

Leren door ervaring:

Eindrapportage
overall-evaluatie
experimenten
ervaringsleren in de
jeugdhulpverlening

Amsterdam, 14 april 1992
Van Dijk, Van Soomeren en Partners
A.G. van Dijk
N.C. Hilhorst

Inhoudsopgave (vervolg)

	Pagina
6.3.1 Doelstellingen	35
6.3.2 Verloop fase A	35
6.3.3 Verloop fase B	38
6.3.4 Rol interne implementator	40
6.3.5 Bevorderende en belemmerende factoren	40
6.4 Resultaten	42
6.4.1 Implementatie methodiek	42
6.4.2 Effecten implementatie	43
6.4.3 Neveneffecten	43
7 De Baanderhoek	44
7.1 Beschrijving instelling	44
7.2 Voorwaarden tot verandering	44
7.3 Uitvoering van het experiment	46
7.3.1 Doelstellingen	46
7.3.2 Verloop fase A (april-juli 1990)	46
7.3.3 Verloop fase B en C (augustus 1990-mei 1991)	47
7.3.4 Rol interne implementator	49
7.3.5 Bevorderende en belemmerende factoren	49
7.4 Resultaten	50
7.4.1 Implementatie methodiek	50
7.4.2 Effecten implementatie-proces	51
7.4.3 Neveneffecten	52
8 Vergelijking met de vier projecten	53
8.1 Inleiding	53
8.2 Beleidsplan en beleidstheorie	54
8.3 Invoering	58
8.4 Methodiek	61
8.5 Effecten	63
9 Conclusies	68
9.1 De implementatie van het ervaringsleren	68
9.2 De methode	70
9.3 Effecten	72
10 Aanbevelingen	74
10.1 De implementatie van het ervaringsleren	74
10.2 De methode	76
10.3 Effecten	76
10.4 Aanbevelingen ten aanzien van het opzetten van experimenten	77

Bijlage 1: Toelichting van door ELAN gehanteerde principes

Bijlage 2: Toelichting fasering invoering ervaringsleren door ELAN Training

Bijlage 3: Effectmeting onder jongeren

Voorwoord

Voor u ligt het eindresultaat van een onderzoek naar de implementatie van het ervaringsleren in de Baanderhoek, Hoenderloo, OC Michiel en het SaC.

Voor elk van deze vier instellingen betekende dit dat een onderzoeker gedurende een periode van ruim een jaar op gezette tijden een kijkje in de keuken kwam nemen. Dat deze gelegenheid zonder tegenstribbelen geboden werd, verdient op zich al veel waardering.

Daar komt nog eens bij dat veel medewerkers ook de nodige energie in het onderzoek hebben gestoken: als lijdend voorwerp voor interviews, als onderzoeks-assistent bij het laten invullen van vragenlijsten door jongeren (en dat dan weer op twee verschillende momenten in de tijd) en als commentator op concept-rapportages over hun instelling.

Ook de jongeren in de instellingen hebben hun steentje aan het onderzoek bijgedragen. Het invullen van drie verschillende vragenlijsten die je het hemd van je privé-lijf vragen, vraagt een doorzettingsvermogen dat slechts onder doet voor hetgeen van een jongere bij een tocht in de Ardennen wordt gevraagd.

Voorts hebben de onderzoekers dankbaar gebruik kunnen maken van de altijd boeiende informatie die de trainers van ELAN gedurende de gehele looptijd van het project gevraagd en ongevraagd hebben geleverd.

Bij een groot onderzoek als dit hoort vanzelfsprekend ook een begeleidingscommissie. De wijze waarop zij zich van hun taak hebben gekweten was bijzonder aangenaam: de kritiek was altijd opbouwend en vond plaats in een open sfeer.

Tenslotte is er dan natuurlijk de opdrachtgever: zonder het Ministerie van WVC waren zowel de experimenten als het onderzoek onmogelijk geweest.

Aan alle goede dingen, komt echter een eind.

Rest ons jullie allemaal te bedanken voor jullie inzet en betrokkenheid en de prettige samenwerking!

Nelleke Hilhorst en Bram van Dijk

1 Inleiding

In 1989 heeft het Ministerie van WVC besloten om vier instellingen voor residentiële jeugdhulpverlening subsidie te verlenen voor een experiment met de methode ervaringsleren.

Het subsidiëren van deze experimenten past binnen het beleidsuitgangspunt van WVC om ondersteuning te bieden bij vernieuwing in de jeugdhulpverlening. Recente onderzoeksrapporten en de ervaringen die door ELAN-training zijn opgedaan bij de ontwikkeling en uitvoering van basistrainingen boden positieve aanknopingspunten om de methode ervaringsleren verder te laten ontwikkelen. Met ondersteuning van het Steunpunt Projecten Ervaringsleren (SPEL) hebben de instellingen een subsidie-aanvraag ingediend.

De vier aan het experiment deelnemende instellingen zijn:

- 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.

De verstrekte subsidies dienen te worden aangewend voor training en begeleiding bij de invoering van de methode ervaringsleren, die door ELAN-training zal worden verzorgd.

De experimenten strekken zich uit over een periode van drie jaar: twee experimenten in 1989-1990 en twee experimenten 1990-1991.

Om het proces van invoering van het ervaringsleren en de bereikte resultaten op een voor de vier instellingen vergelijkbare wijze te laten vastleggen, heeft het Ministerie van WVC aan het onderzoeks- en adviesbureau Van Dijk, Van Soomeren en Partners (DSP) opdrachtgegeven de evaluatie van de vier experimenten uit te voeren.

De onderhavige onderzoeksrapportage is de eindrapportage van de evaluatie, waarin via vergelijking van het verloop en de resultaten van de vier experimenten tot een aantal generale conclusies en aanbevelingen wordt gekomen. De vergelijking is gebaseerd op vier eindrapportages van de vier afzonderlijke eindrapportages¹.

Leeswijzer

De opbouw van deze eindrapportage ziet er als volgt uit:

- In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op het kader waarbinnen de vier experimenten hebben plaats gevonden. Het betreft achtereenvolgens de gemeenschappelijke doelstellingen voor de vier experimenten en de basis-elementen van het aanbod van ELAN (dat per instelling nader moest worden ingevuld, rekening houdend met de specifieke kenmerken en behoeften van de betreffende instelling).

¹ Eindrapportage Experiment Ervaringsleren OC Michiel, oktober 1991;
Eindrapportage Experiment Ervaringsleren Woodrose, oktober 1991;
Eindrapportage Experiment Ervaringsleren Baanderhoek, februari 1992;
Eindrapportage Experiment Ervaringsleren Hoenderloo, februari 1992.

- In hoofdstuk 3 wordt de onderzoeksopzet kort toegelicht.
- In hoofdstuk 4 tot en met 7 wordt per instelling een beschrijving van het experiment gegeven.
Dit gebeurt volgens een vast stramien, waarbij achtereenvolgens wordt ingegaan op de karakteristieken van de instelling, de voorwaarden tot verandering voor de start van het experiment, de wijze waarop het experiment is uitgevoerd en de bereikte resultaten.
- In hoofdstuk 8 worden de vier experimenten met elkaar vergeleken. Hierbij is de belangrijkste vraag door welke factoren verschillen in de mate waarin het ervaringsleren is ingevoerd (level of use) en verschillen in effecten tussen de vier experimenten te verklaren zijn.
- In hoofdstuk 9 worden de belangrijkste conclusies samengevat. Hierbij wordt onderscheid gemaakt in conclusies betreffende de implementatie van het ervaringsleren en de methodiek. Verder worden de belangrijkste effecten weergegeven.
- In hoofdstuk 10 worden de aanbevelingen beschreven. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen aanbevelingen die betrekking hebben op de implementatie van het ervaringsleren die vooral relevant zijn voor de instellingen die met de methode aan de slag willen gaan; aanbevelingen (over de methode) voor het NIZW en organisaties als ELAN Training en aanbevelingen (betreffende de implementatie van het ervaringsleren en de inrichting van experimenten gericht op de vernieuwing in de jeugdhulpverlening) voor de rijks- en provinciale overheden en de vier grote gemeenten.

2 Kader van de vier experimenten

2.1 Overkoepelende doelstellingen

Als uitgangspunt voor het gemeenschappelijk kader van de vier experimenten zijn door het Ministerie van WVC in het "Beleidskader project ervaringsleren" de volgende gemeenschappelijke doelstellingen geformuleerd:

- Het verder ontwikkelen van de methode ervaringsleren, zoals ELAN Training deze hanteert, 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.
- 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 settingen bij wijze van experiment toe te passen.

Als doelgroep voor de experimenten wordt (in eerste instantie) gekozen voor de oudere jeugd binnen de instellingen.

Hierbij dient te worden aangetekend dat per instelling doelstellingen zijn geformuleerd over hetgeen men met het experiment specifiek binnen de instelling wilde bereiken. Deze instellingsgebonden doelstellingen komen in de hoofdstukken 4 tot en met 7 aan de orde.

2.2 Aanbod van ELAN

Een belangrijk gemeenschappelijk kenmerk van de vier experimenten is dat de invoering en begeleiding in handen is van een organisatie. Daarmee is gewaarborgd dat in de vier instellingen de zelfde basis-principes van de methodiek worden gehanteerd.

Volgens ELAN-training liggen aan de door hen gehanteerde methodiek de volgende principes ten grondslag.

- het realiteits- en totaliteitsprincipe;
- het mobiliteits- en confrontatieprincipe;
- het veiligheids- en zorgvuldigheidsprincipe;
- het gelijkwaardigheids- en verantwoordelijkheidsprincipe;
- het contract- en uitdagingsprincipe;
- het doen - denken - doen principe.

Deze zes principes worden nader toegelicht in bijlage 1.

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

Het aanbod is onderverdeeld in verschillende fasen, namelijk:

Fase a: Aanloopfase

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

Fase b: Miniproject

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

Fase c: Trainingsmodel behandelmodel

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

Fase d: Uitvoering praktijk

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

Voor een verdere uitwerking van deze gefaseerde opzet wordt verwezen naar bijlage 2.

2.3 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 handelwijzen 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.

3 Onderzoeksopzet

3.1 Typering onderzoek

Het onderzoek kan worden getypeerd als een beleidsgericht evaluatie-onderzoek. In de eerste plaats wordt door middel van een procesevaluatie een beschrijving gegeven van de wijze waarop het ervaringsleren in de instellingen is ingevoerd. Daarbij wordt tevens nagegaan in hoeverre bepaalde knelpunten, die zich tijdens dit proces hebben voorgedaan, voorspeld hadden kunnen worden op grond van een vooraf gemaakte beschrijving van voorwaarden om een innovatie te implementeren.

In de procesevaluatie is tevens een moment van terugkoppeling naar de instellingen ingebouwd. Vijf maanden na de start van een experiment is voor elke instelling een tussenrapportage geproduceerd, die door een van de onderzoekers met de direct betrokkenen van de betreffende instelling is besproken.

In de tweede plaats is door middel van een effectevaluatie nagegaan welke effecten de invoering van het ervaringsleren heeft gehad op de betrokken medewerkers en jongeren.

De resultaten van proces- en effectevaluatie tezamen zijn vooral van belang voor beleidsmakers:

- Voor directies van instellingen zijn de lessen die uit het invoeringsproces getrokken kunnen worden van belang.
- Voor het NIZW en organisaties die trainingen op het terrein van ervaringsleren verzorgen is het nuttig om te weten op welke wijze de methode ervaringsleren verder ontwikkeld dient te worden om de kans op een succesvolle implementatie in andere instellingen te vergroten.
- Voor departementale en provinciale beleidsmakers is vooral het inzicht in de effecten van belang. Op grond daarvan kan immers worden beslist of introductie van het ervaringsleren op grote schaal bevorderd moet worden.

3.2 Generale onderzoeksvragen

Het onderzoek beoogt de volgende onderzoeksvragen te beantwoorden.

- 1 Nagaan of de betreffende organisaties voldoen aan een aantal van te voren beschreven voorwaarden om een innovatie te implementeren.
- 2 Beschrijven hoe het oorspronkelijke experimentdesign van ELAN Training in de verschillende organisaties is uitgewerkt (aan de hand van de beschreven doelgroep, de bestaande methode, de gesignaleerde knelpunten en de mogelijkheden van een organisatie).
- 3 Nagegaan wordt op welke wijze getracht is de methode ervaringsleren in het hulpverleningsaanbod te integreren en in welke mate (level of use) dat gelukt is. Beschrijven van de belemmerende en bevorderende factoren bij de implementatie van het ervaringsleren binnen een organisatie: de lessen die uit de experimenten geleerd kunnen worden ten behoeve van toekomstige projecten.
- 4 Onderzoeken in hoeverre de beoogde doelstellingen - van de betreffende instelling ten aanzien van het experiment - tijdens de projecten worden gerealiseerd, 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 bin-

nen het behandelingsaanbod krijgt (verrijking/diagnostisch middel/behandelingsmethode/trainingsvorm).

In deze onderzoeksvragen is het model van Mayer en Greenwood te herkennen. Van dit model is ook gebruik gemaakt bij de evaluatie van andere experimenten, die in de jeugdhulpverlening zijn uitgevoerd. In hoofdstuk 8 wordt dit model gebruikt als kapstok voor de vergelijking van de vier verschillende experimenten. Naast de generale onderzoeksvraagstellingen worden tevens de instellingsgebonden doelstellingen in de komende hoofdstukken geëvalueerd.

3.3 Onderzoeksinstrumenten

Per onderzoeksvraag wordt aangegeven van welke onderzoeksinstrumenten gebruik is gemaakt.

Bereidheid tot verandering

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 Hilhorst². Bij aanvang van een experiment (bijvoorbeeld het experiment 'Ervaringsleren in de Jeugdhulpverlening') is het van belang om zicht te krijgen op deze behoefte. Indien de betrokken medewerkers namelijk geen behoefte hebben om te veranderen, maar het experiment als van bovenaf opgelegd **ervaren**, is de kans klein dat de medewerkers zich daadwerkelijk zullen inzetten voor de verandering. Hierbij dient rekening gehouden te worden met het feit dat er geen 'neutrale' behoefte gemeten wordt. Er is al een experiment (een verandering) opgestart en vervolgens wordt gevraagd of de betrokkenen behoefte hebben om te veranderen.

De DDQ 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 hometrainingsprojecten³.

Hieronder volgt een beschrijving van de acht factoren.

2 Deze vragenlijst is als bijlage 2 opgenomen.

3 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.

- **Ability** is een maat voor de beschikbare bronnen (financiën, overlegstructuur, beschikbare krachten en beschikbare tijd) binnen de organisatie voor de uitvoering van een innovatie.
- **Values** is een maat voor de congruentie tussen de waarden van de instelling en de waarden inherent aan de innovatie.
- **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.
- **Circumstances** is een maat voor de min of meer toevallige omstandigheden die van invloed kunnen zijn op een succesvol verloop voor de innovatie.
- **Timing** geeft aan of het tijdstip van de innovatie al dan niet juist is gekozen.
- **Obligation** is een maat voor de behoefte van de organisatie tot actie en verandering.
- **Resistance** is een maat voor structurele en menselijke factoren die verandering binnen de organisatie kunnen remmen.
- **Yield** is een maat voor de verwachte voordelen van de innovatie voor de organisatie.

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

De DDQ is vlak voor de start van de experimenten, afgenomen bij de medewerkers die bij de invoering van het ervaringsleren betrokken zullen worden.

Als aanvulling op de DDQ zijn met de betrokken medewerkers interviews met open vragen gehouden. In deze interviews is gevraagd naar de redenen om met hete ervaringsleren aan de slag te gaan, redenen om juist voor deze methode te kiezen, de voornaamste kenmerken van de methode, de gewenste veranderingen, de plaats van het ervaringsleren binnen het totale behandelingsaanbod, de doelstellingen van het experiment en knelpunten/aandachtspunten.

Uitwerking experimentsdesign

Het gaat hier om de beschrijving van de feitelijke invoering van het ervaringsleren en de wijze waarop dit door ELAN is vorm gegeven. Hier wordt gebruik gemaakt van de volgende informatiebronnen:

- Schriftelijke informatie (verslagen, brieven, etc.).
- Logboek van de interne implementator (de medewerker die binnen de instelling verantwoordelijk is voor de invoering van het ervaringsleren).
- Interviews met Directeur ELAN Training (gedurende het experiment).
- Interviews met medewerkers van de instelling (gedurende het experiment).

Bereikt level of use (gebruiksniveau) en bevorderende en belemmerende factoren

Voor de beschrijving van de mate waarin het ervaringsleren is geïmplementeerd binnen de instellingen en welke factoren bevorderend c.q. belemmerend hebben gewerkt wordt van dezelfde onderzoeksinstrumenten gebruik gemaakt als bij de beantwoording van de vorige onderzoeksvraag.

Effecten van het experiment

Hierbij dient een onderscheid gemaakt te worden in effecten voor de medewerkers en effecten voor de jongeren.

Bij het meten van effecten voor de medewerker wordt gebruik gemaakt van de kwalitatieve informatie uit de interviews met de medewerkers en de directeur van ELAN, die na afloop van de experimenten gehouden zijn. In deze interviews is stilgestaan bij de volgende onderwerpen: de belangrijkste principes van het ervaringsleren, geleerde vaardigheden, plaats van de methode ervaringsleren binnen de

instelling, verandering van werkwijze, effecten en knelpunten van het experiment, waardering van het aanbod van ELAN Training en de voortgang.

Voor het meten van effecten voor de jongeren is gebruik gemaakt van bestaand testmateriaal. Uitgangspunt is dat juist die persoonlijkheidsaspecten gemeten worden, waarin het ervaringsleren beoogt veranderingen aan te brengen.

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)**⁴ (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 'zelfconcept' 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. De gehanteerde vragenlijst meet 11 facetten van zelfconcept, namelijk verbaal, algemeen schoolse vaardigheden, probleemoplossend vermogen, fysieke capaciteiten, uiterlijk, omgang met de eigen sexe, omgang met de andere sexe, relatie met ouders, eerlijkheid, emotionele stabiliteit en algemeen. De **hypothese** is dat na deelname aan een aantal ervaringsleeractiviteiten het algemene zelfconcept evenals meerdere deelfacetten, als probleemoplossend vermogen, fysieke capaciteiten, omgang met leeftijdsgenoten verbeterd zal zijn.

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

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

Wat betreft gedragsaspecten zijn de zogenaamde **coping**-strategieën (omgaan met problemen) van een jongere geïnventariseerd. De volgende zeven factoren worden onderscheiden: actief aanpakken, palliatieve respons, vermijden/afwachten, sociale steun zoeken, depressief reactiepatroon en expressie van emoties/boosheid.

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 vragenlijsten die bij deze drie verschillende onderzoeksinstrumenten behoren, zijn zowel voor de start van het experiment afgenomen als bij vertrek van jongeren uit de instelling of na beëindiging van het experiment.

Bij de interpretatie van de resultaten van deze metingen dient de nodige voorzichtigheid in acht te worden genomen:

- Het aantal jongeren dat in de effectmeting is betrokken is relatief klein.

4 Voor een verdere beschrijving van het gehanteerde instrumentarium verwijzen we naar bijlage 3.

- Er is geen controle groep van jongeren, die niet aan het experiment hebben deelgenomen. Dit was vanwege financiële en praktische organisatorische overwegingen niet mogelijk. Het gevolg hiervan is dat niet met zekerheid kan worden vastgesteld of bepaalde veranderingen aan het experiment zijn toe te schrijven.
- Het betreft een experimentele periode, waarin de methode ervaringsleren wordt aan- en ingepast binnen het bestaande behandelingsaanbod van de instellingen.
- De eventuele veranderingen zijn tenslotte 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 instellingen.

3.4 Rapportages

Ten behoeve van de opdrachtgever (het Ministerie van WVC), de begeleidingscommissie en de betrokken instellingen zijn naast deze overall eindrapportage, per experiment twee rapportages geschreven:

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

3.5 Onderzoeksbegeleidingscommissie

De onderzoeksbegeleidingscommissie bestaat uit de volgende leden:

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

Verder worden ELAN Training en de implementator en/of de directeur van de instelling waarover gerapporteerd is als informanten uitgenodigd.

4 Sociaal-agogisch Centrum

4.1 Beschrijving instelling

Binnen het Sociaal-agogisch Centrum Het Burgerweeshuis te Amsterdam wordt door het onderdeel Woodrose deelgenomen aan het experiment.

Binnen Woodrose worden 22 jongeren, met psycho-sociale problemen, in de leeftijd van 16 tot 21 jaar behandeld. Voor de huisvesting van deze 22 bewoners zijn 2 huizen: Sarphatiepark (SP) en Constantijn Huygensstraat (CH). Binnen Woodrose is alles er zoveel mogelijk opgericht om de maatschappij na te bootsen. De bewoners hebben allemaal een eigen kamer, een eigen sleutel en een budget (ter hoogte van RWW uitkering) voor eten, drinken, kleding, uitgaan etc. Overdag zijn de bewoners naar school of aan het werk. De behandelduur is maximaal 15 maanden. Elk huis heeft een eigen behandelteam bestaande uit 5 mentoren en 1 praktijkbegeleider. Verder is er voor beide huizen 1 coördinator, een halftime maatschappelijk werker, een secretaresse en een schoonmaker aangesteld.

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

Elke bewoner heeft een 'eigen' mentor die hij/zij minimaal twee keer per week spreekt tijdens zijn/haar diensten. Ook buiten deze diensten is de mentor voor zijn bewoners beschikbaar, bijvoorbeeld voor het begeleiden van stappen naar verschillende instanties. De bewoner kan daarnaast ook een beroep doen op de overige mentoren.

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

4.2 Voorwaarden tot verandering

Resultaten DDQ

De DDQ-scores zijn gemiddeld genomen gunstig. De totaalscore ziet er als volgt uit.

