

Eindrapportage
Experiment
Ervaringsleren in de
Jeugdhulpverlening
Woodrose

Amsterdam, oktober 1991
Van Dijk, Van Someren en Partners
Drs N.C. Hilhorst
Drs A.G. van Dijk m.m.v.
Drs R.W. van Overbeeke
Drs S.M. de Winter

Inhoud

Pagina:

1	Inleiding	1
1.1	Het Experiment Ervaringsleren in de Jeugdhulpverlening	1
1.1.1	Aanleiding experiment	1
1.1.2	Betrokken instellingen	1
1.1.3	Doel experiment	1
1.1.4	Begeleidingscommissie	2
1.2	Onderzoek	2
1.2.1	Hoofddoelstellingen	2
1.2.2	Onderzoeksvraagstellingen op projectniveau	3
1.2.3	Evaluatiemodel	3
1.2.4	Onderzoeksopzet en onderzoeksinstrumenten	3
1.2.5	Fasering onderzoeksactiviteiten	5
1.3	Leeswijzer	5
2	Woodrose	7
2.1	Inleiding	7
2.2	Doelstelling en doelgroep	7
2.3	Interne organisatiestructuren	8
2.4	Methodiek- en behandelingsproces	8
3	Voorwaarden om te komen tot verandering	10
3.1	Inleiding	10
3.2	Bereidheid aan verandering: de DDQ	11
3.3	Veranderings- c.q. verbeteringsbehoefte nader toegelicht	13
3.4	Doelstellingen (beoogde effecten) van het experiment	15
3.5	Welke jongeren komen in aanmerking	16
3.6	Interne implementator	16
3.7	Knelpunten/aandachtspunten	17
3.8	Samenvatting en conclusies	18
4	Praktisch aanbod in Woodrose	19
4.1	Inleiding	19
4.2	Experimentsopzet ELAN Training	19
4.3	Fase A: Aanloophase (juni-oktober 1989)	20
4.4	Fase B: Miniproject/Fase C: Training-behandelmodel (november 1989-juni 1990)	23
4.5	Eindevaluatie	29
4.6	Samenvatting en conclusies	30
5	Resultaten van de interviews onder de betrokkenen	31
5.1	Inleiding	31
5.2	Kennis ervaringsleren	31
5.3	Plaats van de methode ervaringsleren binnen de instelling	32
5.4	Effecten en knelpunten van het experiment	33
5.5	Aanbod ELAN Training	36
5.6	Voortgang	37
5.7	Samenvatting	38

Inhoud (vervolg)

6	Effectmeting onder jongeren	41
6.1	Inleiding	41
6.2	Afname vragenlijst	42
6.3	Self Description Questionnaire	43
6.3.1	Inleiding	43
6.3.2	Effecten van het programma op het zelf-concept	43
6.4	Locus of control	43
6.4.1	Inleiding	43
6.4.2	Effecten van het programma op de locus of control	44
6.5	Utrechtse Coping Lijst: UCL. Omgaan met problemen en gebeurtenissen	44
6.5.1	Inleiding	44
6.5.2	Effecten van het programma op coping	45
7	Conclusies	46
7.1	Inleiding	46
7.2	Doelstelling 1: toetsing voorwaarden om te komen tot verandering	46
7.3	Doelstelling 2: Beschrijving en uitwerking experimentsdesign	48
7.4	Doelstelling 3: Beschrijven van de bevorderende en belemmerende factoren bij de implementatie van het ervaringsleren	49
7.5	Onderzoeksvraagstellingen op projectniveau	50
7.6	Samenvatting	52

Bijlagen

- 1: Experimentsopzet ELAN Training
- 2: DDQ - variant Hilhorst
- 3: Vragenlijst effectmeting jongeren (Locus of Control, UCL, SDQ III)
- 4: Schema van Mayer en Greenwood
- 5: Principes en mogelijkheden van de methode ervaringsleren
- 6: Procesverslag experiment Woodrose
- 7: Literatuurlijst

1 Inleiding

1.1 Het Experiment Ervaringsleren in de Jeugdhulpverlening

1.1.1 Aanleiding experiment

De aanleiding voor het experiment Ervaringsleren in de Jeugdhulpverlening wordt gevormd door enerzijds de behoefte van het Ministerie van WVC om de methode ervaringsleren verder te doen ontwikkelen naar aanleiding van recente onderzoeksrapporten en de positieve resultaten die ELAN Training behaalt met de door hen ontwikkelde en uitgevoerde basistrainingen. Anderzijds is door drie instellingen, met ondersteuning van het Steunpunt Projecten ErvaringsLeren (S.P.E.L.), een subsidie-aanvraag ingediend ten behoeve van een verdere verspreiding van de methode ervaringsleren.

De drie instellingen die subsidie hebben aangevraagd, stellen dat ze gaarne de mogelijkheid zouden krijgen een nieuwe hulpverleningsvariant verder te ontwikkelen met het doel de kwaliteit van de hulpverlening ten behoeve van (in eerste instantie) de doelgroep oudere jeugd binnen residentiële instellingen te verbeteren.

Het resultaat is dat er een experiment ervaringsleren start, waarin in totaal vier instellingen subsidie krijgen van het Ministerie van WVC. Deze subsidie dient aangewend te worden voor training en begeleiding door ELAN Training te Ulvenhout in de methode ervaringsleren. Het experiment heeft een looptijd van drie jaar: twee experimenten in 1989-1990 en twee in 1990-1991.

1.1.2 Betrokken instellingen

Bij het experiment worden in totaal vier instellingen betrokken:

- Orthopedagogisch Centrum Michiel te Wychen met het onderdeel de Van Slichtenhorststraat,
- Sociaal-agogisch Centrum te Amsterdam met het onderdeel Woodrose,
- Jongenshuis Hoenderloo te Hoenderloo,
- BJ Centrum de Baanderhoek te Aalden.

1.1.3 Doel experiment

Het experiment heeft de volgende doelen:

- Het verder ontwikkelen van de methode ervaringsleren, zoals ELAN Training deze hanteert¹, op een zodanige manier dat integratie in het bestaande hulpverleningsaanbod van een organisatie kan worden gerealiseerd en de betreffende organisatie de methode ervaringsleren uiteindelijk zelfstandig kan gebruiken.

¹ In bijlage 1 staan kort de uitgangspunten en in bijlage 5 de principes van het ervaringsleren onder andere van ELAN Training beschreven.

- Beoordelen of en hoe de methode ervaringsleren geïmplementeerd kan worden in de residentiële instellingen.
- Aan de hand van de resultaten van experiment en onderzoek beoordelen of het wenselijk is de methode ervaringsleren in niet residentiële settings bij wijze van experiment toe te passen (UIT: Beleidskader project ervaringsleren - WVC).

1.1.4 Begeleidingscommissie

Ten behoeve van het experiment functioneert het Steunpunt Projecten Ervaringsleren (S.P.E.L.) als begeleidingscommissie.

Het S.P.E.L. is voortgekomen uit het overleg tussen een aantal organisaties in de Kinderbescherming rond enkele projecten ervaringsleren. Deze projecten beogen een antwoord te zijn op teleurstellende ervaringen binnen de bestaande residentiële hulpverlening. Dit stimuleerde het zoeken naar handelswijzen die meer, beter en sneller resultaat zouden geven.

De taken van het S.P.E.L. in deze fase zijn:

- het volgen van de experimenten,
- het adviseren naar instellingen, ELAN en WVC met betrekking tot knelpunten en ontwikkelingen,
- het begeleiden van het onderzoek,
- het geven van een eindadvies aan WVC over toepassing en verspreiding van het ervaringsleren in de jeugdhulpverlening.

1.2 Onderzoek

Het experiment wordt begeleid door een evaluatie-onderzoek - gefinancierd door het Ministerie van WVC - en uitgevoerd door het onderzoeks- en adviesbureau Van Dijk en Van Soomeren B.V. te Amsterdam.

Het onderzoek beoogt zowel dienstverlenend voor de praktijk te zijn, door middel van een regelmatige terugkoppeling van gegevens aan de betrokken instellingen als beleidsondersteunend in het kader van een verdere verspreiding en toepassing van het ervaringsleren in de jeugdhulpverlening.

1.2.1 Hoofddoelstellingen

Het onderzoek heeft de volgende **hoofddoelstellingen**:

- 1 Toetsen of de betreffende organisaties aan een aantal van te voren beschreven voorwaarden om een innovatie te implementeren voldoen.
- 2 Beschrijven hoe het oorspronkelijke experimentdesign van ELAN Training in de verschillende organisaties is uitgewerkt (aan de hand van de beschreven doelgroep, de bestaande methode, de gesignaleerde knelpunten en de mogelijkheden van een organisatie).
- 3 Beschrijven van de belemmerende en bevorderende factoren bij de implementatie van het ervaringsleren binnen een organisatie: de lessen die uit de experimenten geleerd kunnen worden ten behoeve van toekomstige projecten (**procesevaluatie**).
- 4 Onderzoeken in hoeverre de beoogde doelstellingen - van de betreffende instelling ten aanzien van het experiment - tijdens de projecten worden gerealiseerd (**effectevaluatie**), zowel bij de cliënten als bij de medewerkers van de betreffende organisaties.

Hierbij dient rekening gehouden te worden met de verschillende doelstellingen per organisatie en in het verlengde hiervan de plaats die het ervaringsleren binnen het behandelingsaanbod krijgt (verrijking/diagnostisch middel/behandelingsmethode/trainingsvorm).

1.2.2 Onderzoeksvraagstellingen op projectniveau

In deze rapportage worden de onderzoeksbevindingen die betrekking hebben op één van de vier betrokken instellingen, namelijk de Woodrose, weergegeven. Naast de algemene hoofddoelstellingen worden de volgende projectgebonden vraagstellingen in het kader van dit onderzoek geëvalueerd:

- 1 Nagaan in hoeverre de teamleden groepsgericht (leren) werken;
- 2 Nagaan in hoeverre bewoners sociale en praktische vaardigheden aanleren;
- 3 Nagaan in hoeverre jongeren leren hun sterke kanten te ontdekken;
- 4 Nagaan in hoeverre jongeren een realistischer zelfbeeld krijgen;
- 5 Nagaan in hoeverre de methode ervaringsleren geïntegreerd wordt in het hulpverleningsaanbod.

De vraagstellingen zijn gebaseerd op de doelen die de medewerkers geformuleerd hebben tijdens de, bij de start van het experiment gehouden, interviews (zie ook 3.4).

1.2.3 Evaluatiemodel

Bij het onderzoek wordt gebruik gemaakt worden van het evaluatiemodel voor vernieuwend beleid van Mayer en Greenwood (zie bijlage 4) en van de ervaringen die opgedaan zijn tijdens het in 1988 voltooide driejarig onderzoek 'Experiment Ervaringsleren Overberg', in de RIJ Overberg.

In de voormeting (Woodrose: januari 1990) is aandacht besteed aan de punten die door Mayer en Greenwood onder het kopje 'Beleidsplan en beleidstheorie' (doelstelling 1) worden gerekend, zoals de behoefte aan verandering, de doelen van het project, de geplande werkwijze en de toetsing van een aantal voorwaarden voor implementatie (onder andere motivatie om te veranderen van beleidsmakers).

Gedurende het experiment zijn verder gegevens verzameld (doelstelling 2 en 3) over het feitelijk verloop van de aan- en inpassing van het ervaringsleren ('Feitelijke implementatie') in de betreffende instelling en over de gehanteerde methodiek en de 'level of use' ('Feitelijke methodiek'). Ook aan de zogenaamde 'Brugvariabelen' (variabelen die moeilijk te beïnvloeden zijn, maar wel relevant voor het beleid), zoals de motivatie van de uitvoerenden om te veranderen en de werksatisfactie wat betreft de geïntroduceerde methodiek als hulpverleningsmethode, wordt in dit onderzoek aandacht besteed (in de voormeting respectievelijk de eindrapportage). Het 'Feitelijk effect' (doelstelling 4) wordt gemeten via bestaande vragenlijsten (bij de jongeren) en aan de hand van open vragen (bij de medewerkers en directie).

1.2.4 Onderzoeksopzet en onderzoeksinstrumenten

Ten behoeve van de opdrachtgever (het Ministerie van WVC), de begeleidingscommissie en de betrokken instelling worden per experiment twee rapportages geschreven:

- een voormeting/procesanalyse (vijf maanden na start van het experiment);
- een eindrapportage met proces- en effectevaluatie (drie maanden na afronding van het experiment).

Voormeting/probleemanalyse²

In de voormeting is aandacht besteed aan de eerste twee hoofddoelstellingen. De slaagkans van het experiment wordt getoetst en op basis van deze rapportage is in overleg met ELAN Training eventueel het projectplan verder verfijnd/bijgesteld.

In de voormetingsfase zijn de volgende onderzoeksactiviteiten verricht:

Toetsing voorwaarden

De motivatie van de betrokkenen, de bereidheid tot implementatie van een bepaalde innovatie, is gemeten via de afname van een gestructureerde vragenlijst (de DDQ).

Verder is aan de hand van een vragenlijst in interviews ingegaan op de vraag wat betrokkenen willen veranderen en wat ze willen bereiken (de beoogde effecten). Tevens wordt beschreven in hoeverre een interne sleutelfiguur (implementator) medeverantwoordelijk is gemaakt voor het welslagen van het experiment (zie hoofdstuk 3).

Uitwerking oorspronkelijk experimentsdesign

Aan de hand van het instellingsdocument of orgaanbeschrijving wordt een korte beschrijving van de organisatie gegeven (zie hoofdstuk 2).

Het oorspronkelijk experimentsdesign van ELAN Training wordt weergegeven, als ook het op basis van een probleemanalyse opgestelde - op maat van de inrichting gemaakte - aanbod (zie hoofdstuk 3).

Eindrapportage

Procesevaluatie

In de procesevaluatie worden de belemmerende en de bevorderende factoren bij de implementatie³ (de derde hoofddoelstelling) van het ervaringsleren beschreven. Dit zijn met andere woorden de lessen die uit de experimenten geleerd kunnen worden ten behoeve van toekomstige projecten.

Bij de beschrijving van de implementatie van het ervaringsleren (hoe, en in hoeverre de 'level of use') is de integratie van het ervaringsleren in het hulpverleningsaanbod gerealiseerd) zal gebruik gemaakt worden van schriftelijke bronnen als vergaderverslagen van de betreffende instelling, verslagen van activiteiten en het maandelijks logboek van de interne implementator (zie hoofdstuk 4). Ook zal er een interviewronde met de belangrijkste betrokkenen worden gehouden. Aan de hand van informatie van Elan Training zal beschreven worden hoe het aangepaste aanbod in de praktijk is uitgevoerd.

² Aan deze fase is een aparte rapportage gewijd. De resultaten van de voormeting zijn geïntegreerd in deze eindrapportage.

³ Implementatie is een fase in een innovatieproces:

Innoveren: de fase waarbij onderzoek gedaan wordt naar nieuwe ideeën en deze vervolgens praktisch/operationeel worden gemaakt.

Initiëren: de fase waarin de uitgewerkte vernieuwing naar de betrokken individuen en/of organisaties in een bepaalde sector (landbouw, onderwijs of industrie) wordt verspreid en acceptabel gemaakt.

Implementeren: de fase waarin de uitgewerkte en 'aanvaarde' vernieuwing in het doen en denken van een organisatie wordt ingevoerd en ingebed (Cozijnsen en Vrakking, 1986).

Effectevaluatie

In de effectevaluatie wordt onderzocht in hoeverre de onderzoeksvraagstellingen worden gerealiseerd.

Aan de hand van interviews met betrokkenen bij de afronding van het experiment wordt beschreven welke plaats het ervaringsleren binnen de inrichting heeft gekregen (vraagstelling 5) en wat de effecten bij medewerkers zijn. In deze interviews komen ook de vraagstellingen 1 en 2 aan de orde.

Effectmeting bij jongeren is geschied aan de hand van bestaand testmateriaal. Gekozen is voor testmateriaal waarmee gedrags- en persoonlijkheidsaspecten gemeten worden waarin het ervaringsleren beoogt veranderingen aan te brengen. De vraagstellingen 3 en 4 kunnen op basis van dit materiaal geëvalueerd worden.

1.2.5 Fasering onderzoeksactiviteiten

In juni 1989 zijn alle teamleden, de praktijkbegeleiders, de coördinator en de directeur van het Sociaal-agogisch Centrum mondeling geïnterviewd en hebben ze een vragenlijst ingevuld (DDQ). Als in dit rapport gesproken wordt over groepsleiders, medewerkers, bewoners worden hiermee zowel de vrouwelijke als de mannelijke betrokkenen aangeduid.

Eind juni 1989 heeft de eerste activiteit met deze betrokkenen plaatsgevonden. De bewoners hebben in juli 1989 een serie vragenlijsten ingevuld, alvorens ze in augustus samen met hun begeleiders op eerste interventie naar de Ardennen zijn gegaan. Bij vertrek hebben ze zoveel mogelijk opnieuw de vragenlijsten ingevuld. Eind 1989 is de voormeting met de MIK (Methodiek Innovatie Commissie) besproken. In maart heeft de onderzoeker een voortgangsrapportage geschreven, om tussentijds het procesverloop op papier te zetten en te verduidelijken. In mei 1990 zijn alle teamleden, de praktijkbegeleiders, de coördinator van de Woodrose, de directeur van het Sociaal-agogisch Centrum geïnterviewd en na de zomervakantie de directeur van ELAN Training.

De **onderzoeksbegeleidingscommissie** bestaat uit de volgende deelnemers:

- drs. L. van der Sijs (NIZW te Utrecht), voorzitter;
- drs. H.G. Helmantel (Sociaal-agogisch Centrum te Amsterdam en voorzitter van het S.P.E.L.);
- Prof. dr. M.G.M. van den Dungen (Subfaculteit Orthopedagogiek van de Universiteit van Amsterdam);
- mevrouw drs. C. Kleijwegt (Ministerie van WVC);
- drs. P.H.M. van den Bogaart (COJ te Leiden);
- dhr. B. Keus (NIZW te Utrecht, ambtelijk secretaris van het S.P.E.L.).

Verder wordt van de instelling waarover gerapporteerd is de implementator en/of de directeur van de instelling uitgenodigd.

1.3 Leeswijzer

Deze rapportage is de eindrapportage bij de tweede instelling die deelneemt aan het experiment (gestart in juni 1989), namelijk Woodrose (Sociaal-agogisch Centrum) te Amsterdam.

- Hoofdstuk 2 geeft een korte weergave van de doelgroep, de methodiek en de doelen van de behandeling voor Woodrose in het algemeen. Verder wordt aandacht besteed aan de populatie en de behandeling binnen de Woodrose.

- In hoofdstuk 3 worden enkele voorwaarden om te komen tot een verandering beschreven en in hoeverre hier in Woodrose aan is voldaan.
- In hoofdstuk 4 wordt het praktisch aanbod beschreven. Allereerst wordt ingegaan op de algemene experimentsopzet door ELAN Training. Naast de uitgevoerde activiteiten wordt tevens beschreven wat er in de tussenperiodes heeft plaatsgevonden.
- Hoofdstuk 5 geeft - aan de hand van individuele interviews - de meningen en ervaringen weer van de betrokkenen.
- In hoofdstuk 6 worden het gehanteerde instrument bij de effectmeting onder jongeren (de cliënten) en de resultaten van de effectmeting beschreven.
- Hoofdstuk 7 geeft de conclusies weer ten aanzien van de proces- en de effect-evaluatie. Tevens wordt aandacht besteed aan de ideeën over continuering van de methode ervaringsleren na afloop van het experiment.

Tenslotte wil ik een woord van dank richten aan degenen die een bijdrage geleverd hebben aan de totstandkoming van het experiment en dit onderzoeksrapport, namelijk de opdrachtgever, de leden van de begeleidingscommissie, het S.P.E.L., de medewerkers van de Woodrose en ELAN Training. In het bijzonder wil ik de implementator binnen Woodrose, Ina Nederveen, danken voor haar medewerking aan het onderzoek.

2 Woodrose⁴

2.1 Inleiding

Woodrose is een **onderdeel** van het Sociaal-agogisch Centrum Het Burgerweeshuis te Amsterdam.

Binnen Woodrose worden 22 jongeren, met psycho-sociale problemen, in de leeftijd van 16 tot 21 jaar behandeld. Voor de huisvesting van deze 22 bewoners zijn **2 huizen** (Sarphatiepark en Constantijn Huygensstraat) in een gewone Amsterdamse buurt beschikbaar. Binnen Woodrose is alles er zoveel mogelijk opgericht om de maatschappij na te bootsen. De bewoners hebben allemaal een eigen kamer, een eigen sleutel en een budget (ter hoogte van RWW uitkering) voor eten, drinken, kleding, uitgaan etc. Overdag zijn de bewoners naar school of aan het werk. De behandelduur is maximaal 15 maanden.

Elk huis heeft een eigen behandelteam bestaande uit 5 mentoren en 1 praktijkbegeleider. Verder is er voor beide huizen 1 coördinator, een halftime maatschappelijk werker, een secretaresse en een schoonmaker aangesteld.

2.2 Doelstelling en doelgroep

Doelstelling

Woodrose stelt zich tot doel om bij adolescenten die nog niet zelfstandig kunnen wonen de blokkades, die de zelfstandigheidsbevordering belemmeren op te ruimen, zodat ze zich (sociale) vaardigheden aanleren, zodanig, dat ze na hun verblijf in Woodrose zich zelfstandig kunnen handhaven in de maatschappij. Dit wordt bewerkstelligd door te werken aan de individuele behandeldoelen van de jongeren, door middel van het aanreiken van elementaire (im)materiële hulp en het bieden van een omgeving van veiligheid en acceptatie.

Doelgroep

De doelgroep van Woodrose bestaat uit jongeren tussen de 16 - 21 jaar, waarvan het t(e)huis milieu hun zodanig heeft bedreigd/ beschadigd dat zij een (grote) achterstand in hun ontwikkeling hebben opgelopen en/of er sprake is van (zeer) ernstige psycho-sociale problematiek.

Woodrose is bestemd voor jongeren met de volgende problemen:

- overlijden van (een van) de ouders;
- scheiding van ouders;
- als zondebok fungeren of achtergesteld worden in het gezin;
- uit het gezin gezet worden;
- incest;
- allochtonen problematiek;
- mishandeling;
- onverwerkt tehuis verleden;
- voortdurende confrontatie met de problematiek van de ouders, zoals; verslaving, prostitutie, emotionele onvolwassenheid of neurotische relaties tussen de gezinsleden.

⁴ De gegevens in dit hoofdstuk zijn ontleend aan bestaande stukken van de Woodrose, die geschreven zijn voor de start van het experiment. In dit hoofdstuk worden de uitgangspunten van de Woodrose beschreven.

Voorwaarden voor plaatsing in Woodrose zijn dat aspirantbewoners:

- in staat zijn enige mate van inzicht in de aard van de problemen te ontwikkelen; van de jongeren wordt verwacht dat zij aan kunnen geven dat ze hulp nodig hebben (hoe vaag dan ook);
- de mogelijkheid en de wil hebben om in Woodrose aan hun problemen te werken; dit betekent dat de jongere in staat moet zijn om in gesprekken met zijn mentor zijn problemen onder woorden te brengen, er samen over te praten en na te denken over datgene wat er in zo'n gesprek aan de orde komt;
- iets aan hun problemen willen doen en daar blijk van geven (gegeven hebben).

2.3 Interne organisatiestructuur

De Woodrose stelt dat hun organisatiestructuur nauw verbonden is met de wijze waarop de hulpverlening vorm krijgt. Binnen de behandeling van de individuele jongeren staan zelf keuzes kunnen maken, eigen verantwoordelijkheid, zelfstandigheid en eigen inbreng voorop. Deze begrippen zijn ook essentieel in het organisatorisch denken binnen Woodrose. Door niet te werken vanuit de formele gezagsstructuur, maar vanuit een zo democratisch/horizontaal mogelijk uitgangspunt brengt Woodrose het methodisch denken en het organisatorisch denken op één lijn. Ook bij de medewerkers wordt er een beroep gedaan op het maken van keuzes, het hebben van eigen inbreng en het dragen van eigen verantwoordelijkheid. Van een ieder wordt dan ook een beleidsmatig meedenken en een organisatorische inbreng verwacht. Operationeel betekent dit dat er met voorbereidingsgroepjes en commissies gewerkt wordt.

Deze wijze van organiseren stimuleert een grote betrokkenheid van de medewerkers bij hun organisatie. Net zoals de organisatie van de hulpverlening, de betrokkenheid van de jongeren in hun behandeling stimuleert.

Met betrekking tot de besluitvorming kan gesteld worden dat er binnen Woodrose zoveel mogelijk sprake is van horizontale decentralisatie van macht. Hiermee wordt bedoeld dat niet-leidinggevenden invloed hebben op de besluitvorming. Formeel blijft het echter zo dat de coördinator in een lijnfunctie zit en vanuit die hiërarchische positie moet zij dan ook de genomen besluiten autoriseren.

2.4 Methodiek- en behandelingsproces

Het behandelende team

De mentoren vormen samen met de praktijkbegeleiders en de maatschappelijk werker het behandelende team. Dit team diagnosticeert de situatie van de individuele jongeren, stippelt de behandellijnen uit en volgt de voortgang. Elke bewoner heeft een 'eigen' mentor die hij/zij minimaal twee keer per week spreekt tijdens zijn/haar diensten. Ook buiten deze diensten is de mentor voor zijn bewoners beschikbaar, bijvoorbeeld voor het begeleiden van stappen naar verschillende instanties. De bewoner kan daarnaast ook een beroep doen op de overige mentoren. Een goede samenwerking en overdracht tussen de mentoren onderling als wel de begeleiding van de mentoren door de praktijkbegeleider en de ondersteuning van de maatschappelijk werker zijn vereisten voor een goed functionerend team.

Het behandelingsproces

De behandeling bestaat uit de volgende fasen:

- intake;
- wen- en kennismakingsfase;
- behandelfase;
- afbouwfase;
- de nazorg.

3 Voorwaarden om te komen tot verandering

3.1 Inleiding

In deze paragraaf wordt op theoretisch niveau een aantal voorwaarden om te komen tot verandering beschreven. In het resterende hoofdstuk wordt ingegaan op de vraag of binnen de Woodrose aan deze voorwaarden voldaan is.

Een algemene voorwaarde voor een succesvolle inpassing van een verandering in een instelling is dan ook de **behoefte aan verandering** van de direct betrokkenen. Het hebben van een behoefte om te veranderen kan voortkomen uit een gesignaleerde lacune in het bestaande aanbod. Ook is het mogelijk dat er een behoefte wordt gecreëerd doordat men op de hoogte raakt van een bestaande vernieuwing. Een veranderingsproces kan door pressie van buitenaf worden afgedwongen (Rogers, 1983 en Van de Vall, 1980). De implementatie van een verandering verloopt echter het meest succesvol wanneer de direct betrokkenen binnen een instelling behoefte aan verandering hebben.

Om de algemene bereidheid tot veranderen van de betrokkenen te meten is binnen dit onderzoek een vragenlijst gehanteerd, namelijk de DDQ (Decision Determinant Questionnaire). Deze bestaande lijst is aangepast voor deze specifieke situatie: de DDQ, variant Hilhorst⁵. Bij aanvang van een experiment (bijvoorbeeld het experiment 'Ervaringsleren in de Jeugdhulpverlening') is het van belang om zicht te krijgen op deze behoefte. Indien de betrokken medewerkers namelijk geen behoefte hebben om te veranderen, maar het experiment als van bovenaf opgelegd **ervaren**, is de kans klein dat de medewerkers zich daadwerkelijk zullen inzetten voor de verandering. Hierbij dient rekening gehouden te worden met het feit dat er geen 'neutrale' behoefte gemeten wordt. Er is al een experiment (een verandering) opgestart en vervolgens wordt gevraagd of de betrokkenen behoefte hebben om te veranderen.

