

Eindrapportage
Experiment
Ervaringsleren in de
Jeugdhulpverlening
OC Michiel

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

	pag.
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	4
1.2.5 Fasering onderzoeksactiviteiten	5
1.2.6 Onderzoeksbegeleidingscommissie	6
1.3 Het Proefpolder Project	6
1.4 Leeswijzer	6
2 Orthopedagogisch Centrum Michiel	8
2.1 Inleiding	8
2.2 OC Michiel in het algemeen	8
2.3 Van Slichtenhorststraat 61 te Nijmegen	9
3 Voorwaarden om te komen tot verandering	11
3.1 Inleiding	11
3.2 Bereidheid tot verandering: de DDQ	12
3.3 Veranderings- c.q. verbeteringsbehoefte nader toegelicht	14
3.4 Doelstellingen (beoogde effecten) van het experiment	17
3.5 Welke jongeren komen in aanmerking	18
3.6 Interne implementator	19
3.7 Knelpunten/aandachtspunten	20
3.8 Samenvatting en conclusies	20
4 Praktisch aanbod in OC Michiel	22
4.1 Inleiding	22
4.2 Experimentsopzet ELAN Training	22
4.3 Fase A: Aanloophase (juni - november 1990)	23
4.4 Fase B: Miniproject/Fase C: Trainings-behandelmodel (december 1989 - juni 1990)	26
4.5 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	32
5.5 Waardering aanbod ELAN Training	35
5.6 Voortgang	36
5.7 Samenvatting	37

Inhoud (vervolg)

	pag.
6 Effectmeting onder jongeren	40
6.1 Inleiding	40
6.2 Afname vragenlijst	41
6.3 Self Description Questionaire	41
6.3.1 Inleiding	41
6.3.2 Effecten van het programma op het zelfconcept	41
6.4 Lotus of control	42
6.4.1 Inleiding	42
6.4.2 Effecten van het programma op de locus of control	42
6.5 Utrechtse Coping Lijst: UCL.	
Omgaan met problemen en gebeurtenissen	43
6.5.1 Inleiding	43
6.5.2 Effecten van het programma op coping	44
7 Conclusies	45
7.1 Inleiding	45
7.2 Doelstelling 1: toetsing voorwaarden om te komen tot verandering	45
7.3 Doelstelling 2: beschrijving en uitwerking experimentsdesign	47
7.4 Doelstelling 3: beschrijven van de bevorderende en belemmerende factoren bij de implementatie van het ervaringsleren	47
7.5 Onderzoeksvraagstellingen op projectniveau	49
7.6 Samenvatting	50

Bijlagen

- 1: Experimentsopzet ELAN Training
- 2: DDQ - variant Hilhorst
- 3: Vragenlijsten 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 OC Michiel
- 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, Van Soomeren en Partners 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 voldoen aan een aantal van te voren beschreven voorwaarden om een innovatie te implementeren.
- 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 Nagegaan wordt op welke wijze getracht is de methode ervaringsleren in het hulpverleningsaanbod te integreren en in welke mate (level of use) dat gelukt is.
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 OC Michiel, weergegeven. De volgende projectgebonden vraagstellingen worden in het kader van dit onderzoek geëvalueerd:

- 1 Toetsen of OC Michiel aan een aantal van te voren beschreven voorwaarden voldoet;
- 2 Beschrijven op welke wijze ELAN Training de methode ervaringsleren heeft uitgewerkt op maat van de instelling en in welke mate de methode ervaringsleren in het hulpverleningsaanbod is geïntegreerd;
- 3 Beschrijven van de belemmerende en bevorderende factoren bij de implementatie van het ervaringsleren binnen OC Michiel;
- 4 Nagaan in hoeverre de jongeren een reëler zelfconcept krijgen;
- 5 Nagaan in hoeverre groepsworkers meer groepsgericht gaan werken;
- 6 Nagaan in hoeverre de methode ervaringsleren toegevoegd wordt aan de bestaande methode;
- 7 Nagaan in hoeverre behandelingsdoelen sneller bereikt worden.

De vraagstellingen 4 tot en met 7 zijn gebaseerd op de doelen die de medewerkers geformuleerd hebben tijdens de bij de start van het experiment gehouden interviews (zie ook 3.4). De vraagstellingen 1 tot en met 3 zijn afgeleid van de algemene doelstellingen (zie 1.2.1).

1.2.3 Evaluatiemodel

Bij het onderzoek wordt gebruik gemaakt 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 (OC Michiel: december 1989) 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, 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 hulp-

verleningsmethode, wordt in dit onderzoek aandacht besteed. 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 Onderzoekopzet 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 het ervaringsleren, 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

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 4).

Eindrapportage

Procesevaluatie

In de procesevaluatie wordt nagegaan op welke wijze getracht is de methode ervaringsleren in het hulpverleningsaanbod te integreren en in welke mate (level of use) dat gelukt is (zie hoofdstuk 4).

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

Voorts 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 (in hoeverre 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.

Effectevaluatie

In de effectevaluatie worden de onderzoeksvraagstellingen op projectniveau beantwoord (zie hoofdstuk 5 en 6).

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 6) en wat de effecten bij medewerkers zijn. In deze interviews komen ook de vraagstellingen 4, 5 en 7 aan de orde (zie hoofdstuk 5).

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 vraagstelling 4 kan op basis van dit materiaal geëvalueerd worden (zie hoofdstuk 6).

1.2.5 Fasering onderzoeksactiviteiten

In juni 1989 zijn alle teamleden, de orthopedagoog en de coördinator 'oudere jeugd' geïnterviewd en hebben ze een vragenlijst ingevuld (DDQ).

Eind juni 1989 heeft de eerste activiteit met deze betrokkenen⁴ 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 de jongeren zoveel mogelijk opnieuw de vragenlijsten ingevuld.

Eind 1989 is de voormeting met de betrokkenen van OC Michiel besproken. In juni 1990 zijn alle betrokkenen, te weten de vijf teamleden, de orthopedagoog, de coördinator en de pedagogisch-directeur individueel geïnterviewd. De directeur van ELAN Training is in later stadium geïnterviewd.

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).

⁴ Als in dit rapport gesproken wordt over groepsleiders, medewerkers, bewoners worden hiermee zowel de vrouwelijke als de mannelijke betrokkenen aangeduid.

1.2.6 Onderzoeksbegeleidingscommissie

De onderzoeksbegeleidingscommissie bestaat uit de volgende leden:

- 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);
- drs. L. van der Sijs (NIZW te Utrecht);
- 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 worden ELAN Training en de implementator en/of de directeur van de instelling waarover gerapporteerd is als informanten uitgenodigd.

1.3 Het Proefpolder Project

Het ervaringsleerexperiment binnen de Van Slichthorststraat is een onderdeel van een veel breder opgezet experiment waarom onder andere OC Michiel deelneemt, namelijk het experiment Proefpolders. De doelstelling van dit project wat betreft OC Michiel is het bevorderen dat - na aanmelding - voor de meest optimale hulpverleningsmethodiek gekozen kan worden. Hiervoor dient de diagnostiek van kind en gezin geoptimaliseerd en differentiatie naar zowel 'lichtere' als 'zwaardere' behandelingsvormen uitgebreid te worden.

Binnen een groot aantal onderdelen worden veranderingen nagestreefd. Het totale experiment Proefpolders wordt geëvalueerd door het COJ te Leiden. Over samenwerking en afstemming met het COJ betreffende het experiment in de Van Slichtenhorststraat zijn afspraken gemaakt. Er bestaat enige overlap tussen beide onderzoeken tijdens de voormeting en de eindmeting (= tussenmeting in het COJ-onderzoek). Er wordt getracht om de betrokkenen binnen OC Michiel zo weinig mogelijk te belasten met het feit dat er twee onderzoeken uitgevoerd worden.

1.4 Leeswijzer

Deze rapportage is de eindrapportage van de eerste instelling die deelneemt aan het experiment (gestart in juni 1989), namelijk OC Michiel, met als onderdeel de Van Slichtenhorststraat, te Nijmegen.

- Ter introductie wordt in hoofdstuk 2 een korte weergave gegeven van de doelgroep, de methodiek en de doelen van de behandeling voor OC Michiel in het algemeen. Verder wordt aandacht besteed aan de populatie en de behandeling binnen de Van Slichtenhorststraat.
- In hoofdstuk 3 worden enkele voorwaarden om te komen tot een verandering beschreven en in hoeverre hier in OC Michiel 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 onderzoeksbegeleidingscommissie, het S.P.E.L., de medewerkers van de OC Michiel en ELAN Training. In het bijzonder wil ik de inhoudelijke implementator binnen OC Michiel, de heer Ton Duindam, danken voor zijn medewerking aan het onderzoek, met name wat betreft de effectmeting onder jongeren.

2 Orthopedagogisch Centrum Michiel

2.1 Inleiding

De gegevens in dit hoofdstuk zijn wat betreft het algemene deel over OC Michiel ontleend aan de algemene folder over de instelling. Bij de paragraaf over de Van Slichtenhorststraat is gebruik gemaakt van bestaande stukken aangevuld met gegevens van de implementatoren.

Het Orthopedagogische Centrum Michiel is een instelling met een uitgebreid opvang- en behandelingsaanbod gericht op jeugdigen en gezinnen. De capaciteit is 108 (residentieële en semi-residentieële) plaatsen.

2.2 OC Michiel in het algemeen

Algemene uitgangspunten

- De problematiek van de jeugdigen verwijst steeds naar de wijze waarop de lichamelijke, emotionele, sociale en cognitieve ontwikkeling tot dan toe verlopen is en/of naar het sociale milieu (het gezin) dat geen antwoord wist te geven op problemen of deze mogelijk uitlokte of in stand hield. De behandeling is gericht op jeugdigen én op het sociale milieu (met name het gezin) van herkomst.
- De verantwoordelijkheid voor het opvoedingsproces blijft bij de ouder(s) of dient daar zo spoedig mogelijk bij terug te keren. Daarom moet intensieve samenwerking tussen de hulpverleningsorganisatie en ouders zo niet als voorwaarde, dan toch als onderdeel van het behandelingsproces gezien worden.
- Voor met name de opvang geldt, dat jeugdigen opgenomen kunnen worden die door milieuomstandigheden in een acute noodsituatie zijn komen te verkeren. Deze omstandigheden kunnen van velerlei aard zijn (bijvoorbeeld echtscheiding, ziekte ouders, beëindiging pleeggezinplaatsing, beëindiging internaatsplaatsing etc.). De duur van de opvang is zo kort mogelijk. Met de plaatsende instantie wordt meegezocht naar een meer definitieve opvoedings-situatie.

Doelgroep

Het Orthopedagogisch Centrum Michiel richt zich in het hulpverleningsaanbod op de volgende doelgroepen:

- jeugdigen in de leeftijd van 6 - 13 jaar waarvan de ontwikkeling dermate stagneert of scheefgroeit, dat ambulante hulp met betrekking tot de opvoedings- of gezinsproblematiek ontoereikend is;
- jeugdigen van 13 - 18 jaar bij wie de relatie met de bestaande opvoeder(s) zodanig verstoord is, dat ambulante hulpverlening ontoereikend is.
De relatieproblemen gaan vaak gepaard met gedragsproblemen en meer of minder ernstige vormen van delinquent gedrag;
- jeugdigen van 11 - 18 jaar die in een crisissituatie zijn terechtgekomen en voor wie directe opvang noodzakelijk is.

Doelen van behandeling

Bij jeugdigen is de behandeling in principe gericht op de jeugdige en het gezin om de vastgelopen relaties binnen de gezinssituatie respectievelijk het probleemgedrag zodanig te veranderen dat de jeugdige weer helemaal thuis kan zijn. Blijkt dit niet mogelijk, dan wordt naar een vervanging van de gezinssituatie gezocht. Ook kan de behandeling gericht zijn op een toekomstige zelfstandige dan wel begeleide kamerwoning al dan niet samenhangend met een herstel van het contact met de ouder(s).

De hulpverlening

Het Orthopedagogisch Centrum Michiel kent de volgende vormen van hulpverlening:

- a) Residentiële behandeling voor jeugdigen van 6 - 18 jaar.
- b) Semi-residentiële behandeling voor jeugdigen van 6 - 18 jaar.
- c) Opvang voor jeugdigen van 11 - 18 jaar.
- d) Intensieve thuisbegeleiding.

"Om zo effectief en efficiënt te behandelen, is een flexibele opstelling vanuit de instelling geboden: de behandeling moet kunnen variëren van residentiële naar semi-residentiële alsmede naar verschillende combinaties en tussenvormen, al naar gelang de hulpvraag".

Methoden

De instelling biedt een aantal behandel- en therapie mogelijkheden:

- het werk in de leefgroep;
- het gezinswerk;
- de psychotherapie;
- de medische begeleiding.

2.3 Van Slichtenhorststraat 61 te Nijmegen

In deze paragraaf wordt nader ingegaan op het onderdeel van OC Michiel waar het ervaringsleerexperiment plaatsvindt, namelijk de Van Slichtenhorststraat.

Bij het opnamebeleid binnen de Van Slichtenhorststraat hanteert men de volgende criteria:

- 1 Jongens en meisjes in de leeftijd van 15 t/m 18 jaar. Deze levensfase brengt met zich mee dat de jongere zich voorbereidt op zelfstandigheid.
- 2 Voor de jongere is in de thuis-(leef-)situatie sprake van een stagneren in het dagelijks functioneren zodat een redelijke ingroei in de volwassenheid in gevaar komt. Dit uit zich onder meer in een verstoorde relatie met de opvoeders. De ouders zijn (tijdelijk) niet meer in staat de gewenste bijdrage te leveren aan de ontwikkeling en psychische groei van hun kind. Ouders en jongere zijn niet in staat om met behulp van ambulante begeleiding een oplossing voor de problemen te vinden.
- 3 Jongere en ouders moeten in staat zijn zich open te stellen voor de behandeling en mee te werken. Er wordt van zondagavond tot vrijdagmiddag met de jongere in de groep gewerkt.

Jongere en ouders worden begeleid. Dit gebeurt zonodig ook thuis in de weekends en in de vakanties. Wanneer dit niet het geval of onmogelijk is, wordt een van de volgende keuzes gemaakt:

- het inschakelen van een vervangende gezinssituatie;
 - het 7x24 uur opnemen en de jongere en zijn ouder(s) begeleiden in het komen tot een maximaal mogelijk omgangscontact.
- 4 Een jongere moet het 'vermogen' hebben afspraken te maken in het kader van de behandeling (bijvoorbeeld geen alcohol en drugsgebruik).
 - 5 Een jongere moet in de regio Nijmegen wonen.
 - 6 De gebruikelijke contra-indicaties worden gehanteerd (zwakbegaafdheid of lager niveau, psychiatrische problematiek, (belemmerende) lichamelijke handicaps, persisterend crimineel gedrag).
 - 7 Er moet een duidelijk behandelingsperspectief zijn ten aanzien van een volgende woonsituatie. Mogelijkheden zijn:
 - a) terug naar huis
 - b) zelfstandig wonen
 - c) pleeggezin

Binnen de Van Slichtenhorststraat werken 6 begeleiders (5 formatieplaatsen) en een huishoudelijke kracht. Dit team wordt ondersteund door de orthopedagoog en de coördinator van de afdeling. Bij aanvang van het experiment verbleven er 6 jongeren in de Van Slichtenhorststraat.

De werkwijze binnen de Van Slichtenhorststraat is gericht op zowel hulp bieden bij praktisch en concreet functioneren van de persoon, als het leveren van een bijdrage aan de oplossing of verwerking van de oorzaken.

Naast het stimuleren van en leiding geven aan de ontwikkeling van de jongeren, neemt het bevorderen van de relatie tussen ouders en jongere een belangrijke plaats in.

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 OC Michiel 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 en Wintels hebben in Nederland de oorspronkelijk Amerikaanse vragenlijst vertaald en aangepast aan het onderwerp van hun onderzoek, namelijk hometrainingprojecten⁶.

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 en de pedagogisch directeur (directie); de organisatorische en de inhoudelijke implementator (implement.) en aan vijf groepswerkers en de gezinstherapeut (ov.med.werk.) is gevraagd om deze vragenlijst (31 vragen op een 7-puntsschaal) in te vullen. De meeste lijsten zijn in juni 1989 voor aanvang van de eerste activiteit, ingevuld. Twee betrokken groepswerkers hebben een enigszins afwijkend geformuleerde vragenlijst ingevuld ten behoeve van het Proefpolder-onderzoek. Deze scores konden wel worden gebruikt ten behoeve van dit onderzoek.

De lijsten, zoals door de directie voor het Proefpolder-onderzoek ingevuld, konden niet voor dit onderzoek ervaringsleren gebruikt worden, aangezien zij de vragen ingevuld hebben voor het hele Proefpolder-onderzoek, waar het ervaringsleerexperiment slechts een onderdeel van uitmaakt. In september 1989 hebben de beide directeuren de DDQ nogmaals ingevuld, maar dan specifiek voor het ervaringsleerexperiment.

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

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 voorsnóg dat de test (globaal) differentieert, met name tussen neutraal - zeer gunstig. Het COJ voert verder onderzoek uit naar betrouwbaarheid en validiteit van de DDQ.

- 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. De gemiddelde score per factor bedraagt:

DDQ-scores	Totaal	Abil	Val	Ideas	Circ	Tim	Obli	Resist	Yield
directie	2	2	2	3	2	2	1	1	1
implement.	2	2	2	3	3	2	2	1	1
ov.med.werk.	2	2	1	2	2	2	2	1	2

Over het algemeen kan gesteld worden dat de score gunstig is. Opvallend is dat alle betrokkenen op de meeste factoren gunstig scoren. De staf en de directie, en dan vooral de organisatorische implementator en een van de beide directieleden, zien meer hobbels, aan de andere kant hebben zij de hoogste verwachting omtrent de voordelen van de verandering voor de organisatie⁷.

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. Enige twijfel bestaat bij 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. Het doel waarmee dit experiment gestart werd, was duidelijk en men heeft het idee dat de methode ervaringsleren (zeer) goed past binnen het hulpverleningsaanbod van de instelling. Ook de betrokkenheid binnen de Van Slichtenhorststraat bij de invoering van het ervaringsleerproject is groot, ondanks het feit dat meerdere medewerkers van mening zijn dat zij niet betrokken waren bij de beslissing om het ervaringsleerproject in te voeren.

De betrokkenen stellen dat het ervaringsleren een methode is die (sterk) afwijkt van de manier waarop de inrichting normaal werkt⁸.

De meeste betrokkenen stellen dat er binnen de instelling voldoende informatie over het ervaringsleren aanwezig is (gemeten via de **Ideas**-schaal). Vooral een directielid en de implementatoren denken dat de medewerkers niet precies weten welke veranderingen de invoering van het ervaringsleerproject met zich mee zal brengen.

⁷ Uit de interviews blijkt dat de beoogde verandering is de integratie van het ervaringsleren binnen de behandelingsmethodiek van de Van Slichtenhorststraat.

⁸ Er wordt vooral individueel met jongeren en zijn/haar gezinssituatie gewerkt.

Het ervaringsleerexperiment valt samen met een vrij omvangrijke reorganisatie (het Proefpolder Project) binnen de instelling (de **Circumstances**-schaal).

Positief is dat de betrokkenen stellen dat men binnen de Van Slichtenhorststraat niet (star) 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. De overheersende mening is dat het ervaringsleren niet kan worden uitgetoetst zonder dat dit ingrijpende veranderingen vergt.

Mocht het experiment niet het verwachte resultaat opleveren dan kan men zonder (al te veel) moeite terugvallen op de bestaande methoden.

Op de **Obligation**-schaal lopen de meningen nogal uiteen. Niet iedereen is het erover eens dat het ervaringsleren aansluit bij de binnen de inrichting vastgestelde prioriteiten. Alle betrokkenen zijn wel van mening dat het ervaringsleerproject voldoet aan een behoefte binnen het betrokken onderdeel. Het ervaringsleren sluit redelijk tot goed aan bij de behoeften van de doelgroep, aldus de betrokkenen.

De aanwezigheid van remmende factoren is gemeten via de **Resistance**-schaal. De score op deze schaal is zeer gunstig: er bestaat onder de medewerkers geen weerstand tegen de invoering van het ervaringsleren. Ze zijn daarentegen gemotiveerd.

Ook 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 die deelnemers aan de eerste interventie voor hun vertrek geïnterviewd, die (nog) niet door het COJ in het kader van de voormeting van het Proefpolder-onderzoek zijn bevraagd, namelijk de orthopedagoog (inhoudelijk implementator), de coördinator 'oudere jeugd' (organisatorisch implementator), drie groepswerkers en de gezinstherapeut. In totaal zijn in het kader van dit onderzoek 6 betrokkenen geïnterviewd. In deze paragraaf is tevens gebruik gemaakt van de interviews die het COJ met de directie van OC Michiel heeft gehouden.

Redenen om met het ervaringsleren⁹ aan de slag te gaan

OC Michiel is door het Ministerie van WVC gevraagd om deel te nemen aan een experiment ervaringsleren. Op dit verzoek is positief gereageerd, aangezien de Outward-bound methode bij de coördinator en de staf bekend was en door hen beschouwd wordt als een werkzame methode.

