

# Veranderingsbereidheid

Een onderzoek bij stichting Jeugdformaat

Universiteit Utrecht.

23 juni 2009

Jasmijn Vermeulen  
3306828

*Onder begeleiding van:*  
Prof. dr. T.A. van Yperen  
Dr. W. Reith  
Drs. K. Stals

*Tweede lezer:*  
Dr. H.E. Storsbergen

## *Inhoudsopgave*

Inhoudsopgave	2
Samenvatting	3
Summary	4
Inleiding	5
Methode	13
Resultaten	18
Conclusie	25
Discussie	26
Referenties	27
Bijlage 1: 'Vragenlijst Kerncomponenten'	29
Bijlage 2: DDQ	36

## *Samenvatting*

Stichting Jeugdformaat is een instelling voor jeugdhulpverlening waar onlangs een nieuwe methodiek is geïmplementeerd. Doordat competenties en veranderingsbereidheid van de medewerkers van een organisatie determinanten zijn van een succesvolle implementatie, is in deze studie onderzocht in hoeverre de medewerkers van stichting Jeugdformaat voldoende competent en bereid zijn om te veranderen. Daarbij is bekeken met welke instrumenten deze concepten gemeten kunnen worden. De meetinstrumenten die hiervoor gebruikt zijn, zijn de ‘Vragenlijst Kerncomponenten’ en de ‘Decision Determinants Questionnaire’ (DDQ). De ‘Vragenlijst Kerncomponenten’ brengt (in)competenties van een persoon in kaart. Deze vragenlijst is ontwikkeld door stichting Jeugdformaat en is nog niet eerder onderzocht. De DDQ meet veranderingsbereidheid en de factoren die van invloed zijn op het implementeren van een vernieuwing. De psychometrische eigenschappen van de DDQ, ingevuld door 95 medewerkers van stichting Jeugdformaat, zijn vergeleken met de resultaten van psychometrisch onderzoek naar de DDQ, uitgevoerd door Bijl en Van den Boogaart (1992). Deze blijken grotendeels overeen te komen. Dit onderzoek toont aan dat zowel de ‘Vragenlijst Kerncomponenten’ als de DDQ betrouwbare vragenlijsten zijn.

Uit de resultaten van de ‘Vragenlijst Kerncomponenten’ (N = 122) blijkt dat de medewerkers van stichting Jeugdformaat competent zijn in de elf onderzochte kerncomponenten. Uit de resultaten van de DDQ blijkt dat er bij de medewerkers sprake is van een licht negatieve houding ten opzichte van verandering. De competenties en veranderingsbereidheid van de medewerkers van stichting Jeugdformaat zullen daarom geen belemmering zijn voor een succesvolle implementatie van de nieuwe methodiek.

## *Summary*

‘Stichting Jeugdformaaf’ is an institution for youth assistance at which a new methodology has been implemented recently. Since ability and willingness to change of the employees are determinants of a successful implementation, this study examines both to what extent the employees of ‘Stichting Jeugdformaaf’ are sufficiently competent and exert readiness to change, and how these concepts can be measured. The measurement instruments used for this research are the ‘Vragenlijst Kerncomponenten’ and the ‘Decision Determinants Questionnaire’ (DDQ). The ‘Vragenlijst Kerncomponenten’ maps the (in)competencies of a person. This questionnaire is developed by ‘Stichting Jeugdformaaf’ and has never been examined yet. The DDQ measures willingness to change and the factors influencing the implementation of an innovation.

This research demonstrates that both the ‘Vragenlijst Kerncomponenten’ as well as the DDQ prove to be reliable questionnaires. The psychometric characteristics of the DDQ, completed by ninety-five employees of ‘Stichting Jeugdformaaf’, are for this end compared with the results of psychometric research on the DDQ, conducted by Bijl and Van den Boogaart (1992). The characteristics turn out to be comparable for the greater part.

The results of the ‘Vragenlijst Kerncomponenten’ (N=122) reveal that the employees of ‘Stichting Jeugdformaaf’ are competent at the eleven researched core components. The results of the DDQ disclose that the employees tend to a slightly negative attitude towards change. The ability and willingness to change of the employees of ‘Stichting Jeugdformaaf’ do consequently not constitute an impediment to a successful implementation of the new methodology.

## *Inleiding*

De centrale vraagstelling in dit onderzoek is: ‘In hoeverre zijn de medewerkers van stichting Jeugdformaat voldoende competent en bereid om te veranderen, en hoe kunnen deze concepten gemeten worden?’ In deze paragraaf wordt het theoretisch kader van dit onderzoek beschreven. Hierbij komen achtereenvolgens de onderwerpen implementatie, determinanten van een succesvolle implementatie, het ‘A VICTORY’ model van Davis, het continuüm en categorieën en fasen van veranderingsbereidheid aan bod. Vervolgens worden meetinstrumenten besproken waarmee competenties en veranderingsbereidheid gemeten kunnen worden. Er wordt afgesloten met een beschrijving van de instelling waar het onderzoek heeft plaatsgevonden, namelijk stichting Jeugdformaat, en een korte inleiding van het onderzoek.

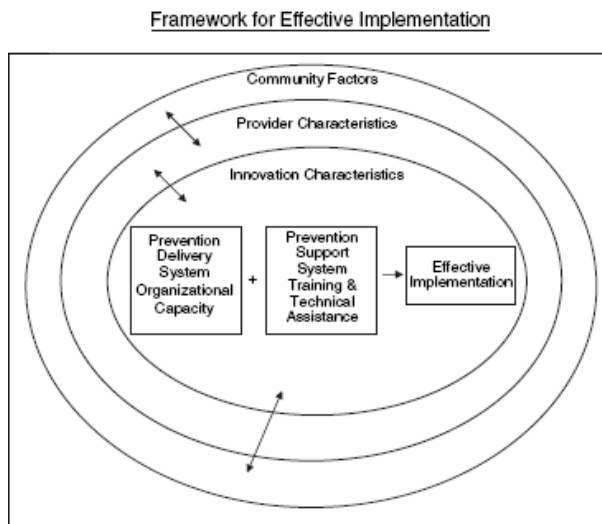
### *Implementatie*

Sinds 1991 is planmatig handelen een belangrijk onderwerp in de jeugdzorg. Planmatig handelen is het doordacht en doelgericht handelen, dat regelmatig wordt geëvalueerd. Het maakt dat het werk van professioneel hulpverleners transparant en inzichtelijk wordt en het bevordert de effectiviteit (Knorth, & Smith, 1999). Planmatig handelen kan op velerlei manieren vorm krijgen, zoals het gebruiken van methodieken of registratiesystemen. Doordat er steeds meer belang wordt gehecht aan planmatig handelen zijn veel jeugdzorginstellingen genoodzaakt nieuwe methodieken te implementeren.

Implementatie betreft de invoering van vernieuwingen, zoals nieuwe methoden, ideeën of modellen, in een organisatie. Bij een complexe innovatie is er sprake van het invoeren van een vernieuwing waarbij de gehele organisatie actief mee werkt en waarbij de gehele organisatie verandert (Weiner, Lewis & Linnan, 2009).

### *Determinanten van een succesvolle implementatie*

Er zijn verschillende theorieën over de determinanten van een succesvolle implementatie. Een van deze theorieën is afkomstig van Durlak en DuPre (2008). Uit de meta-analyse die zij hebben uitgevoerd op basis van meer dan 500 studies, blijkt dat er een aantal factoren van invloed is op een succesvolle implementatie. Die factoren zijn onder te brengen in 5 determinanten, te weten ‘community factors’, ‘provider characteristics’, ‘innovation characteristics’, ‘organizational capacity’ en ‘training en technical assistance’, welke schematisch zijn weergegeven in figuur 1 (Durlak & DuPre, 2008).



*Figuur 1.* Schematische weergave determinanten van een succesvolle implementatie (Bron: Durlak & DuPre, 2008)

De ‘community factors’ bestaan uit politiek, fondsen en beleid. Deze factoren bepalen of de vernieuwing past in de tijd en de omgeving. De ‘provider characteristics’ bestaan uit het nut en persoonlijke voordelen van de vernieuwing, zelfstandigheid en bekwaamheid. Deze kenmerken kunnen per vernieuwing verschillen (Durlak & DuPre, 2008; Herscovitch & Meyer, 2002; Weiner et al., 2009). De ‘innovation characteristics’ zijn onder te verdelen in aanpassingsvermogen en verenigbaarheid. Hiermee wordt verwezen naar de mate waarin de vernieuwing aansluit bij de verwachtingen van de organisatie en naar de eigenschappen van de vernieuwing die in de missie en werkwijze van de organisatie passen of een meerwaarde voor de organisatie opleveren. De kwaliteit, dosering en reikwijdte van de vernieuwing zijn tevens eigenschappen die bij deze determinant horen (Durlak & DuPre, 2008; Scott, Plotnikoff, Karunamuni, Bize & Rodgers, 2008; Weiner et al., 2009).

De vierde determinant is de capaciteit van de organisatie. De capaciteit hangt af van het heersende klimaat, de geldende normen over veranderingen, de mogelijke mate van integratie van vernieuwingen en een gedeelde visie van medewerkers en management. Daarbij spelen ook gedeelde ‘decision-making’, coördinatie met andere organisaties, communicatie en de formulering van taken, een rol. Een ander onderdeel van de capaciteit van organisaties betreft leiderschap, wederzijds vertrouwen, aanmoediging en ondersteuning van de staf aan het medewerkers (Durlak & DuPre, 2008; Geenhalgh, Robert, MacFarlane, Bate & Kyriakidou, 2004). Veranderingsbereidheid van de organisatie speelt tevens een rol. Er wordt hierbij verwezen naar de mate waarin de werknemers gemiddeld psychologisch en gedragsmatig klaar zijn om het beleid van de organisatie zodanig te veranderen dat de implementatie in gevoerd kan worden (Furst & Cable, 2008; Weiner et al., 2009; Worley & Feyerherm, 2003). Communicatie speelt hierin een belangrijke rol. Het gaat hierbij om het uitwisselen van boodschappen en het creëren van een reëel beeld van de vernieuwing. Communicatie dient gebruikt te worden om rollen en taken te verdelen en om informatie te verschaffen over de

doelen, inhoud en planning van de implementatie, maar ook om medewerkers de ruimte te geven om hun mening te geven. Hierdoor krijgen medewerkers meer vertrouwen in het management, wat van belang is voor een succesvolle implementatie (Elving, Bennebroek & Gravenhorst, 2005).

Tot slot de determinant: training en technische ondersteuning ('training en technical assistance'). Er wordt bij deze factor gerefereerd aan training gericht op de benodigde vaardigheden voor de implementatie van de vernieuwing en het vergroten van het zelfvertrouwen van de medewerkers. Daarnaast is technische ondersteuning gedurende de implementatie van belang, zoals het aanpassen van de 'workload' of het gebruik van nieuwe registratiesystemen (Durlak & DuPre, 2008; Weiner et al., 2009).