Verder is aan de hand van een lijst met open vragen in een mondeling interview onder andere ingegaan op wat de betrokken medewerkers van de instelling willen veranderen en wat de beoogde effecten zijn. Het is niet alleen van belang om te onderzoeken of de betrokkenen behoefte hebben aan een vernieuwing, maar ook **wat ze zouden willen veranderen**.

Een andere voorwaarde voor het welslagen van een dergelijk project is dat niet alleen de externe veranderaars (ELAN Training) verantwoordelijk zijn voor een goedlopend project, maar dat ook een sleutelfiguur binnen de organisatie medeverantwoordelijk wordt gemaakt ten aanzien van het project.

Een dergelijke, zogenaamde, interne **implementator** heeft de volgende taken:

- het bewaken van de rode draad (de langere termijnplanning van het project);
- het signaleren van knelpunten;
- de directie van de betrokken instelling op de hoogte houden van de voortgang van het experiment;
- het experimentsverloop met ELAN Training bespreken;
- als contactpersoon optreden, bijvoorbeeld ten behoeve van het onderzoek;
- het bewaken van de verhouding tussen het aanbod en de bestaande methode;
- het na het vertrek van de externe veranderaars verder incorporeren van de vernieuwing binnen de instelling.

⁵ Deze vragenlijst is als bijlage 2 opgenomen.

3.2 Bereidheid tot verandering: de DDQ

De DDQ (Decision Determinant Questionnaire) pretendeert acht factoren van de bereidheid tot implementatie van een bepaalde innovatie (methodiek-vernieuwing) bij instellingen voor geestelijke gezondheidszorg te meten (UIT: 'Van den Bogaart en Wintels 1988, gebaseerd op Bedell e.a. 1985, pag. 11). Van den Bogaart heeft in Nederland de oorspronkelijk Amerikaanse vragenlijst vertaald aangepast aan het onderwerp van zijn onderzoek, namelijk home-trainingsprojecten⁶.

Hieronder volgt een beschrijving van de acht factoren die de DDQ pretendeert te meten.

- **Ability** is een maat voor de beschikbare bronnen (financiën, overlegstructuur, beschikbare krachten en beschikbare tijd) binnen de organisatie voor de uitvoering van een innovatie (vraag 1,2 en 3).
- **Values** is een maat voor de congruentie tussen de waarden van de instelling en de waarden inherent aan de innovatie (vraag 4,5,6,7,8,9 en 10).
- **Ideas** is een maat voor de informatie die de instelling heeft over de innovatie en de juistheid van de ideeën over de vereiste procedures om de innovatie ten uitvoer te kunnen brengen (vraag 11 en 12).
- **Circumstances** is een maat voor de min of meer toevallige omstandigheden die van invloed kunnen zijn op een succesvol verloop voor de innovatie (vraag 13,14 en 15).
- **Timing** geeft aan of het tijdstip van de innovatie al dan niet juist is gekozen (vraag 16,17 en 18).
- **Obligation** is een maat voor de behoefte van de organisatie tot actie en verandering (vraag 19,20 en 21).
- **Resistance** is een maat voor structurele en menselijke factoren die verandering binnen de organisatie kunnen remmen (vraag 22,23,24,25 en 26).
- **Yield** is een maat voor de verwachte voordelen van de innovatie voor de organisatie (vraag 27,28,29,30 en 31).

Deze DDQ-factoren worden afgekort tot **a-VICTORY**.

Aan de algemeen directeur (directeur), de coördinator van Woodrose en de interne implementator (impl/coörd) en aan negen mentoren en een praktijkbegeleider (ov.med.werk) is gevraagd om deze vragenlijst (31 vragen op een 7-puntsschaal) in te vullen. De lijsten zijn in juni 1989 voor aanvang van de eerste activiteit, ingevuld.

De door ongewogen optelling verkregen DDQ scores, uit de 10 ingevulde vragenlijsten, zijn voor de overzichtelijkheid in 5 categorieën ondergebracht:

- 1= zeer gunstig,
- 2= gunstig,
- 3= neutraal,
- 4= ongunstig,
- 5= zeer ongunstig.

De totaalmaat is verkregen door de optelling van de scores op de factoren. Vervolgens is deze totaalscore weer onderverdeeld in de vijf categorieën.

⁶ De test meet het oordeel van de betrokkenen over de mate waarin de organisatie geschikt is om een vernieuwing te implementeren. Uit Amerikaanse onderzoeken blijkt dat de test een goede voorspeller is voor de mate waarin de implementatie slaagt. Uit onderzoeken in Nederland blijkt vooralsnog dat de test (globaal) differentieert, met name tussen neutraal - zeer gunstig. Het COJ voert verder onderzoek uit naar betrouwbaarheid en validiteit van de DDQ.

De gemiddelde score per factor bedraagt:

DDQ-scores	Totaal	Abil	Val	Ideas	Circ	Tim	Obli	Resist	Yield
directeur	1	1	1	1	1	1	1	1	1
impl/coörd	2	2	2	3	3	2	2	2	1
ov.med.werk.	2	2	3	3	2	2	2	2	2

Over het algemeen kan gesteld worden dat de score gunstig is.

De directeur heeft de meest gunstige score⁷. Uit bovenstaande scores blijkt verder dat de directeur, de interne implementator en de coördinator de hoogste verwachting omtrent de voordelen van de verandering voor de organisatie hebben (Yield). De overige medewerkers scoren neutraal op de factoren 'Values' en 'Ideas'. Uit de interviews blijkt dat dit vooral voortkomt uit het feit dat deze betrokkenen van mening zijn dat het experiment van 'boven' opgelegd is (zie ook 3.7). Er zijn geen duidelijke verschillen wat betreft de DDQ-scores tussen de medewerkers van de Constantijn Huygensstraat en het Sarphatiepark.

Hieronder worden de antwoorden per factor weergegeven.

In de **ability**-schaal is gevraagd naar de aanwezigheid van de noodzakelijke bronnen voor inpassing (implementatie) van het ervaringsleren binnen de inrichting.

Tijdens de duur van het experiment worden de financiële middelen voldoende geacht, ook is er sprake van een goed functionerende overlegstructuur. Bij sommige mentoren bestaat er echter enige twijfel omtrent de vraag of de medewerkers voldoende vaardigheden hebben om het ervaringsleren uit te voeren. De **Values**-schaal onderzoekt de congruentie tussen de aangeboden en de bestaande methodiek.

Er wordt gesteld dat de directie grote waarde hecht aan de invoering van het experiment en men heeft het idee dat de methode ervaringsleren (zeer) goed past binnen het hulpverleningsaanbod van de instelling. De meeste mentoren stellen dat zij niet betrokken waren bij de beslissing om het ervaringsleerproject in te voeren. Het is niet alle betrokkenen duidelijk met welk doel het ervaringsleerproject ingevoerd is binnen Woodrose.

De betrokkenen stellen dat het ervaringsleren een methode is die (sterk) afwijkt van de manier waarop de instelling normaal werkt.

Verder menen de meeste betrokkenen dat er binnen de instelling voldoende informatie over het ervaringsleren aanwezig is (gemeten via de **Ideas**-schaal).

De medewerkers weten echter niet precies welke veranderingen de invoering van het ervaringsleerproject met zich mee zal brengen.

Het experiment valt niet samen met een reorganisatie binnen de instellingen (**Circumstances**-schaal). Ongeveer de helft van de betrokkenen stelt dat men binnen Woodrose in meerdere of mindere mate vasthoudt aan de bestaande methodes, waardoor de invoering van het ervaringsleren moeizaam zou kunnen verlopen.

De betrokkenen stellen dat het tijdstip van de innovatie (**Timing**) goed is gekozen. Bijna allen zijn van mening dat het ervaringsleren niet kan worden uitgetoetst zonder dat dit ingrijpende veranderingen vergt.

Mocht het experiment niet het verwachte resultaat opleveren dan kan men terugvallen op de bestaande methoden, zij het wel met enige moeite.

⁷ De vraag is echter of een dergelijke zeer optimistische score realistisch is.

De meeste betrokkenen zijn het noch eens noch oneens met de uitspraak dat het ervaringsleren inspeelt op een van de prioriteiten binnen de Woodrose (**Obligation**-schaal). Verder zijn ook niet alle betrokkenen van mening dat het ervaringsleerproject voldoet aan een behoefte binnen het betrokken onderdeel (zie 3.3). Het ervaringsleren sluit wel redelijk tot goed aan bij de behoeften van de doelgroep, aldus de betrokkenen.

De aanwezigheid van remmende factoren is gemeten via de **Resistance**-schaal. Er bestaat onder de medewerkers enige weerstand tegen de invoering van het ervaringsleren. Ze staan ook enigszins wantrouwend tegenover de redenen voor het invoeren van het ervaringsleren (zie 3.3). De medewerkers stellen wel dat ze gemotiveerd zijn voor het ervaringsleren.

De **Yield**-schaal vertoont een gunstig beeld. Dit betekent dat alle betrokkenen, zowel teamleden als staf en directie, van het invoeren van het ervaringsleren duidelijke voordelen verwachten, namelijk een verbeterd hulpverleningsaanbod.

3.3 Veranderings- c.q. verbeteringsbehoefte nader toegelicht

Methode van onderzoek

In het kader van de voormeting zijn de deelnemers aan de eerste interventie (9 mentoren, 2 praktijkbegeleiders en de coördinator van Woodrose) voor hun vertrek aan de hand van een lijst met open vragen geïnterviewd. Een mentor kon niet geïnterviewd worden, aangezien hij op vakantie was. Verder is ook de directeur van het Sociaal-agogisch Centrum geïnterviewd.

In totaal zijn in het kader van dit onderzoek 13 betrokkenen geïnterviewd.

Redenen om met het ervaringsleren aan de slag te gaan

De directeur van het Sociaal-agogisch Centrum stelt dat de ervaringen met de methode ervaringsleren zodanig positief zijn dat hij er een groot voorstander van is dat - daar waar het goed aansluit bij de bestaande situatie - deze methode ingepast wordt.

De medewerkers van Woodrose stellen dat het ervaringsleren aangeboden is door de directie. Aangezien er binnen de Woodrose op dat moment een behoefte om te veranderen bestond, vonden de medewerkers het zeer de moeite waard om de methode uit te proberen. Besloten werd om ter oriëntatie deel te nemen aan één ervaringsleertocht georganiseerd door ELAN Training. Naar aanleiding van de bevindingen tijdens deze eerste tocht zou bezien worden of Woodrose verder met deze methode aan de slag zou willen gaan. In de introductiefase bleek echter dat toch al gesproken wordt over een experiment, met daaraan gekoppeld een onderzoek, met een looptijd van één tot anderhalf jaar. Het team voelt zich hierdoor in een bepaalde richting gedwongen (werkt averechts).

Binnen de Woodrose was men al een jaar aan het zoeken naar een methodische aanvulling voor wat betreft het werken met groepen en het trainen van sociale vaardigheden. Men dacht zelf ook aan de G(edrags)T(herapeutische)-methode.

Aan de andere kant zijn ze duidelijk nieuwsgierig naar de mogelijkheden van het ervaringsleren en vinden ze het positief om meer met de jongeren te doen. De manier waarop het experiment aan de medewerkers is gepresenteerd heeft echter weerstand opgeroepen bij deze medewerkers.

Redenen om juist voor deze methode te kiezen

Uit bovenstaande kan afgeleid worden dat de medewerkers van Woodrose niet bewust gekozen hebben om met de methode ervaringsleren aan de slag te gaan. De methode is aangeboden en men besloot aan een eerste tocht deel te nemen. De directeur stelt dat deze methode bij uitstek de mogelijkheid biedt om de sterke en zwakke kanten van jongeren te leren kennen en vervolgens met de sterke aan de slag gaan. Verder is deze methode ook zeer geschikt voor minder verbale jongeren (onder andere allochtone jongeren).

De medewerkers van Woodrose zijn van mening dat deze methode als versneller kan werken. Verder wordt gesteld dat je een situatie leert creëren waar je als mentor zicht krijgt op bewoners en bewoners op zichzelf. De methode lijkt verder aan te sluiten bij de wens om meer groepsgericht te gaan werken en bewuster groepsdynamische processen te hanteren.

Voornaamste kenmerken methode

Ongeveer de helft van de betrokkenen zegt geen duidelijk idee te hebben wat de belangrijkste kenmerken van de methode ervaringsleren zijn.

De andere teamleden noemen als belangrijkste kenmerken:

- Groepsgerichte aanpak.
- Samen (jongeren en begeleiders) dingen doen, praktisch bezig zijn (minder verbaal).
- Ontwikkelen van praktische en sociale vaardigheden.
- In korte tijd intensieve ervaringen opdoen die het potentieel aanboren dat jongeren hebben. Dit betekent dat de methode niet gericht is op problematiseren, maar op het ontdekken en uitbouwen van mogelijkheden.
- Door de andersoortige omstandigheden en activiteiten kunnen (onbekende) kwaliteiten/mogelijkheden naar voren komen. Door de intensiteit en de andersoortige omstandigheden kan een ervaringsleerprogramma veel werk-materiaal opleveren. Kan versnellend werken (vliegwielfunctie).
- Reflectie op (confrontatie met) eigen gedrag.

Reden experiment bij specifiek onderdeel

Het experiment ervaringsleren in de jeugdhulpverlening wordt in een specifiek onderdeel van het Sociaal-agogisch Centrum uitgevoerd, namelijk in Woodrose. De directeur stelt dat binnen zijn organisatie twee onderdelen voor een dergelijk experiment in aanmerking kwamen. Bij de Woodrose vond hij een nieuwe injectie wenselijk. Verder stelt hij dat de theoretische uitgangspunten van Woodrose overeenkomen met de uitgangspunten van ELAN Training.

Gewenste veranderingen binnen het onderdeel van de inrichting waar het experiment plaatsvindt

Aan de betrokkenen is tijdens het interview gevraagd wat er, naar hun mening binnen Woodrose (los van het ervaringsleerexperiment) zou moeten veranderen.

Vooraf genoemd wordt de uitbreiding van het hulpverleningsaanbod, met name voor de verbaal-zwakkere - of juist sterke - jongeren. Een dergelijke minder verbale aanpak wordt wenselijk geacht.

Verder is men van mening dat er minder individueel en meer groepsgericht gewerkt dient te worden. Mentoren kunnen dan meer van elkaar overnemen. Een ander voordeel van het werken met de groep als leermiddel is dat jongeren sociale vaardigheden kunnen ontwikkelen. Het verder ontwikkelen van praktische en sociale vaardigheden wordt door alle betrokkenen noodzakelijk geacht.

Plaats van het ervaringsleren binnen het totale behandelingsaanbod

Gevraagd is naar de mogelijke plaats van het ervaringsleren binnen de instelling, omdat het voor medewerkers wenselijk is om te weten of er naar een totale verandering gestreefd wordt of naar een toevoeging/aanvulling op het bestaande. Het laatste brengt minder onrust/weerstand met zich mee.

Een deel van de betrokkenen heeft nog geen oordeel over de mogelijke plaats die het ervaringsleren binnen Woodrose zou kunnen gaan innemen. Ze willen eerst deelnemen aan een oriënterend programma van ELAN Training alvorens hier verder op in te gaan. Degenen die wel een oordeel hebben, zijn van mening dat het ervaringsleren geïntegreerd dient te worden binnen het bestaande hulpverleningsaanbod.

Een van de praktijkbegeleiders heeft het meest uitgewerkte idee omtrent de mogelijke (gedifferentieerde) plaats van het ervaringsleren binnen de Woodrose. Hij stelt dat in de intake-/wen-/kennismakingsfase de mentoren en jongeren - door het hanteren van de methode ervaringsleren - elkaar sneller kunnen leren kennen (zicht krijgen op interacties). Ervaringsleren wordt dan gebruikt als diagnostisch instrument.

Bij de traditionele behandeling komen de meeste jongeren na een half jaar erachter dat wat ze gedaan hebben niet zinvol was, maar wat ze wel willen weten ze vaak niet. In deze fase kan met behulp van het ervaringsleren inzicht verschaft en sociale vaardigheden getraind worden (behandelingsmethode).

3.4 Doelstellingen (beoogde effecten) van het experiment

Het is van belang om in de eerste fase van het inpassingsproces duidelijkheid te krijgen over de (eind)doelen die de organisatie met het project nastreeft. Op basis van de einddoelen kan onderzocht worden of de methode ervaringsleren mogelijkheden biedt om deze doelen te halen.

In een latere fase kan dan getoetst worden of de doelstellingen gehaald zijn. Hieronder worden de doelstellingen van het experiment, zoals beschreven door de geïnterviewden vermeld op drie niveaus.

op het niveau van de totale organisatie

De algemene doelstelling van het experiment op het niveau van de inrichting is het verbeteren van de kwaliteit van de hulpverlening. De methode ervaringsleren wordt gezien als "versneller" en ter verbreding van het bestaande hulpverleningsaanbod.

De methode kan meer handvatten bieden door meer groepsgericht te werken, waardoor bewoners sociale vaardigheden aan kunnen leren, assertiever leren reageren en beter leren hun gevoelens te verwoorden. Verder kunnen de jongeren leren hun sterke kanten te ontdekken.

Een ander punt dat door twee betrokkenen genoemd wordt is het versterken van de marktpositie in verband met de 'normharmonisatie'.

op het niveau van de medewerkers

De meeste betrokkenen zijn van mening dat veranderingen binnen het team duidelijk niet het eerste doel binnen dit experiment zijn. Het experiment wordt gezien als een nieuwe injectie. Dit kan meer werksatisfactie opleveren door vernieuwd elan in eigen werk.

Binnen de Woodrose was men al bezig de teamsamenwerking te optimaliseren. Enkele medewerkers stellen dat de communicatie nog opener zou kunnen worden. Een ander is van mening dat de eenvormigheid (bijvoorbeeld qua

humor) doorbroken dient te worden door op een creatievere manier met elkaar om te gaan. Door in plaats van individueel met jongeren meer groepsgericht te werken zal de samenwerking tussen teamleden veranderen. Een grotere overdraagbaarheid is dan noodzakelijk.

Verder wil men meer handvatten krijgen om praktischer en creatiever met jongeren te kunnen werken.

op het niveau van de cliënten

De belangrijkste doelstelling van het experiment op het niveau van de cliënten is de jongeren een realistischer zelfbeeld verschaffen. Jongeren kunnen hun eigen mogelijkheden leren ontdekken. Verder wil men de verblijfsduur beter gebruiken, met andere woorden, jongeren met meer bagage laten weggaan. Door anderen wordt genoemd het opdoen van positieve ervaringen met leeftijdsgenoten en volwassenen, merken dat je elkaar nodig hebt en het diagnostisch meer gegevens verzamelen (programma sneller op werk- en begeleidingspunten).

De specifieke projectdoelstellingen die in het kader van het onderzoek geëvalueerd worden zijn:

- 1 Nagaan in hoeverre de teamleden groepsgericht (leren) werken;
- 2 Nagaan in hoeverre bewoners sociale en praktische vaardigheden aanleren;
- 3 Nagaan in hoeverre jongeren leren hun sterke kanten te ontdekken;
- 4 Nagaan in hoeverre jongeren een realistischer zelfbeeld krijgen;
- 5 Nagaan in hoeverre de methode ervaringsleren geïntegreerd wordt in het hulpverleningsaanbod.

3.5 Welke jongeren komen in aanmerking

Niet alle betrokkenen kunnen zeggen welke jongeren voor een ervaringsleerproject in aanmerking komen. Ze zijn van mening dat ze een dergelijk programma eerst zelf aan den lijve ondervonden moeten hebben om hierover te oordelen. Andere groepswerkers stellen dat vooral allochtone jongeren in aanmerking komen. Bij deze jongeren levert de verbale kant problemen op. Ook voor de meer apathische jongeren lijkt deze methode duidelijke mogelijkheden te bieden.

3.6 Interne implementator

In dit experiment is in de voorbereidende besprekingen van de instellingen met WVC en een vertegenwoordiger van het S.P.E.L. gewezen op de noodzaak van het aanstellen van een interne implementator. Uit beschikbare literatuur (Slot, 1988, Beenackers. In: Schippers, 1984) en een eerder uitgevoerd onderzoek in de Rijksinrichting Overberg is het belang van een dergelijke sleutelfiguur, die onder andere de rode draad bewaakt en zich medeverantwoordelijk voelt voor het welslagen van het project, duidelijk aangetoond. Uit deze onderzoeken blijkt dat een interne implementator:

- Een positie binnen de instelling dient te hebben met een zekere vorm van gezag en overzicht.
- Op de hoogte dient te zijn van de praktische inhoud van het project.
- Interesse heeft in de gehanteerde methode.

Taken interne implementator

Binnen Woodrose heeft drie maanden na de start van het experiment, een van de twee praktijkbegeleiders de functie interne implementator gekregen. Afgesproken is dat de coördinator van Woodrose de directeur op de hoogte zal houden van de stand van zaken rond het project.

Kennis interne implementator omtrent ervaringsleren

De interne implementator had nog niet eerder kennis gemaakt met de methode ervaringsleren. Haar inhoudelijke kennis omtrent deze methode is dan ook niet groter dan bij de andere medewerkers. Haar takenpakket is niet gereduceerd door deze nieuwe bijkomende functie. Een nadeel hiervan is dat ze weinig tijd heeft om zaken op papier te zetten, zoals bijvoorbeeld het invullen van het logboek.

In hoofdstuk 7 zal in evolutieve zin ingegaan worden op het functioneren van de interne implementator.

3.7 Knelpunten/aandachtspunten

organisatorisch niveau

De medewerkers ervaren het experiment als van bovenaf opgelegd. Ze achten het zinvol om processen binnen de Woodrose te versnellen. Ze zijn duidelijk veranderingsbereid, maar willen zelf wel alles in de hand houden. De directie had de keuze al gemaakt, terwijl het team nog aan het afwegen was welke methodiek de beste impuls zou kunnen geven.

De compensatie van de overuren geschiedt in vrije uren. Een nadeel hiervan is dat de mentoren na een activiteit niet direct beschikbaar zijn voor de jongeren. Beter zou zijn om deze overuren financieel te compenseren of een manier te vinden dat jongeren zo min mogelijk de dupe worden van de compensatie (bijvoorbeeld door het inzetten van een nachtwacht).

Om met de methode ervaringsleren te gaan werken moet de deskundigheid van de medewerkers uitgebreid worden.

inhoudelijk niveau

De vraag wordt gesteld of de methode wel in te passen is bij de huidige manier van werken. Bij aanvang van het experiment wordt er zeer individueel met jongeren gewerkt. Bovendien ligt het accent op het bevorderen van zelfstandigheid. De vraag is hoe dit uitgangspunt zich verhoudt met de wens meer groepsgericht te gaan werken.

individueel niveau

De privé situatie van medewerkers is er niet op ingesteld om dagen en nachten van huis te zijn. Een medewerker stelt dat ze in de eerste fase veel zullen moeten investeren: pas in latere fasen zal het experiment rendement opleveren. Bij het plannen van activiteiten moet rekening gehouden worden met de school- of werksituatie van jongeren.

3.8 Samenvatting en conclusies

Op het moment dat Woodrose het aanbod van de directie kreeg om met de methode ervaringsleren aan de slag te gaan bestond er binnen Woodrose een duidelijke behoefte om te veranderen. Men was al langer op zoek naar een methodische aanvulling om meer groepsgericht te werken en jongeren adequater sociale vaardigheden aan te leren.

Ze wilden aan één tocht, georganiseerd door ELAN Training, deelnemen alvorens te beslissen om al dan niet met deze methode verder te gaan. In de introductiefase werd echter wel al gesproken over een experiment met een daaraan gekoppeld onderzoek met een looptijd van één tot anderhalf jaar. Dit riep weerstand op bij de mentoren.

De bereidheid om te veranderen, gemeten door middel van een gestructureerde vragenlijst (de DDQ) is over het algemeen positief. Zowel de mentoren als de praktijkbegeleiders, de coördinator en de directeur verwachten duidelijke voordelen van de invoering van het ervaringsleren binnen Woodrose. De betrokkenen stellen dat de methode ervaringsleren een methode is die (sterk) afwijkt van de bestaande methodiek. In Woodrose wordt vooral individueel gewerkt, terwijl binnen het ervaringsleren duidelijk de groep als middel gehanteerd wordt. Het uitproberen van deze methode vergt dan ook ingrijpende veranderingen. Welke veranderingen dit zijn weet men nog niet.

Ongeveer de helft van de betrokkenen zegt geen duidelijk idee te hebben wat de belangrijkste kenmerken van de methode ervaringsleren zijn. De overige betrokkenen noemen het confronteren met eigen gedrag, het praktisch bezig zijn, het ontdekken van (onbekende) mogelijkheden, de groepsgerichte aanpak en het ontwikkelen van sociale en praktische vaardigheden als belangrijkste kenmerken van het ervaringsleren.

De betrokkenen zijn van mening dat het ervaringsleren geïntegreerd dient te worden binnen het bestaande behandelingsaanbod.

De belangrijkste doelstellingen die op basis van de individuele gesprekken in de voormeting zijn geformuleerd, staan beschreven in 3.4.

Opvallend is dat er geen duidelijke einddoelen zijn geformuleerd. Wellicht mede door de onduidelijke beginsituatie, die veel weerstand heeft opgeroepen, wilden de medewerkers zich niet vastleggen. De doelen die geformuleerd zijn, zijn meer verwachtingen. De realiteit van deze verwachtingen is niet duidelijk (bijvoorbeeld door ELAN) getoetst.

Pas na drie maanden is de functie van interne implementator ingevuld.

4 Praktisch aanbod in Woodrose

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt beschreven op welke wijze de methode ervaringsleren binnen de Woodrose (Sarphatiepark en Const. Huygensstraat), onderdeel van het Sociaal-agogisch Centrum, is geïntroduceerd.

De experimentsopzet van ELAN Training wordt in het kort weergegeven (zie 4.2). Vervolgens worden de belangrijkste bevindingen wat betreft de activiteiten en de daaraan verbonden conclusies beschreven. In bijlage 6 is een uitgebreide versie van de beschrijving van het proces-verloop van de introductie van het ervaringsleren opgenomen.

In dit hoofdstuk wordt gebruik gemaakt van de vergaderverslagen en mondelinge (aanvullende informatie) van ELAN en betrokkenen binnen de Woodrose.

4.2 Experimentsopzet ELAN Training

In de onderhandelingsfase met het Ministerie van WVC heeft ELAN Training een experimentsdesign gemaakt. Bij aanvang van het experiment is duidelijk gesteld dat deze algemene opzet niet als een soort blauwdruk ongewijzigd ingevoerd dient te worden. In de praktijk zal dit aanbod aan de specifieke situatie binnen de betreffende inrichting worden aangepast.

Het aanbod is onderverdeeld in verschillende fasen, namelijk:

Fase A: Aanloopfase

In deze fase wordt de methodiek geïntroduceerd. Het doel van deze fase is dat door eigen ervaring en gerichte evaluaties het team/de staf en overige betrokkenen zicht krijgen op de mogelijkheden en middelen van ervaringsleren.

Fase B: Miniproject

In de tweede fase wordt aan de hand van de ervaringen uit fase A een kort project opgezet van een aantal maanden als 'try-out' op maat en ritme van het huidige werk.

Fase C: Trainings-/behandelmodel

Het doel van deze fase is het ontwikkelen van een behandelmodel voor de langere termijn met behoud van eigen identiteit en in nauwe samenwerking tussen de partners.

Fase D: Uitvoering praktijk

Na afronding van het experiment gaat de instelling op eigen kracht verder.

Voor een verdere uitwerking van deze gefaseerde opzet wordt verwezen naar bijlage 1.

4.3 Fase A: Aanloophase (juni-oktober 1989)

ELAN Training heeft in de voorfase een paper geschreven, waar nogmaals is ingegaan op de aanleiding van het experiment. Verder wordt aandacht besteed aan de uitgangspunten, kenmerken en verschillen tussen ELAN Training en Woodrose. ELAN Training heeft ter introductie een **werkboek** samengesteld waarin de gehanteerde principes van ELAN Training en de hieruit volgende kenmerken van het programma beschreven staan.

