria* genoemd worden.

### Mate van problemen met SMART-doelen

Deze vragenlijst meet hoe de medewerkers het werken met SMART-doelen ervaren en welke problemen zij daarin tegenkomen. De vragen in de vragenlijst hebben betrekking op de persoonskenmerken van de medewerkers, de *tijdsinvestering*, het *nut* en de *moeilijkheidsgraad* van SMART-doelen. Hoe *zeker* de medewerkers zich voelen over de door hen opgestelde SMART-doelen en het *belang* van het SMART-principe. De vragen bestaan uit zowel meerkeuzevragen met een vier-puntsschaal als open vragen. Er zijn twee vignetten opgenomen in de vragenlijst waarvoor de medewerkers per casus twee SMART-doelen op moeten stellen. Een aantal voorbeelditems zijn: *‘Hoeveel tijd neemt het opstellen van drie SMART-doelen in beslag?’*, *‘Hoe zeker voel jij je dat de SMART-doelen die je opstelt juist zijn?’* en *‘Welke stelling komt het meest overeen met jouw mening?’* Bij de eindmeting zijn er vragen toegevoegd aan de originele lijst waarmee de medewerkers zijn gevraagd naar de gebruiksvriendelijkheid van de Checklist. *‘Is de Checklist SMART-criteria ondersteunend bij het opstellen van SMART-doelen?’* en *‘Wat vond je prettig in het werken met het instrument?’* zijn twee voorbeelditems.

### Werkdruk

De werkdruk onder de medewerkers wordt gemeten met een vragenlijst die is gebaseerd op de schaal *werkdruk* van de *Job Stress Survey (JSS)*; de Wolff, Swinnen, de Fruyt, de Wolff & Spielberger, 2002). De 30 items die de *JSS* bevat, meten in zijn geheel de mate van werkstress. De schaal werkstress bevat twee factoren: *werkdruk* en *gebrek aan steun van de organisatie/sociale steun*. Deze twee factoren bevatten elk 10 items en worden zowel op intensiteit als op frequentie gemeten (de Wolff et al., 2002). De intensiteit van *werkdruk* wordt gemeten op een negen-puntsschaal, de frequentie op een 10-puntsschaal (0-9+). Voorbeelditems zijn: *‘Handelen bij crisissituaties’*, *‘Snel belangrijke beslissingen nemen’* en *‘Veel papierwerk’*. De betrouwbaarheid van de schaal *werkdruk* van de *JSS* is goed met een *Cronbach’s  $\alpha$*  van .85 (index; intensiteit .91 en frequentie .86). De criteriumvaliditeit is voldoende aangetoond (de Wolff, et al., 2002). De versie van de vragenlijst die bij dit onderzoek is afgenomen is eveneens betrouwbaar met een *Cronbach’s  $\alpha$*  van .89. De schaal *werkdruk* is geconstrueerd door de frequentiewaarden te vermenigvuldigen met de intensiteitswaarden, waardoor er een realistisch beeld ontstaat van de mate van werkdruk van de medewerkers. Vooraf heeft er een hercodering van de frequentieschaal naar drie waarden plaatsgevonden. Bij een aantal vragen is de score op de schaal *werkdruk* verdeeld in hoog, gemiddeld en laag door gebruik te maken van de kwartielen.

Deze vragenlijst wordt zes weken na de eerste meting afgenomen.

## Veranderbereidheid

Veranderbereidheid kan onderverdeeld worden in vijf stadia: *precontemplatie*, *contemplatie*, *preparation*, *action* en *maintenance* (Prochaska, et al., 1992). De vragenlijst waarmee veranderbereidheid gemeten wordt is gebaseerd op de *vragenlijst CATPCA* (van Binsbergen, 2003), dat als theoretisch construct de eerste vier stadia van Prochaska en DiClemente heeft (Prochaska et al. 1992; zie ook pagina 7) en bestaat uit 80 items. De vragenlijst die bij dit onderzoek gebruikt wordt bevat 25 items die gemeten worden op een drie-puntsschaal (*waar*, *?*, *niet waar*). *'Ik wil de manier van werken verbeteren, maar weet nog niet hoe'* en *'Mijn manier van werken bepaal ik zelf'* zijn enkele voorbeelditems. De interne consistentie van de gebruikte vragenlijst kan als voldoende worden beschouwd met een kappa van .64. De oorspronkelijke vragenlijst heeft een hoge betrouwbaarheid (.98) en is onder te verdelen in twee dimensies (Binsbergen, 2003). De schaal veranderbereidheid die bij dit onderzoek wordt gebruikt bestaat uit 21 items, de betrouwbaarheid is voldoende (.77). Deze vragenlijst zal gelijktijdig met de eindmeting afgenomen worden.

