

Handleiding Doelenmeter

Werkzaam Rivierenland

Auteurs: R. (Rik) Bijl

A. (Astrid) Hazelzet

J. (Joke) van der Wal

Januari 2024

Inhoudsopgave

1.	Doel en opbouw van deze handleiding	3
2.	Waarom werken met de Doelenmeter?.....	4
2.1	Versterking van een lerende organisatie	4
2.2	Versterking methodisch werken	4
2.3	Aansluiting Doelenmeter op de werkprocessen van Werkzaak.....	6
3.	Werken met de Doelenmeter.....	7
3.1	Verzamelen en analyseren van de informatie voor een goed klantbeeld	8
3.2.	Beschrijven van de uitgangsituatie.....	8
3.3	Het definiëren van niveaus van doelbereiking of schaalindeling of opstellen Doelenmeter- schaal betere termen?	8
3.4	Monitoren en meten voortgang of Verzamelen informatie en score van de Doelenmeter.....	10
3.5	Gezamenlijk reflectie.....	11
BIJLAGE 1	Waar komt de Goal Attainment Scaling/Doelenmeter vandaan?.....	12
BIJLAGE 2	Doelenmeter formulieren.....	13
	Leeg Doelenmeter-formulier.....	13
	Voorbeeld ingevuld Doelenmeter-formulier.....	14
BIJLAGE 3	Verantwoording.....	15

1. Doel en opbouw van deze handleiding

Werken met de Doelenmeter is een methode die wordt gebruikt om individuele doelen te stellen en de voortgang bij het bereiken van deze doelen te meten.

De methodiek van Goal Attainment Scaling (GAS) is oorspronkelijk ontwikkeld in de zorgsector. De methode is echter in principe bruikbaar voor ieder type hulp, behandeling of interventie waarvoor doelen en schalen vastgesteld kunnen worden. Voor gebruik in de begeleiding door Werkzaam is gekozen voor een passende term in plaats van GAS, namelijk de Doelenmeter (zie ook bijlage 1).

Door het volgen van deze handleiding kun je de Doelenmeter effectief gebruiken bij de begeleiding van werkzoekenden/medewerkers. Het helpt bij het stellen van doelen, het meten van de voortgang en het evalueren van de effectiviteit van het begeleidingsproces. Onthoud dat elke werkzoekende/medewerker uniek is en dat maatwerk nodig kan zijn bij het toepassen van de Doelenmeter.

Deze handleiding is bedoeld voor werkcoaches en praktijkbegeleiders. De handleiding neemt je mee in de verschillende stappen die nodig zijn om de Doelenmeter te gebruiken: het samen met de werkzoekende/medewerker stellen van doelen en het evalueren van de mate waarin de doelen zijn behaald.

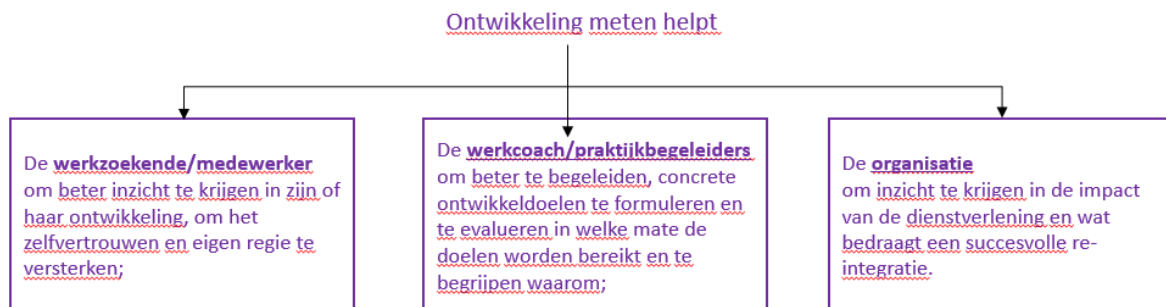
2. Waarom werken met de Doelenmeter?

2.1 Versterking van een lerende organisatie

Werkzaam wil een lerende organisatie zijn. Een van de kenmerken van een lerende organisatie is een organisatie waarin professionals reflecteren op wat zij doen om werkzoekenden en medewerkers een stapje dichterbij de arbeidsmarkt te brengen.

