

Eindrapportage
Experiment
Ervaringsleren in de
Jeugdhulpverlening
Hoenderloo

Amsterdam, maart 1992
Van Dijk, Van Soomeren en Partners
Drs. A.C. Hilhorst
Drs. A.G. van Dijk

Inhoudsopgave

	Pagina:
1 Inleiding	1
1.1 Het Experiment Ervaringsleren in de Jeugdhulpverlening	1
1.1.1 Aanleiding experiment	1
1.1.2 Betrokken instellingen	1
1.1.3 Doel experiment	1
1.1.4 Begeleidingscommissie	2
1.2 Onderzoek	2
1.2.1 Hoofddoelstellingen	2
1.2.2 Onderzoeksvraagstellingen op projectniveau	3
1.2.3 Evaluatiemodel	3
1.2.4 Onderzoeksopzet en onderzoeksinstrumenten	4
1.2.5 Fasering onderzoeksactiviteiten	5
1.2.6 Onderzoeksbegeleidingscommissie	6
1.3 Leeswijzer	6
2 Hoenderloo	7
2.1 Doelstelling en aard van de inrichting	7
2.2 Methodiek	7
2.2.1 Leefeenheden	7
2.2.2 School	8
2.2.3 Vrije Tijd	8
2.3 Deelname aan experiment	8
3 Voorwaarden om te komen tot verandering	10
3.1 Inleiding	10
3.2 Bereidheid tot verandering: de DDQ	11
3.3 Veranderings- c.q. verbeteringsbehoefte nader toegelicht	13
3.4 Doelstellingen (beoogde effecten) van het experiment	16
3.5 Welke jongeren komen in aanmerking	17
3.6 Interne implementator	17
3.7 Knelpunten/aandachtspunten	18
3.8 Samenvatting en conclusies	19
4 Praktisch aanbod in Hoenderloo	20
4.1 Inleiding	20
4.2 Experimentsopzet ELAN Training	20
4.3 Fase A: Aanloopfase (mei 1990-november 1990)	21
4.3.1 Opzet	21
4.3.2 Procesverloop	21
4.4 Fase B: Miniproject (november 1990-mei 1991)	29
4.5 Samenvatting en conclusies	32

(vervolg inhoudsopgave)

	Pagina:
5 Resultaten van de interviews onder de betrokkenen	33
5.1 Inleiding	33
5.2 Kennis ervaringsleren	33
5.3 Plaats van de methode ervaringsleren binnen de instelling	34
5.4 Effecten en knelpunten van het experiment	34
5.5 Waardering aanbod ELAN Training	38
5.6 Voortgang	39
5.7 Samenvatting	40
6 Effectmeting onder jongeren	43
6.1 Inleiding	43
6.2 Afname vragenlijst	44
6.3 Self Description Questionnaire	44
6.3.1 Inleiding	44
6.3.2 Effecten van het programma op het zelf-concept	44
6.4 Locus of control	45
6.4.1 Inleiding	45
6.4.2 Effecten van het programma op de locus of control	46
6.5 Utrechtse Coping Lijst	46
6.5.1 Inleiding	46
6.5.2 Effecten van het programma op coping	47
7 Conclusies	48
7.1 Inleiding	48
7.2 Doelstelling 1: toetsing voorwaarden om te komen tot verandering	48
7.3 Doelstelling 2: Beschrijving en uitwerking experimentsdesign	50
7.4 Doelstelling 3: Beschrijven van de bevorderende en belemmerende factoren bij de implementatie van het ervaringsleren	51
7.5 Onderzoeksvraagstellingen op projectniveau	52
7.6 Samenvatting	53

Bijlagen

Bijlage 1: Experimentsopzet ELAN Training

Bijlage 2: DDQ - variant Hilhorst

Bijlage 3: Vragenlijsten effectmeting jongeren
(Locus of Control, UCL, SDQ III)

Bijlage 4: Schema van Mayer en Greenwood

Bijlage 5: Principes en mogelijkheden van de methode
ervaringsleren

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 instellingen¹, 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 hanteert², 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 Hoenderloo is gevraagd om deel te nemen aan het experiment als vakinternaat.

² 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

Een voorwaarde voor het experiment is de begeleiding door een evaluatie-onderzoek, dat gefinancierd wordt door het Ministerie van WVC. Het onderzoek wordt 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 terugkoppeling³ 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). 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.
- 3 Beschrijven van de belemmerende en bevorderende factoren bij de implementatie van het ervaringsleren binnen een organisatie: de lessen die uit de experimenten

³ In het experiment in Hoenderloo heeft wegens tijdgebrek en het laat beschikbaar zijn van de schriftelijke verslaglegging geen regelmatige terugkoppeling plaatsgevonden.

geleerd kunnen worden ten behoeve van toekomstige projecten (**proces-evaluatie**).

- 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 Hoenderloo, weergegeven.

De volgende projectgebonden vraagstellingen worden in het kader van dit onderzoek geëvalueerd:

- 1 Toetsen of Hoenderloo 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 Hoenderloo;
- 4 Nagaan in hoeverre sprake is van een verrijking van het hulpverleningsaanbod;
- 5 Nagaan in hoeverre groepswerkers geënthousiasmeerd zijn voor de methode ervaringsleren;
- 6 Nagaan in hoeverre de vrije tijd actiever wordt besteed door de jongeren;
- 7 Nagaan in hoeverre jongeren een positiever zelfbeeld krijgen.

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 voltooid drijjarig onderzoek 'Experiment Ervaringsleren Overberg', in de RIJ Overberg.

In de voormeting (Hoenderloo: februari 1991) 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 werksatis-

factie wat betreft de geïntroduceerde methodiek als hulpverleningsmethode, 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/probleemanalyse⁴

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).

⁴ 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 implementatie⁵ (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 4) en wat de effecten bij medewerkers zijn. In deze interviews komen ook de vraagstellingen 5, 6 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 7 kan op basis van dit materiaal geëvalueerd worden (zie hoofdstuk 6).

1.2.5 Fasering onderzoeksactiviteiten

In mei 1990 zijn van alle leefgroepen één groepsleider (totaal 6 groepswerkers), de orthopedagoog (is tevens intern implementator), de maatschappelijk werkster, de unit-coördinator 'oudere jeugd', de coördinator 'vrije tijd', de directeur van de school en de adjunct-directeur van het vakinternaat Hoenderloo geïnterviewd en hebben ze een vragenlijst ingevuld (DDQ).

In mei 1990 heeft de eerste activiteit met deze betrokkenen⁶ plaatsgevonden.

De bewoners hebben in augustus, september of oktober 1990 een serie vragenlijsten ingevuld, alvorens ze samen met hun begeleiders op eerste interventie naar de Ardennen zijn gegaan. Er zijn drie programma's uitgevoerd, telkens met telkens met twee parallelgroepen. Bij vertrek hebben de jongeren zoveel mogelijk opnieuw de vragenlijsten ingevuld.

Begin 1991 is de voormeting met de betrokkenen van Hoenderloo besproken.

In mei 1991 zijn alle betrokkenen, te weten zes teamleden, de pedagogisch adjunct-directeur (gedurende een bepaalde periode interne implementator), de directeur van de Cornelis Beetsschool, de orthopedagoog (gedurende een bepaalde periode intern

5 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).

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

implementator), de maatschappelijk werkster, de unit-coördinator en coördinator 'vrije tijd' individueel geïnterviewd. De directeur van ELAN Training is in een later stadium geïnterviewd.

1.2.6 Onderzoeksbegeleidingscommissie

De onderzoeksbegeleidingscommissie bestaat uit de volgende deelnemers:

- 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 Leeswijzer

Deze rapportage is de eindrapportage bij de derde instelling die deelneemt aan het experiment (gestart in mei 1990), namelijk Jongenshuis Hoenderloo te Hoenderloo.

- Hoofdstuk 2 geeft een korte weergave van de doelgroep, de methodiek en de doelen van de behandeling voor Hoenderloo in het algemeen. Verder wordt aandacht besteed aan de populatie en de behandeling binnen de Hoenderloo.
- In hoofdstuk 3 worden enkele voorwaarden om te komen tot een verandering beschreven en in hoeverre hier in Hoenderloo 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 Hoenderloo en ELAN Training.

2 Hoenderloo

2.1 Doelstelling en aard van de inrichting

Het Jongenshuis Hoenderloo is een orthopedagogisch en orthodidactisch vakinternaat dat zich richt op de opvang, begeleiding en opleiding van jongens en meisjes van 10-18 jaar die in een problematische opvoedings en/of opleidingssituatie verkeren.

In subsidiabele zin is het Jongerenhuis Hoenderloo een vakinternaat, met een nadrukkelijk landelijke functie.

De capaciteit bedraagt 149 jongeren, nu nog hoofdzakelijk jongens.

Opgenomen worden: voogdijpupillen, gezinsvoogdijpupillen en vrije pupillen.

2.2 Methodiek

In Hoenderloo is sprake van een orthopedagogische aanpak. Hieronder wordt verstaan een zodanige structurering van de omgeving van de in zijn ontwikkeling belemmerde jongere, dat hij/zij met zijn/haar specifieke vraagstelling aan zijn/haar omgeving op bevredigende wijze zal kunnen groeien. Het is in Hoenderloo mogelijk het gedrag van de jongere in drie milieus (leef-, school- en vrijetijds-situatie) planmatig te beïnvloeden. De eenheid van behandeling in de drie milieus is een realiseerbaar feit.

2.2.1 Leefeenheden

Het jongerenhuis Hoenderloo kent een gedifferentieerd aanbod van leefsituaties. Van oudsher kennen ze zowel horizontaal als verticaal samengestelde leefgroepen. Per leefgroep (in totaal negen) is er plaats voor 11 jongeren, die begeleid worden door 4 à 5 pedagogische medewerk(st)ers.

Algemene afspraken en regels vormen een vast kader waarbinnen elke leefgroep de eigen groepsbenadering inhoud geeft. De leefgroepen hebben allemaal een eigen paviljoen, dat fraai gesitueerd is binnen het bosrijke geheel van 'Hoenderloo'. Alle jongeren hebben een eigen kamer. In het aanbod neemt het bieden van structuur een belangrijke plaats in. De uitvoering hiervan verschilt per leefgroep (afhankelijk van de medewerkers).

Daarnaast zijn er negen leefgroepen naar gezinsmodel. Dit zijn groepen met afwisselend 4 tot 8 jongeren die door een inwonend (echt)paar begeleid worden. De continuïteit van de begeleiding geeft de jongere houvast in zowel affectieve zin als in de zin van een duidelijk leefklimaat. Door de inwonende begeleiders heeft elk van deze groepen een duidelijk 'eigen' gezicht. Deze 'andere' woonvorm blijkt zeer waardevol voor vele jongeren.

2.2.2 School

De interne schoolopleiding vormt een wezenlijk aspect van de behandeling. Het Jongerenhuis Hoenderloo beschikt over twee scholen:

- een VSO-school: De Meester Gangelschool, waaraan een praktijkschool verbonden is;
- een LTS: de Cornelis Beetsschool, met afdelingen en programma's op A, B en C-niveau.

2.2.3 Vrije Tijd

De clubs en uitgebreide materiële voorzieningen als zwembad, sporthal, sportvelden en het vrijetijdscentrum (voor alle doe-clubs: modelbouw, foto-, schiet-, timmer-, kook-, praatclub, bibliotheek en soos) worden als niet minder belangrijke opvoedingsmiddelen gehanteerd. Het uitgebreide vrijetijdspakket laat bovendien zien, dat er gepoogd wordt de aandacht voor de drie leefaspekten (wonen, school, vrije tijd) evenredig te verdelen. Zo wordt er een duidelijk en veilig opvoedingsklimaat geschapen, waar binnen de definitie van orthopedagogisch behandelen als een eerste antwoord op de hulpvraag van de jongeren gestalte krijgt.

2.3 Deelname aan experiment

De plannen ten aanzien van de deelname van Hoenderloo aan het experiment zijn verschillende malen (essentieel) gewijzigd. De eerste opzet bleek praktisch en financieel niet haalbaar voor ELAN. Dit had tot gevolg dat de resterende voorbereidingstijd erg kort was.

Bij de start van het experiment is afgesproken dat in Hoenderloo zes leefgroepen deelnemen aan het experiment, namelijk de Wijeblik en Vollenhoven (jongeren vanaf 15 jaar), Iemhof en Berk (vanaf 14 jaar), Klimop en Kastanje (vanaf 12 jaar).

In totaal heeft Hoenderloo negen leefgroepen. In de praktijk bleek dat drie groepen afvielen, omdat ze niet konden/wilden participeren aan het experiment. Bij twee teams was dit in verband met personele problemen (langdurig zieken) en een team zag geen heil in de deelname aan dergelijke projecten. In totaal bleven er precies zes leefgroepen over.

Er is gekozen voor deelname door de leefgroepen en niet door de gezinswoongroepen, omdat de gezinswoongroepen slechts twee medewerkers hebben. Dit betekent dat er altijd extra begeleiding van buitenaf nodig is en dat geeft dus extra organisatorische problemen. Een andere reden is dat met name de leefgroepen behoefte hebben aan een extra impuls.

Alle zes leefgroepen zullen deelnemen aan een activiteit, georganiseerd en begeleid door ELAN Training, in de Belgische Ardennen. Nadat alle leefgroepen de training achter de rug hebben, ligt het in de bedoeling dat er drie leefgroepen uitgekozen worden die verder intensief en drie leefgroepen die minder intensief in het resterende experimentsjaar door ELAN Training begeleid worden. Het is echter wel de bedoeling dat alle groepen activiteiten blijven ondernemen. Hiervoor zullen gedurende het experimentsjaar, indien mogelijk, materiaal en extra financiën beschikbaar worden gesteld.

De keuze zal gemaakt worden in overleg met alle betrokkenen. Uit de groepen die door willen, zal gekozen worden op basis van nog te ontwikkelen criteria. Gedacht wordt aan groepen die de meeste kans op succes hebben doordat ze al over bepaalde basisvaardigheden beschikken of groepen, die juist het meest behoefte hebben aan ondersteuning.

Er is een kerngroep ingesteld, bestaande uit de orthopedagoog (interne implementator), maatschappelijk werkers, de unitcoördinator van de afdeling 'oudere jongens', het hoofd vrije tijd, de adjunct-directeur en de directeur van de Cornelis Beetsschool. Deze kerngroep bewaakt en stimuleert de voortgang van het proces. Verder nemen ze de beslissingen aangaande het experiment.

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. Daarna wordt ingegaan op de vraag of binnen Hoenderloo aan deze voorwaarden voldaan is.

Een algemene voorwaarde voor een succesvolle inpassing van een verandering in een instelling is 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 Hilhorst⁷. 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 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 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 methodiek;
- het na het vertrek van de externe veranderaars verder incorporeren van de vernieuwing binnen de instelling.

⁷ 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 (methodiekvernieuwing) 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 hometrainingen-projecten⁸.

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 adjunct-directeur (*adj.direct.*), de orthopedagoog van Hoenderloo die de rol van interne implementator (*implement.*) op zich neemt, aan zes groepsleiders (één van ieder deelnemend team) (*grl.*) en aan de directeur van de school, de coördinator 'vrije tijd' en de unitcoördinator 'oudere jeugd' (*over.medew.*) is gevraagd om deze vragenlijst (31 vragen op een 7-puntsschaal) in te vullen. De lijsten zijn in maart 1990 voor aanvang van de eerste activiteit, ingevuld.