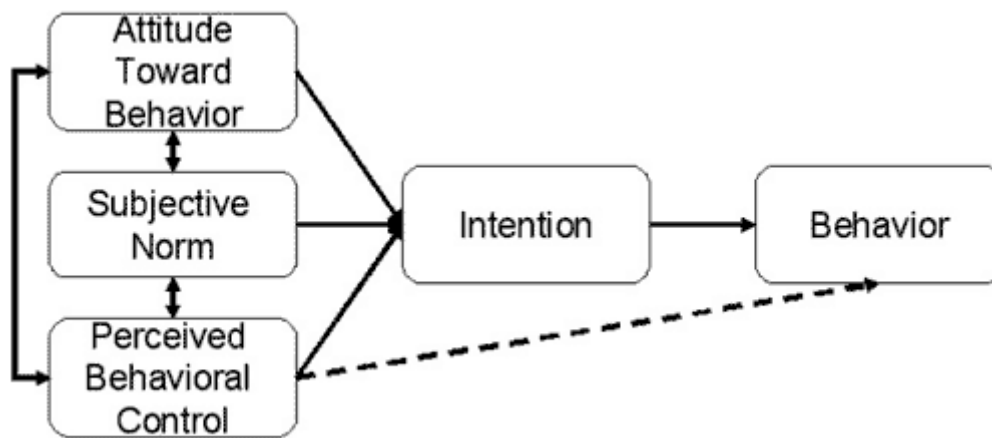
#### *'A VICTORY' model van Davis*

Een andere theorie over de determinanten van een succesvolle implementatie is ontwikkeld door Davis (in Glaser & Backer, 1980; Johnson, Williams, Giannetti, Klingler & Nakashima, 1978). Davis bedacht het 'A VICTORY' model, wat staat voor de afkorting van de begrippen 'Abilities, Values, Information, Circumstances, Timing, Obligation, Resistance en Yield'. Deze begrippen verwijzen naar de factoren die een belangrijke rol spelen in het succesvol kunnen implementeren van een vernieuwing. 'Abilities' refereert naar de aanwezigheid van hulpbronnen en de bereidheid om die bronnen te gebruiken. 'Values' staat voor de waarden van de organisatie die betrekking hebben op de vernieuwing. 'Information', ook wel 'Idea' genoemd, verwijst naar de informatie die de medewerkers is aangereikt over de vernieuwing, op basis waarvan zij zich een beeld van de vernieuwing kunnen vormen. 'Circumstances' verwijst naar de omstandigheden in een instelling of bedrijf die van invloed zijn op de implementatie van een vernieuwing. 'Timing' daarentegen betreft het invoeren van de vernieuwing op het juiste moment. 'Obligation' staat voor de behoefte en noodzaak van de organisatie om de vernieuwing te implementeren. 'Resistance' is een factor die verwijst naar de aanwezige weerstand bij de medewerkers en 'yield' is een factor voor de verwachte opbrengst van de vernieuwing (Glaser & Backer, 1980; Johnson et al., 1978). Een aantal van deze factoren samen vormt de veranderingsbereidheid van een persoon.

#### *Continuüm van veranderingsbereidheid*

In het geval van organisatorische veranderingen is de belangrijkste intentie 'veranderingsbereidheid'. De medewerkers moeten willen en kunnen veranderen (Caldwell, 2005; Cozijnsen & Vrakking, 2003). Veranderingsbereidheid heeft met iemands persoonlijkheid te maken. Wanneer een implementatie in een organisatie plaatsvindt, zijn daar altijd meerdere medewerkers bij betrokken met ieder hun persoonlijke intenties (Weiner et al., 2009). Dit sluit aan bij de 'Theory of Planned Behavior' van Ajzen (1993). Deze theorie is vertaald in een model, dat is weergegeven in figuur 2. In het model is te zien dat gedragsattitude, subjectieve normen en waarneembare gedragscontrole de basis zijn voor

iemand's intenties. Gedragscontrole hangt samen met de kennis en vaardigheden van een persoon. Deze aspecten samen leiden tot bepaald gedrag (Herscovitch & Meyer, 2002).



*Figuur 2.* 'Theory of Planned Behavior' van Ajzen (Bron: Ajzen, 1993)

De beslissing om een vernieuwing over te nemen is gebaseerd op de veranderingsbereidheid van de persoon. Motieven, capaciteiten en omstandigheden spelen hierbij een rol (Furst & Cable, 2008; Scott et al., 2008). Veranderingsbereidheid is een continuüm dat reikt van positief, dan is er sprake van veranderingsbereidheid, naar negatief, dan is er sprake van weerstand (Herscovitch & Meyer, 2002). Er kan onderscheid gemaakt worden tussen weerstand en blokkades. Bij weerstand is er sprake van een gebrek aan motivatie, bij blokkades is er een gebrek aan vaardigheden om te veranderen. Weerstand kan ontstaan door spanningen tussen de verschillende lagen in de organisatie, maar ook uit angst voor het onbekende, schuldgevoelens tegenover collega's, vervreemding, persoonlijk nadeel, behoefte, bedreiging of twijfel over het nut van de verandering (Landaeta, Mun, Rabadi & Levin, 2008). Weerstand kan versterkt worden wanneer er veel onduidelijkheid is over de verandering, de veranderingsrichting en de aard van de verandering. Communicatie is hierin een sleutelwoord. Wanneer iemand niet over de kennis en vaardigheden beschikt om met veranderingen om te kunnen gaan, ontstaan blokkades. Bovenstaande wordt beïnvloed door persoonlijke factoren, zoals een van nature lage veranderingsbereidheid. (Cozijnsen & Vrakking, 2003; Elving et al., 2005).

Veranderkundigen zijn van mening dat elke verandering, in elke organisatie, weerstand oproept. Verzet tegen veranderingen, weerstand, kan daarom opgevat worden als iets natuurlijk. Daarbij is de algemene regel: Hoe radicaler de vernieuwing is, hoe meer weerstand te verwachten is. Weerstand wordt hier geïnterpreteerd als elke reactie tegen de verandering, die erop gericht is de status quo te behouden. Weerstand treedt vaak op tijdens een moment van verandering, omdat de organisatie dan minder stabiel en voorspelbaar is (Cozijnsen & Vrakking, 2003).

Om een verandering succesvol te implementeren is het voor een organisatie van belang zicht te hebben op de veranderingsbereidheid en eventuele weerstand van de medewerkers.



### *Categorieën en fasen van veranderingsbereidheid*

Om de veranderingsbereidheid van de medewerkers inzichtelijk te maken, kan gebruik gemaakt worden van de categorieën, zoals die ontwikkeld zijn door Rogers (in Goldenberg & Oreg, 2007; Slater & Mohr, 2006). De categorieën zijn normaal verdeeld, zoals te zien is in figuur 3.

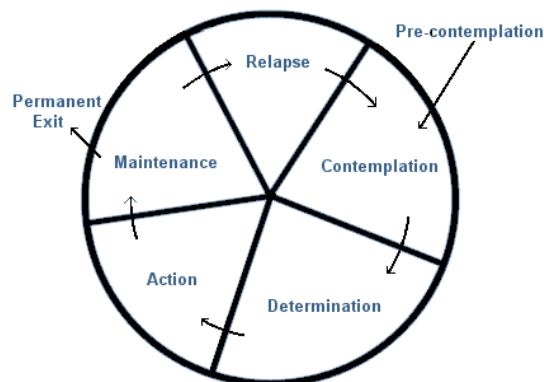


*Figuur 3.* Typen ‘adopters’ van Rogers.

(Bron: <http://nowisgone.com/wp-content/uploads/2008/01/adopter.jpg>)

De categorieën zijn achtereenvolgens de ‘innovators’, ‘early adopters’, ‘early majority’, ‘late majority’ en de ‘laggards’. De ‘innovators’ lopen voorop in het aangaan van nieuwe uitdagingen en veranderingen. De ‘laggards’, ofwel treuzelaars, zijn degenen die de vernieuwing het minst snel overnemen. De meerderheid van de medewerkers, namelijk 68%, behoren tot de ‘early majority’ of ‘late majority’. 16% van de medewerkers valt in de categorie ‘laggards’. Deze staan tegenover de ‘innovators’, in welke 2,5% van de medewerkers zich bevinden. Voor een succesvolle implementatie is het van belang dat er een balans is tussen de verschillende categorieën binnen de organisatie.

Naast de indeling in categorieën, hebben Prochaska en Norcross (2002) een fasering aangebracht in veranderingsbereidheid, die ‘stages of change’, of het Transtheoretisch model genoemd wordt. Het model is schematisch weergegeven in figuur 4.



*Figuur 4.* ‘Stages of Change’ (Bron: [www.hypnosis-solutions.com/change.php.nl](http://www.hypnosis-solutions.com/change.php.nl)).

Het model bestaat uit een voorbeschouwingsfase (precontemplation) waarin de persoon zich nog niet met de vernieuwing bezig wil houden en daardoor nog niet wil veranderen. De daaropvolgende fase is de overpeinzingsfase (contemplation). Er is in deze fase sprake van een ambivalente houding ten opzichte van de vernieuwing. In deze fase worden de voor- en nadelen van de vernieuwing overwogen, en daarmee besloten of de persoon in kwestie wil veranderen. Vervolgens komt de voorbereidingsfase (determination). In deze fase heeft de persoon besloten om zijn gedrag te veranderen en gaat daarmee experimenteren. Daarna volgt de actiefase (action), waarin de persoon het nieuwe gedrag laat zien, en tot slot is er de fase van het gedragsbehoud (maintenance). De persoon heeft deze laatste fase bereikt wanneer hij gedurende zes maanden het nieuwe gedrag laat zien. In elk van deze fasen kan een terugval (relapse) plaatsvinden.

### *Stichting Jeugdformaat*

Veranderingsbereidheid speelt momenteel een rol bij stichting Jeugdformaat. Dit is een instelling voor jeugdhulpverlening die onlangs een nieuwe methodiek heeft geïmplementeerd. Deze methodiek biedt richtlijnen en middelen voor de vormgeving van de hulp. De methodiek bestaat uit een elftal kerncomponenten, namelijk informatieverzameling, analyseren en integreren, doelen stellen, een werkrelatie opbouwen, succesmomenten vieren, gestructureerd werken, regie voeren, gesprekstechnieken toepassen, het netwerk betrekken, tot verandering komen en reflecteren op het eigen handelen. Naast de kerncomponenten bevat de 'Methodiek ambulante hulp' ook richtlijnen voor de duur en de frequentie van contacten (Goorden, Oomen, Ootes, Reith & Voogd, 2008).

Stichting Jeugdformaat biedt jaarlijks professionele hulp aan ongeveer 4500 kinderen die moeilijkheden ervaren in hun ontwikkeling. De doelgroep van de stichting bestaat uit kinderen uit de regio Haaglanden, voor wie Bureau Jeugdzorg een indicatie heeft afgegeven. Deze kinderen kunnen tussen de 0 en 18 jaar oud zijn. Nadat een cliënt door Bureau Jeugdzorg naar stichting Jeugdformaat verwezen is, wordt er ambulante hulp ingezet. De ambulante hulp wordt uitgevoerd door het jeugdhulpteam. Dit team bestaat uit een aantal ambulante hulpverleners, een gedragswetenschapper, een leidinggevende en eventueel een sociaal psychiatrisch verpleegkundige (SPV). De ambulante hulpverlener die betrokken is bij de cliënt voert de hulp uit en heeft de regie over het gehele traject, waarin de leidinggevende eindverantwoordelijk is.

Voor de verandering die momenteel plaatsvindt bij stichting Jeugdformaat dienen de hulpverleners te veranderen. De leidinggevend en gedragswetenschappers hebben de taak om de hulpverleners daarin te stimuleren, te begeleiden en te ondersteunen. De hulpverleners kunnen echter alleen succesvol veranderen indien zij het willen en kunnen. Hiervoor dienen zij voldoende competent en veranderingsbereid te zijn.