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

Samengevat zijn de belangrijkste bevindingen per factor:

- Ability:** De beschikbare bronnen (financiën, overlegstructuur) binnen de Woodrose voor de uitvoering van de innovatie zijn ruim voldoende. Sommige betrokkenen twijfelen over de vraag of de medewerkers voldoende vaardigheden hebben om het ervaringsleren uit te voeren.
- Values:** De aangeboden methodiek past goed binnen het hulpverleningsaanbod van de Woodrose. Wel wordt gesteld dat het ervaringsleren een methode is die (sterk) afwijkt van de manier waarop de instelling normaal werkt. De meeste mentoren stellen dat zij niet betrokken zijn bij de beslissing tot invoering van de nieuwe methodiek.
- Ideas:** De informatie over het ervaringsleren is voldoende, maar de medewerkers weten niet welke veranderingen deze innovatie zal bewerkstelligen.
- Circumstances:** Er zijn geen toevallige omstandigheden die de innovatie zouden kunnen beïnvloeden. Wel stelt de helft van de betrokkenen dat de invoering van het ervaringsleren moeizaam zou kunnen verlopen, omdat men in meer of mindere mate vasthoudt aan de bestaande methodes.
- Timing:** Het tijdstip van de innovatie is goed gekozen.
- Obligation:** Het ervaringsleren sluit goed aan bij de behoeften van de doelgroep.
- Resistance:** Er bestaat onder de medewerkers enige weerstand tegen de invoering van het ervaringsleren. Ze staan ook enigszins wantrouwend tegenover de redenen van het invoeren van de nieuwe methode.
- Yield:** Alle betrokkenen verwachten duidelijke voordelen van de introductie van het ervaringsleren.

Er zijn geen duidelijke verschillen gemeten tussen het SP en de CH.

Resultaten interviews

De belangrijkste resultaten van de interviews luiden als volgt.

- De directeur van het Sociaal-agogisch Centrum stelt dat de ervaringen met de methode ervaringsleren zodanig positief zijn dat hij er een groot voorstander van is dat - daar waar het goed aansluit bij de bestaande situatie - deze methode ingepast wordt. Bij de Woodrose vindt hij een nieuwe injectie wenselijk. De uitgangspunten van Woodrose stemmen overeen met die van Elan-Training.
- De medewerkers van Woodrose stellen dat het ervaringsleren aangeboden is door de directie. Aangezien er binnen de Woodrose op dat moment een behoefte om te veranderen bestond, vonden de medewerkers het zeer de moeite waard om de methode uit te proberen. Men was al langer op zoek naar een methodische aanvulling om meer groepsgericht te werken en jongeren adequater sociale vaardigheden aan te leren. Besloten werd om ter oriëntatie deel te nemen aan één ervaringsleertocht georganiseerd door ELAN Training. Naar aanleiding van de bevindingen tijdens deze eerste tocht zou gezien worden of Woodrose verder met deze methode aan de slag zou willen gaan. In de introductiefase bleek echter

dat toch al gesproken wordt over een experiment, met daaraan gekoppeld een onderzoek, met een looptijd van één tot anderhalf jaar. Het team voelt zich hierdoor in een bepaalde richting gedwongen (werkt averechts).

- Ongeveer de helft van de medewerkers zegt geen duidelijk idee te hebben wat de belangrijkste kenmerken van de methode ervaringsleren zijn. De overige betrokkenen noemen het confronteren met eigen gedrag, het praktisch bezig zijn, het ontdekken van (onbekende) mogelijkheden, de groepsgerichte aanpak en het ontwikkelen van sociale en praktische vaardigheden als belangrijkste kenmerken van het ervaringsleren.
- Een deel van de betrokkenen heeft nog geen oordeel over de mogelijke plaats die het ervaringsleren binnen Woodrose zou kunnen gaan innemen. Ze willen eerst deelnemen aan een oriënterend programma van ELAN Training alvorens hier verder op in te gaan. Degenen die wel een oordeel hebben, zijn van mening dat het ervaringsleren geïntegreerd dient te worden binnen het bestaande hulpverleningsaanbod.

Interne implementator

Binnen Woodrose heeft drie maanden na de start van het experiment, een van de twee praktijkbegeleiders (die van het SP) de functie interne implementator gekregen.

Afgesproken is dat de coördinator van Woodrose de directeur op de hoogte zal houden van de stand van zaken rond het project.

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

4.3 Uitvoering van het experiment

4.3.1 Doelstellingen

Uit de interviews met de betrokkenen komen voor het Sociaal-agogisch Centrum (de Woodrose) de volgende doelstellingen:

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

4.3.2 Verloop fase A (juni-oktober 1989)

ELAN Training heeft in de voorfase een paper geschreven, waar nogmaals is ingegaan op de aanleiding van het experiment.

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

werkers hebben echter slechts sporadisch activiteiten op deze gestructureerde wijze beschreven.

In juli 1989 heeft de eerste **zevendeagse basistraining** plaatsgevonden in de Belgische Ardennen met alle mentoren, de twee praktijkbegeleiders en de coördinator, met als doel het kennismaken met de methode ervaringsleren (deelnemers) en het inzicht krijgen in het functioneren van het team (begeleiders). De activiteiten bestonden uit speleo (grotten), looptocht, vlot, klimmen, solobivak, samenwerkingsoefening, evaluaties en de planning van het vervolg van het experiment.

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

Gesteld wordt dat de algemene stemming op het SP enthousiast is, terwijl er op de CH meer bedenkingen zijn gerezen.

Opmerkelijk is dat er gesproken wordt over de noodzaak van het aanpassen van de werkwijze. Zo wordt gesteld dat er naast het mentorsysteem een aanvulling nodig zal zijn om met elkaars bewoners te werken in elkaars bijzijn. Een training in groepsdynamische processen wordt door de medewerkers dan ook wenselijk geacht.

Deze **driedaagse training** vindt plaats in september 1989 met alle mentoren, een praktijkbegeleider en de maatschappelijk werker onder leiding van ELAN Training. De belangrijkste bevindingen zijn:

- Het team heeft meer zicht gekregen in wat er nog te leren valt, met name wat betreft het werken met groepen en het opzetten van oefeningen. Het werken met groepen is een nog onontgonnen terrein.
- Binnen Woodrose blijkt men veel tijd nodig te hebben om met elkaar tot duidelijke afspraken te komen. Onder andere vanwege het feit dat leiderschap niet of moeilijk geaccepteerd wordt. Gemaakte afspraken worden niet altijd nagekomen.
- De waarde van de nieuwe methodiek (ervaringsleren) wordt duidelijk ingezien.

Vier voortrekkers (2 van het SP en 2 van de CH) zijn vervolgens eind september 1989 met ELAN **drie dagen naar de Ardennen** geweest. ELAN Training is van mening dat alvorens met de bewoners op pad gegaan zal worden het relevant is om eerst een aantal medewerkers op specifieke vaardigheden te trainen, bijvoorbeeld op het gebied van terreinkennis en klimmen. ELAN is anders bang dat zij de hele kar zullen moeten trekken.

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

Het bleek niet eenvoudig om de jongeren te motiveren. Deels uit de eigen onbekendheid van de mentoren was het moeilijk om de waarde van deelname aan deze activiteit voor bewoners uit te leggen.

De eerste (vijfdaagse) **tocht met bewoners** heeft in oktober 1989 plaatsgevonden in de Ardennen⁵. De belangrijkste bevindingen zijn:

⁵ Gekozen is om per huis op stap te gaan, vanwege het feit dat de groep anders veel te groot zou worden.

- De voordelen van het ervaringsleren zijn duidelijk naar voren gekomen. Onder andere wat betreft het voeren van groepsevaluaties ziet men duidelijke vooruitgang.
- De mentoren opereren nogal zelfstandig (vooral in de CH) veelal zonder dit op elkaar af te stemmen, wat de eenheid en de duidelijkheid naar bewoners niet ten goede komt.
- Tijdens de tocht met de CH dreigden de jongeren de lijn in het programma te gaan bepalen. In een gesprek tussen ELAN en de begeleiders is dit aan de orde gesteld. Na een confrontatie tussen de trainers en de mentoren, gevolgd door een gesprek waarin de mentoren aan de jongeren de afspraken hebben benadrukt, is de rest van het programma goed verlopen.

4.3.3 Verloop fase B en C (november 1989-juni 1990)

Aangezien in het laatste halfjaar van de experimentperiode zowel onderdelen uit fase B als fase C door elkaar heen te herkennen zijn, worden deze beide fasen gezamenlijk beschreven.

Aangezien men voor de beslissing staat om de methodiek te gaan uitbreiden met groepswerk⁶ om zodoende een gevarieerder hulpverleningsaanbod te kunnen leveren, heeft men in november een **themadag** georganiseerd omtrent de vraag of de mentoren hun functie als maatschappelijk - of als inrichtingswerker zien.

Tijdens deze themadag blijkt dat de medewerkers van Woodrose het groepswerk in principe een goede aanvulling op hun huidige werkwijze vinden, maar dat ze er zelf weinig ervaring mee hebben en bovendien weinig ambitie/interesse hebben om hier verandering in aan te brengen. Dit is enigszins in tegenstelling met de in het kader van de voormeting gehouden interviews.

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

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

De belangrijkste bevindingen zijn:

- De individuele leerdoelen zijn niet vooraf expliciet benoemd. De doelen die door de mentoren zijn bedacht, zijn wel impliciet aan bod gekomen. Ook tijdens de eindevaluatie is aan de leerdoelen aandacht besteed. De koppeling achteraf heeft echter nog niet plaatsgevonden. Dit is nog een knelpunt op de CH, de leerdoelen worden door de mentoren nog niet ingepast in de lopende begeleiding.
- Niet alle activiteiten kwamen even goed uit de verf. Bij sommige oefeningen ontstond veel verzet en kwam er weinig uit. Het zoeken naar de juiste vorm en onzekerheid bij de mentoren over het welslagen van de opzet speelt een rol bij het verzet van de bewoners.
- Opvallend is hoe slecht bewoners met afspraken omgaan. Dit is een aandachtspunt voor de komende periode (Al eerder is geconstateerd dat de mentoren ook slecht met afspraken omgaan).

⁶ Benadrukt dient te worden dat het ervaringsleren niet synoniem is met groepswerk. Wel maakt het ervaringsleren gebruik van groepsdynamische processen, waarbij individueel maatwerk een belangrijke rol speelt.

De Methodiek Innovatie Commissie (MIK), bestaande uit een afvaardiging uit de beide huizen, schetst een kader met als doel de rode draad in het experiment, die zo gemist wordt door de mentoren, te beschrijven. Dit ziet er als volgt uit:

- 1 **Introductietocht** voor nieuwe bewoners (basisprogramma in de Ardennen). Doel is om een instrument in handen te krijgen om diagnose (vanuit de intake) te toetsen, c.q. bij te stellen. Het hulpverleningsplan kan dan beter afgestemd en mogelijk concreter ingevuld worden, waardoor de behandeling sneller en effectiever op gang kan komen.
- 2 **Stadsactiviteiten**: deze activiteiten staan in het kader van het aanleren van sociale vaardigheden, bijvoorbeeld het oefenen van een sollicitatiegesprek; met de video naar het arbeidsbureau of de sociale dienst, enz.
- 3 **'Aanjagers'**: hiermee worden activiteiten bedoeld met een flexibel karakter, bijvoorbeeld kanoën, fietsen, lopen. Ze zijn geschikt om bewoners in actie/beweging te krijgen.
- 4 **Afsluitende activiteit**: deze activiteit is bedoeld als afronding van de behandeling.

Gesteld wordt dat, als deze activiteiten een vaste plaats gaan innemen in de behandeling, er een goede integratie is met de bestaande behandelingslijn.

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

In februari 1990 is er een **bezinningsdag** gehouden met als doel het bespreken van weerstanden en het inventariseren waar het team staat en hoe ze verder willen gaan.

De belangrijkste bevindingen zijn:

- Op het moment dat er geen activiteit plaatsvindt wordt het ervaringsleren voor hen die niet in de MIK zitten een 'papierenkwestie'.
- De coördinator stelt dat het experiment de moeite niet loont.
- De teamsamenwerking verbetert door het experiment. Men leert elkaars kwaliteiten kennen, waardoor men elkaar beter kan aanvullen.
- Zes van de twaalf medewerkers zijn van plan om een andere baan te gaan zoeken. De oorzaak is niet hoofdzakelijk gelegen in de introductie van het ervaringsleren, wel heeft het hun keuze versneld om de instelling te verlaten.
- Enkele medewerkers vragen zich af of het ervaringsleren wel binnen de huidige structuur ingepast kan worden. Andere werktijden zijn wellicht noodzakelijk om de inpassing mogelijk te maken. Men voorziet dus een aantal duidelijke organisatorische veranderingen. Sommigen zien daar duidelijk tegenop.
- ELAN wordt verzocht om met een aanbod van drie snel op te zetten modules te komen: een in de Ardennen (aanjaagweekend), een in Amsterdam (stadsactiviteiten) en een in Nederland (Biesbosch).

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

De belangrijkste conclusies zijn als volgt:

- Zowel de jongeren als de begeleiders zijn zeer enthousiast over de tocht.
- Het verband tussen de tochten en de rest van de behandeling wordt duidelijker. Jongeren zijn vanuit een vastgelopen situatie meegegaan, bijvoorbeeld het niet hebben van een dagbesteding. Het vervolg van de activiteit is echter niet zo goed ingevuld. De overdracht naar collega's heeft enige tijd op zich laten wachten, terwijl dit juist gezien de besproken leerdoelen voor de toekomst zo belangrijk is.

Een andere activiteit, waarvan het de bedoeling is dat deze in de toekomst regelmatig uitgevoerd zal worden is de **introductietocht**. Deze tocht is verplicht voor de nieuwkomers. Jongeren en mentoren van SP en CH en een medewerker van ELAN hebben in april 1990 als oefening een dergelijke tocht in de Ardennen gehouden.

De belangrijkste bevindingen zijn:

- De manier van evalueren verschilt belangrijk van de manier waarop normaal in Woodrose in de groep gesproken wordt, daar zijn de persoonlijke achtergronden vaak taboe. De jongeren reageren betrokken en serieus. Jongeren komen met voorbeelden en goede raad. Verder wordt gesproken over de leerdoelen van de komende tijd: wat kan beter, waar wil een jongere aandacht aan besteden.

In de laatste maanden van de experimentsperiode heeft ELAN Training samen met drie medewerkers van Woodrose in Putten een plan opgesteld voor de Woodrose nieuwe stijl (voor de voortgang na de eindevaluatie), getiteld 'Aanzet tot integratie methodiek Woodrose en ervaringsleren'.

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

De commissie die zich bezig zou houden met de stadsactiviteiten heeft, ondanks herhaaldelijk aandringen van de MIK, geen vooruitgang geboekt.

Op 4 juni 1990 volgt een gezamenlijke **eindevaluatie** van het experiment.

De belangrijkste uitkomsten zijn:

- Het ervaringsleren is nog onvoldoende ingebed binnen de Woodrose. De wil c.q. de vaardigheid om meer groepsgericht en meer confronterend te werken is (nog) onvoldoende. Een aantal medewerkers stelt wel dat hun werkwijze veranderd is.
- Afgesproken wordt dat er in een kleine groep (onder andere de implementator, de coördinator en de pedagogisch adjunct directeur) getracht zal worden een concreet plan voor het vervolg te maken.

4.3.4 Rol interne implementator

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

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

Gedurende de laatste maanden van het experiment heeft de interne implementator - samen met de coördinator - gesprekken gevoerd met de directie over het verloop van het experiment en de continuering.

In de praktijk bleek het geen nadeel dat haar inhoudelijke kennis omtrent het ervaringsleren bij aanvang niet groter was dan bij de andere medewerkers.

4.3.5 Bevorderende en belemmerende factoren

Bevorderende factoren

Organisatorisch niveau

- Beide teams hadden een duidelijke behoefte om te veranderen. Ze waren al een jaar aan het zoeken naar een methodische aanvulling (wilden meer groepsgericht leren werken en sociale vaardigheden trainen).
- De interne implementator is in staat gebleken om te stimuleren en op proces- en inhoudelijk niveau te begeleiden, vooral binnen het team (SP) waar ze als praktijkbegeleider werkt.
- De Woodrose is een klein, overzichtelijk, onderdeel van de instelling.
- De mentoren zijn (volgens Elan) zeer betrokken en deskundig.
- In het SP werkt een aantal relatief nieuwe medewerkers, die minder vasthouden aan de oude individuele werkwijze.

Inhoudelijk niveau

- De directie van het Sociaal-agogisch Centrum, waar de Woodrose onderdeel van uit maakt, heeft inmiddels veel ervaring opgedaan met de methode ervaringsleren en is overtuigd van de mogelijkheden van deze methode.
- De manier waarop ELAN Training werkt is zeer enthousiasmerend en ze zijn vooral zeer ervaren en deskundig in het begeleiden van buitenactiviteiten en in het houden van evaluaties.

Belemmerende factoren

Organisatorisch niveau

- De introductie van het experiment is onduidelijk verlopen. Enkele medewerkers hebben het idee dat het experiment hen door de directie opgedrongen is. Bij een klein aantal medewerkers heeft dit gedurende het hele experiment een negatieve uitwerking gehad.
- Pas aan het einde van het experimentsjaar zou besloten worden of Woodrose al dan niet met de methode ervaringsleren zouden verdergaan. Met name door de coördinator zijn beslissingen (over het ontwikkelen van een behandelmodel) hierdoor steeds naar voren geschoven.
- De over-democratische infrastructuur: het nemen van een beslissing duurt erg lang. Regelmatig komt het dan ook voor dat afspraken niet nagekomen worden, vooral wat betreft de verslaglegging. De verslaglegging van zowel vergaderingen als van georganiseerde buitenactiviteiten is summier en niet snel beschikbaar.
- De status van de verschillende overlegorganen is onduidelijk.
- De positie van de coördinator en haar takenpakket was niet duidelijk. De coördinator heeft niet goed gefunctioneerd en vond na verloop van tijd (februari 1990) dat het experiment de moeite niet loont.
- Medewerkers die al lange tijd werkzaam zijn binnen de instelling werken vertragend op het vernieuwingsproces: ze willen niet graag veranderen.
- Veel medewerkers willen de instelling verlaten. Dit probleem is door de directie niet snel genoeg onderkend.
- De interne implementator had geen lijnfunctie en minder zicht op de CH.

Inhoudelijk

- Ongeveer de helft van de betrokken medewerkers heeft voor aanvang van het experiment geen duidelijk zicht op de belangrijkste kenmerken van de methode ervaringsleren.

- De methode ervaringsleren is nog onvoldoende beschreven. Dit bemoeilijkt de analyse van hoe de geïntroduceerde werkwijze zich verhoudt tot de bestaande werkwijze. Het is voor de medewerkers ook lastiger om zich de uitgangspunten van de methode ervaringsleren eigen te maken. Voor de begeleiders betekent dit dat de overdracht van kennis moeilijker is.
- Het uitproberen van de methode ervaringsleren vergt, volgens de betrokkenen, ingrijpende veranderingen aangezien de methode sterk afwijkt van de, voor aanvang van het experiment, gehanteerde methode binnen de Woodrose.
- ELAN Training heeft nog beperkte ervaring met het implementeren van de methode ervaringsleren in een organisatie.
- Voor de medewerkers was de rode draad (een stappenplan met duidelijke doelstellingen) in het experiment onvoldoende duidelijk.

Samenwerking

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

4.4 Resultaten

In deze paragraaf worden de belangrijkste resultaten beschreven.

- In 4.4.1 komt aan de orde in welke mate de vijfde doelstelling is bereikt.
- In 4.4.2 worden de eerste vier doelstellingen geëvalueerd.
- In 4.4.3 worden de neveneffecten beschreven.

4.4.1 Implementatie methodiek

- Fase A is geheel doorlopen en is overwegend positief verlopen. Binnen de Woodrose wordt een begin gemaakt met een andere manier van werken, die niet meer uitsluitend gericht is op het voeren van individuele gesprekken. De medewerkers krijgen meer inzicht over hoe er tot nu toe gewerkt wordt en wat vernieuwd of ontwikkeld moet worden en wat gehandhaafd dient te blijven. In het kader van Fase B is een flink aantal activiteiten ontwikkeld en uitgevoerd; daarbij zijn tevens elementen uit Fase C aan de orde gesteld. Uit de interviews die in het kader van de eindevaluatie zijn gehouden blijkt dat de teamleden een duidelijk beeld gekregen hebben van de inhoud van de methode ervaringsleren. Door alle teamleden wordt het samen dingen doen en de reflectie op het handelen als voornaamste **kenmerk** van het **ervaringsleren** genoemd. Een ander belangrijk aspect is de confronterende, meer directe manier van werken, die ook al toegepast wordt.

De medewerkers stellen dat ze **veel gezien**, maar nog **onvoldoende geoefend** hebben met het op een andere manier werken (hanteren groepsprocessen, vorm geven reflectie en technische aspecten). De vertaling van de verworven inzichten naar de dagelijkse praktijk (een andersoortig handelen) levert echter problemen op.

Beslissingen die moeten leiden tot integratie van het ervaringsleren in het behandelmodel zijn echter grotendeels vooruit geschoven tot na de evaluatie van de experimentperiode. Aan fase D is men nog niet toegekomen en de methode ervaringsleren is dus (nog) niet geïntegreerd in het behandelingsaanbod. De activiteiten staan redelijk los van de rest van de behandeling.

- Er wordt gewerkt aan het opzetten van modules (steeds terugkerende programma-onderdelen). De buitenactiviteiten krijgen echter nog slechts beperkte meerwaarde omdat het verloop onvoldoende geanalyseerd en de bevindingen onvoldoende overgedragen worden. De diagnostische mogelijkheden worden hierdoor slechts beperkt gebruikt.
- Binnen het SP zijn enkele elementen van het ervaringsleren in de behandeling geïntegreerd: mentoren nemen meer initiatieven, zijn eisender en treden directer en confronterender op. De mentoren werken meer en beter samen en doen ook meer met elkaars bewoners. Toch kan niet gesteld worden dat de uitgangspunten van de methode ervaringsleren als rode draad door de behandeling loopt. Het ervaringsleren is meer een verrijking van het bestaande hulpverleningsaanbod. De medewerkers van de CH willen na afloop van het experiment zoveel mogelijk de eigen methodiek handhaven en de methode ervaringsleren als aanvulling gebruiken.
- Het experiment ervaringsleren binnen de Woodrose heeft geleid tot een vergroting van het inzicht van het functioneren van de medewerkers en een ontwikkeling van de methode en de organisatie.
- De implementatie van de methode ervaringsleren in een organisatie heeft namelijk niet alleen consequenties voor de inhoud van het werk, maar raakt ook de gehele organisatie. De experimentsduur van een jaar blijkt in de praktijk dan ook in de Woodrose te kort te zijn.
- De directie, alle SP-medewerkers en de helft van de CH-medewerkers willen in de **toekomst** de methode ervaringsleren gebruiken in hun aanbod. Gedacht wordt aan het organiseren van steeds terugkerende activiteiten (introductietocht, aanjaagweekenden, afsluitende activiteit en stadsactiviteiten). Praktische en inhoudelijke ondersteuning wordt hierbij wenselijk geacht.
- Het aanbod van **ELAN-Training** wordt in de eindevaluatie van redelijk positief tot zeer positief beoordeeld.