De door ongewogen optelling verkregen DDQ-scores, uit de 12 ingevulde vragenlijsten, zijn voor de overzichtelijkheid in 5 categorieën ondergebracht:

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

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

⁸ 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. Uit onderzoeken in Nederland blijkt dat de test (globaal) differentieert, met name tussen neutraal - zeer gunstig. Het COJ voert verder onderzoek uit.

De gemiddelde score per factor bedraagt:

DDQ-scores	Totaal	Abil	Val	Ideas	Circ	Tim	Obli	Resist	Yield
adj.direct.	2	3	2	2	3	2	2	2	1
implement.	2	3	1	2	1	1	2	1	1
grl.	2	2	2	2	1	1	1	2	2
over.medew.	2	2	2	2	2	2	2	2	1

Over het algemeen kan gesteld worden dat de scores redelijk gunstig zijn. Opvallend is dat de adjunct-directeur, degene die gepleit heeft voor deelname van Hoenderloo aan het experiment ervaringsleren, in verhouding, de meeste twijfels heeft (met name ten aanzien van de factoren ability en circumstances). Uit bovenstaande scores blijkt dat alle betrokkenen een (hoge) verwachting hebben omtrent de voordelen van de verandering voor de organisatie (Yield). De betrokkenen hebben enige twijfel bij de aanwezigheid van voldoende voorwaarden (financiën, goede overlegstructuur, voldoende vaardigheden medewerkers) voor de uitvoering van het experiment (Ability).

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.

Vooral de adjunct-directeur is van mening dat de financiële middelen onvoldoende zijn om ook in de toekomst dergelijke programma's structureel te organiseren. Veel betrokkenen hebben enige twijfel of de juiste voorwaarden (bijvoorbeeld overlegstructuur) aanwezig zijn voor het uitvoeren van het ervaringsleerproject. De meeste geïnterviewden zijn het tot op zekere hoogte eens met de uitspraak dat de medewerkers voldoende vaardigheden hebben om het project uit te voeren. De **Values**-schaal onderzoekt de congruentie tussen de aangeboden en de bestaande methodiek.

Door de geïnterviewden wordt gesteld dat de directie (en dan vooral de adjunct-directeur) grote waarde hecht aan de invoering van het experiment. Bijna alle betrokkenen zijn van mening dat de methode ervaringsleren een methode is die nogal afwijkt van de manier waarop in Hoenderloo normaal gewerkt wordt, terwijl ze tevens stellen dat het ervaringsleren goed past binnen het hulpverleningspakket van het internaat. De medewerkers zijn niet duidelijk betrokken bij de beslissing om het ervaringsleerproject in te voeren⁹. Het doel van de deelname aan het project is bijna alle betrokkenen wel duidelijk. De betrokkenheid bij de invoering van het ervaringsleerproject is redelijk. Bij het ene team is het beter dan bij het andere. De adjunct-directeur en de interne implementator zijn van mening dat de medewerkers van de deelnemende teams niet geheel begrijpen welke veranderingen de invoering van het ervaringsleerproject met zich mee zal brengen (gemeten via de **Ideas**-schaal). De groepsleiders zelf denken hier wel wat meer zicht op te hebben. Verder stellen de betrokkenen dat er binnen de instelling tamelijk makkelijk voldoende informatie over het ervaringsleerproject te verkrijgen is. Het experiment valt niet samen met een reorganisatie binnen de instellingen (**Circumstances**-schaal). Een aantal betrokkenen, waaronder de adjunct-directeur, stelt dat de invoering van het ervaringsleren (enigszins) negatief beïnvloed wordt

⁹ In iedere unit is deelname aan het experiment besproken.

door onvoorziene omstandigheden. Slechts een enkele betrokkene is van mening dat men binnen Hoenderloo in meerdere of mindere mate vasthoudt aan de bestaande methodes, waardoor de invoering van het ervaringsleren moeizaam zou kunnen verlopen.

De betrokkenen stellen dat het tijdstip van de innovatie (**Timing**) goed is gekozen. Over de vraag of het ervaringsleren kan worden uitgetoetst zonder dat dit ingrijpende veranderingen vergt, lopen de meningen uiteen. De meeste groepsleiders en de interne implementator zijn van mening dat het ervaringsleren kan worden uitgetoetst zonder dat dit ingrijpende wijzigingen vergt. De adjunct-directeur voorziet enige wijzigingen en de overige medewerkers zijn van mening dat er behoorlijke wijzigingen zullen moeten plaatsvinden om het ervaringsleren uit te proberen. Mocht het experiment niet het verwachte resultaat opleveren dan kan men, volgens de geïnterviewden, zonder moeite terugvallen op de bestaande methoden.

De betrokkenen zijn van mening dat het ervaringsleren (redelijk) inspeelt op een van de prioriteiten binnen Hoenderloo (**Obligation**-schaal). Tevens zijn ze van mening dat het ervaringsleerproject voldoet aan een behoefte binnen het internaat (zie 3.3). Het ervaringsleren sluit goed aan bij de behoeften van de doelgroep, aldus de betrokkenen.

De aanwezigheid van remmende factoren is gemeten via de **Resistance**-schaal. Niet alle geïnterviewde betrokkenen zijn het er over eens of er onder de medewerkers weerstand tegen de invoering van het ervaringsleren bestaat. Een aantal ziet deze weerstand niet, anderen wel. Een aantal betrokkenen stelt dat medewerkers enig wantrouwen hebben omtrent de redenen voor het invoeren van het ervaringsleren. Geen van de respondenten denkt dat het invoeren van het ervaringsleren negatieve gevolgen zal hebben.

De **Yield**-schaal vertoont een gunstig beeld. Dit betekent dat de betrokkenen, zowel groepsleiders als staf en directie, van het invoeren van het ervaringsleren voordelen verwachten. De groepsleiders denken dat de hulpverlening in beperkte mate zal verbeteren door de invoering van het ervaringsleren.

3.3 Veranderings- c.q. verbeteringsbehoefte nader toegelicht

Methode van onderzoek

In het kader van de voormeting zijn de deelnemers aan de eerste interventie (zes groepsleiders, de orthopedagoog (implementator), de coördinator 'vrije tijd', de unitcoördinator 'oudere jeugd' en de maatschappelijk werkster) voor hun vertrek aan de hand van een lijst met open vragen geïnterviewd. Verder zijn ook de adjunct-directeur en de directeur van de school van Hoenderloo geïnterviewd. Een aantal 'overhead'-medewerkers nemen deel aan de eerste tocht, zodat deze in kunnen springen in teams waar ze onvoldoende medewerkers of onvoldoende getrainde medewerkers hebben.

In totaal zijn in het kader van dit onderzoek 12 betrokkenen geïnterviewd.

Redenen om met het ervaringsleren aan de slag te gaan

De adjunct-directeur van Hoenderloo stelt dat de methode ervaringsleren goed aansluit bij de belangrijk geachte, actieve besteding van vrije tijd. Het experiment betekent een uitbreiding van het activiteitenaanbod. In de aan het internaat verbonden (Cornelis Beets-) school heeft men reeds eerder (positieve) ervaringen opgedaan met de methode ervaringsleren. De directeur van de school stelt dat ze

gekozen hebben voor deze methodiek om, in plaats van te verbaliseren, dingen met jongeren te ondernemen. Door middel van dit experiment wil de directie het ervaringsleren binnen de leefgroepen meer inhoud geven en daardoor meer rendement halen uit de leefgroepen.

Enkele teams zeggen al bezig te zijn met het ervaringsleren, waarmee ze bedoelen dat ze één keer per jaar met de groep kanoën/naar de Ardennen gaan. Twee groepswerkers stellen dat ze zelf al een kamp wilden organiseren. Het aanbod van een intensieve week sluit goed aan bij hun plannen.

Een respondent stelt dat een mogelijkheid van het aan het experiment verbonden onderzoek is dat het rendement van de methode ervaringsleren onderzocht wordt. Vooral ook het rendement op de langere termijn zou hij onderzocht willen zien. De adjunct-directeur vraagt zich af hoe het ervaringsleren binnen de behandeling geïntegreerd zou kunnen worden, zonder dat dit ten koste gaat van de school.

Redenen om juist voor deze methode te kiezen

Volgens de adjunct-directeur is de reden om juist deel te nemen aan een experiment ervaringsleren dat ze hiertoe uitgenodigd zijn door WVC. Hier is instemmend op gereageerd, vanwege hun positieve ervaringen met deze methode bij de aan het internaat verbonden school. De interne implementator verwacht een vliegwieleffect van het organiseren van een activiteit aan het begin van het schooljaar. Het opdoen van een gezamenlijke ervaring werkt bevorderend voor de groepscohesie.

Een ander stelt dat gekozen is voor deze methode omdat het ervaringsleren mogelijkheden biedt om dingen met elkaar te doen (in plaats van verbaliseren, activeren), en de saamhorigheid te versterken. Er zijn geen escape mogelijkheden tijdens deze activiteiten.

De maatschappelijk werkster stelt dat ze jongeren verwijzen naar instellingen die hun aanbod gebaseerd hebben op de methode ervaringsleren, als het A.H.Franckehuis en de HHK. Ze vindt het positief als ze dit aanbod zelf zouden kunnen doen. Opvallend is dat in alle antwoorden voornamelijk gerefereerd wordt aan de fysieke activiteiten. Dit is mede te verklaren door de ervaring met (fysieke activiteiten) die door de school zijn opgedaan. Een aantal medewerkers vergelijkt het ervaringsleren met de kano-, fiets- of looptocht die ze aan het begin van het schooljaar houden. Het beeld dat ze van de methode ervaringsleren hebben, is dus vrij eenzijdig.

Voornaamste kenmerken methode

De betrokkenen noemen als belangrijkste kenmerken:

- in een uitdagende, natuurlijke situatie jongeren leren ervaren wat hun grenzen zijn en deze verleggen (positiever zelfbeeld verschaffen); er is geen ontwijkingsgedrag mogelijk;
- samen (jongeren en volwassenen) dingen doen, minder verbaliseren;
- andere kanten van jongeren zien;
- stimuleren van de positieve kanten van jongeren;
- buiten het normale dagpatroon, in een andere omgeving ervaringen opdoen;
- geen escape mogelijkheden;
- intensieve manier van contact hebben, die goed past bij hun doelgroep; in korte tijd leer je elkaar goed kennen;
- bevordert de groepsbinding;
- verantwoording voor anderen dragen; op elkaar aangewezen zijn;

- ontspanning door inspanning.

Uit de beschrijving van de kenmerken (en mogelijkheden) wordt het eenzijdige beeld dat de betrokkenen van de methode ervaringsleren hebben bevestigd. De nadruk op reflectie (de doen-denken-doen keten van ELAN) wordt bijvoorbeeld niet genoemd. Waarschijnlijk onder andere door de ervaringen met de buitenactiviteiten van de Cornelis Beetsschool kunnen de betrokkenen wel een aantal mogelijkheden van dergelijke activiteiten beschrijven.

Reden experiment bij specifiek onderdeel

Het experiment ervaringsleren in de jeugdhulpverlening start in zes leefgroepen van het internaat. In eerste instantie wilden ze ook de gezinshuizen laten deelnemen aan het experiment, maar dit bleek niet haalbaar. Eén van de twee gezinshuiswerkers kan de groep vanwege praktische en organisatorische redenen niet alleen draaien.

Nadat de zes leefgroepen deelgenomen hebben aan een training van ELAN Training zal beslist worden welke drie leefgroepen verder door ELAN intensief ondersteund/getraind zullen worden. Uit organisatorische en financiële redenen is het niet mogelijk om alle zes leefgroepen gedurende het experimentsjaar intensief te begeleiden.

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

Aan de betrokkenen is tijdens het interview gevraagd wat er, naar hun mening binnen Hoenderloo (los van het ervaringsleerexperiment) zou moeten veranderen. De adjunct-directeur is van mening dat er verder gewerkt dient te worden aan de overgang van een 'praatcultuur' naar een 'doe-cultuur'.

Verder dienen de vaardigheden van medewerkers wat betreft de methodische aanpak vergroot te worden. Een andere geïnterviewde stelt dat er structureler aandacht besteed moet worden aan methodieontwikkeling.

Een respondent stelt dat het contact tussen de school en de groepen verbeterd dient te worden.

Voor zeer problematische jongeren heeft men onvoldoende mogelijkheden (te weinig kleinschalige groepen: een verdere differentiatie wordt, op lange termijn, wenselijk geacht).

Een ander stelt dat er een betere integratie tussen internaat en gezinssituatie bewerkstelligd dient te worden (jongeren leven vaak in twee werelden).

Opgemerkt wordt dat de plaats van 'vrije tijd' duidelijker dient te worden. Deze krijgt altijd de derde plaats na school en de groep.

Een groepswerker stelt dat de organisatie verzakelijkt (weinig steun vanuit de staf en de directie), waardoor de afstand groter wordt. Ook twee andere groepswerkers stellen dat de 'lijnen heel lang zijn'. Ze zouden dit willen veranderen.

Twee werkers pleiten voor een verruiming van het groepsbudget: "Als er meer geld was waren we allang weggeweest."

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.

Alle geïnterviewde betrokkenen van Hoenderloo zijn van mening dat het ervaringsleren als een **toevoeging** op het bestaande hulpverleningsaanbod moet worden beschouwd.

De adjunct-directeur stelt dat het doel van het experiment is om een beter zicht te krijgen op de mogelijkheden van het ervaringsleren. In eerste instantie wordt het als een **verrijking** gezien. De vraag is hoe het ervaringsleren in de toekomst een plaats kan krijgen binnen het vakinternaat. Gedurende het experiment willen ze de (on)mogelijkheden van groepsleiders en jongeren leren ontdekken.

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 middel van het experimentsaanbod gerealiseerd kunnen worden.

In een latere fase kan dan getoetst worden of de doelstellingen daadwerkelijk 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.

Het niveau van de totale organisatie

De algemene doelstelling van het experiment op het niveau van de inrichting is het verrijken van het bestaande hulpverleningsaanbod.

Het experiment ervaringsleren biedt de groepen de mogelijkheid om één tocht met de jongeren te maken. Een dergelijke tocht, zo wordt gesteld, heeft effect voor de rest van het jaar. Een ander formuleert als doel het verder uitbouwen van de actievare manier van werken. Volgens een medewerker dient onderzocht te worden of het ervaringsleren kan bijdragen in het verbeteren van het hulpverleningsaanbod. Ook een betere integratie tussen school, vrije tijd en internaat wordt als doel genoemd.

De meeste groepsleiders hebben geen duidelijk idee over het gewenste effect van het experiment op het niveau van de totale organisatie. Een groepsleider stelt dat er meer grotere activiteiten zouden moeten plaatsvinden, met pedagogische elementen. De interne implementator zou op de langere termijn (ongeveer 3 jaar) het hulpverleningsaanbod willen differentiëren. Hij ziet de waarde van een aparte groep van 'ik-zwakke' jongeren. De adjunct-directeur ziet (in de toekomst) specifieke mogelijkheden voor het ervaringsleren bij de groep jongeren die niet meer toe willen/kunnen werken aan een LTS diploma.

Het niveau van de medewerkers

Een doelstelling is het meer medewerkers kennis laten maken met een andere methode (deskundigheidsbevordering), dat wil zeggen medewerkers enthousiasmeren om activiteiten te organiseren. De adjunct-directeur omschrijft het doel als het verbeteren van de mogelijkheden van medewerkers om op een andere manier naar jongeren en hun werk te kijken.