*Meetinstrumenten: 'Vragenlijst Kerncomponenten'*

Om de competenties van medewerkers te kunnen meten is de 'Vragenlijst Kerncomponenten' ontwikkeld door stichting Jeugdformaat. Deze vragenlijst is afgestemd op de nieuwe methodiek die in deze instelling wordt geïmplementeerd, de 'Methodiek Ambulante Hulp', en bevat de elf kerncomponenten die hierin centraal staan. De elf kerncomponenten zijn informatie verzamelen, analyseren en integreren, doelen stellen, een werkrelatie opbouwen, succesmomenten vieren, gestructureerd werken, regie voeren, gesprekstechnieken toepassen, het netwerk betrekken, tot verandering komen en reflecteren op het eigen handelen (Goorden et al., 2008). Er is voor deze vragenlijst nog geen normering. Er is tevens nog geen onderzoek naar deze vragenlijst verricht. Meer informatie over de 'Vragenlijst Kerncomponenten' is te vinden in de paragraaf 'Methode'.

*Meetinstrumenten: 'Decision Determinants Questionnaire' (DDQ)*

Om de veranderingsbereidheid van de medewerkers te kunnen meten maakt stichting Jeugdformaat gebruik van de 'Decision Determinants Questionnaire' (DDQ). Naast veranderingsbereidheid meet de DDQ welke factoren van invloed zijn op het implementeren van een vernieuwing in non-profit organisaties. De DDQ is een van oorsprong Amerikaanse vragenlijst die sinds 1992 regelmatig in Nederland is gebruikt bij onderzoeken naar vernieuwingen in de jeugdzorg (Bijl en Van den Boogaart, 1992).

De vragenlijst is inhoudelijk gebaseerd op het 'A Victory model' van Davis en bestaat uit de factoren van het model. Deze factoren zijn 'Ability' (mate van aanwezigheid en inzetbaarheid van hulpbronnen), 'values' (mate van onverenstemming tussen de vernieuwing en de waarden van de medewerkers), 'idea' (mate waarin de medewerkers inzicht in de vernieuwing hebben), 'circumstances' (hoe zijn de omstandigheden?), 'timing' (wordt de vernieuwing op het juiste moment ingezet?), 'obligation' (mate waarin de medewerkers noodzaak of behoefte hebben aan verandering), 'resistance' (weerstand) en 'yield' (is de vernieuwing de moeite waard?) (Bijl en Van den Boogaart, 1992).

Bijl en Van den Boogaart (1992) hebben de Nederlandstalige DDQ onderzocht en genormeerd op basis van de gegevens van 72 organisaties voor residentiële en ambulante jeugdhulpverlening. Een belangrijke conclusie van dit onderzoek is dat de veranderingsbereidheid van een organisatie sterk afhangt van de persoonlijke eigenschappen van de medewerkers (Bijl en Van den Boogaart, 1992). Meer informatie over de DDQ is te vinden in de paragraaf 'Methode'.

### *Onderzoek*

Bij stichting Jeugdformaat loopt momenteel een promotieonderzoek naar een effectieve en duurzame implementatie van de 'Methodiek ambulante hulp'. Zoals uit het model van Durlak en DuPre voor determinanten van een succesvolle implementatie en het 'A VICTORY' model van Davis blijkt, zijn competenties en veranderingsbereidheid bij de medewerkers van de organisatie een belangrijke factor in het bereiken van een succesvolle implementatie. Dit onderzoek is erop gericht inzicht in deze concepten te krijgen. De hoofdvraag die in dit onderzoek wordt beantwoord is: 'In hoeverre zijn de medewerkers van stichting Jeugdformaat voldoende competent en bereid om te veranderen, en hoe kunnen deze concepten gemeten worden?'

Deze hoofdvraag zal beantwoord worden aan de hand van de volgende onderzoeksvragen:

- Is de 'Vragenlijst Kerncomponenten' een betrouwbaar middel om competenties van medewerkers in kaart te brengen?
- Is de 'Decision Determinants Questionnaire' een betrouwbaar middel om veranderingsbereidheid te meten?
- Hoe competent zijn de medewerkers van stichting Jeugdformaat?
- Hoe is de veranderingsbereidheid van de medewerkers van stichting Jeugdformaat?

### *Verwachtingen*

Op basis van bovenstaande literatuur wordt verwacht dat de DDQ een betrouwbaar middel is om veranderingsbereidheid te meten. Tevens wordt verwacht dat de medewerkers van stichting Jeugdformaat voldoende competent zijn, omdat zij op basis van die competenties aangenomen zijn. Tot slot is de verwachting dat de medewerkers van de stichting een negatieve houding ten opzichte van verandering zullen hebben. Over de 'Vragenlijst Kerncomponenten' zijn nog geen verwachtingen uit te spreken.

De volgende hypothesen kunnen worden opgesteld aan de hand van de onderzoeksvragen en de literatuur:

- De 'Vragenlijst Kerncomponenten' is een betrouwbaar middel om de competenties van medewerkers in kaart te brengen.
- De DDQ is een betrouwbaar middel om veranderingsbereidheid te meten.
- De medewerkers van stichting Jeugdformaat zijn competent.
- De medewerkers van stichting Jeugdformaat hebben een negatieve houding ten opzichte van verandering.

## *Methode*

Deze paragraaf geeft een overzicht van de methode van het onderzoek. Ten eerste wordt de procedure van dataverzameling en de onderzoeksgroep besproken. Vervolgens wordt dieper ingegaan op de gebruikte meetinstrumenten van het onderzoek, namelijk de ‘Vragenlijst Kerncomponenten’ en de DDQ. Er wordt afgesloten met een korte beschrijving van de dataverwerking en –analyse.

### *Procedure van dataverzameling*

Dit onderzoek maakt deel uit van een promotieonderzoek binnen stichting Jeugdformaat naar een effectieve en duurzame implementatie. In mei 2008 is voor dit promotieonderzoek de ‘Vragenlijst kerncomponenten’ uitgedeeld aan 78 ambulante hulpverleners, die op dat moment enkele maanden in dienst van de stichting waren. Daarbij werd tevens een versie uitgereikt aan de betrokken leidinggevende en gedragswetenschapper, die eenzelfde lijst invullen over de ambulante hulpverleners. In oktober 2008 is de DDQ aan 129 medewerkers uitgedeeld. Vervolgens zijn de beide vragenlijsten in oktober/december 2008 per locatie, opgehaald.

### *Onderzoeksgroep*

De onderzoeksgroep bestaat uit medewerkers van stichting Jeugdformaat die de vragenlijsten op tijd hebben ingevuld. In totaal hebben 95 medewerkers de DDQ ingeleverd en zijn er 122 ‘Vragenlijsten Kerncomponenten’ geretourneerd. De non-respons bedraagt 34 DDQ’s (26%) en 112 ‘Vragenlijsten Kerncomponenten’ (50%). Deze non-respons is afkomstig van mensen die uit dienst zijn getreden, een ziekte of zwangerschapsverlof hadden, of door een onbekende oorzaak. In tabel 1 zijn de respondenten op de vragenlijsten weergegeven, opgesplitst naar functie.

Tabel 1. *Beschrijving onderzoeksgroep*

	DDQ	‘Vragenlijst Kerncomponenten’
Ambulant hulpverleners	74	38
Leidinggevenden	6	41
Gedragwetenschappers	12	43
Staf	3	
Totaal	95 (74%)	122 (52%)

Het aantal data dat systematisch ontbreekt in het totale databestand van de ‘Vragenlijst Kerncomponenten’ is 68%. Het aantal data dat systematisch ontbreekt in het totale databestand van de DDQ is 13%. Het percentage ontbrekende data op de schalen ligt tussen de 12% (‘yield’) en 15% (‘timing’). Besloten is, dat wanneer 5% van de waarden op een vragenlijst ontbreekt, deze vragenlijst niet meegenomen wordt in het onderzoek. Dit resulteerde in het verwijderen van 7 DDQ’s en 45



‘Vragenlijsten kerncomponenten’ (9 van ambulant hulpverleners, 18 van leidinggevenden en 18 van gedragswetenschappers).

Gekeken naar de respondenten op de DDQ, bestaat de onderzoeksgroep uit 81 vrouwen en 14 mannen. De gemiddelde leeftijd van deze medewerkers is 35,0 jaar (SD=8.69). Gemiddeld hebben zij 8.9 jaar (SD=7.84) ervaring in de jeugdzorg en 4.1 jaar (SD=4.72) ervaring als ambulant hulpverlener. 15 personen hebben een MBO-opleiding gevolgd, 73 een HBO-, 34 een WO-, en 10 een overige opleiding. De spreiding van respondenten over de verschillende werklocaties, varieert van 3 tot 14 personen per locatie.

### Instrumenten

De competenties van de respondenten kunnen in kaart gebracht worden met behulp van de ‘Vragenlijst Kerncomponenten’. Deze vragenlijsten zijn gericht op ambulant hulpverleners. Zij vullen een vragenlijst over hun eigen (in) competenties in. Daarbij vullen de betrokken leidinggevende en gedragswetenschapper dezelfde lijst in over deze ambulant hulpverlener.

De vragenlijst is opgebouwd uit elf kerncomponenten. Per kerncomponent wordt een algemene score tussen de 0 en 100 gegeven, door middel van het plaatsen van een streep op een balk. Elk kerncomponent is verder opgedeeld in 5 technieken. Daarbij wordt door middel van een kruis aangegeven of dit een zwak of sterk punt van de ambulant hulpverlener is. Een voorbeeld van een kerncomponent is ‘informatie verzamelen’. Dit kerncomponent is opgedeeld in de technieken ‘observeren van het gezin’, ‘informatie uit gesprekken halen’, ‘standaardlijsten afnemen’, ‘contact met betrokkenen hebben’ en ‘(in) competenties in kaart brengen’. Dit voorbeeld is weergegeven in figuur 5.

Kerncomponenten																	
<i>Geef met een streepje op het balkje aan wat voor jou van toepassing is.</i>																	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>Het lukt me in het algemeen <b>niet goed</b> om genoeg en goede informatie te verzamelen</p> </div>	<p><b>Informatie verzamelen</b></p> <hr style="border: 1px solid black; width: 100%;"/>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <p>Het lukt me in het algemeen <b>zeer goed</b> om genoeg en goede informatie te verzamelen</p> </div>															
<p><i>Geef met een kruisje in de hokjes aan of onderstaande punten meer een sterk punt of meer een zwak punt van jou zijn.</i></p>																	
 <p><i>kruisje aan deze kant betekent dat het meer een zwak punt is</i></p>	<table style="margin: auto;"> <tr><td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td></tr> <tr><td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td></tr> </table>						 <p><i>kruisje aan deze kant betekent dat het meer een sterk punt is</i></p>										
<table style="margin: auto;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="padding: 0 10px;">observeren van het gezin</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="padding: 0 10px;">informatie uit gesprekken halen</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="padding: 0 10px;">standaardlijsten afnemen</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="padding: 0 10px;">contact met betrokkenen hebben</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> <td style="padding: 0 10px;">(in)competenties in kaart brengen</td> <td style="border: 1px solid black; width: 20px; height: 20px;"></td> </tr> </table>				observeren van het gezin			informatie uit gesprekken halen			standaardlijsten afnemen			contact met betrokkenen hebben			(in)competenties in kaart brengen	
	observeren van het gezin																
	informatie uit gesprekken halen																
	standaardlijsten afnemen																
	contact met betrokkenen hebben																
	(in)competenties in kaart brengen																

Figuur 5. Voorbeeld uit de ‘Vragenlijst Kerncomponenten’.

