

**Eindrapportage
Experiment
Ervaringsleren
Baanderhoek**

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

Inhoud

	pag.
1 Inleiding	1
1.1 Het Experiment Ervaringsleren in de Jeugdhulpverlening	1
1.1.1 Aanleiding experiment	1
1.1.2 Betrokken instellingen	1
1.1.3 Doel experiment	1
1.1.4 Begeleidingscommissie	2
1.2 Onderzoek	2
1.2.1 Hoofddoelstellingen	2
1.2.2 Onderzoeksvraagstellingen op projectniveau	3
1.2.3 Evaluatiemodel	3
1.2.4 Onderzoeksopzet en onderzoeksinstrumenten	4
1.2.5 Fasering onderzoeksactiviteiten	5
1.2.6 Onderzoeksbegeleidingscommissie	6
1.3 Leeswijzer	6
2 De Baanderhoek	7
2.1 Inleiding	7
2.2 De activiteitengroep De Elshof	7
2.2.1 Ontstaansgeschiedenis	7
2.2.2 Doelgroep	8
2.2.3 Trajecthulpverlening	8
2.2.4 Fasering van de behandeling	8
3 Voorwaarden om te komen tot verandering	9
3.1 Inleiding	9
3.2 Bereidheid tot verandering: de DDQ	10
3.3 Veranderings- c.q. verbeteringsbehoefte nader toegelicht	12
3.4 Doelstelling (behoogde effecten) van het experiment	15
3.5 Welke jongeren komen in aanmerking	16
3.6 Interne implementator	17
3.7 Knelpunten/aandachtspunten	17
3.8 Samenvatting en conclusies	18
4 Praktisch aanbod in De Baanderhoek	19
4.1 Inleiding	19
4.2 Experimentsopzet ELAN Training	19
4.3 Fase A: Aanloophase (april - juli 1990)	20
4.4 Fase B: Miniproject	23
Fase C: Trainingsbehandelmodel (augustus 1990 - mei 1991)	23
4.5 Conclusies	27
5 Resultaten van de interviews onder de betrokkenen	28
5.1 Inleiding	28
5.2 Kennis ervaringsleren	28
5.3 Plaats van de methode ervaringsleren binnen de instelling	29
5.4 Effecten en knelpunten van het experiment	30
5.5 Waardering aanbod ELAN Training	34
5.6 Voortgang	35
5.7 Samenvatting	35

Inhoud (vervolg)

	pag.
6 Effectmeting onder jongeren	38
6.1 Inleiding	38
6.2 Afname vragenlijst	39
6.3 Self Description Questionnaire	39
6.3.1 Inleiding	39
6.3.2 Effecten van het programma op het zelfconcept	39
6.4 Locus of control	40
6.4.1 Inleiding	40
6.4.2 Effecten van het programma op de locus of control	40
6.5 Utrechtse Coping Lijst: UCL. Omgaan met problemen en gebeurtenissen	41
6.5.1 Inleiding	41
6.5.2 Effecten van het programma op coping	42
7 Conclusies	43
7.1 Inleiding	43
7.2 Doelstelling 1: toetsing voorwaarden om te komen tot verandering	43
7.3 Doelstelling 2: beschrijving en uitwerking experimentsdesign	45
7.4 Doelstelling 3: beschrijven van de bevorderende en belemmerende factoren bij de implementatie van het ervaringsleren	46
7.5 Onderzoeksvraagstellingen op projectniveau	47
7.6 Samenvatting	48

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 instellingen, met ondersteuning van het Steunpunt Projecten ErvaringsLeren (S.P.E.L.), een subsidie-aanvraag ingediend ten behoeve van een verdere verspreiding van de methode ervaringsleren.

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

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

1.1.2 Betrokken instellingen

Bij het experiment worden in totaal vier instellingen betrokken:

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

1.1.3 Doel experiment

Het experiment heeft de volgende doelen:

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

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

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

1.1.4 Begeleidingscommissie

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

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

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

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

1.2 Onderzoek

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

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

1.2.1 Hoofddoelstellingen

Het onderzoek heeft de volgende **hoofddoelstellingen**:

- 1 Toetsen of de betreffende organisaties 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 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 De Baanderhoek, weergegeven. De volgende projectgebonden vraagstellingen worden in het kader van dit onderzoek geëvalueerd:

- 1 Toetsen of De Baanderhoek 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 De Baanderhoek;
- 4 Nagaan in hoeverre er sprake is van een systematische analyse van ervaringen;
- 5 Nagaan in hoeverre consequent doorborduurd wordt op opgedane ervaringen;
- 6 Nagaan in hoeverre er sprake is van een betere teamsamenwerking, met name meer reflectie;
- 7 Nagaan in hoeverre jongeren een realistischer zelfbeeld krijgen;
- 8 Nagaan in hoeverre de methode ervaringsleren getransponeerd² wordt binnen De Baanderhoek.

De vraagstellingen 4 tot en met 8 zijn gebaseerd op de doelen die de medewerkers geformuleerd hebben tijdens de bij de start van het experiment gehouden interviews (zie ook 3.4). De vraagstellingen 1 tot en met 3 zijn afgeleid van de algemene doelstellingen (zie 1.2.1).

1.2.3 Evaluatiemodel

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

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

Gedurende het experiment zijn verder gegevens verzameld (doelstelling 2 en 3) over het feitelijk verloop van de aan- en inpassing van het ervaringsleren ('Feitelijke implementatie') in de betreffende instelling, over de gehanteerde methodiek en de 'level of use' ('Feitelijke methodiek'). Ook aan de zogenaamde 'Brug-

2 Transponeren betekent hier breder verspreiden.

variabelen' (variabelen die moeilijk te beïnvloeden zijn, maar wel relevant voor het beleid), zoals de motivatie van de uitvoerenden om te veranderen en de werksatisfactie wat betreft de geïntroduceerde methodiek als hulpverleningsmethode, wordt in dit onderzoek aandacht besteed. 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/probleemanalyse³

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).

³ 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 implementatie⁴ (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 en in hoeverre de methode ervaringsleren getransponeerd is binnen De Baanderhoek (vraagstelling 8) en wat de effecten bij medewerkers zijn. In deze interviews komen ook de vraagstellingen 4, 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. Gezien het beperkte aantal jongeren, waarvan de vragenlijsten voorhanden zijn kunnen mogelijke effecten niet empirisch bewezen worden. De vraagstelling 7 kan op basis van dit materiaal geëvalueerd worden (zie hoofdstuk 6).

1.2.5 Fasering onderzoeksactiviteiten

In maart 1990 zijn alle teamleden, de coördinator en de directeur van BJ Centrum De Baanderhoek mondeling geïnterviewd en hebben ze een vragenlijst ingevuld (DDQ).

Begin april 1990 heeft de eerste activiteit met deze betrokkenen⁵ plaatsgevonden. De bewoners hebben in juni 1990 een serie vragenlijsten ingevuld, alvorens ze in juni samen met hun begeleiders op eerste interventie naar de Ardennen zijn gegaan. Bij vertrek hebben de jongeren zoveel mogelijk opnieuw de vragenlijsten ingevuld.

September 1990 is de voormeting met de betrokkenen van Baanderhoek besproken. In juni 1991 zijn alle betrokkenen, te weten alle teamleden, de coördinator en de directeur van BJ Centrum De Baanderhoek individueel geïnterviewd. De directeur van ELAN Training is in later stadium geïnterviewd.

4 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).

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

1.2.6 Onderzoeksbegeleidingscommissie

De onderzoeksbegeleidingscommissie bestaat uit de volgende leden:

- drs. H.G. Helmantel (Sociaal-agogisch Centrum te Amsterdam en voorzitter van het S.P.E.L.);
- Prof. dr. M.G.M. van den Dungen (Subfaculteit Orthopedagogiek van de Universiteit van Amsterdam);
- drs. L. van der Sijs (NIZW te Utrecht en voorzitter van de onderzoeksbegeleidingscommissie);
- 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 vierde instelling die deelneemt aan het experiment (gestart in maart 1990), namelijk BJ Centrum De Baanderhoek te Aalden.

- Ter introductie wordt in hoofdstuk 2 een korte weergave gegeven van de doelgroep, de methodiek en de doelen van de behandeling voor De Baanderhoek in het algemeen. Verder wordt aandacht besteed aan de populatie en de behandeling binnen De Baanderhoek.
- In hoofdstuk 3 worden enkele voorwaarden om te komen tot een verandering beschreven en in hoeverre hier in De Baanderhoek 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 effectevaluatie. 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 teamleden van de Elshof en ELAN Training. In het bijzonder wil ik de inhoudelijke implementator binnen Baanderhoek, de heer Wisse Blik, danken voor zijn medewerking aan het onderzoek.

2 De Baanderhoek

2.1 Inleiding

De Dienst Bijzonder Jeugdwerk, onderdeel van het Ministerie van WVC, heeft zich op 1 januari 1989 verzelfstandigd tot de Stichting Bijzonder Jeugdwerk (B.J.). Sinds 1 januari 1989 is B.J. de grootste gesubsidieerde instelling op het terrein van de jeugdhulpverlening in Nederland. Tegelijk met deze privatisering startte bij B.J. een reorganisatie met als doelen een vergroting van het aantal hulpverleningsplaatsen, een vermindering van het aantal internaten door schaalvergroting en verplaatsing van de capaciteit naar het westen van het land⁶.

De Baanderhoek is voortgekomen uit de tweede doelstelling van deze reorganisatie, namelijk de fusie van het 'Witte Zand' en de 'Eikenhorst' te Diever. Beide instellingen hadden voor de fusie 60 'bedden'. De **Baanderhoek** heeft in totaal 98 plaatsen: 60 residentiële hulpverleningsplaatsen en 38 lichtere (goedkopere) plaatsen buiten de residentie, namelijk 20 KTC plaatsen en 18 daghulpplaatsen.

De instelling vermeldt over haar activiteiten:

"De Baanderhoek verleent pedagogische en educatieve hulp aan jeugdigen en opvoedkundige ondersteuning aan het gezin met het doel de persoonlijke, sociale en maatschappelijke positie te verbeteren⁷."

2.2 De activiteitengroep De Elshof

2.2.1 Ontstaansgeschiedenis

Uit intern onderzoek door B.J. is gebleken dat in Drenthe meer observatie- en noodopvangplaatsen en meer mogelijkheden tot intensieve behandeling noodzakelijk zijn. Aan de hand van de uitkomsten van dit onderzoek heeft de directie van De Baanderhoek besloten drie leefgroepen met intensieve behandeling te belasten. Twee van deze groepen hanteren de leertheoretische uitgangspunten in de behandeling en één groep organiseert het aanbod rond activiteiten. Deze activiteitengroep, genaamd De Elshof, participeert in het experiment.

Op 1 januari 1988 ging de activiteitengroep als behandelgroep van start. Uitgangspunt van de behandeling zijn de **activiteiten**, waaraan de structuur ondergeschikt is. Als basisprincipes voor de behandeling werden genoemd:

- loyaliteit aan jeugdigen,
- aangepaste activiteiten,
- duidelijkheid en structuur,
- goede infrastructuur,
- beperkte groepsgrootte,
- verzwaarde personele bezetting.

De bezetting bestond uit vijf groepswerkers, die voor deze groep en elkaar gekozen hadden, een stagiaire en negen jongeren.

⁶ Zie: Ineke Geraerds. Uitbreiding, schaalvergroting en reallocatie. IN: Tijdschrift voor Jeugdhulpverlening en jeugdwerk, jaargang 2, nr. 3 maart 1990.

⁷ UIT: B.J. Centrum "de Baanderhoek". Visie op kwaliteit 1990.

2.2.2 Doelgroep

In de methodiekbeschrijving wordt aangegeven dat alleen jongeren met een forse problematiek (zie ook 3.5) voor deze hulpvorm in aanmerking komen. Het gaat om jongeren die op school (herhaaldelijk) zijn mislukt en die als maatschappelijk perspectiefloos beschouwd kunnen worden. Ook jongeren die zich uiterlijk onangepast gedragen en daar status aan ontleen en jongeren met wie al zo veel gepraat is dat daarvan geen effect meer te verwachten is behoren tot de doelgroep. Voorwaarde is wel, dat de jongeren verstandelijk normaal begaafd zijn.

2.2.3 Trajecthulpverlening

In De Elshof worden jongeren direct van buiten geplaatst of uit andere leefgroepen van De Baanderhoek doorverwezen. Als jongeren (van 17, 18 jaar) in een andere leefgroep vastlopen, bijvoorbeeld doordat ze een gebrek aan perspectief ten aanzien van onder andere de thuissituatie en school/werk hebben, kunnen ze doorstromen naar De Elshof.

Na een verblijf in De Elshof van ongeveer een half jaar, kunnen de jongeren intern doorstromen naar bijvoorbeeld KTC, een andere leefgroep of extern geplaatst worden. Extern betekent meestal naar huis. Hoogst zelden worden jongeren naar zwaardere externe hulpverlenende instanties doorverwezen.

2.2.4 Fasering van de behandeling

In het behandelklimaat van het centrum neemt het methodisch gebruik van activiteiten een volwaardige plaats in, naast de ander agogische middelen als het leefgroepwerk, het mentoraat, de samenwerking met ouders en gezinsleden, de individuele begeleiding, groepsgesprekken en onderwijs.

In het methodisch gebruik van activiteiten zijn een aantal fasen te onderscheiden, die elkaar soms overlappen. Het gaat om:

- De introductiefase

Jongeren dienen ervan bewust te worden van de vanzelfsprekendheid van in actie zijn en de bemoeienis van begeleiders daarbij. Er wordt een werkplan/behandelplan opgesteld.

- Fase van de positieve ik beleving

Trefwoorden zijn bewustwording, opbouw en stabilisatie. Het gaat erom dat jongeren zich bewust worden van de samenhang van hun problemen met de wijze waarop ze (soms) activiteiten uitvoeren.

- Fase van de methodische frustratie

Als het zelfvertrouwen in voldoende mate is hersteld wordt een voorzichtig begin gemaakt met het werken aan de beperkingen. Jongeren zijn zich inmiddels bewust van hun zwakke kanten en samen met hen wordt gezocht naar de beste wijze om er mee om te gaan.

- Fase van de transfer

Getracht wordt het geleerde op een breder terrein in de praktijk te brengen. Hierbij wordt benadrukt dat er overeenstemming dient te bestaan over de werkdoelen met de ouders en school.

- Fase van de afbouw

Nadat er overeenstemming is over het einddoel van de plaatsing op het internaat wordt het tijdstip van vertrek uit de activiteitengroep vastgesteld.

3 Voorwaarden om te komen tot verandering

3.1 Inleiding

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

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

Om de algemene bereidheid tot veranderen van de betrokkenen te meten is binnen dit onderzoek een vragenlijst gehanteerd, namelijk de DDQ (Decision Determinant Questionnaire). Deze bestaande lijst is aangepast voor deze specifieke situatie: de DDQ, variant Hilhorst⁸. Bij aanvang van een experiment (bijvoorbeeld het experiment 'Ervaringleren in de Jeugdhulpverlening') is het van belang om zicht te krijgen op deze behoefte. Indien de betrokken medewerkers namelijk geen behoefte hebben om te veranderen, maar het experiment als van bovenaf opgelegd **ervaren**, is de kans klein dat de medewerkers zich daadwerkelijk zullen inzetten voor de verandering. Hierbij dient rekening gehouden te worden met het feit dat er geen 'neutrale' behoefte gemeten wordt. Er is al een experiment (een verandering) opgestart en vervolgens wordt gevraagd of de betrokkenen behoefte hebben om te veranderen.

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

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

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

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

⁸ 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 hometrainingprojecten⁹.

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

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

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

Aan de algemeen directeur, de coördinator van De Baanderhoek die de rol van interne implementator (implement.) op zich neemt en de orthopedagoog (ortho.) en aan vijf groepsleiders van het deelnemende team 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 10 ingevulde vragenlijsten, zijn voor de overzichtelijkheid in 5 categorieën ondergebracht:

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

⁹ De test meet het oordeel van de betrokkenen over de mate waarin de organisatie geschikt is om een vernieuwing te implementeren. Uit Amerikaanse onderzoeken blijkt dat de test een goede voorspeller is voor de mate waarin de implementatie slaagt. Uit onderzoeken in Nederland blijkt vooralsnog dat de test (globaal) differentieert, met name tussen neutraal - zeer gunstig. Het COJ voert verder onderzoek uit naar betrouwbaarheid en validiteit van de DDQ.

De gemiddelde score per factor bedraagt:

DDQ-scores	Totaal	Abil	Val	Ideas	Circ	Tim	Obli	Resist	Yield
Directeur	2	2	1	2	2	4	1	1	1
Implementator	2	1	1	3	4	1	1	1	1
Groepsleiders	1	2	1	1	2	2	1	1	1
Ortho.	2	2	2	2	3	1	2	1	2

Over het algemeen kan gesteld worden dat de scores gunstig zijn.

Uit bovenstaande scores blijkt dat alle betrokkenen een hoge verwachting hebben omtrent de voordelen van de verandering voor de organisatie (Yield). De relatief lage score op de factor 'Circumstances' wordt veroorzaakt door de reorganisatie (fusie) van De Baanderhoek. De directeur stelt echter dat de reorganisatie in dit geval duidelijk als een voordeel gezien wordt. De organisatie is namelijk overtuigd dat ze zich verder moet ontwikkelen. Hij is dan ook van mening dat het experiment op het juiste moment is geïntroduceerd. Zijn lage score op 'Timing' komt voort uit het feit dat de directeur van mening is dat het ervaringsleren ingrijpende veranderingen binnen het team vergt en dat het team - als het experiment niet de verwachte resultaten oplevert - niet zonder moeite kan terugvallen op de bestaande methode. Bovendien is er al sprake van beweging, van verandering. Het motto 'in beweging kun je sturen' is binnen De Baanderhoek zeker actueel.

Hieronder worden de antwoorden per factor weergegeven.

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

Tijdens de duur van het experiment worden de financiële middelen voldoende geacht. De directie en staf zijn van mening dat de juiste voorwaarden (bijv. overlegstructuur) aanwezig zijn voor het uitvoeren van het ervaringsleerproject. Het deelnemende team heeft hier enige twijfels bij. De meeste geïnterviewden stellen dat de medewerkers voldoende vaardigheden hebben om het project uit te voeren. De directeur en één groepswerker hebben hier enige twijfel bij.

De **Values**-schaal onderzoekt de congruentie tussen de aangeboden en de bestaande methodiek.