In een bespreking in december 1988 bleek dat er binnen de Van Slichtenhorststraat bij alle teamleden een zekere moeheid bestond doordat ze steeds achter de feiten aanhollen, jongeren moeten wijzen op regels, plichten en lawaaiig gedrag. Opgemerkt wordt dat ze steeds bezig zijn met 'brandblussen'. Er wordt

⁹ In OC Michiel 'ErvaringsGericht Leren' (EGL) genoemd. ELAN Training is van mening dat het door elkaar gebruiken van de term ervaringsleren en de term ervaringsgericht leren verwarrend werkt.

op individueel niveau gewerkt, waarbij incidenten en de motivatie van jongeren aanleiding zijn voor bemoeienis van de groepswerkers.

Tevens signaleert men een veranderende doelgroep. In het verleden lag er een grote nadruk op eigen verantwoordelijkheid van jongeren, waarbij het team ondersteunend en corrigerend optrad. De huidige bewoners vragen een meer directief optreden en het lijkt zinnig om meer accent te leggen op de groep. Een probleem hierbij is dat niet alle teamleden zich thuisvoelen bij groepsgericht werken.

Redenen om juist voor deze methode te kiezen

Uit bovenstaande kan afgeleid worden dat niet bewust gekozen is om met de methode ervaringsleren aan de slag te gaan. De methode is aangeboden en men besloot er mee in zee te gaan. Wel bestond bij de orthopedagoog (de inhoudelijke implementator) al langer de behoefte om met deze methode te gaan werken. Door het verzoek van het Ministerie is er geld en ruimte om met deze methode te experimenteren.

Naast de interne implementator hebben tevens twee andere betrokkenen in het verleden - met goede herinneringen - deelgenomen aan een ervaringsleerprogramma. Uit de interviews blijkt duidelijk dat de betrokkenen het experiment niet als van boven opgelegd ervaren. Ze zijn, bij aanvang, duidelijk enthousiast. Mede door de inhoudelijke informatie van de orthopedagoog hebben ze enig zicht gekregen op de methode ervaringsleren.

Een reden waardoor de betrokkenen enthousiast zijn om met deze methode aan de slag te gaan, is dat ervaringsleren goed aansluit bij de manier waarop op dit moment binnen OC Michiel gewerkt wordt. Vooral wat betreft de nadruk die gelegd wordt op eigen verantwoordelijkheid en consequenties trekken uit gedrag.

(NB: uit de DDQ-scores blijkt dat de betrokkenen van mening zijn dat het ervaringsleren een methode is die (sterk) afwijkt van de manier waarop de inrichting normaal werkt.)

Voornaamste kenmerken methode

De orthopedagoog is bezig met het voorbereiden van zijn promotie op het onderwerp 'ErvaringsGericht Leren'. Hij heeft daartoe kennis genomen van een niet onaanzienlijke hoeveelheid literatuur.

Samenvattend beschrijft hij de methode als volgt:

Jongeren in een situatie brengen waarin zij allerlei aspecten van zichzelf leren kennen en waar zij door de aard van de situatie ook echt wat mee moeten. Het gebruikelijke scala van middelen om met iets wel of niet om te gaan werkt niet. Trucs werken niet of je moet erkennen dat je een truc hanteert. Met datgene waar je voor staat moet omgegaan worden. Dit heeft consequenties voor het zelfbeeld-zelfrespect. Je kunt in ieder geval jezelf zijn.

De andere teamleden noemen als belangrijkste kenmerken:

- Samen dingen doen, praktisch bezig zijn met veel variatiemogelijkheden.
- Sneller mogelijkheden en onmogelijkheden/sterke en zwakke kanten/eigen grenzen leren ontdekken, waardoor het gevoel van eigenwaarde versterkt wordt.
- Vertrouwen krijgen in een ander. Je komt erachter dat je bepaalde dingen niet alleen kunt, samenwerken is noodzakelijk: je moet een beroep doen op een ander.

- Motorfunctie om deelnemers te activeren. Een aantal jongeren zit vast en deze methode kan gehanteerd worden om bepaalde dingen los te maken, waar men binnen de behandeling van alledag dan weer mee verder kan. Vooral een mogelijkheid om met de inactieve jongeren aan de slag te gaan, dat wil zeggen hen leren ontdekken dat bezig zijn iets oplevert.
- Aan den lijve ondervinden wat er in je persoonlijkheidsstructuur gebeurt als je een aantal moeilijke opdrachten krijgt.
- Reflectie op het handelen.
- Samen praktisch bezig zijn (nonverbaal). Doordat de nadruk niet ligt op verbale aspecten kunnen andere kwaliteiten naar boven komen. Bij verbaal-zwakke jongeren en gezinnen en bij degenen die sterk intellectualiseren en rationaliseren is communicatie alleen niet voldoende werkzaam.
- Verder werkt het positief op de groepsbinding, het gevoel het samen gered te hebben.

Een betrokkene stelt dat als een dergelijke ervaring slechts eenmalig is, hij er zeer grote vraagtekens bijzet: de effecten zullen snel wegvloeien. Reflectie is een zeer essentieel onderdeel. De opgedane ervaringen moeten op den duur ook generaliseren naar andere situaties.

Reden experiment bij specifiek onderdeel

Het experiment ervaringsleren in de jeugdhulpverlening wordt in een specifiek onderdeel van OC Michiel, namelijk de Van Slichtenhorststraat uitgevoerd. Door de verlaging van de meerderjarigheidsgrens ontstond er duidelijke behoefte om intensiever te kunnen werken en om sneller resultaten te kunnen bereiken.

Vanwege een veranderde doelgroep ziet men de noodzaak om te gaan werken met een andere organisatievorm: in plaats van 5 x 24 uurs- overgaan naar 7 x 24 uursbehandeling. Het in het weekend naar huis gaan is een te grote belasting voor de ouders. Jongeren dienen sterker voorbereid te worden op zelfstandigheid (zie 2.3).

De reden om het experiment bij de Van Slichtenhorststraat te starten is ook volgens de directie gelegen in een lacune in het bestaande hulpverleningsaanbod: de oudste jeugd wordt onvoldoende geholpen met de huidige methodische aanpak.

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

Verder is aan de betrokkenen tijdens het interview gevraagd wat er, naar hun mening, binnen de Van Slichtenhorststraat (los van het ervaringsleerexperiment) zou moeten veranderen.

- Er zal binnen de behandeling meer nadruk gelegd moeten worden op de eigen verantwoordelijkheid van een jongere.
- De intensieve ervaringen die tijdens de tochten opgedaan zullen worden, vormen aangrijpingspunten voor het werken met de jongere terug in de instelling. Wanneer men in de behandeling tegen bepaalde punten oploopt kunnen er concrete oefeningen bedacht worden die betrekking hebben op dit specifieke leerpunt.

- 7 x 24 uur werken in plaats van 5 x 24 uur. Een extra kracht voor 40 uur is dan in verband met de weekendbezetting wel noodzakelijk (dit is in de beginfase van het experiment gerealiseerd).
- Vergroten hulpverleningsaanbod: groepsleiders dienen handvatten aangereikt te krijgen om bepaalde situaties die vastgelopen zijn te doorbreken. Zelf meer mogelijkheden ontdekken om dingen te benaderen.
- Op dit moment wordt er vrij individueel gewerkt. Regelmatig komt de vraag naar boven of er niet meer groepsgericht gewerkt moet worden. Overigens willen niet alle betrokkenen liever groepsgericht werken.
- De therapeutische zienswijze (beeldvorming van een jongere) van behandelers moet verbeterd worden. Verbinding met het gezin moet duidelijker vorm krijgen.

Plaats van het ervaringsleren binnen het totale behandelingsaanbod

Het is van belang om duidelijkheid te hebben over de plaats van het project binnen de instelling. Voor medewerkers is het wenselijk 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.

De betrokkenen zijn het er allen over eens dat het bestaande hulpverleningsaanbod niet terzijde geschoven moet worden. Het ervaringsleren kan gezien worden als een versneller, een verrijking, een uitbreiding. De methode ervaringsleren dient geïntegreerd te worden in het bestaande hulpverleningsaanbod. Er dient sprake te zijn van een toevoeging en duidelijk niet van een vervanging, aldus de betrokkenen. De opgedane ervaringen tijdens een interventie dienen generaliseerbaar te zijn naar de behandeling binnen de leefgroep.

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.

Onderzocht dient te worden of deze doelen door midden van het experimentaanbod gerealiseerd kunnen worden.

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. In de inleiding (1.2.2) zijn de doelstellingen beschreven die binnen dit onderzoek getoetst worden.

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 mogelijkheid om het bestaande hulpverleningsaanbod te versnellen en te verbreden. De respondenten formuleren dit als volgt:

- verbreding van het hulpverleningsaanbod en verkorten van de behandelingsduur;
- sneller toekomen aan behandelingsdoelen;
- meer toewerken naar zelfstandigheid in plaats van terugplaatsing naar huis;
- sneller werken (motorfunctie) en makkelijker kunnen sturen;

- verder is het mogelijk hand- en spandiensten te verlenen aan andere groepen en individuen binnen de organisatie. Bijvoorbeeld uit andere groepen jongeren (die stagneren, iets extra's nodig hebben) meenemen op een project;
- het hulpverleningsarsenaal vergroten door bruikbare elementen uit deze methode te distilleren ook voor het werken met gezinnen.

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 team dient de methode onder de knie te krijgen. Een verbeterde teamsamenwerking zou wel een mooi neveneffect kunnen zijn.

Twee anderen stellen dat de teamsamenwerking bevorderd dient te worden, bijvoorbeeld doordat groepsleiders meer op een lijn komen te zitten. Het ervaringsleren biedt volgens een betrokkene ook duidelijke mogelijkheden hier toe. Doordat tijdens de tochten de sterke en zwakke kanten van ieder teamlid duidelijker naar voren komen kan men elkaar meer aanvullen, stimuleren en ondersteunen.

Verder dient binnen het betreffende onderdeel op een concretere wijze vorm gegeven te worden aan reflectie en wel zodanig dat dit beter aansluit bij de jongeren.

Op het niveau van de cliënten

Het ervaringsleren dient - niet in plaats van de bestaande methodiek gehanteerd te worden, maar - ondersteunend te werken bij het behalen van behandelingsdoelen als bijvoorbeeld het aanleren van sociale vaardigheden, het leggen van relaties of het overwinnen van bepaalde angsten.

Verder biedt het ervaringsleren mogelijkheden om jongeren:

- meer eigen verantwoordelijkheid te leren dragen en consequenties te leren trekken uit hun gedrag;
- mogelijkheden/onmogelijkheden te leren ontdekken. Doordat jongeren inzicht verkrijgen in hun sterke/zwakke kanten krijgen ze een reëler zelfconcept;
- meer inzicht te verkrijgen in interacties (wat roept hun gedrag bij anderen op);
- gevoel van eigenwaarde te versterken (eigen grenzen en de grenzen van anderen respecteren);
- vitaliteit te verhogen;
- ervaringen in buitenactiviteiten op te laten doen die gegeneraliseerd kunnen worden naar andere situaties.

3.5 Welke jongeren komen in aanmerking

Volgens de betrokkenen komen alle jongeren binnen de Van Slichtenhorststraat in aanmerking voor het project. Voor jongeren die weinig initiatieven ontplooiën lijken de mogelijkheden van het ervaringsleren groot.

De gezinstherapeut stelt dat bij pre-psychotische jongeren (met een duidelijke ik-zwakke) eerst op zeer gestructureerde wijze aan voorwaarden gewerkt moet worden, alvorens ze bijvoorbeeld tijdens een week naar de Ardennen aan allerlei activiteiten kunnen deelnemen.

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 bepaalde vorm van gezag en overzicht;
- op de hoogte dient te zijn van de praktische inhoud van het project;
- interesse heeft in de gehanteerde methode.

Hieronder wordt beschreven of er iemand binnen de instelling medeverantwoordelijk is gemaakt voor het welslagen van het experiment, wat de taken zijn van deze verantwoordelijke(n) (de interne implementator), of de implementator kennis heeft omtrent de methode ervaringsleren en de mogelijke tijdsinvestering van de implementator.

Taken interne implementator

Binnen OC Michiel zijn aan het begin van het experiment twee sleutelfiguren medeverantwoordelijk gemaakt voor het welslagen van het experiment, namelijk de orthopedagoog als inhoudelijk implementator en de coördinator 'oudere jeugd' als organisatorisch implementator. Dit is overeenkomstig hun huidige positie binnen het team.

De orthopedagoog binnen OC Michiel is verantwoordelijk voor de 'vormgeving' van het behandelingsbeleid van de oudere jeugd. Hij wil zich theoretisch gaan verdiepen in de methode ervaringsleren, met het doel om de groepsleiders zinvol te kunnen begeleiden.

Het ligt in de bedoeling dat de orthopedagoog zich hier twee dagen in de week voor vrij kan maken. De directie heeft keuzes gemaakt in zijn takenpakket: hij zit bijvoorbeeld niet meer in de centrale intake-commissie.

Het takenpakket van de coördinator 'oudere jeugd' is niet gereduceerd.

Hij heeft nog geen idee hoeveel tijd hij voor dit project zal moeten vrijmaken.

Kennis interne implementator omtrent ervaringsleren

Verder is in de interviews bij de implementatoren wat uitgebreider dan bij de overige betrokkenen stilgestaan bij de inhoudelijke kennis van de implementatoren betreffende de methode ervaringsleren. Het is een voordeel als de implementator al enige kennis omtrent de betreffende methode heeft opgedaan. De orthopedagoog heeft veel nationale en internationale literatuur verzameld omtrent het onderwerp ervaringsleren. Verder heeft hij als middelbare scholier in 1965 kennis gemaakt met de methode tijdens de deelname aan een cursus ervaringsleren bij de Outward Bound School. Als orthopedagoog was hij in 1974 al geïnteresseerd in de therapeutische mogelijkheden van buitenactiviteiten. Van 1979-1983 heeft hij vele activiteiten (bijvoorbeeld kanotochten) georganiseerd voor groepsleiders en jongeren. De methodische onderbouwing van de

methode vindt hij tot nu toe onvoldoende. Hij wil daar graag in de komende periode, door middel van een promotie, een bijdrage aan leveren. De coördinator 'oudere jeugd' is tijdens zijn opleiding wel eens naar de Outward Bound School te Ulvenhout geweest. We kunnen concluderen dat de kennis van de inhoudelijke implementatoren omtrent de geïntroduceerde methode groot is.

3.7 Knelpunten/aandachtspunten

Uit de interviews blijkt dat zich in de eerste periode geen duidelijk aanwijsbare knelpunten voordoen.

Mogelijk dat een aantal zaken in de toekomst tot problemen kunnen leiden en diensgevolge als aandachtspunten moeten worden beschouwd.

Bijvoorbeeld:

- Er zijn twee coördinatoren (implementatoren) aangesteld, namelijk een inhoudelijke implementator: de orthopedagoog en een meer beleids- en organisatorische implementator: namelijk de coördinator 'oudere jeugd'. Een mogelijk knelpunt is de afstemming.
- Het ervaringsleerproject is ingebed in een veel groter project, namelijk het zogenaamde ProefpolderProject. Binnen de organisatie vinden op vele terreinen veranderingen plaats. Dat is tijd- en energie rovend. De indruk bestaat dat in het kader van de proefpolder gesteld wordt dat alles moet vernieuwen/veranderen. Men is van mening dat het kind echter niet met het badwater weggegooid dient te worden.
- Het is van belang om de ouders op de hoogte te houden van de activiteiten die met hun kinderen ondernomen worden. Nieuwe ervaringen werken ook door in de thuissituatie.
- Tijdens de training zal er een heel ander contact zijn tussen medewerkers en cliënten. Een betrokkene stelt dat de hiërarchie zal wegvallen. Hij is benieuwd hoe dit bij terugkeer zal verlopen.
- De organisatie moet financiële middelen ophoesten om aan het experiment deel te kunnen nemen. Dit gaat ten koste van andere onderdelen.
- Deelname aan het experiment kost nogal wat van ieders privé-leven. De activiteiten van de cliënten, zoals werk/school/clubs/gezinsactiviteiten mogen niet te veel doorkruist worden. Dat betekent dat veel activiteiten naar het weekend verschoven zouden moeten worden en dat kost weer veel van de medewerkers.

3.8 Samenvatting en conclusies

De bereidheid te veranderen, gemeten door middel van een gestructureerde vragenlijst (de DDQ), is hoog. Zowel de teamleden als de staf en de directie verwachten duidelijke voordelen van de invoering van het ervaringsleren binnen de Van Slichtenhorststraat.

Enige twijfel bestaat bij de vraag of medewerkers voldoende vaardigheden hebben om de methode ervaringsleren uit te voeren. De implementatoren en een directielid denken dat de teamleden niet precies weten welke veranderingen de invoering van het ervaringsleerproject met zich mee zal brengen.

Alle betrokkenen zijn van mening dat het ervaringsleerproject voldoet aan een behoefte binnen de Van Slichtenhorststraat.

Uit de mondelinge interviews blijkt dat er sprake is van een veranderende doelgroep die een andere aanpak behoeft. Men signaleert dat men op de groep te

veel bezig is met inspelen/reageren op incidenten (brandblussen). Het team is van mening dat de methode ervaringsleren een goede aanvulling kan zijn op de manier waarop bij aanvang van het project binnen de Van Slichtenhorststraat is gewerkt. Men ziet het ervaringsleren nadrukkelijk als een toevoeging op en niet als een vervanging van het huidige hulpverleningsaanbod. Aan de andere kant wordt echter wel gesteld dat de methode ervaringsleren sterk verschilt van de bestaande methode. Het team vreest dat de directie de doelgroep wil veranderen en minder gezinsgericht wil werken. De directie wil de doelgroep niet veranderen, maar constateert dat de doelgroep verandert (onder andere door de verlaging van de meerderjarigheidsgrens).

Het project is niet geïnitieerd door het team, het experiment komt dus niet voort uit een nadrukkelijke wens van het team, maar men heeft ingestemd met het verzoek van WVC om aan een experiment ervaringsleren deel te nemen.

De teamleden ervaren het project duidelijk niet als van boven opgelegd.

Mede dankzij een door de orthopedagoog samengestelde map met informatie omtrent het experiment en de daarin gehanteerde methode, is het team bij aanvang van het experiment redelijk goed op de hoogte van de mogelijkheden van het ervaringsleren.

Ten behoeve van het ervaringsleerexperiment zijn in OC Michiel twee implementatoren aangesteld: een inhoudelijk (orthopedagoog) en een organisatorisch (coördinator 'oudere jeugd') implementator. De kennis van de implementatoren omtrent de geïntroduceerde methode is, zeker wat betreft de inhoudelijke implementator, groot. Beide betrokkenen hebben een sleutelpositie binnen het betreffende onderdeel. Gesteld kan worden dan aan de belangrijkste voorwaarden om te komen tot verandering, zoals getoetst in dit onderzoek binnen de Van Slichtenhorststraat is voldaan.

4 Praktisch aanbod in OC Michiel

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt beschreven op welke wijze de methode ervaringsleren in de Van Slichtenhorststraat, 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. Daarbij wordt gebruik gemaakt van vergaderverslagen en mondelinge (aanvullende informatie) van ELAN en betrokkenen binnen OC Michiel.

In bijlage 6 is een uitgebreide versie van de beschrijving van het procesverloop van de introductie van het ervaringsleren opgenomen.

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: Trainingsmodel 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 van 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 - november 1990)

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 elke activiteit een beschrijving te maken, aan de hand van de volgende 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 manier beschreven.

In juni 1989 heeft de eerste **zevendeagse tocht** plaatsgevonden in de Belgische Ardennen met vijf groepsworkers van de Van Slichtenhorststraat, een groepsleider uit een ander team, de orthopedagoog, de coördinator 'oudere jeugd', een gezinstherapeut en een maatschappelijk werkster. Het doel van deze eerste tocht was het kennismaken met de methode ervaringsleren (deelnemers) en het inzicht krijgen in het functioneren van het team (trainers).

De activiteiten bestonden uit een looptocht, vlot, speleo(grotten), klimmen, bruggen bouwen, samenwerkingsoefening, evaluatie en planning vervolg 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:

- De tocht wordt door alle betrokkenen als (zeer) intensief ervaren, zowel fysiek als psychisch. Dit heeft tot gevolg dat:
 - . de kwaliteit (zowel positief als negatief) van een ieder snel duidelijk wordt: leren nieuwe kanten van elkaar kennen;
 - . groepsprocessen sneller verlopen;
 - . de deelnemers met hun eigen gedrag en emoties geconfronteerd worden.
- De deelnemers krijgen meer begrip voor elkaar doordat ze dezelfde ervaringen opgedaan hebben.
- Door het andere kader worden de traditionele rolverhoudingen doorbroken.
- De deelnemers oordelen zeer positief over de creatieve werkwijze van ELAN Training, met name wat betreft het inspelen op groepsprocessen.
- De deelnemers hebben gezien dat een goede taxatie van het groepsproces van belang is. Het inspelen op dit proces bijvoorbeeld in groepsgesprekken moet nog verder getraind worden. In de komende periode dient aandacht besteed te worden aan het voeren van groepsgesprekken.
- In het vervolg zullen de deelnemers zelf activiteiten gaan voorbereiden, uitvoeren en evalueren. Duidelijk dient te zijn dat de activiteiten geen doel maar een middel zijn om de doelstellingen te halen.
- ELAN Training heeft tijdens de training zicht gekregen op de taakverdeling binnen het team en de mogelijkheden en leemtes van het team.