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

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

Een knelpunt is dat ELAN vanuit hun enthousiasme voor hun eigen programma onvoldoende oog heeft voor wat anderen doen (de goede kanten van de huidige methodiek). Er is veel gepraat vanuit tegenstellingen. Verder komen de door ELAN beloofde papers⁷ er niet. Omdat er zo weinig op papier staat over de methode ervaringsleren, bestaat de neiging om de trainers te gaan kopiëren en dat werkt niet.

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

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

4.4.2 Effecten implementatie-proces

Groepsgericht leren werken

De werkwijze van de Woodrose, voor de start van het experiment, werd gekenmerkt door een persoonsgerichte, individuele, analytische benadering. De groep werd in de praktijk niet of nauwelijks als middel gehanteerd.

De medewerkers stellen dat er een begin gemaakt is met het leren begeleiden van groepsactiviteiten en groeps gesprekken, maar dat ze zich hierin nog verder moeten bekwamen. Vooral in het SP wordt al meer met de groep of groepjes gewerkt en hebben de medewerkers het idee dat ze de groep beter hebben leren hanteren. Zo hebben bijvoorbeeld de huisvergaderingen een andere invulling gekregen: jongeren worden meer (ook door elkaar) aangesproken op hun leerdoelen en gedrag. Doordat de groepsactiviteiten nog onvoldoende geëvalueerd worden, zijn ze nog te losstaand van de rest van de behandeling.

Gedurende het experiment blijkt dat een aantal medewerkers (vooral van de CH) wel de positieve effecten inziet van een groepsgerichte benadering, maar daar zelf geen invulling aan wil of kan geven.

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

Bewoners sociale en praktische vaardigheden aanleren

Gedurende het experiment is een (wisselende) groep medewerkers belast met het opzetten van zogenaamde stadsactiviteiten, die als doel hebben jongeren sociale en praktische vaardigheden aan te leren. Gedacht is bijvoorbeeld aan een module 'bezoek sociale dienst'. Deze module is echter (nog) niet uitgewerkt (steeds vooruit geschoven).

Concluderend: doel (nog) niet bereikt.

Jongeren leren hun sterke kanten te ontdekken

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

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

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

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

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

Jongeren een realistischer zelfbeeld verschaffen

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

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

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

4.4.3 Neveneffecten

- Bij de CH is er tevens sprake van ongewenste ontwikkelingen, zoals ziekte, overspannenheid en meer hiërarchie. De medewerkers van de CH willen niet van een persoonsgerichte naar een taakgerichte cultuur overgaan. Door de spanningen is de algehele sfeer verslechterd.
- Een verandering op **organisatorisch** niveau is dat het rooster na aandringen van de directie en de coördinator veranderd is. Mentoren staan naast hun avonddiensten nu ook vaker overdag ingeroosterd.
- Alle medewerkers van het SP stellen dat hun **werkplezier** vergroot is. Slechts twee medewerkers van de CH stellen dat hun werkplezier vergroot en vier stellen dat hun werkplezier verkleind is. De coördinator stelt dat haar werkplezier verkleind is, door de botsing met het team van de CH (ze stelt dat dat waarschijnlijk ook zonder het experiment plaatsgevonden zou hebben) en de stress van het (bege)leiden van veranderingsprocessen en de daarbij horende weerstanden.

5 Orthopedagogisch Centrum Michiel

5.1 Beschrijving instelling

Het Orthopedagogische Centrum Michiel is een instelling met een uitgebreid opvang- en behandelingsaanbod gericht op jeugdigen en gezinnen. De capaciteit is 108 (residentiële en semi-residentiële) plaatsen. Het ervaringsleerexperiment vindt plaats binnen een van de onderdelen, namelijk de Van Slichtenhorststraat. Binnen de Van Slichtenhorststraat werken 6 begeleiders (5 formatieplaatsen) en een huis-houdelijke kracht. Dit team wordt ondersteund door de orthopedagoog en de co-ordinator van de afdeling. Bij aanvang van het experiment verbleven er 6 jongeren, in de leeftijd van 15 t/m 18 jaar.

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

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

5.2 Voorwaarden tot verandering

Resultaten DDQ

De DDQ-scores zijn over het algemeen gunstig. De scores zien er als volgt uit.

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

Samengevat zijn de belangrijkste bevindingen per factor:

- Ability:** De beschikbare bronnen (financiën, overlegstructuur) binnen OC Michiel voor de uitvoering van de innovatie zijn ruim voldoende. Enige twijfel bestaat bij de vraag of de medewerkers voldoende vaardigheden hebben om het ervaringsleren uit te voeren.
- Values:** De aangeboden methodiek past (zeer) goed binnen het hulpverleningsaanbod van OC Michiel. Wel wordt gesteld dat het ervaringsleren een methode is die (sterk) afwijkt van de manier waarop de instelling normaal werkt.
- Ideas:** De informatie over het ervaringsleren is voldoende. Een directielid en de implementatoren denken wel dat de medewerkers niet precies weten welke veranderingen de invoering van het ervaringsleerproject met zich mee zal brengen.

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

Resultaten interviews

De belangrijkste resultaten van de interviews die in het kader van de voormeting zijn gehouden luiden als volgt.

- OC Michiel is door het Ministerie van WVC gevraagd om deel te nemen aan een experiment ervaringsleren. Op dit verzoek is positief gereageerd, aangezien de Outward-bound methode bij de coördinator en de staf bekend was en door hen beschouwd wordt als een werkzame methode. De medewerkers van het deelnemende team (de Van Slichtenhorststraat) zijn niet betrokken bij de besluitvorming rond deelname aan het experiment. Het team is echter wel enthousiast, omdat ze van mening zijn dat het ervaringsleren goed aansluit bij de manier waarop binnen de Van Slichtenhorststraat gewerkt wordt (nadruk op eigen verantwoordelijkheid jongeren en consequenties trekken uit gedrag). Door de verlaging van de meerderjarigheidsgrens ontstond er een behoefte om sneller en dus intensiever te gaan werken. De veranderende doelgroep vraagt een meer directief optreden en gesteld wordt dat het zinnig lijkt om meer nadruk te leggen op de groep. Een probleem hierbij is dat niet alle teamleden groepsgericht willen gaan werken. Verder bleek dat er binnen de Van Slichtenhorststraat bij alle teamleden een zekere moeheid bestond doordat ze steeds achter de feiten aanhollen, jongeren moeten wijzen op regels, plichten en lawaaiig gedrag. Opgemerkt wordt dat ze steeds bezig zijn met 'brandblussen'. Er wordt op individueel niveau gewerkt, waarbij incidenten en de motivatie van jongeren aanleiding zijn voor bemoeienis van de groeps werkers.
- Mede door de inhoudelijke informatie van de orthopedagoog zijn de medewerkers redelijk goed op de hoogte van de methode ervaringsleren.
- De betrokkenen zijn het er allen over eens dat het bestaande hulpverleningsaanbod niet terzijde geschoven moet worden. Het ervaringsleren kan gezien worden als een versneller, een verrijking, een uitbreiding. De methode ervaringsleren dient geïntegreerd te worden in het bestaande hulpverleningsaanbod. Er dient sprake te zijn van een toevoeging en duidelijk niet van een vervanging, aldus de betrokkenen.

Interne implementator

Binnen OC Michiel zijn aan het begin van het experiment twee sleutelfiguren medeverantwoordelijk gemaakt voor het welslagen van het experiment, namelijk de orthopedagoog als inhoudelijk implementator en de coördinator 'oudere jeugd' als organisatorisch implementator. Beide betrokkenen hebben een sleutelpositie binnen het betreffende onderdeel.

De orthopedagoog wil zich theoretisch gaan verdiepen in de methode ervaringsleren, met het doel om de groepsleiders zinvol te kunnen begeleiden. Hij is van plan om te gaan promoveren op een verdere methodische onderbouwing van het ervaringsleren. Het ligt in de bedoeling dat de orthopedagoog zich hier twee dagen in de week voor vrij kan maken. De directie heeft keuzes gemaakt in zijn takenpakket: hij zit bijvoorbeeld niet meer in de centrale intake-commissie. De coördinator 'oudere jeugd' is tijdens zijn opleiding wel eens naar de Outward Bound School te Ulvenhout geweest. Zijn takenpakket is niet gereduceerd.

5.3 Uitvoering van het experiment

5.3.1 Doelstellingen

Uit de interviews met de betrokkenen komen voor OC Michiel de volgende doelstellingen naar voren:

- 1 de jongeren krijgen een reëler zelfconcept;
- 2 groepswerkers gaan meer groepsgericht werken;
- 3 de methode ervaringsleren wordt toegevoegd aan de bestaande methode;
- 4 behandelingsdoelen worden sneller bereikt.

5.3.2 Verloop fase A (juni - november 1990)

In juni 1989 heeft de eerste **zevendagse basistraining** plaatsgevonden in de Belgische Ardennen met vijf groepswerkers van de Van Slichtenhorststraat, een groepsleider uit een ander team, de orthopedagoog, de coördinator 'oudere jeugd', een gezinstherapeut en een maatschappelijk werkster. Het doel van deze eerste tocht was het kennismaken met de methode ervaringsleren (deelnemers) en het inzicht krijgen in het functioneren van het team (trainers). De activiteiten bestonden uit een looptocht, vlot, speleo(grotten), klimmen, bruggen bouwen, samenwerkingsoefening, evaluatie en planning vervolg experiment. In de, aan het einde van de tocht gehouden, evaluatie geven de deelnemers de volgende punten als belangrijkste effecten van de eerste activiteit aan:

- De tocht wordt door alle betrokkenen als (zeer) intensief ervaren, zowel fysiek als psychisch. Dit heeft tot gevolg dat:
 - . de kwaliteit (zowel positief als negatief) van een ieder snel duidelijk wordt: leren nieuwe kanten van elkaar kennen;
 - . groepsprocessen sneller verlopen;
 - . de deelnemers met hun eigen gedrag en emoties geconfronteerd worden.
- Door het andere kader worden de traditionele rolverhoudingen doorbroken.
- De deelnemers oordelen zeer positief over de creatieve werkwijze van ELAN Training, met name wat betreft het inspelen op groepsprocessen.
- De deelnemers hebben gezien dat een goede taxatie van het groepsproces van belang is. Het inspelen op dit proces bijvoorbeeld in groeps gesprekken moet nog verder getraind worden.

Aansluitend op de zomervakantie heeft de **eerste activiteit met jongeren en groepsmedewerkers** in de Belgische Ardennen plaatsgevonden (augustus 1989). De belangrijkste bevindingen zijn:

- De groepsleiders hebben voor het begin van de tocht per jongere een aantal individuele vrij abstract en negatief geformuleerde aandachtspunten geformuleerd.

leerd. ELAN stelt dat in het vervolg echter duidelijke leerdoelen geformuleerd zouden moeten worden.

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

Bij terugkeer blijkt dat het vertalen van de in de Ardennen opgedane ervaringen naar het dagelijks leven blijkt niet eenvoudig is.

In het kader van de voormeting geeft Elan in oktober 1989 een **voorlopige probleemanalyse** van de inrichting. Binnen de Van Slichtenhorststraat, zo constateren de trainers van ELAN, is veel aandacht en zorg voor bewoners en collegae. Dit geeft veiligheid en structuur. De vraag is echter of jongeren voldoende experimenteer ruimte krijgen. Verder stelt ELAN dat de groep als middel duidelijker gehanteerd kan gaan worden. Bij het ervaringsleren kun je niet om het groepswerk en groepsdynamica heen. Een aantal technieken (confronteren, feed back geven, doorprikken van argumenten en handelingen, het toetsen van uitspraken aan wat gezien wordt etc.) dienen verder getraind te worden. Verder is het van belang dat er een goede uitwisseling plaatsvindt tussen teamleden onderling.

Een brandende vraag van het team (in november 1989) is of ze met het ervaringsleerexperiment niet 'het paard van Troje' hebben binnengehaald. Ze vragen zich af of het experiment een aanleiding biedt om een andere doelgroep binnen te halen, bijvoorbeeld jongeren die helemaal niets meer met hun ouders hebben. Dit zou betekenen dat met die ouders ook niet meer gewerkt wordt, terwijl de meeste groepswerkers het werken met ouders een zeer essentieel (boeiend) onderdeel van hun werk achten. De pedagogisch directeur stelt echter duidelijk dat eventuele veranderingen wat betreft de doelgroep niets met het ervaringsleerexperiment te maken hebben.

Wat betreft de integratie van de ervaringsleermethodiek wordt gesteld dat deze methode en de bestaande methodiek op elkaar afgestemd dienen te worden, zodat de **combinatie** mogelijk wordt. De geïntroduceerde methode wordt dus nog altijd als aanvulling gezien.

In november 1989 wordt een **driedaagse training** met alle groepsleiders en de inhoudelijke implementator georganiseerd. Er is geoefend in sociale en technische (groepsdynamische) vaardigheden (zoals bijvoorbeeld leiding geven, conflict hantieren, leren zien van groepsprocessen en fasen daarin). Er wordt te veel vastgehouden aan bestaande rolpatronen, waardoor men elkaar in het groeiproces belemmert. Men confronteert elkaar te weinig met elkaars functioneren en houdt dit met elkaar in stand. Ook het direct aanspreken van jongeren op een opbouwende manier dient fundamenteeler te geschieden.

5.3.3 Verloop fase B en C (december 1989 - juni 1990)

Aangezien in het laatste half jaar van de experimentsperiode zowel onderdelen uit fase B als fase C door elkaar heen te herkennen zijn, worden deze beide fasen gezamenlijk beschreven.

Door het team is in december een **gecombineerde buitenopdracht** georganiseerd in Wijlmermeer. Deze looptocht met behulp van een stippenkaart en de kompasdoorsteek met samenwerkingsopdracht is in de teamtraining voorbereid. Het team is tevreden dat ze voor het eerst zelf een opdracht hebben uitgevoerd. Wel hebben ze ervaren dat er meer variatie in activiteiten moet zijn.

Een week later werd de volgende activiteit georganiseerd door het team. Jongeren kregen de opdracht om binnen een afgesproken gebied bij hen onbekende mensen over de vloer te komen, boodschappen te doen, hun eten te bereiden en samen met hun gastheer/gastvrouw de maaltijd te nuttigen. Na het eten moeten de jongeren proberen met hun gastvrouw/gastheer in gesprek te komen over de tijd dat deze zelf 15-18 jaar waren, hoe het toen was en waar ze zich mee bezig hielden. Het team concludeert dat wat betreft de sociale vaardigheden (ook buiten de groep) de jongeren heel capabel blijken.

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

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

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

Ten derde wordt gesteld dat de **methodiek** van de Van Slichtenhorststraat lijkt te gaan veranderen door het ervaringsleerexperiment. Het team stelt dat de bestaande methodiek eerst geëxpliciteerd moet worden, alvorens ze verder kunnen met activiteiten in het kader van het ervaringsleerexperiment. Dit past bij het uitgangspunt van OC Michiel om het ervaringsleren **toe te voegen** aan de bestaande methodiek. Ten vierde stelt de coördinator dat men met het ervaringsleren aan de slag is gegaan om de groepsdynamica aan te zwengelen. Het ervaringsleren is procesgericht, confronterend, richt zich op versnellen, terwijl het team lijkt te denken in termen van stabiliteit, rust en veiligheid. De eigen **beweging** lijkt te ontbreken. Een gevaar van deze opstelling is echter dat dit kan leiden tot het niet meer aansluiten op de hedendaagse vragen.

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

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

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

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

een individuele opdracht te geven: een fietstocht door Nederland, om zodoende de weg naar de toekomst te kunnen bepalen.

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

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

Tevens wordt in april 1990 een weekend georganiseerd door drie groepsmedewerkers in de **Biesbosch** met als doel de wij/zij (groepsleiding/jongeren) sfeer te doorbreken. De deelnemende teamleden hebben bij terugkeer een behoorlijke kater overgehouden. Het wij/zij gevoel en de vele vervelende invloeden zijn duidelijker boven tafel gekomen.

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

Als vervolg op de vorige twee activiteiten organiseert het team een looptocht in Limburg tijdens het **Hemelvaartweekend** (24-27 mei 1990). Zes jongeren en drie teamleden hebben aan deze tocht deelgenomen. De sfeer was, in tegenstelling tot het Biesbosch weekend, goed.

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

5.3.4 Rol interne implementator

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

5.3.5 Bevorderende en belemmerende factoren

Bevorderende factoren

Organisatorisch niveau

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

Inhoudelijk niveau

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

- Bij aanvang van het experiment is het team van mening dat de methode ervaringsleren een goede aanvulling kan zijn op hun werkwijze binnen de Van Slichtenhorststraat.

Samenwerking

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

Belemmerende factoren

Organisatorisch niveau

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

Inhoudelijk niveau

- Het team wil de bestaande methode handhaven; de geïntroduceerde methode wordt als aanvulling gezien. Het team is niet begonnen aan het experiment uit een behoefte tot veranderen, maar als aanvulling.
- Het visieverschil ten aanzien van de methodische werkwijze tussen de directie en staf enerzijds en de teamleden anderzijds. Het team is bang dat het accent steeds meer op het groepswerk dan op het gezinswerk komt te liggen. De directie wil dat het team meer gebruik maakt van de groep als middel.
- Het team vindt het lastig om het ervaringsleren naar de dagelijkse praktijk te vertalen. Als teamleden in de groep iets constateren hebben ze niet meteen een activiteit paraat.
- Hoewel de inhoudelijke implementator al jaren bezig is met het ervaringsleren en zodoende veel kennis heeft opgedaan heeft hij van het team niet de positie gekregen van degene die de lijn uitstippelt. Gedurende het experimentsjaar was er sprake van wrijving tussen de teamleden en deze implementator.
- De groepswerkers zijn zeer betrokken en consciëntieus. Hun regulerende werkwijze is voor een deel goed voor de jongeren, maar is ook een rem bij het experimenteren met nieuwe wegen.
- De methode ervaringsleren is nog onvoldoende beschreven. Dit bemoeilijkt de analyse van hoe de geïntroduceerde werkwijze zich verhoudt tot de bestaande werkwijze en dus ook de implementatie. Het is voor de medewerkers ook lastiger om zich de uitgangspunten van de methode ervaringsleren eigen te maken. Voor de begeleiders betekent dit dat de overdracht van kennis lastiger is.
- ELAN Training heeft nog beperkte ervaring met het implementeren van de methode ervaringsleren in een organisatie.
- Het experimentsaanbod was niet van tevoren uitgeschreven. Het voordeel hiervan is dat ELAN flexibel in kan spelen op de situatie. Het nadeel is dat er (voor de betrokken) geen duidelijke rode draad in het aanbod aanwezig is.

Samenwerking

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

5.4 Resultaten

In deze paragraaf worden de belangrijkste effecten van het experiment beschreven.

- In 5.4.1 komt aan de orde in welke mate de derde doelstelling is bereikt.
- In 5.4.2 worden de eerste, de tweede en de vierde doelstelling geëvalueerd.
- In 5.4.3 worden de belangrijkste neveneffecten beschreven.

5.4.1 Implementatie methodiek

- De teamleden en de directie wilden bij aanvang van het experiment de methode ervaringsleren toevoegen aan hun bestaande behandelingsaanbod. Het ervaringsleren werd/wordt als aanvulling gezien op hun individuele werkwijze.
- Het praktisch aanbod van **ELAN Training** in de activiteiten wordt door alle geïnterviewden zeer positief beoordeeld. Door middel van deze activiteiten is een goed voorbeeld gesteld hoe je dergelijke activiteiten kan opzetten.

Vooraf de eerste activiteit naar de Ardennen wordt zeer positief beoordeeld.

Hierin is goed ingespeeld op waar het team behoefte aan had. Dit werkte zeer stimulerend. Enkele teamleden zeggen problemen te hebben gehad met het zelfstandig opzetten van opdrachten. Hier hadden ze meer ondersteuning bij willen hebben.

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

De begeleiding en ondersteuning van ELAN wordt door het team positief beoordeeld. ELAN heeft goed zicht op de sterke en zwakke kanten van het team. Het team is van mening dat de koppeling tussen buitenactiviteiten en het werken in de groep nog te beperkt is gebleven. De uitgestippelde lijn van ELAN was wel eens warrig. Ook de keuze van de doelen van de specifieke activiteiten waren niet altijd inzichtelijk. De interne implementator is van mening dat de door ELAN gehanteerde leercyclus in het leven van alledag onvoldoende aan bod is gekomen. De nadruk van ELAN lag op de buitenactiviteiten en niet op de vertaling van het geleerde in het leven van alledag.

De pedagogisch directeur is van mening dat ELAN er niet volledig in geslaagd is de methodiek didactisch aan te leren. Hierin is ELAN, volgens de pedagogisch directeur ook zwakker dan in het opzetten en begeleiden van activiteiten. Meerdere betrokkenen vinden overigens de termijn van een jaar te kort om ervaringsleren te implementeren/eigen te maken.

- Fase A is geheel doorlopen. De betrokkenen hebben door eigen ervaring zicht gekregen op de mogelijkheden en middelen van het ervaringsleren. Fase B is gedeeltelijk en fase C is slechts globaal aan de orde geweest. Het team heeft zelfstandig een aantal activiteiten georganiseerd, met name dicht in de buurt. De integratie van de activiteiten met de dagelijkse gang van zaken verloopt moeizaam. Gewerkt wordt aan het opstellen van individuele leerdoelen per jongere als een rode (behandelings)draad. De teamleden beginnen elkaar directer aan te spreken en men probeert meer samen te doen. De interne inhoudelijke implementator heeft een voorstel geschreven voor een geïntegreerde methodiek.

Het team is het echter niet eens met de inhoud en wil de beslissing van juni 1990 afwachten om al dan niet met het ervaringsleren door te gaan, alvorens lijnen uit te stippelen. Fase D is niet gehaald. Dit betekent dat de methode ervaringsleren niet geïntegreerd is binnen het behandelingsaanbod van OC Michiel. Ook van een methodische toevoeging is (nog) geen sprake. In de eindevaluatie stellen de betrokkenen dat het ervaringsleren nog slechts een beperkte plaats heeft gekregen. De koppeling tussen de buitenactiviteiten en de behandeling in huis vindt nog onvoldoende systematisch plaats. De vertaling van de verworven inzichten naar de dagelijkse praktijk levert problemen op. Ook vinden de teamleden het lastig om op (individuele) leerdoelen gebaseerde activiteiten te bedenken. Het ervaringsleren wordt door de medewerkers gezien als extra: als ze nog tijd en energie over hebben.