## **Data-analyse**

Aan de hand van bovenstaande meetinstrumenten zal antwoord worden gegeven op de onderzoeksvragen. De operationalisatie van de concepten is af te lezen in tabel 1.

Tabel 1. *Operationalisatie van de concepten per onderzoeksvraag*

Onderzoeksvragen	Operationalisatie	Tijdstip
Onderzoeksvraag 1 (Checklist SMART-criteria)	Feedback GW-ers ( $n = 5$ )	
Onderzoeksvraag 2 (Gebruiksvriendelijkheid Checklist SMART-criteria)	Vraag: 17 (1-4)	1
	Vraag: 25 (1-4), 26 (ja/nee), 27 (1-4), 28 (1-4), 29 (open), 30 (open)	2
Onderzoeksvraag 3 (Mate van problemen met SMART-doelen)	Vraag: 12 (1-4), 13 (open), 14 (ja/nee), 15 (1-4), 16 a t/m e (0-13,5), 17 (1-4), 18 (1-4), 19 a t/m d (0-40)	1
	Vraag: 20 (1-4), 21 (open), 22 (ja/nee), 23 (1-4), 24 a t/m e (0-13,5), 31 a t/m d (0-40)	2
Onderzoeksvraag 4 (Veranderbereidheid)	Vraag: 3 (1-2), 6 (jaren), 9 (ja/nee), Vragenlijst werkdruk (0-270)	1 2
	Vraag: 31 (0-40), 24c (0-13,5), Vragenlijst veranderbereidheid (0-75)	2 2
Onderzoeksvraag 5 (Werkdruk)	Vraag: 3 (1-2), 4 (1-6), 16 a t/m e (0-13,5), 19 a t/m d (0-40)	1
	Vragenlijst werkdruk (0-270)	2
	Vraag: 24 a t/m e (0-13,5), 31 a t/m d (0-40), Vragenlijst veranderbereidheid (0-75)	2 2

Om een antwoord te geven op de onderzoeksvragen is bij een aantal vragen de codering aangepast. Van vraag 14 en 22 is een schaal gemaakt, zodat er algemene uitspraken gedaan kunnen worden over de mate van moeite die de medewerkers hebben met het formuleren van SMART-doelen. Ook van de vier SMART-doelen die zowel bij de voor- als de nameting werden geformuleerd werd een schaal gemaakt. De schaal werd geconstrueerd aan de hand van een beoordeling van de SMART-doelen met behulp van de *Checklist SMART-criteria*.

Een aantal concepten werd door middel van twee vragen geoperationaliseerd. De vragen 16 en 24 bestaan uit vijf balkjes waarop de medewerkers aan moeten geven in hoeverre zij het SMART formuleren van doelen *belangrijk*, *leuk*, *moeilijk* of *nuttig* vinden en geven ze een *tijdswaardering*. De mate waarin de medewerkers het SMART formuleren *moeilijk* en *nuttig* vinden is eveneens door middel van een tweede vraag geoperationaliseerd. De twee vragen met betrekking tot *moeilijkheid* correleerden significant met elkaar, zowel op de voormeting ( $r = .43$ ;  $p < .01$ ;  $n = 46$ ), als op de nameting ( $r = .40$ ;  $p < .01$ ;  $n = 39$ ). In de analyses wordt voor de operationalisatie van *moeilijk* gebruik gemaakt van de vragen 16 en 24.

De verzamelde data wordt geanalyseerd door tussen de verschillende vragen de samenhang te berekenen. Afhankelijk van het meetniveau van de vraag zal er gebruik gemaakt worden van *Cramér's V*, *Spearman's rangcorrelatie* of *Pearson's productmoment-correlatie* (Baarda, de Goede & van Dijkum, 2003). Voor alle toetsen die gedaan worden zal een  $p$  aangehouden worden van .05, aangezien de respondentengroep uit gemiddeld 40 personen bestaat is dit de aangewezen  $p$ -waarde (Baarda et al., 2003). Indien er een significante samenhang tussen twee variabelen is dan zal er een vervolgttoets worden gedaan.

Vanwege de kleine steekproef zal er in de meeste gevallen gebruik gemaakt worden van een non-parametrische toets (Baarda et al., 2003).

Voor het berekenen van verschillen wordt gebruik gemaakt van een *Paired samples t-test*, een *non-parametrische Chi<sup>2</sup>-toets* en een *non-parametrische Binomiale toets*. Daarnaast zal er meerdere malen gebruik gemaakt worden van een  $t$ -toets en een *Kruskal Wallis-toets* (Baarda et al., 2003).

## **Resultaten**

De resultaten zullen per onderzoeksvraag beschreven worden. Bij de beschrijving van de instrumenten is de eerste onderzoeksvraag reeds uitgewerkt.