Aansluitend op de zomervakantie heeft de **eerste activiteit met jongeren en groepsmedewerkers** in de Belgische Ardennen plaatsgevonden (augustus 1989). De groep bestond uit: zeven groepsworkers, de orthopedagoog (inhoudelijk implementator), zes jongeren (twee meisjes en vier jongens) en drie medewerkers van ELAN Training.

Het doel van deze tocht is groepsleiders onder supervisie van ELAN Training een ervaringsleerprogramma van een week laten uitvoeren, op basis van de tijdens de eerste tocht (in juni 1989) opgedane ervaringen en in een parallel-programma (vanwege een mogelijke 'overkill' aan volwassenen) de volwassenen meer technische vaardigheden wat betreft de verschillende activiteiten/middelen

op laten doen. Het gehele team blijft dan betrokken bij de processen die zich afspelen, zonder dat dit stoort in het proces van de jongeren.

De activiteiten/middelen van deze tocht komen grotendeels overeen met de activiteiten die tijdens de eerste tocht met de begeleiders zijn ondernomen, namelijk looptocht, varen (vlot), klimmen, korte kompasdoorsteek, samenwerkingsoefening, solobivak (jongere met mentor), abseilen, grottentocht en evaluaties. In het algemeen kan gesteld worden dat de teamleden het programma zelfstandig hebben gedraaid, onder supervisie van ELAN Training. Alleen tijdens de evaluaties had ELAN een vrij nadrukkelijke inbreng (voorbeeldfunctie). De belangrijkste bevindingen zijn:

- De groepsleiders hebben voor het begin van de tocht per jongere een aantal **individuele** vrij abstract en negatief geformuleerde **aandachtspunten** geformuleerd. ELAN stelt dat in het vervolg echter duidelijke **leerdoelen** geformuleerd zouden moeten worden.
- Het **team** heeft het duidelijk als voordeel ervaren dat ze eerst alleen met het team op pad zijn geweest, alvorens een activiteit met de jongeren te ondernemen.
- In de **eindevaluatie** toonden alle deelnemers hun **enthousiasme**. Men is van mening dat er goed is samengewerkt. Verder stellen de betrokkenen dat men nieuwe (positieve) dingen van elkaar gezien heeft. Een jongere zegt meer zelfvertrouwen te hebben gekregen.
- Volgens de teamleden dient het 'doen-denken-doen-principe' in de komende trainingen meer aandacht te krijgen. Dat wil zeggen dat er meer ruimte in het programma dient te zijn voor **reflectie**.
- De trainer van ELAN is van mening dat wat betreft het jongeren **confronteren met eigen gedrag** er binnen het team een goede basis aanwezig is. Dit dient echter verder aangescherpt en verdiept te worden, niet alleen tijdens evaluaties, maar ook in de dagelijkse omgang met deze jongeren.

Kort na terugkeer in Nijmegen is het team met de beide implementatoren bijeen geweest om de ervaringen met de jongeren tijdens de tocht te recapituleren en de situatie rond de individuele jongeren na terugkeer te bespreken. Met het doel om de opgedane ervaringen vast te houden en door middel van het formuleren van aandachtspunten en concrete plannen hier een vervolg aan te geven.

Het vertalen van de ervaringen opgedaan in de Ardennen naar het dagelijks leven blijkt niet eenvoudig.

In het kader van de voormeting geeft Elan in oktober 1989 een **voorlopige probleemanalyse** van de inrichting. Binnen de Van Slichtenhorststraat, zo constateren de trainers van ELAN, is veel aandacht en zorg voor bewoners en collegae. Dit geeft veiligheid en structuur. De vraag is echter of jongeren voldoende experimenteerruimte krijgen. In de behandeling kan meer (pedagogische) bruis gebracht worden. Dit betekent dat de intensiteit verhoogd kan worden.

Verder stelt ELAN dat de groep als middel duidelijker gehanteerd kan gaan worden. Bij het ervaringsleren kun je niet om het groepswerk en groepsdynamica heen. Een aantal technieken (confronteren, feed back geven, doorprikken van argumenten en handelingen, het toetsen van uitspraken aan wat gezien wordt etc.) dienen verder getraind te worden. Verder is het van belang dat er een goede uitwisseling plaatsvindt tussen teamleden onderling.

Het team functioneert goed, alleen is het wenselijk dat de rolpatronen verfrist worden. De teamleden kunnen wat kritischer en lastiger (in positieve zin) worden. De invloed van zowel de coördinator 'oudere jeugd' als van de ortho-

pedagoog binnen het team is aanzienlijk. De orthopedagoog en de coördinator bepalen vaak de lijn in de gesprekken. Het team is vaak afwachtend. Een brandende vraag van het team (in november 1989) is of ze met het ervaringsleerexperiment niet 'het paard van Troje' hebben binnengehaald. Ze vragen zich af of het experiment een aanleiding biedt om een andere doelgroep binnen te halen, bijvoorbeeld jongeren die helemaal niets meer met hun ouders hebben. Dit zou betekenen dat met die ouders ook niet meer gewerkt wordt, terwijl de meeste groepswerkers het werken met ouders een zeer essentieel (boeiend) onderdeel van hun werk achten. De pedagogisch directeur stelt echter duidelijk dat eventuele veranderingen wat betreft de doelgroep niets met het ervaringsleerexperiment te maken hebben. Het feit dat enkele teamleden van mening blijven dat het ervaringsleerexperiment als indirect effect een veranderende (zwaardere) doelgroep heeft, werkt remmend op de implementatie van het ervaringsleren binnen de Van Slichtenhorststraat. Wat betreft de integratie van de ervaringsleermethodiek wordt gesteld dat deze methode en de bestaande methodiek op elkaar afgestemd dienen te worden, zodat de **combinatie** mogelijk wordt. De geïntroduceerde methode wordt dus nog altijd als aanvulling gezien.

In een **teamvergadering** in oktober 1989 wordt besloten dat meer geoefend zal moeten worden met groepswork. De individuele hulpverlening (het mentorsysteem) acht het team het meest wezenlijke. Hiernaast speelt de groep (als middel) een rol.

In november 1989 wordt een **driedaagse training** met alle groepsleiders en de inhoudelijke implementator georganiseerd met als doel het oefenen van sociale en technische (groepsdynamische) vaardigheden (zoals bijvoorbeeld leiding geven, conflict hanteren, leren zien van groepsprocessen en fasen daarin). Tevens moet ieder in het team elkaar kunnen aanspreken op zijn/haar functioneren. Ook het direct aanspreken van jongeren op een opbouwende manier dient fundamenteeler te geschieden.

De belangrijkste bevindingen zijn:

De waarde van de toevoeging van het ervaringsleren aan het bestaande hulpverleningsaanbod wordt wederom onderkend. Men acht het zinvol om de groep als middel te hanteren om te onderzoeken hoe de individuele jongeren zich sociaal kunnen handhaven. De video speelt daarbij een belangrijke, inzichtgevende rol.

Conclusies

De aanloophase van het experiment liep van juni tot en met november 1989. Het doel van de aanloophase, namelijk dat betrokkenen door eigen ervaring en gerichte evaluaties zicht krijgen op de mogelijkheden en middelen van het ervaringsleren, is gehaald. De eerste fase van het implementatieproces is dus goed verlopen. De waarde van de toevoeging van het ervaringsleren wordt onderkend. De geïntroduceerde methode wordt gezien als aanvulling op de bestaande methodiek. De individuele hulpverlening blijft voorop staan. Het aanbod van ELAN is in deze periode afgestemd op de behoeften binnen OC Michiel (bijvoorbeeld training in het groepswork).

Bevorderende factoren binnen het team:

- steun geven aan elkaar;
- respect, solidariteit;
- betrokkenheid;
- het 'klikt' onderling.

Belemmerende factoren binnen het team:

Er wordt te veel vastgehouden aan bestaande rolpatronen, waardoor men elkaar in het groeiproces belemmert. Men confronteert elkaar te weinig met elkaars functioneren en houdt dit met elkaar in stand.

In het vervolg wil men bijvoorbeeld in teamvergaderingen als team meer met elkaar aan de slag (elkaar bevragen, prikkelen, helpen met als doel ieders kwaliteiten meer naar boven te halen). Het team dient meer initiatief te gaan nemen ten opzichte van de coördinator en de orthopedagoog (de beide implementatoren). Aan de andere kant dienen de implementatoren minder bepalend te zijn.

4.4 Fase B: Miniproject

Fase C: Trainings-behandelmodel (december 1989 - juni 1990)

In deze paragraaf wordt weergegeven wat er in het resterende deel van het experimentsjaar (tot juni) 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 van OC Michiel. Hier zijn echter geen duidelijke beslissingen over genomen, omdat het team wil wachten tot na de eindevaluatie alvorens veranderingen aan te brengen.

Door het team is in december een **gecombineerde buitenopdracht** georganiseerd in Wijlmermeer, waaraan 6 jongeren en 2 groepswerkers hebben deelgenomen. Deze looptocht met behulp van een stippenkaart en de kompasdoorstek met samenwerkingsopdracht is in de teamtraining voorbereid. Het doel ten aanzien van de **jongeren** is samenwerken onder moeilijke omstandigheden en het trainen van sociale vaardigheden binnen de groep.

Het doel ten aanzien van het **team** is zelfstandig een opdracht uitvoeren en deelnemers enthousiasmeren en inzicht krijgen in de sterke en zwakke kanten van de jongeren en het krachtenveld in de groep.

De belangrijkste bevindingen zijn:

- Het team is tevreden dat ze voor het eerst zelf een opdracht hebben uitgevoerd.
- Opvallend is dat de jongeren elkaar niet op elkaars gedrag aanspraken.
- Het team concludeert dat er meer afwisseling in activiteiten moet zijn ("alweer een looptocht"). Als mogelijk idee werd geopperd om de jongeren zelf een plan te laten bedenken.
- ELAN merkt op dat ze veel waardering hebben voor de manier waarop het team opdrachten op hun maat, dichtbij huis, hebben uitgevoerd.

Een week later werd de volgende activiteit georganiseerd door het team, namelijk **'Gast aan andermans tafel in de eigen buurt'**.

Jongeren kregen de opdracht om binnen een afgesproken gebied bij hen onbekende mensen over de vloer te komen, boodschappen te doen, hun eten te bereiden en samen met hun gastheer/gastvrouw de maaltijd te nuttigen. Na het eten moeten de jongeren proberen met hun gastvrouw/gastheer in gesprek te komen over de tijd dat deze zelf 15-18 jaar waren, hoe het toen was en waar ze zich mee bezig hielden.

Het doel ten aanzien van de jongeren was: samenwerking, goede manieren tonen en interesse tonen en verdiepen in anderen.

Doel ten aanzien van het team:

- opdracht zodanig invullen dat deze aansluit bij de vorige opdracht;
 - evalueren (sterkte - analyse maken, dat wil zeggen dingen die goed gingen).
- Het team concludeert dat wat betreft de sociale vaardigheden (ook buiten de groep) de jongeren heel capabel blijken. De andersoortige activiteit werkt zeer motiverend. Het blijkt mogelijk om in de buurt activiteiten te ondernemen. Het evalueren was niet eenvoudig: de jongeren spraken meer met de leiding dan met elkaar.

In de periode december 1989 - januari 1990 wordt door het **team** geconcludeerd dat de integratie van het ervaringsleren met de dagelijkse gang van zaken moeizaam verloopt. De volgende elementen bemoeilijken de integratie en dus de implementatie.

Ten eerste ervaart men de activiteiten als gezocht (nog niet eigen), maar wel succesvol. Het is een extra belasting. Opmerkelijk is dat gesteld wordt dat het ervaringsleren niet toegepast wordt vanuit een duidelijke gevoelde behoefte, maar "omdat het weer eens tijd is iets met het ervaringsleren te doen". Uit een teamvergadering van eind januari blijkt dat de teamleden het ervaringsleren als 'extra' zien, als ze nog tijd en energie overhebben.

Ten tweede is nog niet geheel duidelijk welke **plaats de groep** in zal moeten nemen, naast de individuele hulpverlening. Het team is bang dat het accent steeds meer op het groepswork komt te liggen en dat de individuele benadering en de aandacht voor het gezin op het tweede plan gaat belanden. Ten derde wordt gesteld dat de **methodiek** van de Van Slichtenhorststraat lijkt te gaan veranderen door het ervaringsleerexperiment. Het team stelt dat de bestaande methodiek eerst geëxpliciteerd moet worden, alvorens ze verder kunnen met activiteiten in het kader van het ervaringsleerexperiment. Dit past bij het uitgangspunt van OC Michiel om het ervaringsleren **toe te voegen** aan de bestaande methodiek.

Ten vierde stelt de coördinator dat men met het ervaringsleren aan de slag is gegaan om de groepsdynamica aan te zwengelen. Het ervaringsleren is procesgericht, confronterend, richt zich op versnellen, terwijl het team lijkt te denken in termen van stabiliteit, rust en veiligheid. De eigen **beweging** lijkt te ontbreken. Een gevaar van deze opstelling is echter dat dit kan leiden tot het niet meer aansluiten op de hedendaagse vragen.

ELAN Training stelt dat het team elkaar nog te weinig feedback geeft. Ook de houding ten opzichte van de orthopedagoog en de coördinator is nog niet veranderd.

In een **tussenevaluatie** (februari 1990) komt het team tot onderstaande bevindingen.

Factoren die het experiment bevorderen:

- het team bestaat uit energieke, sportieve, avontuurlijke groepsleiders¹⁰;
- de medewerkers ondersteunen elkaar, zowel praktisch als emotioneel;
- het uitvoeren van de activiteiten vindt men leuk (jongeren én groepsleiding).

Factoren die het experiment belemmeren:

- eigenlijk is er binnen het team niemand die het voortouw neemt;
- ze prikkelen elkaar weinig in het nadenken over en aan de slag gaan;

¹⁰ ELAN stelt dat het team bestaat uit betrouwbare, degelijke, veiligheidbiedende groepsleiders. ELAN heeft in deze evaluatie opgemerkt dat het wenselijk zou zijn als de groepswerkers energiever, sportiever en avontuurlijker zouden zijn.

- de tijd is hard nodig voor andere, lopende zaken, daar wordt in eerste instantie ook voor gekozen;
- ELAN is niet binnen gehaald uit een behoefte tot veranderen, maar als een aanvulling;
- van de activiteiten tot nu toe zien ze niet heel veel uitwerking op het dagelijks leven, zeker niet op lange termijn;
- de vraag bestaat of het ervaringsleren met zich mee brengt dat er na deze periode nog slechts groepswork gedaan wordt.

Na de tussenevaluatie wordt aandacht besteed aan het opstellen van individuele leerpunten van jongeren. Het opstellen van individuele aandachtspunten wordt gezien als een soort rode draad, waardoor men zicht krijgt en behoudt op het individu, de groep en het gezin. Dit stelt het team in staat om een plan van handelen op te stellen en uit te voeren.

Naar aanleiding van de papers die alle teamleden hebben ingevuld over de vraag vanuit welke visie (het gezin of de groep) ze werken, blijkt dat er duidelijke accentverschillen bestaan. Er bestaat een zeker spanningsveld tussen **beleidsmakers** en de **uitvoerders**. De directie en de staf willen dat het team meer gebruik maakt van de groep als middel. Het team daarentegen is bang dat door het experiment de nadruk nog sterker op het groepswork zal komen te liggen en nog minder op de gezinstherapeutische kant.

Tussen december 1989 en maart 1990 heeft het experiment in een impasse gezeten. In deze fase zijn geen activiteiten uitgevoerd. Wel heeft het team veel gesproken over de gehanteerde methodiek.

Half maart wordt geconstateerd dat een van de bewoners duidelijk in een dal zit. Er is sprake van een aanzienlijke hoeveelheid inconsequent en probleemvermijdend gedrag. De orthopedagoog (inhoudelijk implementator) doet een voorstel om haar **een individuele opdracht te geven**: een fietstocht door Nederland, om zodoende de weg naar de toekomst te kunnen bepalen. Vanuit de grotendeels positieve ervaringen die opgedaan zijn met deze individuele activiteit heeft het team een algemene module 'individuele trektocht jongere' opgesteld.

Begin april vond een één dag durende activiteit plaats in het **Reichswald**, waaraan drie teamleden en zes jongeren deelnamen. Het was een gecombineerde tocht, waarin gefietst, gelopen en gekanoed wordt. Voor alle jongeren zijn ten behoeve van deze dag leerpunten en speciale taken samengesteld.

Het team stelt dat:

- afwisseling wat betreft de activiteiten motiverend werkt.
- gedragscodes in de groep in deze activiteit nog duidelijker naar voren zijn gekomen (bijvoorbeeld als jongen A wat zegt, luistert niemand).
- ook de groepssfeer duidelijker naar voren kwam (verschil tussen wij-zij¹¹).
- het zinvol is dat jongeren vooraf elkaars taken/leerdoelen weten. Ze kunnen dan elkaar daarop aanspreken.

Het team signaleert dat men probeert meer samen te doen. Ze beginnen elkaar directer aan te spreken, maar dit gebeurt volgens de teamleden nog te weinig. ELAN Training vindt dat het team meer bij het ervaringsleren betrokken is, dat

11 In de volgende activiteit komt dit aspect nog nadrukkelijker naar voren.

er meer uit het team komt, zoals het zelfstandig activiteiten verzinnen aan de hand van individuele doelen en opdrachten en het voorbereiden van een evaluatie.

Tevens wordt in april 1990 een weekend georganiseerd door drie groepsmedewerkers in de Biesbosch met als doel de wij/zij (groepsleiding/jongeren) sfeer te doorbreken. De belangrijkste activiteiten zijn fietsen, kanoën en evaluatie. Naar aanleiding van de bevindingen van de vorige activiteit krijgt iedere jongen specifieke taken, gebaseerd op zijn/haar individuele leerdoelen.

De belangrijkste bevindingen zijn:

- De deelnemende teamleden hebben bij terugkeer een behoorlijke kater overgehouden. Het wij/zij gevoel en de vele vervelende invloeden zijn duidelijker boven tafel gekomen. Ze vinden het wel positief dat er sluimerende dingen duidelijker zijn geworden.

De directeur van ELAN zegt als reactie hierop dat:

- het team moet uitkijken dat ze zichzelf niet onderwaarden;
- de jongeren hebben geprobeerd de grenzen van de teamleden af te tasten;
- de begeleiders moeten proberen hun inzet en enthousiasme te behouden;
- de begeleiders uit alle activiteiten leerpunten kunnen halen om verder te gaan. Het is hun werk, al is het niet even makkelijk.
- De jongeren willen een volgende keer meer betrokken worden bij de invulling van een programma. In de activiteiten zat veel herhaling.
- De mentoren waren blij dat ze niet alleen waren, maar dat ze samen de klus konden klaren.
- Verder constateren de groepsleiders dat de jongeren een gebrekkelijk verantwoordelijkheidsgevoel hebben: ieder zorgt voor zichzelf.

De evaluatie van de Biesbosch activiteit is naar ieders tevredenheid verlopen. Gesteld wordt dat het goed zou zijn om evaluaties met twee teamleden te houden. Dit biedt mogelijkheden om elkaar feedback en tips te geven. Ook acht men het zinvol om hier verder in getraind te worden.

De groepssfeer is vrij grimmig. Het wordt van belang geacht om hier op constructieve wijze een andere wending aan te geven.

Als vervolg op de vorige twee activiteiten organiseert het team een looptocht in Limburg tijdens het **Hemelvaartweekend** (24-27 mei 1990). Zes jongeren en drie teamleden hebben aan deze tocht deelgenomen. De eerste dag werd met de hele groep gelopen, de tweede dag in duo's. De duo's waren vrij prestatiegericht tijdens de tocht. Jongeren vinden het doel (eindpunt) belangrijker dan het middel (bijvoorbeeld mooie route kiezen). De sfeer was, in tegenstelling tot het Biesbosch weekend, goed.

De orthopedagoog (inhoudelijke implementator) heeft een **paper** geschreven met als doel een bijdrage te leveren aan de discussie bij de ontwikkeling van een geïntegreerde methodiek. De uitwerking van de geïntegreerde methodiek is volgens het team wat voorbarig. In juni wordt namelijk pas besloten of men na afloop van het experiment verder aan de slag zal gaan met de methode ervaringsleren. Ze zijn het ook niet geheel eens met de inhoud van dit paper.

4.5 Conclusies

Geconcludeerd moet worden dat de gefaseerde experimentsopzet, zoals door ELAN Training voor aanvang van het experiment is opgesteld, niet geheel gehaald is. Fase a is goed doorlopen; fase b gedeeltelijk en fase c is slechts wat wel globaal aan de orde geweest. De vertaling van de verworven inzichten naar de dagelijkse praktijk levert problemen op.