De doelstelling om het ervaringsleren toe te voegen aan de bestaande methode is in beperkte mate gehaald. De medewerkers willen ook in het vervolg het ervaringsleren als aanvulling gebruiken.

5.4.2 Effecten implementatieproces

Reëler zelfconcept

In de interviews met de betrokkenen binnen OC Michiel aandacht aan deze vraagstelling besteed. Volgens de betrokkenen is deze doelstelling grotendeels gehaald. Door middel van activiteiten in extreme situaties (in de natuur) krijgen de deelnemers sneller zicht in zichzelf en in anderen. Deelnemers worden geconfronteerd met hun kwaliteiten en beperkingen en leren deze te zien c.q. te overwinnen dan wel te accepteren in (daarop afgestemde) activiteiten. Jongeren hebben leren praten over hun situatie in de groep. Een empirische onderbouwing op basis van de vragenlijst is gezien de kleine aantallen niet mogelijk.

Concluderend: deze doelstelling is grotendeels gerealiseerd⁸.

Meer groepsgericht werken

Voor aanvang van het experiment werd er in de Van Slichtenhorststraat met name individueel met jongeren (en hun ouders) gewerkt. Het was onduidelijk welke rol de groep innam binnen het behandelingsaanbod. Door de in het kader van het experiment ondernomen activiteiten hebben de teamleden meer zicht gekregen in wat er binnen de groep leeft. Gedurende alle activiteiten heeft ELAN exemplarisch laten zien hoe je een groep kunt hanteren en inhoud kunt geven aan groepsprocessen. Heel expliciet heeft ELAN Training aan deze doelstelling gewerkt in de driedaagse training, waarin geoefend is met groepsdynamische vaardigheden ondersteund door video-opnames en in de wekelijkse teamvergaderingen. De teamleden geven aan dat ze meer oog gekregen hebben voor groepsprocessen en meer groepsgericht zijn gaan werken. Ook de pedagogisch directeur van OC Michiel stelt dat er door het team bewuster met de groep gewerkt wordt. Het methodisch hanteren van groepsprocessen moet echter nog wel verder uitgebouwd worden.

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

⁸ Of de medewerkers ook in de toekomst deze doelstelling kunnen realiseren is echter de vraag. Meerdere groepswerkers stellen dat ze het lastig vinden om activiteiten te bedenken die gekoppeld zijn aan de individuele leerdoelen van jongeren.

Sneller behandelingsdoelen bereiken

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

Concluderend: deze doelstelling is gehaald.

5.4.3 Neveneffecten implementatieproces

- Maar liefst vijf (van de acht) medewerkers stellen dat hun werkplezier verkleind is aangezien er minder door hen met het gezin gewerkt wordt.
- De helft van de medewerkers is van mening dat de teamsamenwerking verbeterd is. De teamleden zijn elkaar meer feedback gaan geven. Verder zijn de kwaliteiten van de teamleden duidelijker geworden.
- Het beroepsperspectief van medewerkers is duidelijker geworden.
- Alle betrokkenen willen ook in de toekomst verder het ervaringsleren hanteren als aanvulling op het bestaande aanbod. De beide implementatoren willen het ervaringsleren als geïntegreerde behandelingsmethode gebruiken. Ook de directie heeft de intentie om door te gaan en ziet mogelijkheden om het ervaringsleren ook in andere onderdelen binnen de organisatie te introduceren. Enige ondersteuning van ELAN bij het opzetten van activiteiten in de toekomst wordt noodzakelijk geacht. De experimenteerperiode van één jaar wordt erg kort geacht.

6 Hoenderloo

6.1 Beschrijving instelling

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

De capaciteit bedraagt 149 jongeren, nu nog hoofdzakelijk jongens.

Opgenomen worden: voogdijpupillen, gezinsvoogdijpupillen en vrije pupillen.

In Hoenderloo is sprake van een orthopedagogische aanpak. Hieronder wordt verstaan een zodanige structurering van de omgeving van de in zijn ontwikkeling belemmerde jongere, dat hij/zij met zijn/haar specifieke vraagstelling aan zijn/haar omgeving op bevredigende wijze zal kunnen groeien.

Het jongerenhuis Hoenderloo kent een gedifferentieerd aanbod van leefsituaties.

Van oudsher kennen ze zowel horizontaal als verticaal samengestelde leefgroepen.

Per leefgroep (in totaal negen) is er plaats voor 11 jongeren, die begeleid worden door 4 à 5 pedagogische medewerk(st)ers.

Daarnaast zijn er negen leefgroepen naar gezinsmodel. Dit zijn groepen met afwisselend 4 tot 8 jongeren die door een inwonend (echt)paar begeleid worden.

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

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

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

Deelname aan experiment

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

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

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

Er is gekozen voor deelname door de leefgroepen en niet door de gezinswoongroepen, omdat de gezinswoongroepen slechts twee medewerkers hebben. Dit betekent dat er altijd extra begeleiding van buitenaf nodig is en dat geeft dus extra

organisatorische problemen. Een andere reden is dat met name de leefgroepen behoefte hebben aan een extra impuls.

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

6.2 Voorwaarden tot verandering

Resultaten DDQ

De DDQ-scores zijn over het algemeen redelijk gunstig, zoals blijkt uit het volgende overzicht.

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

Samengevat zijn de belangrijkste bevindingen per factor:

- Ability:** De score op deze schaal is het minst positief. Meerdere betrokkenen binnen Hoenderloo hebben enige twijfel of de juiste voorwaarden (met name financiën en overlegstructuur) aanwezig zijn voor het uitvoeren van het ervaringsleerproject. De meeste geïnterviewden zijn het tot op zekere hoogte eens met de uitspraak dat de medewerkers voldoende vaardigheden hebben om het project uit te voeren.
- Values:** Door de geïnterviewden wordt gesteld dat de directie (en dan vooral de adjunct-directeur) grote waarde hecht aan de invoering van het experiment. Bijna alle betrokkenen zijn van mening dat de methode ervaringsleren een methode is die redelijk afwijkt van de manier waarop in Hoenderloo normaal gewerkt wordt, terwijl ze tevens stellen dat het ervaringsleren goed past binnen het hulpverleningspakket van het internaat. De medewerkers zijn niet duidelijk betrokken bij de beslissing om het ervaringsleerproject in te voeren. Het doel van de deelname aan het project is bijna alle betrokkenen wel duidelijk. De betrokkenheid bij de invoering van het ervaringsleerproject is redelijk. Bij het ene team is het beter dan bij het andere.
- Ideas:** De adjunct-directeur en de interne implementator zijn van mening dat de medewerkers van de deelnemende teams niet geheel begrijpen welke veranderingen de invoering van het ervaringsleerproject met zich mee zal brengen. De groepsleiders zelf denken hier wel wat meer zicht op te hebben. Verder stellen de betrokkenen dat er binnen de instelling tamelijk makkelijk voldoende informatie over het ervaringsleerproject te verkrijgen is.

- Circumstances:** Het ervaringsleerexperiment valt niet samen met een reorganisatie binnen de instelling. Slechts een enkele betrokkene is van mening dat men binnen Hoenderloo in meerdere of mindere mate vasthoudt aan de bestaande methodes, waardoor de invoering van het ervaringsleren moeizaam zou kunnen verlopen.
- Timing:** Het tijdstip van de innovatie is goed gekozen. Mocht het experiment niet het verwachte resultaat opleveren dan kan men, volgens de geïnterviewden, zonder moeite terugvallen op de bestaande methoden.
- Obligation:** De meeste betrokkenen zijn van mening dat het ervaringsleerproject voldoet aan een behoefte binnen het internaat (zie 3.3). Het ervaringsleren sluit goed aan bij de behoeften van de doelgroep.
- Resistance:** Een aantal betrokkenen stelt dat medewerkers enig wantrouwen hebben omtrent de redenen voor het invoeren van het ervaringsleren. Geen van de respondenten denkt dat het invoeren van het ervaringsleren negatieve gevolgen zal hebben.
- Yield:** De betrokkenen, zowel groepsleiders als staf en directie, verwachten van het invoeren van het ervaringsleren voordelen. De groepsleiders denken dat de hulpverlening in beperkte mate zal verbeteren door de invoering van het ervaringsleren.

Resultaten interviews

De belangrijkste resultaten van de interviews⁹, die in het kader van de voormeting gehouden zijn, luiden als volgt:

- Volgens de adjunct-directeur is de reden om juist deel te nemen aan een experiment ervaringsleren dat ze hiertoe uitgenodigd zijn door WVC. Hier is instemmend op gereageerd, vanwege hun positieve ervaringen met deze methode bij de aan het internaat verbonden school. De methode sluit volgens hen goed aan bij de actieve besteding van vrije tijd, die de instelling hoog in het vaandel heeft staan.

Enkele teams zeggen al bezig te zijn met het ervaringsleren, waarmee ze bedoelen dat ze één keer per jaar met de groep kanoën/naar de Ardennen gaan. Twee groeps werkers stellen dat ze zelf al een kamp wilden organiseren.

- Uit de antwoorden op de vragen naar de redenen om juist voor ervaringsleren te kiezen en de belangrijkste kenmerken van de methode, blijkt dat de betrokkenen vooral refereren aan de fysieke activiteiten. Het beeld dat van de methode ervaringsleren bestaat, is vrij eenzijdig.
- Op de vraag naar wenselijke veranderingen binnen de instelling worden antwoorden gegeven die vrij sterk van elkaar verschillen.

De adjunct-directeur is van mening dat er verder gewerkt dient te worden aan de overgang van een 'praatcultuur' naar een 'doe-cultuur'.

Verder dienen de vaardigheden van medewerkers wat betreft de methodische aanpak vergroot te worden.

De wensen van de groeps werkers hebben meer een organisatorisch en minder een inhoudelijk karakter. In dit verband wordt onder meer de grote afstand tussen directie en teams genoemd.

⁹ Naast de adjunct-directeur en de directeur van de school zijn alle deelnemers aan de eerste tocht geïnterviewd. Hierbij dient te worden aangetekend dat groepsleiders die grote weerstand tegen het experiment niet aan deze tocht hebben deelgenomen en dus ook niet geïnterviewd zijn. De resultaten van deze interviews zijn dus in positieve zin vertekend.

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

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

Interne implementator

Voor de start van het experiment heeft de adjunct-directeur de rol van interne implementator op zich genomen. Doordat binnen de school met deze methode gewerkt werd, heeft hij een redelijk zicht op de methode.

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

De belangrijkste taak van de implementator is het regelen van de organisatorische zaken rond het experiment. De interne implementator moet deze activiteiten naast zijn reeds bestaande taken uitvoeren. Er zijn geen taken die hij kan afstoten, wel zal hij voorrang geven aan de ervaringsleeractiviteiten.

6.3 Uitvoering van het experiment

6.3.1 Doelstellingen

Uit de interviews met betrokkenen kunnen voor het experiment de volgende projectgebonden doelstellingen worden afgeleid:

- 1 een verrijking van het hulpverleningsaanbod;
- 2 groepswerkers worden geënthousiasmeerd voor de methode ervaringsleren;
- 3 de vrije tijd wordt actiever besteed door de jongeren;
- 4 jongeren krijgen een positiever zelfbeeld.

6.3.2 Verloop fase A

In mei 1990 heeft de eerste **zevendagse basistraining** plaatsgevonden in de Belgische Ardennen.

De groep bestaat uit vertegenwoordigers van vijf van de zes aan het experiment deelnemende leefgroepen¹⁰ en twee stafmedewerkers, namelijk de orthopedagoog en een maatschappelijk werkster. Verschillende deelnemers kennen elkaar niet of nauwelijks. De teams zijn zelf met een voorstel gekomen over wie het beste zou kunnen deelnemen. In de praktijk betekent dit dat groepsleiders die grote weerstand hebben tegen het project niet deelnemen.

¹⁰ Eén team kon vanwege het aantal zieken geen vertegenwoordiger aan deze training laten participeren.

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

De activiteiten bestonden uit: speleo (grotten), looptocht, vlot maken en varen, klimmen, solobivak, samenwerkingsoefening en evaluaties.

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

- Drie dagen **voor** het **vertrek** naar de Ardennen maken de deelnemers kennis met de begeleiders van ELAN Training. Er is weinig tijd om uitgebreid in te gaan op de vragen van de deelnemende medewerkers van Hoenderloo. De interne implementator is van mening dat ELAN Training aan de teams in een laat stadium informatie heeft gegeven over de doelstelling, inhoud, methodiek en programmatische invulling van het experiment ervaringsleren. Hier wordt de beperkte voorbereidingsfase manifest.
- Tijdens de **eindevaluatie** blijkt dat de deelnemers de week als positief hebben ervaren. Het heeft ze aan het denken gezet over de werksituatie en ieders persoonlijke functioneren daarin. Men heeft elkaar beter leren kennen en waarderen. Meerdere deelnemers stellen "dat de accu weer opgeladen is". Ook wordt vooruitgekeken naar de komende tochten met de jongeren in augustus, september en oktober. De deelnemers krijgen van ELAN de opdracht hun ervaringen levend te houden en stimulerend te zijn voor degenen die niet meegevoelt zijn op de trainingsweek.

De belangrijkste bevindingen van ELAN luiden:

- Nog voor het vertrek naar de Ardennen is binnen Hoenderloo de functie van interne implementator door iemand anders overgenomen. Dit heeft als nadeel gehad dat de interne implementator die meeging, slecht op de hoogte was van hetgeen ELAN tijdens de voorbereiding van de tocht op de instelling heeft ondernomen.
- De beeldvorming rond ervaringsleren is bij de deelnemers heel hardnekkig. Hoewel in de voorbereiding door ELAN duidelijk de nadruk is gelegd op de doen-denken-doen keten, blijkt bij aanvang van de tocht dat de deelnemers bij het ervaringsleren toch hoofdzakelijk de fysieke aspecten ('het wordt een overlevingstocht') voor ogen hebben¹¹. Pas tijdens het verblijf in de Ardennen kan deze beeldvorming worden bijgesteld.

Tussen mei en oktober worden in de teams de ervaringen met de eerste tocht doorgesproken. Er ontstaat een discussie over wat de meerwaarde van het aanbod van ELAN Training is in vergelijking met de eerder opgedane ervaringen met het hanteren van het ervaringsleren gekoppeld aan de Corn. Beetsschool. Degenen die deelgenomen hebben aan de eerste activiteit zijn overtuigd van het surplus van de werkwijze van ELAN. Verder blijkt dat tussen de participanten van de eerste training meer contact is ontstaan: het is een hechte club geworden.

In augustus/oktober 1990 worden er **tochten met jongeren** georganiseerd.

In drie verschillende periodes gaan telkens twee leefgroepen tegelijkertijd naar de Ardennen en participeren daar in een parallelprogramma.

De belangrijkste bevindingen uit de evaluaties van de teams zijn:

- De meeste teams zijn positief gestemd over de Ardennenweek. Tijdens de week is veel extra zichtbaar geworden, zowel voor wat betreft de verschillende individuen in de groep als de groepsdynamische processen die plaatsvinden.

¹¹ De interne implementator stelt dat dit beeld ook feitelijk opgeroepen wordt door het aangeboden programma.

- De samenwerking tussen de teamleden is in de meeste teams redelijk tot goed te noemen.
- Het aanbod en de begeleiding van ELAN wordt door de meeste teams als positief ervaren. Alleen het team van de **Kastanje** vond de door ELAN georganiseerde week maar matig. Naar hun mening moest er te veel geïmproviseerd worden binnen de week. Voorts geeft dit team aan weinig vertrouwen te hebben in de methode ervaringsleren.
- Een nadeel is dat groepen die al weggeweest zijn, lang moeten wachten op een vervolg. Bij terugkomst van een groep werd er wel een korte nabespreking gehouden in Hoenderloo. Tussen de verschillende teams heeft er weinig uitwisseling plaatsgevonden. In Hoenderloo probeert men, volgens de implementator, zoveel mogelijk binnen de groep te houden.
De medewerkers bleken behoefte te hebben aan extra besprekingen met de begeleiders van ELAN Training om ook inhoudelijk verder te gaan met datgene wat tijdens de training zichtbaar is geworden. Men wil niet wachten tot na oktober, als alle trainingen achter de rug zijn. ELAN worstelt echter met een tijdsprobleem. Ze kunnen niet aan alle wensen tegemoet komen. Dit is duidelijk een nadeel van het grootschalig opgezette programma.

ELAN doet naar aanleiding van de tochten de volgende constatering:

- In de training is het structuur bieden (Hoenderloo) afgezet tegen het de jongeren zelf laten ervaren (ELAN). In Hoenderloo bestaat meer de neiging om voor de jongens de leerpunten te bepalen. Hoenderloo heeft meer een corrigerende manier van optreden en ELAN meer een ontwikkelingsgerichte, confronterende manier. De teams van **Vollenhove** en **Kastanje** laten echter al een eerste aanzet tot confrontatie zien bij de groepsgesprekken en evaluaties.
- Hoenderloo is heel verzorgend. Er wordt veel voor de jongeren geregeld en ze worden in de watten gelegd, waardoor initiatieven, problemen en groei worden vermeden. Dit hospitaliseringsprobleem kwam tijdens de training duidelijk naar voren.
- Het belang van de schoolopleiding staat voor veel jongeren in Hoenderloo buiten kijf. Dat er echter ook andere zaken spelen (gedragsproblemen, gezinsproblemen, etc.) wordt minder snel onderkend.
- Tijdens de training werd duidelijk dat de medewerkers nog onvoldoende ervaring hebben met het begeleiden van groepssprocessen en - gesprekken.

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

Ten behoeve van deze dag heeft ELAN een notitie opgesteld waarin wordt aangegeven welke ontwikkelingen in Hoenderloo wenselijk worden geacht. Het betreft onder meer:

- Een meer stimulerende - en een minder verzorgende, corrigerende benadering, vanuit een meer actieve houding. Aangesloten dient te worden bij de vaardigheden en de kwaliteiten (mogelijkheden) van de jongeren.
- Naast de scholing duidelijkere individuele behandeldoelen formuleren voor het verblijf in de leefgroep.
- Het opzetten en uitvoeren van korte en langere 'aanjagers', bijvoorbeeld ten behoeve van de diagnose, de groepsbinding en de individuele ontwikkeling van jongeren.

- De verhouding tussen staf en teams dient meer vruchtbaar te worden: ze dienen meer het idee te hebben samen aan een klus te werken.
- De vorming van een kerngroep waarin leden van de bij het experiment betrokken teams en stafleden zitting hebben. Dit zou dus neer komen op een uitbreiding van de bij aanvang van het experiment ingestelde kerncommissie. Deze kerngroep moet uiteindelijk de begeleiding/ondersteuning, supervisie en inspiratie bieden om kleinere en grotere ervaringsleermodules op en om Hoenderloo op te blijven zetten. Dit bevordert de integratie van het ervaringsleren binnen Hoenderloo.

Op de themadag geven de teams aan welke behoefte zij hebben aan verdere begeleiding door ELAN. Hieruit blijkt dat:

- De leefgroepen de Berk en Vollenhove willen doorgaan met het experiment, dat wil zeggen **intensief** begeleid worden door ELAN. Afsproken is om samen met ELAN de leerdoelen van de jongens uit te werken. Verder zal ook aandacht besteed worden aan het functioneren van het team.
- De leefgroepen Klimop en Iemhof willen een **extra** ondersteuning bij het houden van groepsevaluaties.
- Kastanje en Wijeblik willen/kunnen **niet** verder (intensief) begeleid worden door ELAN, aangezien er bij de Wijeblik geen sprake is van een volledig team en bij de Kastanje onvoldoende draagvlak is onder de groepsopvoeders.

Tenslotte is afgesproken dat een ieder het idee van het samenstellen van een kerngroep (met vertegenwoordigers van alle deelnemende leefgroepen) zou laten bezinken. Uit de beschrijving van het vervolgaanbod blijkt dat het idee wordt overgenomen.

6.3.3 Verloop fase B

Mede op basis van de uitkomsten van de themadag, heeft ELAN eind november een vervolg aanbod voor Hoenderloo op schrift gesteld. Belangrijkste elementen hieruit zijn:

- Het team **Vollenhove** wil graag verder begeleid worden bij het opzetten van leermodules, die aansluiten bij het dagelijkse leven op Hoenderloo. Het team stelt zich tot doel om zich in de toekomst minder verzorgend op te stellen naar de jongeren. Een belangrijk aandachtspunt dat het team verder noemt, is het komen tot een gesprek met de jongeren. ELAN is van mening dat de door Vollenhove genoemde aandachtspunten operationeel gemaakt moeten worden. Specifieke aandachtspunten zullen wat betreft ELAN liggen bij het ontwikkelen van technische vaardigheden en gespreksvaardigheden. Voor dit team willen ze een teamtraining organiseren met als doel elkaars kwaliteiten onderzoeken en benoemen, samenwerking optimaliseren en nieuwe leermodules opzetten en uitproberen. Daarnaast neemt ELAN deel aan vier teambesprekingen.
- De **Berk** is enthousiast over het ervaringsleren en wil het vanaf de basis op de groep in gaan voeren. Het team stelt zich daarbij tot doel minder verzorgend op te treden en te proberen de kwaliteiten van de jongeren meer tot uiting te laten komen. ELAN noemt als aandachtspunten voor verdere begeleiding: oefenen van gespreksvaardigheden, bijleren van technische vaardigheden, ervaringsleermodules leren opzetten en uitvoeren en het ervaringsleren integreren in de huidige methodiek. ELAN stelt dat het van groot belang is dat de teamsamenwerking geoptimaliseerd wordt.
- Technische vaardigheden training voor leden van de kerngroep.
- Gespreksvaardigheidstraining voor vertegenwoordigers van de verschillende teams.
- Gesprekken met Iemhof, Kastanje en Klimop over de voortgang van het project op hun leefgroep.

- Maandelijks overleg met de kerngroep over ontwikkeling en evaluatie van modules, methodiekontwikkeling, theorie ervaringsleren en uitwisseling van ervaringen.
- Regelmatig overleg met interne implementator.

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

In de daarop volgende periode, vinden de volgende activiteiten plaats.

Wije Blik:

Dit team heeft er voor gekozen om verder te gaan zonder begeleiding van ELAN-training. Er is een tocht van drie dagen (lopen, fietsen en varen) gehouden. Vervolgens is de maandagavond bestempeld tot activiteitenavond.

Iemhof:

De door dit team geplande fiets/looptocht wordt eerst uitgesteld, omdat er binnen het team twijfels bestaan over hoe intensief zij door kunnen en willen gaan met activiteiten. Vervolgens wordt met begeleiding van ELAN de fiets/looptocht opgezet en uitgevoerd.

