Evaluatie door middel van het feedback- en verbetergesprek

Bron: Meten, spreken en verbeteren voor professionals - Samenwerkingsverband Effectieve Jeugdhulp Nederland (SEJN). https://www.nji.nl/effectieve-jeugdhulp/meten-spreken-en-verbeteren-voor-professionals

Wat is het feedback- en verbetergesprek?

Het feedback- en verbetergesprek is een gestructureerde manier om aan de hand van de verzamelde gegevens met een instelling, afdeling of team stil te staan bij kwaliteitsbewaking en verbetering van de geboden hulp. Op basis van verbeteracties wordt een implementatieplan opgesteld, dat vervolgens wordt goedgekeurd door het managementteam.

Het feedback- en verbetergesprek levert:

- Inzicht in de mate waarin de interventie de beoogde doelgroep daadwerkelijk bereikt;
- Inzicht in de mate waarin de interventie wordt uitgevoerd zoals bedoeld/beschreven;
- Inzicht in de bereikte resultaten van cliënten, in termen van probleemafname, doelrealisatie, cliënttevredenheid, uitval.

Het feedback- en verbetergesprek zorgt voor:

- Reflectie via uitwisseling en interactie over de interventie en de uitvoering ervan;
- Samen werken aan het realiseren van verbeteringen in de interventie en de uitvoering ervan;
- Begrip en draagvlak voor benodigde veranderingen.

Voorwaarden voor het inrichten en uitvoeren van evaluatie zijn:

- Gegevens verzamelen over beëindigde hulp;
- Een programma of applicatie voor verwerking van vragenlijsten en andere gegevens;
- In het geval dat er geen geautomatiseerde rapportagetool beschikbaar is: een onderzoeker (intern of extern) voor het analyseren en rapporteren van gegevens;
- Wanneer een interventie wordt geëvalueerd, helpt het wanneer deze goed beschreven is, vooral dat de doelen van de interventie helder zijn. Door de verzamelde gegevens naast de doelen te leggen, kan gekeken worden of de doelen gemiddeld genomen worden behaald;
- Een goed plan voor gegevensverzameling;
- Bewustzijn van het belang van de hoogte van de respons voor van de zeggingskracht van de resultaten (zie ook de SEJN-tool Non-respons voorkomen);

De visie dat het feedback- en verbetergesprek niet bedoeld is voor verantwoording, maar om samen te leren over wat werkt.

De regisseur van het feedback- en verbetergesprek:

- Gunt zichzelf de tijd om tijdens het gesprek na te denken over onverwachte vragen of onverwachte situaties;
- Geeft deelnemers de tijd om na te denken en informatie te verwerken;
- Betrekt deelnemers bij de presentatie en interpretatie van gegevens;
- Neemt een neutrale houding aan ten opzichte van de reacties van de deelnemers en stimuleert daarmee het groepsproces;

- Zorgt voor een goede verslaglegging;
- Monitort het proces continu en zorgt dat het onder de aandacht blijft door mensen regelmatig te herinneren aan wat er van hen verwacht wordt en hen voldoende ruimte en mogelijkheden te bieden ermee aan de slag te gaan;
- Zorgt voor een feestje als mijlpalen behaald zijn en zorgt dat afscheid wordt genomen van dingen die niet blijken te werken.

Feedbackgesprek

Start het feedbackgesprek met een overzicht van de bijeenkomst, leg uit hoe deelnemers mogen gaan reageren op de gevonden resultaten en presenteer de verzamelde gegevens. Presentatie van gegevens kan het best kort en simpel, met behulp van overzichtelijke grafieken. Sta stil bij de kwaliteit van de respons en benoem opvallende feiten over de gegevens.

Daarna kan de interactie met de deelnemers aangegaan worden door de volgende punten te bespreken:

Activiteit	Vraag
1) Herkennen	Zijn de resultaten te plaatsen? • Herkennen we de bereikte doelgroep? Is dit ook de beoogde doelgroep? • Herkennen we de uitvoering van de hulpvorm/interventie (hierna: hulp)? Zijn de elementen uit de handleiding gebruikt? Voeren we de hulp uit zoals bedoeld? • Herkennen we de resultaten? Sluiten deze aan bij onze ambitie? Herkennen we de succesvolle en minder succesvolle cases?
2) Begrijpen	Kunnen we de resultaten verklaren? • Welke redenen kunnen we bedenken voor het niet of onvoldoende bereiken van de beoogde doelgroep? Waarom kenmerkt de doelgroep zich door lichtere of juist meer ernstige of complexe problematiek? • Welke redenen kunnen we bedenken voor de afwijkende uitvoering van de hulp? Zijn bepaalde elementen niet goed toepasbaar bij de doelgroep? Hebben we onderdelen niet goed in de vingers? Doen we andere dingen dan in de beschrijving van ons hulpaanbod staat? Waarom hebben we dit veranderd? • Zijn de resultaten wat we verwacht hadden? Waarom valt het tegen, of juist mee? • Hoe duiden we de resultaten? Is er een relatie te zien tussen de resultaten en de problematiek van de doelgroep bij aanvang? Is er een relatie te zien tussen de resultaten en de uitvoering van de hulp?
3) Waarderen	Vinden we de resultaten goed genoeg? • Welke resultaten vinden we voldoende, welke onvoldoende? • Wat betekenen deze resultaten voor de uitvoering van onze hulp? Doen we de juiste dingen? Doen we de dingen goed genoeg? • Schaalvragen stellen (op een schaal van 0-10, waar zitten we nu?) • Wanneer vinden we het goed genoeg? • Wat doen we nu goed? Wat nog niet? • Wondervragen stellen: stel dat alle hulp perfect wordt uitgevoerd, hoe ziet dat er dan uit? • Waar zouden we dat aan merken? • Wat zouden we dan anders doen?
4) Verbeteren	Zijn er verbetersuggesties? • Welke verbetersuggesties kunnen we zoal bedenken? • Hoe kunnen passende verbetersuggesties omgezet worden in acties?