De Doelenmeter helpt daarbij door:

- inzicht te geven in de ontwikkeling van de werkzoekende of medewerker;
- werkcoaches en praktijkbegeleiders te ondersteunen bij het formuleren en evalueren van doelen;
- de organisatie een duidelijk beeld te geven van de impact van interventies.



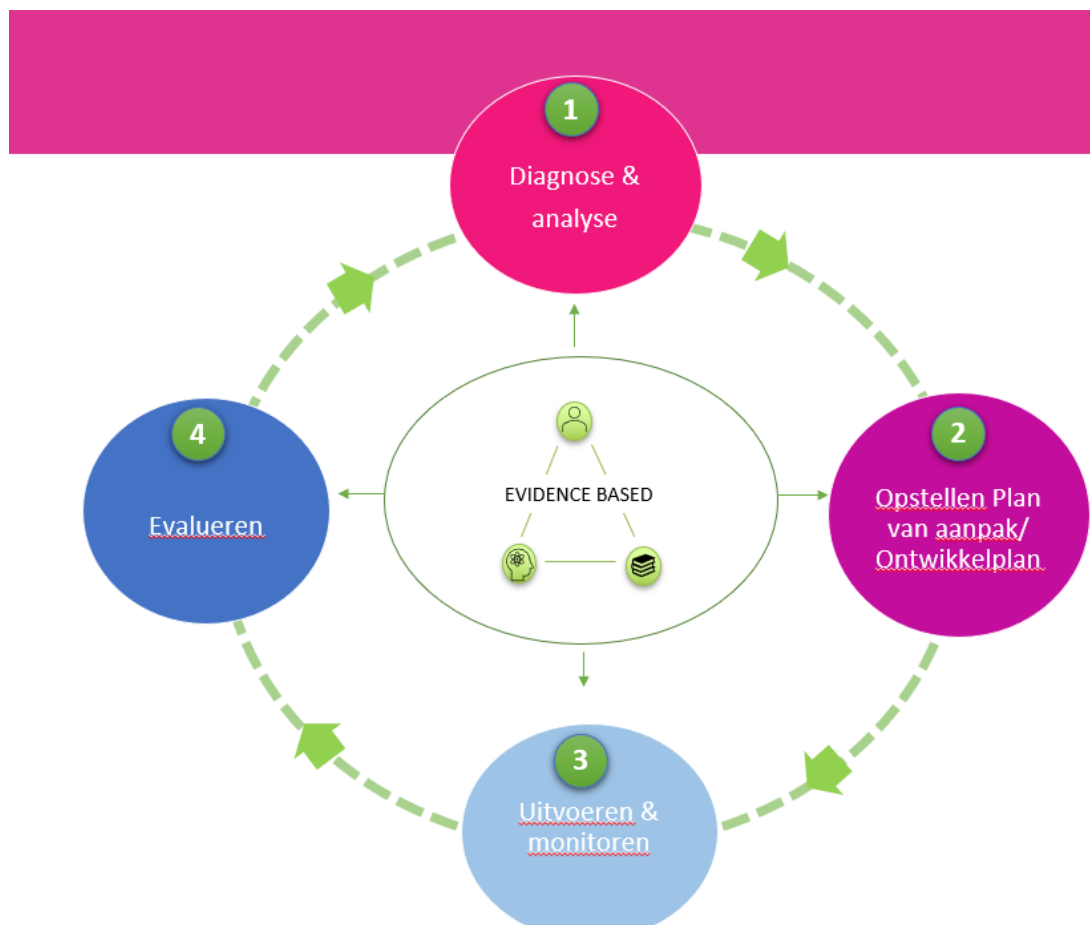
Figuur 1. Ontwikkeling meten helpt

2.2 Versterking methodisch werken

Het gebruik van de Doelenmeter is een krachtig hulpmiddel om de voortgang van de individuele doelen op een gestructureerde en objectieve manier te meten en te evalueren. De Doelenmeter ondersteunt je bij stap 3 en stap 4 van de methodische cyclus. In figuur 2 vind je een visualisatie van de methodische cyclus.