Volgens de meeste betrokkenen hoeft de teamsamenwerking niet verbeterd te worden. Wel acht men het positief om als team een gezamenlijke positieve ervaring op te doen. Een ander noemt plezier en ontspanning als doelstelling: het buiten het internaat met elkaar bezig zijn.

Het niveau van de cliënten

De belangrijkste doelstelling van het experiment op het niveau van de cliënten is dat het negatieve zelfbeeld van jongeren doorbroken wordt. Het doel is dan ook jongeren laten ervaren dat ze meer kunnen door grenzen te verleggen. Jongeren moeten geconfronteerd worden met hun sterke en zwakke kanten.

Een ander doel dat genoemd is, is het verbeteren van de groepscohesie.

3.5 Welke jongeren komen in aanmerking

In principe is de methode ervaringsleren geschikt voor alle jongeren binnen Hoenderloo. Niet alleen voor verbaal-zwakke, maar ook voor verbaal sterke jongeren biedt de methode mogelijkheden.

Twee medewerkers denken dat de methode vooral geschikt is voor de oudere groep, vanaf 15 jaar.

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. Volgens beschikbare literatuur (Slot, 1988, Beenackers. In: Schippers, 1984) en een eerder uitgevoerd onderzoek in de Rijksinrichting Overberg is het belang van een dergelijke sleutelfiguur, die onder andere de rode draad bewaakt en zich medeverantwoordelijk voelt voor het welslagen van het project, duidelijk aangetoond. Uit deze onderzoeken blijkt dat een interne implementator:

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

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 (de interne implementator), of de implementator kennis heeft omtrent de methode ervaringsleren en de mogelijke tijdsinvestering van de implementator.

Taken interne implementator

Aanvankelijk was de adjunct-directeur interne implementator. Op het moment dat de adjunct-directeur (na de voorbereidingsfase) ziek werd heeft de orthopedagoog deze taak overgenomen. Hij bleef het interne implementatorschap doen in verband met de lopende gang van zaken c.q. de opgebouwde communicatie, totdat hij langere tijd ziek werd. Het implementatorschap is toen weer overgenomen door de adjunct-directeur, ondersteund door de Kerncommissie en dan met name de maatschappelijk werkster. In feite zijn beiden intensief betrokken bij het experiment. De belangrijkste taak is het regelen van de organisatorische zaken rond het experiment. De interne implementator moet deze activiteiten naast zijn reeds bestaande taken uitvoeren. Er zijn geen taken die hij kan afstoten, wel zal hij voorrang geven aan de ervaringsleeractiviteiten.

Kennis interne implementator omtrent ervaringsleren

Doordat in Hoenderloo al eerder binnen de school met deze methode gewerkt werd, heeft de adjunct-directeur een redelijk zicht op de methode. Verder heeft hij ook deelgenomen aan themadagen en congressen over dit onderwerp.

3.7 Knelpunten/aandachtspunten

organisatorisch niveau

- In de onderhandelingsfase met ELAN Training is niet alles even soepel verlopen. De eerste opzet van het experiment zag er totaal anders uit. Deze opzet bleek voor ELAN toch niet realiseerbaar. Dit werd gevolgd door moeizame onderhandelingen, waarin nogal wat gewijzigd moest worden in de opzet. De voorbereiding op Hoenderloo kwam mede hierdoor pas laat op gang.
- De adjunct-directeur vraagt zich af in hoeverre het ervaringsleren in de toekomst financieel/organisatorisch in te passen is.
- Een groepsleider stelt dat er geen (financiële) waarborg is dat als het experiment positief verloopt, ze het na de experimenteerperiode kunnen voortzetten.
- Er nemen veel groepen aan het experiment deel. Dit vergt een behoorlijke (organisatorische) investering.
- De adjunct-directeur vindt de externe coördinatie van het experiment mager.
- Personeelproblemen: groepen die kampen met langdurig zieken kunnen niet deelnemen aan de training. Ook bij andere teams zijn er roosterproblemen.
- Kost veel tijd en energie.
- Compensatiemogelijkheden zijn nog niet ontwikkeld. Het experiment is alleen mogelijk als medewerkers veel vrije tijd en enthousiasme willen/kunnen inzetten.

inhoudelijk niveau

Een groepsleider stelt dat ze al ervaring hebben met dergelijke activiteiten. De trainers zullen dus wel een goed aanbod moeten hebben.

De interne implementator stelt dat ze in korte tijd heel veel organisatorische zaken moeten regelen, waardoor ze niet aan de meer inhoudelijke kant toekomen. Een medewerker stelt dat het geen mode-verschijnsel mag worden, maar dat het daadwerkelijk een 'middel erbij' moet worden.

individueel niveau

- De compensatie is onvoldoende geregeld. Na een training moeten de groepswerkers direct de volgende dag weer werken.
- Door ziekte van personeel kan een groep niet deelnemen.
- Een knelpunt op het niveau van de cliënten is, zo stelt een groepsleider dat ze verschillende bedplassers in de groep hebben van 15-17 jaar.
- Het is niet voor alle deelnemers eenvoudig om in de privé-situatie alles goed te regelen alvorens mee te kunnen naar de Ardennen.
- Plaatsende instanties en ouders zijn nog niet goed geïnformeerd.

3.8 Samenvatting en conclusies

De aan Hoenderloo verbonden (Cornelis Beets) school heeft al een aantal jaren aan het begin van het schooljaar een tocht in de Ardennen georganiseerd. Nu ligt het in de bedoeling om het ervaringsleren ook in de leefgroepen te introduceren als **verrijking** van het bestaande aanbod. Door middel van het organiseren van een activiteit aan het begin van het schooljaar wil men de groepscohesie bevorderen.

Gekozen wordt om na de zomervakantie een dergelijke activiteit te organiseren, omdat er dan veel nieuwe jongeren komen. Verder stelt de adjunct-directeur dat ze een actiever besteding van de vrije tijd willen stimuleren. In plaats van te verbaliseren, willen ze de jongeren meer activeren.

Opvallend is dat het beeld van het ervaringsleren vrij eenzijdig is. De nadruk wordt gelegd op de fysieke activiteiten.

De DDQ-scores, die de bereidheid om te veranderen weergeven, zijn redelijk positief.

De belangrijkste bevindingen luiden:

- Het minst positief zijn de geïnterviewden ten aanzien van de voorwaarden waaronder het experiment zal plaatsvinden. Het betreft met name de financiën en een goede overlegstructuur.
- De medewerkers zijn niet betrokken bij de beslissing om het ervaringsleren in te voeren¹⁰.
- Bijna alle betrokkenen zijn van mening dat het ervaringsleren een methode is die redelijk afwijkt van de manier waarop in Hoenderloo normaal gewerkt wordt. Toch lopen de meningen ten aanzien van de vraag of het experiment grote veranderingen met zich mee zal brengen vrij sterk uiteen. Zij, die geen grote veranderingen verwachten, baseren dit op het feit dat ervaringsleren als een toevoeging op het bestaande hulpverleningsaanbod wordt beschouwd. Slechts een enkele betrokkene is van mening dat men binnen Hoenderloo in meer of mindere mate vasthoudt aan de bestaande methode.
- Alle betrokkenen verwachten duidelijke voordelen van het invoeren van het ervaringsleren.

De coördinator en de adjunct-directeur zijn aangesteld als implementator. Gesteld kan worden dat aan de meeste voorwaarden om te komen tot verandering binnen Hoenderloo is voldaan.

10 De interne implementator stelt dat deelname aan het experiment wel in iedere unit is besproken.

4 Praktisch aanbod in Hoenderloo

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt beschreven op welke wijze de methode ervaringsleren binnen Hoenderloo en meer specifiek in de leefgroepen, is geïntroduceerd. De experimentsopzet van ELAN Training wordt in het kort weergegeven (zie 4.3). Vervolgens worden de belangrijkste bevindingen wat betreft de activiteiten en de algemene conclusies beschreven. In dit hoofdstuk wordt gebruik gemaakt van de experimentsopzet van ELAN Training, vergaderverslagen, verslagen van trainingen en aanvullende informatie van ELAN en betrokkenen binnen Hoenderloo. Opvallend is dat het erg lang duurt voordat de verslagen van de activiteiten gereed zijn. De verslagen van vergaderingen zijn zeer beknopt en geven voor iemand die niet tijdens een vergadering aanwezig is geweest slechts beperkt inzicht in het besprokene.

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 aangepast¹¹.

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 tussen de partners.

FASE D: UITVOERING PRAKTIJK

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

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

¹¹ In de eindevaluatie zal beschreven worden in hoeverre ELAN Training hiernee rekening heeft gehouden.

4.3 Fase A: Aanloophase (mei 1990 - november 1990)

4.3.1 Opzet

In de experimentsopzet heeft ELAN Training voor de eerste fase de volgende doelen geformuleerd:

- Introductie methodiek aan alle betrokkenen.
- Alle betrokkenen, door eigen ervaring en gerichte evaluaties inzicht geven in de mogelijkheden en middelen van de methode ervaringsleren.

Uit de opzet blijkt verder dat het in de bedoeling ligt om de medewerkers door het zelf laten ervaren en reflecteren (het doen-denken-doen-principe) de werkwijze van ELAN Training te leren kennen. Door de ondernomen activiteiten moeten de teamleden en de overige deelnemers zicht krijgen op hun eigen (on)mogelijkheden en op de sterke en zwakkere aspecten van elkaar. De methode beoogt individuele specifieke kwaliteiten naar boven te halen. In de experimentsopzet stelt ELAN Training dat in haar vervolgaanbod aangesloten zal worden bij de kwaliteiten die er binnen de inrichting aanwezig zijn.

ELAN Training werkt aan een algemene handleiding ter ondersteuning van - en als naslagwerk bij het organiseren van activiteiten. In deze handleiding staan de verschillende oefeningen feitelijk beschreven aan de hand van de elementen inhoud (taakgericht), proces (proceduregericht) en produkt (produktgericht). Er wordt aandacht besteed aan didactische principes, richtlijnen bij evaluaties en pedagogische vuistregels (gewezen wordt op het belang van een goede grondhouding). Per oefening wordt ingegaan op de doelstellingen en een aantal aandachtspunten (onder andere: hoe introduceer je het vlotbouwen; waarmee moet je bij het klimmen rekening houden, hoe en met welk doel dient er geëvalueerd te worden). Een eerste versie van dit stuk is na de eerste (basis)training aan alle deelnemers uitgereikt.

4.3.2 Procesverloop

In mei 1990 heeft de eerste **zevendeagse training** plaatsgevonden in de Belgische Ardennen. In totaal hebben 12 medewerkers uit verschillende groepen van Honderloo aan deze eerste tocht deelgenomen. Een knelpunt is dat de deelnemerslijst bijna tot op het laatst bijgesteld moet worden in verband met organisatorische problemen.

De groep bestaat uit vertegenwoordigers van vijf van de zes aan het experiment deelnemende leefgroepen¹² en twee stafmedewerkers, namelijk de orthopedagoog en een maatschappelijk werkster. Verschillende deelnemers kennen elkaar niet of nauwelijks. Belangrijk voor het welslagen van het experiment is dat deze medewerkers op elkaar betrokken raken om elkaar tijdens het experiment en de voortgang te stimuleren en te ondersteunen.

Het uitgangspunt was dat van iedere groep twee groepsleiders zouden deelnemen. De teams zijn zelf met een voorstel gekomen over wie het beste zou kunnen deelnemen. In de praktijk betekent dit dat groepsleiders die grote weerstand hebben

¹² Eén team kon vanwege het aantal zieken geen vertegenwoordiger aan deze training laten participeren.

tegen het project niet deelnemen (en dus niet geïnterviewd zijn in het kader van de voormeting).

Het doel van deze activiteit was het kennismaken met de methode ervaringsleren (deelnemers) en het inzicht krijgen in het functioneren van de groep (trainers/deelnemers).

ELAN stelt dat de volgende zaken aan de orde zijn gekomen:

- rol en functioneren van het individu in de groep,
- individuele leerthema's,
- samenwerking/cultuur van de groep,
- samenwerking/cultuur van de achterliggende organisatie,
- voor- en nadelen van het gebruik van de ervaringsleermethode met de jongeren van Hoenderloo (impliciet) en
- planning en management van het ervaringsleerproject op Hoenderloo.

De activiteiten bestonden uit:

Speleo (grotten), looptocht, vlot maken en varen, klimmen, solobivak, samenwerkingsoefening en evaluaties.

In de evaluatie komen de volgende bevindingen van het team aan de orde:

- Drie dagen **voor** het **vertrek** naar de Ardennen maken de deelnemers kennis met de begeleiders van ELAN Training. Er is weinig tijd om uitgebreid in te gaan op de vragen van de deelnemende medewerkers van Hoenderloo. De interne implementator is van mening dat ELAN Training aan de teams in een laat stadium informatie heeft gegeven over de doelstelling, inhoud, methodiek en programmatische invulling van het experiment ervaringsleren. Hier wordt de beperkte voorbereidingsfase manifest. Er treedt tijdens de tocht enige verwarring op over wie verantwoordelijk is voor wat. Toch is de stemming bij de deelnemers goed.
- De **omschakeling** van Nederland naar de Ardennen verloopt moeizaam.
- Ongeveer de helft van de groep is al een keer in de **grotten** van Huy geweest. Men is zeer zorgzaam voor elkaar. De ervaringen variëren tussen "nee, dit hoeft voor mij niet meer" tot "ja, ik zou dit nog weleens willen doen".
- De **looptocht** wordt als fysiek zwaar ervaren. De interne implementator stelt dat deze activiteit een perfecte aanjager is, aangezien deelnemers elkaar op een manier leren kennen die in Hoenderloo niet mogelijk is. De rolverdeling in de groep wordt snel duidelijk, evenals de individuele kwaliteiten van de verschillende deelnemers.
De medewerkers van Hoenderloo hadden kritiek op de begeleiders van ELAN Training over het niet meelopen¹³. Deze weerstand zorgde ervoor dat niet alle opdrachten onderweg werden uitgevoerd. Ook hebben ze niet het op de kaart aangegeven traject gevolgd, maar hun eigen route uitgestippeld. De laatste opdracht heeft goed gewerkt: 'rondom het kampvuur terugkijken naar je jeugd tussen 12 en 18 jaar en vertellen welke gebeurtenis het meeste invloed heeft gehad op je huidige zijn'.
- Ook bij het **vloten** bouwen kwam de duidelijke rolverdeling tussen doeners, denkers, verzorgende, pleziermakende en aan de rand functionerende volwassenden naar voren.
- In de **evaluaties** is stilgestaan bij de manier van overleg voeren, naar elkaar luisteren, inbreng van ieders mening, de ontstane rolverdeling, ieders aandeel in

¹³ Overigens was dit al vooraf door ELAN Training aan de deelnemers kenbaar gemaakt. ELAN had hier bewust voor gekozen, onder meer om een zekere afstand tot de deelnemers te bewaren.

de verschillende activiteiten en het benutten van ieders kwaliteiten. Het bekijken van de video-opnamen heeft hierbij zeer verhelderend gewerkt. De interne implementator signaleert dat de deelnemers elkaar aarzelend becommentariëren, de positieve feed-back overheerst. De begeleiders van ELAN Training geven wel scherpe analyses die alle deelnemers stof tot nadenken geven.