Door de geïnterviewden wordt gesteld dat de directie grote waarde hecht aan de invoering van het experiment en men heeft het idee dat de methode ervaringsleren (zeer) goed past binnen het hulpverleningsaanbod van de instelling. De medewerkers zijn betrokken bij de beslissing om het ervaringsleerproject in te voeren. Het doel van de deelname aan het project is bijna alle betrokkenen duidelijk. Alleen voor de orthopedagoog is het doel niet geheel duidelijk.

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

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

Gesteld wordt dat de medewerkers van het deelnemende team (grotendeels) begrijpen welke veranderingen die invoering van het ervaringsleerproject met zich mee zal brengen.

Het experiment valt samen met een reorganisatie binnen de instelling.

(**Circumstances**-schaal). In de interviews wordt gesteld dat deze reorganisatie niet nadelig werkt in relatie tot dit experiment. Het experiment is één van de veranderingen die binnen het Centrum plaatsvinden. Een aantal betrokkenen stelt dat de

invoering van het ervaringsleren (enigszins) negatief beïnvloed wordt door onvoorziene omstandigheden¹⁰. Geen enkele betrokkene stelt dat men binnen Baanderhoek 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. Eén teamlid en de directeur voorzien ingrijpende veranderingen.

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

De betrokkenen zijn van mening dat het ervaringsleren inspeelt op een van de prioriteiten binnen De Baanderhoek (**Obligation**-schaal). Tevens zijn ze van mening dat het ervaringsleerproject voldoet aan een behoefte binnen het betrokken onderdeel (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. Er bestaat onder de medewerkers geen weerstand tegen de invoering van het ervaringsleren. De medewerkers stellen dat ze gemotiveerd zijn voor het ervaringsleren.

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

3.3 Veranderings- c.q. verbeteringsbehoefte nader toegelicht

Methode van onderzoek

In het kader van de voormeting zijn de deelnemers aan de eerste interventie (vijf groepsleiders, de coördinator (implementator), de orthopedagoog en drie medewerkers uit de 'verbredingsgroep' van De Baanderhoek) voor hun vertrek aan de hand van een lijst met open vragen geïnterviewd. Verder is ook de directeur van De Baanderhoek geïnterviewd.

In totaal zijn in het kader van dit onderzoek 11 betrokkenen geïnterviewd.

De verbredingsgroep

Bij het experiment wordt een aantal medewerkers van De Baanderhoek betrokken, die niet tot het deelnemende team behoren, namelijk een leerkracht, de cultureel werker en een groepsleider van een KTC (Kamertrainingscentrum). Het doel van deze zogenaamde verbredingsgroep is dat de methode ervaringsleren breder bekendheid krijgt binnen de rest van de instelling en dat ook andere teams of speciaal geformeerde gelegenheidsgroepen (rond bepaalde specifieke hulpvragen of thema's) deze methode kunnen gaan hanteren.

Hieronder wordt kort weergegeven waarom de personen van de verbredingsgroep deelnemen aan het experiment.

¹⁰ Het is de onderzoeker niet geheel duidelijk op welke omstandigheden gedoeld wordt. Mogelijkerwijs heeft dit punt betrekking op het feit dat de aan het experiment deelnemende groep als laatste groep nog verblijft op de Eikenhorst (één van de twee fusie-partners). De overige paviljoens worden inmiddels gebruikt door het vakinternaat 'Aekinga'. De beide botsende inrichtingsculturen zorgen voor irritaties en problemen.

De leerkracht stelt dat hij werkt op basis van de methode ervaringsleren. Aan de hand van de praktijk (hij geeft algemene praktische vorming: techniek en redzaamheid) probeert hij jongeren te laten leren. Deelname aan het experiment ziet hij als een mogelijke aanvulling op zijn werk en dan met name om meer creatief oplossingen te leren bedenken. Verder vindt hij het leuk om op deze manier met het team aan de slag te gaan. Ook vindt hij het positief om zelf ervaringen op te doen die jongeren beleven.

De cultureel werker organiseert activiteiten, waaraan gemotiveerde jongeren uit alle groepen deel kunnen nemen en een kennismakingskamp en een activiteit na de vakantie. Het aanbod van deze activiteiten is succesvol. Hij ziet het experiment als een deskundigheidsbevordering.

De groepsleider van het KTC is twee keer op 'overlevingstocht' geweest. Hij wil zijn ervaringen uitbouwen.

Redenen om met het ervaringsleren aan de slag te gaan

De directeur van De Baanderhoek stelt dat het experiment goed aansluit bij de ontwikkelingen binnen het deelnemende team, de zogenaamde activiteitengroep. In de instelling wordt al zeven jaar veel met doe-activiteiten gewerkt. Men heeft dit echter toch als te incidenteel ervaren. Sinds twee jaar werkt een speciaal team (het aan het experiment deelnemende team) meer programmatisch met de methode ervaringsleren. Van het experiment verwacht de directeur een kwaliteitsverbetering ten aanzien van de reeds gehanteerde methodiek ervaringsleren. Door het meer systematisch leren toepassen van de confronterende methodiek kan het team de leermomenten in de groep beter leren vasthouden.

In het verlengde hiervan stellen de coördinator (implementator) en het team dat ze door middel van het experiment een antwoord willen krijgen op de vraag hoe ze van de positieve ervaringen die ze met hun huidige aanbod hebben een lange termijn succes kunnen maken. Een aantal groeps werkers stelt dat ze de naam van activiteitengroep hebben, maar dat het aanbod dreigt te verzanden in recreatie. In de praktijk hebben ze toch nog onvoldoende vaardigheden bijvoorbeeld ten aanzien van de analyse van gebeurtenissen en worden er te weinig gerichte doelen omschreven.

Redenen om juist voor deze methode te kiezen

De reden om juist deel te nemen aan een experiment ervaringsleren is dat de methode nauw aansluit bij datgene ze al doen. Op 1 januari 1988 ging de activiteitengroep als behandelgroep van start, omdat ze het idee hadden dat het ervaringsleren een mogelijkheid zou kunnen bieden om zwak gemotiveerde, meest perspectiefloze, faalangstige jongeren met een slecht zelfbeeld, die normaal uit de boot dreigen te vallen, wel te kunnen behandelen. Ze ervaren dat door middel van het organiseren van activiteiten jongeren sneller zicht krijgen op de reactie van leeftijdsgenoten en medewerkers.

Een manco in het huidige aanbod is echter de beklijving van de opgedane ervaringen. De activiteiten dreigen te veel op zichzelf te komen te staan, waardoor het programma snel verwordt tot recreatief bezig zijn. De jongeren worden dan geamuseerd, wat weer verveeld gedrag uitlokt.

In de toekomst dienen duidelijke persoonlijke werkpunten beschreven te worden. Vanuit de analyse van wat er is gebeurd, kan dan bepaald worden wat de beste manier lijkt om verder te gaan.

Voornaamste kenmerken methode

De betrokkenen noemen als belangrijkste kenmerken:

- actief bezig zijn (minder praten, meer doen); activeren van jongeren;
- biedt aanknopingspunten voor gesprekken over wezenlijke zaken;
- snel gevolgen zien van je eigen doen en laten (aan den lijve ondervinden);
- concreet;
- horizontale begeleiding (niet als autoriteit optreden);
- aansluiten bij persoonlijke interesse (mogelijkheden ontdekken);
- jongeren confronteren met eigen (on)mogelijkheden; grenzen leren verleggen; beter zelfinzicht;
- onderling respect van deelnemers;
- vooral van positieve ervaringen leren, met als gevolg een beter ik-gevoel;
- niet vóórkomen, maar laten gebeuren (niet preventief, maar directief, confronterend);
- zekere mate van beslotenheid;
- doelgericht en veranderingsgericht werken (goede stap voor stap mogelijkheden: unfreezing- moving- refreezing);
- naast individuele leerpunten ook groepssysteem belangrijk.

Uit de beschrijving van de kenmerken blijkt dat het team een goed beeld heeft van de methode ervaringsleren.

Reden experiment bij specifiek onderdeel

Het experiment ervaringsleren in de jeugdhulpverlening wordt in een specifiek onderdeel van De Baanderhoek uitgevoerd, namelijk in De Elshof (de activiteiten-groep).

De directeur stelt dat het experiment aansluit bij de methode die al op eigen kracht ontwikkeld is, maar wel voor verbetering vatbaar is. De medewerkers van het team hebben destijds zelf voor deze methode gekozen.

Er is ook een verbredingsgroep bij het experiment betrokken om de ervaringen verder te transponeren binnen de instelling.

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

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

De directeur is van mening dat de diagnostische analyse verbeterd zou moeten worden (wat is er met de groep en dit individu aan de hand). Verder dienen de leermomenten beter vastgehouden te worden en de confronterende technieken systematischer toegepast te worden.

De meeste betrokkenen zijn niet ontevreden over hoe het nu gaat en willen zeker niet het roer 180° omgooien. Wel willen ze een intensivering/verdieping van het huidige aanbod bewerkstelligen door doelgerichter te werken. Dit betekent dat de doelen van de activiteiten duidelijk van te voren beschreven moeten worden en er een betere vertaling van persoonlijke doelen naar activiteiten moet plaatsvinden. Verder moeten de jongeren meer bij de organisatie van activiteiten betrokken worden.

Enkele teamleden stellen dat er meer orde en veiligheid op de groep dient te zijn en minder normvervaging. Jongeren dienen meer zelfrespect en respect voor anderen te krijgen. Ook dient het taalgebruik van jongeren aangepast te worden. Verder wordt gesteld dat het eigen functioneren van teamleden in het team besproken moet worden. Ze komen nu te weinig toe aan reflectie van hun eigen handelen.

De cultureel werker is van mening dat de samenwerking tussen hem en de activiteitengroep geïntensiveerd kan worden.

De orthopedagoog is niet ontevreden over hoe het nu gaat. Wel is hij benieuwd hoe de integratie van activiteiten kan verlopen.

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. In De Baanderhoek en dan meer specifiek in De Elshof werd al gewerkt met de methode ervaringsleren. Het ervaringsleren is al min of meer de rode draad in de groep, waarbij wel gesteld wordt dat de methode (principes, uitgangspunten) nog beter geïntegreerd zou moeten worden in het dagelijks handelen.

3.4 Doelstellingen (beoogde effecten) van het experiment

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

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

Hieronder worden de doelstellingen van het experiment, zoals beschreven door de geïnterviewden vermeld op drie niveaus. In de conclusies (3.8) worden de doelstellingen die binnen het onderzoek worden getoetst, beschreven.

Het niveau van de totale organisatie

De algemene doelstelling van het experiment op het niveau van de inrichting is het meer inhoud geven aan het bestaande door middel van het verbreden en verfijnen van het hulpverleningsaanbod, waardoor de hulpverleningsdifferentiatie geoptimaliseerd wordt. Gesteld wordt dat men door middel van het huidige aanbod van de activiteitengroep duidelijk wat los kan maken bij de jongeren, hoe dit echter doorwerkt op de langere termijn is onduidelijk.

Andere genoemde doelstellingen zijn:

- minder uitval en uiteindelijk een korter verblijf in deze groep (gestreefd wordt naar ongeveer 6 maanden: is aan het begin van het experiment langer);
- een betere vertaling van ervaringsleren naar het dagelijks handelen in de groep;
- andere medewerkers, inclusief directie meer zicht laten krijgen in de methode (onder andere door middel van de verbredingsgroep);
- transponeren van de methode in de gehele organisatie: het verbeteren van het hulpverleningsaanbod op De Elshof is de primaire doelstelling. Het transponeren van de methode ervaringsleren binnen de gehele instelling is een secundaire doelstelling op langere termijn;
- meer zicht op de doelgroep (wie moeten ze wel en wie niet opnemen);
- meer handvatten voor zware probleemgevallen;
- meer orde.

Het niveau van de medewerkers

Over het algemeen wordt gesteld dat het team (redelijk) goed samenwerkt. Wel wordt opgemerkt dat er meer uitwisseling moet komen over ieders eigen functioneren en dat men meer op dezelfde golflengte moet komen te zitten. Een beter zicht op - en creatiever leren omgaan met ieders mogelijkheden wordt wenselijk geacht. Door het experiment denkt men elkaar anders/beter te leren kennen.

Verder wil men meer vaardigheden leren, zoals (systematisch) confronteren. Ook wordt gesteld dat medewerkers vaardiger dienen te worden in het hanteren van de groep. De hulpverlening is sterk geïndividualiseerd, onder andere vanwege de accenten in de opleiding en de algemene maatschappelijke ontwikkelingen.

Het wordt van belang geacht dat medewerkers meer handvatten krijgen om gericht activiteiten op poten te zetten en meer uit activiteiten te halen. Door activiteiten te organiseren op basis van de leerdoelen van een individuele jongeren kunnen ze meer hulp op maat geven.

Het niveau van de cliënten

De belangrijkste doelstelling van het experiment op het niveau van de cliënten is dat jongeren een realistischer zelfbeeld krijgen, dat wil zeggen meer hun eigen mogelijkheden en onmogelijkheden onder ogen zien en er mee om leren gaan. Jongeren moeten meer eigen verantwoordelijkheid leren nemen voor hun doen en laten (niet de schuld bij anderen of de omstandigheden leggen) en keuzes leren maken. Verder wordt het ook door enkele respondenten van belang geacht om jongeren meer sociale vaardigheden aan te leren. In de groep zou meer sprake moeten zijn van groepsbinding.

3.5 Welke jongeren komen in aanmerking

In principe is de methode ervaringsleren geschikt voor alle jongeren binnen De Baanderhoek. In de activiteitengroep worden die jongeren geplaatst die door middel van het reguliere leefgroep-aanbod niet verder geholpen kunnen worden. De methode wordt gebruikt voor jongeren die aan de volgende kenmerken voldoen:

- jongeren van 16 jaar of ouder;
- jongeren die normaal begaafd zijn;
- jongeren die op school of werk herhaaldelijk zijn mislukt, faalangstig zijn geworden, verstart zijn in hun houding en daardoor als maatschappelijk perspectiefloos worden beschouwd;
- Jongeren die een opportunistische houding hebben aangenomen tegenover volwassenen wat betreft de presentatie van hun eigen mogelijkheden;
- jongeren die weinig zelfvertrouwen hebben, en volwassenen wantrouwen;
- jongeren met wie al zoveel gepraat is dat daarvan weinig succes meer is te verwachten;
- jongeren die regelmatig betrokken zijn bij ongewenst gedrag en daar status aan ontlenden;
- jongeren die het besef hebben dat er iets moet gebeuren om het leven een andere wending te geven.

De methode is volgens de coördinator in de eindfase van de behandeling, als jongeren een redelijke mate van zelfstandigheid hebben, niet meer zo relevant. Een interessant punt is verder dat de orthopedagoog stelt dat voor jongeren die niet kunnen verbaliseren deze methode niet geïndiceerd is, vanwege de noodzakelijke koppeling tussen activiteit en het vervolg (het generaliseerbare effect van de opgedane ervaring). Vaak wordt gesteld dat het ervaringsleren een methode is die goed

bruikbaar is voor de verbaal zwakkere jongeren. Een groepsleider stelt dat als jongeren zeer faalangstig zijn de methode ervaringsleren wel eens averechts zou kunnen werken. Deze jongeren blokkeren snel, waardoor de kans groot is dat ze opnieuw een negatieve ervaring zullen opdoen.

3.6 Interne implementator

In dit experiment is in de voorbereidende besprekingen van de instellingen met WVC en een vertegenwoordiger van het S.P.E.L. gewezen op de noodzaak van het aanstellen van een interne implementator. Uit beschikbare literatuur (Slot, 1988, Beenackers. In: Schippers, 1984) en een eerder uitgevoerd onderzoek in de Rijks-inrichting 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

De coördinator is aangesteld als interne implementator. Zijn belangrijkste taak is het in de gaten houden van de rode draad. Verder zal hij zorgen voor voldoende terugkoppeling naar de directie, de evaluaties met het team, voldoende faciliteiten en, waar wenselijk, voor de implementatie van de methode in de rest van de organisatie. De interne implementator moet deze activiteiten naast zijn reeds bestaande taken uitvoeren. Er zijn geen taken die hij kan afstoten, wel kan hij meer delegeren.

Kennis interne implementator omtrent ervaringsleren

Doordat in De Baanderhoek al geruime tijd met deze methode gewerkt wordt heeft de implementator een redelijk zicht op de methode. Verder heeft hij ook enige literatuur over dit onderwerp doorgenomen.

3.7 Knelpunten/aandachtspunten

organisatorisch niveau

De 'Elshof' zit op dit moment nog niet op dezelfde lokatie (namelijk in Diever) als de rest van de instelling (Aalden). Dit werkt nadelig voor de verbreding. Een ander nadelig punt hiervan is dat het team vrij geïsoleerd zit. Ze wonen nu met een vakinternaat met alleen jongens en een sterk hiërarchische structuur op één terrein. Alleen al voor de drie meisjes van De Elshof is deze situatie niet prettig te noemen.

Een ander punt dat genoemd wordt, is de aanvangstijd van de diensten (13.30 uur). Vooral in het weekend bemoeilijkt dit de organisatie van activiteiten.

Twee groepswerkers vinden het jammer dat de eerste activiteit niet in de paasvakantie kan plaatsvinden. Ze hadden dan niet met invallers hoeven werken, wellicht betekent dit een terugval voor enkele jongeren.

inhoudelijk niveau

Een medewerker stelt dat hij zich meer had willen inlezen, de theoretische basis ontbreekt bij hem.

Een andere medewerker noemt als knelpunt dat ze onvoldoende vaardigheden hebben om goed met de methode uit de voeten te kunnen.

individueel niveau

Een medewerker noemt zijn slechte rug als knelpunt, een ander stelt dat voor zijn gezinsleven dit experiment een extra belasting is. Veel activiteiten worden namelijk in het weekend georganiseerd, vanwege het onderwijsprogramma.

3.8 Samenvatting en conclusies

Het deelnemende team - de activiteitengroep - heeft al enige jaren ervaring met het organiseren van activiteiten. Door middel van deelname aan het experiment willen ze meer inhoud aan het bestaande geven door een uitbreiding en een verdieping. De activiteiten worden nu als te losstaand ervaren. De beklijving van de opgedane ervaringen is onvoldoende.

Het aanbod van ELAN Training zal zich met name moeten richten op de analyse van de opgedane ervaringen en de consequenties die hieruit voortvloeien voor het vervolg. Een voordeel is dat het team duidelijke affiniteit en ervaring heeft met het organiseren van activiteiten, waarbij tevens opvalt dat de betrokkenen vrij genuanceerd kunnen weergeven wat de kenmerken van de methode ervaringsleren zijn. Dat wil zeggen dat de activiteiten geen doel op zich zijn, maar middel om de behandeling vorm te geven. Wel kan men de opgedane ervaringen nog te weinig generaliseerbaar maken door een gebrekkige reflectie. Het kan nadelig zijn wanneer men denkt te weten wat de methode inhoudt, terwijl het meest essentiële deel, namelijk de reflectie, nog onvoldoende ingevuld is.