ELAN stelt in deze introductie voor om van elk onderdeel een beschrijving te maken aan de hand van een aantal punten (zoals doelstelling, middelen, vaardigheden, kennis en dergelijke). Dit ervaringsgericht leermodel heeft als doel dat betrokkenen zelf programma-onderdelen gaan beschrijven en evalueren. De medewerkers hebben echter slechts sporadisch activiteiten op deze ge-structureerde wijze beschreven.

In juli 1989 heeft de eerste **zevendeagse tocht** plaatsgevonden in de Belgische Ardennen met alle mentoren, de twee praktijkbegeleiders en de coördinator. In totaal waren er 13 deelnemers. Het doel van deze eerste tocht was het kennis-maken met de methode ervaringsleren (deelnemers) en het inzicht krijgen in het functioneren van het team (trainers). De activiteiten bestonden uit speleo (grotten), looptocht, vlot, klimmen, solobivak, samenwerkingsoefening, evaluaties en de planning van het vervolg van het experiment.

In de, aan het einde van de tocht gehouden, evaluatie geven de deelnemers de volgende punten als belangrijkste effecten van de eerste activiteit aan:

- In het begin bestond er bij de mentoren vrij veel weerstand en argwaan. Het ijs was echter snel gebroken.
- De waarde van het werken met een groep is duidelijk belicht.
- De deelnemers stellen dat ze andere aspecten van collega's hebben gezien.
- De waarde van de video wordt duidelijk erkend (confronterend). Bijvoorbeeld bij het vlot bouwen werd de kwaliteit van de samenwerking duidelijk: ze werkten behoorlijk langs elkaar heen, waarschijnlijk omdat iedereen gewend is vrij autonoom te werken. Verder blijkt er ook een sterke praatcultuur te bestaan.
- Door de veelheid van activiteiten kwam een aantal zaken minder uitgebreid aan bod. Zo wordt wat betreft het principe 'doen-denken-doen' gesteld dat het 'denken' (evaluatie) weinig aan de orde is geweest (bijvoorbeeld weinig tijd voor het invullen van het logboek).
- De rol van ELAN Training is deskundigheidsbevorderend, ondersteunend en begeleidend.
- ELAN Training is opgevallen dat de medewerkers weinig ervaring hebben in het elkaar aanspreken op zijn/haar rol.

Tijdens de vergadering op 19 juli 1989 wordt door de medewerkers van de Woodrose besloten om door te gaan met het experiment ervaringsleren. Men wil onderzoeken of deze methodiek een aanvulling kan betekenen op de huidige Woodrose methode.

Gesteld wordt dat de algemene stemming op het Sarphatiepark (SP) enthousiast is, terwijl er op de Const. Huygensstraat (CH) meer bedenkingen zijn gerezen, onder andere door ervaringen van sommige van hen (2 CH-medewerkers zijn op een oud conflict gestoten; dit kon tijdens de eerste activiteit onvoldoende uitgewerkt worden). ELAN stelt dat tijdens de tocht veel materiaal op tafel is gekomen waar in het vervolg mee gewerkt kan worden. De medewerkers benadrukken dat deelname aan het experiment een zware belasting voor hen zal betekenen. Verder zijn ze van mening dat gezocht moet

worden naar een invulling van activiteiten die het beste bij de Woodrose past (op maat van de inrichting).

In de gevoerde besprekingen wordt een link gelegd tussen de door de begeleiders opgedane ervaringen en de mogelijkheden van de methode voor de bewoners. Positief is dat de medewerkers van de Woodrose zich al in deze fase zeer nadrukkelijk met de integratievraag bezig houden. Een medewerkster van de Woodrose brengt naar voren dat de bewoners in de Ardennen een groepservaring op zullen doen. De vraag is hoe ze daar bij terugkeer in de instelling verder mee kunnen werken.

Opmerkelijk is dat er al na één training gesproken wordt over de noodzaak van het aanpassen van de organisatie-structuur. Zo wordt gesteld dat er naast het mentorsysteem een aanvulling nodig zal zijn om met elkaars bewoners te werken in elkaars bijzijn. Tot nu toe werkt men alleen en is dus ook niet gewend om elkaar direct op het functioneren aan te spreken. Een training in groepsdynamische processen wordt door de medewerkers dan ook wenselijk geacht.

Deze **driedaagse training** vindt plaats in september 1989 met alle mentoren, een praktijkbegeleider en de maatschappelijk werker onder leiding van ELAN Training. Het doel van deze training is deskundigheidsbevordering ten aanzien van het werken met groepen. Verder is aandacht besteed aan het verduidelijken van de onderlinge communicatie en aan het opzetten van kleine (samenwerkings)oefeningen (aan de hand van door medewerkers gekozen thema's als bijvoorbeeld confronteren, interventies plegen, besluitvorming, conflicthantering) en gerichte evaluaties.

De belangrijkste bevindingen zijn:

- Het team heeft meer zicht gekregen in wat er nog te leren valt, met name wat betreft het werken met groepen en het opzetten van oefeningen. Het werken met groepen is een nog onontgonnen terrein.
- Binnen Woodrose blijkt men veel tijd nodig te hebben om met elkaar tot duidelijke afspraken te komen. Onder andere vanwege het feit dat leiderschap niet of moeilijk geaccepteerd wordt. Gemaakte afspraken worden niet altijd nagekomen.
- Tijdens een dergelijk programma dient er veel dynamischer/ sneller gewerkt te worden dan de vrij statische manier waarop normaal gewerkt wordt.
- De teamleden wachten lang met het uitspreken van wat men moeilijk vindt van elkaar. Door de vrij autonome manier van werken was het ook niet noodzakelijk om elkaar te confronteren. In deze fase ziet men wel duidelijk de noodzaak om te komen tot een nauwere betere samenwerking.
- De waarde van de nieuwe methodiek (ervaringsleren) wordt duidelijk ingezien.

Vier voortrekkers (2 van het Sarphatiepark en 2 van de Const. Huygensstraat) zijn vervolgens eind september 1989 met ELAN **drie dagen naar de Ardennen** geweest. ELAN Training is van mening dat alvorens met de bewoners op pad gegaan zal worden het relevant is om eerst een aantal medewerkers op specifieke vaardigheden te trainen, bijvoorbeeld op het gebied van terreinkennis en klimmen. ELAN is anders bang dat zij de hele kar zullen moeten trekken. Men heeft ook een programma gemaakt voor de tocht met de bewoners. ELAN zal vooral de leiding hebben wat betreft de technische aspecten.

Eind september 1989 is de implementator aangesteld (de praktijkbegeleidster van het SP). Er moesten vooral door haar veel praktische zaken ter voorbereiding van de eerste tocht met bewoners geregeld worden.

De interne implementator stelt dat een knelpunt was dat men alle bewoners wilde meenemen. Bewoners konden zich tegen de tocht verzetten, aangezien de deelname aan dergelijke activiteiten (nog) niet in het contract wat ze tekenen bij opname staat. Het bleek niet eenvoudig om de jongeren te motiveren. Deels uit de eigen onbekendheid van de mentoren was het moeilijk om de waarde van deelname aan deze activiteit voor bewoners uit te leggen.

De eerste (vijfdaagse) **tocht met bewoners** heeft in oktober 1989 plaatsgevonden in de Ardennen⁸. De activiteiten van deze tocht komen grotendeels overeen met de activiteiten die tijdens de eerste tocht met de begeleiders zijn ondernomen, namelijk speleo, looptocht, vlotbouwen, klimmen en abseilen, evaluaties en solobivak.

Gekozen is om per huis op pad te gaan, vanwege het feit dat de groep anders veel te groot zou worden. Bovendien hebben de jongeren van de beide huizen onderling nauwelijks of geen contact.

Het doel van deze tocht is:

- Zicht krijgen op de geschiktheid van de methode ervaringsleren voor de bewonersgroep (voor welke jongeren is het meer en minder geschikt).
- Mentoren laten ervaren wat het is om een ervaringsleerprogramma te begeleiden.

De belangrijkste bevindingen zijn:

- De mentoren hebben het mentale en fysieke uithoudings- en incasseringsvermogen van de jongeren onderschat. De jongeren bleken bereid om veel te ondernemen.
- De voordelen van het ervaringsleren zijn duidelijk naar voren gekomen. Onder andere wat betreft het voeren van groepsevaluaties ziet men duidelijke vooruitgang. De jongeren zijn deze groepsgerichte aanpak niet gewend. Voorheen werden dergelijke zaken alleen met de mentor doorgesproken. Verder zijn de begeleiders niet gewend om jongeren in de groep te confronteren, dit gebeurt wel in de 1 op 1 situaties.
- De mentoren opereren nogal zelfstandig (vooral in de CH) veelal zonder dit op elkaar af te stemmen, wat de eenheid en de duidelijkheid naar bewoners niet ten goede komt.
- Tijdens de tocht met de CH dreigden de jongeren de lijn in het programma te gaan bepalen. In een gesprek tussen ELAN en de begeleiders is dit aan de orde gesteld. Na een confrontatie tussen de trainers en de mentoren, gevolgd door een gesprek waarin de mentoren aan de jongeren de afspraken hebben benadrukt, is de rest van het programma goed verlopen.

Naar aanleiding hiervan heeft het team zijn eigen werkhouding op een aantal aspecten verscherpt (bijvoorbeeld door directer te confronteren).

8 Een van de mentoren heeft in het kader van zijn VO-opleiding een onderzoek onder de medewerkers van Woodrose uitgevoerd met de volgende onderzoeksvraag:

- Welke elementen die men tijdens de Ardennenactiviteit met bewoners (oktober 1989) als waardevol heeft ervaren, dienen voortgezet te worden in het dagelijks leven van Woodrose?

Hij heeft de mentoren gevraagd schriftelijk een aantal vragen te beantwoorden.

Uit dit onderzoek blijkt dat alle geledingen enthousiast zijn. Het team wil een nieuwe, directere werkstijl; met minder praten en meer doen en dan minder alleen, maar meer samen. Om meer samen te kunnen werken, zijn aanpassingen in het rooster en werktijden noodzakelijk. Het organiseren van groepsactiviteiten lijkt volgens de schrijver een schot in de roos, al zal nog wel gezocht en geëxperimenteerd moeten worden tot er vormen gevonden zijn die haalbaar en herhaalbaar zijn.

Naast een aantal gezamenlijke voornemens zijn er duidelijke individuele verschillen ten aanzien van dit punt. De schrijver wijst er terecht op dat de kans bestaat dat ieder zal trachten zijn eigen voornemen te realiseren. Dit past in de 'oude cultuur'.

Conclusies

De aanloopfase van het experiment liep van juni tot oktober 1989.

Het doel van de aanloopfase, namelijk dat betrokkenen door eigen ervaring en gerichte evaluaties zicht krijgen op de mogelijkheden en middelen van het ervaringsleren, is zeker gehaald. De eerste fase van het implementatieproces is dus goed verlopen.

Het aanbod van ELAN is in deze periode afgestemd op de behoeften binnen de Woodrose (bijvoorbeeld training groepsdynamica). Wat dit aspect betreft kan gesteld worden dat ELAN heeft aangesloten bij de cultuur van de instelling. Aan de andere kant stellen de medewerkers dat er veel nadruk gelegd is op de verschillen tussen de Woodrose-methodiek en de ervaringsleer-aanpak. Er is duidelijk minder sprake van aansluiting bij de kwaliteiten die binnen de instelling aanwezig zijn.

Binnen de Woodrose wordt een begin gemaakt met een andere manier van werken, die niet meer uitsluitend gericht is op het voeren van individuele gesprekken. De medewerkers krijgen meer inzicht over hoe er tot nu toe gewerkt wordt en wat vernieuwd of ontwikkeld moet worden en wat gehandhaafd dient te blijven. Deze ontwikkeling vindt plaats op verschillende niveaus (zowel wat betreft de teamsamenwerking als de behandeling van bewoners) en betreft de volgende punten:

- meer met groepjes werken
- directer (elkaar aanspreken)
- confronteren
- meer procesgericht werken
- leiding nemen (toetsen of afspraken nagekomen worden).

De directeur van ELAN acht het wenselijk dat in de volgende fase over de organisatiestructuur wordt nagedacht. Hij is van mening dat er te weinig omgangsmomenten tussen bewoners en mentoren zijn. Bovendien werkt een mentor een korte periode zeer intensief om vervolgens een tijd uit beeld te verdwijnen. De bewoners krijgen hierdoor veel escape-mogelijkheden. Verder is hij van mening dat de fasering van de behandeling duidelijker moet worden. Volgens ELAN Training zijn de mentoren zeer betrokken en deskundig. Een aantal vaardigheden waar ze latent over beschikken zouden echter meer geoperationaliseerd dienen te worden, waardoor er een creatiever aanbod kan ontstaan. Verder stelt ELAN dat de mogelijkheden van bewoners onderschat worden, waardoor er te weinig eisen aan ze gesteld worden.

4.4 Fase B: Miniproject / Fase C: Training-behandelmodel (november 1989-juni 1990)

De overgang van fase A naar fase B is niet heel duidelijk afgebakend, maar meer geleidelijk verlopen. ELAN stelt dat ze in een volgende experiment de overgangen duidelijker willen omschrijven. In deze paragraaf wordt weer-gegeven wat er in het resterende deel van het experimentsjaar (tot juni 1990) heeft plaatsgevonden. Er zijn in deze fase ook onderwerpen aan de orde geweest, die horen bij fase C, zoals de mogelijke plaats van het ervaringsleren in de behandeling binnen de Woodrose. Hier zijn echter geen duidelijke beslissingen over genomen, omdat met name de coördinator wil wachten tot na de eindevaluatie alvorens veranderingen aan te brengen.

Aangezien men voor de beslissing staat om de methodiek te gaan uitbreiden met groepswork⁹ om zodoende een gevarieerder hulpverleningsaanbod te kunnen leveren, heeft men in november een **themadag** georganiseerd omtrent de vraag of de mentoren hun functie als maatschappelijk - of als inrichtingswerker zien.

De vraag is of men zichzelf dient te zien als maatschappelijk werker die met name zorg draagt voor de begeleiding van de eigen klantjes of dat men als inrichtingswerker het hele huis tot zijn/haar werkterrein rekent. Dit laatste betekent dat er sprake is van een gezamenlijk werkterrein, waardoor men in het werk meer te maken krijgt met het werk van collega's en men elkaars werk aanvult/overneemt.

Tijdens deze themadag blijkt dat de medewerkers van Woodrose het groepswork in principe een goede aanvulling op hun huidige werkwijze vinden, maar dat ze er zelf weinig ervaring mee hebben en bovendien weinig ambitie/interesse hebben om hier verandering in aan te brengen. Dit is enigszins in tegenstelling met de in het kader van de voormeting gehouden interviews (zie 3.4 en 3.8). Als een van de doelstellingen van het experiment heeft men destijds het groepsgericht leren werken genoemd. De vraag is wat dit voor het experiment betekent. Aan de ene kant vinden medewerkers de ontwikkeling in het algemeen wel wenselijk, maar niet voor zichzelf. Betekent dit dat de mentoren het groepswork niet verder helpen uitbouwen of dat ze naar een andere functie uit gaan kijken? Wellicht zijn er nog andere mogelijke consequenties.

Afgesproken is dat de MIK (Methodiek Innovatie Commissie) verder aan de slag zou gaan met deze inventarisatie van meningen van de betrokkenen. Dit is helaas niet binnen korte termijn gedaan, terwijl het besprokene toch nogal wat consequenties zou kunnen hebben. In februari 1990 tijdens de bezinningsdag komt dit punt pas weer aan de orde.

In november/december 1989 constateert het team dat het meer nadruk leggen op groepswork gaan **aan-** of **inpassing**, maar een duidelijke **verandering** betekent. Dit, in combinatie met het feit dat de mentoren niet ambiëren om hun werkwijze te veranderen, speelt een rol bij het implementatieproces.

In de MIK wordt stilgestaan bij het feit dat de aanpak binnen Woodrose per mentor nogal kan verschillen. Aan de orde wordt gesteld dat een beperking van de traditionele werkwijze is dat een bewoner afhankelijk is van (de positie van) zijn mentor (binnen het team) en verder dat een bewoner weinig kans krijgt om gebruik te maken van de verschillende kwaliteiten van de overige mentoren. Men overweegt ten aanzien van deze exclusieve bemoeienis van een bepaalde mentor met een jongere een verandering te bewerkstelligen. Gestreefd wordt naar een aanvulling door andere mentoren. Dit betekent dat men meer gebruik kan gaan maken van elkaars kwaliteiten. Een andere consequentie van een meer vergaande samenwerking is de noodzaak van het geven van feedback aan elkaar.

Met ELAN is afgesproken dat Woodrose in deze fase zelf activiteiten zal opzetten. In de 'denktank'¹⁰ wordt in deze periode gewerkt aan de ontwikkeling van ideeën rond de organisatie van kleine projecten in en rond Amsterdam (onder andere Bentveld weekeinden in januari 1990). Hierbij wordt gesteld dat

⁹ Benadrukt dient te worden dat het ervaringsleren niet synoniem is met groepswork. Wel maakt het ervaringsleren gebruik van groepsdynamische processen, waarbij individueel maatwerk een belangrijke rol speelt.

¹⁰ De denktank is tijdelijk toegevoegd aan de MIK om te brainstormen over ervaringsleeractiviteiten. Zij nemen het voortouw om dit in de teams te bespreken en te beginnen met het organiseren van activiteiten.

het heel moeilijk is om bewoners te motiveren. Het wordt van belang geacht om bewoners bij de organisatie en het verzamelen van ideeën te betrekken.

In januari 1990 hebben de teams een **tweedaagse activiteit** georganiseerd in Bentveld. Dit is de eerste activiteit waarbij ELAN slechts bij de voorbereidingen en de evaluatie betrokken is.

Het doel is als volgt omschreven:

- Groepsdoel: samenwerking/band verstevigen.
- Individuele leerdoelen: bijvoorbeeld 'sociale contacten aanpakken (methode: opdracht geven)'; 'zichzelf leren kennen, leren delen, verantwoordelijkheid nemen, zichzelf presenteren (methode: samenwerken, iets bedenken en presenteren)'.

De belangrijkste bevindingen zijn:

- De individuele doelen zijn niet vooraf expliciet benoemd. De doelen die door de mentoren zijn bedacht, zijn wel impliciet aan bod gekomen. Ook tijdens de eindevaluatie is aan de leerdoelen aandacht besteed. De koppeling achteraf heeft echter nog niet plaatsgevonden. Dit is nog een knelpunt op de CH, de leerdoelen worden door de mentoren nog niet ingepast in de lopende begeleiding.
- Niet alle activiteiten kwamen even goed uit de verf. Bij sommige oefeningen ontstond veel verzet en kwam er weinig uit. Het zoeken naar de juiste vorm en onzekerheid bij de mentoren over het welslagen van de opzet speelt een rol bij het verzet van de bewoners. ELAN stelt dat de mentoren nog verder getraind moeten worden in het uitvoeren van activiteiten en het hanteren van weerstanden.
- In een evaluatie bij terugkeer is de vraag aan de orde gesteld of de effecten wel in verhouding staan met de tijdsinvestering. Vooral een eerste keer kost de voorbereiding veel tijd en energie. Deze activiteit stond enigszins los; er ontbreekt een kader voor de uitvoering van de activiteit. Als een dergelijke activiteit een duidelijke plaats krijgt in de behandeling en dus vaker georganiseerd zal worden, is het de extra energie-investering wel waard. Een praktijkbegeleider zegt duidelijke positieve effecten te zien van het organiseren van een eigen weekend en het leren van wat daar in mis gaat.
- Opvallend is hoe slecht bewoners met afspraken omgaan. Dit is een aandachtspunt voor de komende periode (Al eerder is geconstateerd dat de mentoren ook slecht met afspraken omgaan).

In de periode eind januari-februari leeft bij de medewerkers enige twijfel over het experiment. Men raakt vermoeid. De impuls om alles in een grote lijn te zien moet vanuit de interne implementator en de MIK komen. Dit komt mede doordat er geen rode draad, geen duidelijk kader is waarin bijvoorbeeld een 'Bentveld-activiteit' georganiseerd is.

De MIK schetst een kader met als doel de rode draad in het experiment, die zo gemist wordt door de mentoren, te beschrijven. Dit ziet er als volgt uit:

- 1 **Introductietocht** voor nieuwe bewoners (basisprogramma in de Ardennen). Doel is om een instrument in handen te krijgen om diagnose (vanuit de intake) te toetsen, c.q. bij te stellen. Het hulpverleningsplan kan dan beter afgestemd en mogelijk concreter ingevuld worden, waardoor de behandeling sneller en effectiever op gang kan komen.
- 2 **Stadsactiviteiten**: deze activiteiten staan in het kader van het aanleren van sociale vaardigheden, bijvoorbeeld het oefenen van een sollicitatiegesprek; met de video naar het arbeidsbureau of de sociale dienst, enz.

- Het ligt in de bedoeling hier een pakket voor te maken, waaruit bewoners en mentoren al naar gelang de behoefte die er is een keuze kunnen maken.
- 3 **'Aanjagers':** hiermee worden activiteiten bedoeld met een flexibel karakter, bijvoorbeeld kanoën, fietsen, lopen. Deze activiteiten zouden in weekends kunnen worden uitgevoerd. Ze zijn geschikt om bewoners in actie/beweging te krijgen. Ook hiervoor zou een pakket gemaakt kunnen worden.
 - 4 **Afsluitende activiteit:** deze activiteit is bedoeld als afronding van de behandeling. Dit betekent dat er geen nieuwe leerdoelen meer worden geformuleerd, maar dat er meer een confrontatie zal moeten plaatsvinden met de behaalde resultaten.

Gesteld wordt dat, als deze activiteiten een vaste plaats gaan innemen in de behandeling, er een goede integratie is met de bestaande behandelingslijn. De behandelingslijn loopt dan vloeiend door, waarbij sommige activiteiten naar keuze kunnen worden gebruikt ('aanjagers' en stadsactiviteiten) en andere vast staan (introductietocht en afsluitende activiteit).

Afgesproken wordt dat de medewerkers bovengenoemde activiteiten verder uitwerken. Alleen het groepje dat verantwoordelijk is voor de uitwerking van de introductietocht heeft dit op korte termijn gedaan!

In februari 1990 is er een **bezinningsdag** gehouden met als doel het bespreken van weerstanden en het inventariseren waar het team staat en hoe ze verder willen gaan. De beide teams, met name de CH, hadden behoefte om (zonder ELAN Training) te spuien en vervolgens met ELAN te bezien hoe verder te gaan.

De belangrijkste bevindingen zijn:

- Op het moment dat er geen activiteit plaatsvindt wordt het ervaringsleren voor hen die niet in de MIK zitten een 'papierenkwestie'. Omdat de laatste activiteit alweer enige tijd geleden heeft plaatsgevonden vindt men het moeilijk om de draad naar bewoners weer op te pakken.
- Alle deelnemers zeggen positief tegenover het experiment te staan (ondanks het feit dat er vaak kritiek geuit wordt).
De coördinator stelt wel dat ze de ELAN-ideeën ziet als een aanvulling op de bestaande methodiek in plaats van het ombouwen van de huidige methodiek (synthese). Ze benadrukt dat de Woodrose identiteit (de analytische individuele manier van werken) bewaard moet blijven.
ELAN stelt dat het wenselijk is dat Woodrose een andere koers gaat varen en met name in een hoger tempo, consequenter en meer toetsbaar gaat werken. Belangrijk voor de implementatie is dat de coördinator stelt dat het experiment niet de moeite loont.
- Zes van de twaalf medewerkers (50%) zijn van plan om een andere baan te gaan zoeken. Degenen die weg willen zijn wel bereid om zich tot aan hun vertrek voor 100% in te zetten voor Woodrose. De oorzaak is niet hoofdzakelijk gelegen in de introductie van het ervaringsleren, wel heeft het hun keuze versnelt om de instelling te verlaten.
- De teamsamenwerking verbetert door het experiment. Men leert elkaars kwaliteiten kennen, waardoor men elkaar beter kan aanvullen.
- Enkele medewerkers vragen zich af of het ervaringsleren wel binnen de huidige structuur ingepast kan worden. Andere werktijden zijn wellicht noodzakelijk om de inpassing mogelijk te maken. Men voorziet dus een aantal duidelijke organisatorische veranderingen. Sommigen zien daar duidelijk tegenop.

- De huisvergaderingen kunnen beter ingevuld worden. Het is nu vaak een klaaguurtje. Het zou beter zijn om de bewoners met elkaar in gesprek te laten treden.
- ELAN wordt verzocht om met een aanbod van drie snel op te zetten modules te komen: een in de Ardennen (aanjaagweekend), een in Amsterdam (stadsactiviteiten) en een in Nederland (Biesbosch).

In deze fase constateert ELAN dat ze in tijdnood komen, onder andere vanwege het feit dat er binnen Woodrose veel meer diende te gebeuren dan alleen de introductie van het ervaringsleren. Er zit ook duidelijk een organisatie-ontwikkelingskant aan dit experiment. Dit kost veel tijd, mede door het statische karakter van Woodrose. ELAN heeft aan de directie gemeld dat meerdere medewerkers van de CH de instelling willen verlaten.

Woodrose wil zelf modules ontwikkelen (stadsactiviteiten) betreffende het trainen van sociale vaardigheden. Het voorstel is om een module compleet te maken, als een basismodel van waaruit de rest ingevuld kan worden, bijvoorbeeld alternatieve werksoorten. In deze periode wordt de praktijkbegeleider van de CH ziek. Gedurende de experimentperiode komt hij niet meer terug.

Begin maart 1990 is een vierdaags programma uitgevoerd, de zogenaamde **aanjaagactiviteit** in de Ardennen. Het ligt in de bedoeling om deze tocht als een 'module' uit te werken en in toekomst regelmatig te organiseren.

Het doel van deze activiteit (looptocht, kanotocht en intensieve evaluatiegesprekken) is met maximaal zes bewoners (van SP en CH) een pittig programma afwerken, dat een fysieke uitdaging inhoudt. De bedoeling is hen uit de impasse te halen, waarin ze op Woodrose zijn geraakt en om de doelen van hun verblijf weer aan te scherpen.

De belangrijkste conclusies zijn als volgt:

- Zowel de jongeren als de begeleiders zijn zeer enthousiast over de tocht.
- Een van de deelnemende mentoren stelt dat hij duidelijk het voordeel van een gemengde groep heeft ondervonden, waardoor er geen sprake is van vastgegroeide groepsprocessen. De frisse kijk op bewoners, die ze niet goed kennen, betekende dat er geen genoegen genomen werd met vage antwoorden. Tegelijkertijd was er genoeg veiligheid om te praten, gebaseerd op het vertrouwen en de steun die de bewoners elkaar onderweg hebben gegeven.
- Voor het zelf organiseren van dit soort dagen komen de medewerkers van de Woodrose nog terrein-kennis te kort en hebben ze te weinig inzicht welke tochten het meest geschikt zijn voor welke groep. De aanzet is echter duidelijk aanwezig.
- Het verband tussen de tochten en de rest van de behandeling wordt duidelijker. Jongeren zijn vanuit een vastgelopen situatie meegegaan, bijvoorbeeld het niet hebben van een dagbesteding. Het vervolg van de activiteit is echter niet zo goed ingevuld. De overdracht naar collega's heeft enige tijd op zich laten wachten, terwijl dit juist gezien de besproken leerdoelen voor de toekomst zo belangrijk is.

De volgende activiteit is een **themapag** 'Bewonersvergadering' (11 april 1990). De huisvergadering is het enige groepsmoment op de Woodrose. Voor het experiment werd alleen over praktische zaken gesproken. Men wil dat tijdens deze bijeenkomsten de jongeren met elkaar inhoudelijk in gesprek raken. De mentoren weten dit echter nog niet goed vorm te geven.