- Vervolgens worden er **groepsopdrachten** uitgevoerd waar de thema's uit de evaluatie zijn ingebouwd: luisteren naar elkaar, samenwerken, rolwisseling. Bij de evaluatie van deze activiteit stellen de begeleiders van ELAN Training dat de deelnemers de instelling moeten vergeten en zich niet bezig moeten houden met hoe het in een volgende activiteit met de jongeren in de Ardennen zal gaan, maar nu vooral aandacht aan zichzelf moeten besteden. De groep maakt hierdoor een omslag van vragen naar technische training en instructie naar zelf doen, ervaren en daarover nadenken. De weerstand naar de trainers is omgeslagen in vertrouwen hebben in, steun en zekerheid ervaren. Het contact is vanaf dat moment goed.
- Het **klommen** is voor de meeste deelnemers een uitdaging waarin fysieke kwaliteiten, doorzettingsvermogen, vertrouwen hebben in materiaal en zekeraar sterk getoetst worden.
- Ook de **kanotocht** gevolgd door de **solo** wordt door iedereen positief benoemd.
- Tijdens de **eindevaluatie** blijkt dat de deelnemers de week als positief hebben ervaren. Het heeft ze aan het denken gezet over de werksituatie en ieders persoonlijke functioneren daarin. Men heeft elkaar beter leren kennen en waarderen. Meerdere deelnemers stellen "dat de accu weer opgeladen is". Ook wordt vooruitgekeken naar de komende tochten met de jongeren in augustus, september en oktober. De deelnemers krijgen van ELAN de opdracht hun ervaringen levend te houden en stimulerend te zijn voor degenen die niet meegeweest zijn op de trainingsweek.

Bevindingen ELAN

- Een dynamische groep mensen, veel energie, veel lol met elkaar (beetje de "oude-jongens-krentenbrood-vakantiesfeer").
Een hele zelfstandige groep die los van de begeleiders van ELAN Training beslissingen neemt.
Veel ervaren werkers (12-20 jaar in het vak, merendeel mannen), enkele onervaren werkers (1 à 2 jaar in het vak, merendeel vrouwen).
- De medewerkers geven elkaar veel krediet. Ze gaan niet snel staan voor wat ze persé willen, maar zijn juist snel tot compromissen bereid.
- Nog voor het vertrek naar de Ardennen is binnen Hoenderloo de functie van interne implementator door iemand anders overgenomen. Dit heeft als nadeel gehad dat de interne implementator die meeding, slecht op de hoogte was van hetgeen ELAN tijdens de voorbereiding van de tocht op de instelling heeft ondernomen.
- Vooral aan het begin van de training was er veel weerstand tegen de manier van werken van de medewerkers van ELAN Training. De medewerkers van Hoenderloo zagen de trainers als activiteitenexperts. Ze verwachtten dat ze geleerd zou worden hoe ze activiteiten voor hun jongeren op zouden kunnen zetten¹⁴. De trainers zeggen telkens weer het principe van het ervaringsleren uitgelegd te hebben. Pas op de vierde dag, tijdens het klimmen, kwam er een vertrouwensband tot stand. Daarna veranderde het thema in de groep van 'hoe doe ik het met mijn jongeren' naar 'wat doet het met mij'.

14 Zie ook hoofdstuk 3.3.

- De beeldvorming rond ervaringsleren is bij de deelnemers heel hardnekkig. Hoewel in de voorbereiding door ELAN duidelijk de nadruk is gelegd op de doen-denken-doen keten, blijkt bij aanvang van de tocht dat de deelnemers bij het ervaringsleren toch hoofdzakelijk de fysieke aspecten ('het wordt een overlevingstocht') voor ogen hebben¹⁵. Pas tijdens het verblijf in de Ardennen kan deze beeldvorming worden bijgesteld.
- De deelnemers waren gereserveerd-geïnteresseerd, en niet zeer leergierig. Wel wilden ze graag technische vaardigheden leren, waar ze al veel van weten. Zo kenden veel deelnemers de grotten van Huy en ook de klimwand en het gebied waren bij sommigen bekend. Zeker in het begin was de methodische interesse gering. Gedeeltelijk is dit te verklaren door de geringe voorlichting vooraf over de doelen en inhoud van de te volgen training. Daarnaast viel het de trainers op dat als deze betrokkenen iets in hun hoofd hebben, ze slecht luisteren naar nieuwe geluiden.

Aan het einde van de training was de groep enthousiast over de methode ervaringsleren volgens ELAN. Ieder groepslid sloot de training op een zeer persoonlijke manier af. Men had de ervaringsleermethodiek grondig aan den lijve ondervonden én men was er enthousiast over.

Tussen mei en oktober worden in de teams de ervaringen met de eerste tocht door-
gesproken. Er ontstaat een discussie over wat de meerwaarde van het aanbod van ELAN Training is in vergelijking met de eerder opgedane ervaringen met het hanteren van het ervaringsleren gekoppeld aan de Corn. Beetsschool. Degenen die deelgenomen hebben aan de eerste activiteit zijn overtuigd van het surplus van de werkwijze van ELAN. Verder blijkt dat tussen de participanten van de eerste training meer contact is ontstaan: het is een hechte club geworden. In deze periode valt ook de zomervakantie, waarin vier weken alleen met 'achterblijfgroepen' (10-12 jongeren) gewerkt wordt. De zomer is ook met name het moment dat veel jongeren de instelling verlaten en nieuwe jongeren opgenomen worden, met al het daarbij behorende werk.

De interne implementator ondervindt dat de organisatorische voorbereidingen om 3 maal twee groepen naar de Ardennen te laten gaan zeer omvangrijk zijn.

In augustus/oktober 1990 worden er **tochten met jongeren** georganiseerd. Afgesproken is dat in Hoenderloo zes leefgroepen nader kennis maken met de methode ervaringsleren. Na een eerste activiteit, waaraan deze zes leefgroepen deelnemen wordt besloten welke drie leefgroepen gedurende het experimentsjaar verder door ELAN Training intensief begeleid worden.

In drie verschillende periodes gaan telkens twee leefgroepen tegelijkertijd naar de Ardennen en participeren daar in een parallelprogramma. ELAN Training heeft per leefgroep een kort verslag geschreven met hun belangrijkste bevindingen. Ook iedere leefgroep heeft als opdracht een verslag te schrijven.

Het doel van deze activiteit is het zicht krijgen op de geschiktheid van de methode ervaringsleren voor de bewonersgroep en groepsleiders laten ervaren wat het is om een ervaringsleerprogramma te begeleiden. De activiteiten bestonden uit grotten, looptocht, samenwerkingsoefening, vlot bouwen en varen, klimmen en abseilen, solobivak in koppels van twee en evaluaties.

¹⁵ De implementator stelt dat dit beeld ook feitelijk opgeroepen wordt door het aangeboden programma.

Met één team is vanwege de teamsituatie en het aantal jongeren (vier) een aangepast programma uitgevoerd: drie dagen een intensief programma met de vier jongens en twee begeleiders.

De belangrijkste bevindingen uit de evaluaties van de teams zijn:

- De meeste teams zijn positief gestemd over de Ardennenweek. Tijdens de week is veel extra zichtbaar geworden, zowel voor wat betreft de verschillende individuen in de groep als de groepsdynamische processen die plaatsvinden. Het team '**Vollenhove**' stelt dat tijdens de week in korte tijd duidelijk wordt in welke fase van het groeiproces de jongere zich bevindt. Vanuit dit gegeven kan verder gewerkt worden bij de behandeling. Voor het team van de **Kastanje** werd tijdens de week duidelijk dat de groep uit twee subgroepen bestond, waardoor het team de noodzaak zag meer groepsgericht te gaan werken (d.w.z. meer groeps gesprekken te organiseren). Toch heeft dit team weinig vertrouwen in de methode ervaringsleren. De jongeren hebben al veel nare ervaringen opgedaan in hun verleden en hebben derhalve naar hun mening begeleiding, structuur en veiligheid nodig. Het team van de **Klimop** ziet de week als een goede manier om het nieuwe seizoen te starten en kennis met elkaar te maken. Het team van de **Iemhof** constateert dat de week ruimte geeft om te experimenteren met zaken waar binnen Hoenderloo geen mogelijkheid voor bestaat, zoals elkaar snel en goed leren kennen, het realiseren van gedragsobservaties en het waarnemen van sociale interacties in een geheel andere situatie. Binnen het team van de **Berk** was vanuit eerdere ervaring in de Ardennen bekend dat er tijdens een tweedaagse looptocht veel gebeurt rondom posities in de groep, doorzettingsvermogen, communicatie en dergelijke. Dit werd in het gewijzigd programma als een gemis ervaren. Aangezien men niet kon beschikken over alle gebruikelijke faciliteiten moest het programma gewijzigd worden. Niet alle jongeren waren derhalve in de gelegenheid na te denken over vragen als wat heb je aan de opgedane ervaringen nu en later; wat vinden anderen van jou; waarom ben je op Hoenderloo; wat wil je er leren. Wel werd tijdens de week duidelijk dat de jongeren sterk op zichzelf gericht zijn en het moeilijk vinden over hun problemen te praten.
Het team van de **Wije Blik** neemt enigszins een uitzonderingspositie in. Ook in dit team ontstond extra zicht op de jongeren, maar gezien de omstandigheden waarin het team verkeerde waren er weinig mogelijkheden om deze extra inzichten goed te benutten. Voor het team van de **Wije Blik** betekende de Ardennenweek met name dat er meer zicht ontstond op de (on)mogelijkheden van de verschillende teamleden. Hetgeen bij terugkeer voor de teambegeleiding betekende dat er extra aandacht besteed is aan de onderlinge afstemming.
- Het doorzettingsvermogen van de jongeren is groot. Hoewel door het team van de **Klimop** van te voren vraagtekens werden gezet bij de zwaarte en haalbaarheid van enkele onderdelen (met name de looptocht), gezien de leeftijd en fysieke kwaliteiten van de groepsleden, hebben de jongeren het volledige programma afgewerkt.
- De samenwerking tussen de teamleden is in de meeste teams redelijk tot goed te noemen.
- Het aanbod en de begeleiding van ELAN wordt door de meeste teams als positief ervaren. Alleen het team van de **Kastanje** vond de door ELAN georganiseerde week maar matig. Naar hun mening moest er te veel geïmproviseerd worden binnen de week.

Bevindingen ELAN

- De deelname van de **Berk** is min of meer door ELAN afgedwongen. De opvattingen van de Berk over de inhoud van het ervaringsleren zijn anders dan die van ELAN training.
- De inzet van de teams was groot. Het team van de **Berk** stond in het begin echter sceptisch tegenover het programma en is duidelijk gewend zelf dingen te organiseren. Dit team is overtuigd van de eigen kwaliteiten en juistheid van de opgedane inzichten, hetgeen met zich meebrengt dat er vooraf weinig behoefte en bereidheid tot inmenging/verandering bestond.
- In de training is het structuur bieden (Hoenderloo) afgezet tegen het de jongeren zelf laten ervaren (ELAN). In Hoenderloo bestaat meer de neiging om voor de jongens de leerpunten te bepalen. Hoenderloo heeft meer een corrigerende manier van optreden en ELAN meer een ontwikkelingsgerichte, confronterende manier. De teams van **Vollenhove** en **Kastanje** laten echter al een eerste aanzet tot confrontatie zien bij de groepsgesprekken en evaluaties.
- Hoenderloo is heel verzorgend. Er wordt veel voor de jongeren geregeld en ze worden in de watten gelegd, waardoor initiatieven, problemen en groei worden vermeden. Dit hospitaliseringsprobleem kwam tijdens de training duidelijk naar voren.
- Het belang van de schoolopleiding staat voor veel jongeren in Hoenderloo buiten kijf. Dat er echter ook andere zaken spelen (gedragsproblemen, gezinsproblemen, etc.) wordt minder snel onderkend.
- Tijdens de training werd duidelijk dat de medewerkers nog onvoldoende ervaring hebben met het begeleiden van groepssprocessen en - gesprekken.
- In vergelijking met andere teams heeft de **Klimop** veel ervaring met het werken met buiten-middelen.
- Binnen de **Berk** bestaat er een duidelijke afstand tussen uitvoerend werk en stafleden. Het team geeft echter aan bereid te zijn te werken aan het verkleinen/wegwerken van de afstand tussen teamleden en staf.

Een nadeel is dat groepen die al weggeweest zijn, lang moeten wachten op een vervolg. Bij terugkomst van een groep werd er wel een korte nabespreking gehouden in Hoenderloo. Tussen de verschillende teams heeft er weinig uitwisseling plaatsgevonden. In Hoenderloo probeert men, volgens de implementator, zoveel mogelijk binnen de groep te houden.

De medewerkers bleken behoefte te hebben aan extra besprekingen met de begeleiders van ELAN Training om ook inhoudelijk verder te gaan met datgene wat tijdens de training zichtbaar is geworden. Men wil niet wachten tot na oktober, als alle trainingen achter de rug zijn. ELAN worstelt echter met een tijdsprobleem. Ze kunnen niet aan alle wensen tegemoet komen. Dit is duidelijk een nadeel van het grootschalig opgezette programma. De implementator heeft de teams gestimuleerd zich niet te afhankelijk op te stellen van ELAN, maar zelf vast door te denken. Bij twee teams had het ervaringsleren geen prioriteit. Bij de andere teams is gesproken over de inhoud van de bestaande werkwijze en mogelijke nieuwe impulsen door middel van het ervaringsleren. Eén team heeft een speciale dag georganiseerd om zich te bezinnen op hun eigen methodiek. De implementator stelt dat een ander nadeel van een grootschalig experiment de ingewikkeldheid van de organisatorische en financiële zaken is. Een voordeel is dat binnen Hoenderloo 36 mensen met het hele project bezig zijn. Dit zorgt ervoor dat er binnen het internaat veel over het project gesproken wordt.

ELAN heeft in september voorgesteld om een themadag te organiseren over hoe ELAN Training de bestaande methodes in Hoenderloo kan verrijken. Verder heeft ELAN de teams verzocht leermodules op te stellen omtrent concrete activiteiten (op het terrein; binnen een straal van 5 kilometer en een grotere (weekend)-

activiteit). Ter ondersteuning hiervan heeft ELAN een aantal richtlijnen voor het opzetten van leermodules uitgereikt.

In november wordt door ELAN een **themapdag** georganiseerd over hoe ELAN Training de bestaande methodes in Hoenderloo kan verrijken. Er wordt deelgenomen door de kerncommissie, twee groepsleiders uit ieder team en twee medewerkers van ELAN Training. Het doel is een eerste balans opmaken en beslissen welke drie leefgroepen (in de experimentfases B en C) verder begeleid worden door ELAN.

Ter voorbereiding hebben zowel de teams als ELAN Training hun bevindingen van de verschillende tochten met de jongeren beschreven. Als afsluiting van de eerste fase, de aanloopfase, heeft ELAN kort weergegeven welke ontwikkelingen in Hoenderloo wenselijk zijn en welke (deskundigheids)ontwikkeling in de leefgroepen en in de hele organisatie daarvoor nodig is.

Hieronder zijn de hoofdpunten van deze notitie weergegeven.

- Een meer stimulerende - en een minder verzorgende, corrigerende benadering, vanuit een meer actieve houding. Aangesloten dient te worden bij de vaardigheden en de kwaliteiten (mogelijkheden) van de jongeren.
- Naast de scholing duidelijkere individuele behandeldoelen formuleren voor het verblijf in de leefgroep. Vervolgens dient het team meer zicht te krijgen op de gehele leerroute ("meer de koek in de gaten houden, minder de kruimels"). Bij het opstellen van de einddoelen dient rekening gehouden te worden met het feit dat de meeste jongeren na het verblijf in Hoenderloo vrij zelfstandig moeten kunnen functioneren.
- Het opzetten en uitvoeren van korte en langere 'aanjagers', bijvoorbeeld ten behoeve van de diagnose, de groepsbinding en de individuele ontwikkeling van jongeren.