De DDQ scores zijn overwegend positief, met andere woorden, de bereidheid om te veranderen is positief. De betrokkenen verwachten geen nadelige invloeden van de reorganisatie van BJ. Slechts één teamlid en de directeur voorzien ingrijpende veranderingen. De medewerkers zijn betrokken bij de beslissing om het ervaringsleerexperiment in te voeren. Het ervaringsleerproject voldoet aan een behoefte binnen de activiteitengroep. De betrokkenen verwachten dan ook dat het experiment zal leiden tot een verbeterd hulpverleningsaanbod. Ze ervaren het ervaringsleren als een aanvulling op het bestaande behandelingsaanbod. De coördinator is mede verantwoordelijk gemaakt voor het welslagen van het experiment, hij is met andere woorden de interne implementator.

Gesteld kan worden dat aan de belangrijkste voorwaarden om te komen tot verandering, zoals getoetst in dit onderzoek binnen De Baanderhoek is voldaan.

4 Praktisch aanbod in De Baanderhoek

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt beschreven op welke wijze de methode ervaringsleren binnen De Baanderhoek en meer specifiek 'De Elshof', is geïntroduceerd. De experimentsopzet van ELAN Training wordt in het kort weergegeven (zie 4.2). Vervolgens worden de belangrijkste bevindingen wat betreft de activiteiten en de algemene conclusies beschreven. Daarbij wordt gebruik gemaakt van de experimentsopzet van ELAN Training, vergaderverslagen, verslagen van trainingen en aanvullende informatie van ELAN en betrokkenen binnen De Baanderhoek. Er is sprake van een uitgebreide, goed verzorgde, persoonlijke verslaglegging van De Baanderhoek.

4.2 Experimentsopzet ELAN Training

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

Het aanbod is onderverdeeld in verschillende fasen, namelijk:

FASE A: Aanloopfase

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

FASE B: Miniproject

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

FASE C: Trainingsmodel behandelmodel

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

FASE D: Uitvoering praktijk

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

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

4.3 Fase A: Aanloophase (april - juli 1990)

ELAN Training heeft ter introductie een **werkboek** samengesteld, waarin de gehanteerde principes van ELAN Training en de hieruit volgende kenmerken van het programma beschreven staan.

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

In april 1990 heeft de eerste **zevendagse tocht** plaatsgevonden in de Belgische Ardennen met vijf groepsleiders van De Elshof, de coördinator, de orthopedagoog en drie deelnemers uit de zogenaamde verbredingsgroep. Het doel van deze eerste tocht was dat de deelnemers kennismaken met de methode ervaringsleren en dat trainers inzicht krijgen in het functioneren van het team.

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

- rol en functioneren van het individu binnen de groep;
- samenwerking/cultuur van de groep;
- individuele leerthema's;
- huidige werkwijze van het team (bejegening van de jongeren);
- voor- en nadelen van het gebruik van de ervaringsleermethode met jongeren (specifiek van De Elshof);
- de opvulling van een vacature door het vertrek van een groepsleidster.

De activiteiten bestonden uit een looptocht, speleo (grotten), een vlot maken en varen, klimmen, solobivak, samenwerkingsoefening, evaluaties en planning van het vervolg van het experiment. Tijdens de looptocht blijkt dat de deelnemers onvolgende rekening houden met elkaars fysieke mogelijkheden: het doel, te weten het halen van het einddoel op de juiste tijd, blijkt belangrijker dan het individuele welzijn. De groep blijkt sterk produktgericht, terwijl de proceskant (de manier waarop het doel behaald wordt) onderbelicht blijft.

In de aan het einde van de tocht gehouden evaluatie vermeldt het team dat de medewerkers van ELAN deze evaluatie zorgvuldig begeleid hebben. Uit de evaluatie blijkt onder andere dat:

- Alle deelnemers zin in het experiment hebben gekregen en de bruikbaarheid van het middel inzien. De twijfels die er bij sommigen waren, zijn grotendeels weggenomen. Ze voelen zich gestimuleerd om zelf ervaringsleermodules op te zetten.
- De teamleden een nauwere band hebben gekregen en bereid zijn om met elkaar aan de slag te gaan en elkaar aan afspraken te houden.
- De implementator stelt dat in de training de medewerkers geconfronteerd zijn met hun sterke en ontwikkelpunten.
- Het besef is ontstaan dat het met de groep anders zal moeten gaan.

Uit de sterkte-zwakke analyse blijkt dat het team een te tolerante houding naar jongeren heeft en weinig consequent is in de bejegening van jongeren. Men is zeer actief, creatief, improviserend, avontuurlijk en enthousiast, maar er is weinig structuur te onderkennen. Het team is meer rennend dan plannend en de staf zorgt voor de planning.

Vóór de eerste tocht was er een verschil tussen de enthousiaste groepswerkers en de kritische staf. Door deze eerste tocht zijn alle medewerkers meer op één lijn komen te staan.

Gedurende de periode dat het team in België verblijft is het zeer onrustig in de groep. Jongeren zijn brutaal, vrijpostig en onrustig. Het geheel kan getypeerd

worden als chaotisch en er heerst een losgeslagen situatie. Vooral met twee jongens, voor wie naar aanleiding van het gedrag zelfs inschakeling van justitie volgde, ontstond een conflictueuze situatie.

Het team heeft samen met de orthopedagoog en de coördinator voor deze twee jongens een speciaal ervaringsleerprogramma opgezet. Het voorstel is uitgebreid met ELAN doorgesproken en leidde in mei 1990 tot de activiteit **looptocht met twee jongeren** in de Belgische Ardennen, waaraan ook twee groepsleiders deelnemen. De activiteiten bestonden uit een looptocht van 40 kilometer, waarbij een voortdurende confrontatie en uitgebreide evaluatie aan de hand van voorgestructureerde vragen plaatsvindt. Doel van de tocht was de jongeren te confronteren met hun eigen functioneren. Tijdens de tocht dient ieder van hen er achter te komen waarom hij op De Baanderhoek verblijft; wat er aan de hand is; hoe hij in elkaar zit; wat er goed aan hem is, wat hij tekort komt en wat hij nu eigenlijk met zijn leven wil.

Na afloop van de tocht stellen de groepsleiders dat een aantal zaken rond de jongeren duidelijker is geworden. Er zijn afspraken gemaakt en er zijn handvatten om verder te werken. In een nabespreking terug in De Baanderhoek is met de ouder(s), de coördinator, de betreffende jongere en de twee deelnemende groepsleiders een nieuwe 'hulpovereenkomst' opgesteld. In deze overeenkomst komen de werkpunten in de groep, de school, de thuissituatie en de vrije tijdsbesteding aan de orde.

Opvallend is dat het team al na een korte experimenteerperiode duidelijk gebruik maakt van het ervaringsleren in het behandelingsaanbod. Ze hebben de manier van werken heel snel overgenomen: als er iets aan de hand is onmiddellijk reageren.

In mei 1990 is er een **teamtrainingsdag** georganiseerd, waaraan is deelgenomen door twee teamleden, de orthopedagoog, de coördinator, twee leden van de verbredingsgroep en twee medewerkers van ELAN Training.

Doel van deze dag is:

- het oefenen met groepswork, met name met confronteren en coördineren.
- het doorspreken van de looptocht met de twee jongens in de Ardennen.
- het doorspreken van een programmatische opzet van de in juni 1990 te organiseren activiteit met bewoners.

Als activiteiten zijn samenwerkingsoefeningen met autobanden en paaltjes en een hindernisparcours uitgevoerd. Alle deelnemers hebben een leerthema voor zichzelf geformuleerd. De groep is in tweeën gedeeld en beide groepen hebben voor elkaar, op basis van deze leerthema's, oefeningen bedacht.

De teamleden hebben geprobeerd meer zicht te krijgen op hun eigen functioneren, onder andere door middel van observaties tijdens opdrachten.

In grote lijnen blijkt opnieuw dat er erg hard en enthousiast gewerkt wordt, maar dat het uitvoeren van de opdracht belangrijker blijkt dan de manier waarop dat gebeurt (veel zweet, geren, gepuf en weinig strategie). Bovendien is er niemand die 'Nee' zegt; het groepsdoel, het uitvoeren van de opdracht, blijkt nog steeds sterker dan het persoonlijk welzijn.

ELAN stelt dat een aanzet is gemaakt tot het oefenen van nieuw, gewenst gedrag. De deelnemers hebben enthousiast geoefend, maar vallen toch weer terug in het oude bekende gedrag.

In juni 1990 vindt in de Ardennen een **activiteit met bewoners** plaats waaraan behalve acht jongeren ook vijf groepsleiders, een stagiaire en de orthopedagoog deelnemen.

Doel van deze zesdaagse tocht is tweeledig:

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

De activiteiten van deze tocht komen grotendeels overeen met die van de eerste tocht met de begeleiders, namelijk looptocht, grotten, samenwerkingsoefening, vlot bouwen en varen, klimmen en abseilen, solobivak in koppels van twee en evaluaties.

De week is door het team, zowel fysiek als mentaal, als zwaar ervaren. Bij de jongeren speelt vermoeidheid en ongemotiveerdheid een rol, hetgeen opgevangen moet worden. Dit vergt veel energie van de teamleden. Regen, kou en hindernissen zorgen voor de nodige ongemakken.

In een tussentijdse evaluatie wordt door ELAN nog eens stilgestaan bij de redenen van de Ardennenweek, namelijk leren samen te werken, elkaar te respecteren, elkaar te leren kennen en positief te zijn naar elkaar.

ELAN constateert namelijk dat er verandering moet komen in de grondhouding van de leiding versus de jongeren. De begeleiders lieten op een aantal cruciale momenten toe dat jongeren hun eigen gang gingen. ELAN heeft uitgebreid aandacht besteed aan wat deze houding voor consequenties heeft voor de behandeling. Ten aanzien van het functioneren van het team brengt ELAN bij de evaluatie naar voren dat het team niet alleen maar bezig moet zijn met alles willen sturen en orde-lijk laten verlopen. De houding van het team moet meer gericht zijn op:

- **signaleren, confronteren en bewaken**

De groepsleider moet signaleren of de jongere zijn eigen grens bewaakt en stimuleren dat de jongere daar de verantwoording voor neemt.

- **delegeren van taken**

Het is belangrijk om te zien hoe de groep met elkaar omgaat en derhalve als team enigszins aan de kant te blijven.

- **overzicht behouden**

Het door observatie en participatie leren inschatten wanneer er wel of niet ingegrepen moet worden.

- **bewaken van jezelf**

De eigen mentale en fysieke energie moet goed bewaakt worden.

ELAN merkt tevens op dat de onderlinge afstemming tussen de teamleden verbeterd moet worden. Gesteld wordt dat het van belang is om rollen te wisselen. Een goede feedback naar elkaar toe is hierbij een vereiste. In een training zal hier later mee geoefend worden.

Het doel dat men voor ogen had, namelijk het via ervaringsleren greep krijgen op de groep is gerealiseerd. Het omzetten van de theorie naar de praktijk heeft het team zelfvertrouwen gegeven.

Tijdens de evaluatie wordt ook aandacht besteed aan vervolgactiviteiten, aangezien na een Ardennenweek de beweging in de groep gehouden moet worden.

Conclusies

De aanloopfase van het experiment liep van april tot juli 1990. Het doel van deze fase, 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.

Aan de interne implementator is gevraagd om de belangrijkste ontwikkelingen weer te geven. Hij stelt dat de ervaringsleeraanpak meer als rode draad gehanteerd wordt. De groep wordt anders aangepakt: er wordt niet meer overal over onderhandeld (tijdstip afwassen, opruimen enz.). De medewerkers spreken elkaar duidelijker op hun functioneren aan.

Binnen De Baanderhoek is het experiment aangeslagen: als het team van De Elshof duidelijke, met redenen omklede wensen heeft, wordt daar zoveel mogelijk in voorzien.

ELAN noemt de volgende **bevorderende factoren** binnen het team:

- Het enthousiasme, de inzet en het doorzettingsvermogen zijn zeer groot.
- Men is leergierig en wil graag de methodiek ervaringsleren aanleren. Ook over de omgang met elkaar en met de jongeren valt goed te praten.
- Het team heeft een redelijk niveau van praktische vaardigheden (dat wat ze moeten leren zullen ze snel oppikken).

Er wordt ook een aantal **belemmerende factoren** genoemd:

- Het team brengt te weinig structuur aan in de groep. De tolerantie is te hoog. Men is goed in een individuele benadering, op groepsniveau schiet het team tekort. De contacten van jongeren en werkers spelen zich ook voornamelijk op individueel niveau af. Het team moet meer contact maken door iets met de jongeren te doen of te bespreken.
- Er moet meer structuur aangebracht worden en er moeten meer afspraken gemaakt worden, waardoor de mogelijkheden toenemen om jongeren te confronteren.
- Veel teamleden hebben capaciteiten met betrekking tot groepswerk en ervaringsleren, maar moeten hier nog wel ingroeien. De inventiviteit in de hulpverleningsaanpak zou nog verder vergroot dienen te worden.
- Het team is onwennig wat betreft het elkaar geven van feed-back. Men is stug in de communicatie. De snelheid van handelen is veel groter dan de snelheid van praten. De teamleden moeten leren sneller en genuanceerder hun observaties in woorden om leren zetten.

4.4 Fase B: Miniproject

Fase C: Trainingsbehandelmodel (augustus 1990 - mei 1991)

Kenmerkend voor deze periode is dat er door het team weinig gepland wordt. Het team heeft er last van dat er geen sprake is van een duidelijke opbouw. ELAN heeft in deze periode veel overleg gevoerd met de medewerkers van De Baanderhoek over hun werkwijze zoals doel, fasering en aanpak. Er is ook aandacht besteed aan het optimaliseren van de samenwerking en de begeleiding van de coördinator (en de orthopedagoog) en het team.

Na de vakantie volgde in augustus 1990 een **trainingsdag** in Gasselte. Deelnemers zijn drie groepsleiders, twee ELAN trainers en vier leden uit de verbredingsgroep¹¹. Het doel van deze dag is door middel van samenwerkingsoefeningen:

- het functioneren van het team zichtbaar te maken,
- de samenwerking in het team centraal te stellen.

Vanwege de incompleetheid van het team heeft niet iedereen voordeel kunnen halen uit de training, hetgeen door ELAN duidelijk als nadeel is ervaren. Wel zijn processen die in het team spelen duidelijk geworden. De tevredenheid over de samenwerkingsoefeningen is groot en deze zijn door de verbredingsgroep gebruikt in andere groepen.

11 Deze leden nemen deel aan de activiteit om de integratie na terugkeer beter te laten verlopen en om ervaring op te doen met de methode en mogelijk te organiseren activiteiten.

Hierna volgt een tussenperiode, waarin ELAN regelmatig consulterende gesprekken heeft gevoerd met de teamleden over de aanpak van individuele jongeren en de voorbereiding van de volgende activiteit.

Die volgende activiteit is een **tiendaagse ervaringsleertocht** in de Ardennen, begin oktober 1990. Zeven groepsleden, zes groepsleiders en twee medewerkers van ELAN hebben deelgenomen aan de tocht. Eén bewoner volgt samen met een groepsleider een apart programma¹².

Op basis van de antwoorden op algemene en persoonlijke vragen, is voor de jongeren een aantal persoonlijke werkpunten en opdrachten opgesteld, waaraan zij tijdens de tocht aandacht moeten besteden. Doelen daarvan zijn:

- De problemen van individuele jongeren aan het licht brengen.
- Leren als team zelfstandig te opereren. De ondersteuning door ELAN wordt daarom beperkt tot een aantal technische- en evaluatieve zaken.

De activiteiten tijdens de tocht bestaan uit grotten, looptocht, samenwerkingsoefeningen, vlot bouwen en varen, klimmen en abseilen, solobivak (één volwassene gekoppeld aan één of twee jongeren), verslagen in schrift en video-opnames. Na terugkeer in Nederland wordt nog twee dagen intensief met elkaar doorgewerkt. Het gebruikte materiaal wordt schoongemaakt en de werkpunten voor het vervolg worden geformuleerd.

Het werken in twee teams (één team met de groep jongeren en één team voor de ondersteuning) tijdens de tocht is goed bevallen. Het team heeft door de tocht meer zelfvertrouwen gekregen in de uitvoering van de methodiek van het ervaringsleren. Bovendien kost het organiseren van een dergelijke tocht steeds minder moeite. Het team heeft van de tocht het volgende geleerd:

- Wanneer gewerkt wordt in twee teams is een goede onderlinge communicatie een vereiste. Dit wordt bewerkstelligd door naast de twee teams een thuisbasis te organiseren (de interne implementator die in Nederland steeds bereikbaar is).
- De behoefte aan verzorging (door het ondersteunende team) en communicatie mag niet te veel ingebed worden in de tocht. Vermoeidheid doet immers een beroep op taaiheid en doorzettingsvermogen, hetgeen de jongeren met zichzelf confronteert en hun grenzen verlegt.
- De waarde wordt erkend van het werken met schrift waarin werk- en leerpunten expliciet vastgelegd worden.
- De evaluaties dienen gebruikt te worden om het leereffect aan te zetten.

Ook het individuele programma is goed verlopen. De week heeft volgens de jongere veel zin gehad en de begeleidster is van mening dat de jongere meer inzicht heeft gekregen in zijn eigen gedrag.

In een **tussenevaluatie** wordt geconstateerd dat er meerdere **factoren zijn die het experiment belemmeren**:

- Er zijn problemen ten aanzien van de samenwerking binnen het team. Als knelpunt wordt het uiteenlopen van de normen en waarden bij de medewerkers genoemd. Verder is niet duidelijk wie wat moet doen.
- Door een tocht ontstaat er duidelijk beweging, maar niet altijd in de door de groepsleiders gewenste richting. Bij de medewerkers wordt door het experiment het zicht versneld wat ze wel of niet kunnen bereiken met een jongere.
- Bij terugkomst is het team te sterk gericht op het vervolgperspectief van de jongeren, terwijl het tevens van belang is stil te staan bij de vraag wat in De Elshof

¹² De behandeling van deze bewoner zat op het moment van de voorbereiding van deze tocht vast. Na een voorzet en met behulp van ELAN heeft de Elshof deze individuele leerroute vormgegeven.