Tijdens de dag zijn een drietal, door de deelnemers uitgekozen stellingen besproken. Een van deze stellingen is bijvoorbeeld: "Mentoren gaan veel te omzichtig om met privé-zaken van bewoners. (...) Je hoort nu te veel 'daar wil ik niet over praten'."

Tijdens het eerste uur van deze themadag is sterk vastgehouden aan het respecteren van privé-zaken van bewoners. Later veranderden de betrokkenen van mening en werd gesteld dat leerdoelen van jongeren in de groep benoemd moeten kunnen worden.

Een andere activiteit, waarvan het de bedoeling is dat deze in de toekomst regelmatig uitgevoerd zal worden is de **introductietocht**.

Deze tocht is verplicht voor de nieuwkomers. Jongeren en mentoren van SP en CH en een medewerker van ELAN hebben in april 1990 als oefening een dergelijke tocht in de Ardennen gehouden. Het belangrijkste doel van deze activiteit is om meer zicht te krijgen op de jongeren ten einde hun individuele leerdoelen te kunnen verfijnen. Voor iedere jongere zijn individuele leerdoelen geformuleerd.

De belangrijkste bevindingen zijn:

- Het groepje deelnemers uit de SP heeft voor de tocht met elkaar gegeten en video en foto's gekeken van eerdere activiteiten. Het groepje uit de CH was voor de tocht niet bij elkaar geweest. Het animo van de laatste groep is veel kleiner. Afgesproken is dat een volgende keer, de gemeenschappelijke introductie onderdeel van de voorbereidingen is.
- De manier van evalueren verschilt belangrijk van de manier waarop normaal in Woodrose in de groep gesproken wordt, daar zijn de persoonlijke achtergronden vaak taboe. De jongeren reageren betrokken en serieus. Jongeren komen met voorbeelden en goede raad. Verder wordt gesproken over de leerdoelen van de komende tijd: wat kan beter, waar wil een jongere aandacht aan besteden.

De belangrijkste bevindingen in de volgende periode zijn:

- De verslagen van activiteiten laten lang op zich wachten, waardoor er niet goed geëvalueerd kan worden.
- In deze periode voert de coördinator een nieuw rooster in, waardoor de flexibele uren voor de mentoren nagenoeg verdwijnen. Vooral de mentoren binnen de CH voelen zich in hun autonomie aangetast. Dit was mede aanleiding voor een conflict tussen de coördinator en het team van de CH. In het SP is de introductie van het nieuwe rooster veel minder tumultueus verlopen.
- De commissie die zich bezig zou houden met de stadsactiviteiten heeft, ondanks herhaaldelijk aandringen van de MIK, geen vooruitgang geboekt.
- In deze periode hebben zich twee subgroepjes gevormd die zich beziggehouden hebben met:
 - 1 Mogelijke integratie van het ervaringsleren binnen Woodrose.
 - 2 Wat zijn de goede behandel punten van de Woodrose die ze willen behouden.

ad 1 Op voorstel van de directeur van ELAN Training heeft ELAN samen met drie medewerkers van Woodrose in Putten een plan opgesteld voor de Woodrose nieuwe stijl (voor de voortgang na de eindevaluatie), getiteld 'Aanzet tot integratie methodiek Woodrose en ervaringsleren'.

ad 2 Naar aanleiding van het eerste initiatief wilde een aantal Woodrose medewerkers ook nog graag de oude waarden en normen van Woodrose op papier zetten, zodat dit meegenomen kan worden in de nieuwe plannen. Twee medewerkers hebben hierover een stuk geschreven.

Conclusies

De fase B (miniproject) met elementen van fase C heeft circa 8 maanden geduurd. De activiteiten die in het kader van de behandeling in de toekomst structureel zullen worden uitgevoerd zijn benoemd, maar nog niet of onvoldoende uitgewerkt. Opvallend is dat de medewerkers (met name van de CH) vasthouden aan de 'oude' werkwijze, ondanks het feit dat ze wel de resultaten zien van een andere manier van werken. De georganiseerde activiteiten (Bentveld, Ardennen) zijn redelijk tot goed verlopen. Vervolg op die activiteiten is echter nog problematisch. In het laatste hoofdstuk worden de belemmerende en bevorderende factoren ten aanzien van de implementatie uitgebreid beschreven. De medewerkers hebben nog verdere ondersteuning nodig bij de implementatie van het ervaringsleren.

4.5 Eindevaluatie (4 juni 1990)

Doel

Terugkijken op het afgelopen jaar met betrekking tot ELAN en onderzoeken of deze methode een aanvulling kan zijn op de Woodrose methodiek.

Onderwerpen

De coördinator heeft de volgende agenda opgesteld:

- Rol van ELAN met betrekking tot het programma aanbod, de grondhouding en de implementatie
- Rol van de directie
- Rol van Woodrose (medewerkers) met betrekking tot programma aanbod, verandering van de grondhouding, implementator
- Voortgang

Bevindingen

Alleen de belangrijkste bevindingen worden hieronder vermeld. In de individuele gesprekken zijn de ontwikkelingen meer systematisch doorgesproken (zie hoofdstuk 5).

- De waarde van het ervaringsleren wordt onderkend.
- Het ervaringsleren is nog onvoldoende ingebed binnen de Woodrose. De wil c.q. de vaardigheid om meer groepsgericht en meer confronterend te werken is (nog) onvoldoende. Een aantal medewerkers stelt wel dat hun werkwijze veranderd is.
- Het experiment en de methode ervaringsleren hebben bij sommige medewerkers weerstand opgeroepen. De Woodrose medewerkers hebben zich in eerste instantie volgend opgesteld naar ELAN.
- ELAN stelt dat ze wellicht meer mee hadden moeten draaien op de Woodrose om meer inzicht in hun cultuur te krijgen.
- Rol van de directie was niet altijd even duidelijk.
- De directie zal in de komende periode nog een concreet beroep doen op ELAN.
- De werkbegeleiding op de CH is onvoldoende. Onderkend wordt dat hier snel iets aan gedaan moet worden.
- Afgesproken wordt dat er in een kleine groep (onder andere de implementator, de coördinator en de pedagogisch adjunct directeur) getracht zal worden een concreet plan voor het vervolg te maken.

4.6 Samenvatting en conclusies

Een belangrijk punt bij de implementatie (van het ervaringsleren) is dat de organisatie niet buiten schot kan blijven. Naast het verkrijgen van inzicht in de (on)mogelijkheden van de geïntroduceerde methode vindt er een evaluatie van het functioneren plaats. Tijdens het experiment wordt men niet alleen geconfronteerd met ieders persoonlijk functioneren, maar ook met de plussen en de minnen van de organisatiestructuur.

De vertaling van de verworven inzichten naar de dagelijkse praktijk (een andersoortig handelen) levert echter problemen op.

Er zijn verschillende factoren aan te wijzen die het **bemoeilijken** van de **implementatie** verklaren.

- Er worden onvoldoende consequenties uit bevindingen getrokken. Zo zien de betrokkenen over het algemeen de meerwaarde van het ervaringsleren en een meer groepsdynamische aanpak als aanvulling op de bestaande werkwijze. Hier wordt echter niet de conclusie uit getrokken dat men ook in de toekomst zo wil werken, omdat meerdere mentoren geen ambitie/interesse hebben deze aanpak in de toekomst ook uit te gaan voeren.
- Tijdens de bezinningsdag in februari 1990 blijkt dat zes medewerkers, vooral van de CH, de instelling willen verlaten. De implementator stelt aan de orde dat de implementatie niet van de grond komt, omdat zoveel medewerkers weg willen. Dit wordt niet opgepikt.
- Woodrose is 'overgedemocratiseerd', waardoor er sprake is van een machtsvacuüm. Belangrijke besluiten blijven achterwege of leiden tot conflicten.
- De implementator heeft onvoldoende gezag om medewerkers aan hun afspraken te houden.
- Het denken over een mogelijkheid toekomstige plaats van het ervaringsleren in de toekomst is steeds uitgesteld tot na de gezamenlijke eindevaluatie. Dit open einde heeft de onrust binnen de Woodrose versterkt.
- Gedurende het experiment is er onvoldoende sprake van een rode draad, een stappenplan met duidelijke doelstellingen. Georganiseerde activiteiten kunnen dan als losstaand worden ervaren. In februari 1990 heeft de MIK wel een duidelijk kader geschapen.
- ELAN komt in tijdnood, onder andere vanwege het feit dat er naast de introductie van het ervaringsleren veel organisatorische vragen opgeworpen zijn.
- De overdracht van ervaringen die tijdens een tocht zijn opgedaan, de verslaglegging en de evaluatie laat nog te wensen over.

5 Resultaten van de interviews onder de betrokkenen

5.1 Inleiding

Aan het einde van het experimentsjaar (juni 1990) zijn alle betrokkenen, te weten de negen mentoren, de twee praktijkbegeleiders, de coördinator van Woodrose en de directeur van het Sociaal-agogisch Centrum (waarvan de Woodrose een onderdeel is) en de directeur van ELAN Training individueel geïnterviewd.

Er zijn vragen gesteld over hun kennis van het ervaringsleren, de plaats van de methode ervaringsleren binnen de Woodrose, de positieve en negatieve effecten, de knelpunten tijdens het experiment, het aanbod van ELAN Training en de ideeën betreffende de eventuele continuering van de methode ervaringsleren binnen de Woodrose.

De antwoorden van de beide deelnemende teams (CH en SP) worden, indien uiteenlopend, apart weergegeven. Kort weergegeven komen de verschillen tussen de SP-CH bij aanvang van het experiment op het volgende neer:

- SP had twee relatief nieuwe mentoren en praktijkbegeleider. De meeste mentoren van de CH werken al jaren binnen dit huis. Met name de nieuwere medewerkers blijken meer veranderingsbereid (Dit is een brugvariabele (een niet beïnvloedbare variabele die van invloed is op het implementatieproces) die niet meegenomen is in het model maar wel relevant blijkt te zijn).
- Binnen het SP was al een ontwikkeling in gang gezet: de noodzaak om te veranderen is duidelijker aanwezig. Een jaar voordat het experiment startte was er namelijk sprake van een crisis op het SP. Ze wilden de activiteiten van de teamleden beter op elkaar laten aansluiten.

5.2 Kennis ervaringsleren

De belangrijkste principes van het ervaringsleren

Door alle medewerkers van de Woodrose wordt het **samen dingen doen** en de reflectie hierop als een belangrijk kenmerk van het ervaringsleren genoemd. Vanuit de gezamenlijk (bewoners en medewerkers) opgedane belevenissen kan verder gewerkt worden. Een belangrijk element is de **doen - denken - doen** keten. In plaats van alles eerst voor te kauwen (verbaliseren), wordt er onmiddellijk actie ondernomen. Iedere actie wordt grondig geëvalueerd. Het ervaringsleren biedt mogelijkheden om met de groep te werken en om meer zicht te krijgen op hoe jongeren met bepaalde zaken omgaan en wat jongeren wel en niet kunnen.

Een ander belangrijk principe dat genoemd wordt, is de **confronterende**, directe manier van werken. Bewoners worden door de mentoren directer aangesproken. Er vindt een confrontatie met zwakke en sterke kanten plaats. Dit betekent dat er meer conflicten optreden, zowel in relatie met de jongeren als tussen de medewerkers onderling. Dit wordt wel als positief gelabeld: het wordt bruisender.

Twee medewerkers van de CH noemen (cynisch) de **korte kick** als principe van het ervaringsleren. Ze twijfelen aan de middellange en langere termijn effecten van de ondernomen activiteiten.

Geleerde vaardigheden

De belangrijkste vaardigheid die de mentoren geleerd hebben, is het meer direct en confronterend reageren op gebeurtenissen en gedrag en het houden van groeps gesprekken.

De meeste geïnterviewden vinden dat ze zich ten aanzien van het omgaan met groepsprocessen, het vorm geven aan de reflectie en het omgaan met de technische aspecten nog verder moeten bekwamen. Over het algemeen wordt gesteld dat de medewerkers veel gezien hebben, maar nog onvoldoende hebben kunnen oefenen.

Vertaling leereffecten uit buitenprogramma's naar de leefsituatie

Door meerdere betrokkenen wordt gesteld dat in de buitenprogramma's de mogelijkheden en de onmogelijkheden van de jongeren duidelijker worden. Jongeren krijgen meer zicht op hun sterke kanten (doelstelling experiment). De interne implementator stelt dat jongeren terug in Woodrose niet systematisch aangesproken worden op de kwaliteiten die ze in de andersoortige situatie hebben laten zien. Lijnen moeten nog veel duidelijker doorgetrokken worden. De overgang van de buitenprogramma's terug naar Amsterdam verloopt echter niet soepel. Ze hebben nog geen goede sluitende verbinding gevonden. Sommige medewerkers kunnen wel leerdoelen vaststellen aan de hand van de opgedane ervaringen tijdens tochten en kunnen aspecten trainen.

5.3 Plaats van de methode ervaringsleren binnen de instelling

Kenmerken van de werkwijze voor de start van het experiment

Het belangrijkste kenmerk van Woodrose was een individuele, analytische benadering van bewoners gericht op zelfontplooiing, waarbij bewoners veel eigen verantwoordelijkheid hadden. Ook de mentoren werkten strikt autonoom. Medewerkers van de SP geven hier nog een aanvulling op. Binnen Woodrose werd, volgens hen veel aandacht besteed aan het voorkómen van negatief gedrag, veel praten. Het geven van eigen verantwoordelijkheid aan jongeren stond hoog in het vaandel. Aan de andere kant waren er echter voor jongeren veel ontsnappingsmogelijkheden. De behandeling werd gekenmerkt als vrijblijvend, erg gericht op wat jongeren volgens de mentoren aankunnen. Nu blijkt dat er te weinig appèl op de jongeren is gedaan.

Volgens de directeur van ELAN Training zijn de belangrijkste verschillen tussen de Woodrose methodiek en het ervaringsleren de analytische versus directe, actuele, confronterende benadering en de individuele versus groepsgerichte benadering en de fasering van het aanbod.

Verandering van werkwijze SP

Verschillen zijn dat mentoren nu meer initiatieven nemen, meer energie stoppen in wat er gebeurd is, meer eisend zijn (stap voor stap opbouwen van eigen verantwoordelijkheid), minder analytisch, minder individueel en meer groepsgericht werken. Ook de huisvergaderingen zijn meer inhoudelijk geworden. Jongeren worden (ook door elkaar) op hun gedrag aangesproken. Opvallend is dat de opkomst van jongeren tijdens de huisvergadering veel groter is geworden. Een andere belangrijke verandering binnen het Sarphatiepark is dat mentoren meer en beter samenwerken (meer taken overdragen) en meer met elkaars bewoners doen.

Verandering van werkwijze CH

Bij deze vraag komt duidelijk het verschil tussen de SP en het CH naar voren. Bij de SP zijn meer elementen van het ervaringsleren geïntegreerd in de bestaande werkwijze, terwijl bij de CH veel weerstand is tegen de methode. Bij de Constantijn Huygensstraat wordt benadrukt dat er iets **toegevoegd** is aan de bestaande werkwijze, zoals training, groeps gesprekken, groepsactiviteiten (dit botst af en toe met de autonomie). De mentoren zijn stellender en dwingender. Er wordt meer gekeken naar wat jongeren doen en jongeren worden daarop aangesproken. In grote lijnen willen ze de oude werkwijze zo veel mogelijk handhaven. Eén mentor stelt dat de werkwijze niet veranderd is, omdat er onvoldoende aan weerstanden is gewerkt en er te weinig werkbegeleiding was om de implementatie goed te laten verlopen.

Plaats van de methode ervaringsleren binnen het SP

Binnen het SP wordt gesteld dat het ervaringsleren op dit moment vooral een verrijking van het bestaande is: langzamerhand worden er elementen geïntegreerd. Een mentor van het SP stelt dat de basishouding langzaam aan het veranderen is (jongeren worden meer gevolgd, er wordt directer en confronterender opgetreden). Het kost echter nog steeds veel moeite om activiteiten op gang te laten komen (voelt als extra, in plaats van als het gewone werk). Verder wordt gesteld dat het ervaringsleren duidelijke diagnostische mogelijkheden biedt. Ten tijde van de interviews (juni 1990) is de overdracht na een activiteit nog onvoldoende, waardoor het ervaringsleren nog niet als een diagnostisch instrument werkt.

Het ervaringsleren biedt volgens de implementator mogelijkheden om het aanbod meer te differentiëren, meer aan te passen aan de behoeften van de individuele jongeren. Samengevat kan gesteld worden dat het SP reeds enkele elementen van de methode ervaringsleren in hun aanbod geïntegreerd hebben en in het vervolg dit nog verder willen uitbouwen.

Plaats van de methode ervaringsleren binnen de CH

De CH ziet het ervaringsleren hoogstens als een toevoeging. Op dit moment ervaren ze het (nog) niet als een verrijking van het bestaande. Volgens de respondenten is nog onvoldoende een brug geslagen tussen de huidige methode en het ervaringsleren. De tochten worden (door een gebrek aan handvatten) als losstaand ten opzichte van de rest van de behandeling ervaren. Wel zien de medewerkers dat door het ervaringsleren processen versneld worden, onder andere vanwege de diagnostische mogelijkheden van de ondernomen activiteiten. Dit betekent dat het ervaringsleren niet geïntegreerd is binnen OC Michiel. Er is sprake van een gedeeltelijke 'level of use'.

Binnen de CH wordt gepleit voor het handhaven van de individuele werkwijze. Daarnaast kan het ervaringsleren als aanvulling gebruikt worden. Integratie zien ze niet (meer) als doelstelling.

5.4 Effecten en knelpunten van het experiment

De directeur van het SaC stelt dat het belangrijkste effect van het experiment is dat de statische situatie binnen de Woodrose opengebrouwen is. Hij heeft het idee dat de teamleden elkaar nu veel meer aanvullen waardoor ze constructiever werken. Op verschillende onderdelen zijn al veranderingen aangebracht. De teams kunnen echter nog niet met de methode zelfstandig uit de voeten. De grondhouding (uitgangspunten van de behandeling) moet nog zijn fundament krijgen met behulp van ELAN Training. Hij is van mening dat het experiment

in de SP goed verlopen is, mede vanwege het feit dat de interne implementator daar praktijkbegeleider is. De praktijkbegeleider van de CH heeft veel eerder een remmende invloed op het proces gehad. Een nadeel was dat de positie van de coördinator nog onvoldoende duidelijk ingevuld was.

De directeur van ELAN noemt als de belangrijkste effecten:

- Sociale vaardigheden en groepsdynamische processen hebben meer aandacht gekregen. De mentoren zijn het nut gaan zien van het werken met groepen.
- Vooral op het SP zijn de medewerkers veel meer als team gaan functioneren. Mentoren nemen meer van elkaar over. Rollen zijn veel meer verwisselbaar.
- Mentoren hebben kennis en vaardigheden opgedaan om confronterender te werken.

En als belangrijkste knelpunten:

- De afstand tussen directie van het Sociaal-agogisch Centrum en Woodrose is te groot. Dit heeft een wederzijds wantrouwen als gevolg. Deze afstand is gedurende het experiment wel verkleind, maar nog niet genoeg.
- Werkafspraken worden niet nagekomen en er is geen mogelijkheid om iets af te dwingen. Over het algemeen zijn er weinig regels. Medewerkers werken te autonoom.
- De voor het experiment gehanteerde werkwijze van de Woodrose staat slechts summier beschreven.
- Door het vacuüm aan begeleiding binnen de CH is de ontwikkeling gestagneerd.

In het volgende schema worden de effecten en knelpunten op organisatorisch -, inhoudelijk -, team - en individueel niveau beschreven, zoals genoemd door de medewerkers van de **Woodrose**.

EFFECTEN EN KNELPUNTEN TEN AANZIEN VAN HET EXPERIMENT ERVARINGSLEREN IN WOODROSE

	Organisatorisch niveau	Inhoudelijk niveau	Team- niveau	Individueel niveau
EFFECTEN	- meer beslissingen genomen - andere roosters (SP: positief, CH: negatief) - autonomie verminderd/meer hiërarchie - ervaringsleren (nog) te losstaand - verschil SP-CH . CH: vasthouden bestaande: ervaringsleren toevoeging . SP: ervaringsleren integreren	- meer inzicht groepsprocessen - confronterender, directere werkwijze - huisvergaderingen anders ingericht - van persoonscultuur naar taakcultuur - duidelijkere leerdoelen jongeren - onvoldoende integratie beide methoden - sneller zicht op wat zich voordoet in de groep	- meer onderlinge uitwisseling/feedback - verschillen duidelijker naar voren, waardoor betere aanvulling - meer conflicten	- werkplezier vergroot: alle medewerkers SP en 2 CH; werkplezier verkleind: 4 CH en coördinator - eigen mogelijkheden ontdekt
KNELPUNTEN	- vervanging - onduidelijkheid visie directie - gebrekkige verslaglegging - uiteenlopen van de CH en de SP - rode draad aanbod ELAN niet duidelijk	- sociale vaardigheidstrainingen/modules onvoldoende uitgewerkt - ervaringsleren: korte kick - terugkoppeling info na tocht onvoldoende - afspraken worden niet altijd nagekomen - methode niet duidelijk omschreven - huidige methodiek weinig waardering van ELAN	- ziekte, overspannenheid - team CH niet op één lijn - veel medewerkers van de CH willen de instelling verlaten	- veranderingsproces (te) snel; spoor bijster - tijd en energie rovend - CH: weerstand tegen coördinator

5.5 Aanbod ELAN Training

Cultuur

In de experimentopzet staat beschreven dat ELAN Training de opzet niet als een soort blauwdruk wil gebruiken, maar het aanbod aan wil passen aan de cultuur van de instelling.

Aan de directeur van ELAN Training is gevraagd of en hoe ze hun aanbod aangepast hebben aan de cultuur van Woodrose. Hij stelt dat voordat met de trainingen gestart is, ELAN door middel van kennismakingsgesprekken met de coördinator en de praktijkbegeleiders inzicht heeft gekregen in de visie, de know-how, de individueel-analytische benadering, de fasering van het aanbod en de samenwerking. In hun praktisch aanbod hebben ze rekening gehouden met de actualiteit van Woodrose, bijvoorbeeld door het organiseren van een team-training in Putten (22-24 september 1989) alvorens met de jongeren op pad te gaan, door het organiseren van themadagen over 'de mentor als inrichtingswerker versus maatschappelijk werker' en 'de huisvergaderingen'. In de team-training in Putten is bijvoorbeeld nadrukkelijk aandacht besteed aan het feit dat er weinig samenhang is, dat iedereen op een 'eilandje' werkt. ELAN Training stelt dat het niet wenselijk/mogelijk is om zich geheel aan te passen aan de cultuur van de organisatie. Sommige zaken (bijvoorbeeld ontbreken van leiderschap, bepaalde grondhouding, team als los zand, grote escape mogelijkheden van jongeren) dienen juist doorbroken te worden. ELAN stelt wel dat ze rekening houdt met de cultuur van de instelling.

De directeur van het SaC is echter van mening dat ELAN onvoldoende rekening heeft gehouden met de cultuur van Woodrose. In de beginfase had ELAN zich meer op de hoogte moeten stellen van de gehanteerde methodiek binnen de Woodrose.

Waardering inhoud programma

Het aanbod van ELAN wordt van redelijk positief tot zeer positief beoordeeld. Positief zijn alle betrokkenen over het enthousiasme, de deskundigheid en de inzet van ELAN, vooral wat betreft het organiseren, uitvoeren en evalueren van activiteiten. Wat dit element betreft steken ze volgens de directeur van het SaC ver boven de andere instellingen uit.

Een aantal mentoren stellen dat de (charismatische) gedrevenheid echter ook te ver kan doorslaan. Er bestaat een gevaar van doordraven. Ze willen te veel in te korte tijd¹¹.

Waardering implementatie

Een aantal mentoren, evenals de directeur van het SaC stellen dat de grote kracht van ELAN Training niet in de implementatie ligt en in het didactisch overdragen van de methodiek. De rode draad in het aanbod ontbreekt: het is een 'ad hoc' aanbod.

Een knelpunt is dat ELAN vanuit hun enthousiasme voor hun eigen programma onvoldoende oog heeft voor wat anderen doen (de goede kanten van de huidige methodiek). Er is veel gepraat vanuit tegenstellingen. Verder komen de door ELAN beloofde papers¹² er niet. Omdat er zo weinig op papier staat over de methode ervaringsleren, bestaat de neiging om de trainers te gaan kopiëren en dat werkt niet.

11 ELAN Training stelt dat het feit dat medewerkers vaak stellen dat het experiment te snel gaat te maken heeft met het feit dat er niet alleen een nieuwe methode geïntroduceerd wordt, maar medewerkers tevens met hun eigen functioneren geconfronteerd worden en een ontwikkeling doormaken.

12 ELAN stelt dat alle beloofde papers wel uitgedeeld zijn, maar vaak wel later dan afgesproken.

Leerpunten ELAN Training ten aanzien van praktisch aanbod

De directeur van ELAN Training stelt dat ze in het vervolg met directie en medewerkers een vaste planning zouden willen maken met duidelijke afspraken. In de beginfase zullen ze meer aandacht besteden aan de kenmerken van de organisatie. Verder wil ELAN de leerroute duidelijker uitschrijven, door bijvoorbeeld aandacht te besteden aan het opzetten en evalueren van een leermodule, ook willen ze een aantal voorbeelden van modules geven. Een meerwaarde van dit experiment is dat ELAN nu veel materiaal heeft, op basis waarvan ze duidelijke voorbeelden kunnen beschrijven. Meer aandacht dient te worden besteed aan de uitwerking van het theoretisch concept.

Bij een toekomstige opzet zullen ze ook explicieter rekening houden met het feit dat een dergelijk experiment consequenties heeft voor de hele organisatie. Met de directie zullen explicietere afspraken gemaakt worden over de organisatieontwikkelingskant van een dergelijk experiment. De integratie van de methode ervaringsleren zal nadrukkelijker aan de orde komen. Een exacte tijdsinschatting blijft heel lastig te geven. Wel is voor hun duidelijk dat één jaar erg kort is. Instellingen moeten bereid zijn om ook op langere termijn te investeren.

5.6 Voortgang

Al dan niet doorgaan

De directie van het Sociaal-agogisch Centrum wil doorgaan met de methode ervaringsleren binnen de Woodrose. Van de SP willen alle betrokkenen en bij de CH wil de helft wel en de andere helft (zelf) niet doorgaan met de methode ervaringsleren.

Plaats van het ervaringsleren binnen de instelling

Het SP en de coördinator willen, naast een aantal activiteiten als een introductietocht (diagnostische waarde), aanjaagactiviteiten (om een stagnerende ontwikkeling te doorbreken) en een afrondingstocht aan het einde van de behandeling, elementen (meer directe confronterende werkwijze) uit de methode ervaringsleren integreren in de behandelingsmethode. De bevindingen die tijdens een activiteit zijn opgedaan moeten doorgevoerd worden binnen de behandeling.

Zowel het SP als de CH willen met subgroepjes gerichte activiteiten (bijvoorbeeld bezoek arbeidsbureau) in Amsterdam uitvoeren om jongeren sociale en praktische vaardigheden aan te leren.

De medewerkers van de CH willen de methode ervaringsleren wel als aanvulling hanteren. Ze zien vooral mogelijkheden voor het ervaringsleren als diagnostisch instrument en als verrijking van het aanbod.

De directeur van het SaC stelt dat het ervaringsleren gebruikt moet kunnen worden als diagnostisch instrument, als verrijking en als behandelingsmethode. Het ervaringsleren zou volgens de directeur van ELAN als behandelingsmethode binnen de Woodrose gebruikt kunnen worden. Dit betekent dat het ervaringsleren als rode draad door de behandeling loopt. Aan de volgende punten zou aandacht besteed kunnen/moeten worden: leiderschap, verantwoordelijkheden, procesgang, interventietechnieken, werken met video, uitwerken stadsmodules, observatie- en groepsvergadertechnieken en taakgericht werken.