### Checklist SMART-criteria

In de periode waarin het onderzoek heeft plaatsgevonden hebben 27 medewerkers de *Checklist SMART-criteria* gebruikt, 19 medewerkers hebben de *Checklist* niet gebruikt. De medewerkers rapporteren overwegend dat de *Checklist* handig in gebruik is (zie tabel 2) en dat de *Checklist* gemiddeld ondersteunend is bij het opstellen van SMART-doelen (zie tabel 3).

Tabel 2. *De beoordeling van de gebruiksvriendelijkheid van de Checklist SMART-criteria (n = 32)*

Nee, ik vond de Checklist erg onhandig	10 %
Enigszins handig, er kan nog veel aan verbeterd worden	16 %
Ja, ik vond de Checklist handig in gebruik, maar er zijn nog verbeteringsuggesties	12 %
Ja, ik vond de Checklist erg handig	27 %

Tabel 3. *Mate van ondersteuning die medewerkers (n = 34) ervaren van de Checklist SMART-criteria*

Nee, ik heb er niets aan gehad	12 %
Enigszins ondersteunend, ik heb er wel wat aan gehad	25 %
Ja, de Checklist heeft me geholpen bij het opstellen van SMART-doelen/zonder de Checklist had ik geen goede SMART-doelen op kunnen stellen	33 %

Een meerderheid van de medewerkers geeft aan dat ze de *Checklist* gebruiken om te beoordelen of het doel aan alle voorwaarden voldoet, ook gebruiken de medewerkers de *Checklist* als richtlijn. Daarnaast wordt het als prettig ervaren dat er uitleg wordt gegeven per onderdeel van een SMART-doel en dat de *Checklist* overzichtelijk is. Als verbeterpunt wordt voornamelijk genoemd dat de medewerkers voorbeelden missen van SMART-doelen. Een aantal medewerkers geeft aan graag te willen oefenen in de praktijk met collega's. Ook wordt de grote hoeveelheid tekst op de *Checklist* als verbeterpunt genoemd.

Het gebruik gaan maken van de *Checklist* hangt niet samen met de mate waarin de medewerkers zich zeker voelen over de juistheid van de SMART-doelen die ze opstellen ( $r_s = -.19$ ;  $p = .25$ , tweezijdig).

### Mate van problemen met SMART-doelen

Er was geen significant verschil in de mate van problemen met SMART-doelen tussen de voor- en nameting (zie tabel 4). De medewerkers vinden het belangrijk om te gaan werken met SMART-doelen; zij rapporteren 10.13 op de voormeting en 10.04 op de nameting op een schaal van 0-13.5. Ze scoren hoog op het *nut* van het gebruik maken van SMART-doelen. De



medewerkers beoordelen het maken van SMART-doelen boven gemiddeld *leuk* en *moeilijk*. De SMART-doelen die worden opgesteld door de medewerkers zijn na de invoering van de Checklist SMART-criteria significant beter ( $p < .01$ ).

Tabel 4. *Verskil in gemiddelden in de mate van problemen met het formuleren van SMART-doelen bij de voor- en nameting*

	Voormeting			Nameting		<i>p</i>
	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	
Belang <sup>1</sup>	39	10.13	2.40	10.04	2.58	.80
Leuk <sup>1</sup>	39	7.38	2.01	7.23	2.04	.63
Moeilijkheid <sup>1</sup>	37	7.17	2.23	7.25	2.37	.79
Nut <sup>1</sup>	38	11.11	2.35	10.58	2.11	.22
Tijdswaardering <sup>1</sup>	39	7.72	2.80	7.79	2.70	.88
Tijdsbesteding <sup>2</sup>	36	2.58	1.18	2.61	1.02	.86
Zekerheid <sup>2</sup>	40	2.30	0.65	2.35	0.74	.57
SMART <sup>3</sup>	27	34.41	3.83	36.44	3.54	.00**

*Noot.* <sup>1</sup> Gemeten op een schaal van 0-13,5; <sup>2</sup> Gemeten op een schaal van 1-4; <sup>3</sup> Gemeten op een schaal van 0-40; \*\* $p < .01$ , Paired samples *t*-test

De *tijd* die medewerkers *besteden* aan het maken van SMART-doelen verschilt (zie tabel 5). Bij de voormeting besteden de meeste medewerkers 10-20 minuten of meer dan 30 minuten aan het maken van drie SMART-doelen, bij de nameting is dit, bij de meerderheid verandert naar 10-20 minuten of 20-30 minuten. Dit verschil, geanalyseerd door middel van een *Chi*<sup>2</sup>-toets, is significant ( $\chi^2(3) = 17.58$ ;  $p < .001$ ).