Let op: goed gebruik van de Doelenmeter is pas mogelijk als je stap 1 Diagnose en analyse en stap 2 Opstellen Plan van Aanpak (PvA)/Ontwikkelplan (OP), met concrete doelen hebt afgerond.

Figuur 2. Methodische cyclus en drie bronnen van kennis



Gebruik van de Doelenmeter helpt je de methodische cyclus te doorlopen omdat de Doelenmeter je in staat stelt om:

- Voor elke werkzoekende/medewerker specifieke en meetbare (SMART) doelen te stellen toegespitst op de situatie en omstandigheden van de persoon in kwestie. Je wordt steeds meer bedreven in het stellen van doelen.
- Kleine verbeteringen of stapjes die de werkzoekende/medewerker zet op een objectieve en betrouwbare manier te monitoren en daardoor te evalueren welke ondersteuning of begeleiding aan dat succes(je) heeft bijgedragen. Hierdoor vergroot je je kennis van wat werkt bij wie en waarom.
- De werkzoekende/medewerker actief te betrekken bij het opstellen, monitoren en evalueren van de doelen. Hierdoor voelt de medewerker/werkzoekende zich meer betrokken bij zijn of haar traject. En het versterkt de motivatie van de werkzoekende/medewerker om zich in te zetten voor het doel.
- Samen met de werkzoekende/medewerker te besluiten om eventueel de doelen bij te stellen.
- Samen met de werkzoekende/medewerker te beslissen over de voortzetting, aanpassing of beëindiging van interventies.
- Een goede samenwerkingsrelatie op te bouwen met de werkzoekende/medewerker.

2.3 Aansluiting Doelenmeter op de werkprocessen van Werkzaak

Het is van belang de ontwikkeldoelen die je opstelt in het Plan van aanpak/Ontwikkelplan SMART te formuleren.

Voor het gebruik van de Doelenmeter sluiten we aan bij bestaande werkprocessen en afspraken:

- Tenminste x keer per x weken wordt de Doelenmeter-score ingevuld en de voortgang van het traject met de werkzoekende/medewerker besproken.
- In de caseloadgesprekken wordt de Doelenmeter-score en -duiding besproken.
- Borging gebruik Doelenmeter.

Voor meer achtergrondinformatie over de Doelenmeter wordt verwezen naar bijlage 1.