De ‘Vragenlijst Kerncomponenten’ is ontwikkeld door stichting Jeugdformaat. Er is (nog) geen normering en er is tevens nog geen onderzoek gedaan naar de validiteit en betrouwbaarheid van deze lijst. De gehele vragenlijst is weergegeven in bijlage 1.

De veranderingsbereidheid van de medewerkers van stichting Jeugdformaat wordt in dit onderzoek gemeten met behulp van de ‘Decision Determinants Questionnaire’ (DDQ). Deze vragenlijst is in zijn geheel weergegeven in bijlage 2. De DDQ bestaat uit 41 items, onderverdeeld in 8 schalen, zoals in onderstaand schema weergegeven is:

DDQ

41 items	→	Opgedeeld in 8 schalen:	Items:
		Ability (aanwezigheid hulpbronnen)	1, 2, 3, 4
		Values (overeenkomst met waarden)	5, 6, 7, 8, 9, 10, 11
		Idea (mate van inzicht in vernieuwing)	12, 13, 14, 15, 16
		Circumstances (omstandigheden)	17, 18, 19, 20, 21
		Timing (invoering op juiste moment?)	22, 23, 24, 25, 26
		Obligation (mate van behoefte)	27, 28, 29
		Resistance (weerstand)	30, 31, 32, 33, 34, 35, 36
		Yield (opbrengsten de moeite waard?)	37, 38, 39, 40, 41

De medewerkers scoren bij deze vragenlijst stellingen aan de hand van een 7-puntsschaal. Een voorbeeldstelling is:

		<b>geheel eens</b>		.....			<b>geheel oneens</b>	
1	Onze instelling heeft voldoende financiële middelen om de innovatie goed uit te voeren.	1	2	3	4	5	6	7

De scores op de 41 items van de vragenlijst worden omgerekend in standaard Z-scores. De normen voor deze scores zijn gebaseerd op onderzoek van Bijl en Van den Boogaart (1992), uitgevoerd in 72 organisaties voor residentiële en ambulante hulpverlening. De score ‘veranderingsbereidheid’ wordt berekend aan de hand van de schalen ‘ability’, ‘values’, ‘idea’, ‘obligation’ en ‘yield’.

Uit het onderzoek van Bijl en Van den Boogaart (1992) is gebleken dat de Nederlandstalige versie van de DDQ betrouwbaar en valide is. De inhoudsvaliditeit hebben zij onderzocht met behulp van een ‘PRINCALS’ analyse, waarmee zij aantoonde aan dat zeven van de acht schalen voldeden aan het door hen gestelde criterium van .40. De fit van de schalen varieert tussen .35 en .65. De interne consistentie, gemeten met een ‘Cronbach’s  $\alpha$ ’, gaf een gemiddelde waarde aan van .69. De score op de

schalen varieert tussen .53 en .82. Om de stabiliteit te meten is er anderhalf jaar na de eerste meting een tweede verricht. Zes van de zeven variabelen correleerden hierbij significant. De correlatie op de schalen varieert tussen .19 en .69. De intersubjectiviteit, waarvoor de resultaten van verschillende partijen met elkaar gecorreleerd zijn, is gematigd positief te noemen. De score op de schalen varieert tussen .14 en .45 (Bijl en Van den Boogaart, 1992).

### *Dataverwerking*

De scores van de vragenlijsten zijn ingevoerd in een computerprogramma waarmee statistische analyses uitgevoerd kunnen worden, 'Statistical Package for the Social Sciences' (SPSS) (Moore & McCabe, 2003). Met behulp van SPSS is een gemiddelde eindscore berekend op de 'Vragenlijst Kerncomponenten'. Deze eindscore heeft een bereik van 0 tot 100. De eindscores zijn door middel van een boxplot gecontroleerd op uitbijters. In de versie van leidinggevendens zit één uitbijter, een score van 14.55, en in de versie van de gedragswetenschappers zit één uitbijter, een score van 54.18. Voor deze uitbijters is geen speciale reden gevonden, waardoor deze waarden meegenomen zullen worden in het onderzoek.

Vervolgens is er onderzocht of de eindscores op de vragenlijsten normaal verdeeld zijn. Dit is onderzocht met behulp van histogrammen met een normaal curve, 'skewness' en 'kurtosis' en een Q-Qplot. Uit zowel de Q-Qplot als het histogram, blijkt dat de gemiddelde eindscores op de 'Vragenlijst Kerncomponenten' bij benadering normaal verdeeld zijn. De piek bevindt zich iets rechts van het midden. De 'skewness' (-.79) en 'kurtosis' (.54) bevestigen dit.

Na hercodering is met behulp van een bestaande syntax de score voor 'veranderingsbereidheid' berekend op de DDQ, uitgedrukt in een standaard Z-score. Deze scores zijn door middel van een boxplot gecontroleerd op uitbijters, waaruit bleek dat er geen uitbijters zijn. Vervolgens is onderzocht of de scores op de schaal 'veranderingsbereidheid' van de DDQ normaal verdeeld zijn, wat onder andere van belang is voor de keuze van een statistische toets. Dit is onderzocht met behulp van histogrammen met een normaal curve, 'skewness' en 'kurtosis' en een Q-Qplot.

Uit zowel de Q-Qplot als het histogram, blijkt dat de scores op de schaal 'veranderingsbereidheid' van de DDQ bij benadering normaal verdeeld zijn. De piek bevindt zich iets links van het midden. De skewness (-.22) en kurtosis (-.39) bevestigen dit.

### *Data-analyse*

Voor de eerste deelvraag zal onderzocht worden of de 'Vragenlijst Kerncomponenten' een betrouwbare vragenlijst is om competenties in kaart te kunnen brengen. Hierbij wordt een betrouwbaarheidsanalyse gedaan. De tweede deelvraag gaat in op het meten van veranderingsbereidheid. Voor deze vraag wordt betrouwbaarheidsonderzoek gedaan naar de DDQ. De resultaten worden vergeleken met eerder onderzoek van Bijl en Van den Boogaart (1992). Bij de derde deelvraag worden de competenties van de ambulante hulpverleners van stichting Jeugdformaat in kaart



gebracht. Dit vindt plaats aan de hand van beschrijvende analyses van de scores op de 'Vragenlijst kerncomponenten'. Om de vierde deelvraag te kunnen beantwoorden wordt een beschrijving gegeven van de scores van de medewerkers van stichting Jeugdformaat op de DDQ. Hierbij zal ook ingegaan worden op de vraag welke factoren van invloed zijn op veranderingsbereidheid.

De score 'veranderingsbereidheid' op de DDQ is een variabele op intervalniveau. Omdat de steekproefomvang voldoende groot is (N=91), de variabele op intervalniveau en bij benadering normaal verdeeld is, mag voor deze vragenlijst gebruik gemaakt worden van parametrische toetsen. Omdat de steekproefomvang van de 'Vragenlijst kerncomponenten' tevens voldoende groot is (N=77), en bij benadering normaal verdeeld is, mag er ook voor deze vragenlijst gebruik gemaakt worden van parametrische toetsen. Er zal voor het beantwoorden van de deelvragen daarom gebruik gemaakt worden van een 'Pearson's correlatie coëfficiënt', 'enkelvoudige regressieanalyse', 'T-toets' en een variantie-analyse door middel van een 'One-Way ANOVA' met 'Post Hoc toets'.

## *Resultaten*

Deze paragraaf geeft per deelvraag een overzicht van de gevonden resultaten.

*Deelvraag 1: Is de 'Vragenlijst Kerncomponenten' een betrouwbaar middel om competenties van medewerkers in kaart te brengen?*

Om antwoord te kunnen geven op de eerste deelvraag wordt onderzocht of de 'Vragenlijst Kerncomponenten', ontwikkeld door stichting Jeugdformaat, een betrouwbaar middel is om de competenties van een persoon in kaart te brengen. Dit wordt onderzocht door middel van een betrouwbaarheidsanalyse. Met een betrouwbaarheidsanalyse wordt de interne consistentie van een vragenlijst, of de schalen daarvan, gemeten. Een vragenlijst is betrouwbaar wanneer 'Cronbach's  $\alpha$ ' boven de .70 is.

Ten eerste wordt gekeken naar de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid van de 'Vragenlijst Kerncomponenten', omdat de leidinggevende en gedragswetenschapper eenzelfde vragenlijst invullen over dezelfde ambulante hulpverlener. De interbeoordelaarsbetrouwbaarheid is berekend door middel van de 'Pearsons correlatiecoëfficiënt'. Uit deze test blijkt dat de versies van de leidinggevende en de gedragswetenschapper een samenhang laten zien, namelijk  $r = .58$  ( $p = .01$ ). Op basis van dit resultaat is ervoor gekozen in alle verdere berekeningen enkel gebruik te maken van de versie van de leidinggevendenden.

De betrouwbaarheid van de 'Vragenlijst Kerncomponenten' is gemeten door middel van de interne consistentie (gemeten met 'Cronbach's  $\alpha$ ') van de elf kerncomponenten van de 'Vragenlijst Kerncomponenten'. Hieruit blijkt dat de  $\alpha$  bij de versie voor ambulante hulpverleners .87 is, bij de versie voor leidinggevendenden .96 en bij de gedragswetenschappers .94. De vragenlijst kan dus betrouwbaar genoemd worden.

Naast een betrouwbaarheidsanalyse is ook de relatie tussen de kerncomponenten en de bijbehorende technieken onderzocht. Daarvoor zijn de technieken gecodeerd met 0, indien die gescoort is als een zwak punt, en met een 1, indien die gescoort is als een sterk punt. Per kerncomponent is de som van de technieken uitgerekend. In tabel 3 zijn vervolgens de correlaties aangegeven tussen de algemene scores op het kerncomponent en de som van de bijbehorende technieken. In deze tabel is af te lezen dat deze correlaties significant zijn, met uitzondering van het kerncomponent 'succesmomenten vier' in de versie van de gedragswetenschapper.