De resultaten van het feedbackgesprek kunnen worden samengevat in het onderstaande analyseschema:

Team: Interventie: Datum feedbackgesprek:		
[Vul hier het jaar/de periode in waar het feedbackgesprek over ging]	**Analyse** 1. Is het gesignaleerde herkenbaar? 2. Wat zijn mogelijke verklaringen?	**Verbetersuggesties** 1. Zijn de uitkomsten goed genoeg? 2. Moet er iets veranderen?
Respons • Start • Tussentijds • Eind • Follow-up (bijv. zes maanden na einde)		
Behandelkenmerken: • Doelgroep bereikt? • Kenmerken cliënten • Uitgevoerde interventies • …		
Status bij aanvang: [Vul gebruikte maten in, bijvoorbeeld:] • Probleemgedrag • Opvoedstress • …		
Status tussentijds, bij einde of follow-up: [Vul gebruikte maten in, bijvoorbeeld:] • Probleemgedrag • Opvoedstress • …		
Veranderingen (bijvoorbeeld tussen start en einde van de hulp): [Vul gebruikte maten in, bijvoorbeeld:] • Probleemgedrag • Opvoedstress • …		
Vergelijking meest en minst succesvolle hulp: [Vul gebruikte maten in, bijvoorbeeld:] • Probleemgedrag • Opvoedstress • Onderdelen van de hulp • …		
Tevredenheid: • Rapportcijfer • Gemiddelde op resultaat • …		

Verbetergesprek

Tijdens de feedbackbijeenkomst zijn verbetersuggesties benoemd. In het verbetergesprek worden deze verbeterpunten omgezet in concrete verbeteracties. Hieronder geven we een voorbeeld van één manier om dit verbetergesprek vorm te geven.

Acties kunnen worden geordend op twee vlakken:
- Termijn: Er kan onderscheid gemaakt worden tussen acties op korte en lange termijn
- Wie: Er kan onderscheid gemaakt worden tussen acties die deelnemers zelf kunnen uitvoeren en acties waarbij hulp van anderen nodig is (bijvoorbeeld managementteam)

Op basis hiervan kan het besluitenkwadrant worden ingevuld:

	Team	**Anderen**
Korte termijn		
Lange termijn		

Dit besluitenkwadrant kan via de onderstaande werkwijze gevuld worden:
- Geef iedere deelnemer willekeurig een gekleurde strook papier of post-it. Zo worden aan de hand van de vier kleuren vier groepen geformeerd.
- Iedere groep kiest één verbetersuggestie uit om met elkaar concreter vorm te geven. Welke acties zijn nodig om de verbetering door te voeren? Dat is de vraag waarmee de groepen uiteengaan. Iedere actie dient op één gekleurde strook geschreven te worden. Op deze manier zijn de stroken straks goed te gebruiken in het besluitenkwadrant. Ook zorgen de verschillende kleuren per groep ervoor dat helder is bij welk verbeterpunt de acties horen. Geef de groepen hiervoor 30 minuten de tijd.
- Laat ze dan de verschillende acties in het besluitenkwadrant plaatsen. Met welke acties gaan ze zelf aan de slag (op de korte of lange termijn) en over welke acties dienen anderen een besluit op te nemen (op de korte of lange termijn). Op deze manier wordt onderscheid gemaakt tussen acties van de deelnemers zelf en de acties van anderen (bijvoorbeeld management).
- Bespreek per groepje hoe ze tot de acties zijn gekomen en waarom ze het op een specifieke plek in het besluitenkwadrant hebben geplaatst. Aangezien per groepje met één kleur papier wordt gewerkt, is duidelijk welke acties bij welke groep horen. Moet er wellicht nog geschoven worden of ligt alles op de juiste plek? Ook kunnen de andere deelnemers nog tips en suggesties toevoegen en zijn de verbetervoorstellen gedeeld. Houd de deelnemers scherp op de vraag waaraan ze gaan zien dat de verbeteracties werken en wat hiervoor nodig is. Hiermee worden de verbeteracties nog scherper geformuleerd.
- Sluit de bijeenkomst af door te zeggen dat de deelnemers bezig gaan met de acties die zij voor zichzelf hebben geformuleerd. Zeg dat de acties die bij ‘Anderen’ zijn neergelegd worden meegenomen door de regisseur van het verbetergesprek. Deze zal de acties van de verschillende deelnemers vergelijken en bundelen, en op basis van de verbetervoorstellen een plan van aanpak schrijven dat wordt gepresenteerd aan anderen, bijvoorbeeld het managementteam, waarna besluiten kunnen worden genomen.