- gedaan kan worden met de jongere. In de praktijk blijkt echter dat het perspectief niet altijd gehaald wordt. Het team moet het perspectief ruimer formuleren.
- De interne implementator vermeldt dat hij tegenstand ondervindt vanuit de organisatie. De situatie doet zich soms voor dat na een tocht jongeren enkele dagen opgevangen moeten worden door andere leefgroepen op het Baanderhoek terrein (40 km verderop). Het is dan ook van belang dat deze groepen het werk van het team 'Elshof' respecteren. Verder moet het vrijstellen van het team van werken tijdens de vakanties gedragen worden door andere groepsleiders (buiten De Elshof). Hierin ligt niet alleen een taak voor de interne implementator maar ook voor de teamleden zelf.

Naar aanleiding van deze evaluatie wordt afgesproken dat de teamleden meer zullen proberen één lijn te trekken. Tevens worden afspraken gemaakt met betrekking tot het gelijk hanteren van normen, het opnieuw formuleren van groepsregels en deze te introduceren in een groeps gesprek. Ook streeft men ernaar zoveel mogelijk te werken met twee personen op piekuren.

Bij de evaluatie constateert het team dat het concretiseren van de vooraf opgestelde doelen, tijdens de activiteiten goed verloopt. Het vertalen van ervaringen opgedaan in de Ardennen naar het dagelijks leven blijkt echter niet eenvoudig. Duidelijk wordt dat een tocht goed inzicht kan geven in de problematiek van de jongeren, maar dat je als team na een tocht geen grote succesverwachtingen mag hebben van de jongeren.

In deze periode wordt duidelijk dat het team als nieuwe woonruimte een boerderij in Aalden (700 meter van De Baanderhoek) krijgt¹³.

In december 1990 wordt voor de teamleden van De Elshof door ELAN een **trainingsweekend** in de inrichting georganiseerd. Doel ervan is het leren geven, ontvangen en verwerken van feedback. Iedere groepsmedewerker moet onder andere twee punten uitwerken die hij/zij het meest belangrijk vindt om aan te werken in verband met het team en eigen ontwikkeling, gedrag, kennis en vaardigheden. Tijdens deze training brengen de deelnemers verschillende problemen naar voren, namelijk afstemmingsproblemen (problemen met betrekking tot persoonskenmerken, teamrollen, intenties), procedureproblemen (problemen op het gebied van communicatie, efficiëntie en afspraken) en procesproblemen (op het gebied van toekomst en implementatie). Ook de rol van interne implementator komt aan de orde. Aangezien er een te zware last op zijn schouders rust, dienen meer teamleden organisatorische taken op zich te nemen.

Een andere bevinding is, dat het ervaringsleren steeds meer in de hele organisatie wordt geïntegreerd. De verbredingsgroep maakt ook in andere teams gebruik van de in het kader van het ervaringsleren ontwikkelde activiteiten (zoals bijvoorbeeld samenwerkingsoefeningen).

Geconstateerd kan worden dat er een methodische ontwikkeling gaande is. In het begin stonden de tochten centraal, terwijl de aandacht nu steeds meer komt te liggen bij het individu. De behandeling wordt specifiek.

Bij de evaluatie van het weekend wordt geconcludeerd dat meer zorg besteed dient te worden aan het geven van ondersteuning en feedback.

In de periode tussen de activiteiten melden meerdere teamleden intensieve diensten te hebben gedraaid. De groep van De Elshof is een moeilijke groep om mee te

13 In mei blijkt echter dat na ernstige vernielingen in het dorp door een aantal jongeren uit de Baanderhoek de verhuur niet doorgaat.

werken. Duidelijk is dat het team niet voor alle jongeren een adequaat hulpverleningsaanbod heeft. Bij binnenkomst is een goede diagnostiek nodig.

Begin januari 1991 vindt er een **trainingsweekend technische vaardigheden** plaats, waaraan vier groepsmedewerkers van De Baanderhoek en een aantal medewerkers van de andere aan het experiment deelnemende instellingen deelnemen. Door middel van activiteiten als knopen, kompas, grotten, klimmen en uitwisselen van ervaringen worden technische en organisatorische vaardigheden geleerd, die het opzetten en uitvoeren van programma's mogelijk moet maken. Het weekend is zeer instructief. De uitwisseling tussen de verschillende instellingen is als zinvol ervaren.

Daarna vindt op 30 januari 1991 een **kompastocht** plaats. Deelnemers zijn jongeren van De Elshof. In een gebied rondom De Elshof moet met behulp van een kompas een tocht gelopen worden.

De deelnemers aan deze tocht waren ongemotiveerd en er kan geconcludeerd worden dat het in zo'n geval beter is van een tocht af te zien. Echter: wanneer men gestart is moet de tocht ook afgemaakt worden. Tevens heeft men geleerd dat het beter is om met een moeilijke groep naar onbekend terrein te gaan omdat de deelnemers anders gewoon naar de thuisbasis terugkeren.

Begin februari ging de groep een lang weekend naar **Schiermonnikoog**. De dag voorafgaand aan het weekeinde waren er problemen met een aantal jongeren binnen De Elshof. Desbetreffende jongeren kregen dan ook de opdracht mee voor het weekend aan te geven hoe het verder moet met hun verblijf op De Elshof. Het algemene doel is het leren samen te werken en zorg dragen voor elkaar. De activiteiten bestaan uit een looptocht, spelletjes, samenwerkingsoefeningen, tekenopdracht, videofilm kijken. Verder kregen de jongeren de opdracht een voor hun waardevol kleingoed bij een andere jongere in bewaring te geven die hier tijdens de tocht zorg voor draagt.

In maart heeft het team een **ervaringsleertocht** georganiseerd in de Ardennen met als doel meer zicht te krijgen op het gedrag en reeds gesignaleerde problemen van jongeren en jongeren aandacht laten besteden aan individuele werkpunten, zoals bijvoorbeeld vertrouwen geven en krijgen, mensen aan durven raken, een eigen mening ontwikkelen en dergelijke.

Georganiseerde activiteiten zijn: grotten, looptocht, kanovaren, klimmen, abseilen, vlotbouwen, solobivak en verslagen in schriften schrijven.

Deze activiteit werd grotendeels door het Elshofteam verzorgd. Ze hebben alleen gebruik gemaakt van een 'klimmer'. Verder heeft de directeur van ELAN een evaluatie begeleid. Zowel de groepsleiders als de jongeren oordelen positief over de tocht.

De van tevoren vastgestelde individuele leerdoelen maken het de groepsleiders mogelijk op een gerichte manier het gedrag van de jongeren tijdens de week te volgen en de jongeren op bepaalde gedragingen aan te spreken.

Na afloop van de tocht wordt door de mentor een verslag van de jongere geschreven waarin ervaringsleerpunten (zoals, hij is snel beïnvloedbaar, hij heeft geen eigen ik e.d.) worden geformuleerd en een vervolgperspectief wordt opgesteld. Uit de verslagen blijkt dat men middels de activiteiten meer zicht krijgt op het gedrag van de jongeren en dit een aangrijpingspunt vormt voor de verdere behandeling op De Elshof. Tijdens de tocht is bijvoorbeeld duidelijk geworden dat een bepaalde jongere chaotisch reageert op allerlei afleidende prikkels en zijn 'geweten' hem op beslissende momenten in de steek laat. Het team is nu van mening dat het zinvol is om deze jongere aan een psychologisch en psychiatrisch

onderzoek te onderwerpen, aangezien duidelijk moet worden of aan zijn gedrag een lichamelijke of psychologische oorzaak ten grondslag ligt. De Ardennenweek vormt met andere woorden een aanleiding om meer behandelingsgericht te gaan werken. Eveneens wordt uit de verslagen van de groepsleiders duidelijk dat men niet blind vaart op de methode 'ervaringsleren'. Wanneer er twijfels bestaan omtrent de geschiktheid van de methode voor een bepaalde jongere wordt dit bespreekbaar gemaakt binnen het team.

In juni 1991 is de Elshofgroep verhuist naar het voorhuis plus bungalow op het terrein van De Baanderhoek. Dit biedt het team de mogelijkheid om te experimenteren met het werken op twee lokaties waardoor de mogelijkheid bestaat bepaalde jongeren meer vrijheid en verantwoordelijkheid te geven.

4.5 Conclusies

De gefaseerde opzet, zoals door ELAN Training voor aanvang van het experiment is opgesteld is grotendeels gehaald. Fase A en B zijn goed doorlopen. Er is verder geruime aandacht besteed aan fase C (trainings- behandelmodel): het vertalen van - en doorboreduren op de verworven inzichten tijdens een ervaringsleerprogramma naar de dagelijkse praktijk. Het team kan zelfstandig ervaringsleeractiviteiten organiseren en uitvoeren.

De teamleden stellen dat een tocht goed inzicht verschaft in de problematiek van de jongeren. Dit betekent echter nog niet dat de problemen daarmee ook opgelost zijn. Vanaf juni 1991 verkeert de instelling in fase D: na afronding van het experiment is men zelfstandig verder gegaan.

5 Resultaten van de interviews onder de betrokkenen

5.1 Inleiding

Aan het einde van het experimentsjaar (juni 1991) zijn alle betrokkenen, te weten de teamleden van De Elshof, de interne implementator en twee leden uit de verbredingsgroep (een cultureel werker en de leerkracht die verbonden is aan het deelnemende team) individueel geïnterviewd. De directeur van De Baanderhoek en de directeur van ELAN zijn in een later stadium (respectievelijk juli en oktober 1991) geïnterviewd.

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

5.2 Kennis ervaringsleren

De belangrijkste principes van het ervaringsleren

Door de betrokkenen wordt vooral genoemd dat het ervaringsleren een versneller is: door middel van activiteiten in extreme situaties en de gerichte evaluaties worden de mogelijkheden en onmogelijkheden van jongeren sneller duidelijk. Er komen andere kanten van jongeren naar voren. Jongeren doen een positieve ervaring op: ze merken dat ze bepaalde kwaliteiten hebben. Er wordt doorgewerkt met de dingen die ze kunnen. Opgedane ervaringen vormen een aangrijpingspunt om doelgericht met de jongeren aan het werk te gaan. Andere kenmerken die genoemd zijn, zijn de confronterende werkwijze en het doen-denken-doen principe.

Geleerde vaardigheden

De meeste betrokkenen noemen de technische aspecten (kanoën en abseilen) als geleerde vaardigheden. Verder noemen de betrokkenen het evalueren als geleerde vaardigheid. Meerdere betrokkenen stellen dat ze op een andere manier naar jongeren hebben leren kijken en benaderen (minder primair reagerend op het actuele gedrag). De groepsleiders gaan meer de confrontatie aan met jongeren. Het team beheerst nu alle vaardigheden (ook het klimmen) om zelfstandig een tocht te kunnen uitvoeren, zowel wat betreft de logistieke, technische en therapeutische kant. Eén groepsleider stelt niet echt vaardigheden te hebben geleerd. De methode is naar haar mening te eenzijdig en zij is bang dat er een zekere blindheid ontstaat voor andere methoden.

Vertaling leereffecten van de buitenprogramma's naar de leefsituatie

Alle betrokkenen zijn het erover eens dat het vertalen van de leereffecten naar de leefsituatie van alledag zeer essentieel is, maar niet makkelijk te realiseren. Volgens enkele betrokkenen lukt het steeds beter om de vertaalslag te maken. Het vervolgperspectief dat in de Ardennen opgesteld wordt en de benoemde mogelijkheden van een jongeren bieden houvast voor de verdere behandeling binnen de

instelling. De grondhouding tijdens de tochten en in huis gaan volgens een groepsleider steeds meer op elkaar lijken.

Volgens de interne implementator worden groepsleiders creatiever in het leveren van maatwerk voor individuele jongeren. De transfer naar school en stage gaat naar zijn mening steeds beter aangezien groepsleiders alternatieven binnen en buiten de organisatie beter hebben leren kennen. De leerkracht geeft echter aan dat de praktische uitvoering van de afspraken betreffende school, die tijdens de tochten gemaakt zijn heel moeilijk te realiseren zijn. Een groepsleider is van mening dat de vertaalslag moeilijk is omdat de jongeren bij terugkomst worden blootgesteld aan afleidende prikkels, zoals jongeren uit andere leefgroepen, school, instanties, ouders en dergelijke.

Eén groepsleider is van mening dat een Ardennenweek te lang is. Na een tocht wordt twee dagen verder gewerkt op de groep waarna iedereen een week verlof heeft. Het ervaringsleren wordt weer losgelaten. Om de continuïteit te waarborgen zou de activiteit (en dus ook de compensatieperiode) korter moeten duren.

Een lid van de verbredingsgroep stelt dat er meer gepraat wordt over de opgedane ervaringen dan over de praktische voortgang.

5.3 Plaats van de methode ervaringsleren binnen de instelling

Kenmerken van de werkwijze voor de start van het experiment

Voor aanvang van het experiment lag de nadruk voornamelijk op het doen van activiteiten zonder dat daar duidelijke doelstellingen aan ten grondslag lagen. Activiteiten werden georganiseerd om actief en recreatief bezig te zijn. Het team reageerde daarnaast meer op het gedrag van de jongeren in plaats van dat het zelf duidelijk initiatieven nam en de touwtjes in handen had.

Verandering van de werkwijze

De werkwijze is volgens de betrokkenen veranderd. De keuze van de activiteiten wordt meer afgestemd op individuele leerdoelen en naar aanleiding van de activiteiten vindt er een gerichtere evaluatie plaats. Er is veel meer sprake van het planmatig gebruik maken van activiteiten. Aan de hand van de evaluatie worden vervolgens individuele behandelingsdoelen opgesteld waardoor men de lijn naar het dagelijks leven probeert door te trekken. De interne implementator is evenals de directeur van ELAN van mening dat het team nu zelf de touwtjes in handen heeft en meer gebruik maakt van de omgeving. Teamleden zijn creatiever geworden in het bedenken van perspectieven en zijn min of meer trajectbegeleiders geworden. Verder wordt genoemd dat teamleden zekerder van zichzelf zijn geworden en gemakkelijker met jongeren omgaan.

Plaats van de methode ervaringsleren binnen de instelling

Door middel van activiteiten in extreme situaties krijgen de deelnemers sneller een onderlinge band en zicht in zichzelf (versneller). Dit wil echter niet zeggen dat de jongeren overal voor gemotiveerd zijn. Ook ontstaat er een duidelijk beeld van de mogelijkheden en onmogelijkheden van de jongeren (diagnostisch instrument). Op grond van de opgedane ervaringen komt men tot individuele behandelingsdoelen (behandelingsmethode).

Eén groepsleider en de leerkracht zien het ervaringsleren met name als een aanvulling op het behandelingsaanbod. Beiden geven aan dat naast de methode ervaringsleren ook andere vormen van hulpverlening gehanteerd moeten worden.

De directeur van De Baanderhoek stelt dat het ervaringsleren een blijvende plaats heeft gekregen als behandelingsmethode: "Het werkt vooral bij jongeren die elders zijn vastgelopen en suf geluld".

De directeur van ELAN-training is van mening dat het ervaringsleren binnen de Elshof behandelingsmethode wordt gebruikt. Gedurende het experiment heeft een ontwikkeling plaatsgevonden van verrijking naar behandelingsmethode.

5.4 Effecten en knelpunten van het experiment

Volgens de directeur van De Baanderhoek is het belangrijkste effect dat de werkers vaardiger zijn geworden in systematische analyse van ervaringen van jongeren. De rapportages over jongeren naar directie en ouders zijn duidelijk verbeterd. Er wordt ook consequent doorgeborduurd op de opgedane ervaringen: bepaalde gedragingen van jongeren keren regelmatig terug en daar wordt door de werkers beter op ingespeeld.

In de loop van het experiment zijn teamwisselingen geweest. Bij het aanstellen van nieuwe medewerkers is steeds gezocht naar mensen die het ervaringsleren zien zitten en die ook de extra belasting in de privé-sfeer die het ervaringsleren met zich meebrengt aan kunnen. Het team is beter gaan functioneren. Ze spreken elkaar meer aan en er zit meer dynamiek in het team, dit laatste blijkt onder meer uit een actieve opstelling richting directie.

Tenslotte wordt door de directeur aangegeven dat het ervaringsleren binnen De Baanderhoek duidelijk geaccepteerd is, hoewel er vanuit andere onderdelen nogal eens vreemd wordt aangekeken tegen de financiën en de tijd die in het ervaringsleren worden gestoken.

Als belangrijkste bevorderende factoren bij het realiseren van deze effecten worden genoemd:

- De grote motivatie bij werkers om jongeren die voorheen uit de boot vielen, nu wel te kunnen helpen.
- Het was geen van bovenaf opgelegde methodiek;
- Vooraf was duidelijk besproken wat Baanderhoek en ELAN-training van elkaar konden verwachten.

Als knelpunt wordt genoemd dat de organisatorische consequenties van het ervaringsleren nog wel eens problemen geven. Zo brengt de tijdsinvestering in het ervaringsleren met zich mee dat jongeren en werkers als compensatie vakantie gegeven moet worden en dat komt niet altijd goed uit.

Ook de aparte positie (ook geografisch) van De Elshof ten opzichte van de andere leefgroepen vormde soms een probleem. Aan de andere kant bood dat ook ruimte om de zaken op een eigen manier aan te pakken.

De directeur van ELAN-training heeft ook een positieve kijk op de effecten van het experiment in De Baanderhoek:

- De roosterindeling en de planning van activiteiten verloopt beter. Bij het goede verloop van de organisatorische kant van het ervaringsleren heeft de implementator een belangrijke rol gespeeld.
- De manier waarop het team met de jongeren omgaat is sterk verbeterd. De werkers hebben geleerd om jongeren aan het woord te laten en de groeps gesprekken hebben een hoog niveau. De overgang van een tocht naar de Ardennen en dan weer terugkomen verliep steeds beter. De werkers bleken goed in staat om vervolgprogramma's uit te voeren.
- Hoewel er tijdens het experiment flinke spanningen zijn geweest, is de samenwerking binnen het team duidelijk verbeterd. De intensieve teamtraining die door ELAN gegeven is (waardoor onder meer de onderlinge verschillen in het

team bespreekbaar werden) heeft daar een bijdrage aan geleverd. Voorts hebben de orthopedagoog en de implementator daar een positieve invloed op gehad.

Als belangrijkste bevorderende factoren worden genoemd:

- Doordat men met een vrij lastige doelgroep te maken had, hadden de werkers veel te winnen met het experiment.
- In de instelling als geheel heerst een positief klimaat: een bereidheid om dingen aan te pakken.
- De directeur stond duidelijk achter het experiment.
- De implementator had een goede positie ten opzichte van directie en medewerkers.
- De rol van de orthopedagoog was stimulerend.
- De uitwisseling met andere onderdelen verliep goed.