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

Klimop:

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

Kastanje:

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

Vollenhove:

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

De Berk:

Het team wil een dag organiseren bestaande uit groepsactiviteiten, die een flinke lichamelijke inspanning vergen. Binnen het team blijkt echter verdeeldheid te bestaan over de vraag of en hoe met het ervaringsleren verder moet worden gegaan. De geplande module wordt pas in maart uitgevoerd. Daarna wordt begin april op verzoek van het team door ELAN-training een training gespreksvaardigheden gegeven. Na deze training lijkt de verdeeldheid volgens ELAN afgenomen, maar bestaat er nog steeds geen duidelijkheid over de (toekomstige) plaats van het ervaringsleren in deze leefgroep.

In maart 1991 zijn op Hoenderloo een gespreksvaardigheden training en een technische training gehouden. Vanuit participerende leefgroepteam is aan de **gespreksvaardigheden** deelgenomen door 9 werkers. Gezien de beschikbare capaciteit is ook deelgenomen door enkele gezinshuisouders. Bij de training gespreksvaardigheden leren werkers om leermomenten uit de ervaringsleer-modules te

vertalen naar gespreks- en leerpunten met jongeren. De grondhouding van de werkers krijgt eveneens aandacht.

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

Voor beide trainingen verzorgde ELAN het programma.

De reacties van deelnemers in een vergadering daarna waren positief, men heeft de trainingen als nuttig ervaren. De medewerkers hebben het als een aanvulling ervaren op hun eigen methodiek, hun omgang met de jongeren. Wel komt de vraag aan de orde waarom de gespreksvaardigheidstraining niet eerder georganiseerd is.

6.3.4 Rol interne implementator

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

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

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

6.3.5 Bevorderende en belemmerende factoren

Bevorderende factoren

Organisatorisch niveau

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

Inhoudelijk niveau

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

Samenwerking

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

Belemmerende factoren

Organisatorisch niveau

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

Inhoudelijk niveau

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

Samenwerking

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

6.4 Resultaten

In deze paragraaf worden de belangrijkste resultaten van het experiment beschreven.

- In 6.4.1 komt aan de orde in hoeverre de methodiek geïmplementeerd is (de eerste doelstelling).
- In 6.4.2 komen de tweede tot en met vierde doelstelling aan de orde.
- In 6.4.3 worden de belangrijkste neveneffecten beschreven.

6.4.1 Implementatie methodiek

- Fase A is geheel doorlopen en over het algemeen tamelijk positief gewaardeerd. Een probleem is dat de tochten met jongeren over een te lange periode zijn verdeeld. Hierdoor was er voor verschillende teams sprake van een zekere discontinuïteit tussen fasen A en B.

De mate waarin het ervaringsleren geïntegreerd is in de teams hangt duidelijk samen met de intensiteit van de door ELAN gegeven begeleiding.

Fase C is niet doorlopen. Wel zijn er in de kerncommissie gesprekken gevoerd over de mogelijke plaats van het ervaringsleren binnen Hoenderloo en een eventuele differentiatie tussen de leefgroepen.

- De methode ervaringsleren is niet geïntegreerd binnen het behandelingsaanbod van Hoenderloo. Integratie was ook niet het doel van het experiment, maar wel de verrijking van het aanbod. Volgens de betrokkenen is deze doelstelling gehaald.

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

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

- Het praktisch aanbod van ELAN Training wordt, ondanks enige aarzelingen ten aanzien van ELAN in de beginfase, als positief ervaren. Volgens de betrokkenen beschikt ELAN over een sterk analytisch vermogen en zijn zij goed in staat hun kennis over te dragen.

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

6.4.2 Effecten implementatie

Enthousiasmeren groepswerkers voor ervaringsleren

De eenzijdige beeldvorming ten aanzien van het ervaringsleren is veranderd. Het is duidelijk geworden dat het formuleren van leerdoelen en het evalueren van ervaringen essentiële onderdelen zijn. De doelstelling om de groepswerkers te enthousiasmeren is ten dele gerealiseerd. De kerncommissie is van mening dat ondanks de aanvankelijke scepsis ten aanzien van de methode de betrokkenen duidelijk enthousiaster zijn geworden naarmate het experiment vorderde. Wel moet ervoor gezorgd worden dat dit enthousiasme blijft bestaan. Door de teamleden wordt gesteld dat het enthousiasme sterk varieert per team. Iedereen is het er over eens dat het draagvlak wel duidelijk verbreed is.

Actieve vrije-tijds besteding door jongeren

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

Positiever zelfbeeld jongeren

De betrokkenen vinden het tijdsbestek te kort om hier duidelijke uitspraken over te doen. Toch menen enkele betrokkenen dat door middel van het ervaringsleren een aanzet is gegeven tot het verschaffen van een positief zelfbeeld. Door middel van de activiteiten krijgen de jongeren goed zicht op de eigen problemen en mogelijkheden. Hierbij wordt wel opgemerkt dat dit sterk per individu varieert. Uit de effectmeting onder jongeren blijkt dat de jongeren op 3 (probleem oplossen, eerlijk en emotionele stabiliteit) van de 11 schalen van het meetinstrument van het zelfbeeld na het experiment positiever scoren.

6.4.3 Neveneffecten

- De betrokkenen menen meer zicht gekregen te hebben op de tot dusverre gehanteerde werkwijze. Volgens de leden van de kerngroep begint deze werkwijze te veranderen. Voor aanvang van het experiment lag de nadruk sterk op de verzorging, terwijl de teamleden nu directer proberen aan te sluiten bij de jongeren en hen meer verantwoordelijkheidsgevoel te geven. De jongeren worden meer geconfronteerd met hun sterke en zwakke kanten.
- Het werkplezier is bij één groepsmedewerker verkleind, overigens is dit niet veroorzaakt door het project. Bij vier medewerkers is het werkplezier vergroot vanwege de nieuwe impuls. Bij de overigen is het werkplezier gelijk gebleven.

7 De Baanderhoek

7.1 Beschrijving instelling

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 Baanderhoek verleent pedagogische en educatieve hulp aan jeugdigen en opvoedkundige ondersteuning aan het gezin met het doel de persoonlijke, sociale en maatschappelijke positie te verbeteren¹²."

Een van de drie leefgroepen van de Baanderhoek met intensieve behandeling, namelijk **de Elshof**, participeert in het experiment. De bezetting van dit team bestaat uit vijf groepswerkers, die voor deze groep en elkaar gekozen hadden, een stagiaire en negen jongeren.

In de methodiekbeschrijving wordt aangegeven dat alleen jongeren met een forse problematiek 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 onaangepast 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. De verblijfsduur binnen de Elshof is ongeveer een jaar.

In het behandelklimaat 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.

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.

7.2 Voorwaarden tot verandering

Resultaten DDQ

Over het algemeen kan gesteld worden dat de scores gunstig zijn. De gemiddelde score per factor bedraagt:

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

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

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 omstandigheden¹³, die een enigszins negatieve invloed kunnen hebben.
- Timing:** Volgens de meeste 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. De medewerkers stellen dat ze gemotiveerd zijn voor het ervaringsleren.
- Yield:** Alle betrokkenen verwachten duidelijke voordelen van het experiment, die zijn samen te vatten onder de noemer van een verbeterd hulpverleningsaanbod.

Resultaten interviews

De belangrijkste resultaten van de interviews, die in het kader van de voormeting zijn gehouden luiden als volgt.

- De directeur van de Baanderhoek stelt dat het experiment goed aansluit bij de ontwikkelingen binnen het deelnemende team, de zogenaamde activiteitengroep. Van het experiment verwachten de betrokkenen 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. Een manco in het huidige aanbod is 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 betrokkenen willen 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

¹³ 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).

- vertaling van persoonlijke doelen naar activiteiten moet plaatsvinden. Verder moeten de jongeren meer bij de organisatie van activiteiten betrokken worden.
- De betrokkenen kunnen vrij genuanceerd 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.

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.

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.

7.3 Uitvoering van het experiment

7.3.1 Doelstellingen

Uit de interviews met de betrokkenen van de Baanderhoek komen de volgende doelstellingen:

- 1 meer systematische analyse van ervaringen;
- 2 consequent doorboreduren op opgedane ervaringen;
- 3 een betere teamsamenwerking, met name meer reflectie;
- 4 jongeren krijgen een realistischer zelfbeeld;
- 5 de methode ervaringsleren transponeren binnen de Baanderhoek.

7.3.2 Verloop fase A (april - juli 1990)

In april 1990 heeft de eerste **zevendagse basistraining** plaatsgevonden in de Belgische Ardennen met vijf groepsleiders van de Elshof, de coördinator, de orthopedagoog en drie deelnemers uit de zogenaamde verbredingsgroep, met als doel het kennismaken met de methode ervaringsleren (deelnemers) en inzicht krijgen in het functioneren van het team (begeleiders). 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. In de aan het einde van de tocht gehouden evaluatie vermeldt het team onder andere dat de teamleden een nauwere band hebben gekregen en bereid zijn om met elkaar aan de slag te gaan en elkaar aan afspraken te houden.

Verder is het besef ontstaan dat het met de groep anders zal moeten gaan.

Uit de sterkte-zwakte 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. Vooral met twee jongens ontstond een conflictueuze situatie. Voor deze twee jongeren is een **looptocht** in de Belgische Ardennen, waaraan ook twee groepsleiders deelnemen, georganiseerd. 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 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. Het belangrijkste doel van deze dag is het oefenen met groepswerk, met name met confronteren en coördineren. In grote lijnen blijkt 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).

In juni 1990 vindt in de Ardennen een **activiteit met bewoners** plaats. 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. ELAN constateert 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 ordelijk laten verlopen. De houding van het team moet meer gericht zijn op signaleren, confronteren en bewaken. ELAN merkt tevens op dat de onderlinge afstemming tussen de teamleden verbeterd moet worden.

7.3.3 Fase B en C (augustus 1990 - mei 1991)

Aangezien in de laatste periode zowel onderdelen uit fase B als uit fase C door elkaar te herkennen zijn, worden deze beide fasen gezamenlijk beschreven. 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 coördinator (en de orthopedagoog) en het team.

Na de vakantie volgde in augustus 1990 een **trainingsdag** in Gasselte, met het doel door middel van samenwerkingsoefeningen het functioneren van het team zichtbaar te maken de samenwerking in het team centraal te stellen. Vanwege de incompleetheit 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 verbredingsgroep¹⁴ gebruikt in andere groepen.

14 De leden van de verbredingsgroep 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 programma¹⁵. Voor de jongeren is een aantal persoonlijke werkpunten en opdrachten opgesteld.

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.

In een **tussenevaluatie** wordt geconstateerd dat er problemen zijn ten aanzien van de samenwerking binnen het team. Als knelpunt wordt het uiteenlopen van de normen en waarden bij de medewerkers genoemd. Verder ontstaat er door een tocht duidelijke 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. 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 groepsgesprek. 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 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. 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.

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. Het weekend is zeer instructief.

Daarna vindt op 30 januari 1991 een **kompastocht** plaats. 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.

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. Zowel de groepsleiders als de jongeren oordelen positief over de tocht. De van tevoren

¹⁵ 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.

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 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.

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 locaties waardoor de mogelijkheid bestaat bepaalde jongeren meer vrijheid en verantwoordelijkheid te geven.

7.3.4 Rol interne implementator

Op een gegeven moment bleek dat de interne implementator het, als gevolg van de taken die hij in het kader van het experiment moest uitvoeren, veel te druk had. Dit is in het team besproken en de teamleden hebben een aantal organisatorische zaken van de implementator overgenomen.

7.3.5 Bevorderende en belemmerende factoren

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 bekwamen 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.

7.4 Resultaten

In deze paragraaf worden de belangrijkste resultaten beschreven.

- In 7.4.1 komt aan de orde in hoeverre het ervaringsleren geïmplementeerd is binnen de Baanderhoek.
- In 7.4.2 worden de overige doelstellingen geëvalueerd.
- In 7.4.3 worden de neveneffecten beschreven.

7.4.1 Implementatie methodiek

- Fase A is positief doorlopen. Na afloop van deze fase werden door ELAN enkele bevorderende en belemmerende factoren genoemd. De belangrijkste bevorderende factoren zijn de inzet, de leergierigheid 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 en C wordt het ervaringsleren gaandeweg meer gebruikt als behandelingsmethode. Deze beide fasen zijn goed doorlopen. Het team kan zelfstandig ervaringsleerprogramma's organiseren en uitvoeren. Er is geruime aandacht besteed aan het vertalen van de verworven inzichten tijdens een ervaringsleerprogramma naar de dagelijkse praktijk. Aan het einde van het experiment bevindt het team zich in fase D: na afronding van het experiment is de Baanderhoek zelfstandig verder gegaan. Het team beheerst nu alle vaardigheden om zelfstandig een tocht te kunnen uitvoeren, zowel wat betreft de logistieke, technische en therapeutische kant.
- Volgens de interne implementator worden groepsleiders creatiever in het leveren van maatwerk voor individuele jongeren. Uit de interviews, die in het kader van de eindevaluatie zijn gehouden blijkt dat de werkwijze volgens de betrokkenen veranderd is. 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. Dit betekent dat er meer maatwerk wordt geleverd. 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 ervaringsleren wordt gebruikt als versneller, als diagnostisch instrument en als behandelingsmethode.

- In de toekomst willen alle medewerkers en de directie doorgaan met het ervaringsleren. Met uitzondering van één persoon, willen de - in het kader van de eindevaluatie - geïnterviewde teamleden het ervaringsleren als behandelingsmethode gebruiken. De directeur stelt dat het ervaringsleren al als behandelingsmethode wordt toegepast en in de toekomst nog meer als diagnostisch instrument gebruikt moet gaan worden. Eén teamlid ziet de kracht van het ervaringsleren meer in de verrijking als toevoeging.
- Het praktisch aanbod van **ELAN-Training** wordt in de eindevaluatie als positief benoemd. Door meerdere betrokkenen wordt gesteld dat ze veel van ELAN geleerd hebben. 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.

7.4.2 Effecten implementatie-proces

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.

Consequent doorborduren 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 bekwamen.

Betere teamsamenwerking

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.

Jongeren krijgen een realistischer zelfbeeld

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.

Het transponeren van de methode ervaringsleren

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.

7.4.3 Neveneffecten

- Bij zes van de zeven betrokkenen is de werkplezier toegenomen. Ze stellen dat het motiverend werkt dat de hele groep in ontwikkeling is en er duidelijke resultaten behaald worden. Bij een nieuwe groepsleider is het (grote) werkplezier gelijk gebleven.
- De teamleden hebben meer zelfvertrouwen gekregen en meer zorg voor elkaar.
- De behandelingsduur zakt van 1 naar 0,5 jaar. Een snellere doorstroming van jongeren vergroot de kans op onderbezetting.
- Plaatsende instanties willen jongeren specifiek op de Elshof plaatsen.

8 Vergelijking van de vier projecten

8.1 Inleiding

De vergelijking vindt plaats aan de hand van (een enigszins aangepaste vorm van) het model dat gebruikt is voor de evaluatie van hometrainingprojecten (Van den Boogaart en Wintels, 1988)¹⁶.

Dit model ziet er als volgt uit:



Met **beleidsplan en beleidstheorie** wordt bedoeld op de plannen die de instellingen voor de start van het experiment hebben. Het gaat dan met name over:

- de deelnemende onderdelen van de instelling (waarmee in feite ook de doelgroep wordt bepaald),
- de doelstellingen (wat wil men bereiken);
- de geplande werkwijze om de doelstellingen te bereiken;
- de toetsing van een aantal voorwaarden voor implementatie (waaronder de mate van bereidheid tot veranderen).

Met **invoering**¹⁷ wordt bedoeld op de maatregelen die worden genomen om de doelstellingen te verwezenlijken. Bij de experimenten ervaringsleren gaat het met name om de uitvoering van de door ELAN Training opgestelde experimentsopzet. Tevens gaat het hier om de rol van de interne implementator en (eventuele) overlegstructuren die de invoering dienen te begeleiden.

Met **brugvariabelen** wordt bedoeld op moeilijk en zeker niet direct te beïnvloeden factoren, die het verloop van het experiment en de uiteindelijke resultaten kunnen beïnvloeden. Het gaat hierbij om ervaring, oordelen, werksatisfactie, etc. van de medewerkers van de instellingen die met de methode ervaringsleren (moeten) gaan werken.

Met **methodiek** wordt bedoeld op de mate waarin door de (betreffende onderdelen van) de instellingen na afronding van fase A van de methodiek ervaringsleren gebruik wordt gemaakt. Het gaat hier met andere woorden om de mate waarin de methodiek binnen de instelling geïmplementeerd is en **niet** om de mate waarin de instelling aan de eigen doelstellingen hebben beantwoord.

Met **effecten** wordt bedoeld op de effecten die de invoering van ervaringsleren heeft gehad op:

- de medewerkers van de instelling;
- de jongeren die met het ervaringsleren zijn geconfronteerd.

¹⁶ Dit evaluatiemodel is op zijn beurt gebaseerd op Mayer en Greenwood, 1980.

¹⁷ In het model van Van den Boogaart en Wintels wordt hier het begrip implementatie gebruikt. Wij reserveren het begrip implementatie voor de mate waarin de methodiek na afronding van fase A in de instelling is gebruikt.

De opbouw van dit hoofdstuk ziet er als volgt uit.

- In 8.2 worden de instellingen eerst vergeleken op het beleidskader dat voor de start van de experimenten werd gehanteerd.
- In 8.3 wordt een vergelijking gemaakt van de activiteiten, die tijdens de fases A tot en met C zijn uitgevoerd en de rol die ELAN hierbij heeft gespeeld.
- In 8.4 wordt de level of use tussen de verschillende instellingen vergeleken. Verklaring van het verschil in level of use wordt gegeven door in te gaan op brugvariabelen en de rol van (overige) bevorderende en belemmerende factoren. Hierbij wordt tevens ingegaan op de vraag welke knelpunten op grond van de voormeting konden worden voorspeld.
- In 8.5 worden de effecten vergeleken en wordt ingegaan op het totaal-effect van de experimenten op de jongeren.

8.2 Beleidsplan en beleidstheorie

Aanleiding voor het experiment

De redenen om met het ervaringsleren aan de slag te gaan kunnen in vier clusters worden ondergebracht:

- Het feit dat men door WVC gevraagd is deel te nemen aan een experiment (OC-Michiel en Hoenderloo);
- De instelling heeft reeds ervaring met ervaringsleren (De Baanderhoek en Hoenderloo);
- Ervaringsleren wordt als een werkzame methode beschouwd (Sociaal-agogisch Centrum en OC-Michiel);
- Ervaringsleren sluit aan op de gehanteerde werkwijze (Hoenderloo en OC-Michiel).

Geen van de instellingen heeft **zelf** een plan voor de introductie van het ervaringsleren heeft opgesteld.

De doelen zijn door de onderzoekers uit de interviews gedestilleerd; de geplande werkwijze is in algemene termen door ELAN beschreven.

Wel kan worden vastgesteld dat er door de instellingen vooraf duidelijke keuzes zijn gemaakt ten aanzien van de onderdelen binnen de instellingen die aan het experiment deelnemen.

Op dit punt bestaan duidelijke verschillen tussen de instellingen:

- In het Sociaal-agogisch Centrum gaat het om het onderdeel Woodrose dat bestaat uit twee huizen, met elk een eigen behandelteam bestaande uit 5 mentoren en een praktijkbegeleider. In elk van deze huizen verblijven 11 jongeren.
- In OC Michiel gaat het om een onderdeel (de Van Slichtenhorststraat), waar zes begeleiders (vijf formatieplaatsen) werken en zes jongeren verblijven.
- In Hoenderloo gaat het om zes leefgroepen, per leefgroep zijn er 4 à 5 pedagogisch medewerk(st)ers. Per leefgroep is er plaats voor elf jongeren. Het plan was dat na de aanloopfase twee leefgroepen intensief door ELAN begeleid zouden worden en twee minder intensief.
- In de Baanderhoek gaat het om een onderdeel (de Elshof) waar 5 groepswerkers werken en negen jongeren verblijven.

Uit dit overzicht is duidelijk dat de omvang van de doelgroepen van de experimenten zeer sterk verschilt. In Hoenderloo is wat dit betreft voor een zeer ambitieuze opzet gekozen; terwijl in OC Michiel en de Baanderhoek de omvang van de doelgroep bescheiden is.

Verder opvallend is de uiteenlopende verhouding tussen het aantal jongeren en het aantal pedagogische medewerkers. De vraag in hoeverre tot de doelgroep behorende jongeren van de vier instellingen verschillen, kan moeilijk worden beantwoord. Zo is bijvoorbeeld de problematiek van de jongeren in de Woodrose sterk uiteenlopend. Volgens de beoordeling van ELAN heeft men in de Baanderhoek met de lastigste doelgroep te maken.

Doelstellingen

Op grond van de resultaten van de interviews kunnen de (impliciete) doelstellingen van de vier experimenten met elkaar worden vergeleken.

Voor alle instellingen geldt dat de doelstellingen betrekking hebben op vier niveaus:

- De (gewenste) veranderingen bij jongeren. Het gaat hier met name om het realiseren van een realistischer (positiever) zelfbeeld (door alle instellingen genoemd).
- De (gewenste) veranderingen in de werkwijze van het team.
Op dit niveau doen zich tussen de instellingen opvallende verschillen voor. In de Baanderhoek, waar het deelnemende team reeds ervaring heeft met de methode, wordt veel concreter (en passend binnen het conceptuele model van het ervaringsleren) aangegeven wat men in de werkwijze wil veranderen: meer systematische analyse en meer doorborden op opgedane ervaringen en meer reflectie.
In de Woodrose (SaC) en OC-Michiel houdt men het bij het groepsgericht leren werken. Het minst concreet is tenslotte Hoenderloo; hier gaat men niet verder dan het enthousiasmeren van de werkers voor de methode ervaringsleren.
- De (gewenste) veranderingen in de teamsamenwerking. Alleen de Baanderhoek heeft ten aanzien van dit niveau een doelstelling geformuleerd. Ze stellen zich een betere teamsamenwerking tot doel met meer aandacht voor reflectie.
De geïnterviewde betrokkenen van de andere instellingen stellen in de voormeting dat een verbetering van de onderlinge samenwerking niet noodzakelijk is.
- De (gewenste) positie van het ervaringsleren binnen de instellingen.
Ook ten aanzien van dit aspect zijn aanzienlijke verschillen tussen de instellingen te constateren.
In Hoenderloo en OC-Michiel beoogt men verrijking van het hulpverleningsaanbod; het ervaringsleren wordt dus slechts als een (mogelijke) toevoeging op het bestaande behandelingsaanbod gezien. In OC-Michiel wordt daaraan toegevoegd dat de behandelingsdoelen sneller bereikt moeten worden.
In de Baanderhoek beoogt men in eerste instantie het verbeteren van de wijze waarop het deelnemende team het ervaringsleren hanteert; in tweede instantie wil men bereiken dat de methode binnen de instelling wordt getransponeerd of te wel breder binnen de instelling wordt toegepast.
In de Woodrose tenslotte is integratie van de methode ervaringsleren in het hulpverleningsaanbod de doelstelling. Hierbij dient echter wel te worden aangekend dat deze doelstelling door de directie is geformuleerd; de medewerkers willen in feite niet verder gaan dat het uitproberen van het ervaringsleren (en pas dan bepalen welke plaats het ervaringsleren binnen de instelling dient te krijgen).