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

- Het team benadrukt dat de bestaande methode gehandhaafd dient te blijven. De geïntroduceerde methode wordt als aanvulling gezien. ELAN is niet binnengehaald uit een behoefte tot veranderen, maar als een aanvulling.
- Tijdens het experiment blijkt het lastig om externe ontwikkelingen (verlaging meerderjarigheidsgrens en verandering doelgroep), interne beleidsveranderingen (gebaseerd op maatschappelijke ontwikkelingen: van 5 x 24 uurs- naar 7 x 24 uursbehandeling) en veranderingen die in het kader van het experiment plaatsvinden van elkaar te onderscheiden.
- Teamleden zien het ervaringsleren als 'extra', als ze nog tijd en energie over hebben. De activiteiten kosten wat betreft voorbereiding, uitvoering en evaluatie veel (extra) tijd.
- Verder is het team bang dat het accent steeds meer op het groepswork dan op het gezinswork komt te liggen. Wat betreft dit punt is er een visieverschil tussen de directie en staf enerzijds en de teamleden anderzijds. De directie wil dat het team meer gebruik maakt van de groep als middel.
- Een andere factor is dat het ervaringsleren procesgericht en confronterend is, gericht op versnellen, terwijl het team, volgens de coördinator van OC Michiel lijkt te denken in termen van stabiliteit, rust en veiligheid. Er wordt vastgehouden aan bestaande rolpatronen. Men confronteert elkaar te weinig met elkaars functioneren en houdt dit met elkaar in stand.
- Het team stelt verder dat het moeilijk is het ervaringsleren naar de dagelijkse praktijk te vertalen. Als teamleden in de groep iets constateren hebben ze niet meteen een activiteit paraat.

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 vijf teamleden, de orthopedagoog, de coördinator, pedagogisch-directeur van OC Michiel en (in een later stadium) 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 Van Slichtenhorststraat, de positieve en negatieve effecten, de knelpunten tijdens het experiment, het aanbod van ELAN Training en de ideeën betreffende de eventuele continuering van de hantering van de methode ervaringsleren binnen de Van Slichtenhorststraat.

5.2 Kennis ervaringsleren

De belangrijkste principes van het ervaringsleren

Gesteld wordt dat het **doen** (en niet het praten) centraal staat. Het doen-denken-doen principe wordt meerdere keren als belangrijk principe genoemd. Door de betrokkenen wordt verder vooral genoemd dat het ervaringsleren een versneller is: door middel van activiteiten in extreme situaties (in de natuur) krijgen de deelnemers sneller een band en sneller zicht op zichzelf en de anderen. Ook ontstaat een duidelijk(er) beeld van de jongeren en wat er in de groep leeft. Deelnemers worden geconfronteerd met onvermoede kwaliteiten en/of beperkingen en leren deze te zien c.q. te overwinnen dan wel te accepteren in (daarop afgestemde) activiteiten (leercyclus).

Geleerde vaardigheden

De meeste betrokkenen noemen het reflecteren (en het benadrukken van de positieve elementen) en het maken van plannen (voor activiteiten) als geleerde vaardigheden. Het beschrijven van individuele leerdoelen (en het afstemmen van de activiteiten hierop) is ook meerdere keren als vaardigheid naar voren gebracht.

Meerdere groepswerkers stellen dat ze het toch nog wel heel lastig vinden om activiteiten te bedenken, die gekoppeld zijn aan individuele leerdoelen van jongeren. Ze stellen dat ze de methode nog niet zelfstandig kunnen toepassen.

Vertaling leereffecten van de buitenprogramma's naar de leefsituatie

Over het algemeen vindt de koppeling 'buiten-binnen' moeizaam of niet (systematisch) plaats. Wel stellen drie medewerkers dat ze door de activiteiten meer zicht op de jongeren hebben gekregen en dat ze daar binnen de reguliere behandeling verder mee aan de slag gaan.

5.3 Plaats van de methode ervaringsleren binnen de instelling

Kenmerken van de werkwijze voor de start van het experiment

Het belangrijkste kenmerk van de leefgroep Van Slichtenhorststraat was de individuele behandeling van jongeren, die gericht was op het beter functioneren van het gezin. Het was niet duidelijk of en hoe er met de groep als middel gewerkt werd. In een goede sfeer was er veel aandacht voor individuele jongeren. Ook de ontwikkelingen op school werden nauwgezet gevolgd.

Verandering van werkwijze

Betrokkenen geven aan dat de individuele aandacht voor jongeren hetzelfde is gebleven. Daarnaast heeft men meer oog gekregen voor groepsprocessen en is men meer groepsgericht gaan werken. Verder wordt er minder aandacht aan de ouders besteed. De meeste groepswerkers vinden het jammer dat er minder oudercontacten zijn (zie procesvoortgang). De directie is echter van mening dat er binnen de Van Slichtenhorststraat meer aandacht besteed moet worden aan het groepswork in plaats van aan het gezinswork. De coördinator voegt toe dat de medewerkers creatiever en zelfstandiger zijn geworden in het bedenken van activiteiten. De groepswerkers nemen meer de leiding. Het methodisch hantieren van groepsprocessen moet echter nog wel meer uitgebouwd worden.

Plaats van de methode ervaringsleren binnen de instelling

Gesteld wordt dat het ervaringsleren nog slechts een beperkte plaats heeft gekregen. Er is zeker geen sprake van een integratie van het ervaringsleren als behandelingsmethode.

Alle betrokkenen stellen dat het ervaringsleren verrijkend is aan het bestaande. Daarnaast noemen drie medewerkers het als een versneller en kan het ervaringsleren, volgens drie medewerkers als diagnostisch instrument worden gebruikt.

Ten aanzien van de integratie wordt een aantal malen gesuggereerd dat de directie het ervaringsleren gebruikt om bepaalde veranderingen (bijvoorbeeld meer groepsgericht werken) erdoor te drukken. Duidelijk is ook dat er externe veranderingen zijn die het noodzakelijk maken dat de werkwijze verandert: de doelgroep keert minder terug naar huis.

5.4 Effecten en knelpunten van het experiment

De pedagogisch directeur van OC Michiel stelt dat er door het team bewuster met de groep gewerkt wordt. Hij is van mening dat de grondhouding verbeterd is. Er wordt meer procesgericht gewerkt. Verder nemen de werkers meer de leiding, zijn ze minder verbaal, hebben ze meer oog voor handelen in perspectief, gaan ze bewuster met de doen-denken-doen keten om. Aan de andere kant moet er veel van buitenaf worden aangedragen: voor het maken van enkele opzetjes moet lang vergaderd worden.

Nadelig heeft volgens hem gewerkt dat er een methode geïntroduceerd is waar een aantal medewerkers (op grond van privé-motieven en historisch gegroeide verbanden) niet voor zou kiezen. Voor de start van het experiment bestond in het team al een aantal knelpunten, zoals de discussie rond groeps- versus ge-

zinsgericht werken en het touwtrekken daarover met de staf en directie van de instelling. Een ander nadeel is dat er met één groep gestart is, waardoor maar een beperkt aantal medewerkers en jongeren ervaring op doet met deze geïntroduceerde methode. Verder wordt de implementatie bemoeilijkt door een aantal externe ontwikkelingen die gekoppeld worden aan het experiment, zoals de moeilijkere doelgroep, de geringe aandacht voor het gezin en de 7 x 24 uursbehandeling (in plaats van de 5 x 24 uursbehandeling). Een laatste knelpunt dat hij noemt is dat het lang duurt voordat de groepswerkers een programma hebben opgesteld.

De directeur van ELAN noemt als de belangrijkste effecten:

- Bij een vacature is een nieuwe groepsleider aangetrokken die een voorstander is van groepsgericht werken.
- Individuele leerdoelen van jongeren worden minder abstract geformuleerd en besproken met de betreffende jongeren en de overige groepsleden.
- Het team heeft een meer activerende houding gekregen. De sterke en zwakke kanten van de teamleden zijn duidelijker geworden.
- Het team kan zelfstandig modules uitvoeren.

En als belangrijkste knelpunten:

- De pedagogische benadering is sterk gebonden aan de persoonlijke voorkeur/ambities van teamleden.
- Visieverschil groepswerkers, begeleiders en directie. Dit leidde tot argwaan van de groepswerkers ten opzichte van de directie.
- Bij het begin had het team geen duidelijke veranderingsbehoefte.
- Bij de start van het experiment was de invloed van de inhoudelijke implementator heel groot. Gedurende het experiment bleek dat het team aan de ene kant en deze implementator aan de andere kant een verschillende visie op de behandeling hadden. Hij heeft het team uiteindelijk onvoldoende kunnen enthousiasmeren voor het ervaringsleren.
- Binnen het team was er geen duidelijke voortrekker ten aanzien van het ervaringsleren.
- Het experiment binnen OC Michiel is heel kleinschalig opgezet. Er zijn weinig disciplines bij betrokken.

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

Effecten en knelpunten ten aanzien van het experiment ervaringsleren in OC Michiel.

	Organisatorisch niveau	Inhoudelijk niveau	Team- niveau	Individueel niveau
EFFECTEN positief en negatief	- beroepsperspectief van medewerkers is duidelijker geworden.	- individuele leerpunten van jongeren zijn duidelijker geworden. - ervaringsleren is goede toevoeging aan bestaande aanbod. - werken aan leerpunten door middel van concrete activiteiten. - groepsprocessen bewuster gehanteerd.	- team dichter bij elkaar gekomen. - samenwerking verbeterd (4x) of gelijk gebleven (4x). - meer conflicten. - geven elkaar meer feedback (moeten elkaar nog meer/beter leren aanspreken op wat goed en niet goed gaat). - duidelijk wat iedereen kan of wil.	- werkplezier verkleind (5x), met name omdat minder met het gezin wordt gewerkt, meer affiniteit met werken met individuen en onzekerheid over welke veranderingen worden doorgevoerd. - werkplezier vergroot (1x): leuke activiteiten verzinnen. - werkplezier gelijk gebleven (2x).
KNEL- PUNTEN	- grote werkdruk: kost veel tijd en energie. - ervaringsleren wordt gebruikt om groepsdynamisch werken "door te drukken". - samenloop met ontwikkelingen van buitenaf (meer groepsgericht werken, aanbod 'moeilijkere' jongeren, minder met ouders). - hanteren van video kwam onvoldoende aan bod. - compensatieregelingen waren nog niet ontwikkeld.	- visieverschillen tussen staf en groepswerkers omtrent de keuze voor groeps- of gezinsgericht/individueel werken. - extra naast dagelijks werk: taakverzwaring. - moeilijk om activiteiten op leerdoelen te verzinnen. - methode is onvoldoende duidelijk. - leerplan ELAN onduidelijk. - effecten ervaringsleren op langere termijn onduidelijk. - beslissing om door te gaan is al door de directie genomen, maar evaluatie moet nog plaatsvinden.	- botsingen tussen team en staf. - onderlinge visieverschillen.	- moeilijk om jongeren te blijven motiveren. - gevaar dat er een 'moeilijkere' doelgroep komt. - grotere werkdruk. - weerstand medewerkers om te veranderen: "het ging toch altijd goed". - inventiviteit/creativiteit van mentoren is beperkt. - geen voortrekkers binnen team. - onzeker of team bij elkaar blijft.

5.5 Waardering aanbod ELAN training

Cultuur

Aan de directeur van ELAN Training is gevraagd of en hoe ze hun aanbod aangepast hebben aan de cultuur van OC Michiel. Hij stelt dat voor de start van het experiment ze informatieronden hebben gehouden met de directie en het team. Gesproken is over de benadering van OC Michiel versus de benadering van ELAN Training. Hieruit bleek dat het werken met ouders voor de groepswerkers een belangrijke plaats inneemt, terwijl de directie van mening is dat de groepswerkers meer aandacht dienen te besteden aan groepsdynamische processen. De gezinstherapeut is volgens de directie degene die werkt met de ouders. Met dit spanningsveld heeft ELAN in de trainingen rekening gehouden. In een voorbeeldtraining heeft het team kennis kunnen maken met de methode ervaringsleren. ELAN is veelvuldig aanwezig geweest op teambesprekingen om de ontwikkelingen rond jongeren en de voortgang van het experiment te bespreken. Verder heeft ELAN veel gesprekken gevoerd met de implementatoren om ervaringen uit te wisselen en knelpunten te bespreken. De pedagogisch directeur van OC Michiel is van mening dat ELAN Training zich redelijk verdiept heeft in hoe er in de Van Slichtenhorststraat gewerkt wordt. Aan het begin van het experiment zijn ze echter niet vertrokken vanuit de cultuur van OC Michiel, maar vanuit hun eigen cultuur. De beide culturen zijn gedurende het experiment niet in elkaar gevallen.

Waardering inhoud programma

Het praktisch aanbod van ELAN Training in de activiteiten wordt door alle geïnterviewden zeer positief beoordeeld. Door middel van deze activiteiten is een goed voorbeeld gesteld hoe je dergelijke activiteiten kan opzetten. Vooral de eerste activiteit naar de Ardennen wordt zeer positief beoordeeld. Hierin is goed ingespeeld op waar het team behoefte aan had. Dit werkte zeer stimulerend. Enkele teamleden zeggen problemen te hebben gehad met het zelfstandig opzetten van opdrachten. Hier hadden ze meer ondersteuning bij willen hebben.

ELAN heeft volgens de teamleden het tempo van het team gevolgd. Over de wenselijkheid hiervan oordelen de betrokkenen verschillend: twee medewerkers vonden het prima en twee anderen vonden het te vrijblijvend. Als het team met een vraag kwam (om materiaal en inhoudelijke suggesties) was de ondersteuning vanuit ELAN wel 100%.

De teamleden waarderen de bijdrage van ELAN tijdens teamvergaderingen als zinvol.

De fasering in aanpak werd met name in de buitenactiviteiten goed teruggevonden. Eerst veel uitleggen en voordoen, later meer begeleidend en nog verder in het experiment alleen het team bevragend.

Waardering implementatie

De begeleiding en ondersteuning van ELAN wordt door het team positief beoordeeld. ELAN heeft goed zicht op de sterke en zwakke kanten van het team. Het team is van mening dat de koppeling tussen buitenactiviteiten en het werken in de groep nog te beperkt is gebleven. De uitgestippelde lijn van ELAN was wel eens warrig. Ook de keuze van de doelen van de specifieke activiteiten

waren niet altijd inzichtelijk. De interne implementator is van mening dat de door ELAN gehanteerde leercyclus in het leven van alledag onvoldoende aanbod is gekomen. De nadruk van ELAN lag op de buitenactiviteiten en niet op de vertaling van het geleerde in het leven van alledag.

De pedagogisch directeur is van mening dat ELAN er niet volledig in geslaagd is de methodiek didactisch aan te leren. Hierin is ELAN, volgens de pedagogisch directeur ook zwakker dan in het opzetten en begeleiden van activiteiten. Meerdere betrokkenen vinden overigens de termijn van een jaar te kort om ervaringsleren te implementeren/eigen te maken. De interne inhoudelijke implementator stelt dat het ongunstig heeft gewerkt dat pas na het experimentjaar gekozen zal worden of het team verder met het ervaringsleren aan de slag wil/zal gaan.

Samenwerking

De twee medewerkers van ELAN Training waren zeer stimulerend, creatief en sloten aan bij de positieve kanten van ieder. Meerdere medewerkers zeggen veel van ELAN geleerd te hebben.

Een knelpunt is echter dat de medewerkers van ELAN het vaak erg druk hadden, waardoor de planning van activiteiten moeizaam verliep.

Een medewerker stelt dat een medewerker van ELAN ertoe neigt heel bepalend te zijn, maar dat hij ook heel stimulerend is.

5.6 Voortgang

Al dan niet doorgaan

Alle acht medewerkers willen in een bepaalde vorm verder aan de slag met ervaringsleren. Ook de directie heeft de intentie om door te gaan aangezien ze het een zinvolle en haalbare methode vinden. De directie ziet mogelijkheden om het ervaringsleren ook in andere onderdelen van de instelling te introduceren, waar het verrijkend kan werken. Het besluit om al dan niet door te gaan met de methode ervaringsleren in het aan het experiment deelnemende team moest echter tijdens de interviewronde nog genomen worden.

Plaats van het ervaringsleren binnen de instelling

De pedagogisch directeur stelt dat het ervaringsleren in ieder geval als verrijking gehanteerd zou moeten worden. Dit betekent volgens hem dat de grondhouding wezenlijk verandert: het leven van alledag wordt dan sterk beïnvloed door het ervaringsleren. Hij weet niet of het haalbaar is om de methode ervaringsleren als behandelingsmethode te hanteren (dat wil zeggen dat de individuele behandeling van jongeren vorm krijgt door middel van het ervaringsleren, bijvoorbeeld door tochten op maat te maken). De directie overweegt om in meerdere teams met het ervaringsleren aan de slag te gaan.

De beide interne implementatoren (de orthopedagoog en de coördinator) willen het ervaringsleren als geïntegreerde behandelingsmethode gebruiken. De coördinator stelt dat de groep meer als middel gehanteerd moet worden en dat de groepswerkers meer de leiding moeten nemen.

De groepswerkers hebben een ander idee over de mogelijke plaats van het ervaringsleren. Zij willen het ervaringsleren veel meer als een **aanvulling** ge-

bruiken (als werktuig erbij). Naast diagnostisch instrument kan het ervaringsleren ook als versneller gebruikt worden.

Zelfstandig realiseerbaar

De meeste werkers hebben het idee dat ze zelfstandig activiteiten kunnen organiseren, waarbij consultatie van ELAN wenselijk wordt geacht.

Gedacht wordt aan nog een jaar ondersteuning in materiële en inhoudelijke zin. De implementator stelt dat de koppeling tussen buitenactiviteiten en de terugkeer in de instelling meer aandacht behoeft.

De pedagogisch directeur is niet overtuigd of OC Michiel het vervolg zelfstandig kan realiseren. Duidelijk is in ieder geval dat het tijdspad (de experimenteerperiode van een jaar) erg kort is. Het is hem niet geheel duidelijk op welke gronden de aanvankelijke experimentsduur van 1,5 jaar verkort is naar 1 jaar. Enige ondersteuning/ counseling van ELAN lijkt hem wenselijk.

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 mate waarin de effecten van de projectdoelstellingen zijn gehaald.

Resultaten

- De betrokkenen hebben vooral individuele leerdoelen voor jongeren leren formuleren, leren reflecteren en activiteiten leren opzetten. Meerdere betrokkenen vinden het nog wel lastig om activiteiten te bedenken rond deze individuele leerdoelen.
- De teamleden stellen dat door middel van het organiseren van activiteiten (accent op het doen, in plaats van praten) een sneller en duidelijker beeld van de jongeren en het groepsproces ontstaat. Het ervaringsleren wordt vooral gezien als een versneller van de behandeling en als diagnostisch instrument.
- Het ervaringsleren is nog onvoldoende geïntegreerd als behandelingsaanbod. De koppeling tussen buitenactiviteiten en de behandeling in huis vindt niet systematisch plaats. Het aanbod is ongeveer hetzelfde gebleven, wel wordt de groep als middel meer gehanteerd.
- Maar liefst vijf medewerkers stellen dat hun werkplezier verkleind is aangezien er minder door hen met het gezin gewerkt wordt.
- Alle betrokkenen willen ook in de toekomst verder het ervaringsleren hanteren als aanvulling op het bestaande aanbod. De beide implementatoren willen het ervaringsleren als geïntegreerde behandelingsmethode gebruiken. Ook de directie heeft de intentie om door te gaan en ziet mogelijkheden om het ervaringsleren ook in andere onderdelen binnen de organisatie te introduceren. Enige ondersteuning van ELAN bij het opzetten van activiteiten in de toekomst wordt noodzakelijk geacht. De experimenteerperiode van één jaar wordt erg kort geacht.

Evaluatie doelstellingen

Doelstelling 4 (jongeren krijgen een reëler zelfconcept) is volgens betrokkenen grotendeels gehaald. Door middel van activiteiten in extreme situaties (in de natuur) krijgen de deelnemers sneller zicht in zichzelf en in anderen. Deelnemers worden geconfronteerd met hun kwaliteiten en beperkingen. Jongeren leren praten over hun situatie in de groep.

Doelstelling 5 (groepsgericht (leren) werken) is ten dele bereikt. De groep als middel wordt meer gehanteerd. Er is ruime aandacht besteed aan het voeren van groepsgesprekken. Het methodisch hanteren van groepsprocessen moet echter nog wel meer uitgebouwd worden.

Doelstelling 6 (het toevoegen van de methode ervaringsleren aan de bestaande methode) is nog onvoldoende gerealiseerd. Gesteld wordt dat het ervaringsleren nog een te beperkte plaats heeft gekregen. De medewerkers stellen dat ze de methode nog niet zelfstandig kunnen realiseren. De koppeling tussen de buitenactiviteiten en de behandeling in huis vindt nog onvoldoende systematisch plaats.

Bij alle betrokkenen blijft wel de intentie bestaan om in de toekomst het ervaringsleren als aanvulling op het bestaande aanbod te hanteren. ELAN stelt dat als de maat en de mate waarin het ervaringsleren gehanteerd wordt aan het team overgelaten wordt er waarschijnlijk geen optimaal gebruik van gemaakt wordt. Om echt door te zetten is een principieel en krachtig beleid noodzakelijk.

Doelstelling 7 (het sneller bereiken van behandelingsdoelen) is volgens de respondenten bereikt. Door middel van het organiseren van activiteiten (accent op het doen in plaats van praten) ontstaat een sneller en duidelijker beeld van de jongeren en het groepsproces. Binnen de reguliere behandeling gaat het team daar verder mee aan de slag. ELAN stelt dat door het operationeler maken van leerdoelen een belangrijke conditie verbeterd is. Ook zijn jongeren elkaar op hun leerdoelen gaan aanspreken.