Zelfstandig realiseerbaar

Het is de vraag of het team het vervolg zelfstandig kan realiseren. De teams achten het wenselijk dat ELAN faciliteiten (materiaal) levert en praktische en inhoudelijke ondersteuning biedt. Gedacht wordt aan supervisie gesprekken, waarin de rode draad besproken wordt. Ook de directeur stelt dat de Woodrose een bepaalde afgebakende periode (3-6 maanden) de hulp van ELAN nog nodig heeft om aan de ontwikkeling van de grondhouding van de medewerkers te werken.

De medewerkers stellen dat er met de directie duidelijke afspraken gemaakt dienen te worden (financiële en technische aspecten, werkroosters, compensatie).

Met de directie van het Sociaal-agogisch Centrum, waar de Woodrose een onderdeel van is, is afgesproken dat zij concrete vragen zouden formuleren voor ELAN Training. Dit is echter tot november 1990 niet gebeurd.

5.7 Samenvatting

In de samenvatting worden de belangrijkste bevindingen samengevat. Na de opsomming van de resultaten wordt de koppeling gelegd met de projectdoelstellingen, zoals beschreven in de inleiding. Met behulp van de belemmerende en bevorderende factoren wordt vervolgens getracht een verklaring te geven voor de effecten van de projectdoelstellingen.

Resultaten

- De teamleden hebben een duidelijk beeld gekregen van de inhoud van de methode ervaringsleren. Door alle teamleden wordt het samen dingen doen en de reflectie op het handelen als voornaamste **kenmerk** van het **ervaringsleren** genoemd. Een ander belangrijk aspect is de confronterende, meer directe manier van werken, die ook al toegepast wordt.
 - De medewerkers stellen dat ze **veel gezien**, maar nog **onvoldoende geoefend** hebben met het op een andere manier werken (hanteren groepsprocessen, vorm geven reflectie en technische aspecten). De overgang van de buitenprogramma's terug naar Amsterdam verloopt nog niet soepel. Leereffecten van een tocht moeten nog beter ingepast worden in de behandeling. De directeur van ELAN Training stelt dat er nog veel halfprodukten liggen die nog verder uitgewerkt moeten worden, bijvoorbeeld ten aanzien van de activiteiten, de grondhouding en de infrastructuur.
 - Het aanbod gericht op de individuele leerdoelen van jongeren, is volgens het SP team enigszins verbeterd. Het CH team vindt dat dit aanbod gelijk gebleven is.
 - De medewerkers van de CH willen zoveel mogelijk de eigen methodiek handhaven en de methode ervaringsleren als aanvulling gebruiken. Bij de CH is er tevens sprake van ongewenste ontwikkelingen, zoals ziekte, overspannenheid en meer hiërarchie. De medewerkers van de CH willen niet van een persoonsgerichte naar een taakgerichte cultuur overgaan. Door de spanningen is de algehele sfeer verslechterd.
- Bij het SP zijn al elementen uit het ervaringsleren geïntegreerd in de bestaande werkwijze, terwijl bij de CH nog veel weerstand is tegen de methode. De medewerkers van het SP - bevestigd door ELAN - stellen dat ze meer eisend zijn en meer groepsgericht werken. Leerdoelen worden duidelijker geformuleerd. Een andere belangrijke verandering is dat de mentoren meer

en beter samenwerken (meer taken overdragen) en meer met elkaars bewoners doen. Ze ervaren meer steun van elkaar en geven elkaar meer feed-back. Verschillen tussen collega's komen duidelijker naar voren, waardoor ze elkaar beter kunnen aanvullen. Gesteld wordt dat de Woodrose voorheen een eilandje binnen het SaC was en de medewerkers op hun beurt een eilandje ten opzichte van elkaar waren.

- Een verandering op **organisatorisch** niveau is dat het rooster na aandringen van de directie en de coördinator veranderd is. Mentoren staan naast hun avonddiensten nu ook vaker overdag ingeroosterd. Voorheen konden ze veel meer zelf hun werkrooster bepalen. Het SP vindt dit een positieve ontwikkeling, aangezien het nu veel overzichtelijker is wie wanneer dienst heeft. De CH vindt de roosterwijziging (en vooral de manier waarop dit geïntroduceerd is) een ongewenste ontwikkeling. Ze verzetten zich tegen een meer hiërarchische geordende structuur. Ze willen niet graag hun autonomie inleveren.
 - Alle medewerkers van het SP stellen dat hun **werkplezier** vergroot is. Slechts twee medewerkers van de CH stellen dat hun werkplezier vergroot en vier stellen dat hun werkplezier verkleind is. De coördinator stelt dat haar werkplezier verkleind is, door de botsing met het team van de CH (ze stelt dat dat waarschijnlijk ook zonder het experiment plaatsgevonden zou hebben) en de stress van het (bege)leiden van veranderingsprocessen en de daarbij horende weerstanden.
 - De directie, alle SP-medewerkers en de helft van de CH-medewerkers willen in de **toekomst** de methode ervaringsleren gebruiken in hun aanbod. Gedacht wordt aan het organiseren van steeds terugkerende activiteiten (introductietocht, aanjaagweekenden, afsluitende activiteit en stadsactiviteiten). Praktische en inhoudelijke ondersteuning wordt hierbij wenselijk geacht.
- De directie van het SaC heeft gezegd dat ze concrete vragen aan ELAN zullen stellen ten aanzien van het vervolgtraject. Dit is echter nog niet gebeurd.

Evaluatie vraagstellingen

Doelstelling 1 (groepsgericht (leren) werken) is ten dele en dan met name in het SP bereikt.

Doelstelling 2 (jongeren sociale en praktische vaardigheden aanleren) is (nog) niet bereikt, aangezien de stadsactiviteiten nog niet van de grond zijn gekomen.

Doelstelling 3 (jongeren leren hun sterke kanten te ontdekken) en doelstelling 4 (jongeren een realistischer zelfbeeld verschaffen) zijn volgens de respondenten gedeeltelijk gehaald. De jongeren zijn tijdens de activiteiten geconfronteerd met hun sterke en zwakkere kanten. Het systematisch verder ontwikkelen van deze sterke kanten is nog onvoldoende uit de verf gekomen.

De realisering van doelstelling 5 (integratie van de methode ervaringsleren) staat nog in de kinderschoenen. Er is sprake van een gedeeltelijke 'level of use'. De medewerkers van de CH willen zoveel mogelijk hun eigen methodiek handhaven en de methode ervaringsleren als aanvulling gebruiken. Bij het SP zijn al elementen uit het ervaringsleren geïntegreerd in de bestaande werkwijze. In de toekomst willen de directie, alle SP-medewerkers en de helft van de CH-medewerkers de methode ervaringsleren gebruiken in hun aanbod.

Procesevaluatie (belemmerende en bevorderende factoren)

- Het feit dat in het SP een aantal relatieve nieuwe medewerkers werkzaam zijn, die minder vastgebakken zijn aan de oude methode heeft daar bevorderend gewerkt.
- De praktijkbegeleider van het SP is de interne implementator. Zij heeft met name bevorderend kunnen werken in het SP.
- Meerdere medewerkers van de CH stellen dat ze het onduidelijk vinden welke verandering de directie nu precies voorstaat en wat de motieven hiervoor zijn.
- Een knelpunt is het uit elkaar lopen van de CH en het SP. Medewerkers van de SP stellen dat de CH vertragend werkt op het ontwikkelingsproces van het SP.
- ELAN stelt dat door het begeleidingsvacuüm de ontwikkeling binnen de CH is gestagneerd.
- Alle betrokkenen zijn positief te spreken over de deskundigheid en inzet van ELAN, met name wat betreft het uitvoeren en evalueren van activiteiten. Er is echter geen duidelijke rode draad in het aanbod aanwezig. Meerdere betrokkenen hebben (enige) twijfel bij de didactische aanpak van ELAN een begeleiden van het implementatieproces. Verder is door enkele betrokkenen gesteld dat ELAN te weinig rekening heeft gehouden met de cultuur van de instelling (te confronterend). Het is van belang om hierbij op te merken dat er sprake is van een wisselwerking tussen de knelpunten bij de instelling en de knelpunten in de werkwijze van ELAN Training. Als de instelling receptiever is (SP) zijn de minder sterke kanten in het aanbod van ELAN veel minder een knelpunt. ELAN is van mening dat deze kritiek uit algemene weerstanden voortkomt, die normaal zijn bij veranderingsprocessen.

6 Effectmeting onder jongeren

6.1 Inleiding

In dit onderzoek kunnen niet de effecten van het ervaringsleren onderzocht worden, omdat het een experimentele periode betreft waarin de methode ervaringsleren aan- en ingepast moet worden binnen het bestaande behandelingsaanbod. Verder zijn de eventuele veranderingen bij jongeren niet alleen toe te schrijven aan de experimentele hantering van het ervaringsleren, maar aan tal van andere factoren, onder andere het reguliere aanbod van de instelling. Ondanks deze beperkingen is in overleg met de opdrachtgever, het Ministerie van WVC, besloten om toch een effectmeting onder jongeren uit te voeren.

Bij de jongeren die deelnemen aan het ervaringsleer-experiment wordt door middel van bestaand testmateriaal onderzocht of de jongeren op persoonlijkheidsaspecten of gedrag veranderen.

Uitgangspunt is dat juist die persoonlijkheidsaspecten gemeten worden, waarin het ervaringsleren beoogt veranderingen aan te brengen.

In het verleden zijn effecten van 'Outward Bound' programma's voornamelijk onderzocht door meting van verandering van 'selfconcept' (zelfbegrip) in combinatie met beheersingsoriëntatie (locus of control) (Marsh 1986 (Godfrey 1974, Richards 1977, Shire 1977)). De verschillende facetten (multi-dimensioneel) van zelfbegrip zijn in Australië en de Verenigde Staten gemeten door Marsh met behulp van de, onder andere door hem ontwikkelde, **Self Description Questionnaire (SDQ)** (Marsh, 1984).

Deze lijst was echter nog niet (vertaald) toegepast in onderzoek in Nederland. Getracht is om voor dit onderhavige onderzoek een Nederlandstalige lijst te vinden die het begrip 'selfconcept' meet. Dit leverde echter geen bevredigende alternatieven op. In overleg met Duindam (interne implementator OC Michiel) is toen besloten toch de SDQ voor dit onderzoek te gebruiken. Duindam heeft de lijst in het Nederlands vertaald.

Nadeel is echter dat de lijst niet aangepast is aan de Nederlandse cultuur en er geen controle gegevens aanwezig zijn. Een voordeel van deze lijst is dat deze significante verschillen tussen de voor- en nameting van Outward Bound programma's heeft gemeten. Een ander voordeel is dat deze lijst door middel van dit onderzoek in Nederland wordt getoetst (zie ook 6.3).

De hypothese is dat na deelname aan een aantal ervaringsleeractiviteiten het algemene 'selfconcept' evenals meerdere deelfacetten, als probleemoplossend vermogen, fysieke capaciteiten, omgang met leeftijdsgenoten verbeterd zal zijn. Naast de SDQ wordt tevens de '**Locus of Control**' afgenomen: interne versus externe beheersingsoriëntatie (zie 6.4). Gemeten wordt in hoeverre een jongere denkt zelf invloed uit te kunnen oefenen op wat hem overkomt in het leven (intern) of dat hij/zij denkt dat dit vooral door toeval/anderen bepaald wordt (extern). De hypothese is dat jongeren door middel van het experiment meer intern gecontroleerd zullen worden.

Wat betreft gedragsaspecten zijn de zogenaamde **coping**-strategieën (omgaan met problemen) van een jongere geïnventariseerd (zie 6.5). Depressie, agressie en vluchtgedrag in alcohol/drugs zijn bekende vormen van omgaan met problemen. De hypothese is dat jongeren op een actievere manier met problemen omgaan.

De drie verschillende vragenlijsten zijn te vinden in Bijlage 3.

6.2 Afname vragenlijst

Wat betreft de meting van effecten bij jongeren wordt gebruik gemaakt van een **pre - post** onderzoeksdesign. (Hier invoegen definitie veranderingsonderzoek Bartels). Dit betekent dat de jongeren zowel voor deelname aan hun eerste activiteit verzocht worden om de vragenlijsten in te vullen, als vlak voor hun vertrek uit de instelling of bij beëindiging van het experiment. In de praktijk is dit binnen de Woodrose helaas niet vlekkeloos verlopen.

Voor de eerste activiteit met jongeren (oktober 1989) hebben 14 van de 16¹³ aanwezige bewoners binnen de Woodrose de vragenlijsten ingevuld.

Uiteindelijk hebben maar 7 jongeren de vragenlijst bij vertrek ingevuld. Hier-voor kunnen de volgende redenen aangegeven worden.

In de opzet is opgenomen dat de interne implementator maandelijks een voortgangsverslag schrijft over het experiment aan de hand van een lijst met punten (het logboek). In de, bij het logboek behorende checklist staat vermeld dat nieuwe jongeren en jongeren, die de instelling verlaten de vragenlijsten dienen in te vullen. Dit logboek is echter binnen de Woodrose niet bijgehouden. In eerste instantie, omdat er bij aanvang van het experiment geen interne implementator was. Toen een van de praktijkbegeleiders interne implementator werd, trad er echter geen verbetering in. Onder andere vanwege het feit dat het takenpakket van de implementator niet gereduceerd werd en vanwege het feit dat er binnen de Woodrose geen rapportage cultuur bestaat. Het maandelijks ingebouwde controle-moment werkte dus niet in de praktijk. Wel is door de onderzoeker op verschillende momenten de aandacht gevestigd op de noodzaak van het invullen van de vragenlijsten, meestal als het de onderzoeker (toevallig) ter ore kwam dat een jongere (op korte termijn) de instelling zou gaan verlaten. Naar aanleiding hiervan werd de onderzoeker verzocht om nieuwe lijsten toe te sturen. De onderzoeker ging er dan (ten onrechte) vanuit dat het wel goed zou gaan¹⁴. Een nadeel is dat niet één iemand binnen de Woodrose verantwoordelijk is gesteld voor de invulling van de vragenlijsten en het retour zenden aan de onderzoeker. De implementator heeft het op een gegeven moment wel getracht in de gaten te houden. Bij de SP populatie, waar zij praktijkbegeleidster van is, was dit eenvoudiger dan bij de CH. Uiteindelijk hebben zes jongeren van het SP en slechts één van de CH de vragenlijst ingevuld geretourneerd.

Een ander knelpunt is dat jongeren soms vrij onverwacht de instelling verlaten en dat van een aantal het adres onbekend is.

Bij het lezen van de paragrafen over de effecten dient rekening gehouden te worden met het feit dat slechts een klein aantal jongeren de vragenlijsten twee maal ingevuld heeft. De toetsing van hypothesen zal in het kader van de eindrapportage herhaald worden bij alle jongeren.

13 De overige twee bewoners zouden niet deelnemen aan de eerste tocht: een jongere omdat hij op korte termijn de Woodrose zou verlaten (heeft later toch aan het programma deelgenomen) en een jongere waarvan het niet wenselijk geacht werd dat zij deelnam.

14 Dit had wellicht voorkomen kunnen worden als de onderzoeker alerter had gereageerd op het geringe aantal lijsten dat retour kwam. Aan de andere kant is het natuurlijk heel legitiem te verwachten dat afspraken worden nagekomen.

6.3 Self Description Questionnaire

6.3.1 Inleiding

De oorspronkelijke lijst, de SDQ III van H.W. Marsh (in het Nederlands vertaald door Duindam en bewerkt door Hilhorst) meet 13 facetten van zelfconcept¹⁵, namelijk wiskundig¹⁶, **verbaal, algemeen schoolse vaardigheden, probleemoplossend vermogen, fysieke capaciteiten, uiterlijk, omgang met de eigen sexe, omgang met de andere sexe, relatie met de ouders, religie, eerlijkheid, emotionele stabiliteit en algemeen.**

6.3.2 Effecten van het programma op het zelf-concept

Op basis van het geringe aantal (namelijk zeven) respondenten dat zowel de voor- als bij de nameting van deze vragenlijst heeft ingevuld, is een toetsing van de effecten eigenlijk niet mogelijk.

Er is toch een poging gewaagd met behulp van een t-toets, die eigenlijk pas bij minimaal 10 respondenten zinvolle resultaten oplevert.

Voor het geval er een sterke tendens in de verwachte richting zou blijken, zou dit met dit geringe aantal respondenten toch het vermelden waard zijn. Aan andere tendensen kan echter geen enkele waarde gehecht worden. Uit de t-toets is echter geen sterke tendens in de verwachte richting naar voren gekomen. Een meer definitieve uitspraak zal pas kunnen plaatsvinden bij de overall-eindrapportage, wanneer er gegevens van meer respondenten voorhanden zijn.

6.4 Locus of control¹⁷

6.4.1 Inleiding

Algemeen

In 1962 werd door Rotter, Seeman en Liverant het begrip concept locus of control geïntroduceerd (Rotters 'I-E schaal': internal-external). Dit concept, vertaald als beheersingsoriëntatie, werd omschreven als de mate waarin een persoon succes of falen ziet als iets dat hij of zij zelf kan beïnvloeden (beheersen) of als iets dat vooral door externe factoren, zoals toeval, noodlot of anderen wordt beïnvloed (beheerst).

Op basis van dit concept zijn twee tegengestelde persoonlijkheidstypen onderscheiden, namelijk **intern-georiënteerden**, die van mening zijn dat ze zelf veel gebeurtenissen in de hand hebben en **extern-georiënteerden**, die van mening zijn dat ze zelf geen invloed hebben op gebeurtenissen, omdat die veroorzaakt worden door factoren buiten henzelf, zoals kans, geluk of machtige anderen.

¹⁵ Met (het hypothetische construct) zelfconcept wordt het beeld bedoeld dat iemand van zichzelf heeft.

¹⁶ De niet vet gedrukte factoren zijn niet in de Nederlandse vertaling opgenomen.

¹⁷ R.J.G.Halfens (1985) Locus of control, de beheersingsoriëntatie in relatie tot ziekte- en gezondheidsgedrag. Proefschrift Maastricht.

6.4.2 Effecten van het programma op de locus of control

Het effect van het 'Outward Bound'-programma op de Locus of control kan bij vijf jongeren uit Woodrose worden nagegaan; van de overige Woodrose-jongeren zijn bij de nameting geen gegevens van deze vragenlijst ontvangen. Voor een verwerking met statistische methoden die gebaseerd zijn op het werken met grote aantallen is dit aantal te klein. De kans dat enkele extreem scorende respondenten het gemiddelde sterk beïnvloeden is te groot. Desondanks is voor de zekerheid toch gecontroleerd op het gemiddelde van deze groep na het volgen van het programma significant verschilt van het gemiddelde vóór aanvang van het programma.

Uit het vergelijken van gemiddelden van de groep voor en na het programma (door middel van een t-toets) blijkt dat er geen effect waarneembaar is. De hypothese dat de groep na het volgen van het 'Outward Bound'-programma een meer interne beheersingsoriëntatie zou vertonen, kan voorlopig niet getoetst worden. De hypothese kan echter getoetst worden in de overall-eindrapportage, als er meer respondenten zijn.

6.5 UTRECHTSE COPING LIJST: UCL. Omgaan met problemen en gebeurtenissen¹⁸

6.5.1 Inleiding

Theoretische achtergrond

Iedereen krijgt in zijn leven meerdere keren, soms zelfs voortdurend, te maken met problemen en aanpassing vereisende gebeurtenissen. Uit onderzoek blijkt dat er grote verschillen bestaan tussen individuen in de wijze waarop men gebeurtenissen interpreteert en erop reageert. De veronderstelling dat de manier van omgaan met belastende situaties en gebeurtenissen van invloed is op het psychologisch, fysiek en sociaal welbevinden, is in meerdere onderzoeken bevestigd (Cohen en Lazarus, 1979; Ursin, 1978).

Coping wordt de manier genoemd waarop iemand zowel gedragsmatig, cognitief als emotioneel op deze aanpassing vereisende omstandigheden reageert. Copingvormen die iemand hanteert worden niet opgevat als onveranderlijke eigenschappen.

De schalen

De zeven factoren van de UCL zijn als volgt benoemd en omschreven:

- **Actief aanpakken, confronteren** (7 items)

De situatie rustig van alle kanten bekijken, de zaken op een rijtje zetten, doelgericht en met vertrouwen te werk gaan om het probleem op te lossen.

- **Palliatieve¹⁹ respons** (8 items)

Afleiding zoeken en zich met andere dingen bezighouden om niet aan het probleem te hoeven denken; proberen zich wat prettiger te voelen door te roken, te drinken of zich wat te ontspannen.

- **Vermijden, afwachten** (8 items)

De zaak op zijn beloop laten, de situatie uit de weg gaan of afwachten wat er gaat gebeuren.

¹⁸ Deze test is ontwikkeld door de Vakgroep Klinische Psychologie te Utrecht door dr. P.J.G.Schreurs e.a.. De test wordt uitgegeven door Swets & Zeitlinger.

¹⁹ Palliatief (van Palliëren, L.): middel dat pijn (tijdelijk) verzacht, tijdelijke hulp, lapmiddel; uitvlucht.

- **Sociale steun zoeken** (6 items)
Het zoeken van troost en begrip bij anderen; zorgen aan iemand vertellen of hulp vragen.
- **Depressief reactiepatroon** (7 items)
Zich volledig door de problemen en de situatie in beslag laten nemen, de zaak somber inzien, zich piekerend in zichzelf terugtrekken, niet in staat om iets aan de situatie te doen; piekeren over het verleden.
- **Expressie van emoties/boosheid** (3 items)
Het laten blijken van ergernis of kwaadheid; spanningen afreageren.
- **Geruststellende en troostende gedachten** (5 items)
Zichzelf geruststellen met de gedachte dat na regen zonneschijn komt, dat anderen het ook wel eens moeilijk hebben of dat er nog wel ergere dingen gebeuren; jezelf moed inspreken.

6.5.2 Effecten van het programma op coping

Het effect van het 'Outward Bound'-programma op coping is op groepsniveau onderzocht.

Om de groep als geheel te onderzoeken en dus met gemiddelden te werken, is het aantal respondenten eigenlijk te klein. Van zes jongeren zijn voor deze vragenlijst gegevens van zowel de voor- als de nameting verkregen. Ook hier geldt dat bij zo'n klein aantal respondenten de invloed van eventuele extreme scores of andere storingen op het groepsgemiddelde veel te groot is.

De hypothese is dat jongeren na het volgen van het programma hoger scoren op de factor 'actie aanpakken' en lager op alle andere factoren. Op geen enkele van de genoemde zeven factoren kon een significante verandering in de gemiddelden voor en na het programma geconstateerd worden.

Er zijn dus in ieder geval geen sterke tendensen in de verwachte richting te constateren. Verder zijn er op basis van dit aantal respondenten geen uitspraken mogelijk.

7 Conclusies

7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de conclusies betreffende het Experiment Ervaringsleren in de Woodrose beschreven aan de hand van de evaluatie van de doelstellingen zoals weergegeven in de inleiding (1.2.1). De eerste drie doelstellingen van het onderzoek zijn algemeen, dat wil zeggen dat deze doelstellingen bij alle vier betrokken instellingen geëvalueerd zullen worden. De onderzoeksvraagstellingen op projectniveau (1 tot en met 5) zijn geformuleerd op basis van de individuele gesprekken die de onderzoeker bij aanvang van het experiment met alle betrokkenen van Woodrose heeft gehouden. Dit zijn doelstellingen specifiek voor de betreffende instelling. Hier stuiten we op het eerste knelpunt: deze doelen zijn eigenlijk meer verwachtingen. De realiteit en het draagvlak van deze verwachtingen is niet duidelijk (bijvoorbeeld door de coördinator of ELAN Training) getoetst. Dit is in de praktijk een duidelijk nadeel gebleken voor het experiment (voortdurend ter discussie stellen van doelen, met name van het groepsgerichte werken) en voor het onderzoek. Hieruit blijkt dat we een extra **voorwaarde** ten aanzien van het welslagen van een implementatie dienen toe te voegen, namelijk dat er in de startfase reële, toetsbare einddoelen geformuleerd worden.

7.2 Doelstelling 1: toetsing voorwaarden om te komen tot verandering

Behoefte aan verandering

Op het moment dat Woodrose het aanbod van de directie kreeg om met de methode ervaringsleren aan de slag te gaan, bestond er binnen de Woodrose (en dan met name het Sarphatiepark) de behoefte om te veranderen. De medewerkers van de Woodrose waren zich al langer aan het oriënteren op een mogelijke aanvulling op hun methodiek om meer groepsgericht te werken en jongeren adequater sociale vaardigheden aan te leren. Ze wilden aan één tocht, georganiseerd door ELAN Training deelnemen, alvorens te beslissen om al dan niet met de methode verder te gaan. In de introductiefase bleek echter dat er sprake was van een experiment met een looptijd van een jaar. Dit heeft veel weerstand opgeroepen.

Om de bereidheid tot veranderen te meten is gebruik gemaakt van de DDQ (Decision Determinant Questionnaire). Samengevat zijn de belangrijkste bevindingen per factor:

- Ability:** De beschikbare bronnen (financiën, overlegstructuur) binnen de Woodrose voor de uitvoering van de innovatie zijn ruim voldoende. Sommige betrokkenen twijfelen over de vraag of de medewerkers voldoende vaardigheden hebben om het ervaringsleren uit te voeren.
- Values:** De aangeboden methodiek past goed binnen het hulpverleningsaanbod van de Woodrose. Wel wordt gesteld dat het ervaringsleren een methode is die (sterk) afwijkt van de manier waarop de instelling normaal werkt. De meeste mentoren stellen dat zij niet betrokken zijn bij de beslissing tot invoering van de nieuwe methodiek.

- Ideas:** De informatie over het ervaringsleren is voldoende, maar de medewerkers weten niet welke veranderingen deze innovatie zal bewerkstelligen.
- Circumstances:** Er zijn geen toevallige omstandigheden die de innovatie zouden kunnen beïnvloeden. Wel stelt de helft van de betrokkenen dat de invoering van het ervaringsleren moeizaam zou kunnen verlopen, omdat men in meer of mindere mate vasthoudt aan de bestaande methodes.
- Timing:** Het tijdstip van de innovatie is goed gekozen.
- Obligation:** Het ervaringsleren sluit goed aan bij de behoeften van de doelgroep.
- Resistance:** Er bestaat onder de medewerkers enige weerstand tegen de invoering van het ervaringsleren. Ze staan ook enigszins wantrouwend tegenover de redenen van het invoeren van de nieuwe methode.
- Yield:** Alle betrokkenen verwachten duidelijke voordelen van de introductie van het ervaringsleren.

Over het algemeen is de score gunstig. Wel komt het wantrouwen van de medewerkers van Woodrose ten aanzien van de start duidelijk uit deze vragenlijst naar voren.

Wat betreft de DDQ scores zijn er geen duidelijke verschillen tussen het Sarphatiepark (SP) en de Constantijn Huygensstraat (CH). In de praktijk bleek dat met name de CH wantrouwend was en vasthield aan de bestaande methode. **Concluderend** kan gesteld worden dat de onduidelijke introductie van het experiment door de directie het implementatieproces nadelig heeft beïnvloed. Hoewel de DDQ scores redelijk gunstig zijn, was de veranderingsbehoefte in de praktijk wisselend. De oorzaken van deze wisselende behoefte komen wel al in de vragenlijst naar voren. Gedurende het experiment blijkt bijvoorbeeld dat een aantal mentoren inderdaad duidelijk vasthouden aan de bestaande methode en dat de methode ervaringsleren duidelijk afwijkt van de binnen de Woodrose gehanteerde methode.

Interne implementator

Eén van de twee praktijkbegeleiders heeft drie maanden na start van het experiment de rol van interne implementator gekregen. Afsproken was dat de coördinator van de Woodrose de directeur op de hoogte zou houden van de stand van zaken rond het project.