Geen van de aan het experiment deelnemende instellingen heeft expliciet aangegeven - door middel van het experiment - op organisatorisch niveau veranderingen na te streven. Dat neemt natuurlijk niet weg dat wel het besef bestond dat een inhoudelijke vernieuwing ook invloed zou hebben op de context (cultuur en organisatie) waarin die vernieuwing plaatsvindt.

Uit voorgaande doelstellingen kan de conclusie worden getrokken dat in termen van Mayer en Greenwood de beoogde 'level of use' tussen de instellingen verschilt.

In de Baanderhoek en de Woodrose wil men duidelijk verder gaan dan in OC-Michiel en Hoenderloo. Bij de twee eerstgenoemde instellingen wil men de methode ervaringsleren als behandelingsmethode gaan gebruiken. OC Michiel en Hoenderloo willen de methode ervaringsleren gebruiken als aanvulling op het bestaande behandelingsaanbod.

Bereidheid tot veranderen

Globaal beschouwd ontlopen de DDQ-scores bij de instellingen elkaar niet veel. De totaalscores voor de verschillende geïnterviewde geledingen binnen de instellingen liggen over het algemeen op 2; er zijn slechts twee uitzonderingen, die gelet op het voorgaande ook verklaarbaar zijn:

- De directeur van het Sociaal-agogisch Centrum scoort een 1.
- De groepsleiders van de Baanderhoek scoren eveneens een 1.

Uitgaande van de gedachte dat voor de invoering van een nieuwe werkmethode juist op de werkvloer een breed draagvlak moet bestaan, kan worden vastgesteld dat de bereidheid tot veranderen in de Baanderhoek het meeste perspectief op een succesvol experiment biedt.

Als we de scores op de verschillende schalen vergelijken valt in de eerste plaats op dat ten aanzien van de factoren Obligation, Resistance en Yield nergens lager dan een 2 wordt gescoord.

Dit betekent dat men over het algemeen van mening is dat het experiment aansluit op bepaalde prioriteiten en behoeften en er duidelijke voordelen van het experiment worden verwacht. Er lijken geen grote weerstanden te bestaan.

Ten aanzien van de Ideas-schaal kan worden opgemerkt dat alle instellingen van mening zijn dat zij over voldoende informatie over het ervaringsleren beschikken.

Dit zegt echter nog niets over de juistheid van de informatie. Uit de aanvullende interviews blijkt namelijk dat de medewerkers van de Baanderhoek het beste in staat zijn aan te geven wat de belangrijkste kenmerken van het ervaringsleren zijn. Ook de medewerkers van OC Michiel zijn hier redelijk van op de hoogte. Daarentegen kan in de Woodrose de helft van de medewerkers niet aangeven wat de methode inhoudt en hebben de medewerkers van Hoenderloo een eenzijdig beeld (nadruk op de fysieke aspecten) van de methode.

Het is echter interessanter te bezien op welke factoren de instelling het minst positief scoren. Hier kunnen immers indicaties liggen voor knelpunten die zich in de invoeringsfase kunnen voordoen. Ook hier zien we bij de instellingen verschillen.

- In Hoenderloo liggen de twijfels in de Ability-schaal; het betreft met name financiën en overlegstructuur. Daarnaast is er een enkele betrokkene die meent dat star vasthouden aan bestaande methodes de invoering van het ervaringsleren zal bemoeilijken (Circumstances). De medewerkers zijn niet duidelijk betrokken bij de beslissing om het ervaringsleerproject in te voeren (Values).
- In De Woodrose hebben met name de mentoren een minder positieve score in de Values- en Ideas-schalen. De meesten stellen dat zij niet betrokken zijn bij de beslissing over de invoering van ervaringsleren en niet weten welke veranderingen deze innovatie met zich mee zal brengen.

Voorts is de score op de Circumstances-schaal minder positief: de helft van de betrokkenen meent dat het vasthouden aan bestaande methodes de introductie van het ervaringsleren bemoeilijken.

- In OC-Michiel zijn het de directie en de implementator die ten aanzien van enkele schalen minder positief scoren. Het betreft de Ideas-schaal, waarbij men stelt dat de medewerkers niet precies weten welke veranderingen de innovatie met zich mee zal brengen. Voorts valt het experiment samen met een vrij omvangrijke reorganisatie binnen de instelling (Circumstances).
Opvallend is verder dat uit de aanvullende interviews naar voren komt dat niet alle teamleden groepsgericht willen gaan werken. Dit mogelijke knelpunt is niet in de scores op de schalen tot uitdrukking gebracht. Wel stellen de betrokkenen dat het ervaringsleren een methode is die (sterk) afwijkt van de manier waarop de inrichting normaal werkt. De score op de Values-schaal is wel zeer positief, onder andere omdat men het idee heeft dat de methode ervaringsleren (zeer) goed past binnen het hulpverleningsaanbod van de instelling.
- Ook in de Baanderhoek worden de minder positieve scores door de niet uitvoerenden gegeven. Het betreft de Ideas-schaal en meer in het bijzonder de vraag of de medewerkers van het deelnemende team begrijpen welke veranderingen het project met zich mee zal brengen.

Positie interne implementator

Drie van de vier instellingen hebben voor de start van het experiment een implementator aangesteld. Bij de vierde instelling (Woodrose) gebeurde dit pas 3 maanden na de start.

De positie van de implementatoren binnen de instellingen is verschillend.

In de Baanderhoek is de coördinator van het team aangesteld. Ook bij OC Michiel heeft men de coördinator aangesteld als (organisatorisch) implementator. Hier is echter sprake van een duofunctie: de orthopedagoog is (inhoudelijk) implementator. In de Woodrose is voor de praktijkbegeleider van een van beide huizen (het SP) gekozen. In Hoenderloo tenslotte neemt in eerste instantie de adjunct-directeur de rol van implementator op zich.

Als we de posities vergelijken dan zien we dat OC Michiel en Baanderhoek een sleutelpersoon van het betreffende team als implementator hebben.

In Hoenderloo is voor een sleutelpersoon op directieniveau gekozen; gelet op het feit dat zes teams deelnemen een logische keuze.

Van de positie van de implementator in de Woodrose kan op voorhand worden vastgesteld dat deze minder gelukkig is; zij bekleedt immers geen sleutelpositie voor de Woodrose als geheel.

De meeste implementatoren hebben een redelijk tot goede kennis van het ervaringsleren; alleen de implementator van de Woodrose heeft nog niet eerder kennis gemaakt met de methode.

Over het algemeen is er voor de implementatoren niet voor verlichting van hun overige taken gezorgd. De uitzondering is de inhoudelijk implementator van OC Michiel, die op het onderwerp ervaringsleren wil promoveren.

Samenvatting

Alle instellingen zijn gestart vanuit een verschillend vertrekpunt. Overeenkomstig is dat alle instellingen zijn gestart vanuit een ervaren tekortkoming van de tot dan toe gehanteerde methodiek, die sterk individueel en verbaal is. Hoenderloo en de Baanderhoek zaten voor het experiment al meer op het 'doen'.

In het onderstaande schema is de uitgangssituatie van de vier instellingen op een aantal belangrijke aspecten samengevat.

Schema: Uitgangssituatie instellingen bij start van de experimenten

	Woodrose	OC Michiel	Hoenderloo	Baanderhoek
Beleidsplan	-	-	-	-
Omvang doelgroep*	±	+	-	+
Duidelijkheid doelstellingen	±	±	-	+
DDQ-totaalscores	+	+	+	+
Draagvlak bij team(s)**	±	±	±	+
Kennis over ervaringsleren	-	±	-	+
Positie implementator	-	+	±	+

*= Er wordt vanuit gegaan dat hoe groter de doelgroep van het experiment is, des te moeilijker het is resultaat te boeken.

**= De ± score van Woodrose is gebaseerd op het feit dat de helft van de betrokkenen verwacht dat het vasthouden aan bestaande methodes de introductie van het ervaringsleren zal bemoeilijken. De ± score van OC Michiel is gebaseerd op het feit dat niet alle teamleden groepsgericht willen gaan werken.

Op grond van het schema kan worden vastgesteld dat in de Baanderhoek duidelijk de beste uitgangssituatie voor het experiment bestaat; dit houdt ook verband met het feit dat binnen deze instelling reeds ervaring bestaat met ervaringsleren. OC Michiel komt op de tweede plaats en bij Hoenderloo en de Woodrose is de uitgangssituatie het minst gunstig.

8.3 Invoering

Ondernomen activiteiten

In alle vier de instellingen is tijdens fase A (de aanloopfase) hetzelfde basis-programma uitgevoerd. Dit basisprogramma bestond uit twee onderdelen:

- een tocht met de begeleiders¹⁸ en overige betrokken medewerkers;
- een of meerdere tochten met de jongeren en begeleiders.

Daarnaast heeft ELAN een aantal overige activiteiten uitgevoerd, die met name op training van de begeleiders zijn gericht.

Hierbij valt op dat verreweg de meeste energie is gestoken in de Woodrose: tussen de tocht met mentoren en de tochten met mentoren en jongeren is een driedaagse training in groepsdynamische processen georganiseerd en is met vier mentoren drie dagen in de Ardennen op specifieke vaardigheden getraind.

Voor de groepsleiders en de inhoudelijk implementator van OC Michiel is eveneens (zij het na de tocht met jongeren en groepsleiders) een driedaagse training in groepsdynamische processen georganiseerd.

In de overige twee instellingen is de verdere begeleiding in fase A beperkt gebleven: in Baanderhoek een 1-daagse teamtrainingsdag en in Hoenderloo een themadag.

De aard en intensiteit van de activiteiten, die in fase B zijn ondernomen, verschilt per instelling nogal sterk. Overeenkomstig is wel dat de ondersteuning van ELAN

¹⁸ Dit is een verzamelterm die wordt gebruikt als het om meerdere instellingen tegelijk gaat; binnen de instellingen worden de begeleiders van de jongeren op verschillende wijze aangeduid.

bij de organisatie, uitvoering en evaluatie van de activiteiten van sterk leidend naar begeleidend vanuit afstand wordt.

- In de Woodrose kiest men, nadat de mentoren een slechts in beperkte mate geslaagde tweedaagse activiteit in Bentveld met de jongeren hebben ondernomen, voor een programmatische aanpak waarin gestreefd wordt vier activiteiten te ontwikkelen die een vaste plaats moeten gaan innemen in de behandeling.

Het betreft:

- . een introductietocht (basisprogramma in de Ardennen) voor nieuwe bewoners; waarvan het doel is een instrument in handen te krijgen om de diagnose te toetsen c.q. bij te stellen;
- . stadsactiviteiten, die in het teken staan van het aanleren van sociale vaardigheden;
- . aanjagers, die bedoeld zijn om bewoners te activeren;
- . een afsluitende activiteit als afronding van de behandeling.

ELAN wordt verzocht met een aanbod voor de eerste drie activiteiten te komen. Tijdens de loop van het experiment wordt met begeleiding van ELAN een introductietocht en een aanjaagactiviteit (beiden in de Ardennen) uitgevoerd. Beide tochten verlopen goed. Verder heeft ELAN in deze periode twee themadagen georganiseerd.

- Ook in de Baanderhoek worden twee tochten met jongeren naar de Ardennen georganiseerd, onder begeleiding van ELAN Training. Beide tochten verlopen goed. Tussen deze tochten is een eendaagse kompastocht georganiseerd, waar bij de jongeren weinig animo voor bestond.

Voorts is er tijdens deze fase veel aandacht besteed aan het functioneren van het team: ELAN heeft een trainingsdag en een trainingsweekend voor het team georganiseerd.

- In OC Michiel wordt in een periode van een half jaar een aantal verschillende activiteiten georganiseerd. Over het algemeen zijn deze activiteiten kort durend (1 dag of een weekend) en vinden plaats in Nederland. Op een uitzondering na, zijn de ervaringen tamelijk positief.

Daarnaast heeft een van de bewoners een individuele opdracht gekregen: een fietstocht door Nederland.

- In Hoenderloo wordt door vijf van de zes teams een vrij kort durende module uitgevoerd. Alleen door het team Vollenhove worden meerdere modules uitgevoerd.

De meeste teams worden hierbij geadviseerd of begeleid door ELAN. Voorts heeft ELAN voor twee teams trainingen verzorgd (een over belangrijke aspecten van het ervaringsleren en een over gespreksvaardigheden).

Tenslotte zijn door ELAN voor medewerkers uit de verschillende teams een training gespreksvaardigheden en een technische training georganiseerd.

Uit voorgaand overzicht kan worden afgeleid dat door de Woodrose en de Baanderhoek bij de invulling van het verdere activiteitenaanbod het zwaarte-punt sterk is blijven liggen bij het houden van tochten naar de Ardennen. In OC Michiel is gekozen voor een groter aantal minder intensieve activiteiten.

In Hoenderloo is de energie die tijdens fase B in concrete activiteiten is gestoken het minst. De modules die uitgevoerd werden, waren allen dichtbij de instelling. Naast het leren organiseren, uitvoeren en evalueren van activiteiten voor jongeren heeft ELAN in alle vier de instellingen teamtrainingen georganiseerd. Bij de Woodrose en OC Michiel hoofdzakelijk in fase A en bij Hoenderloo in fase B. Hoewel alleen de Baanderhoek het verbeteren van de teamsamenwerking als doel had geformuleerd, bleek dat in alle vier instellingen wel noodzakelijk.

Rol ELAN

Uit de beschrijving van activiteiten blijkt dat de rol van ELAN per instelling vrij sterk verschilt. Dat is ook logisch omdat het aanbod van ELAN aangepast moest worden aan de behoeften van de instelling. Naast de (bege)leiding bij de georganiseerde activiteiten en themadagen heeft ELAN regelmatig deelgenomen aan teambesprekingen om aandacht te besteden aan het voortborduren op de verkregen inzichten tijdens een tocht. ELAN Training heeft heel veel tijd geïnvesteerd in de Woodrose en Hoenderloo, OC Michiel was iets minder arbeidsintensief. Het experiment in de Baanderhoek heeft duidelijk de geringste tijdsinvestering van ELAN gekost. De samenwerking tussen ELAN Training en de instellingen wordt door de geïnterviewde medewerkers van de instellingen als goed beschouwd. Bij Hoenderloo liepen alleen de contacten in de voorfase niet geheel probleemloos.

Over het algemeen bestaat er bij de instellingen een grote mate van tevredenheid over de wijze waarop de concrete activiteiten zijn uitgevoerd c.q. begeleid. In Hoenderloo hebben de betrokkenen de periode tussen de eerste tocht naar de Ardennen en het vervolg van het programma als te lang ervaren. Ook vond men dat de teamtrainingen eerder gegeven hadden moeten worden. Voor een belangrijk deel kan dit minder positieve oordeel worden teruggevoerd op de brede opzet die in Hoenderloo is gekozen.

De instellingen zijn over het algemeen eveneens tevreden over de samenwerking met ELAN. Indicatief hier voor zijn uitspraken als: "ELAN dacht mee met het team", "stimulerende begeleiding en ondersteuning", "de manier waarop ELAN werkt is zeer enthousiasmerend".

Aan de andere kant wordt door de instellingen als kanttekening geplaatst dat ELAN nog weinig ervaring heeft met het implementeren van de methode. In OC Michiel, de Baanderhoek en het Sociaal-agogisch Centrum wordt gesteld dat de **didactische kant** (medewerkers de methode aanleren) minder goed is dan de uitvoering en begeleiding van activiteiten. Dit bezwaar komt met name tot uitdrukking bij vertaling van de door ELAN gehanteerde leercyclus (doen-denken-doen) in het leven van alledag. In het Sociaal-agogisch Centrum zijn meerdere betrokkenen van mening dat de rode draad in het aanbod ontbreekt.

Overigens is door ELAN geconstateerd, met name ten aanzien van Woodrose, dat er in feite veel meer diende te gebeuren dan de introductie van het ervaringsleren en dat er ook duidelijk een organisatie ontwikkelingskant aan het experiment zit. Achteraf kan worden vastgesteld dat de meeste instellingen (met uitzondering van de Baanderhoek) en ELAN juist aan deze organisatie-ontwikkelingskant voor de start van het experiment onvoldoende aandacht hebben geschonken.

Rol interne implementator

In alle vier de instellingen doen zich in de taakuitvoering van de implementatoren problemen voor:

- In de Woodrose kan de implementator het experiment (zeker waar het de CH betreft) te weinig sturen.
- In Hoenderloo wordt de adjunct-directeur ziek en moet hij als implementator vervangen worden door de orthopedagoog. Als deze op zijn beurt ziek wordt, neemt de kerncommissie (waaronder de adjunct-directeur) deze taken op zich. Door deze wisselingen is de bewaking van de rode draad van het experiment in het gedrang gekomen.
- In OC Michiel laat de afstemming tussen beide implementatoren in de eerste fase van het experiment te wensen over. Voorts blijkt dat er zich tussen de inhoudelijke implementator en het team conflicten voordeden. Een belangrijke achtergrond van deze conflicten is een verschil in visie. De inhoudelijke implementator wil ervaringsleren zo snel mogelijk integreren met de bestaande methodiek; het team wil pas na afloop van het experiment bezien hoe ze verder gaan met het ervaringsleren.
- In de Baanderhoek blijkt dat de interne implementator ten gevolge van het ervaringsleren met een te grote werkdruk te kampen heeft. Dit wordt opgelost door dat teamleden bepaalde taken van hem overnemen.

8.4 Methodiek

Verschillen in 'level of use'

In Hoenderloo is (gemiddeld genomen over de zes teams) de 'level of use' het geringst. Men is niet verder gekomen dan fase A en B. De methode ervaringsleren is dus niet geïntegreerd binnen het aanbod van Hoenderloo. Dit was ook niet het doel van het experiment. Men beoogde een minder vergaande doelstelling, namelijk de verrijking van het aanbod. Deze doelstelling is volgens betrokkenen wel gehaald. In het kader van de actieve vrije-tijdsbesteding worden er nu meer en planmatiger activiteiten georganiseerd. Overigens bestaan er tussen de teams onderling vrij grote verschillen in de mate waarin van het ervaringsleren gebruik wordt gemaakt. In Vollenhove is de level of use het hoogst; daar overweegt men het ervaringsleren als behandelmethode te gebruiken.

OC Michiel en Woodrose zitten op een vergelijkbaar level of use. In beide instellingen geldt dat tijdens fase B ook elementen uit fase C aan de orde zijn gesteld (in Woodrose overigens in sterkere mate dan in OC Michiel). Aan fase D zijn de teams niet toegekomen.

Zowel in Woodrose als in OC Michiel staan de activiteiten die in het kader van het ervaringsleren worden ondernomen nog tamelijk los van de rest van de behandeling. De vertaling van de tijdens buitenactiviteiten verworven inzichten naar de dagelijkse praktijk levert problemen op. Het ervaringsleren wordt dus meer als een verrijking van het bestaande aanbod gebruikt. Voor OC Michiel was dit overigens conform de eigen doelstelling; in Woodrose had men echter verder willen gaan. Hierbij dient dan nog te worden aangetekend dat verrijking van het aanbod in Woodrose vooral voor het team van het SP geldt; in de CH maakt men duidelijk minder gebruik van het ervaringsleren. Zowel in de Woodrose als in OC Michiel hebben de teamleden meer oog gekregen voor groepsprocessen en zijn meer groepsgericht gaan werken. Er is echter geen sprake van het methodisch hanteren van groepsprocessen.

In feite is alleen het team van Baanderhoek er in geslaagd de methode volledig te integreren. De fasen A tot en met C zijn goed doorlopen. In fase B en C wordt het ervaringsleren gaandeweg meer gebruikt als behandelingsmethode. Het team bevindt zich nu in fase D (zelfstandig verder gaan) en beheerst nu alle vaardigheden om zelfstandig een tocht te kunnen organiseren en uitvoeren. Er is veel meer sprake van het planmatig gebruik maken van activiteiten. Aan de hand van de evaluatie worden vervolgens individuele behandeldoelen opgesteld waardoor men de lijn naar het dagelijks leven probeert door te trekken.

Het ervaringsleren wordt gebruikt als behandelingsmethode (onder andere als versneller van sociale processen en als diagnostisch instrument om de mogelijkheden van jongeren te ontdekken).

Ook is het ervaringsleren in zekere mate getransponeerd binnen de Baanderhoek. De teamleden vinden dat dit nog te weinig is gebeurd; de interne implementator en de directeur zijn echter van mening dat het ervaringsleren een respectabele plaats binnen de instelling heeft gekregen.

Verklaringen voor verschillen in 'level of use'

Verschillen in de 'level of use' kunnen mede verklaard worden uit de uitgangssituatie en eigen doelstellingen bij de start van het experiment en het verloop van het invoeringsproces. Zowel in de uitgangssituatie als in het invoeringsproces is het belang van enkele brugvariabelen duidelijk te herkennen.

Zo was in de Baanderhoek de uitgangssituatie, mede door de bestaande ervaringen met het ervaringsleren, het gunstigst. Tijdens de invoering deden zich slechts relatief lichte knelpunten voor, die grotendeels opgelost konden worden.

Ondanks de weinig gunstige uitgangssituatie is men in Woodrose nog ver gekomen. Tijdens het uitvoeringsproces komt duidelijk naar voren dat met name de opstelling van een aantal teamleden, de positie van de coördinator en de over-democratische structuur de voortgang van het experiment belemmeren.

De eerste twee factoren spelen in de CH een veel grotere rol dan in het SP; daaruit laat zich ook verklaren dat de level of use in de SP uiteindelijk ook hoger is dan in de CH.