Teamleden stellen dat ervaringsleren vooral gezien wordt als een versneller van de behandeling en als diagnostisch instrument.

Procesevaluatie (belemmerende en bevorderende factoren)

- Volgens de pedagogisch directeur heeft het feit dat er in het kader van het Proefpolderproject in de hele organisatie veranderingen plaatsvinden positief gewerkt. Aangezien er op vele fronten beweging is, is een experiment minder exclusief. ELAN is wel van mening dat de vele nieuwe ontwikkelingen elkaar beconcureerden om de aandacht.
- De inhoudelijke implementator is al jaren bezig met het ervaringsleren en heeft zodoende veel kennis opgedaan. Hij heeft van het team echter niet de positie gekregen van degene die de lijn uitstippelt.
- De groepswerkers zijn zeer betrokken en consciëntieus. Hun regulerende werkwijze is voor een deel goed voor de jongeren, maar is ook een rem bij het experimenteren met nieuwe wegen.
- De implementatie wordt bemoeilijkt door het feit dat een aantal externe ontwikkelingen wordt gekoppeld aan het experiment, bijvoorbeeld de moeilijker doelgroep, de geringere aandacht voor het gezin en de 7 x 24 uren behandeling (in plaats van de 5 x 24 uren behandeling). Het ervaringsleren wordt door de teamleden (volgens ELAN ten onrechte) gelijk gesteld met groepsgericht werken. Zij hechten (mede veroorzaakt door hun persoonlijke loopbaanplanning) veel waarde aan de individuele behande-

ling van jongeren en hun ouders. De directie en staf van OC Michiel is van mening dat er door de groepsleiders meer aandacht besteed moet worden aan groepswerk en dat ze een andere positie moeten kiezen met betrekking tot het gezinswerk. Dit sluimerend conflict dat al jaren speelt is een belangrijke belemmerende factor.

- Voorts heeft belemmerend gewerkt dat er pas na het experimentjaar voor gekozen zal worden of het team al dan niet met ervaringsleren aan de slag gaat.
- Het praktisch aanbod van ELAN training wordt door alle geïnterviewden positief beoordeeld, evenals hun (stimulerende) begeleiding en ondersteuning. De begeleiding van ELAN was vooral rond activiteiten heel adequaat, de ondersteuning in de behandeling binnen de Van Slichtenhorststraat was minder duidelijk. De fasering in de aanpak van ELAN is vooral rond de buitenactiviteiten terug te vinden. ELAN Training heeft goed zicht op de zwakke en sterke kanten van het team.

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 (zie ook bijlage 4). In het verleden zijn effecten van ervaringsleer (of 'Outward Bound') programma's voornamelijk onderzocht door meting van verandering van 'self-concept' (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 negatieve vormen van omgaan met problemen.

De **hypothese** is dat jongeren na het experiment op een actievere manier met problemen omgaan.

De drie gebruikte 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 (zonder controlegroep¹²). 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.

Voor de eerste activiteit met jongeren (augustus 1989) hebben de zeven aanwezige bewoners binnen de Van Slichtenhorststraat de vragenlijsten ingevuld. Gedurende de experimentperiode hebben twee andere jongeren ook de vragenlijsten ingevuld. De nameting is door zeven jongeren ingevuld. Eén meisje was overgeplaatst naar een andere (ZIB) inrichting en één jongen had de instelling verlaten en kon niet meer gemotiveerd worden om de lijst in te vullen.

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

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 zelfconcept¹³, namelijk wiskundig¹⁴, **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 zelfconcept

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.

12 Om financiële en praktisch organisatorische redenen achtte WVC het niet wenselijk om ook een controlegroep in dit onderzoek mee te nemen.

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

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

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. Aangezien van tevoren een duidelijke verwachting ten aanzien van de richting¹⁵ bestond, is er éézijdig getoetst.

Ten aanzien van de volgende aspecten is een 'significante' verandering ($p < 0.05$) in de verwachte richting tussen de twee metingen waar te nemen:

- het verbale vermogen van de jongeren is toegenomen;
- de fysieke capaciteiten van de jongeren zijn toegenomen;
- de omgang met de eigen en de andere sexe is verbeterd;
- jongeren oordelen positiever over zichzelf.

Ten aanzien van de andere deelfacetten is geen verandering tussen de beide metingen zichtbaar.

Er zijn dus enige tendensen in de verwachte richting gevonden. Een meer definitieve uitspraak zal echter pas kunnen plaatsvinden bij de overall-eindrapportage, wanneer er gegevens van meer respondenten voorhanden zijn.

6.4 Locus of control¹⁶

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.

6.4.2 Effecten van het programma op de locus of control

Het effect van het ervaringsleerexperiment op de Locus of control kan bij zeven jongeren uit OC Michiel worden nagegaan; van de overige twee 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.

¹⁵ De verwachting bestaat dat het algemene 'selfconcept' evenals meerdere deelconcepten na deelname aan de activiteiten verbeterd zal worden.

¹⁶ R.J.G.Halfens (1985) Locus of control, de beheersingsoriëntatie in relatie tot ziekte- en gezondheidsgedrag. Proefschrift Maastricht.

Desondanks is voor de zekerheid toch gecontroleerd of 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 ervaringsleer-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 gebeurtenissen¹⁷

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.
- **Palliatieve¹⁸ 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.
- **Sociale steun zoeken** (6 items)
Het zoeken van troost en begrip bij anderen; zorgen aan iemand vertellen of hulp vragen.
- **Depressief reactiepatroon** (7 items)

¹⁷ 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.

¹⁸ Palliatief (van Palliëren, L.): middel dat pijn (tijdelijk) verzacht, tijdelijke hulp, lapmiddel; uitvlucht.

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 ervaringsleerexperiment 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 zeven 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 OC Michiel beschreven aan de hand van de evaluatie van de vraagstellingen zoals weergegeven in de inleiding (1.2.2). De eerste drie vraagstellingen van het onderzoek zijn algemeen, dat wil zeggen dat deze vraagstellingen bij alle vier betrokken instellingen geëvalueerd zullen worden. De overige vraagstellingen (5 tot en met 8) zijn geformuleerd op basis van de individuele gesprekken die de onderzoeker bij aanvang van het experiment met alle betrokkenen van OC Michiel 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

Behoeftte aan verandering

OC Michiel is door het Ministerie van WVC gevraagd om deel te nemen aan het experiment. Op dit verzoek is positief gereageerd, aangezien de Outward-Bound methode bij de coördinator en de staf bekend was als een werkzame methode. De medewerkers van het deelnemende team (de Van Slichtenhorststraat) zijn niet betrokken bij de besluitvorming rond deelname aan het experiment. Het team is echter wel enthousiast, omdat ze van mening zijn dat het ervaringsleren goed aansluit bij de manier waarop binnen de Van Slichtenhorststraat gewerkt wordt (nadruk op eigen verantwoordelijkheid jongeren en consequenties trekken uit gedrag). Door de verlaging van de meerderjarigheidsgrens ontstond er een behoefte om sneller en dus intensiever te gaan werken. De veranderende doelgroep vraagt een meer directief optreden en gesteld wordt dat het zinnig lijkt om meer nadruk te leggen op de groep. Een probleem hierbij is dat niet alle teamleden groepsgericht willen gaan werken. 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 OC Michiel voor de uitvoering van de innovatie zijn ruim voldoende. Enige twijfel bestaat bij de vraag of de medewerkers voldoende vaardigheden hebben om het ervaringsleren uit te voeren.
- Values:** De aangeboden methodiek past (zeer) goed binnen het hulpverleningsaanbod van OC Michiel. Wel wordt gesteld dat het ervaringsle-

ren een methode is die (sterk) afwijkt van de manier waarop de instelling normaal werkt.

- Ideas:** De informatie over het ervaringsleren is voldoende. Een directielid en de implementatoren denken wel dat de medewerkers niet precies weten welke veranderingen de invoering van het ervaringsleerproject met zich mee zal brengen.
- Circumstances:** Het ervaringsleerexperiment valt samen met een vrij omvangrijke reorganisatie binnen de instelling. Binnen de Van Slichtenhorststraat houdt men niet star vast aan de bestaande methodes, waardoor de invoering van het ervaringsleren moeizaam zou kunnen verlopen.
- Timing:** Het tijdstip van de innovatie is goed gekozen.
- Obligation:** Niet iedereen is het erover eens dat het ervaringsleren aansluit bij de binnen de inrichting vastgestelde prioriteiten. Het ervaringsleren sluit wel redelijk tot goed aan bij de behoeften van de doelgroep.
- Resistance:** Er bestaat onder de medewerkers geen weerstand tegen de invoering van het ervaringsleren.
- Yield:** Alle betrokkenen verwachten duidelijke voordelen van de introductie van het ervaringsleren.

Concluderend kan gesteld worden dat de DDQ-scores gunstig zijn. Ook uit de open vragen blijkt dat de teamleden het ervaringsleren als een goede aanvulling zien. Het ervaringsleren wordt nadrukkelijk als toevoeging op en niet als vervanging van het huidige hulpverleningsaanbod gezien¹.

Interne implementator

Binnen OC Michiel zijn aan het begin van het experiment twee sleutelfiguren medeverantwoordelijk gemaakt voor het welslagen van het experiment, namelijk de orthopedagoog als inhoudelijk implementator en de coördinator 'oudere jeugd' als organisatorisch implementator. Dit is overeenkomstig hun huidige positie binnen het team.

De orthopedagoog binnen OC Michiel is verantwoordelijk voor de 'vormgeving' van het behandelsbeleid van de oudere jeugd. Met name de interne, inhoudelijke implementator heeft voor de start van het experiment al veel kennis omtrent de geïntroduceerde methode. Hij wil graag door middel van een promotie een bijdrage leveren aan de verdere methodische ontwikkeling van het ervaringsleren.

In de startfase was de taakverdeling tussen de beide implementatoren niet duidelijk. Een ander knelpunt was dat de inhoudelijke implementator niet op één golflengte zat met het team, waardoor er meerdere malen sprake was van conflicten. De beide implementatoren hebben de directie regelmatig op de hoogte gehouden van het experimentsverloop.

Concluderend kan gesteld worden dat als meerdere functionarissen de rol van implementator op zich nemen de taakverdeling voor alle betrokkenen helder moet zijn. Het hebben van voldoende kennis omtrent het ervaringsleren is niet voldoende. De interne implementator moet ook de uitvoerend werkers kunnen enthousiasmeren voor het methodisch hanteren van de geïntroduceerde methode.

¹ Gedurende het experiment blijkt dat de medewerkers inderdaad vasthouden aan de bestaande methode. Met name de voorkeur van de teamleden om gezinsgericht en niet groepsggericht te werken heeft belemmerend gewerkt. Gedurende het experiment bemerkten ze echter dat hun methodiek wel ging veranderen.

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 aanloopfase (juni-november 1989) hebben de betrokkenen door eigen ervaring zicht gekregen op de mogelijkheden en middelen van het ervaringsleren. Dit betekent dat de eerste fase van het implementatieproces goed is verlopen. De geïntroduceerde methode wordt door het team gezien als **aanvulling** op de bestaande methodiek. De individuele hulpverlening blijft voorop staan. Hiernaast wil het team de groep (als middel) hanteren om te onderzoeken hoe de individuele jongeren zich sociaal kunnen handhaven. In een training is geoefend met groepsvaardigheden. De teamleden confronteren elkaar te weinig met elkaars functioneren en houden bestaande rolpatronen in stand.

In fase B (miniproject) - fase C (trainings-behandelmodel), die 7 maanden heeft geduurd, heeft het team zelfstandig een aantal activiteiten georganiseerd, met name dicht in de buurt. De integratie van de activiteiten met de dagelijkse gang van zaken verloopt moeizaam. Gewerkt wordt aan het opstellen van individuele leerdoelen per jongere als een rode (behandelings)draad. De teamleden beginnen elkaar directer aan te spreken en men probeert meer samen te doen. De interne inhoudelijke implementator heeft een voorstel geschreven voor een geïntegreerde methodiek. Het team is het echter niet eens met de inhoud en wil de beslissing van juni 1990 afwachten om al dan niet met het ervaringsleren door te gaan, alvorens lijnen uit te stippelen.

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 A geheel doorlopen is; fase B is gedeeltelijk en fase C is slechts globaal aan de orde geweest. Fase D is niet gehaald. Dit betekent dat de methode ervaringsleren niet geïntegreerd is binnen het behandelingsaanbod van OC Michiel. Ook van een methodische toevoeging is (nog) geen sprake. De vertaling van de verworven inzichten naar de dagelijkse praktijk levert problemen op.

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.
- Goede uitgebreide verslaglegging.
- Goede ligging en indeling huis.

Inhoudelijk niveau

- Het praktisch aanbod van ELAN training wordt door alle geïnterviewden positief beoordeeld, evenals hun (stimulerende) begeleiding en ondersteuning. De begeleiding van ELAN was vooral rond activiteiten heel adequaat, de ondersteuning in de behandeling binnen de Van Slichtenhorststraat was minder duidelijk.
- De inhoudelijk implementator is al jaren bezig met de methode ervaringsleren.
- De teamleden hebben bij aanvang van het experiment, mede dankzij de door de inhoudelijk implementator samengestelde informatiemap, (redelijk) goed zicht op de belangrijkste kenmerken van de methode ervaringsleren.
- Bij aanvang van het experiment is het team van mening dat de methode ervaringsleren een goede aanvulling kan zijn op hun werkwijze binnen de Van Slichtenhorststraat.

Samenwerking

- De teamleden geven veel steun aan elkaar, zowel praktisch als emotioneel.

Belemmerende factoren

Organisatorisch niveau

- Pas aan het einde van het experimentsjaar zou besloten worden of de Van Slichtenhorststraat al dan niet met de methode ervaringsleren zouden verdergaan. Met name door de groepswerkers zijn beslissingen hierdoor steeds naar voren geschoven.
- Tijdens het experiment blijkt het lastig om externe ontwikkelingen (verlaging meerderjarigheidsgrens en verandering doelgroep), interne beleidsveranderingen (gebaseerd op maatschappelijke ontwikkelingen: van 5 x 24 uren- naar 7 x 24 urenbehandeling) en veranderingen die in het kader van het experiment plaatsvinden van elkaar te onderscheiden.
- Het team ziet het ervaringsleren als 'extra', als ze nog tijd en energie over hebben. De activiteiten kosten wat betreft voorbereiding, uitvoering en evaluatie veel (extra) tijd.
- Er is maar met één team gestart, waardoor slechts een beperkt aantal medewerkers ervaring opdoet met de geïntroduceerde methode.
- Er is geen voortrekker binnen het team.

Inhoudelijk niveau

- Het team wil de bestaande methode handhaven; de geïntroduceerde methode wordt als aanvulling gezien. Het team is niet begonnen aan het experiment uit een behoefte tot veranderen, maar als aanvulling.
- Het visieverschil ten aanzien van de methodische werkwijze tussen de directie en staf enerzijds en de teamleden anderzijds. Het team is bang dat het accent steeds meer op het groepswerk dan op het gezinswerk komt te liggen. De directie wil dat het team meer gebruik maakt van de groep als middel.
- Het team vindt het lastig om het ervaringsleren naar de dagelijkse praktijk te vertalen. Als teamleden in de groep iets constateren hebben ze niet meteen een activiteit paraat.
- Hoewel de inhoudelijke implementator al jaren bezig is met het ervaringsleren en zodoende veel kennis heeft opgedaan heeft hij van het team niet de positie gekregen van degene die de lijn uitstippelt. Gedurende het experimentsjaar was er sprake van wrijving tussen de teamleden en deze implementator.

- De groepswerkers zijn zeer betrokken en consciëntieus. Hun regulerende werkwijze is voor een deel goed voor de jongeren, maar is ook een rem bij het experimenteren met nieuwe wegen.
- 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.
- ELAN Training heeft nog beperkte ervaring met het implementeren van de methode ervaringsleren in een organisatie.
- Het experimentsaanbod 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 betrokkenen) geen duidelijke rode draad in het aanbod aanwezig is.

Samenwerking

- De teamleden confronteren elkaar te weinig met elkaars functioneren en houden de bestaande rolpatronen, die gebaseerd zijn op rust, veiligheid en stabiliteit met elkaar in stand. Het ervaringsleren is daarentegen procesgericht, confronterend en richt zich op versnellen.

7.5 Onderzoeksvraagstellingen op projectniveau

1 Vraagstelling 4: Nagaan in hoeverre de jongeren een reëler zelfconcept krijgen

In de effectmeting is nagegaan of de jongeren een positiever zelfconcept hebben gekregen. Ten aanzien van een aantal aspecten van het begrip zelfconcept is een tendens in positieve richting geconstateerd. Vanwege het kleine aantal respondenten moet aan deze constatering niet al te veel waarde worden toegekend. In de interviews met de betrokkenen binnen OC Michiel is aandacht aan deze vraagstelling (reëler zelfconcept) besteed. Volgens de betrokkenen is deze doelstelling grotendeels gehaald. Door middel van activiteiten in extreme situaties (in de natuur) krijgen de deelnemers sneller zicht in zichzelf en in anderen. Deelnemers worden geconfronteerd met hun kwaliteiten en beperkingen en leren deze te zien c.q. te overwinnen dan wel te accepteren in (daarop afgestemde) activiteiten. Jongeren hebben leren praten over hun situatie in de groep.

Concluderend: deze doelstelling is grotendeels gerealiseerd².

2 Vraagstelling 5: Nagaan in hoeverre groepswerkers meer groepsgericht gaan werken

Voor aanvang van het experiment werd er in de Van Slichtenhorststraat met name individueel met jongeren (en hun ouders) gewerkt. Het was onduidelijk welke rol de groep innam binnen het behandelingsaanbod. Door de in het kader van het experiment ondernomen activiteiten hebben de teamleden meer zicht gekregen in wat er binnen de groep leeft. Gedurende alle activiteiten heeft ELAN exemplarisch laten zien hoe je een groep kunt hanteren en inhoud kunt geven aan groepsprocessen. Heel expliciet heeft ELAN Training aan deze doelstelling gewerkt in de driedaagse training, waarin geoefend is met groeps-

² Of de medewerkers ook in de toekomst deze doelstelling kunnen realiseren is echter de vraag. Meerdere groepswerkers stellen dat ze het lastig vinden om activiteiten te bedenken die gekoppeld zijn aan de individuele leerdoelen van jongeren.

dynamische vaardigheden ondersteund door video-opnames en in de wekelijkse teamvergaderingen. De teamleden geven aan dat ze meer oog gekregen hebben voor groepsprocessen en meer groepsgericht zijn gaan werken. Ook de pedagogisch directeur van OC Michiel stelt dat er door het team bewuster met de groep gewerkt wordt. Het methodisch hanteren van groepsprocessen moet echter nog wel verder uitgebouwd worden.

Concluderend: deze doelstelling is ten dele gerealiseerd. Belemmerend heeft gewerkt dat de teamleden toch liever gezinsgericht dan groepsgericht werken.

3 Vraagstelling 6: Nagaan in hoeverre de methode ervaringsleren toegevoegd wordt aan de bestaande methode

De teamleden en de directie wilden bij aanvang van het experiment de methode ervaringsleren toevoegen aan hun bestaande behandelingsaanbod. Het ervaringsleren werd/wordt als aanvulling gezien op hun individuele werkwijze. Gedurende het experiment hebben de teamleden zelfstandig een aantal kortdurende activiteiten georganiseerd. In de eindevaluatie stellen de betrokkenen dat het ervaringsleren nog slechts een beperkte plaats heeft gekregen. De koppeling tussen de buitenactiviteiten en de behandeling in huis vindt nog onvoldoende systematisch plaats. De vertaling van de verworven inzichten naar de dagelijkse praktijk levert problemen op. Ook vinden de teamleden het lastig om op (individuele) leerdoelen gebaseerde activiteiten te bedenken. Het ervaringsleren wordt door de medewerkers gezien als extra: als ze nog tijd en energie over hebben.

Concluderend: de realisering van deze doelstelling is in beperkte mate gehaald. De medewerkers willen ook in het vervolg het ervaringsleren als aanvulling gebruiken³.

4 Vraagstelling 7: Nagaan in hoeverre behandelingsdoelen sneller bereikt worden

De teamleden zijn van mening dat het ervaringsleren vooral gezien wordt als een versneller van de behandeling en als diagnostisch instrument. Door de georganiseerde activiteiten ontstaat een sneller en duidelijker beeld van de individuele jongeren en het groepsproces. Binnen de reguliere behandeling hebben ze hierdoor duidelijkere handvatten gekregen. In de eindevaluatie stellen de medewerkers verder dat ze beter hebben leren evalueren.

Concluderend: deze doelstelling is gehaald⁴.