De interne implementator is als praktijkbegeleider (stafffunctie) verbonden aan één van de twee deelnemende huizen (het SP). Ze heeft dan ook veel minder zicht en invloed op de CH. Wel heeft ze gedurende het experiment meer zicht op de CH gekregen. De interne implementator heeft veel tijd en energie in het experiment gestoken.

In de praktijk blijkt het nadelig dat de interne implementator geen lijnfunctie heeft, dat wil zeggen geen zaken kan afdwingen. Zo heeft de interne implementator tijdens vergaderingen belemmerende factoren ten aanzien van de implementatie van het ervaringsleren aan de orde gesteld, maar daar is weinig actie op ondernomen.

De coördinator nam - mede door de taakverdeling - een afwachtende houding aan. Zij wilde geen beslissingen nemen, voordat (na 1 jaar) besloten zou worden om al dan niet verder te gaan met de methode ervaringsleren.

Gedurende de laatste maanden van het experiment heeft de interne implementator - samen met de coördinator - gesprekken gevoerd met de directie over het verloop van het experiment en de continuering. In de praktijk bleek het geen nadeel dat haar inhoudelijke kennis omtrent het ervaringsleren bij aanvang niet

groter was dan bij de andere medewerkers. Al snel werd zij enthousiast voor het ervaringsleren en gedurende het experiment heeft zij ervoor gezorgd dat het ervaringsleren continue aandacht kreeg.

Concluderend kan gesteld worden dat het van belang is dat direct bij aanvang van het experiment een interne implementator wordt aangesteld met een beleidsfunctie in de lijn. De taakverdeling tussen de interne implementator en de coördinator/directeur dient duidelijk vastgesteld te worden. Het takenpakket van de interne implementator dient gereduceerd te worden, onder andere om zich voldoende te kunnen inwerken in de nieuwe materie en het proces te analyseren en te beschrijven. Het is niet noodzakelijk dat de interne implementator bij de start van het experiment meer inhoudelijke kennis heeft dan de overige betrokkenen. Hij/zij dient wel een voorsprong op te bouwen om het proces goed te kunnen begeleiden.

7.3 Doelstelling 2: Beschrijving en uitwerking experimentsdesign

In hoofdstuk 4 en in bijlage 5 is uitgebreid ingegaan op het aanbod van ELAN Training.

In de aanloophase (juni-oktober 1989) hebben de betrokkenen door eigen ervaring zicht gekregen op de mogelijkheden en middelen van het ervaringsleren. De programma's en de gerichte evaluaties hebben de werkwijze en de knelpunten van Woodrose als geheel en de grondhouding (uitgangspunten van de behandeling) en het persoonlijk functioneren van individuele mentoren verduidelijkt. Bij de implementatie van het ervaringsleren kan de organisatie namelijk niet buiten schot blijven. De medewerkers zien de meerwaarde van het ervaringsleren als een **aanvulling** op de huidige werkwijze. Er is een begin gemaakt met een andere manier van werken. Een aantal medewerkers blijkt echter geen ambitie/interesse te hebben deze aanpak in de toekomst uit te gaan voeren. De medewerkers zijn van mening dat in deze fase de bestaande werkwijze van Woodrose meer aandacht had dienen te krijgen. Een duidelijkere aansluiting bij de kwaliteiten die binnen de instelling aanwezig zijn, had de weerstand in een latere fase wellicht kunnen verkleinen.

In fase B (miniproject) - fase C (Trainings-behandelmodel), die 8 maanden heeft geduurd, is een groot aantal activiteiten georganiseerd, zowel trainingen met bewoners als themadagen met begeleiders. Doordat er geen duidelijk stappenplan was, werden de activiteiten als losstaand ervaren. In februari 1990 is een kader geschetst voor een behandelmodel voor de langere termijn. Met ondersteuning van ELAN zijn twee activiteiten georganiseerd die in het vervolg structureel op het programma staan, namelijk de introductietocht en de aanjaagactiviteit. Deze activiteiten zijn (redelijk) goed verlopen. De overdracht aan de achterblijvers laat echter te wensen over.

De werkwijze van ELAN Training wordt in de geïntegreerde eindrapportage geëvalueerd als het gehele experiment in de vier betrokken instellingen is afgerond. De rol van ELAN verandert gedurende deze fase van leidend naar begeleidend en ondersteunend.

Geconcludeerd kan worden dat fase D niet gehaald is. Dit betekent dat de methode ervaringsleren niet geïntegreerd is binnen het behandelingsaanbod van de Woodrose. Er is sprake van een gedeeltelijk gebruik van de methode ervaringsleren: de activiteiten die in het kader van de behandeling in de toekomst structureel zullen worden uitgevoerd zijn benoemd, maar deze zijn niet (stadsmodules) of nog onvoldoende uitgewerkt. In de volgende paragraaf wordt beschreven welke factoren belemmerend en bevorderend gewerkt hebben bij de implementatie van het ervaringsleren.

7.4 Doelstelling 3: Beschrijven van de bevorderende en belemmerende factoren bij de implementatie van het ervaringsleren

Bevorderende factoren

Organisatorisch niveau

- Het overleg, onder leiding van het S.P.E.L., tussen de experimenterende instellingen, het S.P.E.L. en het Ministerie heeft de uitwisseling bevorderd en daardoor een positieve invloed gehad op het proces.
- De directie van het Sociaal-agogisch Centrum, waar de Woodrose onderdeel van uit maakt, heeft inmiddels veel ervaring opgedaan met de methode ervaringsleren en is overtuigd van de mogelijkheden van deze methode.
- De manier waarop ELAN Training werkt is zeer enthousiasmerend en ze zijn vooral zeer ervaren en deskundig in het begeleiden van buitenactiviteiten en in het houden van evaluaties.
- Beide teams hadden een duidelijke behoefte om te veranderen. Ze waren al een jaar aan het zoeken naar een methodische aanvulling (wilden meer groepsgericht leren werken en sociale vaardigheden trainen). Ze hadden nog geen duidelijk idee welke methodiek het beste zou aansluiten bij hun wensen. Wel hebben ze aan het begin van het experiment het idee dat de methode ervaringsleren als versneller kan werken, aangezien de methode aansluit bij de wens om meer groepsdynamisch te gaan werken.
- De interne implementator is in staat om te stimuleren en op proces- en inhoudelijk niveau te begeleiden, vooral binnen het team waar ze als praktijkbegeleider werkt.

Samenwerking

- Klein overzichtelijk onderdeel van een organisatie.

Belemmerende factoren

Organisatorisch niveau

- De introductie van het experiment is onduidelijk verlopen. Enkele medewerkers hebben het idee dat het experiment hen door de directie opgedrongen is. Bij een klein aantal medewerkers heeft dit gedurende het hele experiment een negatieve uitwerking gehad.
- Pas aan het einde van het experimentsjaar zou besloten worden of ze al dan niet met de methode ervaringsleren zouden verdergaan. Met name door de coördinator zijn beslissingen hierdoor steeds naar voren geschoven.
- De over-democratische infrastructuur: het nemen van een beslissing duurt erg lang. Ook de coördinator kan niet zelfstandig beslissingen nemen. Afspraken zijn bovendien alleen richtsnoer en geen vaststaand gegeven. Regelmatig komt het dan ook voor dat afspraken niet nagekomen worden, vooral wat betreft de verslaglegging. De verslaglegging van zowel vergaderingen als van georganiseerde buitenactiviteiten is summier en niet snel beschikbaar. In de oude werkwijze was overdracht veel minder essentieel vanwege ieders individuele, autonome werkwijze.
- De status van de verschillende overlegorganen is onduidelijk.
- De positie van de coördinator en haar takenpakket was niet duidelijk. De coördinator heeft niet goed gefunctioneerd.
- Medewerkers die al lange tijd werkzaam zijn binnen de instelling werken vertragend op het vernieuwingsproces: ze willen niet graag veranderen.

- Veel medewerkers willen de instelling verlaten. Dit probleem is door het beleid niet snel genoeg onderkend.

Inhoudelijk

- Ongeveer de helft van de betrokken medewerkers heeft voor aanvang van het experiment geen duidelijk zicht op de belangrijkste kenmerken van de methode ervaringsleren.
- Onder andere ten behoeve van het verplicht geworden instellingsdocument was een praktijkbegeleider, voordat het experiment begon bezig om de bestaande methodiek te beschrijven. Dit - moeizaam verlopende - proces is aan het begin van het experiment gestopt. Gedurende het experiment bestond bij meerdere medewerkers van de Woodrose de behoefte om stil te staan bij de belangrijkste kenmerken van hun bestaande methodiek. Dit had beter voor aanvang van het experiment kunnen gebeuren.
- De methode ervaringsleren is nog onvoldoende beschreven. Dit bemoeilijkt de analyse van hoe de geïntroduceerde werkwijze zich verhoudt tot de bestaande werkwijze en dus ook de implementatie. Het is voor de medewerkers ook lastiger om zich de uitgangspunten van de methode ervaringsleren eigen te maken. Voor de begeleiders betekent dit dat de overdracht van kennis lastiger is.
- Het uitproberen van de methode ervaringsleren vergt, volgens de betrokkenen, ingrijpende veranderingen aangezien de methode sterk afwijkt van de, voor aanvang van het experiment, gehanteerde methode binnen de Woodrose. In de Woodrose werd vooral op een analytische, individuele manier gewerkt, terwijl de methode ervaringsleren uitgaat van het hanteren van de groep als middel. Een bevorderende factor is dat een aantal betrokkenen wel meer groepsgericht wil leren werken.
- Alle mentoren werken zeer individueel met hun eigen 'jongeren'. Dit heeft onder andere als gevolg dat de overdracht van de belangrijkste gebeurtenissen tussen de mentoren onderling zeer beperkt was. Gedurende het experiment is dit duidelijk verbeterd.
- ELAN Training heeft nog beperkte ervaring met het implementeren van de methode ervaringsleren in een organisatie.
- Het experimentaanbod was niet van tevoren uitgeschreven. Het voordeel hiervan is dat ELAN flexibel in kan spelen op de situatie. Het nadeel is dat er (voor de betrokken) geen duidelijke rode draad in het aanbod aanwezig is.

Samenwerking

- Mentoren werken zeer zelfstandig. Het team was voor het experiment los zand. De autonomie van de medewerkers gaat erg ver.
- De problemen op de CH hebben vertragend gewerkt op het enthousiaste SP team.

7.5 Onderzoeksvraagstellingen op projectniveau

1 Vraagstelling 1: Groepsgericht (leren) werken

Een belangrijk kenmerk van de methode ervaringsleren is, volgens de medewerkers van de Woodrose, het samen dingen doen en de reflectie hierop. Het ervaringsleren biedt volgens de medewerkers mogelijkheden om groepsgericht te gaan werken. In het aanbod van ELAN Training is zeer expliciet aan deze doelstelling gewerkt, gedurende de training groepsdynamische processen en de themadag 'huisvergaderingen' (het enige groepsmoment in de Woodrose).

Gedurende alle activiteiten heeft ELAN Training exemplarisch laten zien hoe je een groep kunt hanteren en inhoud kunt geven aan groepsgesprekken. De werkwijze van de Woodrose, voor de start van het experiment, werd gekenmerkt door een persoonsgerichte, individuele, analytische benadering. De groep werd in de praktijk niet of nauwelijks als middel gehanteerd. De medewerkers stellen dat er een begin gemaakt is met het leren begeleiden van groepsactiviteiten en groepsgesprekken, maar dat ze zich hierin nog verder moeten bekwamen. Vooral in het SP wordt al meer met de groep of groepjes gewerkt en hebben de medewerkers het idee dat ze de groep beter hebben leren hanteren. Zo hebben bijvoorbeeld de huisvergaderingen een andere invulling gekregen: jongeren worden meer (ook door elkaar) aangesproken op hun leerdoelen en gedrag. Doordat de groepsactiviteiten nog onvoldoende geëvalueerd worden, zijn ze nog te losstaand van de rest van de behandeling. Gedurende het experiment blijkt dat een aantal medewerkers (vooral van de CH) wel de positieve effecten inziet van een groepsgerichte benadering, maar daar zelf geen invulling aan wil of kan geven. Hoewel de meeste betrokkenen bij aanvang van het experiment aangeven meer groepsgericht te willen leren werken, blijkt een aantal medewerkers in de praktijk toch andere interesses te hebben en naar een andere werkkring uit te zien. Er is onvoldoende actie ondernomen om de nadelige effecten van dit punt op de implementatie op te heffen.

Concluderend: deze doelstelling is ten dele en dan met name in het SP bereikt.

2 Vraagstelling 2: Bewoners sociale en praktische vaardigheden aanleren

Gedurende het experiment is een (wisselende) groep medewerkers belast met het opzetten van zogenaamde stadsactiviteiten, die als doel hebben jongeren sociale en praktische vaardigheden aan te leren. Gedacht is bijvoorbeeld aan een module 'bezoek sociale dienst'. Deze module is echter (nog) niet uitgewerkt (steeds vooruit geschoven). Een aantal medewerkers stelt dat ze de voorbeeldfunctie van ELAN Training ten aanzien van het opzetten van stadsactiviteiten gemist hebben. De medewerkers zien nog steeds de wenselijkheid van het opzetten van dergelijke activiteiten. Ze willen proberen om deze activiteiten alsnog op te zetten.

Concluderend: doel (nog) niet bereikt.

3 Vraagstelling 3: Jongeren leren hun sterke kanten te ontdekken

Helaas heeft de effectevaluatie geen informatie opgeleverd over het bereiken van dit doel, vanwege het kleine aantal respondenten.

Wel is in de interviews met de medewerkers van Woodrose aandacht aan dit punt besteed.

De medewerkers stellen dat de confronterende, directe manier van werken kenmerkend is voor de methode ervaringsleren. Er vindt een confrontatie met sterke en zwakke kanten plaats (het wordt bruisender).

De medewerkers stellen dat ze de jongeren op een andersoortige manier hebben leren kennen. Jongeren blijken veel meer te kunnen dan ze gedacht hadden. Terug in de Woodrose worden de jongeren echter (nog) niet systematisch aangesproken op de kwaliteiten die ze in de andersoortige situatie hebben laten zien.

Concluderend: het is niet te bepalen in hoeverre deze doelstelling gerealiseerd is.

4 Doelstelling 4: Jongeren een realistischer zelfbeeld verschaffen

Ten aanzien van deze doelstelling geldt helaas hetzelfde als ten aanzien van doelstelling 3: de effectevaluatie levert geen bruikbare informatie op.

Wel is door meerdere betrokkenen in de eindevaluatie gesteld dat in de buitenprogramma's de mogelijkheden en de onmogelijkheden van de jongeren duidelijker worden. Het gebruik van video en de intensieve evaluaties zijn daarbij zeer essentieel.

Concluderend: het is niet te bepalen in hoeverre deze doelstelling gerealiseerd is.

5 Doelstelling 5: Methode ervaringsleren integreren in het hulpverleningsaanbod

Binnen het SP is het ervaringsleren op dit moment vooral een verrijking van het bestaande. Langzamerhand worden er elementen ervaringsleren in de behandeling geïntegreerd. Geconstateerd kan worden dat de grondhouding van de medewerkers veranderd is: mentoren nemen meer initiatieven, zijn eisender en treden directer en meer confronterend op. Toch kan niet gesteld worden dat de uitgangspunten van de methode ervaringsleren als een rode draad door de behandeling loopt.

Wel werken mentoren meer en beter samen en doen ook meer met elkaars bewoners. Er wordt gewerkt aan het opzetten van modules (steeds terugkerende programma-onderdelen). De buitenactiviteiten krijgen echter nog onvoldoende meerwaarde, omdat het verloop onvoldoende geanalyseerd en de bevindingen onvoldoende overgedragen worden. De diagnostische mogelijkheden worden hierdoor nog onvoldoende uitgebuit.

Concluderend: de realisering van deze doelstelling staat nog in de kinderschoenen.

7.6 Samenvatting

Gedurende de experimentperiode is een deel van de doelstellingen (ten dele) gehaald. Binnen het SP zijn enkele elementen van het ervaringsleren in de behandeling geïntegreerd: mentoren nemen meer initiatieven, zijn eisender en treden directer en confronterender op. De mentoren werken meer samen en doen ook meer met elkaars bewoners. De medewerkers van de CH willen na afloop van het experiment zoveel mogelijk de eigen methodiek handhaven en de methode ervaringsleren als aanvulling gebruiken. Gewerkt wordt aan het opzetten van modules (steeds terugkerende programma-onderdelen). De buitenactiviteiten krijgen echter nog onvoldoende meerwaarde omdat het verloop onvoldoende geanalyseerd en de bevindingen onvoldoende overgedragen worden. Belemmerend heeft gewerkt dat het draagvlak en de realiteit van de projectdoelstellingen²⁰, zoals geformuleerd tijdens de interviews met de betrokkenen aan het begin van het experiment niet getoetst zijn.

De implementatie is bevorderd doordat de bereidheid tot implementatie van de methode ervaringsleren bij de betrokkenen bij de start van het experiment (redelijk) positief was en vanwege het feit dat de medewerkers een duidelijke behoefte hadden om te veranderen. Een andere bevorderende factor is de enthousiasmerende en deskundige inbreng van ELAN Training ten aanzien van de begeleiding van buitenactiviteiten en het houden van evaluaties. De implementatie is onder andere belemmerd doordat de methode ervaringsleren nog slechts summier beschreven is. Nadelig was ook de zwakke positie van de coördinator en de ziekte van de praktijkbegeleider van de Constatijn

²⁰ Een van de doelstellingen van het experiment was het integreren van de methode ervaringsleren in de Woodrose. Aan de andere kant is afgesproken dat er een jaar met de methode ervaringsleren geëxperimenteerd zou gaan worden alvorens besloten zou worden of ze met deze methode verder zouden gaan.

Huygenstraat, waardoor er een beslissingsvacuüm, respectievelijk een begeleidingsvacuüm was. De coördinator wilde geen beslissingen nemen ten aanzien van het experiment. Afspraken zijn binnen de Woodrose slechts richtsnoer en geen vaststaand gegeven. Regelmatig komt het dan ook voor dat afspraken niet nagekomen worden. Een andere belemmerende factor is dat de helft van de medewerkers van Woodrose de organisatie wil verlaten.

Medewerkers houden vervolgens sterk vast aan de bestaande methode, die sterk afwijkt van de methode ervaringsleren. De interne implementator is niet direct aan het begin van het experiment aangesteld, maar pas na drie maanden. Haar positie als de praktijkbegeleider (staffunctie) van het Sarphatiepark was niet altijd eenvoudig, omdat ze geen afspraken kan afdwingen.

Het experiment ervaringsleren binnen de Woodrose heeft geleid tot een vergroting van het inzicht van het functioneren van de medewerkers en een ontwikkeling van de methode en de organisatie.

De implementatie van de methode ervaringsleren in een organisatie heeft namelijk niet alleen consequenties voor de inhoud van het werk, maar raakt ook de gehele organisatie. De experimentsduur van een jaar blijkt in de praktijk dan ook in de Woodrose te kort te zijn.

Bijlage 6

Procesverslag experiment Woodrose

1 Inleiding

De aanloophase is eind oktober 1989 afgesloten. De overgang van de ene naar de andere fase is niet heel duidelijk afgebakend, maar meer geleidelijk verlopen.

Bij afronding van de **aanloophase** stelt ELAN Training dat Woodrose heeft ervaren en benoemd wat het middel ervaringsleren zowel naar de staf als naar bewoners teweeg brengt. Zowel op groepsniveau als op individueel niveau is materiaal op tafel gekomen. Minstens zo belangrijk is echter dat ook de werkwijze en de knelpunten van Woodrose als geheel en de grondhouding en het persoonlijk functioneren van de individuele mentoren voor een belangrijk deel aan het licht zijn gekomen. Daarbij is ook de consequenties van een veranderende manier van werken voor de stijl van ondersteuning, management en leiding geven aan de orde gekomen.

ELAN stelt dat de organisatie Woodrose als het ware doorgelicht is en dat uitgangspunten (onder andere roostering, individueel mentorschap) opnieuw onderzocht worden.

Dit betekent dat in Woodrose synchroon aan het verkrijgen van inzicht in de mogelijkheden van de geïntroduceerde methode, de evaluatie van het eigen functioneren plaatsvindt. Zo verkrijgen de mentoren inzicht in ieders persoonlijke mogelijkheden met betrekking tot het ervaringsleren en in ieders persoonlijke kwaliteiten binnen Woodrose.

In deze fase tracht men consensus te verkrijgen over de huidige stand van zaken om vervolgens gezamenlijk na te denken over ander beleid en een aangepaste werkvorm (**organisatieontwikkelingskant**).

2 Themadag 'de mentor als inrichtings- versus maatschappelijk werker' (8 november 1989)

Inleiding

Wat betreft de teamsamenwerking wordt binnen Woodrose gesteld dat iedereen op een 'eilandje' werkt. Dit wordt mede bepaald door hoe men de functie mentor ziet cq. invult. De vraag is of men zichzelf dient te zien als maatschappelijk werker die met name zorg draagt voor de begeleiding van de eigen klantjes of dat men als inrichtingswerker het hele huis tot zijn/haar werkterrein rekent. Met andere woorden: heeft iedereen zijn eigen werkterreintje met een aantal raakvlakken of is er sprake van een gezamenlijk werkterrein, wat betekent dat men in het werk meer te maken krijgt met het werk van collega's en men elkaars werk aanvult/overneemt.

Aangezien men voor de beslissing staat om de methodiek te gaan uitbreiden met groepswerk¹ om zodoende een gevarieerder hulpverleningsaanbod te kunnen leveren heeft men een themadag georganiseerd omtrent de vraag of de mentoren hun functie als maatschappelijk - of als inrichtingswerker zien.

Deelnemers

¹ Benadrukt dient te worden dat het ervaringsleren niet synoniem is met groepswerk. Wel maakt het ervaringsleren gebruik van groepsdynamische processen, waarbij individueel maatwerk een belangrijke rol speelt.

Zes mentoren, de twee praktijkbegeleiders en de coördinator.

Doel

Inzicht verkrijgen of de mentoren binnen Woodrose meer werken aan de hand van maatschappelijk werk uitgangspunten of aan de hand van inrichtingswerk uitgangspunten.

Activiteiten/middelen

Inventariserende gesprekken in twee groepjes en in de grote groep.

Lokatie

De Const. Huygensstraat.

Bevindingen

Helaas konden niet alle mentoren (4 van de 10) aan deze discussie deelnemen. Uit de gesprekken blijkt dat vier van de zes aanwezige mentoren zichzelf als maatschappelijk werkers zien, de overige twee mentoren zien zichzelf tussen een maatschappelijk werker en een inrichtingswerker in. Om als inrichtingswerker te functioneren zegt men meer inzicht nodig te hebben over wat er in het hele huis gebeurt. Wel zijn alle mentoren van mening dat het groepswerk een goede aanvulling kan zijn op het huidige aanbod. Twee mentoren zien wel voordelen van het werken met de groep, maar vinden dat hun sterke kant (en hun interesse) vooral ligt in het individueel begeleiden van jongeren.

Eén mentor stelt dat om de inrichtingswerk - aanpak effectief te laten zijn het noodzakelijk is dat het hele team op deze manier werkt, ondersteunt door de praktijkbegeleider. Opvallend is dat de twee praktijkbegeleiders vooral zeggen aandacht te besteden aan de teamsamenwerking (meer de inrichtingswerkkant). Eén praktijkbegeleider ziet het experiment als een doorbraak om een nieuw evenwicht te bewerkstelligen tussen individueel- en groepswerk. Ook de coördinator is overtuigd van de kracht van het groepswerk. Haar inziens is dit kwaliteitsverhogend voor de instelling. Opvallend is het verschil in mening tussen de mentoren en de overige medewerkers (de praktijkbegeleiders en de coördinator).

Afgesproken is dat de MIK (Methodiek Innovatie Commissie) verder aan de slag zou gaan met deze inventarisatie van meningen van de betrokkenen. Dit is helaas niet binnen korte termijn gedaan, terwijl het besprokene toch nogal wat consequenties zou kunnen hebben. In februari 1990 tijdens de bezinningsdag komt dit punt pas weer aan de orde.

Concluderend kan gesteld worden dat de medewerkers van Woodrose het groepswerk in principe een goede **aanvulling** op hun huidige werkwijze vinden, maar dat ze er zelf weinig ervaring mee hebben en bovendien weinig ambitie/interesse hebben om hier verandering in aan te brengen. Dit is enigszins in tegenstelling met de in het kader van de voormeting gehouden interviews (zie 3.4 en 3.8). Als een van de doelstellingen van het experiment heeft men destijds het groepsgericht leren werken genoemd. De vraag is wat dit voor het experiment betekent. Aan de ene kant vinden medewerkers de ontwikkeling in het algemeen wel wenselijk, maar niet voor zichzelf. Betekent dit dat de mentoren het groepswerk niet verder helpen uitbouwen of dat ze naar een andere functie uit gaan kijken? Wellicht zijn er nog andere mogelijke consequenties.

3 Tussenperiode

Met ELAN Training is gesproken over de fasering van de behandeling binnen Woodrose. Deze indeling roept enkele vragen op, zoals wie bepaalt wanneer een bepaalde fase voorbij is. ELAN vindt het aanbod vrij statisch, volgend. De behandelingsdoelen zouden in de praktijk duidelijker uitgewerkt en geëvalueerd moeten worden.

Het team constateert dat het meer nadruk leggen op groepswork geen **aan- of inpassing**, maar een duidelijke **verandering** betekent. Tijdens de hiervoor beschreven themadag wordt echter gesteld dat men het groepswork als een duidelijke aanvulling ziet, terwijl nu gesteld wordt dat het meer nadruk leggen op het groepswork een duidelijke verandering inhoudt. Dit, in combinatie met het feit dat de mentoren niet ambiëren om hun werkwijze te veranderen, speelt een rol bij het implementatieproces.

In de MIK wordt stilgestaan bij het feit dat de aanpak binnen Woodrose per mentor nogal kan verschillen. Aan de orde wordt gesteld dat een beperking van de traditionele werkwijze (met als kern de relatie mentor/bewoner) is dat een bewoner afhankelijk is van (de positie van) zijn mentor (binnen het team) en verder dat een bewoner weinig kans krijgt om gebruik te maken van de verschillende kwaliteiten van de overige mentoren. De relatie mentor/cliënt staat centraal. Dit is een zwakke schakel, als de mentor uitvalt is de kans groot dat de jongere terugvalt. Men overweegt ten aanzien van deze exclusieve bemoeienis van een bepaalde mentor en een jongere een verandering te bewerkstelligen. Gestreefd wordt naar een aanvulling door andere mentoren. Dit betekent dat men meer gebruik kan gaan maken van elkaars kwaliteiten. Een andere consequentie van een meer vergaande samenwerking is de noodzaak van het elkaar geven van feedback.

Met ELAN is afgesproken dat Woodrose in deze fase zelf activiteiten zal opzetten. In de 'denktank'² wordt in deze periode gewerkt aan de ontwikkeling van ideeën rond de organisatie van kleine projecten in en rond Amsterdam (onder andere Bentveld weekeinden in januari 1990). Hierbij wordt gesteld dat het heel moeilijk is om bewoners te motiveren. Het wordt van belang geacht om bewoners bij de organisatie en het verzamelen van ideeën te betrekken.

² De denktank is tijdelijk toegevoegd aan de MIK om te brainstormen over ervaringsleeractiviteiten. Zij nemen het voortouw om dit in de teams te bespreken en te beginnen met het organiseren van activiteiten.

4 Onderzoek 'Met nieuw elan'

Eén van de mentoren heeft in het kader van zijn VO-opleiding een onderzoek onder de medewerkers van Woodrose uitgevoerd met de volgende onderzoeksvraag:

Welke elementen die men tijdens de Ardennenactiviteit met bewoners (oktober 1989) als waardevol heeft ervaren dienen voortgezet te worden in het dagelijks leven van Woodrose?