In OC Michiel ligt de level of use ongeveer op hetzelfde niveau als in de Woodrose. Aan de ene kant was de uitgangssituatie gunstiger dan in de Woodrose; maar aan de andere kant was de doelstelling over de wijze waarop het ervaringsleren binnen de instelling gebruikt moest worden minder ambitieus dan in de Woodrose.

Vrijwel alle knelpunten die zich tijdens de invoering voordoen, zijn terug te voeren op de houding van de teamleden ten opzichte van het ervaringsleren. Er is sprake van een duidelijk spanningsveld tussen directie en staf (waaronder de inhoudelijk implementator) en het team. De eerst genoemden willen dat het team meer gebruik maakt van de groep als middel. Het team daarentegen is bang dat hierdoor de aandacht voor gezinstherapeutische kant (een belangrijk aspect van de oude werkwijze) in het gedrang komt.

In Hoenderloo is de level of use het geringst; in feite zat dit ook in de experiment-sopzet besloten. Het ging de directie er in eerste instantie om een groot aantal medewerkers kennis te laten maken met de methode en ervaringsleren als verrijking te gebruiken.

Tijdens de invoering van het experiment doen zich knelpunten voor, die in drie groepen onder te verdelen zijn:

- De brede opzet van het experiment; waardoor voor verschillende teams de continuïteit van het experiment een probleem vormt en EnLAN-training niet in staat is om alle teams adequaat te begeleiden.
- De organisatiestructuur van de instelling brengt met zich mee dat de directie weinig sturing aan het experiment geeft en de teams onderling nauwelijks van elkaars ervaringen leren.
- De houding van verschillende teamleden. Hierin zijn twee belangrijke componenten te onderscheiden. In de eerste plaats een geringe bereidheid om de oude werkwijze los te laten en in de tweede plaats de eenzijdige visie die veel teamleden van het ervaringsleren hebben.

Als we deze verklaringen voor de verschillende niveaus van het level of use nader beschouwen dan blijkt in de eerste plaats dat de zogenaamde brugvariabelen hierbij een belangrijke rol spelen.

In alle instellingen is de mate waarin de teams open staan voor een andere werkwijze een wezenlijke brugvariabele.

Aan de ene kant is er het team van de Baanderhoek dat zich juist verder wilde bekwamen in het ervaringsleren; aan de andere kant zijn er in de teams van de drie andere instellingen medewerkers die willen vasthouden aan de oude werkwijze. Dit speelde in OC Michiel en de CH van Woodrose sterker dan in Hoenderloo en de SP van Woodrose.

Andere brugvariabelen zijn de organisatiestructuur en cultuur van de instelling. De eerstgenoemde speelde met name in Hoenderloo een belemmerende rol en de tweede in de Woodrose (in de vorm van over-democratische structuur).

In de tweede plaats valt op dat een aantal van de bovengenoemde factoren, die het level of use mede bepalen, op grond van de voormeting reeds voorspeld hadden kunnen worden. Alleen de over-democratische structuur van Woodrose en de mate waarin de teamleden in Hoenderloo vasthouden aan de oude werkwijze niet uit de voormeting naar voren gekomen.

Hierbij dient echter wel te worden aangetekend dat de DDQ-scores alleen onvoldoende zijn om een goed zicht te krijgen op de belangrijkste factoren die bij de introductie van een nieuwe werkwijze de mate van succes zullen bepalen. Interviews met sleutelpersonen en teamleden zijn noodzakelijk om het inzicht te completeren.

Voorts kan de combinatie van DDQ en interviews inzicht geven in minder structuurele knelpunten die zich tijdens de invoering kunnen gaan voordoen. Een duidelijk voorbeeld hiervan vormt het gebrek aan kennis c.q. een vertekende beeldvorming ten aanzien van het ervaringsleren bij teamleden.

8.5 Effecten

Effecten op jongeren

Door de kleine aantallen jongeren per instelling (met uitzondering van Hoenderloo), die de drie verschillende vragenlijsten hebben ingevuld, is het moeilijk om de veranderingen voor jongeren voor de vier instellingen te vergelijken. In combinatie met de meningen van de betrokkenen kunnen hier slechts voorzichtige conclusies getrokken worden.

- Door de betrokkenen van Woodrose wordt aangegeven dat het aannemelijk is dat door het toepassen van de methode ervaringsleren jongeren hun sterke kanten ontdekken en een realistischer zelfbeeld krijgen. Men waagt zich echter niet aan uitspraken over de mate waarin deze twee doelstellingen ook daadwerkelijk

bereikt zijn. Uit de vragenlijsten komen geen significante veranderingen naar voren

- In OC-Michiel bestaat de indruk dat de jongeren inderdaad een reëler zelfbeeld hebben gekregen, conform de voorafgestelde doelstelling. Deze indruk wordt overigens door de resultaten van de SDQ niet bevestigd.
- In Hoenderloo blijkt uit de ingevulde vragenlijsten dat het zelfbeeld van de jongeren op drie factoren (probleem oplossen, eerlijk, emotionele stabiliteit) is verbeterd. De betrokkenen hebben hier overigens dezelfde voorzichtige opstelling als in Woodrose. De beheersingsoriëntatie van de jongeren is meer intern geworden. Verder is niet uit de vragenlijst waarneembaar dat de jongeren actiever met hun problemen omgaan.
- In Baanderhoek zijn de betrokkenen van mening dat de jongeren conform de doelstelling een realistischer zelfbeeld hebben gekregen. Uit de vragenlijst is geen significant effect waarneembaar. Gezien het kleine aantal jongeren betekent dit echter niet dat het effect er niet is. Uit de algemene vragenlijsten blijkt wel dat de jongeren actiever hun problemen aanpakken.

Uit dat overzicht mag met enige voorzichtigheid worden geconcludeerd dat het ervaringsleren er toe leidt dat jongeren een realistischer zelfbeeld krijgen, maar dat niet zo zeer samenhangt met het gerealiseerde level of use binnen de instellingen. Mogelijk leiden de ondernomen activiteiten (met het zwaartepunt op de tochten naar de Ardennen), onafhankelijk van de mate van integratie in de behandelingsmethode, al tot een beter zelfbeeld van de jongeren.

Om verder inzicht te krijgen in de effecten van het ervaringsleren op jongeren zijn de door de jongeren ingevulde vragenlijsten voor de vier instellingen gezamenlijk geanalyseerd.

Achtereenvolgens komen de resultaten van de SDQ, de Locus of Control en de UCL aan de orde.

Tabel 1: Verschil voor- en nameting SDQ

schaal	N (aantal respondenten)	gemid. voor- meting	gemid. na- meting	signifi- cantie bij eenz. toetsing (8-waarde)
verbaal	48	7,4	7,0	.32
schools	48	11,0	10,2	.17
probl.	44	8,2	7,2	< .05
fysiek	49	8,7	7,7	< .05
uiterlijk	40	13,6	13,1	.42
zelfde sekse	45	12,2	12,8	.44
andere sekse	39	10,4	9,7	.28
ouders	36	13,4	13,6	.81
eerlijkh.	48	10,0	8,6	< .0005
emotio.stab.	49	7,3	6,1	< .005
algemeen	43	20,1	17,3	< .05

Uit de tabel blijkt dat er significante verschillen bestaan tussen de voor- en nameting op de factoren probleem oplossen, fysiek, eerlijk, emotionele stabiliteit en algemeen.

Tabel 2: Verschil Voor- en nameting Locus of Control

	N (aantal respondenten)	gemid. voor- meting	gemid. na- meting	signifi- cantie bij eenz. toetsing
LOC	52	31,9	29,7	< .005

Op basis van deze uitkomst kan worden vastgesteld dat de beheersingsoriëntatie van de jongeren meer intern is geworden.

Tabel 3: Verschil voor- en nameting UCL

		N (aantal respondenten)	gemid. voor- meting	gemid. na- meting	signifi- cantie bij eenz. toetsing
act		52	15,4	16,4	< .05
pal		52	17,7	18,0	.59
ver		52	16,2	16,4	.72
soc		52	12,2	12,6	.42
dep	52	13,1	13,1	1,0	
exp	52	6,7	6,8	.67	
ger		52	11,6	11,2	.24

Er is alleen een significant verschil in positieve richting te constateren in de schaal "actief aanpakken". Dit is ook bij uitstek de schaal waarvan verwacht mag worden dat de jongeren positiever zouden scoren.

De slotconclusie van deze totaalvergelijking luidt dan ook dat het ervaringsleren lijkt te bewerkstelligen dat:

- jongeren een positiever zelfbeeld krijgen
- de beheersingsoriëntatie van jongeren meer intern is geworden;
- jongeren doelgerichter en met meer vertrouwen te werk gaan bij het oplossen van probleem.

Enige voorzichtigheid blijft echter geboden, omdat niet gewerkt is met een controlegroep kan niet met zekerheid worden geconcludeerd dat de geconstateerde positieve veranderingen niet (mede) door andere factoren (met name de "oude" behandelingsmethode) verklaard kan worden.

Effecten op de teams

Op teamniveau heeft het experiment de volgende veranderingen (zowel bedoeld als niet bedoeld) met zich meegebracht.

- In Hoenderloo zijn de effecten op teamniveau vrij bescheiden. Het eenzijdige beeld van ervaringsleren is bijgesteld en het draagvlak voor de methode is verbreed. Voorts heeft men in Hoenderloo meer zicht gekregen op hoe er gewerkt wordt (sterk regulerend en verzorgend). Deze werkwijze begint te veranderen. De teamleden proberen directer aan te sluiten bij de jongeren en hen meer verantwoordelijkheidsgevoel te geven. De jongeren worden meer geconfronteerd met hun sterke en zwakke kanten. Bij de meeste medewerkers is er ook geen invloed op het werkplezier. Bij vijf medewerkers is dit wel veranderd; bij vier in positieve zin en bij één in negatieve zin.
- In Woodrose zijn de effecten bij de SP geheel verschillend van de effecten bij de CH. Bij de SP hebben de medewerkers de groep beter laten hanteren en wordt er al meer in groepjes gewerkt. Wel vindt het team dat de evaluatie van de groepsactiviteiten nog verder ontwikkeld moet worden. Alle medewerkers van dit team vinden dat hun werkplezier vergroot is.
Op de CH is het beeld nagenoeg tegengesteld; de meeste medewerkers willen of kunnen geen invulling geven aan een groepsgerichte benadering. Bij vier van hen is het werkplezier verkleind en slechts bij twee vergroot. Ook de sfeer binnen het team is duidelijk verslechterd. Overigens moet hier de kanttekening worden geplaatst dat de situatie binnen de CH al voor de start van het experiment al veel te wensen over liet. Het ervaringsleren is niet de veroorzaker van de crisis binnen het CH, maar heeft deze wel versneld.
- Het team van OC-Michiel heeft beter leren evalueren en heeft meer inzicht gekregen in wat er in de groep leeft en zijn meer groepsgericht gaan werken. Doordat de teamleden echter liever gezinsgericht dan groepsgericht werken, is deze doelstelling zeker niet volledig bereikt. Tevens blijkt dat er vijf van de acht medewerkers ten gevolge van het meer groepsgericht werken het werkplezier verminderd is. Daartegenover staat echter dat de helft van de medewerkers van mening is dat de teamsamenwerking verbeterd is.
- Bij Baanderhoek zijn binnen het team uitsluitend positieve veranderingen te constateren:
 - . betere teamsamenwerking tot uiting komend in een grote onderlinge betrokkenheid en meer zorg voor elkaar;
 - . het zelfvertrouwen en werkplezier is bij bijna alle teamleden toegenomen.

Het is duidelijk dat in Baanderhoek, waar de level of use het grootst is, ook de meest positieve veranderingen op teamniveau te constateren zijn. In Hoenderloo, waar het level of use het geringst is, zijn ook de veranderingen het minst gepro-
nonceerd. Overigens zijn die veranderingen wel in positieve richting.

Voorts blijkt dat in teams waar gepoogd is tegen de zin van de teamleden de methode te integreren weliswaar (gewenste) veranderingen plaatsvinden, maar tegelijkertijd als ongewenst neveneffect het werkplezier sterk afneemt.

Effecten op behandelingsduur

In OC-Michiel wordt geconstateerd dat de doelstelling het sneller bereiken van behandelingsdoelen wordt bereikt. Door de georganiseerde activiteiten ontstaat sneller en een duidelijker beeld van de individuele jongeren en het groepsproces. In Baanderhoek wordt als effect gesignaleerd dat de behandelingsduur is gehalveerd: van 1 jaar naar een half jaar. Op zich is dit natuurlijk zeer positief, maar een snellere doorstroming vergroot de kans op onderbezetting en kan daarmee nadelige financiële consequenties hebben.

Voorts blijkt dat plaatsende instanties jongeren specifiek op de Elshof willen plaatsen.

9 Conclusies

Dit hoofdstuk is als volgt opgebouwd.

- In 9.1 komen de conclusies ten aanzien van de implementatie van het ervaringsleren op instellingsniveau aan de orde.
- In 9.2 wordt ingegaan op de conclusies ten aanzien van de methodiek en de verdere ontwikkeling daarvan.
- In 9.3 worden eerst de belangrijkste effecten kort samengevat. Vervolgens komt aan de orde in hoeverre de generale doelstellingen van de experimenten, zoals beschreven in het beleidskader project ervaringsleren van de Directie Jeugdbeleid van het Ministerie van WVC, zijn gerealiseerd.

9.1 De implementatie van het ervaringsleren

De mate waarin het ervaringsleren geïmplementeerd is verschilt tussen de vier instellingen.

Het is duidelijk dat het experiment in de Baanderhoek het meest geslaagd is te noemen en de methodiek ervaringsleren nagenoeg volledig geïntegreerd is in de behandelingsmethode.

Bij OC-Michiel en Woodrose is de methodiek slechts ten dele geïntegreerd; in deze beide instellingen speelden bepaalde knelpunten, waaronder de houding van het personeel, een belangrijke belemmerende rol. Bovendien bleek de implementatie bij een flink aantal medewerkers te leiden tot verminderd werkplezier.

In Hoenderloo is de mate waarin van het ervaringsleren gebruik wordt gemaakt het geringst; in deze instelling wilde men op voorhand ook niet verder gaan dan een verrijking van het hulpverleningsaanbod.

Op grond van de onderzoeksresultaten van de DDQ¹⁹, interviews met de betrokkenen en het verloop van de invoering van het ervaringsleren kunnen de volgende conclusies worden getrokken c.q. lessen worden geleerd.

- Geen van de instellingen heeft vooraf een projectplan op schrift gesteld. Dit heeft de grote onduidelijkheid die in sommige instellingen bestond over de consequenties van het experiment mede in de hand gewerkt.

Bij de analyse van de DDQ-scores bleken enkele factoren interessantere gegevens op te leveren over de implementatiekansen binnen een instelling of over de inpassing die noodzakelijk is om de geïntroduceerde methode te implementeren dan andere factoren. En binnen deze factoren bleken met name enkele items cruciale gegevens op te leveren. Voor de hand ligt de constatering dat een bepaalde vraag (is de geïntroduceerde methode een methode die sterk afwijkt van de manier waarop de instelling normaal werkt) van de Values-schaal informatie oplevert over de noodzakelijke inspanning die geleverd moet worden om een verandering te bewerkstelligen. Bij een sterke afwijking is een experimentsduur van 1 jaar duidelijk te beperkt. Een andere vraag op de Values-schaal (zijn de medewerkers betrokken bij de beslissing om het ervaringsleren in te voeren) blijkt sterk bepalend voor de bereidheid om te veranderen.

19 Het bleek niet mogelijk de DDQ-scores van de instellingen te vergelijken met de normscores.

Zeer relevant is verder de uitkomst op de vraag op de invoering van de geïntroduceerde methode bemoeilijkt wordt door het sterk vasthouden aan bestaande methodes (Circumstances)²⁰.

In dit experiment hebben vooral de Circumstances-schaal en de Values-schaal - en dan met name enkele vragen - na de beëindiging van het experiment, voor- spellers van de implementatie-mogelijkheden opgeleverd.

- Tijdens de invoering van het experiment bleek in OC-Michiel en Woodrose (met name de CH) dat er vrij grote weerstanden bestonden tegen te vergaande toepassing van het ervaringsleren; met name tegen het groepsgericht werken blijken weerstanden te bestaan. Over het algemeen blijken de weerstanden het grootst bij de medewerkers die reeds lang met een andere methode gewerkt hebben. Op grond van de DDQ en aanvullende vraaggesprekken hadden deze knelpunten voorspeld kunnen worden.
- Ook andere knelpunten die tijdens de invoering van het ervaringsleren manifest worden, hadden met hetzelfde instrumentarium voorspeld kunnen worden. Het betreft hier met name de zwakke kanten in de communicatiestructuur en de eenzijdige beeldvorming van de methode ervaringsleren in Hoenderloo en verder ook de weerstand van de medewerkers van de Woodrose tegen het feit dat ze het experiment ervaren als van bovenaf opgelegd.
- Een goede communicatie tussen de bij het experiment betrokken medewerkers blijkt van groot belang. De overgedemocratiseerde cultuur van Woodrose heeft voor het experiment bij het Sociaal-agogisch Centrum nadelig gewerkt. Het nemen van beslissingen duurde erg lang. Regelmatig werden ook de afspraken niet nagekomen. Bij Hoenderloo was de onderlinge communicatie tussen de leefgroepen marginaal. Ze hebben zo slechts beperkt kunnen leren van elkaars ervaringen. Bij OC Michiel was de communicatie in het aan het experiment deelnemende team goed. De rest van de instelling heeft echter slechts in zeer beperkte mate geprofiteerd van de opgedane ervaringen.
- Het experiment in Hoenderloo is te breed opgezet; het ervaringsleren in zes teams tegelijkertijd introduceren, bleek zowel voor de instelling als voor Elan te hoog gegrepen. Verder is Hoenderloo een vakinternaat en geen behandelingssetting. Dit betekent onder andere dat er weinig begeleidingsuren per team zijn. Bij deelname aan een experiment is voldoende begeleiding wel noodzakelijk. De groepsleiders in Hoenderloo zijn verder zeer verzorgend en regulerend. Een sterke regulerende werkwijze werkt remmend op het experimenteren met nieuwe vragen.
- Met name in de Baanderhoek kwam de interne implementator tijd te kort voor zijn taken in het kader van het ervaringsleren. Dit kon worden opgevangen door delegeren van taken aan leden van het team. Bij de overige instellingen deden zich in de taakuitoefening van de interne implementator andere problemen voor. Het betrof:
 - . in verband met positie te weinig sturingsmogelijkheden;
 - . afstemmingsproblemen tussen twee implementatoren;
 - . ziekte van implementator.
- Hoe groter nu de afstand is tussen de geïntroduceerde methodiek en de traditionele werkwijze bij de start van het experiment, hoe meer er in de grondhouding van medewerkers en vaak ook in de organisatorische inrichting veranderd dient te worden. Een dergelijke verandering kan niet binnen het tijdsbestek van 1 jaar gerealiseerd worden. Uit dit experiment komt duidelijk naar voren dat als de

20 Het feit dat het experiment samenvalt met een reorganisatie van de instelling (Circumstances) heeft in dit experiment niet nadelig gewerkt.

gehanteerde werkwijze sterk afwijkt van de methode ervaringsleren een experimentduur van 1 jaar te kort is. Alleen bij de Baanderhoek is de implementatie zeer goed verlopen en dat is dan ook de instelling waarvan de uitgangspunten al sterk overeenkwamen met het ervaringsleren (doe-activiteiten centraal, confronteren met concreet gedrag).

- In de Baanderhoek hebben de volgende factoren een belangrijke bijdrage geleverd aan de succesvolle implementatie:
 - . er was reeds positieve ervaring opgedaan met de methode binnen de instelling en dan met name door het team dat deel ging nemen aan het experiment; het draagvlak in het team was dan ook zeer groot;
 - . er waren, zeker in verhouding tot de andere instellingen, vooraf duidelijke doelstellingen gesteld ten aanzien van hetgeen men wilde veranderen;
 - . de positie van de implementator, de coördinator van het team, was goed gekozen.
- Het betrokken zijn bij een veranderingsproces, in dit geval de introductie van een andere methode kost altijd extra energie. Dit geldt ook zeker voor de implementatie van de methode ervaringsleren. Vooral de eerste fase waarin de geïntroduceerde methode moet worden eigen gemaakt, terwijl het reguliere werk op basis van de bestaande werkwijze gewoon doorgaat, kost veel inspanning van de medewerkers. Het organiseren en uitvoeren van ervaringsleerprogramma's (ook de relatief kortdurende activiteiten van 3-4 dagen) kost veel tijd. Dit vergt van de medewerkers een extra investering. Als de medewerkers niet duidelijk enthousiast zijn en bereid zijn om een bepaalde periode ook enige vrije tijd in het project te steken, maar strikt vasthouden aan hun reguliere werktijden, is het project gedoemd te mislukken. Deze constatering onderschrijft het al eerder beschreven noodzakelijke draagvlak van de uitvoerend medewerkers. Het is echter de vraag of het ervaringsleren als het daadwerkelijk geïmplementeerd is binnen een instelling, een extra belasting oplevert of dat het een andere tijdsinvestering betreft.

9.2 De methode

De invoering van het ervaringsleren heeft ook een aantal lessen opgeleverd ten aanzien van de methode zelf. Deze lessen zijn vooral relevant voor het NIZW en instellingen als ELAN Training die ervaringsleertrainingen verzorgen.

- Opvallend is dat na de eerste activiteit in de Ardennen onder leiding van Elan-training alle medewerkers - voor zover ze dat al niet waren - heel enthousiast zijn. Ze hebben duidelijk de meerwaarde van het ervaringsleren gezien, vooral wat betreft de beeldvorming van jongeren en de versnellende werking. Het ervaringsleren blijkt dus heel snel zicht te kunnen geven op de mogelijkheden en onmogelijkheden van jongeren (en dus op de behandelpunten) en op de teamsamenwerking²¹. Om echter effecten op de langere termijn te bewerkstelligen is het alleen organiseren van activiteiten niet voldoende. Op de kennis die opgedaan is tijdens een activiteit moet terug in de instelling worden doorgeborduurd. Dit betekent dat ook terug in de instelling jongeren de kans moeten krijgen hun sterke en zwakke punten te tonen en dat jongeren geconfronteerd worden met hun concrete gedrag om hun ontwikkelingsmogelijkheden te vergroten. Dit betekent dat de uitgangspunten van het ervaringsleren de basis dienen te vormen

²¹ De specifieke waarde van de tochten was echter ook al voor aanvang van dit experiment bekend. In dit experiment was het nu juist de bedoeling om de methode ervaringsleren te integreren in het bestaande hulpverleningsaanbod.

voor het pedagogisch leefklimaat (en niet de methode ervaringsleren gebruikt moet worden als toevoeging naast de bestaande methode om de hulpverlening te verbeteren).