Om aan deze leer-/ontwikkelpunten te werken dient, volgens ELAN Training, aan de volgende punten aandacht besteed te worden.

Ten aanzien van de **teams**:

- De begeleiding van groepsprocessen en hoe groepsprocessen gebruikt kunnen worden ter ondersteuning van de individuele ontwikkeling van de jongeren.
- Leren welke ervaringsleermiddelen het beste aansluiten bij bepaalde ontwikkelingen (timing en keuze interventies) en meer algemeen inzicht krijgen in de mogelijkheden van de methode ervaringsleren (hoe zet je een leermodule op, wat wil je ermee bereiken, wat kan je waar doen, waarom doe je welke activiteit).
- Interventietechnieken (bijvoorbeeld confrontatie en conflicthantering) dienen verder getraind te worden.

Ten aanzien van de **organisatie** dient aan de volgende aspecten aandacht te worden besteed.

- De verhouding tussen staf en teams dient meer vruchtbaar te worden: ze dienen meer het idee te hebben samen aan een klus te werken.
- Teamleden moeten elkaar meer feedback geven en beter op elkaars kwaliteiten in gaan spelen.
- De initiatieven van de teams dienen financieel en organisatorisch ondersteund te worden.
- De vorming van een kerngroep waarin leden van de bij het experiment betrokken teams en stafleden zitting hebben. Dit zou dus neer komen op een uitbreiding van de bij aanvang van het experiment ingestelde kerncommissie. Deze kerngroep moet uiteindelijk de begeleiding/ondersteuning, supervisie en inspiratie bieden om kleinere en grotere ervaringsleermodules op en om Hoenderloo op

te blijven zetten. Dit bevordert de integratie van het ervaringsleren binnen Hoenderloo.

Op de themadag heeft een uitwisseling plaatsgevonden tussen de teams en ELAN over de belangrijkste bevindingen ten aanzien van de trainingsweken. Heel open is gesproken over de verschillen in aanpak tussen Hoenderloo en ELAN. Ieder team kon aangeven welke behoefte ze hebben wat betreft verdere begeleiding door ELAN. Aan de hand van de inventarisatie van wensen van de teams en een aantal criteria¹⁶ zijn de teams uitgekozen die in het resterende deel van het experimentsjaar door ELAN verder intensief begeleid zullen worden.

De leefgroepen de Berk en Vollenhove willen doorgaan met het experiment, dat wil zeggen **intensief** begeleid worden door ELAN. Afgesproken is om samen met ELAN de leerdoelen van de jongens uit te werken. Verder zal ook aandacht besteed worden aan het functioneren van het team.

De precieze behoefte van deze teams en het daarop gebaseerde aanbod van ELAN zal tijdens een gesprek met de leefgroepen worden geïnventariseerd.

De leefgroepen Klimop en Iemhof willen een **extra** ondersteuning bij het houden van groepsevaluaties. De Iemhof stelt daarbij dat het goed zou zijn om van tijd tot tijd eens een gesprek te voeren met ELAN over de voortgang en integratie van het ervaringsleren in deze groep. De Klimop stelt ELAN de vraag hoe de ervaringen van de Ardennenweek in de dagelijkse praktijk ingevoerd kunnen worden.

Kastanje en Wijeblik willen/kunnen **niet** verder (intensief) begeleid worden door ELAN, aangezien er bij de Wijeblik geen sprake is van een volledig team en bij de Kastanje onvoldoende draagvlak is onder de groepsopvoeders.

Tenslotte is afgesproken dat een ieder het idee van het samenstellen van een kern-groep (met vertegenwoordigers van alle deelnemende leefgroepen) zou laten bezin-ken. Uit de beschrijving van het vervolgaanbod blijkt dat het idee wordt overge-nomen.

Conclusies

De aanloopfase van het experiment liep van mei tot november 1990. Het doel van de aanloopfase, namelijk dat betrokkenen door eigen ervaring en gerichte evaluaties zicht krijgen op de mogelijkheden en middelen van het ervaringsleren is gehaald. De eerste fase van het implementatieproces is dus goed verlopen. ELAN heeft een aantal duidelijke leer- en ontwikkelpunten (zie eerder) benoemd.

¹⁶ Deze criteria zijn door ELAN aangegeven en luiden:

- saamhorigheid binnen de teams;
- bereidheid tot het investeren van energie en tijd;
- eigen kwaliteiten en functioneren ter discussie stellen;
- confronterende en open manier van omgang met jongeren en teamleden.

4.4 Fase B: Miniproject (november 1990 - mei 1991)

Planvorming

ELAN Training heeft tijdens de themadag voorstellen gedaan rond de verdere invulling van het experiment. Na een aanvullend gesprek met de leefgroepen die intensief begeleid gaan worden heeft ELAN eind november het volgende vervolgaanbod voor Hoenderloo op schrift gesteld:

- Op basis van de wensen/aandachtspunten van de twee teams die intensief begeleid zullen worden en aandachtspunten van ELAN bij de begeleiding heeft ELAN een programma voor deze teams opgezet;

Het team **Vollenhove** wil graag verder begeleid worden bij het opzetten van leermodules, die aansluiten bij het dagelijkse leven op Hoenderloo. Het team stelt zich tot doel om zich in de toekomst minder verzorgend op te stellen naar de jongeren. Een belangrijk aandachtspunt dat het team verder noemt, is het komen tot een gesprek met de jongeren. Het is namelijk van belang dat een jongere zijn eigen probleemgebied gaat herkennen en ermee aan de slag wil gaan. Het team zou tevens meer aandacht willen besteden aan de persoonlijke verhoudingen binnen het team. De inbreng van ELAN dient volgens het team aan te sluiten bij de huidige begeleiding van het team (orthopedagoge en hoofdleider).

ELAN is van mening dat de door Vollenhove genoemde aandachtspunten operationeel gemaakt moeten worden. Specifieke aandachtspunten zullen wat betreft ELAN liggen bij het ontwikkelen van technische vaardigheden en gespreksvaardigheden. Voor dit team willen ze een teamtraining organiseren met als doel elkaars kwaliteiten onderzoeken en benoemen, samenwerking optimaliseren en nieuwe leermodules opzetten en uitproberen. Daarnaast neemt ELAN deel aan vier teambesprekingen.

De **Berk** is enthousiast over het ervaringsleren en wil het vanaf de basis op de groep in gaan voeren. Het team stelt zich daarbij tot doel minder verzorgend op te treden en te proberen de kwaliteiten van de jongeren meer tot uiting te laten komen. De teamleden denken vooral hulp van ELAN nodig te hebben bij het evalueren, de groeps gesprekken en het motiveren van de jongeren. Tevens wil het team een activiteit opzetten waarin een koppeling gelegd kan worden tussen het gedrag op de groep en dat wat ze later na hun verblijf op Hoenderloo nodig zullen hebben. Een ander aandachtspunt dat het team noemt is het ter sprake brengen van de huidige methodiek. Om een nieuwe methodiek aan te leren moet je volgens hen eerst weten wat je huidige methodiek is.

ELAN noemt als aandachtspunten voor verdere begeleiding: oefenen van gespreksvaardigheden, bijleren van technische vaardigheden, ervaringsleermodules leren opzetten en uitvoeren en het ervaringsleren integreren in de huidige methodiek. ELAN stelt dat het van groot belang is dat de teamsamenwerking geoptimaliseerd wordt.

- Technische vaardigheden training voor leden van de kerngroep.
- Gespreksvaardigheidstraining voor vertegenwoordigers van de verschillende teams.
- Gesprekken met Iemhof, Kastanje en Klimop over de voortgang van het project op hun leefgroep.
- Maandelijks overleg met de kerngroep over ontwikkeling en evaluatie van modules, methodiekontwikkeling, theorie ervaringsleren en uitwisseling van ervaringen.
- Regelmatig overleg met interne implementator.

Overigens zal uit het procesverloop blijken dat ELAN voor sommige teams meer heeft gedaan dan in dit aanbod was voorzien.

Procesverloop

In de week van 14 tot 18 januari heeft ELAN met uitzondering van de Wijze Blik alle teams bezocht. Per team zijn afspraken gemaakt over de voortgang en uitvoering van de modules. Afsproken is dat ieder team een module met groeps- en individuele thema's bedenkt, uitvoert en evalueert (met behulp van de video). Het doel is het zelfstandig leren opzetten en uitvoeren van leermodules waarbij rekening gehouden moet worden met vragen als: wat wil je ermee bereiken, wat kan je waar doen, waarom doe je welke activiteit.

De leefgroepen hebben de volgende activiteiten gepland:

Wijze Blik: activiteit: looptocht, fietstocht, vaartocht (duur 3 dagen) (met alternatief programma).

Het doel is per activiteit vastgesteld (leren samenwerken, overleggen met elkaar, luisteren naar elkaar).

Iemhof: fiets/looptocht.

Onderweg komen de jongeren verschillende opdrachten tegen. Het doel is per opdracht uitgewerkt.

Doel:

- 1 Jongens maken kennis met een voor hun niet alledaags vervoermiddel.
- 2 Jongens leren gezamenlijk opdrachten te volbrengen.
- 3 Jongens leren gebruik te maken van een kaart, kompas.
- 4 Jongens leren de natuur net buiten het terrein kennen.

Klimop: de module wordt toegesneden op het op dat moment overheersende thema binnen de groep, namelijk de geringe betrokkenheid tussen de jongeren.

Kastanje: het team geeft aan het project te willen beëindigen, nadat ze een module hebben opgezet en uitgevoerd.

Vollenhove: door middel van het voorbereiden van een 3 gangenmenu in kleine groepjes leren de jongeren samen te werken, elkaar te vertrouwen en opbouwende kritiek te geven.

Berk: groepsactiviteiten met flinke lichamelijke inspanning (duur 1 dag).

In deze periode heeft elk team rechtstreeks contact met ELAN en daarnaast is er eens per zes weken een vergadering met de kerngroep (afvaardiging van 6 teams, overhead functionarissen en ELAN).

Tijdens deze vergadering vindt een uitwisseling van ervaringen plaats en komen organisatorische zaken aan de orde.

Bevindingen

Wijze Blik

Dit team heeft er voor gekozen om verder te gaan zonder begeleiding van ELAN-training. De tocht is gehouden.

Vervolgens is de maandagavond bestempeld tot activiteitenavond.

Iemhof

De geplande module wordt uitgesteld, omdat er binnen het team twijfels bestaan over hoe intensief zij door kunnen en willen gaan met activiteiten.

Vervolgens wordt met begeleiding van ELAN de fiets/looptocht opgezet en uitgevoerd.

Tijdens de nabespreking (door middel van video-analyse) dringt ELAN er op aan dat het team nog een module zal opzetten. Dit wordt echter niet gerealiseerd, volgens ELAN omdat de invloed van de interne implementator gering is. Tot besluit is door ELAN een teamdag georganiseerd.

Klimop

De module (een kampeertocht) is met advies van ELAN opgezet en uitgevoerd. Begin april heeft een afsluitend gesprek plaatsgevonden.

Kastanje

Nadat het team twee gesprekken heeft gehad met ELAN, heeft het team zelf een module opgezet en uitgevoerd. In de besprekingen zijn nog resterende ongenoegens, opgedaan in de Ardennenweek, uitgepraat en opgelost. Deze ongenoegens hadden onder meer betrekking op het feit dat de teamleden, die niet zijn meegevoerd naar de Ardennen na drie maanden nog steeds niet wisten hoe de jongeren het in de Ardennen precies hadden gedaan.

Vollenhove

Onder begeleiding van ELAN zijn verschillende modules opgezet, uitgevoerd en geëvalueerd. Het betreft de oorspronkelijke geplande eetmodule en tevens een nachtelijke kompas doorsteek en een beektocht. Tevens heeft ELAN eind maart een teamtraining gegeven, waarin (nogmaals) een aantal essentiële zaken over ervaringsleren zijn behandeld. Volgens ELAN zijn team en begeleiding nu in de positie om de methode te integreren.

De Berk

Er bestaat binnen het team verdeeldheid over de vraag of en hoe met het ervaringsleren verder moet worden gegaan. De geplande module wordt pas in maart uitgevoerd. Daarna wordt begin april op verzoek van het team door ELAN-training een training gespreksvaardigheden gegeven. Na deze training lijkt de verdeeldheid volgens ELAN afgenomen, maar bestaat er nog steeds geen duidelijkheid over de (toekomstige) plaats van het ervaringsleren in deze leefgroep.

In maart 1991 zijn op Hoenderloo een gespreksvaardigheden training en een technische training gehouden. Vanuit participerende leefgroepteam is aan de **gespreksvaardigheden** deelgenomen door 9 werkers. Gezien de beschikbare capaciteit is ook deelgenomen door enkele gezinshuisouders. Bij de training gespreksvaardigheden leren werkers om leermomenten uit de ervaringsleer-modules te vertalen naar gespreks- en leerpunten met jongeren. De grondhouding van de werkers krijgt eveneens aandacht.

Bij de **technische training** waaraan 12 personen hebben deelgenomen, ligt het accent op allerhande praktische oefeningen, zoals omgaan met touw, klim- en kanotochten, looptochten, veiligheid en overdracht van informatie.

Voor beide trainingen verzorgde ELAN het programma.

De reacties van deelnemers in een vergadering daarna waren positief, men heeft de trainingen als nuttig ervaren. De medewerkers hebben het als een aanvulling ervaren op hun eigen methodiek, hun omgang met de jongeren. Wel komt de vraag aan de orde waarom de gespreksvaardighedentraining niet eerder georganiseerd is. In een evaluatie-vergadering wordt afgesproken dat teams aan de kerncommissie zullen opgeven waaraan zij nog behoefte hebben, zoals extra trainingen of ondersteuning. De kerncommissie, al actief voor de start van het experiment, krijgt een centrale plaats met betrekking tot het ervaringsleren, zowel inhoudelijk als organisatorisch. Het is een coördinatiepunt waar informatie aanwezig is, waar afspraken over financiën gemaakt worden en van waaruit de implementatie verder vorm dient te krijgen.

4.5 Samenvatting en conclusies

Tijdens de uitvoering van het experiment komen enkele knelpunten naar voren, die op grond van de DDQ-vragenlijsten en de vooraf gehouden interviews voorspeld konden worden. Het betreft:

- De beeldvorming rond ervaringsleren is hardnekkig; pas tijdens het verblijf in de Ardennen kon dit worden bijgesteld.
 - De uitwisseling tussen de verschillende teams over het ervaringsleren is gering.
- Daarnaast is een belangrijk knelpunt dat de tochten van de verschillende teams naar de Ardennen over een tamelijke lange periode van 3 maanden worden verdeeld. De teams, die aan het begin van deze periode zijn weg gegaan, willen verder met ervaringsleren. ELAN kan die teams vanwege tijdgebrek onvoldoende begeleiden. Dit is een duidelijk nadelig gevolg van het grootschalig opgezette programma versus de draagkracht van ELAN.

Na het doorlopen van fase A, vindt in fase B een duidelijke differentiatie van het experiment naar de verschillende teams plaats.

Het oorspronkelijke idee dat drie leefgroepen in deze fase verder intensief door ELAN begeleid zullen worden en drie minder intensief, moet worden aangepast. In praktijk is er sprake van een glijdende schaal van intensiteit van begeleiding met aan de ene kant Vollenhove (met veel begeleiding) en aan de andere kant de Wijde Blik (zonder verdere begeleiding).