Als belangrijkste knelpunten worden genoemd:

- De werkers vonden zich zelf wel eens te goed c.q. waren te optimistisch; met name in het begin toen het met de jongeren zo veel beter ging.
"Ze moesten van rennen naar plannen"; daar is met de implementator een strategie voor ontwikkeld.

De werkers misten een aantal vaardigheden die voor het ervaringsleren van essentieel belang zijn (bijvoorbeeld bepaalde gesprekstechnieken, zelf oefeningen maken en plannen maken voor jongeren). Hier is door ELAN in het begin hard aan gewerkt.

- De werkdruk van de werkers was te groot.
- De behuizing was verre van optimaal.

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

Effecten en knelpunten ten aanzien van het experiment ervaringsleren in De Baanderhoek

	Organisatorisch niveau	Inhoudelijk niveau	Team- niveau	Individueel niveau
EFFECTEN positief en negatief	- aanvulling op het hulpverleningsaanbod geeft extra dimensie. - behandelingsduur zakt van 1 jaar naar 0,5 jaar. - ontwikkeling versneld: ontstaan nieuwe plannen. - plaatsende instantie wil graag specifiek een jongere plaatsen op De Elshof. - financiële ondersteuning. - niet elke jongere wordt zonder meer opgenomen: bij de intake moet de gemotiveerdheid blijken. - wekelijks teamvergadering (was 1 x per 2 weken).	- sneller en duidelijkere effecten bij jongeren. - sneller zicht op jongeren en andere teamleden. - gerichtere evaluaties. - n.a.v. ervaringen planmatige behandeling o.g.v. behandelingsdoelen. - jongeren op positief gedrag aanspreken. - iedere activiteit heeft een doel en is een middel tot. - wordt meer maatwerk geleverd voor individuele jongere. - er wordt sneller, directer en creatiever gewerkt. - één groepsleidster ziet geen effect: resultaat na Ardennen week wordt niet vastgehouden.	- duidelijkere taakverdeling binnen team, gebaseerd op sterke punten. - meer gerichte feedback. - hechter team dat meer op één lijn draait. - ondersteunen elkaar meer. - van reactief team naar actief team, dat touwtjes zelf in handen heeft. - meer zelfvertrouwen. - meer zorg voor elkaar.	- werkplezier toegenomen (6x) werkt motiverend dat hele groep in ontwikkeling is en er duidelijke resultaten behaald worden; bij een nieuwe groepsleider is het (grote) werkplezier gelijk gebleven. - het werk is grensverleggend, biedt meer behandelingsmogelijkheden. - nieuwe uitdaging.

KNEL- PUNTEN

- lokatie: boerderij in dorp ging op laatste moment niet door. Enige afstand maakt terugkeer na tocht gemakkelijker.
- scepsis binnen rest van de organisatie.
- schriftelijke verslaggeving is slecht.
- verbredingsgroep werkt nog niet.
- aansluiting met school laat te wensen over.
- financiën: snellere doorstroming vergroot kans op onderbezetting.
- in het begin was het moeilijk om ervaringen na een tocht vast te houden.
- één groepsleider:
 - . te veel aandacht voor ervaringsleren te weinig voor andere zaken;
 - . groep te groot: te weinig individuele aandacht.
- in begin onduidelijkheid over taakverdeling.
- personeelsswisselingen kost extra energie.
- één groepsleider: team moet meer op één golflengte komen.
- afbakening met privé-leven.
- een groepsleider ervaart bij zichzelf gebrek aan bepaalde vaardigheden.

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 De Baanderhoek. Hij stelt dat in De Baanderhoek ondernemende mensen werken en hierbij is aangesloten. Ook door teamtraining en gesprekstraining is duidelijk rekening gehouden met de cultuur van de instelling.

De directeur van De Baanderhoek is van mening dat ELAN voldoende rekening heeft gehouden met de cultuur van de instelling. In de beginfase is veel aandacht besteed aan de aanpassing van de methodiek aan de instelling.

Waardering inhoud programma

Het praktisch aanbod van ELAN ten aanzien van de activiteiten wordt als positief ervaren. Door meerdere betrokkenen wordt gesteld dat ze veel van ELAN geleerd hebben. Volgens de interne implementator heeft ELAN een product afgeleverd dat De Elshof nu zelfstandig over neemt. Er is een zekere mate van gelijkwaardigheid opgetreden.

Drie betrokkenen geven aan dat ze het teamweekend niet positief ervaren hebben. Er had naar hun mening meer uitgehaald kunnen worden.

Waardering implementatie

De directeur kwalificeert de activiteiten die ELAN heeft ondernomen ten aanzien van de implementatie van de methode als 'heel uitvoerig en uitstekend'. Er is regelmatig tussentijds contact geweest en ELAN is veel in De Baanderhoek verschenen. Als licht punt van kritiek wordt opgemerkt dat het didactisch aanleren van de methode niet de sterkste kant van ELAN is.

De ondersteuning en begeleiding van ELAN Training in de perioden tussen de activiteiten wordt door de interne implementator als positief ervaren, met name met betrekking tot de voorbereiding en evaluatie van tochten.

De betrokkenen geven aan dat ze weinig ondersteuning en begeleiding gevraagd hebben. Wanneer er echter behoefte was aan begeleiding, werd die door ELAN aangeboden en op maat gesneden.

Samenwerking

De samenwerking met ELAN Training wordt door alle geïnterviewden als goed beschouwd. ELAN dacht mee met het team en toonde duidelijk interesse. Betrokkenen geven aan het prettig gevonden te hebben dat ELAN gebeld kon worden als daar behoefte aan was.

Eén groepsmedewerker betreurde echter dat drie verschillende trainers van ELAN het experiment begeleid hebben, hetgeen geen bevordering was voor het zelfstandig ontwikkelen van de methode binnen De Elshof.

5.6 Voortgang

Al dan niet doorgaan

Alle medewerkers en de directie willen doorgaan met het ervaringsleren.

Plaats van het ervaringsleren binnen de instelling

Met uitzondering van één persoon, willen de geïnterviewde teamleden het ervaringsleren als behandelingsmethode gebruiken. Als voordeel ziet men bijvoorbeeld de mogelijkheid sneller een diagnose te stellen. Eén teamlid ziet de kracht van het ervaringsleren meer in de verrijking als toevoeging.

De directeur stelt dat het ervaringsleren al als behandelingsmethode wordt toegepast en in de toekomst nog meer als diagnostisch instrument gebruikt moet gaan worden. Andere leefgroepen willen de methodiek (nog) niet overnemen, maar maken wel gebruik van de ervaringen die met het ervaringsleren worden opgedaan. Overigens zouden de financiële middelen ontbreken om het ervaringsleren ook in andere leefgroepen te introduceren.

Zelfstandig realiseerbaar

Alle teamleden zijn van mening dat het team het ervaringsleren zelfstandig kan realiseren. Men stelt wel prijs op de mogelijkheid incidenteel ELAN in te schakelen ter consultatie. Door ELAN kunnen nieuwe impulsen gegeven worden en supervisie bijvoorbeeld ten aanzien van de team-samenwerking.

De directeur meent ook dat de voortgang zelfstandig kan worden vorm gegeven.

5.7 Samenvatting

In de samenvatting worden de belangrijkste bevindingen kort 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

- Door het experiment is het team de methode planmatiger gaan toepassen. Er wordt meer maatwerk geleverd.
- Problemen bij jongeren kunnen beter waargenomen worden en doelgerichter aangepakt. De teamleden hebben geleerd meer te confronteren en beter te evalueren, waardoor de behandeling effectiever kan worden. Het team is meer initierend en minder reagerend.
- Het team beheerst de vaardigheden om zelfstandig een tocht te kunnen voorbereiden, uitvoeren en evalueren.
- Het ervaringsleren wordt door de teamleden vooral gezien als een versneller van de behandeling, als diagnostisch instrument en als behandelingsmethode. Er ontstaat een duidelijk beeld van de mogelijkheden en de beperkingen van de jongeren.
- In de koppeling tussen buitenactiviteiten en de behandeling in huis is een positieve ontwikkeling merkbaar, hoewel deze nog steeds niet zonder problemen verloopt. Groepsleiders worden creatiever in het leveren van maatwerk voor individuele jongeren.

- Het functioneren van het team is sterk verbeterd.
- Bijna alle betrokkenen stellen dat hun werkplezier duidelijk vergroot is.
- Alle betrokkenen willen het ervaringsleren handhaven als behandelmethode.
Enige inhoudelijke ondersteuning van ELAN wordt daarbij wenselijk geacht.

Evaluatie doelstellingen

Doelstelling 4 (systematische analyse van ervaringen) is volgens de betrokkenen gehaald. Na een activiteit worden de opgedane ervaringen grondig geëvalueerd en worden de consequenties (werkpunten) besproken. De medewerkers hebben vaardigheden geleerd om de evaluaties vorm en inhoud te geven.

Doelstelling 5 (consequent door borduren op opgedane ervaringen) is gedeeltelijk gehaald. Gedurende de activiteiten wordt uitgebreid stilgestaan bij het vervolgperspectief. Bij terugkeer worden met jongeren duidelijke afspraken gemaakt. De vertaalslag maken van een activiteit naar de reguliere behandeling lukt echter niet bij alle jongeren. Het team wil zich in de komende periode hier nog verder inbekwamen.

Doelstelling 6 (betere teamsamenwerking en betere reflectie) is volgens de meeste betrokkenen gehaald. Aan het begin kon het team nog getypeerd worden als los zand. Aan het einde is er sprake van een grote onderlinge betrokkenheid. De teamleden hebben de zwakke en sterke kanten van elkaar duidelijk gezien. De leden vullen elkaar goed aan. Hoewel het elkaar feedback geven al sterk verbeterd is, blijft dit een aandachtspunt.

Doelstelling 7 (jongeren krijgen een realistischer zelfbeeld) is volgens betrokkenen grotendeels bereikt. Door middel van activiteiten in extreme situaties (in de natuur) worden de deelnemers geconfronteerd met hun kwaliteiten en beperkingen.

Doelstelling 8 (het transponeren van de methode ervaringsleren binnen De Baanderhoek methode) is volgens de teamleden nog onvoldoende gerealiseerd ondanks het enthousiasme van de verbredingsgroep en directie voor het ervaringsleren. De methode is duidelijk gekoppeld aan een onderdeel van de instelling en (nog) te weinig gericht op de rest ervan. Verschillende redenen zijn hiervoor genoemd, onder andere dat het ervaringsleren onvoldoende bekend is bij de rest van de instelling. Er bestaat ook enige aversie bij enkele medewerkers van buiten De Elshof ten opzichte van het 'Elshof Team', aangezien het team niet deelneemt in de zogenaamde verzamelgroep (de groep waarin de jongeren verblijven die gedurende vakantieperiodes niet een plek buiten de inrichting hebben, waar ze heen kunnen). Andere leefgroepen moeten daardoor meer uren maken. Verder is de verbredingsgroep nog te weinig naar buiten gericht maar houdt zich meer bezig met ontwikkelingsgerichte zaken aangaande de methodiek.

De interne implementator en de directeur zijn echter van mening dat het ervaringsleren een respectabele plaats heeft gekregen binnen De Baanderhoek. Een aantal medewerkers buiten De Elshof heeft de intentie om met de methode aan de slag te gaan.

Alle betrokkenen zijn van mening dat het ervaringsleren als behandelmethode in de toekomst voortgezet moet worden.

Procesevaluatie (belemmerende en bevorderende factoren)

- In de instelling als geheel heerst een positief klimaat. Bovendien hadden de werkers gezien de lastige doelgroep veel te winnen bij het experiment en werd het experiment niet als van 'bovenaf opgelegd' beschouwd. De groepswerkers zijn dan ook van het begin af zeer betrokken en enthousiast.
- De meeste groepsleiders hebben affiniteit met doe-activiteiten.
- De financiële ondersteuning van de directie bij de aanschaf van de benodigde materialen.
- Belemmerend is de vaak ontbrekende schriftelijke rapportage.
- De implementator had een goede positie ten opzichte van directie en medewerkers.
- Vooraf was duidelijk afgesproken wat ELAN en Baanderhoek van elkaar konden verwachten.
- Het ervaringsleren vraagt een extra tijdsinvestering van medewerkers die toch al een hoge werkdruk hebben. Die extra tijdsinvestering kan bovendien ook nadelige consequenties hebben (bijvoorbeeld compensatie via vakantiedagen).
- De Elshof had een wat aparte positie ten opzichte van andere leefgroepen. Bovendien liet de behuizing te wensen over.
- Het aanbod van ELAN-training is duidelijk afgestemd op de cultuur van de instelling en de behoeften en vaardigheden van het team. De waardering voor dat aanbod is dan ook groot.

6 Effectmeting onder jongeren

6.1 Inleiding

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

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

Uitgangspunt is dat juist die persoonlijkheidsaspecten gemeten worden, waarin het ervaringsleren beoogt veranderingen aan te brengen (zie ook bijlage 4).

In het verleden zijn effecten van ervaringsleer (of 'Outward Bound') programma's voornamelijk onderzocht door meting van verandering van '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 ervan verbeterd zullen 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 georiënteerd zullen worden.

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

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

De drie gebruikte vragenlijsten zijn te vinden in bijlage 3.

6.2 Afname vragenlijst

Wat betreft de meting van effecten bij jongeren wordt gebruik gemaakt van een **pre - post** onderzoeksdesign (zonder controlegroep¹⁴). 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 hebben de vijftien aanwezige bewoners binnen De Baanderhoek de vragenlijsten ingevuld. Van de nameting zijn zeven ingevulde vragenlijsten beschikbaar. Drie jongeren hebben de instelling verlaten zonder de vragenlijst in te vullen. Vijf vragenlijsten zijn op onverklaarbare wijze zoekgeraakt.

Bij het lezen van de paragrafen over de effecten dient rekening gehouden te worden met het feit dat slechts een klein aantal jongeren de vragenlijsten twee maal ingevuld hebben. Aan de resultaten die hier gepresenteerd worden, kan daarom slechts geringe waarde worden toegekend. We beschikken niet over voldoende gegevens om mogelijke effecten empirisch te bewijzen.

De toetsing van hypothesen zal in het kader van de eindrapportage herhaald worden bij alle jongeren. Aan de resultaten daarvan kan naar verwachting meer waarde gehecht worden.

6.3 Self Description Questionnaire

6.3.1 Inleiding

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

6.3.2 Effecten van het programma op het zelfconcept

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

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

Voor het geval er een sterke tendens in de verwachte richting zou blijken, zou dit ondanks dit geringe aantal respondenten toch het vermelden waard zijn. Aan andere tendensen kan echter geen enkele waarde gehecht worden. Aangezien van tevoren een duidelijke verwachting ten aanzien van de richting¹⁷ bestond, is er éénzijdig getoetst.

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

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

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

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

Toetsing van de SDQ-resultaten

SDQ-schalen	voor	na	P
verbaal	7,5	6,4	.48
schools	14,0	12,8	.49
probleem oplossen	8,4	7,3	.31
fysiek	8,7	8,2	.72
uiterlijk	9,1	9,8	.78
omgaan met zelfde sekse	14,6	14,8	.96
omgaan met andere sekse	7,0	5,7	.51
relatie met ouders	11,4	11,4	1.0
eerlijk	10,2	8,6	.06*
emotionele stabiliteit	6,4	6,1	.61
algemeen	17,9	18,5	.62

*= significant op 5 procentsniveau

Alleen ten aanzien van de factor 'eerlijk' is een 'significante' verandering in de verwachte richting tussen de twee metingen waar te nemen.

6.4 Locus of control¹⁸

6.4.1 Inleiding

Algemeen

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

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

6.4.2 Effecten van het programma op de locus of control

Het effect van het ervaringsleerexperiment op de Locus of control kan bij zeven jongeren uit De Baanderhoek worden nagegaan. Voor een verwerking met statistische methoden die gebaseerd zijn op het werken met grote aantallen is dit aantal te klein. De kans dat enkele extreem scorende respondenten het gemiddelde sterk beïnvloeden is te groot.

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

De hypothese dat de groep na het volgen van het ervaringsleer-programma een meer interne beheersingsoriëntatie zou vertonen, kan dus niet getoetst worden. Desondanks is voor de zekerheid toch gecontroleerd of het gemiddelde van deze groep na het volgen van het programma significant verschilt van het gemiddelde vóór aanvang van het programma. Uit het vergelijken van gemiddelden van de groep voor en na het programma (door middel van een t-toets) blijkt dat er geen significant effect waarneembaar is. Gezien de kleine aantallen betekent dit echter niet dat het effect er niet is.

6.5 UTRECHTSE COPING LIJST: UCL. Omgaan met problemen en gebeurtenissen¹⁹

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.

- **Palliatieve²⁰ 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)

¹⁹ 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.

²⁰ Palliatief (van Palliëren, L.): middel dat pijn (tijdelijk) verzacht, tijdelijke hulp, lapmiddel; uitvlucht.

Zich volledig door de problemen en de situatie in beslag laten nemen, de zaak somber inzien, zich piekerend in zichzelf terugtrekken, niet in staat om iets aan de situatie te doen; piekeren over het verleden.

- **Expressie van emoties/boosheid** (3 items)

Het laten blijken van ergernis of kwaadheid; spanningen afreageren.

- **Geruststellende en troostende gedachten** (5 items)

Zichzelf geruststellen met de gedachte dat na regen zonneschijn komt, dat anderen het ook wel eens moeilijk hebben of dat er nog wel ergere dingen gebeuren; jezelf moed inspreken.

6.5.2 Effecten van het programma op coping

Het effect van het ervaringsleerexperiment op coping is op groepsniveau onderzocht. Om de groep als geheel te onderzoeken en dus met gemiddelden te werken, is het aantal respondenten te klein. Van zeven jongeren zijn voor deze vragenlijst gegevens van zowel de voor- als de nameting beschikbaar. Ook hier geldt dat bij zo'n klein aantal respondenten de invloed van eventuele extreme scores of andere storingen op het groepsgemiddelde veel te groot is. Er kan bij een sterk effect eventueel wel significantie ontstaan, ondanks het geringe aantal respondenten. Om die reden is de toetsing toch uitgevoerd.

De hypothese is dat jongeren na het volgen van het programma hoger scoren op de factor 'actief aanpakken' en lager op alle andere factoren.

Er is een significant effect waarneembaar op de factor 'actief aanpakken' in de zin dat jongeren bij de nameting hoger scoren op deze factor. Dit betekent dat er een sterke tendens in de verwachte richting is te constateren.