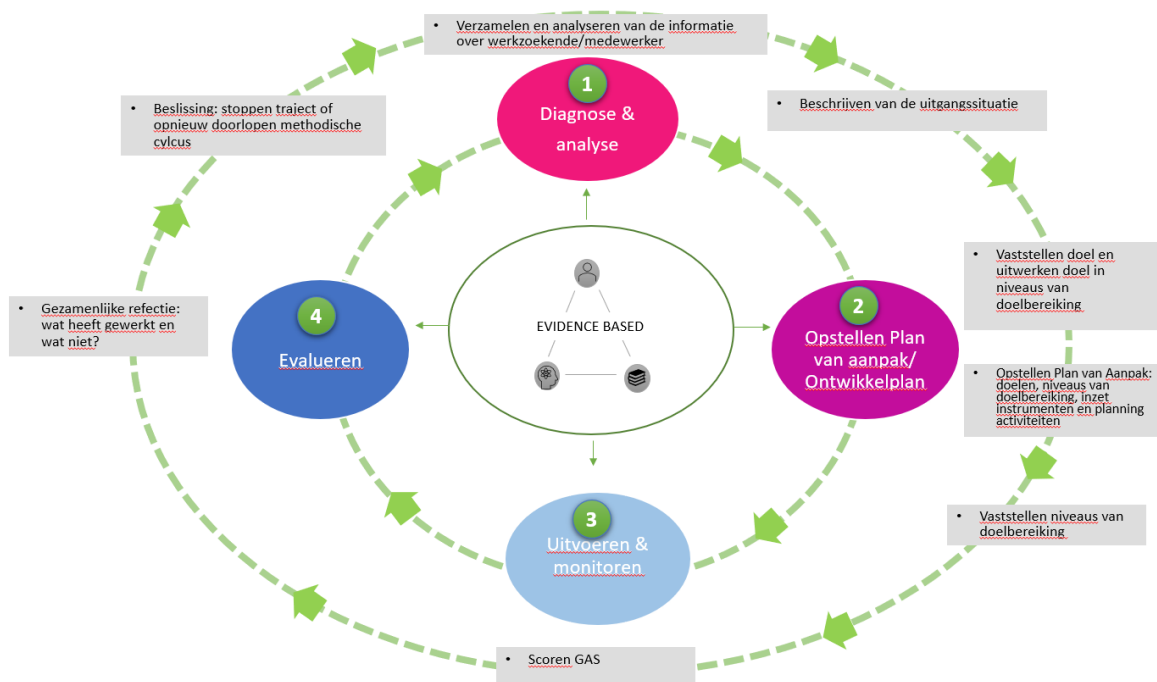
3. Werken met de Doelenmeter

Om te kunnen werken met de Doelenmeter stel je samen met de medewerker/ werkzoekende een specifiek doel dat past bij zijn of haar behoeften. Daarna kan je een schaal opstellen waarmee je de voortgang ten opzichte van het doel kunt meten. De schaal bestaat uit een range van mogelijke uitkomsten: van een achteruitgang ten opzichte tot de beginsituatie tot meer behaald dan de verwachtingen die je op voorhand had over de uitkomsten van het traject, de begeleiding of de ondersteuning.

In dit hoofdstuk beschrijven we hoe je kunt werken met de Doelenmeter en welke stappen daaraan vooraf gaan. De stappen die je zet zijn achtereenvolgens:

1. Verzamelen en analyseren van informatie over de werkzoekende/medewerker
2. Beschrijven van de uitgangssituatie
3. Definiëren niveaus van doelbereiking
4. Monitoren voortgang (verzamelen informatie en score van de Doelenmeter)
5. Gezamenlijke reflectie

Figuur 3. Visualisatie stappen methodisch werken gekoppeld aan gebruik Doelenmeter



3.1 Verzamelen en analyseren van de informatie voor een goed klantbeeld

Voordat je met de Doelenmeter aan de slag kunt, moet je helder hebben waar je met de werkzoekende/medewerker naar toe wilt werken. Daarvoor moet je over alle relevante en recente informatie beschikken. Ofwel: een volledig klantbeeld hebben. Check dit aan de hand van het Integratieve Gedrag Model (IGM). We hebben formats en een werkdocument gemaakt waarin je in een oogopslag kunt zien of je over alle informatie beschikt dan wel welke informatie je nog moet verzamelen.

Tip:

- ☞ Ontbreekt er informatie, is de informatie verouderd en/of spreekt de informatie elkaar op sommige punten tegen dan wordt het lastig de volgende stap te zetten: het stellen van doelen. Zorg dan eerst dat je klantbeeld consistent en compleet is voordat je in gesprek gaat met de werkzoekende/medewerker over het doel.

3.2. Beschrijven van de Ausgangssituatie

Beschrijf de Ausgangssituatie zo concreet mogelijk. Dit biedt een referentiepunt voor het bepalen van de voor- of achteruitgang die de werkzoekende/medewerker doormaakt. De Ausgangssituatie stel je bij voorkeur vast tijdens een gesprek met de werkzoekende. Om het goede gesprek daarover te voeren zorg je ervoor dat de informatie die je over de werkzoekende/medewerker hebt bekeken en geanalyseerd (methodisch werken, stap 2). Het is belangrijk om na te gaan of je beeld van de werkzoekende compleet is. Ook hiervoor kan je het Integratieve Gedrag Model (IGM) gebruiken.

3.3 Het definiëren van niveaus van doelbereiking of schaalindeling of opstellen

Doelenmeter-schaal betere termen?

Tijdens de vorige stap heb je de Ausgangssituatie bepaald, dit is niveau 0. In tabel 1. lees je de betekenis van de verschillende niveaus van doelrealisatie.