Tabel 3. *Correlatie tussen de algemene scores en de bijbehorende technieken*

	Ambulant hulpverlener	Leidinggevende	Gedragswetenschapper
Informatie verzamelen	.56 (p=.000)*	.78 (p=.000)*	.59 (p=.001)*
Analyseren	.70 (p=.000)*	.61 (p=.010)*	.75 (p=.000)*
Doelen stellen	.60 (p=.002)*	.37 (p=.100)*	.65 (p=.000)*
Werkrelatie opbouwen	.46 (p=.030)*	.76 (p=.000)*	.55 (p=.003)*
Succesmomenten vieren	.69 (p=.000)*	.78 (p=.000)*	.26 (p=.211)
Gestructureerd werken	.60 (p=.002)*	.83 (p=.000)*	.66 (p=.000)*
Regie voeren	.74 (p=.000)*	.81 (p=.000)*	.84 (p=.000)*
Gesprekstechnieken	.73 (p=.000)*	.54 (p=.018)*	.71 (p=.000)*
Netwerk betrekken	.55 (p=.009)*	.80 (p=.000)*	.69 (p=.000)*
Tot verandering komen	.67 (p=.000)*	.82 (p=.000)*	.79 (p=.000)*
Reflecteren	.78 (p=.000)*	.75 (p=.000)*	.62 (p=.001)*

\*p <.01

Tabel 4 bevat een weergave van de technieken die een significant voorspellende waarde ( $p < .01$ ) hebben op de score van het bijbehorende kerncomponent. Aan de voorwaarde voor de regressieanalyse is voldaan doordat de hoogste onderlinge correlatie .569 is. De kolom 'totale verklaarde variantie' geeft de verklaarde variantie van de 5 technieken samen aan die bij het kerncomponent horen. Achter de genoemde techniek staat de verklaarde variantie van deze techniek op het kerncomponent. Zoals weergegeven is in de tabel is er geen sprake van een vaststaand aantal technieken en varieert het percentage verklaarde variantie per kerncomponent aanzienlijk. Opvallend is dat er geen enkele techniek een significante voorspellende waarde heeft op het kerncomponent 'netwerk betrekken'.

Tabel 4. *Verklaarde variantie van de technieken op het bijbehorende kerncomponent*

Kerncomponent	Totale verklaarde variantie	Techniek <sup>1</sup>	r	Verklaarde variantie
Informatie verzamelen	.427	(In) competenties in kaart brengen	.607	22.6%
Analyseren	.499	Werkhypothesen opstellen	.544	13.9%
Doelen	.342	Haalbare doelen binnen de indicatie stellen	.438	15.4%
Relatie	.500	Aansluiten bij de cliënt	.458	13.2%
		Vraaggericht werken	.482	14.7%
Succesmomenten	.532	Kleine successen creëren	.673	19.5%
Gestructureerd werken	.516	Werken volgens een plan	.505	13.2%
		Werken met werkpunten en middelen	.407	11.4%
		Een goede afbouw verzorgen	.080	6.5%
Regie	.712	In- en externe contacten onderhouden	.665	16.1%
		Verwijzen	.562	13.8%
		Omgaan met crises	.598	8.5%
Gesprekstechnieken <sup>2</sup>	.467	Positief heretiketteren	.555	8.2%
		Meerzijdige partijdigheid bewaken	.552	7.3%
Netwerk	.472			
Verandering	.550	Van doelen via middelen/technieken tot verandering komen	.463	6.1%
		Oefenen met cliëntstelsysteem	.538	10.6%
		Oplossingsgericht werken	.363	8.0%
Reflecteren	.578	Eigen handelen kritisch bekijken	.457	13.4%
		Cliënten/collegas om feedback vragen	.388	5.0%
		Zicht hebben op sterke/zwakke kanten van Zichzelf	.205	6.0%
		Vragen om hulp/ondersteuning	.585	12.9%

*Deelvraag 2: Is de 'Decision Determinants Questionnaire' een betrouwbaar middel om veranderingsbereidheid te meten?*

Voor het beantwoorden van de tweede deelvraag is een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd naar de DDQ. De  $\alpha$  per schaal is weergegeven in tabel 5. In deze tabel is te zien dat de schaal 'circumstances' weinig consistent is. De schalen 'ability', 'values', 'idea', 'timing' en 'obligation' laten een matige consistentie zien. De schalen 'resistance' en 'yield' blijken een betrouwbare mate van interne consistentie hebben ( $\alpha > .7$ ). Er wordt in de tabel tevens een vergelijking gemaakt tussen de DDQ, ingevuld door de medewerkers van stichting Jeugdformaat, en de DDQ zoals die onderzocht is door

<sup>1</sup> De technieken met een significante betawaarde ( $P < .01$ ) zijn weergegeven.

<sup>2</sup> De techniek 'luisteren' is verwijderd, omdat deze constant blijkt te zijn.

Bijl en Van den Boogaart (1992). Hieruit blijkt dat de schalen van de DDQ bij stichting Jeugdformaat gemiddeld minder consistent zijn, dan dat uit het onderzoek van Bijl en Van den Boogaart blijkt. Dit verschil is echter gering. De  $\alpha$  van de acht schalen van de DDQ van stichting Jeugdformaat onderling is .79 en kan dus betrouwbaar genoemd worden. De DDQ van stichting Jeugdformaat komt in zijn geheel op een  $\alpha$  van .896 uit.

Tabel 5. *Cronbach's  $\alpha$  voor de schalen op de DDQ*

Variabele	DDQ (Jeugdformaat)	DDQ (Bijl en Van den Boogaart)
	A	$\alpha$
Ability	.67	.64
Values	.57	.73
Idea	.60	.74
Circumstances	.35	.65
Timing	.60	.53
Obligation	.55	.59
Resistance	.88	.78
Yield	.90	.82

Na de betrouwbaarheidsanalyse is een confirmatieve factoranalyse met varimax rotatie toegepast, om te bekijken of de samenstelling van de score 'veranderingsbereidheid' bij de DDQ, ingevuld door de medewerkers van stichting Jeugdformaat, overeenkomt met de analyse van Bijl en Van den Boogaart. Er wordt aan de voorwaarden voor deze test voldaan.

Uit de factoranalyse blijkt dat er 2 factoren zijn die respectievelijk 41% en 17% van de variantie verklaren. Ook de versie van Bijl en Van den Boogaart laadt op twee factoren. Deze factoren worden de 'intrinsiek-motivationale' en de 'extrinsiek-voorwaardelijke' factor genoemd. De factorladingen van beide versies zijn opgenomen in tabel 6. Zoals uit de tabel blijkt zijn 'timing' en 'circumstances' de enige schalen bij de versie van Bijl en Van den Boogaart, die op de eerste factor een lading van onder de .5 hebben. De eerste factor is daarom door hen geïnterpreteerd als de algemene maat voor veranderingsbereidheid. Dit komt overeen met de resultaten van de DDQ ingevuld door medewerkers van stichting Jeugdformaat.

Tabel 6. *Factorlading van de variabelen op twee factoren, na varimax rotatie*

Variabele	DDQ Jeugdformaat		DDQ (Bijl en Van den Boogaart)	
	Factor 1	Factor 2	Factor 1	Factor 2
Ability	<b>.73</b>	.17	<b>.60</b>	.23
Values	<b>.81</b>	.08	<b>.82</b>	.24
Idea	<b>.72</b>	-.12	<b>.75</b>	.36
Circumstances	-.11	<b>.81</b>	.13	<b>.77</b>
Timing	.20	<b>.73</b>	-.01	<b>.79</b>
Obligation	<b>.68</b>	.26	<b>.82</b>	.03
Resistance	<b>.50</b>	<b>.61</b>	<b>.81</b>	<b>.62</b>
Yield	<b>.69</b>	.16	<b>.64</b>	-.09

*Deelvraag 3: Hoe competent zijn de medewerkers van stichting Jeugdformaat?*

Om een antwoord te kunnen geven op de derde onderzoeksvraag, zijn beschrijvende analyses uitgevoerd op de eindscores van de ‘Vragenlijst Kerncomponenten’, welke worden weergegeven in tabel 7 en 8. Er is bij deze vragenlijst nog geen normering voor de resultaten. Onderstaande resultaten zijn daarom gebaseerd op de gemiddelden van de gehele schalen en de schalen ten opzichte van elkaar.

Uit tabel 7 blijkt dat de ambulante hulpverleners competent zijn in de elf kerncomponenten. De gemiddelde scores van de verschillende partijen liggen tevens dicht bij elkaar, wat erop kan duiden dat het beeld dat de ambulante hulpverlener over zichzelf, en de leidinggevende en de gedragswetenschapper over de ambulante hulpverlener hebben, grotendeels overeenkomt. De spreiding in de gemiddelden is tevens erg klein. Uit tabel 8 is af te lezen dat medewerkers van stichting Jeugdformaat competent zijn in het aangaan van een werkrelatie en minder competent zijn in gestructureerd werken en het betrekken van het netwerk.

Tabel 7. *Beschrijving eindscores ‘Vragenlijst Kerncomponenten’*

	M	SD	Minimum	Maximum	Skewness	Kurtosis	N
Ambulant hulpverlener	73.86	10.18	54.09	92.73	-0.55	-0.67	29
Leidinggevende	70.44	15.71	14.55	85.91	0.48	0.94	23
Gedragswetenschapper	76.95	9.00	54.18	93.18	-0.64	0.59	25
Totaal	74.27	8.99	49.85	89.55	-0.79	0.54	77

Tabel 8. *Beschrijving gemiddelde scores per schaal op de 'Vragenlijst Kerncomponenten'*

	M	SD	Minimum	Maximum	N
Informatie verzamelen	77.51	11.95	25	98	94
Analysen	72.18	15.03	5	95	93
Doelen stellen	75.12	12.05	10	99	93
Werkrelatie	78.80	13.77	10	99	93
Succesmomenten vieren	74.74	15.50	20	99	89
Gestructureerd werken	66.21	17.45	10	95	92
Regie voeren	74.74	14.83	15	99	93
Gesprekstechnieken	75.52	15.26	10	99	93
Netwerk betrekken	66.89	18.38	10	95	87
Tot verandering komen	71.79	15.31	10	99	92
Reflecteren	74.61	16.03	15	99	95

*Deelvraag 4: Hoe is de veranderingsbereidheid van de medewerkers van stichting Jeugdformaat?*

Voor het beantwoorden van de laatste onderzoeksvraag, hoe is de veranderingsbereidheid van de medewerkers van stichting Jeugdformaat, zijn beschrijvende analyses uitgevoerd op de score 'veranderingsbereidheid' van de DDQ. In tabel 9 zijn de beschrijvende waarden van de resultaten weergegeven. Deze resultaten zijn berekend aan de hand van de absolute waarden (weergegeven in de eerste kolom) en aan de hand van de normering van Bijl en Van den Boogaart (weergegeven in de tweede kolom). De absolute scores liggen dicht bij elkaar. Uit beschrijvende analyses van de aparte schalen, afgezet tegen de normgroep, blijkt dat de medewerkers positief staan tegenover de mogelijkheden van de stichting om te veranderen. Bij alle overige gebieden hebben de medewerkers een overwegend negatieve houding. De omstandigheden blijken het minst goed te zijn. Uit de tabel blijkt dat de medewerkers gemiddeld een licht negatieve houding ten opzichte van verandering hebben (M= -.40, SD=1.05).

Tabel 9. Beschrijvende analyses voor de schalen van de DDQ

	M	(SD) <sup>3</sup>	M	(SD) <sup>4</sup>	N
Ability	3.38	(.88)	.16	(.92)	87
Values	2.79	(.67)	-.16	(.88)	83
Idea	3.19	(.80)	-.19	(.86)	86
Circumstances	3.35	(.83)	-.61	(.65)	88
Timing	3.51	(.96)	-.11	(.80)	89
Obligation	3.11	(.94)	-.56	(1.11)	89
Resistance	2.88	(1.09)	-.50	(1.10)	92
Yield	2.84	(1.04)	-.54	(1.13)	92
Veranderingsbereidheid	3.08	(.63)	-.40	(1.05)	78

Het tweede onderdeel van deze deelvraag betreft de vraag welke achtergrondvariabelen samenhangen met veranderingsbereidheid. Uit de analyses blijkt dat er geen samenhang is gevonden met sekse ( $p = .22$ ), functie ( $p = .33$ ), leeftijd ( $r = -.08$ ,  $p = .513$ ), ervaring in de ambulante hulp ( $r = -.12$ ,  $p = .294$ ) en ervaring in de jeugdzorg ( $r = -.015$ ,  $p = .901$ ). Er is wel een significant verschil gevonden tussen de medewerkers van twee verschillende werklocaties ( $p = .002$ ). Locatie A heeft een significant negatievere houding ten opzichte van verandering dan locatie B. Hierbij dient echter opgemerkt te worden dat er slechts een klein aantal medewerkers per locatie is, waardoor de resultaten met voorzichtigheid geïnterpreteerd dienen te worden. Tot slot is ook onderzocht in hoeverre er een samenhang is tussen de competenties van de ambulant hulpverlener en de veranderingsbereidheid. Er blijkt geen significante samenhang te zijn ( $r = -.08$ ,  $p = .737$ ).