7.6 Samenvatting

Gedurende de experimentperiode zijn de doelstellingen (ten dele) gehaald. Het team heeft met name sneller en beter zicht gekregen op de individuele leerdoelen van jongeren. De jongeren hebben een realistischer zelfbeeld gekregen. Verder kunnen de groepswerkers zelfstandig kortdurende activiteiten voorbereiden, uitvoeren en evalueren. Wel geven de teamleden aan dat ze het lastig vinden om activiteiten te bedenken, die gebaseerd zijn op leerdoelen van jongeren. De teamleden hebben meer oog gekregen voor groepsprocessen en zijn meer groepsgericht gaan werken. Hun werksatisfactie is echter niet toegenomen: vijf medewerkers stellen dat hun werkplezier verkleind is, met name omdat er minder met gezinnen gewerkt wordt en vanwege de onzekerheid ten

³ Om het ervaringsleren een duidelijke plaats te laten innemen is een duidelijk beleid van het management noodzakelijk.

⁴ Ten aanzien van de toekomst geldt wel ook hier de opmerking bij vraagstelling 6.

aanzien van toekomstige veranderingen. Het ervaringsleren is in beperkte mate toegevoegd aan het bestaande aanbod binnen de Van Slichtenhorststraat. De vertaling van de verworven inzichten naar de dagelijkse praktijk levert problemen op. De experimentsduur van een jaar blijkt in de praktijk bij OC Michiel te kort. Met name het visieverschil betreffende groepsgericht versus gezinsgericht werken tussen de directie en de staf enerzijds en het team anderzijds heeft belemmerend gewerkt. Externe ontwikkelingen, interne beleidsveranderingen en veranderingen die in het kader van het experiment plaatsvinden blijken lastig te onderscheiden. Een ander belangrijk nadeel is dat pas aan het einde van het experimentsjaar besloten zou worden of de Van Slichtenhorststraat al dan niet met de methode ervaringsleren verder zou gaan.

Bijlage 6

Procesverslag Experiment Ervaringsleren OC Michiel

1 Inleiding

Ten behoeve van de procesevaluatie van het onderzoek 'Ervaringsleren in de jeugdhulpverlening' wordt in deze rapportage de voortgang van het experiment weergegeven.

2 Ardennen (23-30 juni 1989)

Deelnemers

Vijf groepswerkers van de Van Slichtenhorststraat, een groepsleider uit een ander team, de orthopedagoog, de coördinator 'oudere jeugd', een gezinstherapeut en een maatschappelijk werkster hebben deelgenomen aan de eerste tocht. Er is tevens gekozen voor deelname van een groepsleidster uit een ander team om ook andere onderdelen bekend en enthousiast te maken met c.q. voor de methode ervaringsleren. De gezinstherapeut en de home-trainster hebben deelgenomen, omdat het betrekken van ouders bij het hulpverleningsaanbod een belangrijk onderdeel binnen de doelstelling van OC Michiel is. De gezinswerkers kunnen, doordat ze zelf hebben deelgenomen aan een programma, de ouders beter inlichten over het experiment. Op de langere termijn zou bekeken kunnen worden of het ervaringsleren ook gezinstherapeutische mogelijkheden heeft.

Doel

1. Kennismaking met de methode ervaringsleren (deelnemers).
 2. Inzicht krijgen in het functioneren van het team (trainers).
- ad 1. Deelnemers kunnen ondervinden of de methode bruikbaar is voor de behandeling binnen hun instelling (of onderdeel daarvan).
- ad 2. Ten behoeve van het op maat maken van het programma is het van belang dat de trainers zicht krijgen op het krachtenveld en het functioneren van het team en de individuele teamleden.

Activiteiten/middelen

Looptocht, vlot, speleo(grotten), klimmen, bruggen bouwen, samenwerkings-oefening, evaluatie en planning vervolg experiment.

Lokatie

De Belgische Ardennen.

Bevindingen

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

- De tocht wordt door alle betrokkenen als (zeer) intensief ervaren, zowel fysiek als psychisch. Dit heeft tot gevolg dat:
- De kwaliteit (zowel positief als negatief) van een ieder snel duidelijk worden: leren nieuwe kanten van elkaar kennen.
- Groepsprocessen sneller verlopen.

- De deelnemers met hun eigen gedrag en emoties geconfronteerd worden. Een deelnemer stelt dat het zelfvertrouwen toeneemt.
- De deelnemers krijgen meer begrip voor elkaar doordat ze dezelfde ervaringen opgedaan hebben.
- Door het andere kader worden de traditionele rolverhoudingen doorbroken.
- De gezinstherapeut ziet mogelijkheden wat betreft toepassing van de methode ervaringsleren binnen het gezinswerk.
- De deelnemers oordelen zeer positief over de creatieve werkwijze van ELAN Training, met name wat betreft het inspelen op groepsprocessen.

De deelnemers hebben gezien dat een goede taxatie van het groepsproces van belang is. Het inspelen op dit proces bijvoorbeeld in groeps gesprekken moet nog verder getraind worden. In deze eerste training hebben de deelnemers de activiteiten/middelen 'ondergaan'. De meerwaarde, het doel, van de specifieke activiteiten/middelen is wel geduid. Duidelijk dient te zijn dat de activiteiten geen doel, maar middel zijn. In het vervolg zullen de deelnemers zelf activiteiten/middelen gaan voorbereiden, uitvoeren en evalueren. Er zijn gedurende de training video-opname gemaakt. Deze zijn gebruikt bij de evaluaties.

ELAN Training heeft tijdens de training zicht gekregen op de taakverdeling binnen het team en de mogelijkheden en leemtes van het team (zie ook 4.4). Aan het einde van deze training is uitvoerig ingegaan op de invulling van de volgende activiteit: een tocht met bewoners.

Conclusies

Deze bevindingen overziend kan gesteld worden dat de deelnemers kennis gemaakt hebben met de mogelijkheden van de methode ervaringsleren. In de komende periode dient aandacht besteed te worden aan het voeren van groeps gesprekken.

3 Tussenperiode

Tussen de eerste training en de activiteit met jongeren lag de zomervakantie. In deze periode heeft het project stilgelegen.

4 Verslag tweede trainingsweek¹ (20-25 augustus 1989)

Aansluitend op de zomervakantie heeft de eerste activiteit met jongeren en groeps werkers plaatsgevonden.

Deelnemers

De groep bestond uit: zeven groeps werkers (waarvan één nieuwe groepsleider in verband met de 7 x 24 uursopzet en twee vaste invalkrachten), de orthopedagoog (inhoudelijk implementator), zes jongeren (twee meisjes en vier jongens) en drie medewerkers van ELAN Training.

¹ Van deze trainingsweek heeft de inhoudelijk implementator een uitgebreid verslag geschreven.

Aangezien alle medewerkers wilden deelnemen is ervoor gekozen om, vanwege een mogelijke 'overkill' aan volwassenen, in twee groepen te werken: een programma met jongeren en een programma waarin een aantal groepswerkers getraind wordt in technische vaardigheden.

Eén van de groepsleiders neemt in principe het voortouw in het programma met de jongeren. Dit betekent dat hij bij alle onderdelen aanwezig is (overige begeleiders wisselen), als constante factor. Deze 'voortrekker' of 'rode draad' is door ELAN van tevoren ingeprikt. Hij verzorgt onder andere de introductie bij activiteiten/middelen. In een dergelijk programma is een situationeel leider, iemand die op essentiële momenten de eindbeslissing neemt, van het grootste belang.

Doel

- Groepsleiders onder supervisie van ELAN Training een ervaringsleerprogramma van een week laten uitvoeren, op basis van de tijdens de eerste tocht (in juni 1989) opgedane ervaringen.
- In een parallelprogramma (wisselende samenstelling) de volwassenen meer technische vaardigheden wat betreft de verschillende activiteiten/middelen op laten doen. Het gehele team blijft dan betrokken bij de processen die zich afspelen, zonder dat dit stoort in het proces van de jongeren.

Activiteiten/middelen

Looptocht, varen (vlot), klimmen, korte kompasdoorsteek, samenwerkingsoefening, solobivak (jongere met mentor), abseilen, grottentocht en evaluaties.

Lokatie

De Belgische Ardennen.

Bevindingen

- De groepsleiders hebben voor het begin van de tocht per jongere een aantal **individuele aandachtspunten** geformuleerd. Deze aandachtspunten zijn vrij abstract geformuleerd (bijvoorbeeld 'doorzettingsvermogen is gering'). Opvallend is verder dat er alleen punten negatief geformuleerd zijn (bijvoorbeeld 'negatief zelfbeeld') en geen positief geformuleerde punten die juist een aanknopingspunt kunnen bieden tijdens een dergelijk programma. In deze aandachtspunten zijn wel relevante zaken geformuleerd. ELAN stelt dat in het vervolg echter duidelijke **leerdoelen** geformuleerd zouden kunnen worden. Bijvoorbeeld: Jongere A functioneert goed in een tweegesprek. Alleen in een groepje van 3 of 4 personen durft de betreffende jongere zijn mond niet open te doen. Deze jongere begint dan te klieren. De leiding reageert vervolgens op dit kliergedrag en niet op het onderliggende communicatieprobleem. In een training kan met dit aspect geoefend worden. ELAN Training stelt dat bij een leerpunt altijd een context waarin iets optreedt beschreven dient te worden. Dus niet jongere A heeft gebrek aan zelfvertrouwen, maar beschreven moet worden in welke actuele situatie dit gedrag optreedt. Dit punt dient verder uitgewerkt te worden (gedragstherapeutisch).
- Het **team** heeft het duidelijk als voordeel ervaren dat ze eerst alleen met het team op pad zijn geweest, alvorens een activiteit met de jongeren te ondernemen.
- In de **parallel-groep** worden activiteiten/middelen voorbereid. Zo wordt het klimmen met jongeren ondersteund door een groepsleidster, die enige ervaring met het zekeren heeft opgedaan in de parallel-groep.

In de parallel-groep zijn ook per jongere de belangrijkste zaken geformuleerd die tijdens de eerste dagen van de tocht gebleken zijn en die tijdens de solo door de jongere overdacht kunnen worden.

Op een gegeven moment werd de parallel-groep minder nodig dan aanvankelijk gedacht. De jongeren hadden geen last van de 'overkill' aan volwassenen. Organisatorisch was het werken met twee groepen niet eenvoudig.

- Enkele jongeren zijn van mening dat het programma (bijvoorbeeld de looptocht) wel wat **zwaarder** had mogen zijn. Voor anderen was deze tocht echter zwaar genoeg. Tijdens de evaluatie van dit onderdeel wordt gesteld dat de groepsleiders andere dingen van de jongeren hebben gezien, zoals meer zorg voor elkaar, groot doorzettingsvermogen, enz. Gesteld wordt verder "dat iedereen veel oog had voor elkaar bij afstapjes, takken en dergelijke".
- De **samenwerking** tijdens het vlot bouwen verliep niet vlekkeloos: "Als je er zo maar bij staat te kijken en je weet niet waar de anderen mee bezig zijn en je kan niets doen. Het gevoel van meiden kunnen niets". Een ander reageert: "Je kunt er toch overheen schreeuwen", waarop de eerste jongere stelt "Dat is geen manier van doen. Ik heb dan geen zin om de strijd aan te gaan". Door de trainer wordt op een goede manier de persoonlijke inbreng en houding benoemd. Het vlot bouwen heeft volgens de trainer veel materiaal opgeleverd. Bijvoorbeeld de concurrentie die optreedt tussen jongens en meisjes. Dit thema is in vervolg-oefeningen verwerkt. Meisjes kregen een nadrukkelijker rol, bedachten oefeningen voor jongens, waarin deze een andere rol op zich moesten nemen.
- Bij de **solobivak** zijn de jongeren afzonderlijk, begeleid door een mentor, naar een bepaald gebied gegaan. Onderweg is besproken hoe de eerste dagen verlopen zijn en wat door de groepsleiding als **overdenkingspunten** wordt gezien (voorbereid in de parallel-groep). De meeste jongeren vonden het een ontspannende ervaring: "ik vond het heerlijk om alleen te zijn. ... Ik had genoeg tijd om over allerlei dingen na te denken". Niet alle jongeren waren even enthousiast: "De ochtend en de avond waren leuk, maar 's nachts niet". De betreffende jongere is toen naar een groepsleidster gegaan.
- Het **klimmen** is in een zeer goede sfeer verlopen. Vooral een meisje heeft onverwachte klimprestaties geleverd. Twee jongeren waren heel angstig. Door een specifieke actie van de trainer hebben deze beide jongeren toch de oefening af kunnen maken.
- In de **eindevaluatie** toonden alle deelnemers hun **enthousiasme**. Men is van mening dat er goed is samengewerkt. Verder stellen de betrokkenen dat men nieuwe (positieve) dingen van elkaar gezien heeft. Een jongere zegt meer zelfvertrouwen te hebben gekregen.
- De deelnemers zijn van mening dat er **onvoldoende terugkoppelingsmomenten** aanwezig waren. Het programmatisch aanbod was zo vol dat er minder tijd voor reflectie overbleef dan gewenst. Ook hadden de deelnemers nauwelijks tijd om het logboek in te vullen.
- Tijdens de evaluatiebesprekingen is de **trainer** meerdere malen op een **exemplarische** wijze ingesprongen om de **evaluatie** levendig te houden en om de deelnemers te confronteren met hun gedrag. In het algemeen kan gesteld worden dat de teamleden het programma zelfstandig hebben gedraaid, onder supervisie van ELAN Training. Alleen tijdens de evaluaties had ELAN een vrij nadrukkelijke inbreng (voorbeeldfunctie).

Conclusies

Volgens de teamleden dient het 'doen-denken-doen-principe' in de komende trainingen meer aandacht te krijgen. Dat wil zeggen dat er meer ruimte in het programma dient te zijn voor **reflectie**.

De trainer van ELAN is van mening dat wat betreft het jongeren **confronteren met eigen gedrag** er binnen het team een goede basis aanwezig is. Dit dient echter verder aangescherpt en verdiept te worden, niet alleen tijdens evaluaties, maar ook in de dagelijkse omgang met deze jongeren.

5 Tussenperiode

Kort na terugkeer in Nijmegen is het team met de beide implementatoren bijeen geweest om de ervaringen met de jongeren tijdens de tocht te recapitulieren en de situatie rond de individuele jongeren na terugkeer te bespreken. Met het doel om de opgedane ervaringen vast te houden en door middel van het formuleren van aandachtspunten hier een vervolg aan te geven.

In zogenaamde koppelbesprekingen (twee mentoren met de orthopedagoog) is getracht de bevindingen rond de individuele jongeren uit te werken in concrete plannen en een aanpak te formuleren voor de komende periode.

In het team is ook gesproken over de vaardigheden en de interessegebieden van de groepsleiding. Met uitzondering van klimmen en abseilen denken de teamleden de meeste activiteiten/middelen (na enige training) wel zelfstandig uit te kunnen voeren.

Twee medewerkers van ELAN Training hebben 28 - 29 september een avond op de groep meegedraaid, met als doel om zicht te krijgen op de dagelijkse gang van zaken op de groep ('hoe tikt daar het klokje').

Het vertalen van de ervaringen opgedaan in de Ardennen naar het dagelijks leven blijkt niet eenvoudig. Op dit moment staat de groep voor de vraag hoe deze vertaalslag gemaakt kan worden. Hierbij zal zeker tegen een aantal grenzen aangelopen worden. Dit biedt vervolgens weer aanknopingspunten voor het vervolgaanbod binnen de trainingen.

6 Probleemanalyse OC Michiel door ELAN Training (oktober 1989)

In het kader van de voormeting is aan ELAN Training gevraagd om een probleemanalyse van de inrichting te geven. Voor de trainers is het echter niet eenvoudig om binnen zo korte tijd een afgeronde analyse te geven en het vervolgaanbod op te stellen.

Na afronding van de aanloopfase (na een teamtraining in november 1989) heeft ELAN Training hiervoor tijd ingeruimd. Binnen de Van Slichtenhorststraat, zo constateren de trainers van ELAN, wordt op veel dingen gelet. Er is veel aandacht en zorg voor bewoners en collegae en er wordt veel geregeld. Dit geeft veiligheid en structuur. De vraag is echter of jongeren voldoende experimenteer ruimte krijgen. In de behandeling kan meer (pedagogische) bruis gebracht worden. Er wordt veel aandacht besteed aan aanpassing, meer aandacht zou besteed kunnen worden aan het doorgroeien van jongeren. Dit betekent dat de intensiteit verhoogd kan worden, doordat bepaalde crises opgezocht en verwerkt worden. Probleemgedrag dient niet altijd in de kiem gesmoord te worden.

Er wordt zeer individueel gewerkt binnen de Van Slichtenhorststraat, de groep als middel kan duidelijker gehanteerd gaan worden. Bij het ervaringsleren kun je niet om het groepswork en groepsdynamica heen.

Een aantal technieken (confronteren, feedback geven, doorprikken van argumenten en handelingen, het toetsen van uitspraken aan wat gezien wordt)

dienen verder getraind te worden. Verder is het van belang dat er een goede uitwisseling plaats vindt tussen teamleden onderling.

De trainer van ELAN is van mening dat de bewoners van de Van Slichtenhorststraat niet een heel moeilijke groep vormen.

In de programma's bestaat er een duidelijke toewending en acceptatie van gezag door de jongeren. De jongeren kunnen veel aan. Ze gaan wel eens over de schreef, maar zijn dan makkelijk te corrigeren. Hieruit blijkt dat de beeldvorming rond de jongeren tussen ELAN Training en - in ieder geval - de orthopedagoog van OC Michiel uiteenlopend is. Dit punt dient besproken te worden, anders staat het de integratie van het ervaringsleren in de weg.

De invloed van zowel de coördinator 'oudere jeugd' als van de orthopedagoog binnen het team is aanzienlijk. De orthopedagoog en de coördinator bepalen vaak de lijn in de gesprekken. Het team is vaak afwachtend, ze wachten op de volgende zet.

Het team functioneert goed, alleen is het wenselijk dat de rolpatronen verfrist worden. De teamleden kunnen wat kritischer en lastiger (in positieve zin) worden.

7 Tussenperiode

Een brandende vraag van het team (in november 1989) was of ze met het ervaringsleerexperiment niet 'het paard van Troje' hebben binnengehaald. Ze vragen zich af of het experiment een aanleiding biedt om een andere doelgroep binnen te halen, bijvoorbeeld jongeren die helemaal niets meer met hun ouders hebben. Dit zou betekenen dat met die ouders ook niet meer gewerkt wordt, terwijl de meeste groepswerkers het werken met ouders een zeer essentieel (boeiend) onderdeel van hun werk achten. De pedagogisch directeur wordt tijdens een teamvergadering uitgenodigd om dit aspect nog eens door te spreken. De pedagogisch directeur stelt echter duidelijk dat eventuele veranderingen wat betreft de doelgroep niets met het ervaringsleerexperiment te maken hebben. De druk om naar huis terug te gaan is wel minder groot in verband met de 7 x 24 uursopvang (per 14.08.1989 ingegaan), maar een uitgangspunt blijft nog steeds 'het werken aan relatieherstel' van jongeren met hun ouder(s). Enkele teamleden blijven echter van mening dat het ervaringsleerexperiment als indirect effect een veranderende (zwaardere) doelgroep heeft. Dit werkt remmend op de implementatie van het ervaringsleren binnen de Van Slichtenhorststraat.

Wat betreft de integratie van de ervaringsleermethodiek wordt gesteld dat deze methode en de bestaande methodiek op elkaar afgestemd dienen te worden, zodat de **combinatie** mogelijk wordt.

Men benadrukt dat de bestaande methode gehandhaafd dient te blijven. De geïntroduceerde methode wordt als aanvulling gezien. De onderzoekster acht dit een belangrijk gegeven bij de evaluatie van het experiment.

8 Teamtraining (13, 14, 15 november 1989)

Inleiding

In een teamvergadering in oktober 1989 wordt besloten dat meer geoefend zal worden met groepswerk. De individuele hulpverlening (het mentorsysteem) acht het team het meest wezenlijke. Hiernaast speelt de groep (als middel) een rol. ELAN stelt dat ze altijd benadrukt hebben dat ze niets tegen individueel werken hebben. Hiernaast benadrukken ze de waarde van de groep. In de groep kan situationeel gewerkt worden, terwijl individueel werken vaak secundair is. Groepsprocessen bieden duidelijke aanknopingspunten voor individuele gesprekken, bijvoorbeeld ten aanzien van hoe jongeren zich in een groep gedragen.

Bij groepswerk en ervaringsleren moet je als werker vaardigheden in huis hebben betreffende o.a.

- leren zien en onderscheiden van groepsprocessen en fasen daarin.
- leiden van groeps gesprekken - kunnen evalueren in diverse vormen en ook in de groep individuele thema's kunnen uitwerken.
- geven - ontvangen - verwerken en vragen van feedback.
- zicht krijgen op diverse rollen en functies daarvan.
- samenwerkingsprocessen.
- leiding geven.
- conflict hanteren.
- interventies plegen.

Tevens moet ieder in het team elkaar kunnen aanspreken op zijn/haar bijdrage, houding en functioneren. Alvorens dit naar jongeren toe te kunnen passen. Ook het direct aanspreken van jongeren - op een opbouwende manier - dient fundamenteeler te geschieden. Naar aanleiding van deze constatering is besloten om een teamtraining te organiseren rond deze onderwerpen. De eerste twee dagen zal rond dit thema gewerkt worden; de derde dag wordt gebruikt voor planvoorbereiding voor het opzetten van programma's met jongeren.