7 Conclusies

7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de conclusies betreffende het Experiment Ervaringsleren in Baanderhoek 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 8) zijn geformuleerd op basis van de individuele gesprekken die de onderzoeker bij aanvang van het experiment met alle betrokkenen van Baanderhoek heeft gehouden. Dit zijn doelstellingen specifiek voor de betreffende instelling. Hier stuiten we op het eerste knelpunt: deze doelen zijn eigenlijk meer verwachtingen. De realiteit en het draagvlak van deze verwachtingen is niet duidelijk (bijvoorbeeld door de coördinator of ELAN Training) getoetst. Dit is in de praktijk een duidelijk nadeel gebleken voor het experiment (voortdurend ter discussie stellen van doelen, met name van het groepsgerichte werken) en voor het onderzoek. Hieruit blijkt dat we een extra **voorwaarde** ten aanzien van het welslagen van een implementatie dienen toe te voegen, namelijk dat er in de startfase reële, toetsbare einddoelen geformuleerd worden.

7.2 Doelstelling 1: toetsing voorwaarden om te komen tot verandering

Behoefte aan verandering

De reden om aan het experiment ervaringsleren deel te nemen is dat deze methode nauw aansluit bij hetgeen de instelling al doet. Er wordt al zeven jaar veel met doe-activiteiten gewerkt.

Op 1 januari 1988 is het team van De Elshof dat nu aan het experiment mee doet, meer programmatisch met ervaringsleren aan de slag gegaan. Een manco in dit aanbod is echter de beklijving van de opgedane ervaringen: de activiteiten dreigen te veel op zichzelf te staan. Belangrijke verwachtingen, die voor de start van het experiment werden genoemd, zijn:

- Verbetering van de kwaliteit van de reeds gehanteerde methodiek ervaringsleren.
- Beantwoording van de vraag hoe van de huidige positieve ervaringen met ervaringsleren op lange termijn een succes gemaakt kan worden.

Het is duidelijk dat mede door de bekendheid die de instelling en het team met de methodiek hebben de motivatie om met het experiment mee te werken hoog is.

Via een zogenaamde verbredingsgroep wordt een aantal medewerkers van De Baanderhoek bij het experiment betrokken, die niet tot het deelnemende team behoren. Het doel hiervan is dat de methode bredere bekendheid en toepassing krijgt binnen de instelling.

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

Ability:

De beschikbare bronnen (financiën, overlegstructuur) binnen De Baanderhoek worden gedurende het experiment volgens directie en staf voldoende geacht. Het team heeft hier een lichte twijfel over. De vraag of de medewerkers voldoende vaardigheden hebben, wordt door het team zonder meer bevestigend beantwoord. Hier wordt door de directie en de staf echter lichte twijfel uitgesproken.

Values:

De aangeboden methodiek past zeer goed binnen het hulpverleningsaanbod van De Baanderhoek.

Ideas:

De meeste betrokkenen menen dat er binnen de instelling voldoende informatie over het ervaringsleren aanwezig is.

Circumstances:

Het experiment valt samen met een reorganisatie (fusie) binnen de instelling. Men verwacht hier geen negatieve invloed van op het experiment. Wel wordt gesproken van onvoorziene omstandigheden²¹, die een enigszins negatieve invloed kunnen hebben.

Timing:

Volgens de geïnterviewden is het tijdstip van de innovatie goed gekozen.

Obligation:

De betrokkenen zijn van mening dat het experiment inspeelt op een van de prioriteiten en behoeften binnen de instelling.

Resistance:

Er bestaan geen weerstanden.

Yield:

Alle betrokkenen verwachten duidelijke voordelen van het experiment, die zijn samen te vatten onder de noemer van een verbeterd hulpverleningsaanbod.

Concluderend kan worden gesteld dat de DDQ scores gunstig zijn. Het experiment wordt gezien als het uitbouwen en verbeteren van een reeds gehanteerde methodiek.

Interne implementator

De coördinator is aangesteld als interne implementator. Zijn belangrijkste taak bestaat uit het in de gaten houden van de rode draad.

Verder dient hij te zorgen voor voldoende terugkoppeling naar de directie, de evaluaties met het team, de benodigde faciliteiten en waar wenselijk de implementatie van de methode in de rest van de instelling. Deze taken moeten worden uitgevoerd naast zijn reeds bestaande taken. De bestaande taken kan hij wel meer delegeren.

21 Mogelijk wordt hier bedoeld op het feit dat de aan het experiment deelnemende groep als laatste nog verblijft op de Eikenhorst (een van de twee fusie-partners).

7.3 Doelstelling 2: beschrijving en uitwerking experimentdesign

In hoofdstuk 4 en in bijlage 1 is uitgebreid in gegaan op het aanbod van Elan Training.

De aanloopfase van het experiment (fase A) liep van april tot juli 1990. Het doel van deze fase, namelijk dat betrokkenen door eigen ervaring en gerichte evaluaties (meer) zicht krijgen op de mogelijkheden en middelen van het ervaringsleren, is gehaald.

Na afloop van deze fase werden door Elan enkele bevorderende en belemmerende factoren genoemd. De belangrijkste bevorderende factoren zijn de inzet, de leer-gierigheid en het redelijke niveau van praktische vaardigheden, die door het team aan de dag worden gelegd. Als belangrijkste belemmerende factoren worden genoemd dat het team te tolerant is ten opzichte van de jongeren en onwennig is in het geven van feed-back naar elkaar. Opvallend is dat de interne implementator ten aanzien van deze laatste punten al positieve veranderingen constateert.

In fase B (mini project) en fase C (trainings- behandelingsmodel), die van augustus 1990 tot en met mei 1991 heeft geduurd, wordt het ervaringsleren gaandeweg meer gebruikt als behandelingsmethode.

Zo wordt in oktober 1990 een tocht gemaakt naar de Ardennen, waarbij een van de doelen is de individuele problemen van jongeren aan het licht te brengen. In maart 1991 volgt wederom een tocht naar de Ardennen, waarbij een van de doelen is jongeren aandacht te laten besteden aan individuele werkpunten (bijvoorbeeld vertrouwen geven en krijgen, een eigen mening ontwikkelen, etc.) De bevindingen ten aanzien van deze doelstelling zijn positief.

In de periode tussen deze beide tochten wordt door Elan een aantal ondersteunende activiteiten verricht. Het betreft onder meer:

- Overleg over de werkwijze van de medewerkers.
- Een trainingsdag om het functioneren van het team zichtbaar te maken en samenwerking in het team centraal te stellen.
- Consulterende gesprekken over de aanpak van individuele jongeren en voorbereiding van tochten.
- Trainingsweekend met als doel het leren geven, ontvangen en verwerken van feed-back.

De waardering voor deze activiteiten is over het algemeen groot. De knelpunten die vooral gelegen zijn in het functioneren van het team, worden grotendeels opgelost.

Momenteel verkeert de instelling in fase D: na afronding van het experiment is men zelfstandig verder gegaan.

Concluderend kan worden gesteld dat het experiment de fasen A tot en met C succesvol doorlopen heeft, mede dankzij een goede praktische invulling van het experimentdesign.

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

Bevorderende factoren

Organisatorisch niveau

- De goede positie van de implementator ten opzichte van directie en medewerkers.
- De directeur stond (in woord en in daad) duidelijk achter het experiment. Zo kon onder andere nodig geacht materiaal snel aangeschaft worden.
- Duidelijke afspraken vooraf tussen directie Baanderhoek en Elan Training.

Inhoudelijk niveau

- In de instelling als geheel heerst een positief klimaat: een bereidheid om dingen aan te pakken.
- De motivatie om aan het experiment mee te werken, was groot. Het werd gezien als een mogelijkheid om zich verder in een reeds gehanteerde methodiek te bekwaamen en op die manier de kwaliteit van het hulpverleningsaanbod te verbeteren. Daar komt bij dat de medewerkers gelet op de lastige doelgroep veel te winnen hadden bij het experiment.
- De meeste groepsleiders hebben affiniteit met doe-activiteiten en gekozen om in de activiteitengroep te gaan werken.
- Zowel de implementator en de orthopedagoog hebben een positieve bijdrage geleverd aan het verloop van het experiment.
- Het aanbod van Elan en de uitwerking daarvan wordt door alle geïnterviewden positief beoordeeld.

Samenwerking

- Positieve samenwerking tussen ELAN en De Baanderhoek. Elan dacht mee met het team en toonde duidelijk interesse.
- Gedurende het experiment zijn de teamleden elkaar meer steun gaan geven. Aan het einde van het experimentsjaar is het team heel hecht.

Belemmerende factoren

Organisatorisch niveau

- De geïsoleerde ligging van De Elshof ten opzichte van de rest van de instelling. Bovendien liet de behuizing te wensen over.
- Schriftelijke rapportages ontbreken vaak.
- Het ervaringsleren vraagt een extra tijdsinvestering van medewerkers, die toch al een hoge werkdruk hebben. Compensatie van die extra tijdsinvestering in de vorm van vakantiedagen, werkt nadelig op de continuïteit van het experiment.

Inhoudelijk niveau

- De medewerkers van het team waren met name in het begin iets te optimistisch over hun eigen kunnen.

Samenwerking

- Door het team wordt aanvankelijk te weinig gepland; ook het uiteenlopen van normen (die aan de jongeren worden gesteld) binnen het team vormt een knelpunt.

7.5 Onderzoeksvraagstellingen op projectniveau

1 Vraagstelling 4: Nagaan in hoeverre er sprake is van een systematische analyse van ervaringen.

Volgens de geïnterviewde betrokkenen is deze doelstelling gerealiseerd. Na een activiteit worden de opgedane ervaringen grondig geëvalueerd en de consequenties besproken. De medewerkers hebben vaardigheden geleerd om de evaluaties vorm en inhoud te geven.

2 Vraagstelling 5: Nagaan in hoeverre er consequent wordt door geborduurd op opgedane ervaringen.

Deze doelstelling is volgens de medewerkers ten dele gehaald. Gedurende de activiteiten wordt uitgebreid stilgestaan bij het vervolgperspectief. Bij terugkeer worden met jongeren duidelijke afspraken gemaakt. De vertaalslag maken van een activiteit naar de reguliere behandeling lukt echter niet bij alle jongeren. Het team wil zich hier nog verder in bekwalen.

3 Vraagstelling 6: Nagaan in hoeverre er sprake is van een betere teamsamenwerking, met name meer reflectie.

Aan deze doelstelling is door Elan in samenwerking met de implementator gedurende het hele experiment veel aandacht besteed, onder meer in de vorm van speciale teamtrainingen.

Volgens de meeste betrokkenen is deze doelstelling gehaald. Aan het begin van het experiment kon het team nog worden getypeerd als los zand. Aan het einde is sprake van een grote onderlinge betrokkenheid. Hoewel het elkaar feedback geven sterk verbeterd is, blijft dit nog een aandachtspunt.

4 Vraagstelling 7: Nagaan in hoeverre jongeren een realistischer zelfbeeld krijgen.

Volgens de betrokkenen is deze doelstelling grotendeels bereikt. Door middel van activiteiten in extreme situaties (in de natuur) worden de jongeren geconfronteerd met hun kwaliteiten en beperkingen. Uit de vragenlijst komt geen significant effect naar voren.

5 Vraagstelling 8: Nagaan in hoeverre de methode getransponeerd wordt binnen De Baanderhoek.

Over de vraag of deze doelstelling gehaald is lopen de meningen uiteen. De teamleden vinden dat de methode duidelijk gekoppeld is aan een onderdeel van de instelling en onvoldoende gericht is op de rest van de instelling.

De interne implementator en de directeur zijn echter van mening dat het ervaringsleren een respectabele plaats heeft gekregen binnen De Baanderhoek. Er wordt ook buiten De Elshof gebruik gemaakt van bepaalde aspecten van de methodiek ervaringsleren.

Overigens was deze laatste doelstelling een secundaire doelstelling. In eerste instantie beoogde men het ervaringsleren een plaats te geven binnen het Elshof team. In tweede instantie wil, met name de directie, elementen van het ervaringsleren gebruiken in de hele instelling.

7.6 Samenvatting

Het experiment in De Baanderhoek is als ruimschoots geslaagd te beschouwen. De verschillende fasen van het aanbod van Elan zijn goed doorlopen en heeft er onder meer in geresulteerd dat:

- Het team beter is gaan functioneren, zowel qua onderlinge samenwerking als in de opstelling naar de jongeren toe (consequenter en confronterender).
- Het gebruik van de methodiek ervaringsleren sterk is verbeterd: er wordt systematischer mee gewerkt en de vertaalslag van een activiteit naar de reguliere behandeling lukt beter.

De methode wordt nu gebruikt als versneller van de behandeling, diagnostisch instrument en behandelingsmethode.

Voorts is ook de opstelling van andere onderdelen ten opzichte van het ervaringsleren positiever geworden. Dit heeft er echter niet toe geleid dat die andere onderdelen ook structureel met ervaringsleren aan de slag zijn gegaan.

De financiële middelen zouden hier overigens ook voor ontbreken.

- Helaas zijn er van slechts een beperkt aantal jongeren gegevens voor de effectmeting beschikbaar. Alleen op enkele schalen van de SDQ is een significante verandering (in de gewenste richting) waarneembaar. Met name de verbetering in de omgang met leden van de andere sekse is opvallend groot.

Het positieve verloop van het experiment is vooral door de volgende factoren bevorderd:

- Binnen de instelling was al een behoorlijke ervaring met de methodiek ervaringsleren. Zowel directie als de medewerkers van het team zagen het experiment als een uitstekende mogelijkheid de kwaliteit van het hulpverleningsaanbod te verbeteren.
- De inzet en het enthousiasme van de medewerkers was groot.
- De interne implementator had een goede positie binnen de organisatie en speelde samen met de orthopedagoog een stimulerende rol.
- Het aanbod van Elan werd goed afgestemd op de behoeften van de instelling.

Bijlage 1:

Toelichting fasering invoering ervaringsleren door ELAN Training

A. Aanloopfase

Introductie methode/middelen/vaardigheden gericht op medewerkers van de organisatie die in welke zin dan ook met het project te maken krijgen.

Via de praktijk krijgen de medewerkers/teamleden zicht op:

- Wat is ervaringsleren/outward bound methodiek?
- Welke principes liggen er aan ten grondslag?
- Verdieping/reflectie/uitwerken van individuele en groepsprocessen.
- Welke vaardigheden zijn nodig?
- Hoe vertaal je leereffecten uit buitenprogramma's naar woon-/werk-/leefsituaties van alle dag?
- Onderscheid in middelen en activiteiten. Dat wil zeggen; langdurige programma's maar ook activiteiten van een paar uur.
- Gebruik van video als krachtig ondersteunings- en leermiddel.

Praktisch betekent dit voor de medewerkers:

1. een Ardennenperiode voor de wat grotere buitenmiddelen en tevens als investering (bindmiddel) naar elkaar;
2. tweedaagse en halfdaagse activiteiten in Nederland (eigen omgeving);
3. voorbereidingstijd = intern overleg/overleg ELAN Training.

Op deze wijze leren de medewerkers door 'doen - denken- doen' de werkwijze kennen en kunnen eigen conclusies trekken.

Tevens krijgt het team dat aan de slag wil met de methode zicht op eigen mogelijkheden, krachtenveld. Door zorgvuldig te kijken naar de sterke en zwakkere aspecten kan zo tevens een goede inschatting gemaakt worden hoe ieder bijdrage zo optimaal mogelijk gestalte kan krijgen.

De methode brengt juist iedere specifieke kwaliteiten naar boven en neemt dat als uitgangspunt voor verdere groei en ontwikkeling.

Aan de hand van bovenstaande 'profielschets' kan ELAN Training inschatten waar voor deze organisatie - dit team - de mogelijkheden liggen en wat er aan know-how kennis en vaardigheden nog ontwikkeld moet worden.

(Elan Training sluit aan bij het vakmanschap van de werkers uit de organisatie, neemt deze serieus met in achtneming van de cultuur van de organisatie. In deze is zij in de ontwikkelingsbijdrage dienstverlenend.)

Als fase A voldoende is uitgewerkt dan wordt gezamenlijk gewerkt aan fase B.

B. Miniproject

Doel - relatief kort project opzetten als vingeroefening - voorfase - naar een definitievere - consistentere vorm.

Uitgangspunt: geen kant en klare projectvorm aanbieden maar in samenwerking met de organisatie vormen en producten ontwikkelen die voor die organisatie passend en uitvoerbaar zijn.

Op deze wijze zijn er gelijkwaardige partners aan het werk en wordt ieders know-how op elkaar toegesneden.

Praktijk

Medewerkers van de organisatie - team en staf zetten in samenwerking met Elan Training een ervaringsleerproject op waarbij de huidige werkstijl en ritme zoveel mogelijk gehandhaafd blijft.

Behandel/werk/kernthema's van de jongeren worden niet gewijzigd (op koers blijven).

Via langere en korte activiteiten wordt getracht de behandeling te intensiveren zonder te forceren dan wel de eigen werkvorm te veel te verstoren.

Doel 2. Medewerkers- begeleiders van de jongeren oefenen met de werkwijze - voortdurend ondersteund door Elan Training en kunnen in een relatief korte tijd de werkwijze op effectiviteit en voortgang gericht op de eigen werksoort, toetsen.

Hiervoor moet een haalbaar realistisch plan geschreven worden waarin de doelen en werkwijze expliciet aangegeven zijn opdat deze ook daarop geëvalueerd kunnen worden.

Na de evaluatie en plaatsbepaling kan er gewerkt worden door alle betrokkenen aan fase C.

C. Trainings/behandelmodel

Om hiertoe te komen moet fase A en B goed doorlopen zijn, verwerkt en in waarde bepaald.

Hierna kan de organisatie zelf aangeven wat haar nu het meest adequaat lijkt dat wil zeggen; **welke plaats wil zij het ervaringsleren in haar behandeling geven?**

- A. Als verrijking en versneller?
- B. Als observatie-instrument?
- C. Als behandelingsinstrument/methode?

Het is nu niet verstandig al een vaste vorm aan te geven omdat een aantal vitale stappen nog gezet moeten worden.

Het trainingsmodel van Elan Training (lees opzet en verslag) kan wel een oriëntatie zijn voor een veel langer en nog fundamenteelere opzet.

Bij Elan Training staat centraal; het reaktiveren van de jongere - weer in beweging komen en de jongere via een afgewogen aanbod van ervaringsgerichte leersituaties hen daadwerkelijk te leren werken van hun capaciteiten en talenten.

Ieder ervaringsleerproject moet leersituaties creëren waarin de jongeren zelf kunnen ontdekken en zelf de grenzen gaan verleggen. Dat motiveert tot leren.

In principe uitgaan van wat een jongere wel kan en dit via goed ingerichte praktische ervaringen versterken en uitbouwen opdat de jongere zelf zijn grenzen verlegt.

Vanuit die grondhouding naar jongeren kunnen ook de zwaardere/moeilijke aspecten van de jongeren in beeld komen en uitgewerkt worden. Een mogelijkheid om de negatieve spiraal te doorbreken.