<sup>3</sup> Gemiddelde en standaarddeviatie van de absolute scores van de medewerkers van stichting Jeugdformaat.

<sup>4</sup> Gemiddelde en standaarddeviatie van de medewerkers van stichting Jeugdformaat ten opzichte van de normgroep van Bijl en Van den Boogaart, uitgedrukt in Z-scores.



## *Conclusie*

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek samengevat en geïnterpreteerd, waarna een antwoord op de hoofdvraag wordt gegeven. In deze studie is onderzocht hoe betrouwbaar de ‘Vragenlijst Kerncomponenten’ en de ‘Decision Determinants Questionnaire’ zijn. Vervolgens is onderzocht hoe competent en veranderingsbereid de medewerkers van stichting Jeugdformaat zijn. Hiervoor is onderzoek gedaan onder alle medewerkers van de jeugdhulpteams van de stichting, die ten tijden van het onderzoek drie maanden of langer in dienst waren.

Voor het onderzoek is ten eerste een betrouwbaarheidsanalyse uitgevoerd om vast te kunnen stellen of de ‘Vragenlijst Kerncomponenten’, een door stichting Jeugdformaat zelf ontwikkelde vragenlijst, een betrouwbare lijst is om de competenties van de medewerkers in kaart te brengen. Er is bij deze lijst sprake van 2 versies. De eerste versie wordt door de ambulant hulpverlener over de eigen competenties ingevuld, de tweede versie wordt door de leidinggevende en gedragswetenschapper apart over de ambulant hulpverlener ingevuld. Uit analyses blijkt dat de lijst intern consistent is en de technieken significant samenhangen met het kerncomponent waar zij bij horen. Daarbij blijkt de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid voldoende. Ten tweede zijn de psychometrische eigenschappen van de DDQ opnieuw onderzocht voor de doelgroep van stichting Jeugdformaat. De interne consistentie van deze lijst is sterk. De resultaten van deze analyses komen overeen met eerder onderzoek naar de DDQ dat door Bijl en Van den Boogaart is uitgevoerd. Vervolgens kunnen met behulp van de ‘Vragenlijst Kerncomponenten’ de competenties van de medewerkers van stichting Jeugdformaat in kaart gebracht worden. Uit de resultaten blijkt dat de medewerkers gemiddeld competent zijn op alle elf onderzochte kerncomponenten. Met behulp van de DDQ is de veranderingsbereidheid van de medewerkers van stichting Jeugdformaat gemeten. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat de medewerkers van stichting Jeugdformaat ten opzichte van de normgroep gemiddeld een licht negatieve houding ten opzichte van verandering hebben. De medewerkers geven aan dat zij de mogelijkheden om te veranderen bij deze organisatie goed vinden. Daarbij geven zij aan de omstandigheden minder goed te vinden. Er is in het onderzoek tevens aandacht besteed aan de achtergrondvariabelen die invloed zouden kunnen hebben op de veranderingsbereidheid van de medewerkers. Uit de resultaten bleek dat sekse, functie, leeftijd, ervaring en competenties geen invloed hebben. Er is wel een verschil gevonden tussen de verschillende werklocaties.

Uit deze resultaten kan geconcludeerd worden dat de hypothesen aangenomen kunnen worden. De medewerkers van stichting Jeugdformaat zijn voldoende competent om te veranderen en laten daarbij een gezonde mate van veranderingsbereidheid zien: er is sprake van een licht negatieve houding ten opzichte van verandering. Hierdoor zal het uitvoerend personeel, dat uiteindelijk verantwoordelijk is voor de implementatie van de ‘Methodiek Ambulante Hulp’, geen belemmering vormen voor een succesvolle implementatie.

## *Discussie*

De resultaten van dit onderzoek komen overeen met de vooraf opgestelde hypothesen en met de besproken literatuur. Dit betekent dat er gebruik gemaakt kan worden van de ‘Vragenlijst Kerncomponenten’ en de DDQ. Tevens is de mate van veranderingsbereidheid van de medewerkers van stichting Jeugdformaat overeenkomstig de literatuur. Dit houdt in dat de factor ‘veranderingsbereidheid en bekwaamheid’ geen belemmering vormt voor een succesvolle implementatie van de nieuwe methodiek.

Een kritische noot in dit onderzoek is de teleurstellende mate van non-respons en het hoge aantal missende waarden op de vragenlijsten. De medewerkers die bereid zijn om te veranderen zullen voornamelijk gereageerd hebben, waardoor de resultaten een vertekend beeld van de werkelijkheid kunnen geven. Indien er een volgende keer meer aandacht wordt besteed aan de waarde van de vragenlijsten, het onderwerp levendig wordt gehouden en herhalingen worden verstuurd naar de medewerkers is de respons wellicht te verhogen. Overigens is het onderzoek binnen stichting Jeugdformaat uitgevoerd, waardoor het niet generaliseerbaar is.

Een aanbeveling voor verbetering van de ‘Vragenlijst Kerncomponenten’ is het aanpassen van de schaal en normering. De scores hebben nu een bereik van 0 tot 100, maar uit de resultaten blijkt dat er nauwelijks spreiding is in de scores. Daarbij geeft de ‘Vragenlijst Kerncomponenten’ een duidelijker beeld wanneer er een normering komt. Om de spreiding groter te maken, waardoor de lijst beter onderscheid maakt, kan gedacht worden aan het gebruik van een 5 puntsschaal. De waarde 1 is daarbij ‘ik ben hier niet goed in’ en de waarde 5 is ‘ik ben hier heel erg goed in’. Op deze manier geven de resultaten ook een indicatie van de waarde ervan. Tevens is het raadzaam de ‘Vragenlijst Kerncomponenten’ in andere organisaties te onderzoeken, alvorens aan te nemen dat deze lijst een bruikbaar middel is om de competenties van medewerkers in kaart te brengen.

## Referenties

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Bijl, B. & Boogaart, P.H.M. van den (1992). Het meten van de bereidheid tot verandering. Betrouwbaarheid en validiteit van de Nederlandstalige versie van de DDQ. *Pedagogisch Tijdschrift*, 17, 26-41.
- Caldwell, R. (2005). Things fall apart? Discourses on agency and change in organizations. *Human Relations*, 58 (1), 83-114.
- Cozijnsen, A.J., & Vrakking, W.J. (2003). *Handboek verandermanagement: Theorieën en strategieën voor organisatieverandering*. Deventer: Kluwer.
- Durlak, J.A. & DuPre, E.P. (2008). Implementation matters: A review of research on the influence of implementation on program outcomes and the factors affecting implementation. *American Journal of Community Psychology*, 41, 327-350.
- Elving, W.J.L. & Bennebroek Gravenhorst, K.M. (2005). Communicatie en organisatieverandering: De rol van commitment en vertrouwen. *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap*, 33 (4), 317-329.
- Furst, S.A., & Cable, D.M. (2008). Employee resistance to organizational change: Managerial influence tactics and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology*, 93, 453-462.
- Glaser, E.M., & Backer, T.E. (1980). Durability of innovations: How goal attainment scaling programs fare over time. *Community Mental Health Journal*, 16 (2), 130-143.
- Goldenberg, J., & Oreg, S. (2007). Laggards in disguise: Resistance to adopt and the leapfrogging effect. *Technological Forecasting and Social Change*, 74, 1272-1281.
- Goorden, O., Oomen, D., Ootes, A., Reith, W., & Voogd, M. (2008). *Methodiek Ambulante Hulp Jeugdformaat: Deel A: Hoofddlijnen van de methodiek, versie 2.0*. Rijswijk: Jeugdformaat.
- Greenhalgh, T., Robert, G., MacFarlane, F., Bate, P., & Kyriakidou, O. (2004). Diffusion of

- innovations in service organizations: Systematic review and recommendations. *The Milbank Quarterly*, 82 (4), 581-629.
- Herscovitch, L., & Meyer, J.P. (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 474-487.
- Johnson, J.H., Williams, T.A., Giannetti, R.A., Klingler, D.E., & Nakashima, S.R. (1978). Organizational preparedness to change: staff acceptance of an on-line computer-assisted assessment system. *Behavior Research Methods & Instrumentation*, 10 (2), 186-190.
- Knorth, E.J., & Smit, M. (1999). *Planmatig handelen in de jeugdhulpverlening*. Leuven/Apeldoorn: Garant.
- Landaeta, R.E., Mun J.H., Rabadi, G., & Levin, D. (2008). Identifying sources of resistance to change in healthcare. *International Journal of Healthcare Technology and Management*, 9 (1), 74-96.
- Moore, D.S., & McCabe, G.P. (2003). *Introduction to the practice of statistics* (4th ed.). New York: W.H. Freeman and Company.
- Prochaska, J.O., & Norcross, J.C. (2002). Stages of change. In J.C. Norcross (Ed.), *Psychotherapy Relationships that work: Therapist contributions and responsiveness to patients*. Oxford: University Press.
- Scott, S.D., Plotnikoff, R.C., Karunamuni, N., Bize, R., & Rodgers, W. (2008). Factors influencing the adoption of an innovation: An examination of the uptake of the Canadian Heart Health Kit (HHK). *BioMed Central*, 41 (3), 1-8.
- Slater, S.F., & Mohr, J.J. (2006). Successful development and commercialization of technological innovation: Insights based on strategy type. *The Journal of Product Innovation Management*, 23, 26-33.
- Weiner, B.J., Lewis, M.A., & Linnan, L.A. (2009). Using organization theory to understand the determinants of effective implementation of worksite health promotion programs. *Health Education Research*, 24 (2), 292-305.
- Worley, C.G. & Feyerherm, A.E. (2003). Reflections on the future of organization development. *Journal of Applied Behavioral Science*, 39 (1), 97-115.