Tabel 5. *Verschillen bij de voor- en nameting in tijdsbesteding aan het formuleren van 3 SMART-doelen*

<b>Tijd</b>	Voormeting	Nameting
	( <i>n</i> = 36)	( <i>n</i> = 36)
0-10 minuten	16 %	12 %
10-20 minuten	22 %	20 %
20-30 minuten	10 %	25 %
Meer dan 30 minuten	25 %	16 %

De meeste medewerkers geven bij de voormeting aan dat ze bij het maken van SMART-doelen moeite hebben met *specifiek*, *meetbaar* en de *GAS-score*. Bij de nameting geven de

medewerkers aan dat ze nog met dezelfde onderdelen moeite hebben, evenals met *tijdsgebonden*. In tabel 6 is zichtbaar dat de medewerkers bij de nameting minder moeite hebben met de verschillende onderdelen van een SMART-doel. Met een *binomiale non-parametrische* toets is aangetoond dat de verschillen voor *specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch* en *tijdsgebonden* significant zijn. De medewerkers hebben significant minder moeite gekregen met deze onderdelen van een SMART-doel.

In een open vraag geven de medewerkers aan het vooral moeilijk te vinden om SMART-doelen te formuleren die gericht zijn op de emotionele ontwikkeling. Een voorbeeld dat genoemd wordt is het meetbaar maken van het inzicht dat de jongere heeft in het ziektebeeld van de ouder.

Tabel 6. *Verschillen bij de voor- en nameting in het onderdeel van SMART waar de medewerkers de meeste moeite mee hebben*

	Voormeting (n = 40)	Nameting (n = 40)	p
<b>Moeite met...</b>			
Specifiek	35 %	29 %	***
Meetbaar	39 %	25 %	**
Acceptabel	18 %	6 %	***
Realistisch	20 %	12 %	*
Tijdsgebonden	22 %	27 %	***
GAS-score	41 %	39 %	

*Noot.* \*  $p < .05$ ; \*\*  $p < .01$ ; \*\*\*  $p < .001$

### **Veranderbereidheid**

De schaal veranderbereidheid heeft een bereik van 0 tot 42. De veranderbereidheid van de medewerkers is gemiddeld genomen hoog ( $M = 31.77$ ;  $SD = 5.97$ ; range 20-42). Er zijn geen medewerkers die een lage mate van veranderbereidheid rapporteren.

Er zijn geen significante verschillen aangetoond tussen medewerkers die wel of niet hebben deelgenomen aan de pilot en de mate van veranderbereidheid ( $t(30) = .63$ ;  $p = .53$ ). Geslacht is eveneens niet van invloed op de mate van veranderbereidheid ( $t(33) = -.64$ ;  $p = .53$ ).

Uit de eenzijdige toetsing blijkt dat er een negatieve samenhang is tussen de mate van veranderbereidheid en het aantal jaren werkervaring ( $r = -.34$ ;  $p = .02$ ;  $n = 35$ ). Medewerkers met minder werkervaring beschikken over een grotere mate van veranderbereidheid.

De beoordeling van de gebruiksvriendelijkheid van het instrument hangt positief samen met de mate van veranderbereidheid ( $r_s = .45$ ;  $p = .01$ , eenzijdig). Medewerkers beoordelen het instrument als meer gebruiksvriendelijk, naarmate ze meer bereid zijn om te veranderen ( $t(22) = -2.72$ ;  $p = .01$ ). De mate waarin de *Checklist* als steunend wordt ervaren hangt niet samen met veranderbereidheid ( $r_s = .26$ ;  $p = .10$ , eenzijdig).

De mate van veranderbereidheid hangt negatief samen met de juistheid waarmee de medewerkers doelen opstellen bij de eindmeting ( $r_s = -.42$ ;  $p = .05$ , tweezijdig). Er is geen significante samenhang tussen de moeite die medewerkers hebben met het opstellen van SMART-doelen bij de eindmeting en de mate van veranderbereidheid ( $r_s = -.11$ ;  $p = .55$ , tweezijdig).

### **Werkdruk**

De schaal werkdruk geeft inzicht in de werkdruk die de medewerkers op dit moment ervaren en heeft een bereik van 0-270. De werkdruk die de medewerkers ervaren is op basis van de schaal werkdruk beneden gemiddeld ( $M = 55.53$ ;  $SD = 30.94$ ; range 13-141). De verschillen in de mate van werkdruk die wordt ervaren zijn groot.

Uit de analyse van de resultaten blijkt dat er geen significante correlatie is tussen opleidingsniveau en werkdruk ( $r_s = .10$ ;  $p = .26$ , eenzijdig). Er zijn ook geen significante verschillen aangetoond tussen geslacht en de mate van werkdruk ( $t(39.72) = -1.56$ ;  $p = .13$ ).