5 Resultaten van de interviews onder de betrokkenen

5.1 Inleiding

Aan het einde van het experimentsjaar (mei 1991) zijn op een na alle betrokkenen, te weten zes teamleden, de pedagogisch adjunct-directeur (gedurende een bepaalde periode interne implementator), de directeur van de Cornelis Beetsschool, de orthopedagoog (eveneens gedurende een bepaalde periode interne implementator), de maatschappelijk werkster, de unitcoördinator en coördinator vrije tijd individueel geïnterviewd. De directeur van ELAN-training is in oktober 1991 geïnterviewd.

Er zijn vragen gesteld over hun kennis van het ervaringsleren, de plaats van de methode ervaringsleren binnen Hoenderloo, 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 Hoenderloo.

5.2 Kennis ervaringsleren

De belangrijkste principes van het ervaringsleren

Alle medewerkers stellen dat het belangrijkste kenmerk van het ervaringsleren (het methodisch bezig zijn met) doe-activiteiten is (waarbij individuele leerdoelen worden geformuleerd), gevolgd door een evaluatie van de opgedane ervaringen¹⁷. Het aanbod is veel concreter en minder kunstmatig in tegenstelling tot de verbale hulpverleningsgesprekken. Door een aantal respondenten wordt gesteld dat het ervaringsleren zowel de medewerkers als de jongeren in staat stelt meer zicht te krijgen op hun mogelijkheden en onmogelijkheden. Verder wordt genoemd dat de positieve kanten van de jongeren worden benadrukt.

Geleerde vaardigheden

Hoewel de geleerde vaardigheden per team variëren noemen de meeste betrokkenen het evalueren en leiden van groepsgesprekken met de daarbij te hanteren gesprekstechnieken als geleerde vaardigheden. Tevens wordt het opzetten van leermodules aan de hand van van tevoren vastgestelde individuele leerdoelen als vaardigheid genoemd. Bij de formulering van de geleerde vaardigheden wordt door de meeste respondenten toegevoegd dat er slechts aanzetten zijn gedaan en dat het niet eenvoudig is om de vaardigheden bijvoorbeeld tijdens evaluaties zelfstandig toe te passen. Verder stellen meerdere groepswerkers dat ze nog moeite hebben om modules te bedenken. De teamleden geven aan dat de geleerde vaardigheden ook binnen een team variëren, aangezien de capaciteit ontbrak om alle teamleden aan de trainingsdagen te laten deelnemen. Een medewerker stelt dat ze meer technische vaardigheden heeft gekregen.

¹⁷ Hier constateren we een duidelijk verschil met de voormeting. Reflectie werd in deze meting nog niet als essentieel onderdeel van het ervaringsleren benoemd.

Vertaling leereffecten van de buitenprogramma's naar de leefsituatie

De orthopedagoog stelt dat het vertalen van de leereffecten van de buitenprogramma's naar de leefsituatie varieert per team. Sommige teams, zoals de Iemhof en de Kastanje zien dergelijke activiteiten als een 'extra' aanvulling, terwijl andere teams zoals Klimop en Vollenhoven meer elementen van het ervaringsleren in hun aanbod trachten te integreren. Gesteld wordt dat men in de buitenprogramma's meer zicht krijgt op de mogelijkheden/onmogelijkheden van jongeren, waarmee binnen de behandeling in Hoenderloo aan de slag gegaan wordt. De vertaalslag is makkelijker te maken als er regelmatig (maandelijks) modules georganiseerd worden.

5.3 Plaats van de methode ervaringsleren binnen de instelling

Kenmerken van de werkwijze voor de start van het experiment

Het belangrijkste kenmerk binnen Hoenderloo voor aanvang van het experiment was de verzorgende benadering, gericht op het bieden van veiligheid structuur en jongeren individuele aandacht geven. Men trachtte problemen te voorkomen door de jongeren sterk te controleren en beschermend op te treden.

Verandering van werkwijze

Er ontstaat beweging: met name volgens de leden van de kerngroep begint de werkwijze te veranderen. Heel belangrijk vindt men dat ze meer zicht gekregen hebben op de gehanteerde werkwijze. De nadruk wordt veel minder gelegd op verzorging. De jongeren worden meer geconfronteerd met hun sterke en zwakke kanten. De teamleden proberen directer aan te sluiten bij de jongeren en hun meer verantwoordelijkheidsgevoel te geven. Er wordt minder gekeken naar uitingsgedrag en meer naar de achterliggende problematiek. Drie groepswerkers stellen dat de werkwijze binnen hun team niet of nauwelijks veranderd is.

De mogelijkheden om activiteiten te organiseren zijn enigszins verruimd doordat er een beperkte hoeveelheid budget is vrijgemaakt.

5.4 Effecten en knelpunten van het experiment

De pedagogisch adjunct-directeur stelt dat de kerncommissie (een aantal mensen binnen de instelling die verantwoordelijk is voor de ontwikkeling van het ervaringsleren) een duidelijker plaats heeft verworven binnen de instelling. Op inhoudelijk niveau is het belang van het gezamenlijk ondernemen van activiteiten en het systematisch uitwisselen van ervaringen duidelijk naar voren gekomen. Het introduceren van de methode heeft tot effect gehad dat de werkwijze kritisch is doorgelicht, hetgeen tot gevolg heeft gehad dat men meer afgestapt is van de verzorgende houding. Verder maakt men meer en gericht gebruik van doe-activiteiten.

Op teamniveau zijn de teamleden elkaar meer gaan confronteren, hetgeen de nodige beweging heeft veroorzaakt. De bereidheid c.q. behoefte aan uitwisseling tussen teams is aanwezig.

Een belangrijk knelpunt vormt het vrijmaken van mensen voor activiteiten. Ook was niet iedereen binnen een team voorstander voor het gebruiken van de methode. Op inhoudelijk niveau is het noodzakelijk dat er een omslag gemaakt wordt van

puur actief bezig zijn naar planmatig bezig zijn, hetgeen betekent dat bij de voorbereiding van een activiteit bijvoorbeeld individuele leerdoelen geformuleerd moeten worden en de tocht geëvalueerd dient te worden. Sommige groepen weerhoudt dit ervan een activiteit te organiseren.

De directeur van ELAN noemt als de belangrijkste effecten:

- Het instellen van een kerncommissie, waarin ook de staf vertegenwoordigd is. Deze kerncommissie kan de uitwisseling tussen teams stimuleren en de toepassing van het ervaringsleren bevorderen. Tevens worden de benodigde materialen nu centraal beheerd.
- de werkers hebben zich de principes van het ervaringsleren redelijk eigen gemaakt.
- Men beseft dat de jongeren meer sociale vaardigheden bijgebracht moet worden. Dit besef moet overigens nog wel geconcretiseerd worden.
- In de teams zijn verschillende positieve veranderingen te signaleren. De teamleden hebben een frissere kijk op elkaar gekregen. Bovendien is het groepsgericht werken gestimuleerd en de meesten hebben meer mogelijkheden gekregen in de omgang met de jongeren. Overigens bestaan er ten aanzien van deze aspecten nogal wat verschillen tussen de teams. Wat er precies veranderd is, hangt sterk af van bepaalde opinionleaders binnen de groep.

Als belangrijkste knelpunten worden door de directeur van ELAN genoemd:

- Mede als gevolg van de door ELAN gesignaleerde eilanden-cultuur liet de informatie-uitwisseling tussen directie en teams en de teams onderling te wensen over.
- Een gebrek aan discipline bij de teams, zodat afspraken niet werden nagekomen.
- De ziekte van de adjunct-directeur en de daarmee samenhangende wisselingen van implementator. De wisselingen van implementatorschap hebben de stuurkracht geschaad.
- De beeldvorming over het ervaringsleren was eenzijdig; de fysieke aspecten werden te veel benadrukt.
- Er moest te veel in te korte tijd gebeuren. Enerzijds had dit te maken met de (achteraf gezien) te brede opzet waardoor het experiment voor ELAN (te) veel tijd vergde. Anderzijds was er ook binnen de instelling te weinig tijd voor het experiment.
Mede als gevolg van deze tijdsdruk was de tijd tussen de tochten met de jongeren naar de Ardennen en het vervolg daarop te groot.
Voorts was er te weinig tijd beschikbaar voor plenair overleg.
- Veel teamleden waren al zeer lang in dezelfde functie werkzaam. Dat maakt het moeilijker om veranderingen in de werkwijze te accepteren.

Als bevorderende factoren worden genoemd:

- Buitenactiviteiten liggen goed bij de werkers, men had ook zin in de tochten. Ook de jongeren waren heel gemotiveerd.
- De adjunct-directeur en het hoofd van de school stonden positief tegenover het ervaringsleren.
- Door de goede informele contacten, die ELAN binnen de instelling had, konden een aantal van bovenstaande knelpunten worden verminderd.

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

Effecten en knelpunten ten aanzien van het experiment ervaringsleren in Hoenderloo

	Organisatorisch niveau	Inhoudelijk niveau	Team- niveau	Individueel niveau
EFFECTEN positief en negatief	- kerncommissie heeft duidelijkere plaats gekregen en zorgt voor de continuering van het ervaringsleren. - teams zijn dichter bij elkaar gekomen: minder solistisch. - differentiatie van leefgroepen. - beter zicht gekregen op werk: ook op ontbrekende aspecten zoals de individuele werkbegeleiding. - de organisatie is meer in beweging gekomen.	- beeldvorming t.a.v. het ervaringsleren is veranderd. Het wordt nu in bredere zin gehanteerd en niet beperkt tot grote tochten in de Ardennen. - meer behandelingsgericht gaan denken. - meer zicht gekregen op de jongeren en doelgerichter gaan praten a.d.h.v. belevenissen. - beter is bij de jongeren zelf aangesloten. Zij krijgen meer verantwoordelijkheid. - meer confrontatie. - grotere acceptatie van jongeren onderling (Vollenhoven).	- mogelijkheden/ onmogelijkheden van werkers worden duidelijk waardoor taakgerichter gewerkt kan worden. - er is sprake van een grotere saamhorigheid vanwege de gezamenlijke ontwikkeling van activiteiten. - men is meer met elkaar in gesprek gekomen. - beweging ontstaan en behoefte aan verdere ontwikkeling. - de meeste betrokkenen ervaren het als een opfrissing/een aanzet.	- relatie tussen medewerkers en jongeren opener en duidelijker. - werkplezier vergroot (4x): nieuwe impuls, uitdaging. - werkplezier verkleind (1x) vanwege conflict met hoofdleder. - overigen werkplezier gelijk gebleven: men ging altijd al enthousiast naar het werk, hoogstens is men zich nu meer bewust van waar men mee bezig is.

KNEL- PUNTEN

- voor teams onduidelijk waar kerncommissie mee bezig is.
- geen continue stroom van impulsen (experiment heeft enige tijd stilgelegen).
- experimentsduur is te kort; ELAN had ook weinig tijd beschikbaar voor de nazorg.
- afstand team-kerngroep is groot; er is geen afvaardiging van teamleden in de commissie.
- kerngroep had zich t.a.v. bepaalde zaken slecht voorbereid.
- teamtrainingen door ELAN (te) laat georganiseerd.
- moeilijk om vaste patronen te doorbreken. Hoenderloo is niet ontwikkelings-gericht.
- heeft de nodige tijd gekost om de methode ervarings-leren duidelijk te maken.
- een afvaardiging per team neemt deel aan de trainingen waardoor de overige teamleden een achterstand op liepen bij de activiteiten.
- moeilijk om goede modules te verzinnen voor bepaalde problemen.
- Kastanje: ELAN sloot niet goed aan bij hoe zij het wilden.
- weinig uitwisseling tussen teams (eilandenrijk).
- onderlinge visie verschillen.
- bij Wije-Blik waren bij de start van het project slechts 2 medewerkers beschikbaar.
- onvoldoende werkbegeleiding.
- weerstand van individuen t.o.v. ervaringsleren.
- kost veel vrije tijd; geen compensatiemogelijkheden (draaglast is vergroot).

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 Hoenderloo.

Er is vooral rekening gehouden met de verschillen tussen de zes leefgroepen.

Voorts heeft ELAN de activiteiten proberen af te stemmen op het feit dat men binnen de instelling het ervaringsleren vooral als verrijking zag. In feite valt dit volgens ELAN niet strikt te scheiden van behandeling; juist in dit grensgebied heeft ELAN veel gedaan.

Na de aanloophase is er voor vijf van de zes groepen afzonderlijk verder gewerkt; in feite werd voor elk van deze groepen een programma op maat gemaakt.

Tenslotte is op initiatief van ELAN een kerncommissie geformeerd om de informatie-uitwisseling over het experiment te bevorderen.

De pedagogische adjunct-directeur is van mening dat met name in de laatste fase ELAN goed aangesloten heeft bij de behoeften binnen de instelling.

Waardering inhoud programma

Ondanks enige aarzelingen ten aanzien van ELAN in de beginfase wordt het praktisch aanbod van ELAN ten aanzien van de activiteiten als positief ervaren.

Volgens de betrokkenen beschikt ELAN over een sterk analytisch vermogen en zijn zij goed in staat hun kennis over te dragen.

Waardering implementatie

De pedagogisch adjunct-directeur is van mening dat met name in de laatste fase ELAN er in geslaagd is de doen-denken-doen cyclus goed duidelijk te maken. Naar zijn mening staat de methode echter nog in de kinderschoenen en is er meer vereist om de methode ook in de praktijk vorm te kunnen geven. De methode is nog te weinig op maat gesneden ten behoeve van residentiële instellingen en is sterk afhankelijk van de mensen die het aanbieden, in dit geval ELAN. Verder is hij van mening dat ze goed geïntervenieërd hebben in groepsprocessen. Desondanks was waarschijnlijk meer effect te verwachten geweest wanneer de trainingsprogramma's eerder waren aangeboden. Ook de orthopedagoog en de maatschappelijk werkster zijn van mening dat de gesprekstrainingen laat in het experiment vielen. Meerdere betrokkenen zijn van mening dat de ondersteuning en begeleiding van ELAN tussen de activiteiten wel eens te weinig was. ELAN had weinig tijd waardoor teams soms lang moesten wachten na een activiteit. Aan de andere kant stellen een aantal groepswerkers dat ze het contact enige tijd hebben afgehouden in verband met scepisis. Meerdere teams stellen dat ze weinig ondersteuning hebben gevraagd en gekregen. De overige betrokkenen beoordelen de ondersteuning en begeleiding door ELAN als positief.

Samenwerking

Hoewel de contacten bij aanvang van het experiment niet altijd even soepel verliepen wordt de samenwerking met ELAN Training over het algemeen als goed beschouwd.

5.6 Voortgang

Al dan niet doorgaan

Zowel alle leden van de kerngroep als de vertegenwoordigers van de leefgroepen willen in een bepaalde vorm verder met het ervaringsleren. Ook de directie heeft de intentie om door te gaan met het ervaringsleren.

Plaats van het ervaringsleren binnen de instelling

De pedagogisch adjunct-directeur stelt dat het ervaringsleren in ieder geval als verrijking gehanteerd zou moeten worden binnen de instelling. Dit betekent volgens hem het planmatig en systematisch aanbieden van activiteiten. Binnen één leefgroep (Vollenhoven) zou het ervaringsleren de plaats kunnen krijgen van behandelingsmethode. Dit betekent dat er een bepaalde differentiatie binnen Hoenderloo zal ontstaan. Zowel de orthopedagoog als de unit-coördinator sluiten zich hierbij aan. Ook Vollenhoven zelf heeft de intentie om het ervaringsleren als behandelingsmethode (als rode draad van hun aanbod) te gaan gebruiken.