Hij heeft de mentoren gevraagd schriftelijk een aantal vragen te beantwoorden, voorafgaande aan de themadag (8 november 1989). De beantwoorde lijsten van acht mentoren, de twee praktijkbegeleiders en de coördinator heeft de onderzoeker in zijn verslag verwerkt. De twee lijsten die pas na negen weken werden ingeleverd konden niet meer worden meegenomen.

Hieronder worden de belangrijkste elementen uit het onderzoek weergegeven³. Ingegaan wordt op de voornemens van de medewerkers bij terugkeer uit de Ardennen en op factoren die, volgens de teamleden, belemmerend en bevorderend werken bij de realisering van deze voornemens.

Onderdeel Constantijn Huygensstraat

Voornemens

Dit team wil meer leiding nemen (de lijnen vasthouden, de bewoners houden aan heldere afspraken). Daarbij wil men een appel doen op de krachtige kant en mogelijkheden van bewoners en niet accoord te gaan met uitvluchten. Verder streeft het team naar een directere en meer confronterende stijl, gericht op wat er nu speelt. Ook het doen (handelen) moet meer benadrukt worden. Men stelt verder dat er meer met en in de groep gedaan moet worden. Over dit laatste punt bestaan de meeste twijfels (zie 3.4 en 3.8).

Bevorderende factoren

Zowel medewerkers als bewoners zijn enthousiast. De medewerkers uiten duidelijk de behoefte om meer en beter te gaan samenwerken. Er worden al suggesties gedaan voor een verbeterde samenwerking door een andere roostering.

Voor de praktijkbegeleider ziet men een belangrijke rol als motor, steun en deskundigheidsbevorderaar.

Belemmerend

Als belemmerende punten worden genoemd:

- weinig direct contact (moeilijk om strakkere eisen aan elkaar te stellen) en onderlinge samenwerking;
- beperkingen van mentoren (afhouden van directe confrontaties);
- beperkt zicht op bewoners (geen groepsruimte);
- de gegroeide cultuur, waarin sprake is van een moeizame overgang van praten naar handelen, het hechten aan eigen autonomie en het ontbreken van een stevige lijn;
- Moeilijk om een evenwicht te vinden tussen groeps- en individueel werken. De doelstelling van groepsgericht werken is nog onvoldoende duidelijk.

³ Voor een meer uitvoerig verslag wordt verwezen naar: 'Met nieuw elan - onderzoek onder medewerkers Woodrose' door Ad Lakerveld (januari 1990).

Onderdeel Sarphatiepark

Voornemens

Het team wil een directere, minder voorzichtige, meer uitdagende, dynamischer manier van omgang met bewoners. Verder wil men zowel met bewoners als met elkaar meer gemeenschappelijke ervaringen opdoen.

Bevorderend

Als helpend voor de realisering van de eigen voornemens wordt de positieve Ardennen ervaring genoemd. Men ondervindt steun van elkaar en vooral ook van de praktijkbegeleider.

Belemmerend

Als belemmerend voor de realisering van de eigen voornemens wordt de huidige manier van werken genoemd, waarin veel alleen gewerkt wordt met individuele bewoners en juist zulke gemeenschappelijke activiteiten afwezig zijn. Huidige roosterinvullingen en werktijden worden veel als belemmerende factor genoemd. Bij mentoren speelt onbekendheid, kundigheid en misschien ook wel angst een rol om met de groep te werken. Activiteiten buitenshuis vragen tijd, geld en improvisatievermogen en zullen veel praktische problemen geven.

De coördinator

Voornemens

Als voornemen noemt de coördinator het leiding geven aan de groep bewoners en het vasthouden van de lijn. Zij pleit voor een directere stijl, ook naar elkaar.

Bevorderend

Naast de training van vaardigheden en het experimenteren met behulp van ELAN, ziet zij de begeleidingsgesprekken met de praktijkbegeleider als bevorderend.

Belemmerend

Als belemmerend noemt zij de onvoldoende vaardigheden bij de werkers, de gewoontevorming en de structuur van de vergaderingen en de inrichting van het huis.

Samenvattend

Uit dit onderzoek blijkt dat alle geledingen enthousiast zijn. Het team wil een nieuwe, directere werkstijl; met minder praten en meer doen en dan minder alleen, maar meer samen.

Om meer samen te kunnen werken zijn aanpassingen in het rooster en werktijden noodzakelijk. Het organiseren van groepsactiviteiten lijkt volgens de schrijver een schot in de roos, al zal nog wel gezocht en geëxperimenteerd moeten worden tot er vormen gevonden zijn die haalbaar en herhaalbaar zijn. Naast een aantal gezamenlijke voornemens zijn er duidelijke individuele verschillen ten aanzien van dit punt. De schrijver wijst er terecht op dat de kans bestaat dat ieder zal trachten zijn eigen voornemen te realiseren. Dit past in de 'oude' cultuur. Wel blijkt duidelijk dat men met elkaar aan de slag wil.

5 Weekend SP (9 dec. 1990)

Op initiatief van een van de bewoners van het Sarphatiepark heeft een drietal jongeren van dit huis een weekend een tocht gelopen. De jongen die deze activiteit heeft georganiseerd heeft met ELAN besproken welk materiaal ze nodig hebben en heeft met de coördinator een budget opgesteld.

De jongen die het initiatief heeft genomen heeft kunnen oefenen met leiding geven en organiseren. Dit is tevens het doel van de tocht. De opdracht is goed volbracht: ze hebben alleen IJmuiden niet gehaald, maar tot Zandvoort gelopen. Het deelnemende meisje heeft foto's gemaakt, de derde deelnemer zegt niet genoeg te hebben afgezien. Hij wil de volgende keer graag alleen een tocht maken over een grotere afstand in zijn eigen tempo.

De MIK was het niet eens met de gang van zaken: er heeft geen overleg plaatsgevonden over deze actie en daardoor was de CH niet in de gelegenheid om potentiële kandidaten te laten deelnemen.

6 Bentveld (CH 6 en 7 januari, SP 13 en 14 januari 1990)

Inleiding

Dit is de eerste activiteit waarbij ELAN slechts bij de voorbereidingen en de evaluatie betrokken is.

Bij de invulling van deze activiteit heeft men rekening gehouden met de samenstelling van de groep en de respectievelijke leerdoelen van de subgroepen en individuele bewoners. Men heeft gezocht naar een methode die hierbij aansluit.

Deelnemers

CH: zeven bewoners en vier mentoren;

SP: twaalf bewoners en vier mentoren.

Lokatie

Bentveld

Doel

- Algemeen doel: Stadsactiviteiten voorbereiden met bewoners.
- Groepsdoel: samenwerking/band verstevigen.
- Individuele leerdoelen: bijvoorbeeld 'sociale contacten aanpakken (methode: opdracht geven)'; 'zichzelf leren kennen, leren delen, verantwoordelijkheid nemen, zichzelf presenteren (methode: samenwerken, iets bedenken en presenteren)' of 'realiteitsbesef leren; leren omgaan met frustraties (methode: confrontatie op betrekkingniveau)'.

Activiteiten/middelen

Door de deelnemers wordt een verschillende start gemaakt. Sommige jongeren gaan per kano, een andere groep gaat fietsen, weer een andere groep gaat een stuk met de trein en vervolgens lopend verder en een groepje gaat per auto met een mentor naar het huisje. De laatste groep krijgt een extra huishoudelijke opdracht in huis.

Gezamenlijke activiteiten vanaf zaterdag zijn een drama-opdracht (een reclamespot over Woodrose maken, met behulp van video), een samenwerkingsoopdracht in twee groepjes en evaluaties.

Gesteld is dat de opdrachten onderverdeeld dienen te worden in 'hindernissen' en 'meevallers'. Naast een uitdaging moeten de bewoners ook op een opdracht kunnen scoren.

Bevindingen

- Het blijkt niet eenvoudig om bewoners te **motiveren**. Achteraf vraagt men zich af of het wel wenselijk is om te stellen dat alle bewoners mee moeten. Gedacht wordt aan specifieke programma's voor kleinere groepjes bewoners.
- De **individuele doelen** zijn niet vooraf expliciet benoemd. De doelen die door de mentoren zijn bedacht zijn wel impliciet aan bod gekomen. Ook tijdens de eindevaluatie is aan de leerdoelen aandacht besteed. De koppeling achteraf heeft echter nog niet plaatsgevonden. Dit is nog een knelpunt op de CH, de leerdoelen worden door de mentoren nog niet ingepast in de lopende begeleiding.
- Niet alle activiteiten kwamen even goed uit de verf. Bij sommige oefeningen ontstond veel verzet en kwam er weinig uit. Er was **weerstand** bij **bewoners** met name tegen datgene wat de groepsleiders bedacht hadden. De bewoners stelden dat het programma best iets zwaarder had mogen zijn. De mogelijkheden van de bewoners zijn, volgens de mentoren, onderschat. Het zoeken naar de juiste vorm en onzekerheid bij de mentoren over het welslagen van de opzet speelt een rol bij het verzet van de bewoners. ELAN stelt dat de mentoren nog verder getraind moeten worden in het uitvoeren van activiteiten en het hanteren van weerstanden. Weerstand maakt, volgens de directeur van ELAN, de processen duidelijk. Men moet er meer gebruik van leren maken.

Een volgende keer zouden de bewoners veel meer bij de voorbereidingen betrokken dienen te worden.

De praktijkbegeleider zou het liefst een volgende keer met subgroepjes werken, die zelf plannen maken. De rol van de mentoren is voorwaarschepend en verder dienen ze kaders aan te geven, waarbinnen de bewoners kunnen en moeten werken met hun (on)mogelijkheden.
- De onderlinge **samenwerking** tussen de mentoren van het SP is beter verlopen dan bij de vorige tocht. Een mentor hield een inleiding en had de leiding over een oefening, de anderen gaven ondersteuning. Men constateert dat deze werkwijze wel veel voorbereidingstijd kost. Bij de CH liep de samenwerking wat stroever, mogelijk zelfs vanwege de overkill aan volwassenen (vier volwassenen en zeven jongeren).
- Bij terugkeer was er een duidelijk **verschil** tussen de CH en het SP. De CH kwam enthousiast terug, het SP kwam terug met 'het was wel leuk, maar...'. Dit beeld van het SP werd vooral veroorzaakt door de laatste evaluatie, waarin de nadruk lag op het bespreken van conflicten. Deze bespreking (en hiermee ook het weekend) eindigde conflictueus. Bij de evaluatie was men snel uitgepraat over de positieve kanten en ging men langer door op de negatieve, waardoor een scheve verhouding ontstond.

ELAN stelt dat het een bekend fenomeen is dat blijft hangen waarmee je eindigt.
- Het SP heeft een bepaalde samenwerkingsoefening op het programma gezet na de goede ervaringen van de CH. Positief is dat bij de programmering rekening wordt gehouden met de eerder opgedane ervaringen.
- In een evaluatie bij terugkeer is de vraag aan de orde gesteld of de effecten wel in verhouding staan met de **tijdsinvestering**. Vooral een eerste keer kost de voorbereiding veel tijd en energie. Deze activiteit stond enigszins los. Het kader waarin deze activiteit is uitgevoerd ontbreekt. Als een dergelijke activiteit een duidelijke plaats krijgt in de behandeling en dus vaker georganiseerd

zal worden is het de extra energie-investering wel waard. Een praktijkbegeleider zegt duidelijke positieve effecten te zien aan het organiseren van een eigen weekend en het leren van wat daar in mis gaat.

- Opvallend is hoe slecht bewoners met **afspraken** omgaan. Dit is een aandachtspunt voor de komende periode (NB Ook de mentoren gaan trouwens slecht met afspraken om).
- De posities in de groep zijn verschoven en positief versterkt.
- Na twee weken constateert men een verbeterde sfeer in de groep. Tevens is er individueel een en ander losgekomen.
- De **bewoners van de CH** gaan zelf aan de slag met het uitdenken van een tocht naar Frankrijk, met door hen bedachte groeps- en individuele doelen.

De doelstelling om stadsactiviteiten met bewoners voor te bereiden is **niet** aan bod gekomen. Een kleine commissie is daarmee belast, maar dit blijft lang liggen.

7 Tussenperiode

Bij de medewerkers leeft enige twijfel over het experiment. Men raakt vermoeid. De impuls om alles in een grote lijn te zien moet vanuit de interne implementator en de MIK komen. Dit komt mede doordat er **geen rode draad**, geen duidelijk kader is waarin bijvoorbeeld een 'Bentveld-activiteit' georganiseerd is. ELAN stelt dat er sprake is van een 'dip'. Ogenscheinlijk gebeurt er weinig. ELAN heeft wel regelmatig contact met de MIK. De mentoren gaan in deze periode, volgens ELAN, wel consequenter met bewoners om. In deze periode wreekt zich dat de mentoren duidelijk op een eilandje werken. Het algemene wordt te weinig bewaakt. ELAN mist een gemeenschappelijk referentiekader, dit bemoeilijkt de vernieuwing. De interne implementator (praktijkbegeleidster) heeft onvoldoende gezag om medewerkers aan hun afspraken te houden. De implementator zou meer macht moeten hebben of in samenwerking met de coördinator meer macht kunnen uitoefenen. Geconstateerd kan worden dat Woodrose enigszins 'over- gedemocratiseerd' is. Er is min of meer sprake van een machtsvacuüm. De coördinator is in deze periode vooral volgend. Zij wil geen beslissingen nemen en ook niet vast vooruitdenken, voordat in juni bepaald wordt of het ervaringsleren verder in Woodrose geïmplementeerd zal gaan worden. Zij krijgt verder onvoldoende ruimte van de mentoren om duidelijk leiding te kunnen geven.

De directeur van ELAN Training stimuleert in deze periode (januari 1990) om een tijdschema (kader) te maken voor de resterende periode (tot juni 1990). Als mogelijke activiteiten noemt hij: stadsactiviteiten (training sociale vaardigheden), trainingsdagen (deskundigheidsbevordering team), bezinningsdagen (hoe verder na juni 1990?) met hieraan gekoppeld de consequenties voor beleid van Woodrose in de toekomst.

Verder wil ELAN Training een bijdrage leveren aan de verdere theorievorming rond ervaringsleren (afronding in april⁴) en aandacht besteden aan de mogelijkheden van het ervaringsleren wat betreft het werken aan leerpunten, het opheffen van blokkades en het in beweging brengen bij stilstand.

4 Is dit gebeurd????

De MIK schetst een kader met als doel de rode draad in het experiment, die zo gemist wordt door de mentoren, te beschrijven. Dit ziet er als volgt uit:

1. **Introductietocht** voor nieuwe bewoners (basisprogramma in de Ardennen). Doel is om een instrument in handen te krijgen om diagnose (vanuit de intake) te toetsen, cq. bij te stellen. Het hulpverleningsplan kan dan beter afgestemd en mogelijk concreter ingevuld worden, waardoor de behandeling sneller en effectiever op gang kan komen.
2. **Stadsactiviteiten.**
Deze activiteiten staan in het kader van het aanleren van sociale vaardigheden, bijvoorbeeld het oefenen van een sollicitatiegesprek; met de video naar het arbeidsbureau of de sociale dienst, enz.
Het ligt in de bedoeling hier een pakket voor te maken, waaruit bewoners en mentoren al naar gelang de behoefte die er is een keuze kunnen maken.
3. **'Aanjagers'.**
Hiermee worden activiteiten bedoeld met een flexibel karakter, bijvoorbeeld kanoën, fietsen, lopen. Deze activiteiten zouden in weekends kunnen worden uitgevoerd. Ze zijn geschikt om bewoners in actie/beweging te krijgen.
Ook hiervoor zou een pakket gemaakt kunnen worden.
4. **Afsluitende activiteit.**
Deze activiteit is bedoeld als afronding van de behandeling. Dit betekent dat er geen nieuwe leerdoelen meer worden geformuleerd, maar dat er meer een confrontatie zal moeten plaatsvinden met de behaalde resultaten.

Gesteld wordt dat, als deze activiteiten een vaste plaats zouden gaan innemen in de behandeling, er een goede integratie is met de bestaande behandelingslijn. De behandelingslijn loopt dan vloeiend door, waarbij sommige activiteiten naar keuze kunnen worden gebruikt ('aanjagers' en stadsactiviteiten) en andere vast staan (introductietocht en afsluitende activiteit).

Afgesproken wordt dat de medewerkers bovengenoemde activiteiten verder uitwerken. Het groepje dat verantwoordelijk is voor de uitwerking van de introductietocht is de enige die dit op korte termijn heeft gedaan.

8 Bezinningsdag (21 febr.1990)

Inleiding

De beide teams, maar met name de CH hadden behoefte om (zonder ELAN Training) te spuien en vervolgens (met ELAN) te bezien hoe verder te gaan. Bij de CH zijn de volgende punten aan de orde gekomen:

- aan de ene kant constateert men een extra werkdruk en aan de andere kant weten ze nog niet wat het experiment zal gaan opleveren.
- Er zijn binnen de CH enige communicatie- cq. afstemmingsproblemen (wie doet wat).
- Hebben het idee dat ELAN Training hun werk bagatelliseert⁵ en hen nog onvoldoende kent. Uitlokkende opmerkingen leveren eerder wantrouwen op dan een open uitwisseling.
- Inbreuk op privé-leven, doordat er lang achter elkaar gewerkt moet worden.
- Omgaan met weerstand bewonersgroep is zwaar (extra zwaar, omdat ze de hele bewonersgroep moesten meenemen).

⁵ ELAN stelt dat ze zeker het werk van de mentoren niet willen bagatelliseren. Wel stellen ze dat de fasering onduidelijk is, ze weinig lijn zien. Het aanbod kan, naar hun mening, krachtiger en specifiekier uitgewerkt worden.

- Hebben last van een 'klaagcultuur', dit werkt demotiverend (staat overigens los van experiment).

Door het SP worden de volgende punten genoemd:

- De tijdsinvestering en de druk die dat op het gewone dagelijkse werk extra geeft, zeker nu één van de mentoren langdurig in de ziektewet loopt.
- Op het moment dat er geen activiteit plaatsvindt wordt het ervaringsleren voor hen die niet in de MIK zitten een 'papieren kwestie'. Omdat de laatste activiteit al weer enige tijd geleden heeft plaatsgevonden vindt men het moeilijk de draad naar bewoners weer op te pikken.

Deelnemers

Negen mentoren, twee praktijkbegeleiders, de coördinator, twee medewerkers van ELAN Training, de directeur en de maatschappelijk werkster.

Lokatie

Amsterdam

Doel

Weerstand bespreken, inventariseren waar ze staan en wat ze nog willen en hoe verder aan de slag te gaan met de methode ervaringsleren.

Verloop bezinningsdag

Aan de hand van een aantal, door ELAN samen met een praktijkbegeleider geformuleerde, vragen wordt het project tot nu toe geëvalueerd.

1 Hoe staat men t.o.v. het experiment ervaringsleren?

Alle deelnemers zeggen positief tegenover het experiment te staan.

De coördinator heeft wel vragen over de effecten van het experimentsverloop tot nu toe. Ze vindt het nog te losstaand (nog niet in een behandelkader) en vraagt zich af hoe Woodrose de resultaten vast kan houden. Het vastleggen van leerdoelen vindt ze heel belangrijk. Wel vraagt ze zich af of Woodrose zijn identiteit niet zal gaan verliezen door de toepassing van het ervaringsleren. De coördinator is van mening dat het ervaringsleren **toegevoegd** moet worden aan het bestaande aanbod. De eigen identiteit van Woodrose, volgens haar bestaande uit het analytisch, individueel werken mag niet overboord gegooid worden. ELAN stelt dat het werken aan de hand van de ervaringsleermethode zeker niet inhoudt dat er niet individueel gewerkt wordt. In tegendeel ervaringen uit het werken met de groep dienen gebruikt te worden op individueel niveau.

Een praktijkbegeleider is bezig met de vraag hoe het ervaringsleren geïntegreerd kan worden binnen de Woodrose.

Twee mentoren vinden het proces soms vermoeiend.

2a Loont het de moeite voor jezelf?

Bijna iedere deelnemer antwoordt hier bevestigend op. De coördinator vindt het voor zichzelf niet lonen⁶, één mentor is ambivalent en één mentor wil liever weg. Later op de dag blijkt dat vijf medewerkers van een team (CH), waarvan er drie al meer dan tien jaar op de Woodrose werken, weg willen. De oorzaak dat ze wegwillen is niet hoofdzakelijk gelegen in de introductie van het ervaringsleren, wel versneld het hun keuze om de instelling te verlaten.

6 Dit feit kan duidelijke consequenties hebben voor de implementatie van het ervaringsleren binnen Woodrose.

Van het team SP is inmiddels één mentor langdurig in de ziektewet gegaan. De andere teamleden voelen geen behoefte om de instelling te verlaten. In totaal zullen er vier medewerkers gebruik maken van het 'outplacement-aanbod' van de directie. Dit betekent dat 6 van de 12 medewerkers (50%) van plan is een andere baan te zoeken.

Degenen die weg willen zijn wel bereid zich verder 100% in te zetten voor Woodrose.

2b Loont het de moeite voor het team?

Men is van mening dat het experiment de teamsamenwerking verbeterd. Men leert elkaars kwaliteiten beter kennen, waardoor men elkaar beter kan aanvullen. Het team komt in beweging, maar ook de problemen worden duidelijker. Dit heeft een versnellende werking op medewerkers die de instelling willen verlaten.

2c Loont het de moeite voor de jongeren?

Ook deze vraag wordt redelijk positief beantwoord. De (on) mogelijkheden van bewoners worden duidelijker. Ze krijgen een breder aanbod, waarvan ze tevens gebruik weten te maken, ze kunnen elkaar meer feedback geven en ze leren elkaar beter kennen. De veranderde benaderingswijze van de mentoren maakt dat de bewoners sneller een beroep kunnen doen op de andere mentoren. Als twijfel wordt genoemd dat het mogelijk te veel als een vakantie wordt beleefd. Verder wordt het formuleren van leerdoelen als opgelegd ervaren. Het zou meer een onderdeel van de behandeling moeten worden.

2d Loont het de moeite voor Woodrose in zijn algemeen?

Aan de ene kant wordt gesteld dat de ontwikkelingen een aanvulling en uitbreiding van de methodiek betekenen. Verder wordt als positief ervaren dat de samenwerking van de beide huizen intensiever wordt. Aan de andere kant wordt gesteld dat Woodrose wel moet waken voor zijn eigen identiteit. ELAN stelt dat het ervaringsleren de identiteit van Woodrose niet aantast. Wel betekent dit dat er minder geïsoleerd en meer geïntegreerd gewerkt zal worden. Het voeren van individuele gesprekken blijft belangrijk, in combinatie met groepswork. Enkele medewerkers vragen zich af of het ervaringsleren wel binnen de huidige structuur ingepast kan worden. Andere werktijden zijn wellicht noodzakelijk om de inpassing mogelijk te maken. Ook missen ze een groepsruimte. De huidige situatie lijkt, volgens ELAN, te veel op een bijenkorf. Bewoners vliegen in en uit, zonder veel ontmoetingsmomenten. Men voorziet dus een aantal duidelijke **organisatorische veranderingen**. Sommigen zien daar duidelijk tegen op.

3 Wat is het specifieke voordeel van het experiment tot nu toe?

Het meest belangrijk is dat er meer beweging ontstaat (van praatcultuur naar handelen) en dat er meer wordt samengewerkt.

4 Wat is de specifieke last of ongemak van het project?

De coördinator constateert dat tijdens deze bespreking iedereen vrij positief is. Op het moment dat iedereen weer in actie moet komen constateert ze echter weerstand. De interne implementator verwoordt hetzelfde iets anders door te stellen dat het verrassend is dat ondanks alle weerstand en gemopper iedereen toch zo positief tegenover het project staat. Een mentor stelt dat de weerstand vooral te maken heeft met de tijdsdruk.

5 Input ELAN Training: wensen, advies, kritiek

Eén mentor stelt dat ze een aanbod van ELAN mist op begeleiding en directe ondersteuning bijvoorbeeld door middel van literatuur en het ontwikkelen van vaardigheden. Ze moeten nog beter leren kleine situaties uit te bouwen. Ook

de huisvergaderingen kunnen beter ingevuld worden. Huisvergaderingen zijn nu vaak een klaaguurtje. Beter zou zijn om bewoners met elkaar in gesprek te laten gaan.

De weerstand van bewoners heeft veel te maken met de onwennigheid van de medewerkers.

De directeur van het SaC stelt dat er wellicht nog niet voldoende fantasie is vrijgekomen om los van het 'zware' aanbod van ELAN eigen (kleine) plannen te maken.

In deze fase ligt de nadruk op het zelfstandig uitvoeren van activiteiten, waarbij ELAN de nodige coaching verzorgt.

De coördinator stelt dat ze moeten leren om meer in actie te komen. ELAN Training reageert hierop door te stellen dat er binnen Woodrose meer omgangsmomenten met bewoners moeten komen.

6 Rol directie

De directeur licht de aanleiding van het experiment nogmaals toe. Hij stelt dat de directie vond dat er iets met Woodrose moest gebeuren gezien het feit dat de behandelstatus op de tocht staat door de normharmonisatie. De huidige Woodrose methodiek, zoals omschreven in het instellingsdocument, is niet meetbaar en dit is wel een eis voor wat betreft de normharmonisatie. Op grond van de huidige methodiekbeschrijving is het de vraag of Woodrose zijn behandelstatus kan blijven behouden. Voor de directie staat echter de inhoudelijke kant voorop. De directie had het idee dat de Woodrose methodiek al elementen van de Elan gedachte in zich had en dat deze dus inhoudelijk goed zou kunnen aansluiten.

De directeur stelt dat ze niet verwacht hadden dat alle medewerkers op dezelfde manier in te zetten zouden zijn. Misschien zouden ze een fasering kunnen instellen, bijvoorbeeld door twee huizen op elkaar te laten aansluiten.

7 Voortgang

De directeur van ELAN Training vraagt of de medewerkers van Woodrose het ervaringsleren zien als een aanvulling op de bestaande methodiek (het komt erbij) of dat er een synthese ontstaat tussen het ervaringsleren en de Woodrose aanpak. Vernieuwing is voor hem het laatste.

De coördinator stelt dat ze de ELAN ideeën ziet als een aanvulling op de bestaande methodiek in plaats van het ombouwen van de huidige methodiek (synthese). Ze benadrukt dat men niet aan de Woodrose identiteit (de analytische individuele manier van werken) mag komen. ELAN stelt dat het wenselijk is dat Woodrose een andere koers gaat varen en dan met name in een hoger tempo, consequenter en meer toetsbaar gaat werken.

Een praktijkbegeleider stelt dat hij de goede elementen van WR wil behouden en de goede elementen van het ervaringsleren wil invoeren. Bijvoorbeeld na intakes met nieuwe bewoners naar de Ardennen gaan om hen ervaringen op te laten doen. Tegelijkertijd ervaren de jongeren dan hoe mentoren met bewoners omgaan, wat in hen belemmerend is, waar ze tegen aan lopen. Het vervolg kan zijn stadsactiviteiten en voor 'langzame' bewoners een 'aanjaagprogramma'.

Bevindingen

De deelnemers zijn van mening dat de dag heeft voldaan aan zijn doel. Wel is men veel in herhalingen vervallen. ELAN Training is van mening dat de discussie feller had mogen verlopen.

9 Algemene opmerkingen

Een belangrijk punt is bij de implementatie van het ervaringsleren dat de organisatie niet buiten schot kan blijven. Naast het verkrijgen van inzicht in de (on)mogelijkheden van de geïntroduceerde methode vindt er een evaluatie van het functioneren plaats. Tijdens het experiment wordt men niet alleen geconfronteerd met ieders persoonlijk functioneren, maar ook met de plussen en de minnen van de organisatiestructuur.

De betrokkenen zien in deze fase duidelijk de meerwaarde van het ervaringsleren en een meer groepsdynamische aanpak en de beperkingen van de traditionele werkwijze. De vertaling van dit inzicht naar de praktijk (een andersoortig handelen) levert echter problemen op. Een niet gering aantal mentoren ziet de winst van een andere, meer groepsdynamische, aanpak wel, maar heeft geen ambitie/interesse om deze aanpak zelf in de toekomst uit te gaan voeren. De vraag is of ieders persoonlijke interesse wel de drijfveer moet zijn of dat het niet professioneler is om voortdurend te zoeken naar de meest effectieve benadering!!