De mate waarin de *Checklist SMART-criteria* als steunend wordt beoordeeld hangt positief samen met de mate van werkdruk die wordt ervaren door de medewerkers ( $r_s = .37$ ;  $p = .04$ , tweezijdig). Medewerkers beoordelen het instrument als meer steunend, naarmate ze meer werkdruk ervaren ( $t(20.87) = -2.17$ ;  $p = .04$ ). Er is geen samenhang gevonden tussen de mate waarin de *Checklist* als gebruiksvriendelijk wordt beoordeeld en de mate van werkdruk ( $r_s = .34$ ;  $p = .07$ , tweezijdig), maar er is wel sprake van een trend. De medewerkers beoordelen het instrument positiever naarmate ze meer werkdruk ervaren.

De mate van werkdruk hangt niet samen met de mate van veranderbereidheid ( $r_s = .07$ ;  $p = .36$ ; eenzijdig).

De score op de schaal werkdruk hangt positief samen met de mate waarin de medewerker bij de eindmeting moeite heeft met het opstellen van SMART-doelen ( $r_s = .34$ ;  $p = .04$ ; tweezijdig). De juistheid waarmee de medewerkers SMART-doelen formuleren op de eindmeting hangt niet samen met werkdruk ( $r_s = -.08$ ;  $p = .69$ ; tweezijdig).

## Conclusie en discussie

Na enkele veranderingen te hebben doorgevoerd bleek de *Vragenlijst en toepassing SMART-criteria* onder de vernieuwde naam *Checklist SMART-criteria* een bruikbaar hulpmiddel bij het cluster Residentieel III en Ambulant van Stichting Flexus. De *Checklist* wordt door de medewerkers overwegend handig en ondersteunend gevonden. Verbeterpunten die worden genoemd zijn minder tekst en meer praktische voorbeelden van SMART-doelen. Het gebruik van de *Checklist* is effectief gebleken op een aantal gebieden. De medewerkers besteden minder tijd aan het formuleren van SMART-doelen dan voor de invoering van de *Checklist*, de SMART-doelen zijn kwalitatief verbeterd en de medewerkers hebben minder moeite gekregen met de SMART-onderdelen die in de *Checklist* worden geoperationaliseerd. De moeite die de medewerkers hebben met de *GAS-score*, deze is niet opgenomen in de *Checklist*, is onveranderd. De meeste moeite hebben de medewerkers met het formuleren van SMART-doelen die gericht zijn op de emotionele ontwikkeling. De *Checklist* kan worden verbeterd door de tekst in te korten en meer praktische voorbeelden te geven van SMART-doelen, met name voorbeelden die gericht zijn op de emotionele ontwikkeling van het kind. De *GAS-score* moet geoperationaliseerd worden en aan de *Checklist* worden toegevoegd.

De mate van problemen met SMART-doelen (*belang, nut, moeilijk, leuk, tijd en zekerheid*) is niet veranderd door de invoering van de *Checklist*. De medewerkers zijn onzeker over de juistheid van de SMART-doelen die ze opstellen. Ze vinden het wel *belangrijk* en *nuttig* om met SMART-doelen te werken.

De motivatie van de medewerkers om mee te werken aan doelrealisatie is gemiddeld tot hoog. Volgens Weber & Weber (2001) is eerdere betrokkenheid bij het doorvoeren van een verandering een goede voorspeller voor de motivatie voor het meewerken aan veranderingen. Dit kan in dit onderzoek niet worden bevestigd. De hypothese dat medewerkers die hebben deelgenomen aan de pilot een grotere mate van veranderbereidheid hebben wordt verworpen. Een verklaring voor dit resultaat kan zijn dat het aantal medewerkers dat heeft deelgenomen aan de pilot en dat is meegenomen in de analyses erg klein was. Verschillen konden daardoor moeilijk worden aangetoond. Geslacht is niet van invloed op de bereidheid om te veranderen. De hypothese dat geslacht niet van invloed is op veranderbereidheid wordt aangenomen. Medewerkers met meer werkervaring in de jeugdhulpverlening zijn minder gemotiveerd om te gaan werken met SMART-doelen. Dit is in overeenstemming met wat van Yperen (2005) beschrijft, de hypothese wordt bevestigd.

Volgens Hamelin-Brabant en anderen (2007) zijn medewerkers meer bereid om te veranderen als ze steun van het management ervaren. De *Checklist* is door het management ingevoerd om de medewerkers te ondersteunen. Medewerkers met een grotere mate van bereidheid om te veranderen beoordelen de *Checklist* als meer gebruiksvriendelijk. Dat is in overeenstemming met de hypothese die is geformuleerd op basis van de literatuur.