De groepswerkers zien het ervaringsleren vooral als een verrijking van het bestaande aanbod. De orthopedagoog en de directeur van de Cornelis Beetsschool zijn van mening dat het ervaringsleren ook als diagnostisch instrument gehanteerd zou kunnen/moeten worden.

De directie heeft het ervaringsleren inmiddels ook geïntroduceerd bij de gezins-huizen waardoor het ervaringsleren binnen de gehele instelling meer aandacht heeft gekregen.

Ook uit een eindverslag van ELAN, dat per team kort de stand van zaken weergeeft en een aantal adviezen bevat over het vervolg, blijkt dat het ervaringsleren vooral als verrijking gebruikt kan worden. Wel wordt Vollenhove in staat geacht het ervaringsleren in de behandelingsmethode te integreren. Ook voor de Klimop acht ELAN dit in potentie aanwezig.

In de kerncommissie zullen de komende periode duidelijke keuzes gemaakt moeten worden.

Zelfstandig realiseerbaar

De pedagogisch adjunct-directeur acht de organisatie in staat de voortgang zelfstandig vorm te kunnen geven. Daarbij wordt het zeer wenselijk geacht dat één persoon de specifieke rol van intern deskundigheidsbevorderaar op zich neemt. Meerdere betrokkenen stellen dat er binnen Hoenderloo een goede basis is gelegd, maar dat nog het nodige ontwikkeld moet worden. De meeste betrokkenen hebben het idee dat ze zelfstandig activiteiten kunnen organiseren mits aan bepaalde voorwaarden voldaan is. Volgens de directeur van de school moeten er bijvoorbeeld voldoende financiën en menskracht beschikbaar zijn en zouden twee à drie mensen de taak moeten krijgen om iedereen te blijven motiveren.

De orthopedagoog stelt dat nog meer ervaring opgedaan moet worden. Via de kerncommissie en/of de eventuele deskundigheidsbevorderaar moeten ideeën uitgewisseld en doorgesproken worden, plannen ontwikkeld en trainingen georganiseerd worden. Extra training (van buitenaf) blijft noodzakelijk volgens de meeste betrokkenen.

5.7 Samenvatting

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

Resultaten

- De betrokkenen hebben vooral leren evalueren en groepsgesprekken leiden. Tevens hebben zij geoefend met het opzetten van modules aan de hand van tevoren vastgestelde individuele leerdoelen. Ze vinden het echter niet eenvoudig om modules te bedenken.
- Het vertalen van leereffecten van de activiteiten naar de leefsituatie varieert per team. Sommige teams zien de methode puur als aanvulling, terwijl andere teams verdere behandelingsdoelen uit de programma's halen en daar in het reguliere daghulpprogramma mee aan de slag gaan. Door middel van buiten programma's krijgt men meer inzicht in de mogelijkheden/onmogelijkheden van jongeren.
- De betrokkenen menen meer zicht gekregen te hebben op de tot dusverre gehanteerde werkwijze. Volgens de leden van de kerngroep begint deze werkwijze te veranderen. Voor aanvang van het experiment lag de nadruk sterk op de verzorging, terwijl de teamleden nu directer proberen aan te sluiten bij de jongeren en hen meer verantwoordelijkheidsgevoel te geven. De jongeren worden meer geconfronteerd met hun sterke en zwakke kanten.
- De beeldvorming ten aanzien van het ervaringsleren is veranderd. Het ervaringsleren wordt nu in bredere zin gehanteerd en niet beperkt tot grote tochten in de Ardennen. Bovendien is duidelijk geworden dat het formuleren van leerdoelen en het evalueren van bevindingen essentiële onderdelen zijn.
- Volgens de directie maakt men meer en gericht gebruik van doe-activiteiten en zijn de teamleden elkaar meer gaan confronteren.
- Het werkplezier is bij één groepsmedewerker verkleind; van vier medewerkers is het werkplezier vergroot.
- Alle betrokkenen geven aan in een bepaalde vorm verder te willen met het ervaringsleren, hetzij gehanteerd als verrijking hetzij als behandelingsaanbod. Met het oog op het laatstgenoemde wordt vooral gedacht aan één leefgroep, te weten Vollenhoven. Dit betekent dat er een differentiatie binnen Hoenderloo zal ontstaan. Ook de directie heeft de intentie om door te gaan met het ervaringsleren en heeft de methode inmiddels geïntroduceerd bij de gezinshuizen, waardoor het ervaringsleren nog breder is geïntroduceerd. Om de voortgang te realiseren zal er voldoende budget en menskracht vrijgemaakt moeten worden en binnen de instelling (de kerncommissie) duidelijke keuzes gemaakt moeten worden.

Evaluatie doelstellingen

Doelstelling 4 (verrijking van het hulpverleningsaanbod) is volgens de betrokkenen gehaald. Door middel van het ervaringsleren is men volgens de leden van de kerncommissie en de groepswerker van Vollenhoven gericht en planmatiger gaan werken. Men zal wel alert moeten blijven op het feit dat niet afgegleden wordt naar puur doe-activiteiten.

De richting waarin verder gegaan wordt is echter nog niet duidelijk.

Doelstelling 5 (medewerkers enthousiasmeren voor de methode ervaringsleren) is ten dele bereikt. De kerncommissie is van mening dat ondanks de aanvankelijke scepsis ten aanzien van de methode de betrokkenen duidelijk enthousiaster zijn geworden naarmate het experiment vorderde. Wel moet ervoor gezorgd worden dat dit enthousiasme blijft bestaan. Door de teamleden wordt gesteld dat het enthousiasme sterk varieert per team. Iedereen is het er over eens dat het draagvlak wel duidelijk verbreed is.

Doelstelling 6 (actievere vrijetijdsbesteding) is grotendeels gehaald. Veel teamleden stellen dat een actieve vrijetijdsbesteding altijd al hoog in het vaandel heeft gestaan, en het ervaringsleren hier een extra steentje aan heeft bijgedragen. Voor de meeste betrokkenen is het nu vanzelfsprekender. Er worden meer en - meer planmatig - activiteiten georganiseerd.

De meeste betrokkenen kunnen geen duidelijke uitspraak doen met betrekking tot het bereiken van doelstelling 7 (jongeren een positiever zelfbeeld verschaffen). Het tijdsbestek waarin het experiment heeft plaatsgevonden is te kort om hier een eenduidige uitspraak over te kunnen doen. Toch menen enkele betrokkenen dat door middel van het ervaringsleren een aanzet is gegeven tot het verschaffen van een positief zelfbeeld. Door middel van de activiteiten krijgen de jongeren goed zicht op de eigen problemen en mogelijkheden. Hierbij wordt wel opgemerkt dat dit sterk per individu varieert.

Procesevaluatie (belemmerende en bevorderende factoren)

- Volgens de pedagogisch adjunct-directeur heeft de bestaande cultuur binnen Hoenderloo bevordelijk gewerkt. Actief bezig zijn en gerichte vrijetijdsbesteding zijn immers kernwoorden binnen deze cultuur. De reeds bestaande kennis van het ervaringsleren (onder andere door de ervaringsleeractiviteiten die gekoppeld waren aan de school) bij bepaalde medewerkers heeft ook bevordelijk gewerkt. De directeur van ELAN onderschrijft deze mening, maar is tevens van mening dat de bestaande eenzijdige visie op het ervaringsleren (als het organiseren van buitenactiviteiten) een belangrijke belemmerende factor is geweest. De 'eilandencultuur' van de instelling lag volgens hem aan de basis van een aantal andere knelpunten: weinig sturing door directie, slechte informatie-uitwisseling en het niet nakomen van afspraken.
- Een belangrijk knelpunt vormt het vrijmaken van mensen voor activiteiten. In het vervolg zal er structureel tijd vrijgemaakt moeten worden voor het ervaringsleren.
- Een belemmerende factor is dat Hoenderloo geen behandelingssetting, maar een vakinternaat is. Op grond van de problematiek van jongeren is het bewust planmatig handelen echter wel noodzakelijk. Ze hebben echter weinig begeleidingsuren per team, een relatief kleine staf en minimale therapiemogelijkheden.
- Met name voor de extern betrokkenen heeft de wisseling van implementator-schap, veroorzaakt door ziekte, nadelig gewerkt.
- Een andere belemmerende factor is het budget: voor korte aanjaagmodules is wel geld beschikbaar, langer durende activiteiten zijn echter (te) duur.
- Voorts is het vaak onduidelijk voor de teams waar de kerncommissie mee bezig is. De afstand tussen de teams en de kerncommissie is groot, hetgeen mede veroorzaakt wordt door het feit dat er geen afvaardiging van teamleden in de kerngroep zitting heeft.
- Er neemt slechts een afvaardiging per team deel aan de activiteiten waardoor de overige teamleden een achterstand oplopen wat betreft geleerde vaardigheden.
- Veel teamleden zijn al zeer lang in dezelfde functie werkzaam. Dat maakt het moeilijker om veranderingen in de werkwijze te accepteren.

- Het praktisch aanbod van ELAN Training wordt door alle geïnterviewden als positief beoordeeld. Meerdere betrokkenen zijn van mening dat ondersteuning en begeleiding van ELAN tussen de activiteiten wel eens te weinig was. Daar staat wel tegenover dat een aantal groepswerkers weinig ondersteuning heeft gevraagd. De adjunct-directeur is van mening dat het ervaringsleren nog te weinig op maat is gesneden ten behoeve van residentiële instellingen (het is nog geen 24 uren methode waarbij alle aspecten (diagnostiek, personeelsbeleid, teambegeleiding) duidelijk beschreven zijn) en sterk afhankelijk is van de mensen die het aanbieden. Hij veronderstelt dat er waarschijnlijk meer effect te verwachten was geweest wanneer de trainingsprogramma's eerder waren aangeboden.

6 Effectmeting onder jongeren

6.1 Inleiding

In dit onderzoek kunnen niet de effecten van het ervaringsleren onderzocht worden, omdat het een experimentele periode betreft waarin de methode ervaringsleren aan- en ingepast moet worden binnen het bestaande behandelingsaanbod.

Verder zijn de eventuele veranderingen bij jongeren niet alleen toe te schrijven aan de experimentele hantering van het ervaringsleren, maar aan tal van andere factoren, onder andere het reguliere aanbod van de instelling. Ondanks deze beperkingen is in overleg met de opdrachtgever, het Ministerie van WVC, besloten om toch een effectmeting onder jongeren uit te voeren.

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

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

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

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

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

De **hypothese** is dat na deelname aan een aantal ervaringsleeractiviteiten het algemene 'selfconcept' evenals meerdere deelfacetten, als probleemoplossend vermogen, fysieke capaciteiten, omgang met leeftijdsgenoten verbeterd zal zijn.

Naast de SDQ wordt tevens de '**Locus of Control**' afgenomen: interne versus externe beheersingsoriëntatie (zie 6.4). Gemeten wordt in hoeverre een jongere denkt zelf invloed uit te kunnen oefenen op wat hem overkomt in het leven (intern) of dat hij/zij denkt dat dit vooral door toeval/anderen bepaald wordt (extern).

De hypothese is dat jongeren door middel van het experiment meer intern gecontroleerd zullen worden.

Wat betreft gedragsaspecten zijn de zogenaamde **coping**-strategieën (omgaan met problemen) van een jongere geïnventariseerd (zie 6.5). Depressie, agressie en vluchtgedrag in alcohol/drugs zijn bekende negatieve vormen van omgaan met problemen.

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

6.2 Afname vragenlijst

Wat betreft de meting van effecten bij jongeren wordt gebruik gemaakt van een **pre - post** onderzoeksdesign (zonder controlegroep¹⁸). 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 (mei 1990) hebben 40 van de aanwezige bewoners binnen Hoenderloo de vragenlijsten ingevuld.

Uiteindelijk hebben 35 jongeren de vragenlijst bij vertrek ingevuld. Bij de afname bleek dat voor sommigen van hen een deel van de vragen erg moeilijk was. Er moest dan uitleg gegeven worden. Vijf jongeren hebben voortijdig de instelling verlaten waardoor van hen geen nameting beschikbaar is.

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 zelfconcept¹⁹, namelijk wiskundig²⁰, **verbaal, algemeen schoolse vaardigheden, probleemoplossend vermogen, fysieke capaciteiten, uiterlijk, omgang met de eigen sexe, omgang met de andere sexe, relatie met de ouders, religie, eerlijkheid, emotionele stabiliteit en algemeen.**

6.3.2 Effecten van het programma op het zelf-concept

Met behulp van een t-toets is getoetst of na deelname aan een aantal ervaringsleeractiviteiten het algemene 'zelfconcept' en de deelfacetten ervan verbeterd zijn.

18 [✓] Om financiële en praktische organisatorische redenen achtte WVC het niet wenselijk om ook een controlegroep in dit onderzoek mee te nemen.

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

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

Toetsing van de SDQ-resultaten

SDQ-schalen	P-waarde	aantal respondenten
verbaal	.32	32
schools	.17	33
probleem oplossen	<0.05	31
fysiek	.3	33
uiterlijk	.38	27
omgaan met zelfde sexe	.58	31
omgaan met andere sexe	.18	24
relatie met ouders	.21	25
eerlijk	<0.005	33
emotionele stabiliteit	<0.01	32
algemeen	.133	29

Uit de tabel blijkt dat bij negen schalen een significante verandering waargenomen kan worden ten aanzien van het zelfconcept ($p < 0.05$). Na deelname aan de activiteiten zijn de schoolse vaardigheden, het verbale vermogen en de fysieke capaciteiten van de jongeren toegenomen. De jongeren zijn tevredener over hun uiterlijk en de omgang met leden van de eigen en de andere sexe is vooruit gegaan. Verder is de relatie met de ouders verbeterd en oordelen zij in het algemeen positiever over zichzelf dan voorafgaand aan de activiteiten.

Bij de deelfacetten probleemoplossend vermogen en eerlijkheid is geen verandering tussen beide metingen zichtbaar.

6.4 Locus of control²¹

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 hen zelf, zoals kans, geluk of machtige anderen.

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

6.4.2 Effecten van het programma op de locus of control

Het effect van het ervaringsleerexperiment op de locus of control kan bij 31 jongeren uit Hoenderloo worden nagegaan. Met behulp van een t-toets is onderzocht of de groep na het volgen van het experiment een meer interne beheersingsoriëntatie zou vertonen. De gemiddelden van de groep voor en na het programma blijken significant te verschillen, echter niet in de verwachte richting. De jongeren vertonen na het ervaringsleerprogramma een meer interne beheersingsoriëntatie.

6.5 UTRECHTSE COPING LIJST: UCL. Omgaan met problemen en gebeurtenissen²²

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.
- **Palliatieve²³ 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)
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.

²² 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.

²³ Palliatief (van Palliëren, L.): middel dat pijn (tijdelijk) verzacht, tijdelijke hulp, lapmiddel; uitvlucht.

- **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

Onderzocht is of de jongeren na het ervaringsleerexperiment op een actievere manier met problemen omgaan. Op geen enkele van de genoemde zeven factoren kon een significante verandering in de gemiddelden voor en na het programma geconstateerd worden. Het programma heeft dus geen aantoonbare effecten gehad op het copinggedrag van de Hoenderlose jongeren.