Deelnemers

Alle groepsleiders en de inhoudelijke implementator. Er heeft enige discussie plaatsgevonden over de deelname van laatstgenoemde; ELAN Training heeft het belang van deelname van de interne implementator benadrukt in verband met de continuïteit: het bewaken van de rode draad. De slechts beperkte aanwezigheid (ongeveer de helft van het programma) van de interne implementator heeft zich later gewroken.

Doel

Oefenen van sociale en technische (groepsdynamische) vaardigheden en een vertaalslag maken naar dagelijks handelen.

Activiteiten/middelen

Inleiding

Het team heeft met behulp van ELAN voor ieder individueel teamlid aparte oefeningen gemaakt ten aanzien van hun tekorten/leerwensen.

ELAN stelt dat er in deze training zeer consequent geoefend wordt met de **leercirkel van Kolb** (doen - denken - doen), waardoor ze zeer exemplarisch zicht gegeven hebben op de (mogelijkheden) van de methodiek.

Met als doel om te benadrukken dat de aandacht niet specifiek op de activiteiten gericht moet worden, maar dat de reflectie centraal staat.

Activiteiten

Eerste opdracht:

Met behulp van tonnen, palen en touw moeten de deelnemers een soort rups-constructie bedenken en maken, waarmee een parcours afgelegd wordt van punt A naar B.

Ieder heeft een plan gemaakt. Na onderling overleg is besloten welk plan uitgevoerd zal worden.

evaluatie

Ieder heeft zijn rollen en taken en houdt daaraan vast (statisch). Dit gaat ten koste van de kwaliteit. Men dient meer risico's te nemen in plaats van op 'safe' te spelen.

Tweede opdracht:

Twee redacteuren hebben van hun directie de opdracht gekregen een themakrant uit te geven met daarin vijf artikelen (geschreven door vijf deelnemers). De journalisten presenteren hun artikel. De redacteuren beoordelen.

evaluatie

In de evaluatie werden de eerste (rups) en de tweede (krant) opdracht vergeleken. Bij de presentatie van de tweede opdracht kwam de onzekerheid van een groepswerker, de afwachtende houding van een ander, de moeite met het aangaan van een confrontatie of leiding nemen van twee anderen en de onduidelijkheid van een vijfde deelnemer boven tafel.

Derde opdracht:

Een vertaalslag maken van de ervaringen opgedaan tijdens de eerste twee dagen naar de groep door middel van een oefening. Met alleen een slaapzak en f 15,- op zak zijn de groepsleiders afgezet in Breda. De volgende ochtend worden ze door ELAN Training weer opgepikt.

conclusie

- Het team heeft, volgens ELAN Training, zeer enthousiast en zeer intensief gewerkt.
- De betrokkenen zijn van mening van dat de team-vergaderingen anders ingevuld moeten gaan worden.
- Ook wordt de waarde van de toevoeging van het ervaringsleren aan het bestaande hulpverleningsaanbod wederom onderkend. Ook nu weer wordt expliciet gesproken over een toevoeging. Men acht het zinvol om de groep als middel te hanteren om te onderzoeken hoe de individuele jongeren zich sociaal kunnen handhaven.
- Tijdens deze dag worden ook vervolgoefeningen bedacht die in de buurt van de Van Slichtenhorststraat uitgevoerd kunnen worden.
- De video heeft een belangrijke, inzichtgevende, rol gespeeld.

Uit het verslag van het team van deze activiteit blijkt dat de orthopedagoog (inhoudelijke implementator) bij het plannen maken, op een minder goed gekozen moment en op een toon die minder goed viel, een aantal kritische kanttekeningen maakte waardoor de dialoog inzakte. Deze actie heeft wantrouwen tot gevolg gehad, waardoor er geen sprake is van een vruchtbare werkrelatie tussen het team en de orthopedagoog. ELAN stelt dat ze veel energie hebben gestoken in het verbeteren van deze relatie.

Bevindingen

Bevorderende factoren binnen het team:

- steun geven aan elkaar
- respect, solidariteit
- alle wenselijke kwaliteiten zijn aanwezig
- betrokkenheid
- het 'klikt' onderling.

Belemmerende factoren binnen het team:

Er wordt te veel vastgehouden aan bestaande rolpatronen, waardoor men elkaar in het groeiproces belemmert. Men confronteert elkaar te weinig met elkaars functioneren en houdt dit met elkaar in stand. Om dit te veranderen zullen ook de stafmedewerkers een andere rol moeten aannemen.

In het vervolg wil men bijvoorbeeld in teamvergaderingen als team meer met elkaar aan de slag (elkaar bevragen, prikkelen, helpen met als doel ieders kwaliteiten meer naar boven te halen). Het team dient meer initiatief te gaan nemen ten opzichte van de coördinator en de orthopedagoog (de beide implementatoren).

Aan de andere kant dienen de staffunctionarissen minder bepalend te zijn. Een ander punt is dat men van mening is dat de teamvergaderingen efficiënter kunnen verlopen. Er wordt veel tijd besteed aan het doorspreken van de jongeren. Het wordt efficiënter geacht als de staffunctionarissen de overdracht lezen, waar de belangrijkste gebeurtenissen in gerapporteerd staan. De orthopedagoog is echter van mening dat uit de overdracht het handelen van de groepsleiders onvoldoende duidelijk wordt.

9 Gecombineerde buitenopdracht (12 december 1989)

Inleiding

Deze activiteit is in de teamtraining voorbereid.

Deelnemers

Zes jongeren en twee groepswerkers.

Doel ten aanzien van de jongeren

- samenwerken onder moeilijke omstandigheden;
- sociale vaardigheden binnen de groep.

Doel ten aanzien van het team

- zelfstandig een opdracht uitvoeren en deelnemers enthousiasmeren;
- inzicht krijgen in de sterke en zwakke kanten van de jongeren en het krachtenveld in de groep.

Lokatie

Wijlmermeer

Activiteiten/middelen

Een verrassingsactiviteit op een door de weekse avond: een looproute volgen met behulp van een stippenkaart, kompasdoorsteek met samenwerkingsopdracht.

Bevindingen

De deelnemende groepsleiders zijn van mening dat ondanks het slechte weer de stemming over het algemeen toch goed is gebleven.

De jongeren hebben goed samengewerkt, alleen een meisje viel er een beetje buiten. Sociale vaardigheden binnen de groep waren duidelijk aanwezig.

Het team is tevreden dat ze voor het eerst zelf een opdracht hebben uitgevoerd.

Opvallend is dat de jongeren elkaar niet op elkaars gedrag aanspraken.

Verder had de groep zelf meer behoefte aan avontuur (bijvoorbeeld kanoën).

Het team concludeert dat er meer afwisseling in activiteiten moet zijn ("alweer een looptocht"). Als mogelijk idee werd geopperd om de jongeren zelf een plan te laten bedenken.

ELAN merkt op dat ze veel waardering hebben voor de manier waarop het team opdrachten op hun maat, dichtbij huis, hebben uitgevoerd.

De video heeft, bij de evaluatie, een belangrijke rol gespeeld.

10 Gast aan andermans tafel in de eigen buurt (18 december 1989)

Doel ten aanzien van de jongeren

- samenwerking (overleg, besluiten nemen, leiding nemen, verantwoordelijkheid voor elkaar, schroom overwinnen), creativiteit, goede manieren tonen;
- interesse tonen en verdiepen in anderen (sociale vaardigheden, zowel binnen als buiten de groep).

Doel ten aanzien van het team

- opdracht zodanig invullen dat deze aansluit bij de vorige opdracht;
- evalueren (sterkte - analyse maken, dat wil zeggen dingen die goed gingen).

Activiteiten/middelen

Jongeren kregen de opdracht om binnen een afgesproken gebied bij hen onbekende mensen over de vloer te komen, boodschappen te doen, hun eten te bereiden en samen met hun gastheer/gastvrouw de maaltijd te nuttigen. Na het eten moeten de jongeren proberen met hun gastvrouw/gastheer in gesprek te komen over de tijd dat deze zelf 15-18 jaar waren, hoe het toen was en waar ze zich mee bezig hielden.

Bevindingen

De jongeren vonden het leuk om eigen verantwoordelijkheid te dragen (zonder leiding te werken). Het team concludeert dat wat betreft de sociale vaardigheden (ook buiten de groep) de jongeren heel capabel blijken. De ander-soortige activiteit werkt zeer motiverend. Het blijkt mogelijk om in de buurt activiteiten te ondernemen. Het evalueren was niet eenvoudig: de jongeren spraken meer met de leiding dan met elkaar. Positief is dat de leiding dit punt signaleert.

Bij deze activiteit is geen gebruik gemaakt van de video, wel hebben de jongeren foto's gemaakt en een interview met de gastheer en dame gehouden.

11 Tussenperiode

Door het team wordt geconcludeerd dat de integratie van het ervaringsleren met de dagelijkse gang van zaken moeizaam verloopt. De volgende elementen bemoeilijken de integratie en dus de implementatie.

Ten eerste ervaart men de activiteiten als gezocht (nog niet eigen), maar wel succesvol. Het is een extra belasting. Opmerkelijk is dat gesteld wordt dat het ervaringsleren niet toegepast wordt vanuit een duidelijke gevoelde behoefte, maar "omdat het weer eens tijd is iets met het ervaringsleren mee te doen". Uit een teamvergadering van eind januari blijkt dat de teamleden het **ervaringsleren als 'extra'** zien, als ze nog tijd en energie overhebben. Het team stelt overigens wel dat ze het leuk vinden om de activiteiten te doen.

Ten tweede is nog niet geheel duidelijk welke **plaats de groep** in zal moeten nemen, naast de individuele hulpverlening. Het team is bang dat het accent steeds meer op het groepswork komt te liggen en dat de individuele benadering en de aandacht voor het gezin op het tweede plan gaat belanden. Wellicht omdat individuele hulpverlening een hogere status heeft dan groepswork.

Groepsgericht werken is echter minder verhullend/minder veilig en doet een groot appèl op de werkers. De gedachte leeft dat het ervaringsleren equivalent is aan groepswork. ELAN stelt dat dit zeker niet zo is. Wel wordt duidelijk gebruik gemaakt van groepsdynamische processen in het perspectief van de behandeling aan individuele jongeren (hulp op maat). Om ook in de beleving van de groepsworkers waardevol bezig te zijn, is het zinvol om te proberen het gezin van de jongeren bij het experiment te betrekken. Hoe dit zou kunnen, dient onderzocht te worden. Gedurende het experiment is men hier niet aan toegekomen.

Ten derde wordt gesteld dat de **methodiek** van de Van Slichtenhorststraat lijkt te gaan veranderen door het ervaringsleerexperiment. Opmerkelijk is dat het team stelt dat de methodiek eerst geëxpliciteerd moet worden, alvorens ze verder kunnen met activiteiten in het kader van het ervaringsleerexperiment. Het lijkt enigszins vreemd dat het team eerst duidelijkheid wil krijgen over hoe het was, voordat ze met de nieuwe methodiek verder willen gaan.

Dit past echter wel bij het uitgangspunt van O.C. Michiel om het ervaringsleren **toe te voegen** aan de bestaande methodiek. Vanuit deze gedachte is de behoefte om de bestaande methode te expliciteren wel logisch. Bij een duidelijke **veranderingsbehoefte** is dit minder logisch. De bestaande situatie is en blijft het uitgangspunt. De directeur van ELAN Training merkt naar aanleiding hiervan op hij het aanbod van de Van Slichtenhorststraat schraal vindt en van mening is dat het huidige aanbod verrijkt moet worden.

Ten vierde stelt de coördinator dat men met het ervaringsleren aan de slag is gegaan om de groepsdynamica aan te zwengelen. Het ervaringsleren is procesgericht, confronterend, richt zich op versnellen, terwijl het team lijkt te denken in termen van stabiliteit, rust en veiligheid. De eigen **beweging** lijkt te ontbreken. Een gevaar van deze opstelling is echter dat dit kan leiden tot het niet meer aansluiten op de hedendaagse vragen. Het 'verplicht' organiseren van ervaringsleeractiviteiten werkt niet, het moet een houding, iets eigens worden. Wel stelt het team dat ze de jongeren eerder en anders hebben leren kennen. Het brengt de jongeren ook dichter tot elkaar; jongeren beginnen elkaar tevens meer op hun gedrag aan te spreken².

² Uit de bevindingen opgedaan tijdens de 'gecombineerde buitenopdracht' (december 1989) bleek dat de jongeren elkaar toen (nog) niet op hun gedrag aan hebben gesproken.

ELAN Training stelt dat het team elkaar nog te weinig feedback geeft. Ook de houding ten opzichte van de orthopedagoog en de coördinator is nog niet veranderd.

12 Tussenevaluatie (februari 1990)

In een tussenevaluatie komt het team tot de onderstaande bevindingen.

Factoren die het experiment bevorderen:

- Het team bestaat uit energieke, sportieve, avontuurlijke groepsleiders³.
- De medewerkers ondersteunen elkaar, zowel praktisch als emotioneel.
- Het uitvoeren van de activiteiten vindt men leuk (jongeren én groepsleiding).

Factoren die het experiment belemmeren:

- Eigenlijk is er binnen het team niemand die het voortouw neemt.
- Ze prikkelen elkaar weinig in het nadenken over en aan de slag gaan.
- De tijd is hard nodig voor andere, lopende zaken, daar wordt in eerste instantie ook voor gekozen.
- ELAN is niet binnen gehaald uit een behoefte tot veranderen, maar als een aanvulling.
- Van de activiteiten tot nu toe zien ze niet heel veel uitwerking op het dagelijks leven, zeker niet op lange termijn.
- De vraag bestaat of het ervaringsleren met zich mee brengt dat er na deze periode nog slechts groepswork gedaan wordt.

Als idee wordt geopperd dat iemand gekozen kan worden die zich expliciet met ervaringsleren gaat bezighouden. Een initiatiefnemer voor activiteiten, subgroepjes, etc. iemand die het 'warm' houdt. Er zouden uren voor vrijgemaakt kunnen worden. Dit is echter niet gebeurd.

13 Tussenperiode

In deze periode komt een aantal items steeds opnieuw aan de orde. Aandacht wordt besteed aan het opstellen van individuele **leerpunten** van jongeren. Ook in deze periode wordt veelvuldig stil gestaan bij de **visie** van waaruit men werkt (gezin of groep). Met name dit laatste punt is van essentieel belang voor de implementatie.

In februari 1990 heeft het team, na uitvoerig overleg, de huidige methodiek in een methodiekstuk vastgelegd. Het team pikt vervolgens de 'ELAN-draad' weer op. Ze stellen hierbij dat men nog niet automatisch de ervaringsleerwerkwijze hanteert. Integratie van het ervaringsleren wordt moeilijk geacht, omdat als teamleden in de groep iets constateren ze niet meteen een activiteit paraat hebben. Ze stellen dat het beeld van het ervaringsleren nog onvoldoende is.

Het team signaleert verder dat het experiment achter is geraakt op de tijdsplanning. Het is op dit moment niet te overzien of deze achterstand in te halen is. Dit is gemeld bij de voorzitter van de ProefPolderCommissie (PPP-commissie). De eindevaluatie wordt tot na de zomervakantie opgeschoven.

³ ELAN stelt dat het team bestaat uit betrouwbare, degelijke, veiligheidbiedende groepsleiders. ELAN heeft in deze evaluatie opgemerkt dat het wenselijk zou zijn als de groepsworkers energieke, sportiever en avontuurlijker zouden zijn.

ELAN zegt dat het noodzakelijk was dat er veel tijd werd besteed aan de bezinning op de eigen taken, functies en de gehanteerde methodiek.

Om bewuster met de methode om te gaan heeft het team besloten om bij iedere jongere een aantal duidelijke **doelen**/aandachtspunten te formuleren. ELAN heeft veel aandacht besteed aan het opstellen van specifieke, individuele leerdoelen in een duidelijke context, waarop ze uitgaande van de methode ervaringsleren actie zouden kunnen ondernemen en met elkaar terug kunnen kijken naar wat voor effect het heeft gehad (Bijvoorbeeld jongen B zorgt wel goed voor zichzelf, maar is in zijn gedrag onverschillig naar anderen. Tijdens een tocht moet hij de inkopen doen en de maaltijd voor iedereen verzorgen. In een gesprek wordt duidelijk gemaakt aan alle deelnemers waarom hij deze taak heeft gekregen).

Het opstellen van individuele aandachtspunten wordt gezien als een soort rode draad, waardoor men zicht krijgt en behoudt op het individu, de groep en het gezin. Dit stelt het team beter in staat om een plan van handelen op te stellen en uit te voeren.

Alle teamleden behalve één, zien wel wat in deze werkwijze. Dit ene teamlid wil alles nog eens overdenken. De individuele leerpunten zijn opgesteld.

Naar aanleiding van de papers die alle teamleden in februari hebben ingevuld over de vraag vanuit welke visie (het gezin of de groep) ze werken, blijkt dat er duidelijke accentverschillen bestaan. Dit verschil wordt mede veroorzaakt door een sluimerend **conflict** dat vanaf 1985 heerst over vanuit welke **visie** gewerkt wil/mag/moet worden. In 1985 wilde de groepsleiding meer gezinstherapie gaan doen⁴. De directie heeft hier echter geen toestemming voor gegeven, omdat de medewerkers in eerste instantie als groepswerkers gezien werden. De directie schakelde toen gezinswerkers in om de groepsleiding in het werken met gezinnen te begeleiden en te ondersteunen. Dit mondde uit in een conflict, omdat de gezinswerkers de groepswerkers niet adequaat genoeg achten om gezinswerk (lees maatschappelijk werk) te doen. Uiteindelijk is men toen wel tot een overeenstemming gekomen, maar dit 'pijnpunt' heeft nog steeds invloed. Zeker ook gedurende het experiment komt dit discussiepunt herhaaldelijk naar voren. De coördinator kiest voor een duidelijke scheiding tussen de functie gezinswerker en gezinstherapeut. Hij stelt dat hij de leefgroep als behandelingsinstrument niet kwijt wil. Het verenigen van beide functies in één persoon is volgens hem lastig.

Het team is bang dat door het experiment de nadruk nog sterker op het groepswerk zal komen te liggen en nog minder op de gezinstherapeutische kant.

Geconcludeerd kan worden dat er een zeker **spanningsveld** is tussen de **beleidsmakers** en de **uitvoerders**. Een groepsleider stelt heel duidelijk dat ze het ervaringsleren willen **toevoegen** aan de bestaande werkwijze.

⁴ In die tijd was in de meeste behandelingsplannen opgenomen dat in nauwe samenwerking met de ouders toegewerkt diende te worden aan terugplaatsing van de jongeren in het gezin. In gezinsgesprekken werden afspraken tussen ouders en kind met behulp van de groepswerkers gemaakt.

Hij ervaart echter dat er meer de nadruk gelegd wordt op het groepswork en dat het gezinswork nog meer afgegeven wordt aan de gezinstherapeuten. De directie heeft bij aanvang van het experiment duidelijk gesteld dat de groepsoepvoeders meer met de groep moeten gaan doen. Nu wordt het team geconfronteerd met de consequenties van deze beleidslijn.

Een maand later stelt de coördinator dat hij graag uitgewerkt wil zien hoe het groepswork op de Van Slichtenhorststraat gestalte krijgt. Hij constateert dat het ervaringsleren een belangrijke plaats inruimt voor groepswork. Hij vraagt zich af hoe het team de leefgroep gebruikt ten behoeve van de individuele werkpunten. Het team stelt dat ze zeker de leefgroep gebruiken, maar om dit helemaal te gaan omschrijven stuit op weerstand. Het zou te veel vergadertijd kosten. Afgesproken wordt dat de orthopedagoog een keer komt 'meedraaien' om een beeld te krijgen van de werkwijze van het team. Hij stelt dat hij niet veel meer zicht gekregen heeft op de werkwijze van de teamleden (later is deze vraag ook door de PPP-commissie geformuleerd).

14 Paper organisatorische implementator

Ten behoeve van de teamtraining van half maart heeft de coördinator een paper geschreven over de werkpunten in verband met het project (Ervaringsleren - Van Slichtenhorststraat). Hij stelt hierin dat bij het ervaringsleren, zoals ELAN Training dit hanteert groepsdynamica een grote rol speelt. Veel moet in of met de groep geleerd worden. Uiteindelijk staat het individuele leren voorop, maar de weg waarlangs gegaan wordt kent vele groepsdynamische aspecten. Bij groepswork en ervaringsleren moet je als werker, zo stelt de coördinator, vaardigheden in huis hebben betreffende onder andere:

- leren zien en onderscheiden van groepsprocessen en fasen daarin;
- Leiden van groepsgesprekken - kunnen evalueren in diverse vormen en ook in de groep individuele thema's kunnen uitwerken;
- Geven - ontvangen - verwerken en vragen van feedback;
- Zicht krijgen op diverse rollen en functies daarvan;
- Samenwerkingsprocessen;
- Leiding geven;
- Conflict hanteren;
- Interventies plegen.

Tevens moeten de teamleden elkaar kunnen aanspreken op ieders bijdrage, houding en functioneren. ELAN stelt dat de visie van de coördinator synchroon is met de visie van ELAN.