Ik benoem dit laatste om aan te geven dat dit onder andere een basis aspect met betrekking tot ervaringsleren zoals wij dat hanteren.

Fase C vraagt veel tijd van voorbereiding, studie, overleg en wederzijds vertrouwen.

De aanloophase, het miniprojekt, alle overleg en participatie tussendoor moeten de basis leggen voor C.

Hiervoor is een tijdschema nodig:

Totaal = - 7 maanden. Bijvoorbeeld,

Fase A: maart tot en met april

Fase B: deel april - mei - juni

Fase C: juli - augustus/september.

van dijk & van soomeren bv

postadres: mariotteplein 9 1098 nw amsterdam
kantoor: van diemenstraat 410-412 amsterdam
telefoon: 020-257537 - 266970

Bijlage 2

DDQ - variant Hilhorst

Deze vragenlijst bevat 31 uitspraken over de invoering van het ervaringsleren binnen (het onderdeel van) de instelling, waar u werkt.

In de vragenlijst wordt een onderscheid gemaakt tussen 'uw onderdeel' en 'de instelling'. Indien gesproken wordt over 'uw onderdeel' wordt daarmee de specifieke afdeling bedoeld waar u werkt.

Achter elke uitspraak staat een balkje met de getallen 1 t/m 7.

Door één van de getallen te omcirkelen, kunt u aangeven in hoeverre u het met de betreffende uitspraak eens of oneens bent.

Als u het met de uitspraak geheel eens bent,	omcirkelt u de 1.
Als u het met de uitspraak grotendeels eens bent,	omcirkelt u de 2.
Als u het met de uitspraak tot op zekere hoogte eens bent,	omcirkelt u de 3.
Als u het met de uitspraak niet eens, maar ook niet oneens bent,	omcirkelt u de 4.
Als u het met de uitspraak tot op zekere hoogte oneens bent,	omcirkelt u de 5.
Als u het met de uitspraak grotendeels oneens bent,	omcirkelt u de 6.
Als u het met de uitspraak geheel oneens bent,	omcirkelt u de 7.

Als u geen mening hebt over een uitspraak, dan slaat u deze uitspraak over.
Probeer zo min mogelijk over te slaan.

Mijn oordeel
 geheel geheel
 mee eens mee oneens

- | | |
|--|---------------------------------|
| 1. Onze instelling heeft voldoende financiële middelen om het ervaringsleerproject goed uit te voeren. | 1....2....3....4....5....6....7 |
| 2. De medewerkers van ons onderdeel hebben voldoende vaardigheden om het ervaringsleerproject uit te voeren. | 1....2....3....4....5....6....7 |
| 3. In ons onderdeel zijn de juiste voorwaarden (bijv. overlegstructuur) aanwezig voor het uitvoeren van het ervaringsleerproject. | 1....2....3....4....5....6....7 |
| 4. Ervaringsleren is een methode die sterk afwijkt van de manier waarop ons onderdeel normaal werkt. | 1....2....3....4....5....6....7 |
| 5. Ervaringsleren past binnen het hulpverleningspakket van onze instelling. | 1....2....3....4....5....6....7 |
| 6. De hulpverleningsfilosofie van de op onze instelling geïntroduceerde ervaringsleermethodiek is goed verenigbaar met de filosofie van onze instelling. | 1....2....3....4....5....6....7 |
| 7. Binnen ons onderdeel bestaat een sterke betrokkenheid bij de invoering van het ervaringsleerproject. | 1....2....3....4....5....6....7 |
| 8. Het is ons onduidelijk met welk doel het ervaringsleerproject op ons onderdeel werd ingevoerd. | 1....2....3....4....5....6....7 |
| 9. De medewerkers van ons onderdeel werden betrokken bij de beslissing om het ervaringsleerproject in te voeren. | 1....2....3....4....5....6....7 |
| 10. De directie van onze instelling hecht grote waarde aan de invoering van het ervaringsleerproject. | 1....2....3....4....5....6....7 |
| 11. De medewerkers van ons onderdeel begrijpen welke veranderingen de invoering van het ervaringsleerproject met zich mee zal brengen. | 1....2....3....4....5....6....7 |
| 12. Informatie over het ervaringsleerproject is op onze instelling moeilijk te verkrijgen. | 1....2....3....4....5....6....7 |
| 13. De invoering van het ervaringsleren wordt negatief beïnvloed door onvoorziene omstandigheden. | 1....2....3....4....5....6....7 |
| 14. In ons onderdeel houdt men vast aan de bestaande methodes, waardoor de invoering van het ervaringsleerproject moeizaam verloopt. | 1....2....3....4....5....6....7 |
| 15. Het experiment viel samen met een reorganisatie in ons onderdeel. | 1....2....3....4....5....6....7 |
| 16. Het ervaringsleren is op een verkeerd moment op ons onderdeel geïntroduceerd. | 1....2....3....4....5....6....7 |

Mijn oordeel
 geheel geheel
 mee eens mee oneens

- | | |
|---|---------------------------------|
| 17. Ons onderdeel kan zonder moeite terugvallen op de bestaande methoden voor het geval dat het experiment niet het verwachte resultaat oplevert. | 1....2....3....4....5....6....7 |
| 18. Het ervaringsleren kan worden uitgetoetst zonder dat dit ingrijpende veranderingen binnen ons onderdeel vergt. | 1....2....3....4....5....6....7 |
| 19. Het ervaringsleerproject voldoet aan een behoefte binnen ons onderdeel. | 1....2....3....4....5....6....7 |
| 20. Het experiment speelt in op één van de binnen ons onderdeel vastgestelde prioriteiten. | 1....2....3....4....5....6....7 |
| 21. Ervaringsleren sluit niet goed aan bij de behoeften van onze doelgroep. | 1....2....3....4....5....6....7 |
| 22. Onder de medewerkers bestaat weerstand tegen het invoeren van het ervaringsleerproject. | 1....2....3....4....5....6....7 |
| 23. Wij hebben de verwachting, dat het invoeren van het ervaringsleren negatieve gevolgen zou hebben. | 1....2....3....4....5....6....7 |
| 24. De medewerkers van ons onderdeel staan wantrouwend tegenover de redenen voor het invoeren van het ervaringsleren. | 1....2....3....4....5....6....7 |
| 25. De werkverhoudingen binnen ons onderdeel zijn door het experiment verslechterd. | 1....2....3....4....5....6....7 |
| 26. Bij aanvang van het experiment zijn de medewerkers van ons onderdeel niet gemotiveerd voor het ervaringsleren. | 1....2....3....4....5....6....7 |
| 27. Wij hebben de verwachting, dat onze hulpverlening zal verbeteren door de invoering van het ervaringsleren. | 1....2....3....4....5....6....7 |
| 28. Wij zijn van mening, dat het ervaringsleerproject de tijd en moeite die nodig is om het in te voeren, waard is. | 1....2....3....4....5....6....7 |
| 29. Wij hechten groot belang aan de voordelen die het ervaringsleerproject voor onze instelling op zal leveren. | 1....2....3....4....5....6....7 |
| 30. Wij hebben de verwachting, dat het invoeren van het ervaringsleren zal leiden tot betere werkresultaten. | 1....2....3....4....5....6....7 |
| 31. Wij hopen, dat een succesvolle invoering van het ervaringsleren ons zou helpen de doelstellingen van ons onderdeel te bereiken. | 1....2....3....4....5....6....7 |

Bijlage 3
Vragenlijst effectmeting jongeren
(Locus of control, UCL, SDQ III)

NAAM:
INSTELLING:
DATUM:
SEXE:
LEEFTIJD:
AANTAL MAANDEN IN INSTELLING:
VERMOEDELIJKE DATUM VERTREK UIT INSTELLING:
SCHOOL:

Op de volgende bladzijden staat een groot aantal uitspraken, waarvan we willen weten of je het daar wel of niet mee eens bent.

Voor iedere serie vragen staat een korte uitleg, lees deze goed door. Mocht je bepaalde punten niet begrijpen, vraag het dan even.

Bedankt voor je medewerking!!

In deze vragenlijst staan een aantal uitspraken, waarvan we willen weten of je het daar mee eens bent.

Bijvoorbeeld:

Of mensen je aardig vinden of niet, is iets waar je zelf veel aan kunt doen.

Als je het geheel met deze uitspraak eens bent omcirkel je de 1.

Als je het gedeeltelijk met deze uitspraak eens bent omcirkel je de 2.

Als je het niet eens, maar ook niets met deze uitspraak oneens bent omcirkel je de 3.

Als je het gedeeltelijk niet met deze vraag eens bent omcirkel je de 4.

Als je het geheel met deze uitspraak oneens bent omcirkel je de 5.

NB. Er bestaan ook bij deze vragenlijst geen goede of foute antwoorden. Het gaat erom wat jij van deze uitspraken vindt. Sla geen vragen over!

Bedankt voor je medewerking!!

Locus of control

	geheel mee eens	gedeeltelijk mee eens	niet eens/niet oneens	gedeeltelijk mee oneens	geheel mee oneens
1. Of mensen je aardig vinden of niet, is iets waar je zelf veel aan kunt doen.	1	2	3	4	5
2. De meeste narigheden in je leven overkomen je zonder dat je er veel aan kunt doen.	1	2	3	4	5
3. Hogerop komen in het leven heb je vrijwel geheel of voor een groot deel zelf in handen.	1	2	3	4	5
4. Of je relatie goed uitpakt hangt voor een groot deel van jezelf af.	1	2	3	4	5
5. Je kunt nog zo je best doen, maar als het geluk je tegenzit mislukken veel dingen.	1	2	3	4	5
6. Of je een goede baan krijgt of niet, hangt er maar helemaal van af of je toevallig op het juiste moment op de juiste plaats bent.	1	2	3	4	5
7. Zonder de juiste kruiwagens kom je niet verder op.	1	2	3	4	5
8. Gelukkig zijn is iets wat je voor een groot deel in eigen hand hebt.	1	2	3	4	5
9. Veel beslissingen zouden we net zo goed kunnen nemen door een munt op te gooien.	1	2	3	4	5
10. Wat je bereiken wilt, wordt vrijwel helemaal door jezelf bepaald.	1	2	3	4	5
11. Ik voel me vaak een slachtoffer van de omstandigheden.	1	2	3	4	5
12. Hoe sterk iemand zich ook inspant, vaak wordt zijn waarde niet erkend.	1	2	3	4	5

Omgaan met problemen en gebeurtenissen

DE UTRECHTSE COPINGLIJST (UCL)

P. J. G. Schreurs en G. van de Willige

Mensen reageren vaak heel verschillend als zij met problemen of onplezierige gebeurtenissen te maken krijgen. Wat men in een bepaald geval doet hangt sterk af van de aard van het probleem of de gebeurtenis en de ernst ervan. Toch reageert men OVER HET ALGEMEEN wat vaker op de ene dan op de andere manier.

Op de volgende pagina's staan een aantal beschrijvingen die aangeven wat men zoal kan denken of doen als er problemen zijn. WILT U ACHTER IEDERE ZIN AANGEVEN HOE VAAK U IN HET ALGEMEEN OP DE BESCHREVEN MANIER REAGEERT. U kunt dit doen door bij iedere zin in één van de hokjes een kruis te zetten. Er zijn geen goede of foute antwoorden. Wilt U s.v.p. geen zinnen overslaan.

	zelden of nooit	soms	vaak	zeer vaak
1. Je bedenken dat er nog wel ergere dingen kunnen gebeuren	☐	☐	☐	☐
2. Proberen je te ontspannen	☐	☐	☐	☐
3. Je volledig afzonderen van anderen	☐	☐	☐	☐
4. Je ergernis laten blijken	☐	☐	☐	☐
5. De zaken somber inzien	☐	☐	☐	☐
6. Je met andere dingen bezighouden om niet aan een probleem te hoeven denken	☐	☐	☐	☐
7. Laten zien dat je kwaad bent op degene die verantwoordelijk is voor het probleem	☐	☐	☐	☐
8. Toegeven om moeilijke situaties te vermijden	☐	☐	☐	☐
9. Je neerleggen bij de gang van zaken	☐	☐	☐	☐
10. Je zorgen met iemand delen	☐	☐	☐	☐
11. Direct ingrijpen als er moeilijkheden zijn	☐	☐	☐	☐
12. Tegen jezelf zeggen dat het allemaal wel mee zal vallen	☐	☐	☐	☐
13. Problemen als een uitdaging zien	☐	☐	☐	☐
14. Je zorgen tijdelijk verdrijven door er even uit te gaan	☐	☐	☐	☐
15. De kat uit de boom kijken	☐	☐	☐	☐
16. Spanningen proberen te verminderen door bijv. meer te roken, drinken, eten of beweging nemen	☐	☐	☐	☐
17. Afleiding zoeken	☐	☐	☐	☐
18. Een probleem van alle kanten bekijken	☐	☐	☐	☐
19. Moeilijke situaties zoveel mogelijk uit de weg gaan	☐	☐	☐	☐
20. Optimistisch blijven over de toekomst	☐	☐	☐	☐
21. Kalm blijven in moeilijke situaties	☐	☐	☐	☐
22. Verschillende mogelijkheden bedenken om een probleem op te lossen	☐	☐	☐	☐
23. Doelgericht te werk gaan om een probleem op te lossen	☐	☐	☐	☐

ACT	PAL	VER	SOC	DEP	EXP	GER

van dijk & van soomeren bv

postadres: mariotteplein 9 1098 nw amsterdam
kantoor: van diemenstraat 410-412 amsterdam
telefoon: 020-257537 - 266970

SDQ₂

Hier volgen een groot aantal uitspraken.
Er staat bijvoorbeeld

	waar				onwaar	
	1	2	3	4	5	6
Over het geheel genomen, heb ik respect voor mezelf						
Wanneer je vindt dat je over het geheel genomen respect voor jezelf hebt omcirkel je de 1 ('waar'), dus:	1	2	3	4	5	6
Wanneer je vindt dat dat helemaal niet het geval is:	1	2	3	4	5	6
Wanneer je vindt dat dat een beetje waar is omcirkel je de 2 of 3						

Het is de bedoeling dat je op deze manier alle zinnen achter elkaar afwerkt. Blijf in twijfelgevallen niet al te lang nadenken. Probeer wel alle vragen in te vullen. Neem als uitgangspunt voor de beantwoording hoe je in de laatste tijd was.

Het is **niet** zo, dat het waar-antwoord op een bepaalde vraag beter of slechter is dan het onwaar-antwoord. Het gaat er steeds om hoe jij vindt dat je zelf bent.

	waar				onwaar	
1. Over het algeheel genomen, heb ik respect voor mijzelf.	1	2	3	4	5	6
2. Ik vertel vaak een leugentje om niet in verlegenheid te komen.	1	2	3	4	5	6
3. Ik krijg veel aandacht van leden van de andere sexe.	1	2	3	4	5	6
4. Over het algemeen ben ik aardig kalm en ontspannen.	1	2	3	4	5	6
5. Toen ik opgroeide bekeek ik de dingen bijna nooit op dezelfde manier als mijn ouders.	1	2	3	4	5	6
6. Voor de meeste schoolvakken vind ik het leuk om werk te doen.	1	2	3	4	5	6
7. Ik ben lichamelijk aantrekkelijk.	1	2	3	4	5	6
8. Ik heb een paar vrienden, van dezelfde sexe als ik, waar ik echt op kan rekenen.	1	2	3	4	5	6
9. Over het algeheel, ontbreekt het mij aan zelfvertrouwen.	1	2	3	4	5	6
10. Ik vind het moeilijk mensen van de andere sexe die ik aardig vind te ontmoeten.	1	2	3	4	5	6
11. Ik ben vaak bezorgd.	1	2	3	4	5	6
12. Ik zou mijn eigen kinderen (als ik die krijg) graag net zo opvoeden, zoals mijn ouders dat met mij deden.	1	2	3	4	5	6
13. Ik ben lelijk.	1	2	3	4	5	6

	waar				onwaar	
14. Bij de meeste sporten en lichamelijke activiteiten ben ik onhandig en stuntelig.	1	2	3	4	5	6
15. Over het geheel genomen accepteer ik mezelf behoorlijk.	1	2	3	4	5	6
16. Ik heb veel vrienden van de andere sexe.	1	2	3	4	5	6
17. Ik ken niet veel woorden.	1	2	3	4	5	6
18. Meestal ben ik gelukkig.	1	2	3	4	5	6
19. Ik houd van de meeste schoolvakken.	1	2	3	4	5	6
20. Ik heb een goed gebouwd lichaam.	1	2	3	4	5	6
21. Ik heb een goed uithoudings- en doorzettingsvermogen bij sport en lichamelijke activiteiten.	1	2	3	4	5	6
22. Over het algeheel genomen heb ik niet veel respect voor mijzelf.	1	2	3	4	5	6
23. Ik vertel vrijwel altijd de waarheid.	1	2	3	4	5	6
24. De meesten van mijn vrienden voelen zich meer op hun gemak met leden van de andere sexe dan ikzelf.	1	2	3	4	5	6
25. Ik ben een hartstochtelijk lezer.	1	2	3	4	5	6
26. Meestal ben ik angstig.	1	2	3	4	5	6

	waar				onwaar	
27. Mijn ouders zijn over het algemeen ongelukkig of teleurgesteld met wat ik doe of deed.	1	2	3	4	5	6
28. Ik sluit makkelijk vriendschap met sexegenoten.	1	2	3	4	5	6
29. In de meeste schoolvakken ben ik goed.	1	2	3	4	5	6
30. Ik ben niet erg goed in problemen oplossen.	1	2	3	4	5	6
31. Mijn sexegenoten vinden me vervelend.	1	2	3	4	5	6
32. Bij sport en lichamelijke activiteiten heb ik veel energie.	1	2	3	4	5	6
33. Over het geheel genomen heb ik een goed zelfbeeld.	1	2	3	4	5	6
34. Ik ben nogal verlegen bij leden van de andere sexe.	1	2	3	4	5	6
35. Mijn ouders hebben nooit veel respect voor me gehad.	1	2	3	4	5	6
36. Ik ben niet geïnteresseerd in de meeste schoolvakken.	1	2	3	4	5	6
37. Ik ben niet tevreden over de manier waarop ik eruit zie.	1	2	3	4	5	6
38. Ik doe veel dingen samen met sexegenoten.	1	2	3	4	5	6
39. Over het geheel genomen is niets van wat ik doe belangrijk.	1	2	3	4	5	6

	waar				onwaar	
40. Soms is het nodig om oneerlijk te zijn.	1	2	3	4	5	6
41. Ik moet dingen vaak verschillende keren lezen voor ik ze begrijp.	1	2	3	4	5	6
42. Als kind ben ik door mijn ouders altijd eerlijk behandeld.	1	2	3	4	5	6
43. De meeste vakken leer ik snel.	1	2	3	4	5	6
44. Mijn ideeën, gedachten en daden zijn niet erg origineel.	1	2	3	4	5	6
45. Ik heb een leuk gezicht.	1	2	3	4	5	6
46. Er zijn niet veel sexegenoten die me mogen.	1	2	3	4	5	6
47. Ik houd ervan voor sport en lichamelijke activiteiten fanatiek te oefenen.	1	2	3	4	5	6
48. Over het geheel genomen heb ik aardig positieve gevoelens over mijzelf.	1	2	3	4	5	6
49. Ik ben heel eerlijk.	1	2	3	4	5	6
50. Ik heb veel het gevoel gehad niet te voldoen als het om het aangaan van contacten met de andere sexe gaat.	1	2	3	4	5	6
51. Ik kan mezelf duidelijk maken.	1	2	3	4	5	6
52. Ik vind het vaak moeilijk om met mijn ouders te praten.	1	2	3	4	5	6
53. Ik heb een hekel aan de meeste schoolvakken.	1	2	3	4	5	6