7 Conclusies

7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de conclusies betreffende het Experiment Ervaringsleren in Hoenderloo 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 (4 tot en met 7) zijn geformuleerd op basis van de individuele gesprekken die de onderzoeker bij aanvang van het experiment met alle betrokkenen van Hoenderloo 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 adjunct directeur of ELAN Training) getoetst.

7.2 Doelstelling 1: toetsing voorwaarden om te komen tot verandering

Behoefte aan verandering

Hoenderloo is door het Ministerie van WVC gevraagd om deel te nemen aan het experiment. Op dit verzoek is positief gereageerd, aangezien de methode ervaringsleren goed aansluit bij de actieve besteding van de vrije tijd. Het experiment betekent een uitbreiding van het activiteitenaanbod. In de aan het internaat verbonden school heeft men reeds eerder (positieve) ervaringen opgedaan met deze methode. Door middel van dit experiment wil de directie het ervaringsleren binnen de leefgroepen meer inhoud geven en daardoor meer rendement halen uit de leefgroep. De adjunct-directeur stelt dat er gewerkt dient te worden aan de overgang van een 'praatcultuur' naar een 'doe-cultuur'. Verder dienen de vaardigheden van medewerkers wat betreft de methodische aanpak vergroot te worden. De wensen tot verandering van de groeps werkers liggen meer op organisatorisch dan op inhoudelijk niveau. Het ervaringsleren wordt als een toevoeging aan het bestaande hulpverleningsaanbod gezien.

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 score op deze schaal is het minst positief. Meerdere betrokkenen binnen Hoenderloo hebben enige twijfel of de juiste voorwaarden (met name financiën en overlegstructuur) aanwezig zijn voor het uitvoeren van het ervaringsleerproject. De meeste geïnterviewden zijn het tot op zekere hoogte eens met de uitspraak dat de medewerkers voldoende vaardigheden hebben om het project uit te voeren.

Values: Door de geïnterviewden wordt gesteld dat de directie (en dan vooral de adjunct-directeur) grote waarde hecht aan de invoering van het experiment. Bijna alle betrokkenen zijn van mening dat de methode ervaringsleren een methode is die redelijk afwijkt van de manier waarop in Hoenderloo normaal gewerkt wordt, terwijl ze tevens stellen dat het ervaringsleren goed past binnen het hulpverleningspakket van het inter-

naat. De medewerkers zijn niet duidelijk betrokken bij de beslissing om het ervaringsleerproject in te voeren. Het doel van de deelname aan het project is bijna alle betrokkenen wel duidelijk. De betrokkenheid bij de invoering van het ervaringsleerproject is redelijk. Bij het ene team is het beter dan bij het andere.

- Ideas:** De adjunct-directeur en de interne implementator zijn van mening dat de medewerkers van de deelnemende teams niet geheel begrijpen welke veranderingen de invoering van het ervaringsleerproject met zich mee zal brengen. De groepsleiders zelf denken hier wel wat meer zicht op te hebben. Verder stellen de betrokkenen dat er binnen de instelling tamelijk makkelijk voldoende informatie over het ervaringsleerproject te verkrijgen is.
- Circumstances:** Het ervaringsleerexperiment valt niet samen met een reorganisatie binnen de instelling. Slechts een enkele betrokkene is van mening dat men binnen Hoenderloo in meerdere of mindere mate vasthoudt aan de bestaande methodes, waardoor de invoering van het ervaringsleren moeizaam zou kunnen verlopen.
- Timing:** Het tijdstip van de innovatie is goed gekozen. Mocht het experiment niet het verwachte resultaat opleveren dan kan men, volgens de geïnterviewden, zonder moeite terugvallen op de bestaande methoden.
- Obligation:** De meeste betrokkenen zijn van mening dat het ervaringsleerproject voldoet aan een behoefte binnen het internaat (zie 3.3). Het ervaringsleren sluit goed aan bij de behoeften van de doelgroep.
- Resistance:** Een aantal betrokkenen stelt dat medewerkers enig wantrouwen hebben omtrent de redenen voor het invoeren van het ervaringsleren. Geen van de respondenten denkt dat het invoeren van het ervaringsleren negatieve gevolgen zal hebben.
- Yield:** De betrokkenen, zowel groepsleiders als staf en directie, verwachten van het invoeren van het ervaringsleren voordelen. De groepsleiders denken dat de hulpverlening in beperkte mate zal verbeteren door de invoering van het ervaringsleren.

Over het algemeen is de score redelijk gunstig. De onderzoeker had op basis van de open interviewvragen, waaruit bleek dat de medewerkers niet een duidelijk beeld hadden van de inhoud van het project, verwacht dat de DDQ- scores lager zouden uitvallen.

Interne implementator

Aan het begin van het experiment was de adjunct-directeur interne implementator binnen Hoenderloo. Op het moment dat hij, na de voorbereidingsfase ziek werd, heeft de orthopedagoog deze taak vervuld. Begin 1991 kon de orthopedagoog gedurende langere tijd niet werken en toen heeft de kerncommissie gezamenlijk de taken van de interne implementator op zich genomen. Met name de adjunct-directeur en de maatschappelijk werkster hebben de meeste taken op zich genomen. De adjunct-directeur stelt dat het voor hen heel inzichtelijk was wie wat deed. Voor de extern betrokkenen was het echter niet altijd eenvoudig om te weten bij wie je met welke vraag moest aankloppen. De afstand tussen de kerncommissieleden en de groepswerkers was groot, waardoor de uitvoerend werkers slecht op de hoogte waren van de gesprekspunten van deze commissie.

Uit het procesverloop kunnen ten aanzien van de rol van de interne implementatoren de volgende **conclusies** worden getrokken:

- De wisselingen van interne implementator hebben een nadelige invloed gehad op het verloop van het experiment. Met name de bewaking van de rode draad (toch al geen sinecure als er zes leefgroepen bij het experiment zijn betrokken) is in het gedrang gekomen.
- Als meerdere personen de rol van implementator op zich nemen, dan dient ook naar buiten toe duidelijk te worden gemaakt wie wat doet.
- Een voordeel van de adjunct-directeur als interne implementator is dat deze functionaris door zijn status c.q. beslissingsbevoegdheid snel beslissingen kan nemen.

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 (mei - november 1990) hebben de betrokkenen door eigen ervaring meer zicht gekregen op de mogelijkheden en middelen van het ervaringsleren. ELAN stelt aan het einde van deze fase dat de betrokkenen nog wel meer zicht dienen te krijgen in de mogelijkheden van de methode ervaringsleren (hoe zet je een leermodule op, wat wil je ermee bereiken, wat kan je waar doen, waarom doe je welke activiteit). Dit betekent dat de eerste fase van het implementatieproces goed is verlopen. De geïntroduceerde methode wordt door het team gezien als **verrijking** van de bestaande methodiek. Duidelijk is geworden dat de teamleden een meer stimulerende, actieve en minder een verzorgende, corrigerende houding dienen te ontwikkelen. Er zal meer aangesloten moeten worden bij de vaardigheden en kwaliteiten van de jongeren. Aandacht dient besteed te worden aan de begeleiding van groepsprocessen.

In fase B (miniproject) die 6 maanden heeft geduurd, heeft ELAN de meeste teams begeleid bij het opzetten, uitvoeren en evalueren van leermodules in de buurt van Hoenderloo. Tevens zijn voor enkele teams teamtrainingen georganiseerd. Voor twee teams (Vollenhove en Iemhof) is de begeleiding van ELAN zeer intensief geweest; bij de Klimop en De Berk tamelijk intensief; bij De Kastanje beperkt en De Wijde Blick heeft verder geen gebruik gemaakt van ELAN. Verder heeft ELAN trainingen in gespreksvaardigheden en technische vaardigheden georganiseerd. De mate waarin het ervaringsleren geïntegreerd is in de teams hangt duidelijk samen met de intensiteit van de door ELAN gegeven begeleiding.

De leefgroepen De Wijde Blick, Kastanje, Klimop, Iemhof en Berk hebben fase B gedeeltelijk en de leefgroep Vollenhove heeft fase B grotendeels doorlopen. Bij Vollenhove is er sprake van een duidelijke methodische toevoeging.

Fase C is niet doorlopen. Wel zijn er in de kerncommissie gesprekken gevoerd over de mogelijke plaats van het ervaringsleren binnen Hoenderloo en een eventuele differentiatie tussen de leefgroepen. De methode ervaringsleren is niet geïntegreerd binnen het behandelingsaanbod van Hoenderloo. Integratie was ook niet het doel van het experiment, maar wel de verrijking van het aanbod. Het experiment heeft met name opgeleverd dat het aanbod verduidelijkt is en zeker voor de leefgroep Vollenhove is er ook sprake van een verrijking van het aanbod.

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

Bevorderende factoren

Organisatorisch niveau

- Het formeren van een kerngroep, waarin naast directie en staf ook vertegenwoordigers van de leefgroep zitting hebben. Deze kerngroep houdt zich bezig met de ontwikkelingen rond ervaringsleren binnen de instelling.
- De school heeft ruimte gecreëerd voor het experiment door jongeren vrij af te geven. Op uitvoerend niveau heeft de school ondersteuning geboden door deel te nemen aan programma's en materiaal beschikbaar te stellen.
- Materiaal van school is nu ook beschikbaar voor internaat.
- Op grote schaal hebben medewerkers extra vrije tijd geïnvesteerd, zonder dat er veel gesproken is over compensatie mogelijkheden.
- In het budget is structureel geld gereserveerd voor langer durende projecten.

Inhoudelijk niveau

- Het praktisch aanbod van ELAN training wordt door alle geïnterviewden positief beoordeeld.
- Actief bezig zijn en gerichte vrije-tijdsbesteding zijn kernwoorden binnen de cultuur van Hoenderloo. De buitenactiviteiten vielen dan ook goed bij de teamleden, men had zin in de tochten. Ook de jongeren waren op dit punt duidelijk gemotiveerd.

Samenwerking

- De samenwerking tussen de instelling en ELAN wordt (na de stroef lopende voorbereidingsperiode) over het algemeen als goed beschouwd.
- ELAN beschikte over goede informele contacten binnen de instelling.

Belemmerende factoren

Organisatorisch niveau

- De informatie-uitwisseling tussen de directie en de teams en de teams onderling liet te wensen over. Het was voor de teams vaak onduidelijk waar de kerncommissie mee bezig was. Door het formeren van de commissie ervaringsleren heeft men dit getracht op te heffen.
- Er moest te veel in te korte tijd gebeuren. Achteraf gezien was de opzet van het experiment te breed, waardoor ELAN in tijdnood kwam. Ook binnen de instelling kon onvoldoende tijd vrij gemaakt worden voor het experiment.
- Doordat het experiment zo breed is opgezet moesten teams vaak lang wachten op verdere begeleiding door ELAN. Meerdere medewerkers hebben dan ook het idee dat er slechts aanzetten zijn gedaan en dat er geen wezenlijke veranderingen hebben plaatsgevonden.
- Slechts een deel van de teamleden kan deelnemen aan activiteiten, waardoor andere teamleden een achterstand in vaardigheden oplopen.
- De wisselingen van interne implementator door ziekte, maakte bewaking van de rode draad extra problematisch en bracht voor externen (met name ELAN) de nodige onduidelijkheden met zich mee.
- De grootschaligheid van het experiment bemoeilijkte het bewaken van alle afspraken.
- Matige, zeer beknopte verslaglegging, waardoor het voor de onderzoekers heel lastig en tijdrovend was om de procesvoortgang te kunnen volgen.

Inhoudelijk niveau

- Hoenderloo is een vakinternaat en geen behandelingssetting. Er zijn ook te weinig begeleidingsuren per team.
- Bij aanvang hadden veel teamleden een eenzijdige visie op het ervaringsleren; men zag het organiseren van buitenactiviteiten als de kern.
- De groepswerkers zijn zeer verzorgend. Hun regulerende werkwijze is voor een deel goed voor de jongeren, maar is ook een rem bij het experimenteren met nieuwe wegen en het zelfstandiger worden.
- Veel teamleden waren al zeer lang in dezelfde functie werkzaam. Dat maakt het moeilijker om veranderingen in de werkwijze te accepteren.
- Volgens de adjunct-directeur van Hoenderloo is de methode nog te weinig op maat gesneden van residentiële instellingen en daarmee sterk afhankelijk van degene die de methode aanbieden.
- ELAN-training heeft nog beperkte ervaring met het implementeren van het ervaringsleren in een organisatie.

Samenwerking

- De verschillende leefgroepen profiteren nauwelijks van elkaars ervaringen ('eilandenrijk').

7.5 Onderzoeksvraagstellingen op projectniveau

1 Vraagstelling 4: Nagaan in hoeverre sprake is van een verrijking van het hulpverleningsaanbod;

Volgens de betrokkenen is deze doelstelling gehaald. Hierbij moet wel worden aangetekend dat de teams nogal verschillen in de mate waarin het ervaringsleren wordt gebruikt. Binnen Vollenhove is het ervaringsleren het meest geïntegreerd; hier bestaat het plan om het ervaringsleren als behandelingsmethode te gaan gebruiken.

Voorts is het ervaringsleren ook geïntroduceerd bij de gezinshuizen waardoor het ervaringsleren binnen de gehele instelling meer aandacht heeft gekregen.

2 Vraagstelling 5: Nagaan in hoeverre groepswerkers geënthousiasmeerd zijn voor de methode ervaringsleren;

De doelstelling is ten dele bereikt. In zijn algemeenheid is het draagvlak voor het ervaringsleren toegenomen en bestaat er ook een beter beeld van de essentiële kenmerken van deze methode. Het enthousiasme voor het ervaringsleren varieert per team.

Het is van groot belang dat na afloop van het experiment er voor wordt gezorgd dat dit enthousiasme behouden blijft en zo mogelijk verder wordt uitgebouwd.

3 Vraagstelling 6: Nagaan in hoeverre de jongeren hun vrije tijd actiever besteden;

Deze doelstelling is grotendeels gerealiseerd. Veel teamleden stellen dat een actieve vrije tijdsbesteding altijd al hoog in het vaandel heeft gestaan en het ervaringsleren hier een extra steentje aan heeft bijgedragen. Voor de meeste betrokkenen is het nu vanzelfsprekender. Er worden meer en planmatiger activiteiten georganiseerd.

4 Vraagstelling 7: Nagaan in hoeverre jongeren een positiever zelfbeeld wordt verschaft.

De meeste betrokkenen kunnen geen duidelijke uitspraken doen over deze doelstelling. Uit de effectmeting onder jongeren blijkt even wel dat de jongeren op 3 van de 11 schalen van het meetinstrument van het zelfbeeld na het experiment positiever scoren, namelijk probleemoplossend vermogen, eerlijk en emotionele stabiliteit.

7.6 Samenvatting

De mate waarin de doelstellingen van het experiment zijn gerealiseerd varieert. Belangrijk is dat de jongeren na het experiment een positiever zelfbeeld hebben gekregen; in dit opzicht is het experiment geslaagd te noemen.

De mate waarin de groepswerkers geënthousiasmeerd zijn voor het ervaringsleren en waarin het ervaringsleren als verrijking wordt gebruikt verschilt duidelijk per team.

Zeker wanneer de belangrijke belemmerende factoren, die onder meer te maken hadden met de cultuur van de instelling, wisselingen implementator en de te ambitieuze experimentsopzet, mag men niet ontevreden zijn over de resultaten van het experiment.

De inzet van ELAN (die in dit experiment veel meer tijd heeft gestoken dan voorzien) heeft hier een belangrijke bijdrage aan geleverd.