Opvallend is het dat is aangetoond dat medewerkers met een grotere mate van veranderbereidheid, kwalitatief minder goede doelen opstellen. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de medewerkers die in een verder stadium zijn van het veranderingsproces in het verleden minder ondersteuning hebben gekregen bij het formuleren van SMART-doelen, waardoor deze doelen kwalitatief minder goed zijn. De moeite die de medewerkers hebben met het opstellen van SMART-doelen wordt niet beïnvloed door de mate van veranderbereidheid.

De mate van werkdruk die de medewerkers ervaren is beneden gemiddeld. Er zijn geen verschillen in de mate van werkdruk tussen mannen en vrouwen aangetoond. Dit is in tegenstelling tot de opgestelde hypothese, waardoor deze wordt verworpen. Een verklaring voor dit verschil met voorgaande onderzoeken kan zijn dat medewerkers met veel werkdruk niet hebben deelgenomen aan dit onderzoek, waardoor verschillen tussen mannen en vrouwen niet konden worden aangetoond. Er zijn eveneens geen verschillen in de mate van werkdruk aangetoond tussen de verschillende opleidingsniveaus. Dit is in overeenstemming met de opgestelde hypothese, waardoor deze wordt aangenomen.

Verondersteld werd dat medewerkers die weinig werkdruk ervaren een grotere mate van veranderbereidheid zouden rapporteren. Deze hypothese wordt verworpen. Een mogelijke verklaring is dat, zoals eerder genoemd, er geen medewerkers zijn met veel werkdruk, waardoor verschillen niet kunnen worden aangetoond.

Medewerkers met meer werkdruk geven aan meer moeite te hebben met het opstellen van SMART-doelen. Medewerkers die meer werkdruk ervaren waarderen de *Checklist* als meer ondersteunend bij het opstellen van SMART-doelen. In een instelling waar een hoge werkdruk heerst, is het belangrijk om deze ondersteuning, vanuit het management, te bieden bij het veranderingsproces.

De medewerkers van Stichting Flexus zijn over het algemeen gemotiveerd om mee te werken met de invoering van doelrealisatie. De *Checklist SMART-criteria* is effectief, gebruiksvriendelijk en ondersteunend in het proces om doelrealisatie op een goede manier in

te voeren bij de clusters Residentieel III en Ambulant. Na enkele aanpassingen kan de *Checklist* nog beter worden toegepast door de medewerkers. Vanwege de gemiddelde tot hoge bereidheid om te gaan werken met SMART-doelen is het belangrijk dat de beleidsstaf en de gedragswetenschappers persoonlijk betrokken zijn bij het veranderingsproces van de medewerkers, zodat de veranderbereidheid van de medewerkers wordt vastgehouden (Armenakis et al., 1993). Daarnaast kunnen deze deskundigen de medewerkers stimuleren en ondersteunen in het proces van doelrealisatie.

De uitkomsten van dit onderzoek zijn beïnvloed door de opzet van het onderzoek. Het beperkte aantal respondenten en de relatief korte tijd tussen de voor- en nameting, zijn van invloed op de gevonden resultaten. Een aantal medewerkers geeft aan wel van plan te zijn met het instrument te gaan werken, maar nog geen SMART-doelen te hebben geformuleerd. Daarnaast kunnen de resultaten niet alleen toegeschreven worden aan de invoering van het instrument, maar ook aan de ondersteuning van gedragswetenschappers bij het opstellen van SMART-doelen en de ervaring met het opstellen van SMART-doelen. Meer tijd tussen de voor- en nameting kan leiden tot meer significante resultaten.

De gevonden verschillen in de juistheid waarmee SMART-doelen worden opgesteld tussen de voor- en nameting kunnen beïnvloed zijn door een coëur effect. Om deze beïnvloeding te voorkomen is bij de beoordeling van de doelen gebruik gemaakt van de *Checklist SMART-criteria*. Het gebruik van de *Checklist* ondersteunt de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid.

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van meerdere oordelen of de medewerkers wel of niet SMART-doelen kunnen formuleren. Zowel de medewerkers hebben gerapporteerd of ze SMART-doelen kunnen formuleren, als de onderzoeker heeft getoetst in hoeverre de medewerkers de doelen SMART formuleren. Door gebruik te maken van meerdere oordelen zijn de resultaten betrouwbaar.