*Bijlage 1: Vragenlijst Kerncomponenten*



vragenlijst

**kerncomponenten methode ambulant**

Versie voor ambulant hulpverleners

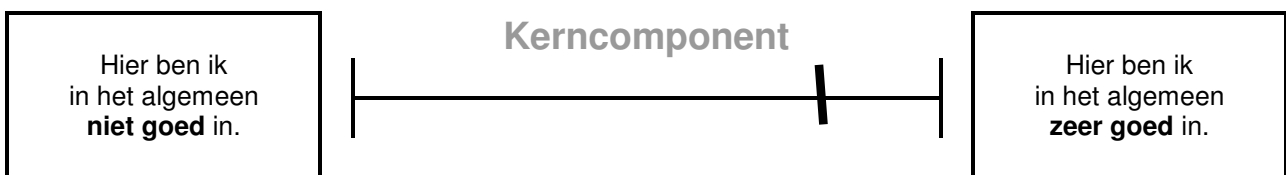
<b>Algemene gegevens</b>		
Naam hulpverlener:	man/vrouw	
Locatie JHT:		
Leidinggevende:		
Gedragswetenschapper(s):		
Datum van invullen:	(dd-mm-jjjj)	
<b>Inleiding</b>		
<p>Deze vragenlijst is bedoeld om per ambulante hulpverlener de sterke kanten en trainingsbehoeften met betrekking tot methodisch werken in kaart te brengen. Dit gebeurt aan de hand van de kerncomponenten uit het Handboek JHT, versie 2.</p> <p>Ambulante hulpverleners vullen de vragenlijst over zichzelf in. De leidinggevenden en gedragswetenschapper(s) vullen een lijst in per ambulante hulpverlener, afgaand op het beeld dat zij hebben vanuit werkbegeleiding, consultatie en teammomenten.</p> <p>Als alle lijsten zijn ingevuld, volgt er een gesprek met ambulante hulpverleners en leidinggevenden/ gedragswetenschapper(s), waarin de overeenkomsten en verschillen besproken worden. Naar aanleiding van dat gesprek wordt bepaald welke trainingen gevolgd gaan worden. Dit instrument is daar een hulpmiddel bij.</p>		
<b>Onderzoek</b>		
<p>De uitkomsten uit deze vragenlijst worden ook gebruikt voor onderzoek. Jeugdformaat onderzoekt wat belangrijke factoren zijn bij het implementeren van methodieken. Daarom wordt de implementatie van versie 2 van het Handboek JHT intensief gevolgd.</p>		
<b>Dossiers ter illustratie</b>		
<p>Het is de bedoeling dat je 2 trajecten uit je caseload in gedachten neemt tijdens het invullen van deze vragenlijst. Geef hieronder aan welke dat zijn.</p> <p>Ik houd deze aangemelde cliënten in gedachten:</p>		
	<i>cliëntnummer</i>	<i>eerste 4 letters van de achternaam:</i>
1		
2		

## Instructie en voorbeeld

Op de volgende pagina's vind je 11 kerncomponenten uit de methodiek. Deze staan in het grijs boven een balkje. Per kerncomponent kun je door middel van een streepje op het balkje aangeven in hoeverre je jezelf daar kundig op vindt, of niet (zie voorbeeld hieronder). Hoe verder naar links of naar rechts, hoe sterker je mening.

### Let op! Het gaat steeds om jouw eigen beeldvorming.

Het gaat om een algemeen beeld van jezelf. Je houdt daarbij 2 trajecten uit je caseload in gedachten om het concreter te maken.





Onder het balkje vind je technieken die een uitwerking zijn van het kerncomponent. Geef per regel, met behulp van een kruisje, aan of je dit meer een sterk punt of meer een zwak punt vindt van jezelf (zie voorbeeld hieronder).

### Let op! Ook hier gaat het om jouw eigen beeldvorming.

De kruisjes hoeven niet overeen te komen met het streepje op het balkje. Het kan dus best zo zijn dat je vindt dat je in het algemeen goed bent in het kerncomponent, maar dat je niet erg sterk bent in de genoemde technieken. Andersom kan natuurlijk ook.

Geef met een kruisje in de hokjes aan of onderstaande punten meer een sterk punt of meer een zwak punt van jou zijn.

	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	Techniek 1 Techniek 2 Techniek 3 Techniek 4 Techniek 5	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	
---	---	--	--	---

kruisje aan deze kant betekent dat het meer een zwak punt is

kruisje aan deze kant betekent dat het meer een sterk punt is

De vragenlijst begint op de volgende bladzijde. Veel succes!

## Kerncomponenten

Geef met een streepje op het balkje aan wat voor jou van toepassing is.

Het lukt me in het algemeen **niet goed** om genoeg en goede informatie te verzamelen



kruisje aan deze kant betekent dat het meer een zwak punt is

### Informatie verzamelen

Geef met een kruisje in de hokjes aan of onderstaande punten meer een sterk punt of meer een zwak punt van jou zijn.

- observeren van het gezin
- informatie uit gesprekken halen
- standaardlijsten afnemen
- contact met betrokkenen hebben
- (in)competenties in kaart brengen

Het lukt me in het algemeen **zeer goed** om genoeg en goede informatie te verzamelen



kruisje aan deze kant betekent dat het meer een sterk punt is

Het lukt me in het algemeen **niet goed** om een analyse te maken en informatie goed te integreren



kruisje aan deze kant betekent dat het meer een zwak punt is

### Analyseren en integreren

Geef met een kruisje in de hokjes aan of onderstaande punten meer een sterk punt of meer een zwak punt van jou zijn.

- integratie van verschillende informatie
- overkoepelend beeld kunnen schetsen
- helikopterview hebben
- werkhypothese opstellen
- professionele mening vormen

Het lukt me in het algemeen **zeer goed** om een analyse te maken en informatie goed te integreren



kruisje aan deze kant betekent dat het meer een sterk punt is

Het lukt me in het algemeen **niet goed** om goede en haalbare doelen te stellen



kruisje aan deze kant betekent dat het meer een zwak punt is

### Doelen stellen

Geef met een kruisje in de hokjes aan of onderstaande punten meer een sterk punt of meer een zwak punt van jou zijn.

- hulpvraag vertalen in doelen
- aandacht voor 'eigen doelen' van cliënt
- SMART doelen stellen
- haalbare doelen binnen de indicatie stellen
- passend bij de visie op ambulant

Het lukt me in het algemeen **zeer goed** om goede en haalbare doelen te stellen



kruisje aan deze kant betekent dat het meer een sterk punt is

Let op! De vragenlijst gaat verder op de volgende bladzijde.



## Kerncomponenten

Geef met een streepje op het balkje aan wat voor jou van toepassing is.

Het lukt me in het algemeen **niet goed** om een werkrelatie aan te gaan en te onderhouden



### Werkrelatie opbouwen

Geef met een kruisje in de hokjes aan of onderstaande punten meer een sterk punt of meer een zwak punt van jou zijn.

- aansluiten bij de cliënt
  - aandacht voor motivatie van de cliënt
  - activerend werken
  - vraaggericht werken
  - professionaliteit inzetten
- (door mening te vormen en te uiten)

Het lukt me in het algemeen **zeer goed** om een werkrelatie aan te gaan en te onderhouden



Het lukt me in het algemeen **niet goed** om (kleine) succesmomenten te bekrachtigen



### Succesmomenten vieren

Geef met een kruisje in de hokjes aan of onderstaande punten meer een sterk punt of meer een zwak punt van jou zijn.

- complimenten geven en ontvangen
- kleine successen creëren
- successen herkennen en uitvergroten
- krachten van cliënt(systeem) opzoeken
- krachten van cliënt(systeem) bevestigen

Het lukt me in het algemeen **zeer goed** om (kleine) succesmomenten te bekrachtigen



Het lukt me in het algemeen **niet goed** om gestructureerd te werken



### Gestructureerd werken

Geef met een kruisje in de hokjes aan of onderstaande punten meer een sterk punt of meer een zwak punt van jou zijn.

- werken volgens een plan
- werken met een fasering in de hulp kunnen voorspellen wat er volgt
- werken met werkpunten en middelen
- een goede afbouw verzorgen

Het lukt me in het algemeen **zeer goed** om gestructureerd te werken



Let op! De vragenlijst gaat verder op de volgende bladzijde

## Kerncomponenten

Geef met een streepje op het balkje aan wat voor jou van toepassing is.

Het lukt me in het algemeen **niet goed** om regie te voeren en verantwoording te nemen



kruisje aan deze kant betekent dat het meer een zwak punt is

### Regie voeren

Geef met een kruisje in de hokjes aan of onderstaande punten meer een sterk punt of meer een zwak punt van jou zijn.

verantwoording nemen  
afspraken maken, vastleggen en zich er aan houden  
in- en externe contacten onderhouden  
verwijzen  
omgaan met crises

Het lukt me in het algemeen **zeer goed** om regie te voeren en verantwoording te nemen



kruisje aan deze kant betekent dat het meer een sterk punt is

Het lukt me in het algemeen **niet goed** om verschillende gesprekstechnieken goed in te zetten



kruisje aan deze kant betekent dat het meer een zwak punt is

### Gesprekstechnieken toepassen

Geef met een kruisje in de hokjes aan of onderstaande punten meer een sterk punt of meer een zwak punt van jou zijn.

luisteren  
samenvatten  
positief heretiketteren  
meerzijdige partijdigheid bewaken  
feedback geven en ontvangen

Het lukt me in het algemeen **zeer goed** om verschillende gesprekstechnieken goed in te zetten



kruisje aan deze kant betekent dat het meer een sterk punt is

Het lukt me in het algemeen **niet goed** om het netwerk te activeren of er mee te werken



kruisje aan deze kant betekent dat het meer een zwak punt is

### Netwerk betrekken

Geef met een kruisje in de hokjes aan of onderstaande punten meer een sterk punt of meer een zwak punt van jou zijn.

het netwerk inschakelen  
krachten in het netwerk herkennen  
contacten onderhouden met netwerk  
samen met gezin netwerk uitbreiden  
systeemgericht werken

Het lukt me in het algemeen **zeer goed** om het netwerk te activeren of er mee te werken



kruisje aan deze kant betekent dat het meer een sterk punt is

Let op! De vragenlijst gaat verder op de volgende bladzijde

## Kerncomponenten

Geef met een streepje op het balkje aan wat voor jou van toepassing is.

Het lukt me in het algemeen **niet goed** om tot verandering te komen mbv middelen/technieken



kruisje aan deze kant betekent dat het meer een zwak punt is

### Tot verandering komen

Geef met een kruisje in de hokjes aan of onderstaande punten meer een sterk punt of meer een zwak punt van jou zijn.

- |                          |  |                          |
|--------------------------|--|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | van doelen via middelen/technieken tot verandering komen | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | vaardigheden overbrengen                                 | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | oefenen met cliëntensysteem                              | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | rollenspellen inzetten bij cliëntensysteem               | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | oplossingsgericht werken                                 | <input type="checkbox"/> |

Het lukt me in het algemeen **zeer goed** om tot verandering te komen mbv middelen/technieken



kruisje aan deze kant betekent dat het meer een sterk punt is

Het lukt me in het algemeen **niet goed** om te reflecteren op mijn eigen handelen



kruisje aan deze kant betekent dat het meer een zwak punt is

### Reflecteren op mezelf

Geef met een kruisje in de hokjes aan of onderstaande punten meer een sterk punt of meer een zwak punt van jou zijn.

- |                          |  |                          |
|--------------------------|--|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | eigen handelen verwoorden                            | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | eigen handelen kritisch bekijken                     | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | cliënten/collega's om feedback vragen                | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | zicht hebben op sterke en zwakke kanten van zichzelf | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> | vragen om hulp/ondersteuning                         | <input type="checkbox"/> |

Het lukt me in het algemeen **zeer goed** om te reflecteren op mijn eigen handelen



kruisje aan deze kant betekent dat het meer een sterk punt is

## Opmerkingen

Zijn er nog andere onderwerpen of trainingsbehoeften, die je niet in 1 van de vragen kwijt kunnen? Schrijf die dan hieronder.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Dit is het einde van de vragen

## Bijlage 2: DDQ

De DDQ is bij stichting Jeugdformaat opgenomen in de 'Vragenlijst Implementatie'.