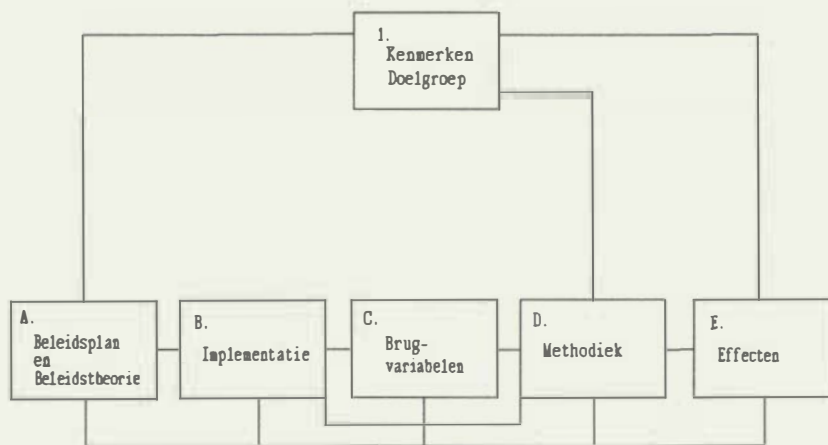
	waar				onwaar	
54. Ik ben iemand met fantasie.	1	2	3	4	5	6
55. Ik wou dat ik lichamelijk aantrekkelijker was.	1	2	3	4	5	6
56. Ik ben populair bij leden van de andere sexe.	1	2	3	4	5	6
57. Ik ben niet goed in de meeste sporten en lichamelijke activiteiten.	1	2	3	4	5	6
58. Over het geheel genomen heb ik een erg slecht zelfbeeld.	1	2	3	4	5	6
59. Ik voel me er lekker bij aandacht te krijgen van leden van de andere sexe.	1	2	3	4	5	6
60. Ik ben nogal optimistisch.	1	2	3	4	5	6
61. Mijn ouders begrijpen me.	1	2	3	4	5	6
62. Ik zou niet graag een uitvinder willen zijn.	1	2	3	4	5	6
63. De meeste mensen hebben meer vrienden van dezelfde sexe dan ik.	1	2	3	4	5	6
64. Over het geheel genomen heb ik behoorlijk negatieve gevoelens over mijzelf.	1	2	3	4	5	6
65. Ik lijk nooit veel gemeenschappelijks te hebben met leden van de andere sexe.	1	2	3	4	5	6
66. Ik begrijp altijd goed wat ik lees.	1	2	3	4	5	6
67. Ik ben nogal nerveus.	1	2	3	4	5	6

	waar				onwaar	
68. Ik houd van mijn ouders.	1	2	3	4	5	6
69. Op school zou ik nooit goed kunnen zijn, ook niet als ik harder zou werken.	1	2	3	4	5	6
70. Ik zie vaak betere manieren om routineklussen te doen.	1	2	3	4	5	6
71. Ik zie er goed uit.	1	2	3	4	5	6
72. Ik ben een huiselijk type die inspannende activiteiten vermijdt.	1	2	3	4	5	6
73. Ik ben niet zo'n betrouwbaar persoon.	1	2	3	4	5	6

Bijlage 4

Schema van Mayer en Greenwood

Uitgewerkt door Mesman en Van den Boogaart:



De uitwerking van het schema is verder bewerkt door Hilhorst.

Beleidsplan en beleidstheorie

- * behoefte aan vernieuwing
- * behoefte aan verbetering
- * doelen van het project
 - uiteindelijk doel van vernieuwing (in termen van eindprodukt)
 - uiteindelijk doel van verbetering (in termen van eindprodukt)
- * beoogde doelgroep
- * geplande werkwijze
- * theoretische en praktische overwegingen
- * implementaire voorwaarden: motivatie (DDQ- coördinatoren)

Een algemene voorwaarde om te komen tot implementatie is de bereidheid van alle betrokkenen (in de eerste fase in het bijzonder van de beleidsverantwoordelijken), de motivatie om een vernieuwing binnen een organisatie te incorporeren.

Voor de beantwoording van deze vraag wordt een vragenlijst gehanteerd, namelijk de DDQ, die de bereidheid meet om te veranderen aan de hand van 8 factoren (a-Victory). Deze factoren zijn:

 - Ability
 - Values
 - Ideas
 - Circumstances
 - Timing
 - Obligation
 - Resistance
 - Yield

Feitelijke implementatie

(maatregelen die genomen worden om het beleidsplan te kunnen realiseren)

- * materiaal en ruimte
- * verzorgen van opleiding/training in de geïntroduceerde methodiek
- * intervisie/supervisie
- * overlegstructuren intern
- * overlegstructuren extern (overleg/samenwerking met derden)
- * public relations
- * koppeling verbetering-vernieuwing
- * bevorderende en belemmerende factoren
 - bevorderende factoren:
 - o organisatorisch niveau
 - o onderlinge samenwerking
 - o samenwerking met externe instanties, enz.
 - en
 - belemmerende factoren:
 - o organisatorisch niveau
 - o onderlinge samenwerking
 - o samenwerking met externe instanties, enz.

Brugvariabelen

(moeilijk beïnvloedbare, niet **direct** te manipuleren, voor het beleid relevante variabelen van het personeel)

intern:

- * motivatie (DDQ medewerkers)
- * attituden, persoonskenmerken
- * werksatisfactie (tevredenheid geïntroduceerde methodiek als hulpverleningsmethode en trajecthulpverlening).

extern:

- * externe factoren (WVC-beleid, harmonisatie)

Feitelijke methodiek

(werkwijze in de praktijk)

- * selectie gezinnen
- * introductie hulpverlener en methodiek in gezin
- * looptijd en intensiteit van de interventies
- * consequente toepassing van de methodiek (verschil theorie-praktijk)
- * rapportage
- * trajectbehandeling
 - aanmelding
 - keuzemotivatie
 - argumentatie om van hulpverleningsvorm te wisselen
 - feitelijke doorstroming
 - organisatie
 - samenwerking
 - afronding van hulp

Feitelijke doelgroep

(bij welke cliënten wordt welke hulpverleningsvorm aangeboden)

Feitelijk effect

(effecten van gehanteerde methodiek bij cliënt (jongere en gezin))

- * direct na afsluiting van de behandeling
 - o relevante probleemgebieden
 - + de situatie van het kind in het gezin
 - + de situatie van de ouders in het gezin
 - + de maatschappelijkheid van het kind
 - + duidelijkheid en realisme van toekomstaspiraties
 - o gestelde werkdoelen (evt. aan de hand van de Goal Attainment Scaling-benadering).
 - o belangrijkste reden voor afsluiting behandeling
- * follow-up

Bijlage 5

Principes en mogelijkheden van de methode ervaringsleren

5.1 Inleiding

Op dit moment (eind 1990) is er nog geen uitgewerkte theoretische beschrijving van de methode ervaringsleren voorhanden. De methode ervaringsleren dient nog verder ontwikkeld te worden. Wel trachten verschillende personen/ instanties een bijdrage te leveren voor de theoretische onderbouwing van het ervaringsleren.

In deze bijlage wordt weergegeven wat respectievelijk ELAN Training en het SPEL als belangrijkste principes van het ervaringsleren beschouwen.

5.2 Principes van ELAN Training

ELAN Training hanteert voor haar methodiek **zes principes** die kenmerkend zijn voor **outward bound methodiek**. Zij gaan er vanuit dat deze principes ten grondslag dienen te liggen aan de keuze, organisatie, uitvoering en begeleiding van Outward Bound activiteiten.

- 1 Het realiteits- en totaliteitsprincipe
- 2 Het mobiliteits- en confrontatieprincipe
- 3 Het veiligheids- en zorgvuldigheidsprincipe
- 4 Het gelijkwaardigheids- en verantwoordelijkheidsprincipe
- 5 Het contract- en uitdagingsprincipe
- 6 Het doen-denken-doen principe

ad 1 Het realiteits- en totaliteitsprincipe

Outward Bound is geen spel, het is echt en streeft er naar de gehele mens: psychisch en fysiek - rationeel en emotioneel te confronteren met elementaire aspecten van een natuurlijke context zoals:

- de natuurlijke en culturele situatie;
- de groep;
- eigen en andermans natuurlijke behoeften;
- bioritme, groepsprocessen, etc.

ad 2 Het mobiliteits- en confrontatieprincipe

Outward Bound methodiek bevordert leer (veranderingsprocessen) door op weg te gaan. Psychische veranderingen worden bevorderd door je fysiek in beweging te zetten. Een rijdende kar is gemakkelijk van richting te veranderen - en ook beter bestuurbaar - (methodisch aspect) dan een stilstaande. Psychische ervaringen worden gemakkelijk gedeeld met anderen als er een gezamenlijke fysieke ervaring aan ten grondslag ligt.

Door je in beweging te zetten ontmoet je meer.

Er ontstaan verrassingsmomenten waarin snel en afgestemd handelen vereist is.

Er gebeurt meer waardoor de deelnemers eerder met elkaar en met omstandigheden geconfronteerd worden.

ad 3 Het veiligheids- en verantwoordelijkheidsprincipe

Dit principe heeft alles te maken met principe 3, maar benadrukt nogmaals de bescherming van autonomie van de deelnemers en de bevordering van authentiek gedrag (methodisch aspect).

De inbreng van iedereen wordt gelijkwaardig beoordeeld.

Medeverantwoordelijkheid, respect en tolerantie zijn centrale begrippen in een programma. Dat betekent ook dat de grenzen van het wederzijds respect en tolerantie ter discussie staan en verkend worden.

Aanpassing is geen vies woord maar staat niet centraal en wordt zeer kritisch benaderd.

De cursisten worden te allen tijde aangesproken op hun verantwoordelijkheid voor de groepsontwikkelingen en mogen elkaar dus daar op aanspreken.

ad 5 Het contract- en uitdagingsprincipe

Een principe dat zeer belangrijk is. Wat we afspreken gebeurt, ook als het in werkelijkheid moeilijker is dan we gedacht hadden.

Bijvoorbeeld doorgaan ondanks weersomstandigheden (tenzij het echt gevaarlijk is). Er kunnen op verantwoorde manier risico's genomen worden, mits de afspraken daaromtrent maar duidelijk zijn.

In gezamenlijk overleg wordt een keus gemaakt voor de uitvoering van een opdracht. De keus wordt niet zomaar gemaakt en daaraan kan een discussie voorafgaan waarin ieder zijn argumenten naar voren brengt, zowel deelnemers als begeleiding.

Als de beslissing eenmaal genomen is, nemen we die - op grond van de eerder genoemde principes - serieus.

Het is geen spelletje, we zien de consequenties van een beslissing onder ogen. Dat is ook veilig.

ad 6 Het doen-denken-doen principe

Het is de bedoeling eerst wat te ondernemen, wat neer te zetten, een opdracht uit te voeren. Ieder moet laten zien, kunnen tonen wat zijn mogelijkheden zijn: er moet exposure komen.

Daarna napraten c.q. evalueren hoe dit verlopen is. Hierin komt ondermeer datgene aan de orde wat iedereen erin heeft gestoken, en verder genomen beslissingen, keuzes, processen, communicatie.

De conclusies hieruit bepalen de verdere acties. Er is een systematische afwisseling tussen activiteiten en reflectie.

Iedere activiteit heeft in het leerproces een functie.

De belangrijkste kenmerken van het programma zijn:

- a Er op uitgaan, iets ondernemen met een uitdagend karakter (mobiliteit).
- b Fysieke activiteiten en inzet, waarbij tegelijkertijd psychisch een appèl wordt gedaan op innerlijke kwaliteiten.
Het prestatie gericht zijn staat niet voorop, maar zal in een dergelijke setting op een gezonde wijze gehanteerd kunnen worden.
- c Confronterende werkwijze. Je maakt erg veel mee. Er is veel te kiezen en te beslissen en dus ook veel te vertellen.
- d Elementaire belevingen staan centraal. Water- hoogte- diepte- weersomstandigheden- voedsel- warmte- vriendschap- ruzie- angst- nieuwsgierigheid- etc.
- e Het programma is produkt gericht in de zin van korte termijn doelen als: een tocht tot een goed einde kunnen brengen - jezelf goed verzorgen - persoonlijke relaties kunnen leggen, kortom resultaten die "hier en nu" tellen.
- f Het programma is tevens procesgericht. Er is ruime aandacht voor de persoon van de cursist en er wordt veel aandacht besteed aan reflectie en verwerking gericht op de meer lange termijn doelen.

- g De cursisten krijgen echter verantwoordelijkheid - zijn selfsupporting - hetgeen motiveert tot leren en open staan voor nieuwe zaken.

Bovenstaande zes principes zijn ontworpen door Han Thierolf S.L.O. te Enschede en Frans Griffioen ELAN Training.

5.3 Principes en mogelijkheden van het ervaringsleren van Helmantel

Helmantel¹ komt in nauwe samenwerking met de SPEL-leden tot de volgende principes:

1 Het principe van **aanlokkelijkheid en uitdaging**.

Voor leren is het noodzakelijk om gemotiveerd te zijn en plezier te hebben in hetgeen je doet. Bovendien moet het uitdagen om op het ingeslagen pad door te gaan.

2 Het principe van de **intensiteit**.

Hiervoor is reeds vermeld dat de hulpverlening nog maar weinig tijd heeft alsnog een gewenste ontwikkeling in gang te zetten. Bij de in de hulpverlening gebruikelijke therapieën kunnen de jongeren die wij op het oog hebben zich onttrekken aan de ervaringen die tot veranderd inzicht in eigen handelen kunnen leiden. Bij het projectmatig ervaringsleren zijn de ervaringen dermate intens dat ze wel moeten leiden tot verandering.

3 Het principe van **rechtdoen**.

Met dit principe wordt bedoeld dat het doel waarvoor het middel projectmatig ervaringsleren wordt gebruikt recht wordt aangedaan. Doel is een jongere op te voeden tot een zelfstandig verantwoordelijk individu. Het geen in een projectmatig ervaringsleren wordt aangeboden moet in dat perspectief staan.

4 Het principe van **duidelijkheid en realiteit**.

Dit principe heeft te maken met wat hiervoor wordt beschreven in de synchroniciteit die een "normale" opvoeding kent in de geestelijke en lichamelijke ontwikkeling en dus "natuurlijke" dosering in de (bege-)leiding en de ruimte ter ontplooiing en het uiteindelijke doel: leven in de samenleving. Duidelijkheid in projectmatig ervaringsleren is gebaseerd op "natuurlijke" structuur. Het is de structuur en de wetmatigheid van de bijzondere omgeving of van de uit te voeren activiteit. De zin of de noodzaak van de duidelijkheid is niet of nauwelijks voor discussie vatbaar, heeft een grote mate van realiteit. Omgaan en oefenen met deze "onpersoonlijke" realiteiten draagt bij om te zijner tijd weer met de door subjectiviteit van de mensheid bepaalde realiteit om te gaan.

5 Het principe van **keuzemogelijkheid en eigen verantwoordelijkheid**.

Dit principe is in feite een afgeleide van het vorige principe.

Als het uiteindelijke doel van de opvoeding moet zijn het kunnen overzien van de keuzemogelijkheden en van eigen handelen en de daaraan gekoppelde verantwoordelijkheden, dan zal de opvoeding die keuzemogelijkheden en verantwoordelijkheden gedoceerd aan de opvoedeling moeten leren.

¹ Gepubliceerd in het FICE-bulletin van begin 1987 onder de titel "Ervaringsleren: fundering, mogelijkheden, principes en toepasbaarheid".

6 Het principe van **solidariteit** en **gezamenlijkheid**.

Mensen zijn sociale wezens en als zodanig onderdeel van elkaars leefwereld.

In het projectmatig ervaringsleren is men zodanig op elkaar aangewezen dat men leert niet alleen op allerlei uiterlijkheden bij de beoordeling van anderen af te gaan en zo te vervallen in stereotypering. Het beeld dat men zo van anderen en van zichzelf krijgt zal dan ook veel reëler zijn dan in minder intensieve situaties.

Bij de beschrijving van deze principes dient vermeld te worden dat het maar de vraag is of daarmee alle elementen van het projectmatig ervaringsleren gevat zijn en of ze nog terug te voeren zijn op nog essentiëler principes.

Mogelijkheden van het projectmatig ervaringsleren:

Als voorgenoemde principes worden gehanteerd, biedt het projectmatig ervaringsleren de volgende mogelijkheden voor de deelnemers.

- De mogelijkheid van inbreng en ontwikkeling van positieve kanten, vaardigheden en contactmogelijkheden, waardoor de negatieve kanten op meer opbouwende wijze terrein kunnen winnen en minder noodzakelijk zijn voor het verkrijgen van de voor iedereen noodzakelijke aandacht.
- De mogelijkheid medeverantwoordelijkheid te dragen bij het plannen (soms modificeren), organiseren en het tot een goed einde brengen van de te kiezen activiteiten.
- De mogelijkheid om te kunnen ontdekken dat men én van anderen afhankelijk kan zijn én anderen kan steunen.
- De mogelijkheid om direct te leren uit botsing en confrontatie met de soms onontkoombare realiteiten van omgeving, programma en deelnemers.
- De mogelijkheid om succes te behalen in plaats van steeds maar weer te falen en met fouten geconfronteerd te worden.
- De mogelijkheid van werken en bezig zijn middels doen, waarbij 'praten' niet een bovengeschatte, maar een ondersteunende rol speelt bij de reflectie op en evaluatie van wat ondervonden en gedaan is.