*Veranderbereidheid* is een concept dat nog weinig is geoperationaliseerd in een Nederlandse vragenlijst die algemeen ingezet kan worden. In dit onderzoek is een grote stap gezet in de ontwikkeling van een vragenlijst naar de veranderbereidheid van medewerkers. De betrouwbaarheid van de vragenlijst *veranderbereidheid* die bij dit onderzoek is gebruikt is voldoende, maar meer onderzoek naar de vragenlijst zou de betrouwbaarheid en validiteit kunnen verhogen. Inzicht in de veranderbereidheid van medewerkers werkt ondersteunend voor managers en beleidsmedewerkers van een organisatie bij de invoering van veranderingsprocessen. Het geeft aanknopingspunten voor de handwijze van het management om een verandering door te voeren.

## Samenvatting

**Achtergrond:** In deze thesis wordt de toepasbaarheid van het instrument *'Vragenlijst en toepassing SMART-criteria'* en de problemen die de werknemers hebben met het formuleren van doelen volgens het SMART-principe. In hoeverre wordt dit proces beïnvloed door veranderbereidheid en werkdruk. **Methode:** Data is afkomstig van 49 medewerkers van Stichting Flexus in Rotterdam. Deze medewerkers zijn werkzaam bij cluster Residentieel III en Ambulante hulp. **Resultaten:** De medewerkers rapporteren dat ze het instrument bruikbaar en ondersteunend vinden. De medewerkers hebben na de invoering van het instrument minder tijd nodig en rapporteren minder problemen met het formuleren van SMART-doelen. De veranderbereidheid van de medewerkers is gemiddeld tot hoog. Er zijn geen verschillen tussen geslacht en eerdere betrokkenheid bij doelrealisatie. Medewerkers met meer werkervaring zijn minder bereid om te veranderen. De gebruiksvriendelijkheid van het instrument wordt hoger gescoord door medewerkers met meer veranderbereidheid. Medewerkers scoren beneden gemiddeld op de schaal werkdruk. Verschillen tussen geslacht en opleidingsniveau zijn niet gevonden. Medewerkers met meer werkdruk rapporteren meer problemen met het formuleren van doelen volgens het SMART-principe en beoordelen het instrument als meer ondersteunend. Er is geen samenhang tussen werkdruk en veranderbereidheid. **Conclusie:** Het instrument is gebruiksvriendelijk, ondersteunend en effectief. De medewerkers zijn bereid om te veranderen. Persoonlijke betrokkenheid van deskundigen is wenselijk om de medewerkers te stimuleren en de veranderbereidheid te handhaven. Werkdruk onder de medewerkers is beneden gemiddeld. **Discussie:** De gevonden resultaten met betrekking tot het instrument, veranderbereidheid en werkdruk worden besproken.

## Literatuurlijst

Alblas, G. & Wijsman, E (2006). *Gedrag in organisaties*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

Armenakis, A. A., Harris, S. G. & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46, 681-703.

Axford, N., Little, M., Morpeth, L. & Weyts, A. (2005). Evaluating children's services: Recent conceptual and methodological developments. *British Journal of Social Work*, 35, 74-88.

Baarda, D. B. & de Goede, M. P. M. (2001). *Basisboek methoden en technieken. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.

Baarda, D. B., de Goede, M. P. M., & van Dijkum, C.J. (2003). *Basisboek statistiek met SPSS*. Groningen: Wolters-Noordhoff

Binsbergen, M. (2003). *Motivatie voor behandeling. Ontwikkeling van behandelmotivatie in een justitiële inrichting*. Antwerpen/Apeldoorn: Garant.

Bolt, A. (2006). *Het gezin centraal. Handboek voor ambulante hulpverleners*. Amsterdam: SWP.

Carr, A. (2006). *The handbook of child and adolescent clinical psychology*. Londen/New York: Routledge.

Cunningham, C. E., Woodward, C. A., Shannon, H. S., MacIntosh, J., Lendrum, B., Rosenbloom, D. & Brown, J. (2002). Readiness for organizational change: A longitudinal study of workplace, psychological and behavioural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, 377-392.

De organisatie HKZ – 28 december, 2007

<http://www.hkz.nl/content/view/19/49/>

Eby, L. T., Adams, D. M., Russel, J. E. A. & Gaby, S. H. (2000). Perceptions of organizational readiness for change: Factors related to employees' reactions to the implementation of teambased selling. *Human Relations*, 53, 419-442.

French, J. R. P. jr., Caplan, R. D. & Harrison, R. V. (1982). *The mechanisms of Job stress and strain*. Chichester, England: Wiley.

Hamelin-Brabant, L. H., Lavoie-Tremblay, M., Viens, C. & Lefrançois, L. (2007). Engaging health care workers in improving their work environment. *Journal of Nursing Management*, 15, 313-320.

Hessel, I. & van der Helm, N. (2007). *Jaarverslag 2006: Stichting Flexus, organisatie voor jeugdhulpverlening*. Rotterdam: Stichting Flexus.