15 Tussenperiode

Eind maart wordt het functioneren van de **teambespreking** aan de orde gesteld. Onder andere door de activiteiten van het ervaringsleerexperiment is de structuur enigszins zoek geraakt. Het team ervaart de besprekingen als 'een race tegen de klok'. Afspraken worden snel gemaakt en vervolgens vergeten. In de komende periode wil men meer keuzes maken en structuur aanbrengen. Ook de **rol** van de betrokkenen wordt aan de orde gesteld. Het team verwacht van de orthopedagoog dat hij meedenkt en niet de zaken overneemt. Ze verwachten van hem een coachende, begeleidende, niet uitvoerende rol. Men vraagt zich af of hij het team wel genoeg vertrouwt. De tekortkomingen in de samenwerking zouden hieruit voort kunnen komen. Een groepsleider wil

duidelijker de ruimte voelen om het werk op zijn eigen manier te doen. De orthopedagoog stelt hierop dat hij zeer veel waarde hecht aan de invoering van het ervaringsleren binnen de Van Slichtenhorststraat. Hij heeft het gevoel dat hij het team over de streep moet trekken. Afgesproken wordt dat de orthopedagoog als vraagbaak fungeert en niet in de uitvoerdersrol gaat zitten. Bij dit punt speelt mee dat de orthopedagoog een andere visie heeft over de uitgangspunten van het werk dan enkele teamleden. En juist in de periode dat de uitgangspunten, mede naar aanleiding van het experiment ter discussie worden gesteld, komen de verschillen tussen de betrokkenen pregnanter naar voren.

Opvallend is dat de betrokkenen elkaar meer **op hun functioneren gaan aanspreken**.

ELAN Training gaat een verslag schrijven van hun visie op de Van Slichtenhorststraat, waarin de samenwerking ook aan de orde komt. In plaats van begin april kwam dit stuk begin juni gereed.

16 Individuele opdracht (17 maart - 7 april 1990)

Inleiding

Half maart wordt geconstateerd dat een van de bewoners duidelijk in een impasse zit. Er is sprake van een aanzienlijke hoeveelheid inconsequent en probleemvermijdend gedrag. De orthopedagoog (inhoudelijk implementator) doet een voorstel om haar een fietstocht door Nederland te laten maken.

Doel

Balans opmaken en de weg naar de toekomst bepalen.

Lokatie

Nederland

Activiteiten/middelen

Op het programma staat het op zoek gaan naar herkenningspunten (de adoptie problematiek van diverse kanten (Valkenhorst, Hoksbergen, de natuurlijke moeder en eventueel de adoptief moeder), persoonlijkheidsproblematiek (informatie over hulpverlening) en beroepsperspectief (school voor de mode in Utrecht).

Dagelijks voert zij telefonisch overleg met de dienstdoende mentor.

Bevindingen

De tocht is niet geheel volgens plan verlopen. Een aantal plaatsen die zij zou bezoeken zijn - met legitieme redenen - door haar overgeslagen.

Hoewel door de orthopedagoog is overwogen het meisje terug te halen is toch besloten haar haar tocht te laten volbrengen.

Vanuit de ervaringen die opgedaan zijn met deze individuele activiteit heeft het team een algemene module 'individuele trektocht jongere' opgesteld.

17 Zondagsactiviteit Reichswald (1 april 1990)

Inleiding

Twee jongeren hebben een voorbereidende taak gekregen (inkopen doen en brood smeren). Deze groepsactiviteit is verder door twee mentoren voorbereid en uitgevoerd. Voor alle jongeren zijn ten behoeve van deze dag leerpunten opgesteld. Alle jongeren hebben ook een speciale taak gekregen gebaseerd op hun leerpunten. Bijvoorbeeld 'M2 moet bij activiteiten haar grenzen ervaren, zonder dat ze daardoor het gevoel krijgt af te gaan'. Als specifieke taak krijgt zij het maken van een fotoreportage. De leerdoelen en de taken zijn, nadat ze met de individuele jongeren zijn doorgenomen, ook in de groep besproken.

Deelnemers

Zes jongeren en drie teamleden.

Doel

Leerpunten operationeel maken.

Activiteiten/middelen

Een gecombineerde tocht, waarin gefietst, gelopen en gekanood wordt. De evaluatie is op de video opgenomen.

Lokatie

Omgeving Nijmegen, Gennep, Reichswald.

Bevindingen

Het team stelt dat:

- afwisseling wat betreft de activiteiten motiverend werkt.
- gedragscodes in de groep in deze activiteit nog duidelijker naar voren zijn gekomen (bijvoorbeeld als jongen A wat zegt, luistert niemand).
- ook de groeps sfeer duidelijker naar voren kwam (verschil tussen wij-zij⁵).
- het zinvol is dat jongeren vooraf elkaars taken/leerdoelen weten. Ze kunnen dan elkaar daarop aanspreken.

18 Tussenperiode

Het team signaleert dat men probeert meer samen te doen. Ze beginnen elkaar directer aan te spreken, maar dit gebeurt volgens de teamleden nog te weinig. ELAN Training vindt dat het team meer bij het ervaringsleren betrokken is, dat er meer uit het team komt, zoals het zelfstandig activiteiten verzinnen aan de hand van individuele doelen en opdrachten en het voorbereiden van een evaluatie.

19 Biesbosch-weekend (20, 21 en 22 april 1990)

Inleiding

Georganiseerd door 3 groeps werkers, waarvan er één facilitaire taken heeft. Met ELAN Training is het opgezette programma doorgesproken.

⁵ In de volgende activiteit komt dit aspect nog nadrukkelijker naar voren.

Naar aanleiding van de bevindingen van de vorige activiteit krijgt iedere jongen specifieke taken, bedoeld om individuele leerdoelen na te streven.

Deelnemers

Zes jongeren en drie groepswerkers.

Doel

Het doorbreken van de wij/zij sfeer (groepsleiding/jongeren).

Activiteiten/middelen

De belangrijkste activiteiten zijn fietsen, kanoën en evaluatie. De jongeren krijgen verder als opdracht contact te maken met de mensen die ze tegenkomen.

Bevindingen

In het weekend is, op verzoek van de orthopedagoog, door de groepsleiding een lijst ingevuld met 'ervaringsleer-proces-effecten' om te onderzoeken of deze lijst een bijdrage kan leveren aan het verkrijgen van inzicht in groepsprocessen.

- De fietstocht van de eerste dag is goed verlopen. 's Avonds op de camping hebben de jongeren in de wc's met water gegooid. Dit liep behoorlijk uit de hand. Een andere campinggast werd erg boos. Deze reactie vonden de jongeren overdreven. De mentoren geneerden zich voor het gedrag van de jongeren. De jongeren zijn van mening dat hun gedrag niet ontoelaatbaar was.
- De tweede dag hebben ze eerst gekanoed en vervolgens gefietst. Iedereen vond het een leuke dag. De jongeren stelden dat de leiding minder achter hen aan zat. De jongeren hebben behoefte aan uitdaging, dat wil zeggen afwisseling. Voorts valt op dat de jongeren weinig waarde hechten aan de materialen. Als het hun eigen spullen zouden zijn, zouden ze er, volgens eigen zeggen, voorzichtiger mee omgaan. De evaluatie bij het kampvuur is goed verlopen.
- De derde dag viel op dat de jongeren bij een probleem (tegenwind, verveling) meteen weglopen. In de beleving van de jongeren was deze activiteit een vakantie en dan doe je, volgens de jongeren, waar je zin in hebt. Deze dag verliep minder soepel. Er is niet gesproken over een goede verdeling van de kano's. Op een gegeven moment is een aantal jongeren met kano's terug gevaren in plaats van de Biesbosch in te kanoën. Twee jongeren wilden niet mee terug, maar werden door de anderen overrompeld. De leiding (met een jongere) waren inmiddels een stuk vooruit gevaren⁶. Op het moment dat de leiding de jongeren terugriepen luisterden ze niet. In de evaluatie wordt hier langdurig op ingegaan. Een jongere stelt dat zij juist in de Van Slichtenhorststraat zit omdat ze altijd doet wat ze wil. Volgens haar is de leiding fout, want die had haar terug moeten halen. Een andere jongere stelt daar tegenover dat dit hun eigen verantwoordelijkheid is. Een andere jongere vraagt zich af wat voor zin het heeft om steeds te moeten overleggen als de leiding uiteindelijk toch steeds beslist. "Dan wordt het toch wij-zij". Na een lange evaluatie gaat men met een teleurgesteld gevoel naar Ulvenhout om met ELAN te evalueren (?????).
- De deelnemende teamleden hebben bij terugkeer een behoorlijke kater overgehouden. Het wij/zij gevoel en de vele vervelende invloeden zijn duidelijker boven tafel gekomen. Ze vinden het wel positief dat er sluimerende

⁶ De vraag is of de groepsleiding de wij-zij cultuur ook niet zelf in stand houdt.

dingen duidelijker zijn geworden. Een teamlid vond het verhelderend, maar betwijfelt of het zinvol is geweest.

De directeur van ELAN zegt als reactie hierop dat:

- . het team moet uitkijken dat ze zichzelf niet onderwaarden;
 - . de jongeren hebben geprobeerd de grenzen van de teamleden af te tasten;
 - . de begeleiders moeten proberen hun inzet en enthousiasme te behouden;
 - . de begeleiders uit alle activiteiten leerpunten kunnen halen om verder te gaan. Het is hun werk, al is het niet even makkelijk.
- De jongeren willen een volgende keer meer betrokken worden bij de invulling van een programma.
 - De mentoren waren blij dat ze niet alleen waren, maar dat ze samen de klus konden klaren.

Concluderend wordt gesteld dat veel dingen die in de groep spelen (BIJ-VOORBEELD???) (voor de groepsleiding) boven tafel kwamen. In de activiteiten zat te veel herhaling. De jongens vonden het niet spannend genoeg. Verder constateren de groepsleiders dat de jongeren een gebrekkig verantwoordelijkheidsgevoel hebben: ieder zorgt voor zichzelf. Bij de volgende programma's krijgen de jongeren inspraak bij de keuze van activiteiten.

20 Tussenperiode

De evaluatie van de Biesbosch activiteit is naar ieders tevredenheid verlopen. Gesteld wordt dat het goed zou zijn om evaluaties met twee teamleden te houden. Dit biedt mogelijkheden om elkaar feedback en tips te geven. Ook acht men het zinvol om hier verder in getraind te worden.

De groepssfeer is vrij grimmig. Het wordt van belang geacht om hier constructief een andere wending aan te geven.

Verder komt de visie van de directie van OC Michiel aan de orde, namelijk dat er meer groepsgericht gewerkt zal moeten gaan worden (ook los van het ervaringsleren). Het team vreest dat hen grote veranderingen te wachten staan ten aanzien van het uitvoerend werk en de personele bezetting.

Afgesproken wordt dat ieder teamlid van elke activiteit bekijkt wat het opgeleverd heeft. Van ieders bevindingen is een verslag gemaakt.

Er is nog weinig gedaan met de video-opnamen van activiteiten. Het gebruik van video als middel moet nog een keer goed besproken worden.

21 Hemelvaartweekend (24-27 mei 1990)

Inleiding

De eerste dag hebben ze met de hele groep gelopen, de tweede dag in duo's.

Deelnemers

Zes jongeren en drie teamleden

Doel

Trainen van sociale vaardigheden??

Activiteiten/middelen

Een looptocht

Lokatie

Bevindingen

- De sfeer was, in tegenstelling tot het Biesbosch weekend, goed.
- De duo's waren vrij prestatiegericht tijdens de tocht. Jongeren vinden het doel (eindpunt) belangrijker dan het middel (bijvoorbeeld mooie route kiezen).
- Deze tocht was een duidelijk vervolg op de vorige twee activiteiten.

22 Paper inhoudelijke implementator

De orthopedagoog heeft een paper geschreven met als doel een bijdrage te leveren aan de discussie bij de ontwikkeling van een geïntegreerde methodiek. In deze 'proeve integratie van de methode ervaringsleren/Van Slichtenhorststraat' geeft hij enkele achtergronden en uitgangspunten van het ervaringsleren weer. Vervolgens beschrijft hij de methodiek van de Van Slichtenhorststraat. In het derde hoofdstuk wordt ingegaan op het ervaringsleren binnen de methodiek van de Van Slichtenhorststraat. Hierin wordt beschreven dat de intentie van de beide werkwijzen parallel lopen. Ze maken zich namelijk sterk voor de ontplooiing van het individu. Een belangrijk verschil is dat binnen het ervaringsleren de groep een belangrijke rol speelt, terwijl deze binnen de methodiek van de Van Slichtenhorststraat minder centraal staat. Men vreest dat groepsactiviteiten de individuele ontplooiing in de weg staan. De orthopedagoog stelt dat het uitgangspunt van het ervaringsleren het aanbieden van situaties is waarin ervaringen kunnen worden opgedaan ten behoeve van de ontwikkeling van een individueel persoon. Ervaringen krijgen voor het individu pas echt betekenis in relatie tot de ander en de ervaringen van de ander, die feedback geeft door middel van meningen en oordelen. Vanuit gedeelde ervaringen en betrokkenheid op elkaar kunnen jongeren ook een steun en stimulans zijn voor elkaar. Het bevorderen van dit proces kan alleen vanuit gezamenlijke beleving.

Een ander belangrijk verschil is dat een belangrijk kenmerk van de Van Slichtenhorststraat de individuele mentorgesprekken is, terwijl het ervaringsleren zich kenmerkt door de gerichtheid op het handelen en de betekenis daarvan. Bij het ervaringsleren staat het analyseren en toetsen van gedrag centraal, waarna acties verzonnen worden om tot bevredigender handelen te komen. In het vierde en laatste hoofdstuk wordt ingegaan op een mogelijke geïntegreerde methodiek. Dit wordt als volgt uitgewerkt.

- Het leven van alledag.
Stimuleren van een houding waarin het handelen van de jongeren individueel en onderling nadrukkelijk de aandacht krijgt en om door middel van consequente evaluatie te komen tot andere inzichten en ander handelen.
- Specifieke leermomenten door de week heen.
Gedacht kan worden aan een gezamenlijke wekelijkse activiteitenavond.
- Specifieke momenten als ankerpunten voor de behandeling.
Hierbij wordt gedacht aan activiteiten, die een diagnostisch of losmakend karakter hebben en de problematiek die speelt en de wijze waarop de jongere daarmee omgaat bloot te leggen.

Om dit proces te starten en te onderhouden zijn langduriger activiteiten (in het buitenland) nodig. Een dergelijk programma zou voorafgaand aan het schooljaar in de grote vakantie moeten plaatsvinden en minstens drie weken moeten duren. Een maal per vijf à zes weken kunnen activiteiten in het weekend en de (school)vakanties georganiseerd worden om bepaalde thema's uit te werken of vaardigheden te oefenen.

- Het gezin.

De wijze waarop ouders en gezinnen binnen een behandeling met ervaringsleren betrokken kunnen/moeten worden zal op basis van proberen onderzocht moeten worden.

23 Tussenperiode

In deze periode levert de PPP-commissie hun commentaar op de tussentijdse evaluatie van het ervaringsleer-experiment. Kort samengevat luidt hun commentaar als volgt:

- de begripsverwarring tussen het begrip 'ervaringsleren' en het door de orthopedagoog geïntroduceerde 'ervaringsgericht leren' wordt door hen aan de orde gesteld. De commissie pleit voor het hanteren van het algemeen gebruikte begrip 'ervaringsleren'.
- Ze vragen zich af hoe het ervaringsleren valt te onderscheiden van het groepswork. De PPP-commissie ziet het ervaringsleren als een bijzondere vorm van groepswork.
- In de beschrijving van de groepsbehandeling wordt een zeer essentieel aspect, namelijk het methodisch hanteren van groepsdynamische processen, niet beschreven. De groepsbehandeling ziet de commissie als één van de belangrijke middelen om de behandelingsdoelen te verwezenlijken.
- Uit de beschrijving van de methodiek van de van Slichtenhorststraat valt een monodisciplinair karakter af te leiden. Men lijkt als uitgangspunt te nemen, dat in principe een aantal taken binnen één functie of discipline (groepsleider) moeten worden geconcentreerd. De PPP-commissie is van mening dat het hanteren van een dergelijk uitgangspunt niet wenselijk is, in verband met zaken als loyaliteit en vertrouwen naar jongeren toe.
- De commissie is van mening dat in plaats van de vraag 'hoe het ervaringsleren is in te passen in de huidige methodiek', de vraag als volgt geformuleerd dient te worden 'wat is de bestaande methodiek en hoe kan het ervaringsleren aangepast worden, zodat binnen de bestaande methodiek ervan gebruik gemaakt kan worden'.
- Ze adviseren om twee groepsleid(st)ers specifiek te scholen in de activiteiten in het kader van het ervaringsleren.

Geconstateerd wordt dat het begrip ervaringsleren nog verder gedefinieerd moet worden. Gesproken wordt over de grens tussen ervaringsleren en het 'gewone' groepswork. Gesteld wordt dat een 'ervaringsleerwerker' een groepswerker is die alle groepsaspecten beheerst en bewust hanteert en die daarnaast technische vaardigheden kan toepassen in het kader van 'buitenactiviteiten'.

Het team heeft het idee dat de directie de groepsleiding meer stimuleert om zich te bekwamen in groepswork, dan in een meer gezinsgerichte aanpak en/of individuele begeleiding.

Conclusies ten aanzien van de aanwezigheid van ELAN Training tijdens de teamvergadering.

Inhoudelijk: door kennis en ervaring kunnen ze handige tips geven, die het team goed kan gebruiken.

Proceskant: Ze benadrukken vooral positieve kanten, dit werkt stimulerend.

Het team stelt dat er een duidelijk proces zit in de begeleiding. In beginsel lieten zij zich door de kennis en deskundigheid van ELAN overdonderen. Gaandeweg zijn ze zelfstandiger geworden. De uitgestippelde lijn van ELAN was weleens warrig. Ook de keuze van en de doelen van de specifieke activiteiten waren niet altijd inzichtelijk.

24 Samenvatting

Gestart is met twee activiteiten onder leiding van ELAN Training (één zonder en één met jongeren), die als doel hadden om de betrokkenen kennis te laten maken met de mogelijkheden van het ervaringsleren. Alle betrokkenen raakten enthousiast. Een kanttekening is dat het programma zo vol was dat er te weinig tijd was voor reflectie. De directeur van ELAN stelt dat het team de jongeren meer moet confronteren met hun eigen gedrag. In de behandeling kan meer (pedagogische) bruis worden gebracht. Verder stelt ELAN dat er binnen de Van Slichtenhorststraat zeer individueel gewerkt wordt, terwijl de groep als middel nog duidelijker gehanteerd moet worden. De beeldvorming rond de jongeren verschilt tussen ELAN Training en de OC Michiel.

Het vertalen van ervaringen opgedaan in de Ardennen naar het dagelijks leven blijkt niet eenvoudig.

Tijdens een teamtraining blijkt dat de teamleden elkaar te weinig confronteren met elkaars functioneren. Ook dienen de staffunctionarissen minder bepalend te zijn.

In december 1989 heeft het team voor de eerste keer zelfstandig een activiteit uitgevoerd, die succesvol is verlopen.

Tijdens het experiment blijkt het lastig om externe ontwikkelingen (verlaging meerderjarigheidsgrens en verandering doelgroep), interne beleidsveranderingen (gebaseerd op maatschappelijke ontwikkelingen: van 5 x 24 uren- naar 7 x 24 urenbehandeling) en veranderingen die in het kader van het experiment plaatsvinden van elkaar te onderscheiden. Het team benadrukt dat de bestaande methode gehandhaafd dient te blijven. De geïntroduceerde methode wordt als aanvulling gezien.

Andere factoren die belemmerend werken op de implementatie is onder andere het feit dat de teamleden zien het ervaringsleren als 'extra', als ze nog tijd en energie overhebben. Verder is het team bang dat het accent meer op het groepswork dan op het gezinswork komt te liggen. Wat betreft dit punt is er sprake van een visieverschil tussen de directie en staf enerzijds en de teamleden anderzijds. De directie wil dat het team meer gebruikt maakt van de groep als middel. Een andere factor is dat het ervaringsleren procesgericht en confronterend is, gericht op versnellen, terwijl het team, volgens de coördinator van OC Michiel lijkt te denken in termen van stabiliteit, rust en veiligheid. Tussen december 1989 en maart 1990 heeft het experiment in een impasse gezeten. In deze fase zijn een aantal activiteiten uitgevoerd. Wel heeft het team veel gesproken over de gehanteerde methodiek.

Om bewuster met de methode om te gaan heeft men in maart 1990 besloten om duidelijke leerpunten voor de jongeren te formuleren, waardoor ze meer zicht krijgen en behouden op de jongeren.

Tijdens de ondernomen activiteiten komt duidelijk naar voren wat er in de groep speelt. De groeps sfeer wordt in april - mei gekenmerkt door een wij (=jongeren) - zij (=teamleden)sfeer. Tijdens de activiteiten blijkt duidelijk dat een afwisselend programma motiverend werkt. De jongeren willen graag betrokken worden bij de invulling van het programma.

De orthopedagoog heeft een paper geschreven, waarin aandacht besteed wordt aan de integratie van de methode ervaringsleren binnen de Van Slichtenhorststraat. Het team is van mening dat dit wat voorbarig is. In juni wordt namelijk pas besloten of men na afloop, van het experiment verder aan de slag gaat met de methode ervaringsleren.