### Vragenlijst Implementatie

Versie 1.0 september 2008 – Karlijn Stals

Gedeeltelijk overgenomen van de Nederlandse vertaling van de Decision Determinants Questionnaire (Van den Boogaard)

#### Instructie

Deze vragenlijst gaat over de implementatie van de vernieuwde methodiek ambulante hulp en wordt ingevuld door alle ambulante hulpverleners, leidinggevend en gedragswetenschappers die met ambulante hulp te maken hebben en door de manager ambulante.

Het eerste stuk van de vragenlijst bevat een aantal vragen over jou als medewerker van Jeugdformaat. Bij een aantal vragen zijn antwoordmogelijkheden, een aantal vragen zijn open.

Het tweede stuk van de vragenlijst bevat 41 uitspraken over de implementatie van de vernieuwde methodiek ambulante hulp. In de vragenlijst wordt steeds gevraagd naar de innovatie. Met deze innovatie wordt de vernieuwde methodiek ambulante hulp bedoeld. Daarmee wordt verwezen naar inspanningen die in het kader van de invoering van deze vernieuwde methodiek plaatsvinden bij Jeugdformaat. Zoals het aanpassen van het methodiekboek, het uitschrijven van werkprocessen, trainingen voor medewerkers, besprekingen van casuïstiek en resultaten en aanpassingen in werkprocessen van onder andere de gedragswetenschappers.

Achter elke uitspraak staat een balkje met de getallen 1 t/m 7.

Door één van de getallen te omcirkelen kun je aangeven in hoeverre je het met de betreffende uitspraak eens of oneens bent.

Als je het met de uitspraak <b>geheel eens</b> bent,	<b>omcirkel je de 1</b>
Als je het met de uitspraak <b>grotendeels eens</b> bent,	<b>omcirkel je de 2</b>
Als je het met de uitspraak <b>tot op zekere hoogte eens</b> bent,	<b>omcirkel je de 3</b>
Als je het met de uitspraak <b>niet eens, maar ook niet oneens</b> bent,	<b>omcirkel je de 4</b>
Als je het met de uitspraak <b>tot op zekere hoogte oneens</b> bent,	<b>omcirkel je de 5</b>
Als je het met de uitspraak <b>grotendeels oneens</b> bent,	<b>omcirkel je de 6</b>
Als je het met de uitspraak <b>geheel oneens</b> bent,	<b>omcirkel je de 7</b>

Als je geen mening hebt over een uitspraak of als de uitspraak niet van toepassing is op de innovatie, sla je deze uitspraak over. Probeer zo min mogelijk uitspraken over te slaan.

Vragen over de medewerker				
Datum van invullen:		(dd-mm-jjjj)		
Naam medewerker: .....				
Geboortedatum medewerker:		(dd-mm-jjjj)		
Welke functie heb je bij de productgroep ambulante? <i>kruis het goede antwoord aan</i>	<input type="checkbox"/>	ambulant hulpverlener		
	<input type="checkbox"/>	leidinggevende		
	<input type="checkbox"/>	gedragwetenschapper		
	<input type="checkbox"/>	manager		
Op welke locatie ben je werkzaam? <i>kruis het goede antwoord aan</i>	<input type="checkbox"/>	Delft	<input type="checkbox"/>	Zichtenburglaan
	<input type="checkbox"/>	Neherkade	<input type="checkbox"/>	Zoetermeer
	<input type="checkbox"/>	Voorburg	<input type="checkbox"/>	Fleminglaan
	<input type="checkbox"/>	WP kade		
Wie is je leidinggevende?				
Met welke gedragswetenschappers werk je? .....				
Welke opleiding(en) heb je gedaan voor het werk in de jeugdzorg?	<i>kruis het goede antwoord aan en schrijf de naam van de opleiding(en) erachter</i>			
	<input type="checkbox"/>	MBO		
	<input type="checkbox"/>	HBO		
	<input type="checkbox"/>	WO		
<input type="checkbox"/>	anders, nl			
Hoeveel jaar ervaring heb je in de jeugdzorg?		jaar		
Hoeveel jaar ervaring heb je met ambulant werk?		jaar		
Beschrijf hieronder wat je ervaring is binnen de jeugdzorg. Beschrijf eerst wat je tot op heden voor werk doet en ga steeds verder terug in de tijd.				
<i>start functie</i>	-	<i>einde functie</i>	<i>omschrijving functie</i>	<i>bedrijf</i>
	-	heden		
	-			
	-			
	-			
	-			
	-			

<b>Vragen over de vernieuwde methodiek ambulante hulp</b>								
Omcirkel het getal dat op de vraag van toepassing is. Omcirkel je 1, dan ben je het geheel eens met de uitspraak. Omcirkel je 7, dan ben je het geheel oneens met de uitspraak.								
		<b>geheel eens</b>		.....			<b>geheel oneens</b>	
1	Onze instelling heeft voldoende financiële middelen om de innovatie goed uit te voeren.	1	2	3	4	5	6	7
2	De medewerkers van onze instelling hebben voldoende vaardigheden om de innovatie uit te voeren.	1	2	3	4	5	6	7
3	In onze instelling zijn de juiste voorwaarden (bijv. overlegstructuur) aanwezig voor het uitvoeren van de innovatie.	1	2	3	4	5	6	7
4	Er is voor de medewerkers voldoende tijd vrijgemaakt om de innovatie verantwoord uit te kunnen voeren.	1	2	3	4	5	6	7
5	De innovatie bestaat uit methoden die sterk afwijken van de manier waarop onze instelling normaal werkt.	1	2	3	4	5	6	7
6	De innovatie past binnen het hulp- of dienstverleningspakket van onze instelling.	1	2	3	4	5	6	7
7	De filosofie van de innovatie is goed verenigbaar met de filosofie van onze instelling.	1	2	3	4	5	6	7
8	Binnen onze instelling bestaat een sterke betrokkenheid bij de invoering van de innovatie.	1	2	3	4	5	6	7
9	Het is ons niet duidelijk met welk doel de innovatie op onze instelling is/wordt ingevoerd.	1	2	3	4	5	6	7
10	De medewerkers van onze instelling worden betrokken bij de beslissing om de innovatie in te voeren of zijn er bij betrokken geweest.	1	2	3	4	5	6	7
11	De directie van onze instelling hecht grote waarde aan de invoering van de innovatie.	1	2	3	4	5	6	7
12	De medewerkers van onze instelling begrijpen welke veranderingen de invoering van de innovatie met zich meebrengt.	1	2	3	4	5	6	7
13	Op onze instelling bestaat het voornemen om de effectiviteit van de innovatie intern zelf te evalueren.	1	2	3	4	5	6	7
14	De procedures die nodig zijn voor het invoeren van de innovatie zijn bij de betrokken medewerkers van onze instelling bekend.	1	2	3	4	5	6	7

<b>Vragen over de vernieuwde methodiek ambulante hulp - vervolg</b>								
Omcirkel het getal dat op de vraag van toepassing is. Omcirkel je 1, dan ben je het geheel eens met de uitspraak. Omcirkel je 7, dan ben je het geheel oneens met de uitspraak.								
		<b>geheel eens</b>		.....			<b>geheel oneens</b>	
15	Informatie over de innovatie is op onze instelling moeilijk te verkrijgen.	1	2	3	4	5	6	7
16	Onze instelling heeft voldoende kennis over de innovatie om het verantwoord te kunnen invoeren.	1	2	3	4	5	6	7
17	De invoering van de innovatie wordt negatief beïnvloed door onvoorziene omstandigheden.	1	2	3	4	5	6	7
18	De samenstelling van de directie en/of de staf van onze instelling is het afgelopen jaar veranderd.	1	2	3	4	5	6	7
19	In onze instelling houdt men vast aan de bestaande methodes, waardoor de invoering van de innovatie moeizaam verloopt.	1	2	3	4	5	6	7
20	De invoering van de innovatie valt samen met een wijziging in de doelstellingen van onze instelling.	1	2	3	4	5	6	7
21	De invoering van de innovatie valt samen met een reorganisatie in onze instelling.	1	2	3	4	5	6	7
22	De innovatie is op een verkeerd moment op onze instelling geïntroduceerd.	1	2	3	4	5	6	7
23	Het vaststellen van de doelgroep voor de innovatie gebeurt of is gebeurd voordat de innovatie wordt/is ingevoerd.	1	2	3	4	5	6	7
24	Onze instelling zou zonder moeite terug kunnen vallen op de bestaande werkwijze voor het geval dat de innovatie niet het verwachte resultaat oplevert.	1	2	3	4	5	6	7
25	Onze instelling kan de innovatie op elk willekeurig tijdstip uitvoeren.	1	2	3	4	5	6	7
26	De innovatie kan worden uitgevoerd zonder dat dit ingrijpende veranderingen binnen onze instelling vergt.	1	2	3	4	5	6	7
27	De innovatie voldoet aan een behoefte binnen onze instelling.	1	2	3	4	5	6	7
28	De innovatie speelt in op één van de binnen onze instelling vastgestelde prioriteiten.	1	2	3	4	5	6	7

<b>Vragen over de vernieuwde methodiek ambulante hulp - vervolg</b>								
Omcirkel het getal dat op de vraag van toepassing is. Omcirkel je 1, dan ben je het geheel eens met de uitspraak. Omcirkel je 7, dan ben je het geheel oneens met de uitspraak.								
		<b>geheel eens</b>		.....			<b>geheel oneens</b>	
29	De innovatie sluit niet goed aan bij de behoeften van onze doelgroep.	1	2	3	4	5	6	7
30	Onder de medewerkers bestaat weerstand tegen het invoeren van de innovatie.	1	2	3	4	5	6	7
31	Wij verwachten dat het invoeren van de innovatie negatieve gevolgen heeft.	1	2	3	4	5	6	7
32	De medewerkers van onze instelling staan wantrouwend tegenover de redenen voor het invoeren van de innovatie.	1	2	3	4	5	6	7
33	De werkverhoudingen binnen onze instelling zijn door de invoering van de innovatie verslechterd.	1	2	3	4	5	6	7
34	Ten tijde van de invoering van de innovatie zijn de medewerkers van onze instelling niet gemotiveerd voor de innovatie.	1	2	3	4	5	6	7
35	Wij maken er ons zorgen over dat het aanzien van ons werk ten gevolge van de invoering van de innovatie vermindert.	1	2	3	4	5	6	7
36	Wij verwachten dat door de invoering van de innovatie het verloop onder de medewerkers toeneemt.	1	2	3	4	5	6	7
37	Wij verwachten dat ons aanbod zal verbeteren door de invoering van de innovatie.	1	2	3	4	5	6	7
38	Wij zijn van mening dat de innovatie de tijd en moeite die nodig zijn om het in te voeren waard is.	1	2	3	4	5	6	7
39	Wij hechten groot belang aan de voordelen die de innovatie voor onze instelling op zal leveren.	1	2	3	4	5	6	7
40	Wij verwachten dat het invoeren van de innovatie zal leiden tot betere werkresultaten.	1	2	3	4	5	6	7
41	Wij hopen dat een succesvolle invoering van de innovatie ons zal helpen de doelstellingen van onze instelling te bereiken.	1	2	3	4	5	6	7

**Dit is het einde van de vragenlijst. Bedankt voor het invullen!**