Hoeymans, F. & Hessel, I. (2006). *Effectief werken binnen Flexus. Plan van aanpak doelrealisatie en effectmeting*. Rotterdam: Stichting Flexus.

IPO, Ministerie van VWS, Ministerie van Justitie, de MO-Groep & NIZW Jeugd (2006). *Prestatie-indicatoren Jeugdzorg. Naar een gezamenlijke integrale visie en implementatie*. Drukkerij Paulussen.

Karasek, R. A. & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.

Klein Hesselink, J. (2001). *Werkstress en verandering. Verslag van een evaluatieonderzoek van de cursus Anders Werken*. TNO: Arbeid.

Kools, M., Ruiters, R. A. C., van de Wiel, M. W. J. & Kok, G. (2007). Testing usability of access structures in a health education brochure. *British Journal of Health Psychology*, 12, 525-541.

Lazarus, R. S. (1966). *Psychological stress and the coping process*. New York: McGraw-Hill.

Mikkelsen, A., Saksvik, P. O. & Landsbergis, P. (2000). The impact of a participatory organizational intervention on job stress in community health care institutions. *Work & Stress*, 2, 156-170.

Mureau, J. P. M. (2007). *Kwaliteit van doelen binnen hulpverleningsplannen, hoe te meten? Ontwikkeling van een instrument om de kwaliteit van doelen binnen Jeugdformaat inzichtelijk te maken*. Rijswijk: Stichting Jeugdformaat.

Prochaska, J. O., DiClemente, C. C. & Norcross, J. C. (1992). In search of how people change. Applications to addictive behaviors. *American Psychologist*, 47, 1102-1114.

Schaveling, J. (1997). *Succesvol organisaties ontwikkelen. Praktische instrumenten voor veranderaars*. Assen: van Gorcum.

Shaw, I. & Shaw, A. (1997). Keeping social work honest: Evaluating as profession and practice. *British Journal of Social Work*, 27, 847-869.

Spielberger, C. D. (1972). *Anxiety: Current trends in theory and research*. New York: Academic Press.

Stadsregio Rotterdam-Rijnmond (2006). *Uitvoeringsprogramma Jeugdzorg 2007*. Rotterdam.

Stichting Flexus (2007). *Evaluatie pilot doelrealisatie voor MV*. Rotterdam: Stichting Flexus.

Vagg, P. R., Spielberger, C. D. & Wasala, C. F. (2002). Effects of organizational level and gender on stress in the workplace. *International Journal of Stress Management*, 4, 243-261.

Vakola, M., Tsaousis, I. & Nikolaou, I. (2003). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 88-110.

Veerman, J. W. (1998). Meten en weten in de jeugdzorg. Een pleidooi voor bruikbaarheidsonderzoek. *Kind en Adolescent*, 19, 343-357.

Weber, P. S. & Weber, J. E. (2001). Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 22, 291-300.

Werkhoven, M., van (2007). *Reaching Goals. Masteronderzoek naar doelrealisatie binnen de Intensieve Pedagogische Thuishulpverlening van Stichting Flexus*. Rotterdam: Stichting Flexus.

Wolff, B., de Swinnen, L., de Fruyt, F., de Wolff, C. & Spielberger, C. D. (2002). *Handleiding Job Stress Survey*. Lisse: Swets & Zeitlinger.

Yperen, T. A., van (2005). The adoption of research findings in practice. In: B. Hale & T. A. van Yperen (Eds.). *Reader course 'Assessment, intervention and evaluation. Master of Science Development and Socialization in Childhood and Adolescence (DASCUA)*. Utrecht Universiteit, December 2005

Yperen, T. A., van, Meyknecht, G., & Diephuis, K. (2004). *Werken met doelrealisatie. Handreiking formuleren en evalueren van hulpverleningsdoelen*. In: GGZ Nederland Maatschappelijke Ondernemersgroep, Programma Kwaliteitszorg in de Jeugdzorg II. Utrecht: NIZW.

Yperen, T. A., van & Veerman, J. W. (Red., 2006a). *Zicht op effectiviteit. Bronnenboek voor praktijkgestuurd effectonderzoek in de jeugdzorg. Deel 1*. Utrecht: NIZW.

Yperen, T. A., van & Veerman, J. W. (Red., 2006b). *Zicht op effectiviteit. Bronnenboek voor praktijkgestuurd effectonderzoek in de jeugdzorg. Deel 2*. Utrecht: NIZW.

Yperen, T. A., van & Veerman, J. W. (Red., 2006c). *Zicht op effectiviteit. Bronnenboek voor praktijkgestuurd effectonderzoek in de jeugdzorg. Deel 3*. Utrecht: NIZW.