Al tijdens de themadag in november blijkt dat een groot deel van de mentoren zichzelf als 'maatschappelijk werker' ziet, waarmee ze bedoelen gespecialiseerd in individuele behandeling. De praktijkbegeleiders en de coördinator zijn daarentegen overtuigd van de kracht van het groepswork. Opvallend is dat er geen conclusies uit de inventarisatie van meningen van de betrokkenen tijdens de themadag getrokken worden. Dit gegeven werkt echter wel door. Tijdens de bezinningsdag in februari 1990 blijkt dat zes medewerkers de instelling willen verlaten.

In deze periode (november 1989 tot februari 1990) is er één activiteit met bewoners (georganiseerd door de mentoren) ondernomen. Verder hebben de betrokkenen twee speciale themadagen georganiseerd, waarbij op de eerste dag gesproken is over de huidige werkwijze en op de tweede dag over de bevindingen ten aanzien van de geïntroduceerde methode. Dit lijkt op een ontwikkeling van hoe het was naar de waarde van het aangeboden produkt. In deze fase worden er nog geen conclusies/consequenties getrokken, met andere woorden gesproken over hoe er verder gegaan dient te worden met de implementatie van het ervaringsleren. Wel stelt de implementator in het begeleidersoverleg (tussen coördinatoren en praktijkbegeleiders) dat de implementatie niet van de grond komt doordat er zoveel medewerkers weg willen. Dit wordt verder niet opgepikt.

De activiteit (Bentveld) die georganiseerd is werd als losstaand van de behandeling ervaren. Op dit moment (februari 1990) tracht men activiteiten te organiseren die duidelijk in een behandelkader geplaatst worden.

Na aanleiding van een geuite behoefte op de bezinningsdag wordt ELAN verzocht om met een aanbod van drie snel op te zetten modules te komen: een in de Ardennen (aanjaagweekend), een in Nederland (Biesbosch) en een in Amsterdam (stadsactiviteiten), die wat betreft de structuur er hetzelfde uitzien rond thema's die in huis spelen en sociale vaardigheden.

In deze fase constateert ELAN dat ze in tijdnood komen, onder andere vanwege het feit dat er binnen Woodrose veel meer diende te gebeuren dan alleen de introductie van het ervaringsleren. Hiernaast zit er ook duidelijk een organisatieontwikkelingskant aan dit experiment. Dit kost veel tijd, mede door het versterkte karakter van Woodrose en hun trage tempo.

Woodrose wil zelf modules ontwikkelen (stadsactiviteiten) betreffende het trainen van sociale vaardigheden. Het voorstel is om een module compleet te maken, als een basismodel van waaruit de rest ingevuld kan worden. Bijvoorbeeld alternatieve werksoorten.

Verder bereidt de CH een achtdaagse tocht voor naar Frankrijk (in juni). ELAN kan zorgen voor een service vanuit het huis, waarover zij in Frankrijk beschikken, materialen en een begeleider die meeloopt. De organisatie is een gezamenlijke klus van ELAN, een mentor van Woodrose en een bewoner.

10 Aanjaagweekend (22 - 25 maart 1990)

Inleiding

Er was enige onduidelijkheid over welke jongeren van de CH zouden deelnemen. Een aantal jongeren, waarvan gedacht werd dat ze mee konden blijken toch niet mee te kunnen. Hierover ontstond enige wrevel bij de CH medewerkers. Zij zitten met een aantal teleurgestelde bewoners. Geconstateerd wordt dat de afspraken, voor zover ze vast staan, duidelijker in de notulen weergegeven dienen te worden.

Deelnemers

Drie bewoners van het Sarphatiepark, drie bewoners van de Const. Huygensstraat, één mentor uit ieder huis en een medewerker van ELAN Training.

Lokatie

Ardenne

Doel

Met maximaal zes bewoners een pittig programma afwerken, dat een fysieke uitdaging inhoudt, om hen uit de impasse te halen, waarin ze op Woodrose zijn geraakt en om de doelen van hun verblijf weer aan te scherpen.

Activiteiten/middelen

Looptocht, kanotocht en intensieve evaluatiegesprekken

Bevindingen

Verloop van de tocht

- Tijdens de eerste evaluatie, na de looptocht, wordt gesproken over de redenen waarom de jongeren aan deze tocht deelnemen (de leerdoelen) en wat ze onderweg ervaren hebben. Hierbij blijkt dat de jongeren duidelijk niet gewend zijn om in de groep te praten over de redenen waarom ze in Woodrose wonen. De beide mentoren van de Woodrose zijn geneigd daar vrij voorzichtig mee om te gaan. De medewerker van ELAN helpt die voorzichtigheid te doorbreken met doorvragen. Er wordt in een serieuze sfeer steeds opener gepraat over waar jongeren tegen aan lopen in Woodrose.
- Na de kanotocht - in de sneeuw - moeten alle jongeren hun plannen voor de komende tijd op papier zetten. Deze worden in de evaluatie besproken. Jongeren bespreken heel open hun problemen en voornemens. Gesteld wordt dat er een aanzet is gegeven en dat de punten in Woodrose verder uitgewerkt zullen moeten worden.

Conclusies

- Zowel de jongeren als de begeleiders zijn zeer enthousiast over de tocht.
- Een van de deelnemende mentoren stelt dat hij duidelijk het voordeel van een gemengde groep heeft ondervonden, waardoor er geen sprake is van vastgegroeide groepsprocessen. De frisse kijk op bewoners, die ze niet goed kennen, betekende dat er geen genoeg genomen werd met vage antwoor-

- den. Tegelijkertijd was er genoeg veiligheid om te praten, gebaseerd op het vertrouwen en de steun die de bewoners elkaar onderweg hebben gegeven.
- Voor het zelf organiseren van dit soort dagen komen ze nog terrein kennis te kort, het inzicht welke tochten het meest geschikt is voor welke groep, de aanzet is echter duidelijk aanwezig.
 - Het verband tussen de tochten en de rest van de behandeling wordt duidelijker. Jongeren zijn vanuit een vastgelopen situatie meegegaan, bijvoorbeeld het niet hebben van een dagbesteding. Het vervolg van de activiteit is echter niet zo goed ingevuld. De overdracht naar collega's heeft enige tijd op zich laten wachten, terwijl dit juist gezien de besproken leerdoelen voor de toekomst zo belangrijk is.

Het ligt in de bedoeling om deze tocht als een 'module' uit te werken en in toekomst regelmatig te organiseren.

11 Tussenperiode

In deze periode is de introductietocht van 17 april en verder voorbereid en het aanjaagweekend doorgesproken.

12 Themadag 'Bewonersvergadering' (11 april 1990)

Inleiding

De huisvergadering is het enige groepsmoment op de Woodrose. Voor het experiment werd alleen over praktische zaken gesproken. Men wil dat, tijdens deze bijeenkomsten, de jongeren met elkaar inhoudelijk in gesprek treden. De mentoren weten dit echter nog niet goed vorm te geven.

Deelnemers

Acht mentoren, één praktijkbegeleider, de coördinator en twee medewerkers van ELAN.

Lokatie

Amsterdam

Doel

Deskundigheidsbevordering

Activiteiten/middelen

Elan Training heeft 11 stellingen geformuleerd. Iedere deelnemer is gevraagd zijn/haar eerste drie prioriteiten aan te geven. Op basis van ieders prioriteitenlijstje zijn drie stellingen uitgekozen en tijdens deze dag besproken. De uitgekozen stellingen zijn:

- 1) Het is zowel aan de bewoners als aan de mentoren niet duidelijk wat de expliciete functie van de bewonersvergadering is. Dit moet opnieuw gedefinieerd worden.
- 2) Iedere bewoner moet leren tijdens bewonersvergaderingen goed uit de verf te komen als onderdeel van zijn sociale vaardigheidstraining. Dit kan dan weer tijdens mentorgesprekken doorgenomen worden.
- 3) Mentoren gaan veel te omzichtig om met privé-zaken van bewoners. Niet alles, maar veel meer dan tot nu het geval is, kan ook in de groep aan de

orde komen. Je hoort nu te veel 'daar wil ik hier niet over praten'. Betekent dit dat er om de hete brei heen gedanst wordt?

Bevindingen

Tijdens het eerste uur van deze themadag is sterk vastgehouden aan het respecteren van privé-zaken van bewoners. Later veranderden de betrokkenen van mening en werd gesteld dat leerdoelen van jongeren in de groep benoemd moeten kunnen worden.

VERSLAG FRANS

13 Introductietocht (17 - 22 april 1990)

Inleiding

Deze tocht is verplicht voor de nieuwkomers. De indicatiestelling en de intakegegevens van de deelnemende bewoners zijn doorgenomen met de begeleiden- de mentoren en in de teams.

Deelnemers

Twee jongeren van de CH, drie jongeren van de SP, een mentor van de CH, een mentor van de SP en een medewerker van ELAN.

Lokatie

Ardennen

Doel

Het belangrijkste doel is om meer zicht te krijgen op de jongeren en vervolgens hun individuele leerdoelen te verfijnen.

Een groepsdoel is leren samenwerken, rekening houden met elkaar en grenzen verleggen.

Voor iedere jongere zijn individuele leerdoelen geformuleerd.

Activiteiten/middelen

Grotten, looptocht, vlot bouwen en varen, oefeningen aan de rivier, abseilen en klimmen, solobivak en evaluaties.

Bevindingen

- Het groepje deelnemers uit de SP heeft voor de tocht met elkaar gegeten, video en foto's gekeken van eerdere activiteiten. Het groepje uit de CH was voor de tocht niet bij elkaar geweest. Het animo van de laatste groep is veel kleiner. Afgesproken is dat een volgende keer, de gemeenschappelijke introductie onderdeel van de voorbereidingen is.
- Tijdens de grottentocht valt de geconcentreerdheid en behulpzaamheid op.
- Na het vlotbouwen wordt in een gezamenlijk gesprek aan de orde gesteld, waarom de jongeren in Woodrose zijn komen wonen en waar ze aan zouden willen werken. Deze manier van evalueren verschilt belangrijk van de manier waarop normaal in Woodrose in de groep gesproken wordt, daar zijn de persoonlijke achtergronden vaak taboe. De jongeren reageren betrokken en serieus. Jongeren komen met voorbeelden en goede raad. Verder wordt gesproken over de leerdoelen van de komende tijd: wat kan beter, waar wil een jongere aandacht aan besteden.

- Bij de samenwerkingsoefening blijkt dat de jongeren slecht overleggen en samenwerken.
- De solobivak is goed verlopen.
- De bewoners hebben een aantal punten op papier gezet, alvorens gemeenschappelijk te evalueren.

Ook deze activiteit is als een module op papier gezet worden en vaker uitgevoerd worden met nieuwe bewoners. De voorbereiding, de logistiek, het programma en de evaluatie/verslaglegging is op schrift gesteld.

14 Tussenperiode

Met name de verslagen van de activiteiten laten lang op zich wachten, met het gevolg dat er niet goed geëvalueerd kan worden. De opzet voor de stadsactiviteiten wordt steeds in andere handen gelegd en vooruit geschoven. De interne implementator heeft hier wel achteraan gezeten.

15 Individuele tocht van jongere (9 mei- 6 juni 1990)

Deelnemer

Een jongen van het Sarphatiepark, waarbij de begeleiding vastgelopen is. Iedereen is er van overtuigd dat deze jongen veel meer kan dan hij tot nu toe laat zien. Hij heeft echter geen hoge dunk van zichzelf. Resultaat is dat hij zich afhankelijk blijft opstellen van zijn omgeving.

Lokatie

Van het Lac de Feyt naar de westkust van Frankrijk en weer terug (per fiets).

Doel

De patstelling doorbreken. Hij krijgt de kans zichzelf te bewijzen

Activiteiten/middelen

Naast een fiets krijgt hij kampeerspullen mee, een retourtje Brive, f 12,50 per dag en f 100,- voor noodgevallen. Verder begint en eindigt hij de tocht bij een collega van ELAN Training. Deze persoon kan hij in geval van nood bellen. Elke avond moet hij zijn ervaringen bijhouden in een dagboek en zijn plannen voor de volgende dag optekenen. De volgende dag dient hij vast te leggen wat er van die plannen terecht is gekomen.

Bevindingen

De tocht is goed en volgens plan verlopen. Op de huisvergadering heeft de jongen verslag gedaan van zijn tocht.

16 Tussenperiode

- In deze periode voert de coördinator verder een nieuwe roostering in. Voorheen stonden de mentoren 30 uur per week ingeroosterd, de resterende uren konden ze naar eigen goeddunken invullen. In het nieuwe systeem worden alle uren ingeroosterd. Inmiddels is dit systeem weer enigszins gewijzigd: de mentoren hebben nu twee flexibele uren.

Vooraf binnen de CH ontstond er veel weerstand tegen deze nieuwe roosterinvulling. De mentoren voelen zich in hun autonomie aangetast. Dit resulteerde in een conflict tussen de coördinator en het team van de CH. Bovendien werd het voor de praktijkbegeleider steeds moeilijker om zijn functie in te vullen, aangezien hij niet duidelijk voor ogen welke ontwikkelingen gewenst zijn. Hij is zeer democratisch ingesteld en vindt het lastig om medewerkers aan afspraken te houden. Hij wil geen organisatieveranderingen. In deze periode wordt hij ook ziek en hij zal niet meer binnen de Woodrose terugkeren.

In het SP is de introductie van het nieuwe rooster veel minder tumultueus verlopen.

- Stadsactiviteiten?
- Twee subgroepjes hebben zich beziggehouden met:
 1. Wat zijn de goede behandelpunten van de Woodrose die ze willen behouden.
 2. Mogelijke integratie van het ervaringsleren binnen Woodrose.

ad 1. Twee medewerkers hebben een stuk geschreven, waarin een aantal kenmerken van de behandeling zijn benoemd. Er wordt niet expliciet vermeld welke punten ze wel en niet zouden willen behouden. Hieronder wordt dit stuk in het kort weergegeven.

Binnen Woodrose is er sprake van een persoonscultuur. Dat is terug te vinden binnen het team en de behandeling van bewoners.

Het doel is altijd geweest om een complementair team te hebben, waarin de werkers elkaar aanvullen vanuit hun kwaliteiten en persoonskenmerken. Vanuit de praktijkbegeleiding zijn de mentoren altijd gestimuleerd om met hun sterke kwaliteiten aan de slag te gaan. Dit valt door te trekken naar de behandeling aan bewoners: eerst aan de slag met de goede kanten van de bewoners, zodat er een start gemaakt kan worden met de groei van het zelfvertrouwen van de bewoner.

Binnen Woodrose leeft altijd sterk het idee dat er gewerkt wordt vanuit een vertrouwensrelatie en eigenheid van de bewoner. De mentoren gaan aan de slag met wat de bewoner aandraagt. De mentor probeert aan te sluiten bij het gewone leven (en de belevingswereld) van de bewoner. De mentor volgt het tempo en het ontwikkelingsproces van de bewoner. Het accent ligt op begeleiden in plaats van leiden.

ad 2. Drie medewerkers van Woodrose hebben in samenwerking met de directeur van ELAN Training in Putten een stuk geschreven, dat hieronder kort wordt samengevat.

Gesteld wordt dat een belangrijk verschil tussen de twee methoden is dat in de Woodrose-methodiek het accent gelegd wordt op de problematiek en de verwerking daarvan door middel van praten. Bij ELAN ligt het accent op het in beweging zijn, om op deze wijze de problematiek inzichtelijk te maken.

- De onderzoeker heeft in deze periode met iedere medewerker individuele gesprekken gevoerd over het verloop en de resultaten van het experiment in het kader van de eindevaluatie (zie hoofdstuk 5).

17 Eindevaluatie (4 juli 1990)

Deelnemers

Mentoren van beide teams, praktijkbegeleider SP, maatschappelijk werkster, coördinator van de Woodrose, de directie van het Sociaal-agogisch Centrum, de betrokkenen van ELAN Training, de onderzoeker en een notuliste.

Doel

Terugkijken op het afgelopen jaar met betrekking tot ELAN en onderzoeken of deze methode een aanvulling kan zijn op de Woodrose methodiek.

Onderwerpen

De coördinator heeft de volgende agenda opgesteld:

- Rol van ELAN met betrekking tot het programma aanbod, de grondhouding en de implementatie
- Rol van de directie
- Rol van Woodrose (medewerkers) met betrekking tot programma aanbod, verandering van de grondhouding, implementator
- Voortgang

Bevindingen

De belangrijkste bevindingen worden hieronder vermeld. In de individuele gesprekken zijn de ontwikkelingen meer systematisch doorgesproken (zie hoofdstuk 5).

- Het ervaringsleren is nog onvoldoende ingebed binnen de Woodrose. De medewerkers hebben de andere grondhouding nog onvoldoende in hun vingers. Een aantal medewerkers stelt wel dat hun werkwijze veranderd is.
- Het experiment en de methode ervaringsleren hebben bij sommige medewerkers weerstand opgeroepen. De Woodrose medewerkers hebben zich in eerste instantie volgend opgesteld naar ELAN.
- ELAN stelt dat ze wellicht meer mee hadden moeten draaien op de Woodrose om meer inzicht in hun cultuur te krijgen.
- Rol van de directie was niet altijd even duidelijk.
- De directie zal in de komende periode nog een concreet beroep doen op ELAN.
- De waarde van het ervaringsleren wordt onderkend. In de CH zijn veel mentoren bezig met hun eigen toekomst en die ligt niet bij de Woodrose of het ervaringsleren.
- De werkbegeleiding op de CH is onvoldoende. Onderkend wordt dat hier snel iets aan gedaan moet worden.
- Afgesproken wordt dat er in een kleine groep (onder andere de implementator, de coördinator en de pedagogisch adjunct directeur) getracht zal worden een concreet plan voor het vervolg te maken.

Vervolg

Na de zomervakantie is er binnen de Woodrose in een aantal Algemeen Beleidvergaderingen gesproken over de plaats van het ervaringsleren binnen de Woodrose in de toekomst.

Woodrose kent in zijn behandeling twee sporen, namelijk de behandeling van de emotionele problematiek en de zelfstandigheidstraining. Uitgangspunt is dat de behandeling vergroot en verrijkt zal moeten worden, onder andere door middel van een duidelijkere fasering van het hulpverleningsaanbod. Overwogen wordt om in de beginperiode meer structuur aan te brengen, onder andere door meer aan bewoners duidelijk te maken wat van ze verwacht wordt. De basishouding van de mentor was vooral gebaseerd op analyseren, spiegelen, 'achterover-

leunen'. Het was een enigszins volgende houding. Het streven is om meer initiërend en sturend te gaan werken.

Introductietochten (4 keer per jaar)

De ervaringen met de gehouden introductietochten in de Ardennen zijn positief. Deze tochten verschaffen namelijk meer zicht op de bewoners. Gegevens uit de intake en het daaruit vloeiende hulpverleningsplan kunnen getoetst worden en scherper geformuleerd worden. Er ontstaat snel meer duidelijkheid over de mogelijkheden en de inhoud van de begeleiding.

De vertaling van de ervaringen tijdens de tocht in concrete punten voor het hulpverleningsplan is een wezenlijk onderdeel van de implementatie.

De tochten die gehouden worden met nieuwe bewoners hebben ook een functie in huis naar andere bewoners toe. De thuisblijvers (die allemaal deelgenomen hebben aan een introductietocht) zijn benieuwd naar de ervaringen van de 'nieuwelingen'. De werkpunten van de individuele bewoners worden in de huisvergaderingen besproken, zodat er sprake kan zijn van wederzijdse beïnvloeding, steun en het elkaar aanspreken. Dit betekent een verrijking van het behandelingsklimaat.

Het uitgangspunt is dat iedere bewoner deelneemt aan een introductietocht in de eerste drie maanden van zijn verblijf. Inmiddels zijn er tot juni 1991 vier tochten gepland. Eén daarvan is inmiddels uitgevoerd.

Ten einde de introductietochten te kunnen benutten in de begeleiding op Woodrose is het van belang dat:

- Voor vertrek er afspraken gemaakt worden over de verslaglegging, de werkdoelen en de datum van een bijeenkomst hele team bij terugkeer.
- Tijdens de activiteit het verloop geëvalueerd wordt en er concrete afspraken gemaakt worden voor het vervolg in Amsterdam. Met de bewoner wordt gesproken over de situatie in Amsterdam en over wat er geleerd moet worden, wie dat begeleidt, wie daarbij betrokken zijn en binnen hoeveel tijd dat gerealiseerd moet zijn.
- Bij terugkeer, in een maaltijd met de mentoren, de afspraken zoals in de Ardennen zijn gemaakt worden herhaald.
- Binnen korte termijn het verslag uitgetypt wordt, boekjes met foto's door de jongeren gemaakt worden en er door het team per individuele jongere een actieplan opgesteld wordt.

Nog onduidelijk is:

- wie van de medewerkers deze tochten gaan uitvoeren. Het idee is om van ieder team twee vaste mentoren (een man en een vrouw) deze tochten te laten uitvoeren. Deze vier medewerkers kunnen verder getraind worden in overleg met ELAN Training.
- of er specialistische hulp van buitenaf (bijvoorbeeld ten aanzien van technische vaardigheden bij het klimmen) wenselijk/noodzakelijk is
- hoe ze aan het benodigde materiaal komen (tenten, kano's, ed.)
- of ze inmiddels voldoende methodische vaardigheden hebben om de evaluaties te begeleiden en zorg te dragen voor de implementatie. Overwogen wordt om een 'deskundige' mee te laten doen aan een tocht, op consultbasis gebruik te maken van ELAN en/of aan de hand van videomateriaal ELAN te laten begeleiden.

Verder wordt eraan gedacht om met dezelfde groep, na een half jaar, een evaluatie-weekend in Nederland te houden.

Stadsactiviteiten

Deze activiteiten hebben met name het doel om sociale vaardigheden aan te leren. Hiervoor dient nog een uitgebreid pakket opgebouwd te worden. De activiteiten dienen op maat van een individuele bewoner gebruikt te worden.

Inmiddels is men bezig met een programma voor het arbeidsbureau en met een sollicitatieprogramma

Afsluitende activiteit

Deze activiteit dient nog nader ingevuld te worden.

Bijlage 7

Literatuurlijst

- Bedell, J., e.a. (1985) An empirical evaluation of a model of knowledge utilization. IN: Evaluation Review, Vol 9 No. 2, April 1985. Sage Publications.
- Bennis, W., Benne, K., Chin, R. red. (1979) Strategieën voor verandering. Oorspronkelijke titel: The Planning of Change. Deventer: van Loghum Slaterus.
- Bogaart, P. van den, Wintels, P. (1988) Evaluatie van Intensieve thuisbegeleiding (HOMETRAINING). Resultaten van een onderzoek onder tien experimentele projecten. Concept eindrapport. Leiden: LISBON en COJ.
- Breugel, S. (1986) Frisse lucht is goed voor methodiek in jongerenwerk. IN: Buut, maart/april 1986.
- Bullens, R. (1980) The Wilderness Challenge Program. IN: Intermediar 16e jaargang 5.
- Cozijnsen, A.J., Vrakking, W.J. red. (1986) Handboek voor strategisch innoveren. Deventer: Kluwer.
- ELAN Training (1989) Experimentopzet Project Ervaringsleren WVC/ELAN Training. Ulvenhout: ELAN Training.
- Erkamp, E. (1981) Ervaringsleren. Praktijkinformatie voor vorming en onderwijs. Amersfoort: De HorstinkHilberink, A.G.W. (1979) Veranderingsprocessen in organisaties; een receptenboek voor gezondheids- en welzijnszorg en andere non-profitorganisaties. Deventer: van Loghum Slaterus.
- Halfens, R.J.G. (1985) Locus of control: De beheersingsoriëntatie in relatie tot ziekte - en gezondheidsgedrag. Maastricht: Dissertatie Rijksuniversiteit Limburg.
- Helmantel, H.G. c.s. (1986) Ervaringsleren: Fundering, mogelijkheden, principes en toepasbaarheid. Amsterdam: Sociaal-agogisch Centrum.
- Helmantel, H.G., Griffioen, F. (1981) Het kamp-boot project. Een ontwerp voor hulpverlening aan 13 tot en met 15 jarigen. Amsterdam/Ulvenhout: SaC/Outward Bound School.
- Hesterman, J., Lieshout, J. van (1985) De Pedagogische waarde van het afzien. IN: Welzijnsweekblad nr. 33/34, augustus 1985.
- Hesterman, J. (1986) Moeilijke jongeren en methodiek in een rugzak. IN: Welzijnsmaandblad, mei 1986.
- Hesterman, J. (1986) Waar ligt de boodschap van al die experimenten. IN: Welzijnsmaandblad, mei 1986.
- Hesterman, J. (1986) Het vervelendst zijn die andere gasten die meelopen. IN: Welzijnsweekblad nr. 40, oktober 1986.
- Hilberink, A.G.W. (1979) Veranderingsprocessen in organisaties; een receptenboek voor gezondheid; en welzijnszorg en andere non-profitorganisaties. Deventer: van Loghum Slaterus.

- Hilhorst, N., Schellevis, P. (1988) Experiment Ervaringsleren Overberg. Een onderzoek naar het aan- en inpassingsproces van de methode ervaringsleren binnen de Rijksinrichting Overberg. Amsterdam: Sociaal-agogisch Centrum.
- Hilhorst, N. (1989) Onderzoeksvoorstel 'Ervaringsleren in de jeugdhulpverlening'. Amsterdam: Van Dijk & Van Soomeren.
- Jantzen, W. (1979) Grundriss einer allgemeinen psychopathologie Psychotherapie. Köln: Pahl-Rugenstein.
- Laeyendekker, L., e.a. (1978). Strategieën van sociale verandering. Amsterdam: Boom Meppel
- Lefebvre, L.M. (1976) Naar de natuur, jezelf en de anderen. Brussel: Ministerie van nationale opvoeding en nederlandse cultuur BLOSSO.
- Marsh, H.W., O'Neill R. (1984) Self Description Questionnaire III: The construct validity of multidimensional self-concept ratings by late adolescents. IN: Journal of educational measurement, vol.12, no.2, summer 1984.
- Marsh, H.W. (1986) Verbal and Math Self-concepts: an Internal/External Frame of Reference Model. IN: American Educational Research Journal, vol.23, no.1, spring 1986.
- Marsh, H.W., Richards, G.E., Barnes J. (1986) Multidimensional Self-concepts: A long-term Follow-up of the Effect of participation in an Outward Bound Program. IN: Personality and Social Psychology Bulletin, vol.12, no.4, December 1986.
- Marsh, H.W. (1987) The Hierarchical Structure of Self-Concept and the Application of Hierarchical Confirmatory Factor Analysis. IN:
- Ministerie van WVC (1989) Beleidskader project ervaringsleren.
- Patton, M.Q. (1980) Qualitative Evaluation Methods. London: Sage Publications.
- Rogers, E.M. (1983) Diffusion of Innovation New York.
- Schellevis, P. (1985) In beweging kun je sturen. Amsterdam: Stichting voor het kind.
- Scheurs, P.J.G., e.a. (1988) De Uftrechtse Coping lijst: Handleiding. Lisse Sets & Zeitlinger.
- Schippers, G.M. red. (1984) Programma -evaluatie in de geestelijke gezondheidszorg. Conferentieverslag Nijmegen. Lisse: Swets & Zeitlinger.
- Slot, N.W. (1988) Residentiële hulp voor jongeren met antisociaal gedrag. Academisch proefschrift. Amsterdam/Lisse: Swets & Zeitlinger.
- Vlist, R. van der (1981) De dynamiek van sociale systemen, de bijdrage van de sociale psychologie aan de veranderkunde. Alphen a/d Rijn: Samson.