In deze stap werk je de verschillende doelniveaus uit. Dit zijn de verwachtingen die er vooraf zijn van de uitkomsten van een (begeleidings)traject. De ontwikkelgroep heeft besloten dat er ten opzichte van de Ausgangssituatie drie niveaus van doelen gesteld moeten worden (zie tabel 1: scores +1, +2 en +3, zie Voorbeeldformulier scores). Het kan ook zijn dat de werkzoekende/medewerker geen voortgang boekt, maar achteruit gaat ten opzichte van de Ausgangssituatie (score -1).

Score Doelrealisatie (Goal Attainment niveau)	Betekenis
-1 (achteruitgang)	Er is een achteruitgang ten opzichte van de uitgangssituatie.
0 (uitgangssituatie)	Dit is het startpunt, het vergelijkingspunt op basis waarvan je kan bepalen of er sprake is van vooruitgang of achteruitgang.
+1 (tussenstap)	Er is wel vooruitgang, maar het doel is niet behaald.
+2 (doel)	Het gestelde doel is behaald.
+3 (meer dan het doel)	Er is een vooruitgang die (veel) verder gaat dan het gestelde doel.

De vetgedrukte tekst in de bovenstaande tabel, beschrijf je voordat je met de werkzoekende/medewerker aan de slag gaat met haar of zijn doel.

Tips:

- ☞ Een Doelenmeter-schaal kan op elk moment in het traject gemaakt worden, mits er nog wel voldoende tijd is om aan het doel te werken en de mogelijkheid er is om na een bepaalde periode de Doelenmeter-schaal te evalueren.
- ☞ Maak het doel specifiek, meetbaar, haalbaar, relevant en tijdgebonden (SMART) en maak het helder en begrijpelijk voor de werkzoekende/medewerker.
- ☞ Stel doelen die betrekking hebben op de ontwikkelgebieden van het IGM.
- ☞ Gebruik indien het mogelijk een werkwoord dat verwijst naar eenduidig, concreet gedrag.
- ☞ Probeer zoveel mogelijk positieve termen te gebruiken.
- ☞ De doelniveaus kunnen worden uitgedrukt in termen van percentage, tijdlijn of andere relevante meeteenheden.
- ☞ Werk zoveel mogelijk met maximaal één variabele per Doelenmeter-schaal (bv. het aantal keren dat de medewerker op tijd komt op het werk). Als je in die casus bijv. ook wilt kijken naar hoeveel minuten Jan te laat komt dan moet je hiervoor een aparte Doelenmeter-schaal opstellen.
- ☞ Je stelt de Doelenmeter-schaal op in samenspraak met de werkzoekende/medewerker en/of diens omgeving. Zij moeten achter de Doelenmeter-schaal staan. Dit vergroot de motivatie bij het bereiken van de doelen. Je kan daarvan afwijken maar dan moet je dat wel goed kunnen onderbouwen.
- ☞ Stel vast voor welke periode en welke werkzoekenden je de Doelenmeter wilt invullen en wie verantwoordelijk is voor de beoordeling of de gestelde doelen worden gehaald ('doelrealisatie').
- ☞ Spreek af waar je de gegevens vastlegt (Compas, Suite, Dariuz, nog nader te bepalen).

Een voorbeeld van een gedeeltelijk uitgewerkte Doelenmeter:

Voorbeeld uitwerking van scores op uitgangssituatie en gewenste doel

Score Doelrealisatie (Goal Attainment niveau)	Betekenis
-1 (achteruitgang)	Er is een achteruitgang ten opzichte van de uitgangssituatie.
0 (uitgangssituatie)	Op dit moment lukt het Jan niet op tijd te komen op zijn werk. Elke dag is hij te laat, variërend van een paar minuten tot een uur. Hij zegt heel hard te fietsen om op tijd te komen en komt vaak bezweet aan. Als Jan te laat komt, dan mist hij de opstart van de werkzaamheden in de hal en moet een andere collega zijn taken overnemen. Jan wordt dan op een andere werkplek geplaatst.
+1 (tussenstap)	Er is wel vooruitgang, maar het doel is niet behaald.
+2 (doel)	Het lukt Jan om drie van de vier werkdagen op tijd op zijn werk te komen.
+3 (meer dan het doel)	Er is een vooruitgang die (veel) verder gaat dan het gestelde doel.

De vetgedrukte tekst in de bovenstaande tabel, beschrijf je voordat je met de werkzoekende aan de slag gaat met haar of zijn doel.

3.4 Monitoren en meten voortgang of Verzamelen informatie en score van de Doelenmeter

De Doelenmeter helpt je te checken (monitoren) welke verandering zichtbaar is ten opzichte van de uitgangssituatie. Dit kan je doen door middel van observaties en door informatie in te winnen bij de begeleiders en/of aanbieders van een traject. En je vraagt uiteraard je werkzoekende zelf aan te geven hoe het gaat. Het is wenselijk om zoveel mogelijk informatie te verzamelen uit verschillende bronnen op basis waarvan je een zo objectief mogelijk beeld krijgt over de progressie die de werkzoekende boekt. Leg dit kort en bondig vast.

Voorbeeld 1 van doelrealisatie

Voorbeeld 1

Score Doelenmeter 0 (geen verandering)

Toelichting (waarom is het doel niet behaald? Waarom wel?):

Jan staat elke dag te laat op. Hij zet wel zijn wekker, hij wordt er ook wakker van, maar het lukt hem vervolgens niet om op te staan. Soms valt hij weer even in slaap en schrikt hij wakker.

Tips:

- ☞ Wees flexibel en pas doelen indien nodig aan: Het kan zijn dat de doelen gedurende het begeleidingsproces moeten worden herzien of aangepast op basis van de voortgang en veranderende omstandigheden. Wees flexibel en pas de doelen aan indien nodig.
- ☞ Gebruik een mix van objectieve en subjectieve methoden om te evalueren of je het doel bereikt. Geef de werkzoekende/medewerker de ruimte om zijn/haar inbreng te hebben.
- ☞ Moedig zelfreflectie aan: Stimuleer de werkzoekende/medewerker om zelfreflectie toe te passen en hun eigen voortgang te evalueren. Dit kan hem helpen om bewust te worden van sterke punten, uitdagingen en de volgende stappen.
- ☞ Bied ondersteuning en feedback: Blijf de werkzoekende/medewerker ondersteunen gedurende het traject. Geef constructieve feedback, erken de inspanningen en bied indien nodig aanvullende begeleiding of hulpbronnen.

Voorbeeld 2 van doelrealisatie

Voorbeeld 2

Score Doelenmeter 2 (doel behaald)

Toelichting (waarom is het doel niet behaald? Waarom wel?):

Jan zet nu twee wekkers, een wekker (telefoon) ligt op zijn nachtkastje. En tweede wekker gaat 10 minuten later af en staat in de kast verderop in zijn slaapkamer. Hij moet dus zijn bed uit om die wekker uit te zetten. De laatste maand komt Jan gemiddeld drie van de vier werkdagen op tijd.

3.5 Gezamenlijk reflectie

Analyseer wat maakte dat het doel of de doelen zijn bereikt of niet. Wat heb je zelf gedaan of ingezet en heeft dit bijgedragen aan de behaalde resultaten? Door terug te kijken krijg je meer zicht op de effecten van de interventies en op wat je de volgende keer hetzelfde of anders zou doen.

Wanneer blijkt dat het doel niet behaald is binnen de gestelde termijn, ga dan na hoe het komt dat dat niet is gelukt. Komt het doordat het doel te hoog gegrepen is of doordat er onvoldoende ondersteuning of motivatie was? Of sloot de ondersteuning onvoldoende aan en is er iets anders nodig om het doel wel te bereiken? Het kan natuurlijk ook dat het doel wel wordt bereikt. Ga na wat in de aanpak heeft gewerkt om dat voor elkaar te krijgen? Leg de uitkomsten van de gezamenlijke reflectie vast.

Tip:

- ☞ Geef de werkzoekende/medewerker ruimte voor eigen inbreng. Door bovenstaande vragen te stellen en deze met de werkzoekende te bespreken.

BIJLAGE 1 Waar komt de Goal Attainment Scaling/Doelenmeter vandaan?

De methodiek van Goal Attainment Scaling (GAS)/Doelenmeter is oorspronkelijk ontwikkeld om het succes te meten van interventies of behandelingen in de geestelijke gezondheidszorg (Kiresuk & Sherman, 1968; Kiresuk, 1994a), in maatschappelijk werk, kinderrevalidatie, neurologische revalidatie, revalidatie bij MS en cognitieve revalidatie (Dekkers e.a., 2011). De methode is echter in principe bruikbaar voor ieder type hulp, behandeling of interventie waarvoor doelen en schalen vastgesteld kunnen worden die voldoen aan bepaalde voorwaarden.

De ontwikkeling van de GAS was een antwoord op gestandaardiseerde vragenlijsten die onvoldoende rekening hielden met de unieke doelen en behoeften van individuele patiënten. Het doel van de GAS was een meetmethode te ontwikkelen die gevoeliger was voor het meten van de voortgang die wordt geboekt bij het behalen van voor de specifieke patiënt betekenisvolle veranderingen. GAS is niet alleen in een therapeutische context bruikbaar gebleken maar ook daarbuiten, zoals in trainingen, organisatie-advisering en diverse vormen van professionele begeleiding: supervisie, werkbegeleiding, intervisie en coaching (vgl. Kiresuk & Choate, 1994).

Voor gebruik in de begeleiding door Werkzaam is gekozen voor een passende term i.p.v. GAS, namelijk de Doelenmeter.

De ontwikkeling van de Doelenmeter is mogelijk gemaakt met financiering vanuit het kennisprogramma van ZonMw Vak kundig aan het Werk.

BIJLAGE 2 Doelenmeter formulieren

Leeg Doelenmeter-formulier

Naam medewerker/werkzoekende: _____

Naam werkcoach: _____

Datum opstellen Doelenmeter: _____

Datum Score Doelenmeter: _____

		Toelichting
Analyse situatie en omstandigheden		
Wijze van meten		
Inzet traject		
Overig		
Doelenmeter		
-1	Achteruitgang	
0	Uitgangssituatie	
+1	Tussenstap	
+2	Doel	
+3	Meer dan het doel	

Voorbeeld ingevuld Doelenmeter-formulier

		Toelichting
Analyse situatie en omstandigheden		Sarah is op zoek naar een baan. Uit de analyse van haar gegevens blijkt dat haar sollicitatievaardigheden versterkt kunnen worden:
Wijze van meten		
Inzet traject		
Overig		
Doelenmeter		
-1	Achteruitgang	
0	Uitgangssituatie	Sarah is erg nerveus als zij een sollicitatiegesprek moet voeren. Ze klapt dicht als haar vragen worden gesteld over waar zij goed in is.
+1	Tussenstap	
+2	Doel	Sarah is in staat haar vaardigheden en ervaring op een rustige en duidelijke manier te vertellen aan de werkgever.
+3	Meer dan het doel	

BIJLAGE 3 Verantwoording

Bronnen:

<https://www.kennispleingehandicaptensector.nl/tips-tools/tools/kennisproduct-gas-methode-goal-attainment-scale>

Voor deze beschrijving is de Handleiding Goal Attainment Scaling (GAS) in de praktijk (Dekkers, De Viet, Eilander & Steenbeek, 2011) als leidraad genomen.

De oorspronkelijke publicatie is niet vrij beschikbaar, maar de volledige verwijzing is: Kiresuk, T., Sherman, R. (1968). Goal attainment scaling: a general method of evaluating comprehensive mental health programs. *Community Mental Health*, 4, 443-453.

Kiresuk, T. J., Smith, A., & Cardillo, J. E. (Eds.). (1994). *Goal attainment scaling: Applications, theory, and measurement*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Hurn, J., Kneebone, I., & Cropley, M. (2006). Goal setting as an outcome measure: A systematic review. *Clinical Rehabilitation*, 20, 756-772.

RIVM (2002). Nederlandse vertaling van de International classification of functioning, disability and health. Bilthoven, Nederland: WHO FIC Collaborating Centre in the Netherlands, RIVM.

Deze handreiking is opgesteld door Astrid Hazelzet, Rik Bijl, Joke van der Wal en de leden van de Ontwikkelgroep. De handreiking is eigendom van Werkzaam Rivierenland.