- De wijze waarop Elan-training de methode introduceert wordt als zeer deskundig beoordeeld. Dit geldt met name voor de wijze waarop (buiten)activiteiten worden begeleid en uitgevoerd, de wijze waarop tijdens tochten vorm wordt gegeven aan de doen-denken-doen keten en diverse trainingen (bijvoorbeeld op het gebied van groepsdynamische processen, teamsamenwerking en communicatieve vaardigheden).
- De uitgevoerde activiteiten verschillen tussen de vier instellingen vrij sterk; voor een belangrijk deel wordt dit veroorzaakt door de noodzaak voor Elan het programma aan te passen aan de behoeften van de instelling. Het is duidelijk dat het ervaringsleren niet volgens een vaste blauwdruk van activiteiten kan worden ingevoerd.
- Het didactisch aanleren van de methode wordt als een minder sterke kant van Elan ervaren. Dit kritiekpunt houdt waarschijnlijk mede verband met het feit dat de methode ervaringsleren ten opzichte van (een andere methode die ook sterk gericht is op het activeren van mogelijkheden in plaats van het compenseren van problemen, namelijk) de GT-methode²² nog veel moeilijker didactisch overdraagbaar is. Hierbij speelt mee dat de methode nog weinig omschreven is: er is weinig goed schriftelijk (instructief) materiaal waarop teruggevallen kan worden.
- De beeldvorming van het ervaringsleren betreft met name de fysieke activiteiten ('overlevingstochten'). De achterliggende kenmerken van de methode zijn veel minder bekend. Bij de bespreking van het programmatisch aanbod dient niet de nadruk gelegd te worden op de te ondernemen activiteiten.
- Een duidelijk probleem dat zich - onafhankelijk van bepaalde knelpunten in de instellingen zelf - bij de invoering van de methode voordoet is de vertaling van de ervaringen die tijdens de activiteiten worden opgedaan naar de situatie van alledag.
- De methodiek zoals die door Elan wordt gehanteerd, stelt hoge eisen aan de medewerkers van de instellingen. Niet alleen wordt (zoals in 9.1 al is gesteld) gedurende het experiment een extra inspanning vereist; daarnaast wordt ook verwacht dat men groepsdynamische processen goed kan hanteren en over praktische vaardigheden beschikt om tochten te kunnen uitvoeren. Het is duidelijk dat deze hoge eisen de implementatie van het ervaringsleren er niet eenvoudiger op maken.
- Bartels en Gageldonk concluderen dat twee benaderingen in de residentiële hulpverlening voor jongeren effectief zijn. Beide methoden sluiten aan bij het door de centrale overheid gepropageerde 'activeren in plaats van compenseren'. De eerste benadering is het werken aan de vergroting van de sociale competentie van de jongeren via een gefaseerd, stapsgewijs programma en leerroute (Gedragstherapie). De tweede effectieve benadering is het projectmatig werken met een gestructureerde leefomgeving. Ze constateren dat jongeren in tehuizen waarin op een projectmatige manier gewerkt werd, jongeren duidelijk langer verblijven (minder uitval).
- De manier waarop ELAN Training het ervaringsleren heeft geïntroduceerd binnen de instelling wordt door de onderzoekers als positief gewaardeerd.

22 Een ander belangrijk verschil is dat de trainer bij de GT-methode buiten schot blijft. Deze methode wordt ook vaak als een construct ervaren.

9.3 Effecten

Ervaringsleren is een methode die goed aansluit bij de speerpunten van het overheidsbeleid. Het is namelijk een methode die sterk gericht is op het ontwikkelen van mogelijkheden van jongeren. Juist in de andersoortige situatie die aangeboden wordt komen vaak onvermoede kwaliteiten van jongeren aan het licht. Getracht wordt om deze kwaliteiten verder uit te bouwen, wat een alternatief kan bieden voor hun negatieve gedrag. De methode richt zich veel minder op het diagnostiseren van problemen en houden van inzichtgevende gesprekken, maar is veel meer gericht op het concreet waarneembare gedrag van jongeren. Getracht wordt om jongeren vaardigheden aan te leren die ze nodig hebben om zich in een vervolg situatie te kunnen handhaven.

De belangrijkste conclusies ten aanzien van de effecten van het ervaringsleren luiden als volgt:

- De introductie van de methode ervaringsleren heeft in alle vier aan het experiment deelnemende instellingen duidelijke effecten gehad. Alle instellingen stellen dat ze meer zicht hebben op hoe ze werken en ze hebben meer zicht gekregen op de sterke en zwakke kanten van de deelnemers (jongeren en begeleiders). In alle instellingen doen zich ook op teamniveau positieve effecten voor; deze effecten zijn het grootst als de level of use groot is. Heel belangrijk in dit opzicht is de verbetering van de teamsamenwerking en vergroting van het werkplezier.
- Wanneer het ervaringsleren tegen de zin van het team wordt doorgezet, kunnen de effecten voor het team ook negatief zijn, in die zin dat het werkplezier vermindert.
- Ook op de jongeren lijkt het ervaringsleren een gunstige invloed te hebben. Het ervaringsleren lijkt te bewerkstelligen dat:
 - . jongeren een positiever zelfbeeld krijgen;
 - . de beheersingsoriëntatie van jongeren meer intern wordt;
 - . jongeren hun problemen actiever aanpakken.

Hoewel vanwege het ontbreken van een controlegroep de nodige voorzichtigheid in acht moet worden genomen, lijkt de conclusie gerechtvaardigd dat een belangrijk principe van het ervaringsleren, namelijk de eigen mogelijkheden van de jongeren als uitgangspunt nemen, zijn vruchten afwerpt. Daarmee kan tevens worden vastgesteld dat de methode ervaringsleren inderdaad goed lijkt te passen in een van de beleidsuitgangspunten van het Ministerie van WVC.

Deze positieve constatering hebben betrekking op de periode dat de jongeren in de instellingen verbleven. De vraag of zij buiten de muren van de instelling in staat zijn zich op bevredigende wijze te handhaven is nog geheel onbeantwoord. Gelet op het streven van WVC om de "zorgafhankelijkheid" te verminderen is juist deze vraag van cruciaal belang.

- Er viel in het onderzoek geen relatie aan te tonen tussen de level of use van het ervaringsleren binnen de instellingen en positieve verandering bij de jongeren. Dit zou kunnen betekenen dat de ondernomen activiteiten (met het zwaartepunt op de tochten naar de Ardennen), onafhankelijk van de mate van integratie in de behandelingsmethode, al tot een beter zelfbeeld van de jongeren kunnen leiden. Indien dit het geval is, wil dit overigens niet zeggen dat een hoog level of use niet van belang is voor de jongeren. Indien de level of use laag blijft, dan zal op langere termijn en voor nieuwe groepen jongeren ook het positieve effect voor jongeren verminderen c.q. verdwijnen.

Bij conclusies ten aanzien van de effecten past ook de vraag in hoeverre de experimenten tezamen ook beantwoord hebben aan de generale doelstellingen die door het Ministerie van WVC zijn gesteld?

De eerste doelstellingen luiden:

- Het verder ontwikkelen van de methode ervaringsleren, zoals Elan Training deze hanteert, 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.
- Beoordelen of en hoe de methode ervaringsleren geïmplementeerd kan worden in de residentiële instellingen.

De vier experimenten hebben geleerd dat implementatie van het ervaringsleren en integratie in het bestaande hulpverleningsaanbod gerealiseerd kan worden, mits aan een aantal voorwaarden wordt voldaan.

Tevens is duidelijk geworden dat niet alle residentiële instellingen zich zullen lenen voor implementatie van het ervaringsleren. Het onderzoek heeft aangetoond dat met behulp van de DDQ, liefst aangevuld met interviews onder betrokkenen, voorspeld kan worden of de methode ervaringsleren met succes geïmplementeerd kan worden.

De derde doelstelling (nagaan of ervaringsleren zich ook leent voor experiment in niet-residentiële setting) valt buiten het kader van dit onderzoek. De basiskennmerken van het ervaringsleren lijken echter ook zeker geschikt voor ambulante instellingen (confronteren met concreet gedrag, aansluiten bij mogelijkheden). Activiteiten kunnen georganiseerd worden om de jongeren (en de begeleiders) meer inzicht te verschaffen in hun gedrag.

10 Aanbevelingen

In dit slothoofdstuk komen de volgende onderwerpen aan de orde.

- In 10.1 komen de aanbevelingen ten aanzien van de implementatie van het ervaringsleren op instellingsniveau aan de orde. Deze aanbevelingen zijn dan ook vooral relevant voor instellingen die aan de slag willen gaan met het ervaringsleren.
- In 10.2 worden de aanbevelingen ten aanzien van de methodiek beschreven. Deze aanbevelingen zijn vooral relevant voor het NIZW en organisaties zoals Elan die trainingen op dit terrein verzorgen.
- In 10.3 worden de aanbevelingen weergegeven die voortvloeien uit de evaluatie van de generale doelstelling. Deze aanbevelingen zijn met name relevant voor het Ministerie van WVC, het Ministerie van Justitie (in het kader van beleidsvorming ten aanzien van Rijksinrichtingen), de provinciale overheden en de vier grote gemeenten.
- In 10.4 wordt van het onderwerp ervaringsleren geabstraheerd en worden tot besluit aanbevelingen gedaan over de wijze waarop experimenten gericht op vernieuwing in de jeugdhulpverlening vorm gegeven kunnen worden. Deze aanbevelingen zijn vooral bestemd voor het Ministerie van WVC.

10.1 De implementatie van het ervaringsleren

Op grond van de conclusies c.q. lessen uit 9.1 kunnen ten aanzien van het implementatieproces van instellingen die in de toekomst met ervaringsleren aan de slag willen gaan de volgende aanbevelingen gedaan worden:

- Voor de start van het experiment dient een projectplan te worden opgesteld waarin opgenomen:
 - . concrete, operationaliseerbare doelstellingen;
 - . de onderdelen die deelnemen aan het experiment;
 - . de taken en verantwoordelijkheden van de verschillende betrokkenen (directie, implementator en medewerkers);
 - . de communicatiestructuur ten behoeve van de bespreking van de voortgang van het experiment;
 - . de stappen waarlangs de gewenste veranderingen gerealiseerd moeten worden.
- Vooraf dient via de DDQ en aanvullende vraaggesprekken het draagvlak onder de medewerkers te worden vastgesteld. De DDQ is een weinig arbeidsintensief instrument dat interessante kwantitatieve gegevens oplevert. Duidelijk dient te zijn dat dit instrument alleen de algemene veranderingsbereidheid meet en niet de aard van de gewenste veranderingen of de kennis die de medewerkers hebben van de inhoud van het experiment.

Het is niet alleen relevant om de scores per factor en de totaalscore te bekijken, maar ook de analyse per vraag kan zeer relevante informatie opleveren. Mogelijke belemmerde factoren voor het welslagen van het experiment kunnen zo tijdig achterhaald worden.

De minst positieve scores in de DDQ zijn aanknopingspunten voor mogelijke knelpunten tijdens de uitvoering.

Naast de hantering van de DDQ is het dan ook van belang om de betrokkenen door middel van een interview enkele open vragen te stellen. Onder andere kan worden gevraagd naar de redenen om deel te nemen aan het experiment, de behoefte om te veranderen, de aard van de gewenste veranderingen, de gewenste

plaats van de geïntroduceerde methodiek in het hulpverleningsaanbod en de inhoudelijke kennis van de geïntroduceerde methodiek.

- Indien uit een dergelijk vooronderzoek blijkt dat het draagvlak onder de medewerkers te gering is, dient voordat tot implementatie van ervaringsleren wordt overgegaan te worden getracht het draagvlak te vergroten. Dit zou kunnen gebeuren door opinion-leaders van de teams die het meest voor de introductie van het ervaringsleren in aanmerking komen, op een 'bescheiden' wijze met de methode in aanraking te laten komen en alvast enige essentiële vaardigheden aan te leren.
- De introductie van het ervaringsleren dient op bescheiden schaal plaats te vinden. Er dient rekening gehouden te worden met de haalbaarheid, overzichtelijkheid en hanteerbaarheid.
- De onderlinge communicatie dient goed te verlopen. Een verbredingsgroep, zoals bij de Baanderhoek, waarin vertegenwoordigers van andere onderdelen van de instelling participeren, werkt goed om de hele instelling op de hoogte te houden van de voortgang van het experiment.
- Er dient te worden gezocht naar compensatie-mogelijkheden voor de extra energie die van medewerkers bij de introductie van het ervaringsleren wordt gevraagd.
- Een interne implementator, dat wil zeggen iemand binnen de instelling die medeverantwoordelijk is voor het welslagen van het experiment, bleek een vruchtbare constructie te zijn. Aanbevolen wordt dan ook om bij experimenten een dergelijke sleutelfiguur te benoemen. Niet alleen binnen de instelling, maar ook voor externe trainers en onderzoekers is het hebben van een duidelijk aanspreekpunt zeer essentieel. Aan de hand van de ervaringen die zijn opgedaan in dit experiment wordt het volgende profiel van een dergelijke implementator geschetst:
 - . dient over beslissingsbevoegdheden te beschikken. Dit betekent dat gekozen moet worden voor een lijnfunctionaris;
 - . dient de betrokken uitvoerenden en de directie te kunnen enthousiasmeren en het experiment onder ieders aandacht te blijven houden;
 - . dient een sleutelpositie te hebben, dat wil zeggen zowel het vertrouwen van het deelnemende team als van de directie te hebben;
 - . dient enige ervaring te hebben met implementatieprocessen;
 - . extra tijd beschikbaar voor implementatie c.q. kunnen delegeren van taken in het kader van ervaringsleren aan leden van het team of andere staf- of lijnfunctionarissen.

Voorts kan worden opgemerkt dat het verdelen van de rol van interne implementator een ongelukkige constructie lijkt.

De interne implementator dient de rode draad van het experiment te bewaken, de directie over de voortgang van het experiment te informeren, gemaakte afspraken te bewaken, te zorgen voor schriftelijke verslaglegging en aanspreekpunt te zijn voor de extern betrokkenen (deskundige trainers en onderzoekers).

Het vooraf hebben van meer inhoudelijke kennis over de te introduceren methodiek is wenselijk, maar niet noodzakelijk. Gedurende het experiment is het wel van belang dat de implementator zoveel mogelijk praktische kennis vergaard over de geïntroduceerde methodiek.

Hij/zij heeft dan beter zicht op de noodzakelijk vervolgstappen in het implementatieproces en de overige betrokkenen kunnen met hun vragen bij hem/haar terecht. De implementator krijgt dan een natuurlijk 'gezag'.

10.2 De methode

Op grond van de conclusies uit 9.2 kunnen de volgende aanbevelingen worden gedaan:

- De methode dient verder omschreven te worden, waarbij vooral aandacht moet worden geschonken aan drie aspecten:
 - . didactiek: het overdraagbaar maken van de toepassing van de principes van het ervaringsleren in herhaalbare gefaseerde stappen;
 - . de vertaling van de ervaringen opgedaan tijdens tochten naar de dagelijkse situatie;
 - . de werkzame principes.

Verder is opvallend dat in alle instellingen gedurende het experiment naar voren komt dat de sociale vaardigheden van jongeren verder vergroot moeten worden. We onderschrijven dan ook de aanbeveling die Bartels en Gageldonk doen om te experimenteren met een combinatie van sociale vaardigheidstraining en een projectmatig werken (ervaringsleren).

10.3 Effecten

De conclusies uit 9.3 leiden tot de aanbeveling dat nader onderzoek ten aanzien van de effecten van het ervaringsleren op jongeren, die in residentiële instellingen verblijven, wenselijk is.

Dit onderzoek moet zich concentreren op de volgende vragen:

- Welke relatie is er tussen de level of use van het ervaringsleren in instellingen en de effecten op jongeren?
- Is er op langere termijn, dat wil zeggen nadat de jongeren de instelling hebben verlaten, sprake van een positief effect; in de zin dat deze jongeren een grotere mate van maatschappelijke zelfredzaamheid aan de dag leggen?
- Een andere vraag is voor welke jongeren het ervaringsleren meer/minder geschikt is. In dit onderzoek is niet onderzocht voor welke doelgroep het ervaringsleren het meest geschikt is. Uit de experimenten blijkt wel dat het een middel is dat aansluit bij een zeer brede doelgroep (jongens - meisjes, allochtonen jongeren - apathische jongeren - jongeren met een sterk vertoon van eigenwaarde).

Om deze vragen te kunnen beantwoorden is het noodzakelijk dat het onderzoeksdesign minimaal aan de volgende drie condities voldoet:

- De jongeren zijn afkomstig uit instellingen waar de level of use van het ervaringsleren duidelijk verschilt.
- Het aantal jongeren is groot genoeg om betrouwbare uitspraken te kunnen doen.
- De jongeren moeten geruime tijd (minimaal 1 jaar) na hun vertrek uit de instelling getraceerd kunnen worden.
- Er dient gewerkt te worden met een controle-groep.

Verder wordt aanbevolen dat de Ministeries van WVC en Justitie, de provincies en de vier grote steden toepassing van de methode ervaringsleren in de (residentiële) jeugdhulpverlening (blijven) stimuleren.

In dat kader dienen twee soorten activiteiten te worden ondernomen:

- In de eerste plaats promotionele activiteiten; waarbij de voordelen van de methode ervaringsleren aan de instellingen kenbaar gemaakt worden. Deze voorlichting mag echter niet het karakter krijgen van propaganda; er dient dus evenzeer

te worden gewezen op de condities waaraan een instelling moet voldoen wil het ervaringsleren succesvol geïmplementeerd kunnen worden.

- In de tweede plaats voorwaardenscheppende activiteiten. In dit kader kan worden gedacht aan het starten van korte bijscholingsprogramma's die ten doel hebben bepaalde basisvaardigheden aan te leren die voor het uitvoeren van ervaringsleren van belang zijn.

10.4 Aanbevelingen ten aanzien van het opzetten van experimenten

De evaluatie van de experimenten levert ook een aantal lessen op die meer in het algemeen bij de opzet van experimenten in de jeugdhulpverlening bruikbaar zijn.

- Voordat de beslissing over de uitvoering van een experiment wordt genomen, dient een kort haalbaarheidsonderzoek plaats te vinden.
In dit haalbaarheidsonderzoek dient bepaald te worden of er binnen de betrokken instelling(en) voldoende draagvlak en vaardigheden voor het uitvoeren van het experiment aanwezig zijn. De DDQ kan hierbij in veel gevallen een nuttige rol vervullen.
- Naast de uitkomsten van het haalbaarheidsonderzoek is het, voordat het groen licht voor een experiment wordt gegeven, noodzakelijk dat een projectplan is opgesteld met daarin opgenomen:
 - . concrete en meetbare doelstellingen;
 - . taken en verantwoordelijkheden van verschillende betrokkenen;
 - . communicatiestructuur ten behoeve van de bespreking van de voortgang van het experiment;
 - . de stappen waarlangs de gewenste veranderingen gerealiseerd moeten worden;
 - . afspraken over de verslaglegging over het experiment;
 - . afspraken over de beschikbaarheid voor derden van ontwikkeld materiaal.Meer in het algemeen kan worden aanbevolen dat door deelnemende instellingen in de voorbereidende fase gebruik wordt gemaakt van de projectplanningsmethode, die op andere beleidsterreinen al ruimschoots haar waarde bewezen heeft.
- Indien meerdere organisaties bij een experiment betrokken zijn, is het van belang dat deze organisaties van elkaars ervaringen kunnen leren. Bij de experimenten ervaringsleren heeft het SPEL deze functie vervuld.
Het SPEL heeft ongeveer 3 keer per jaar zogenaamde steungroepvergaderingen georganiseerd, waaraan leden van het SPEL, vertegenwoordigers van de vier instellingen, het Ministerie van WVC, Elan Training en de onderzoeker deelnamen. Het doel van deze bijeenkomsten is om inhoudelijk op de projecten in te gaan en elkaar op de hoogte te houden van de belangrijkste ontwikkelingen en toekomstplannen. In deze bijeenkomsten is naast de stand van het project gesproken over een aantal thema's, zoals onder andere de belangrijkste kenmerken van de methode ervaringsleren, de aansluiting van het ervaringsleren bij de gehanteerde methode en de consequenties van het experiment voor de organisatie van de instellingen. Deze bijeenkomsten werden door alle betrokkenen als zeer zinvol ervaren. Verder heeft het SPEL in juni '91 een congres georganiseerd waaronder andere gesproken is over de meest kenmerkende elementen ('de harde pit') van het ervaringsleren.
Gelet op deze positieve ervaringen kan de SPEL-structuur model staan voor begeleidingsvormen bij andere experimenten.
- Na afloop van een experiment, waarin een instelling intensief is begeleid door een extern trainingsinstituut dient sprake te zijn van een zekere uitlooperperiode. In deze periode dient het trainingsinstituut enige nazorg te bieden in de vorm van korte supervisie gesprekken.

- Tenslotte willen we benadrukken dat het van belang is dat een experiment systematisch gevolgd wordt door extern onderzoek.
Indien het relevant geacht wordt om de effecten van een nieuwe methode vast te leggen dan is het van belang om (tevens) een follow-up onderzoek uit te voeren. Dat wil zeggen (ook) na te gaan wat de effecten onder jongeren zijn als de methode daadwerkelijk geïmplementeerd is en dus niet alleen gedurende het implementatieproces. Als het mogelijk is moet dan verder nog gezocht worden naar een relevante controlegroep.

Bijlage 1: Toelichting van de door ELAN gehanteerde principes

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 zorgvuldigheidsprincipe

De Outward Bound methodiek biedt voldoende psychische en fysieke veiligheids garanties om op weg te gaan en de dingen maar eens te laten gebeuren.

Dit heeft te maken met aantoonbare veiligheidsmaatregelen waar het gaat om behoud van lijf en leden en aanwijsbare aspecten waar het gaat om de bescherming van de autonomie van de deelnemer.

Het is aan de begeleiding om duidelijk aan te geven dat er zorgvuldig met mensen en materiaal omgegaan wordt. Het is aan de deelnemers om dat te leren.

ad 4 Het gelijkwaardigheids- 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.

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.

Bijlage 2: 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.

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 daarop 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.

Bijlage 3: Effectmeting onder jongeren

3.1 SDQ III

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 zelfconcept¹, namelijk wiskundig², **verbaal, algemeen schoolse vaardigheden, probleemoplossend vermogen, fysieke capaciteiten, uiterlijk, omgang met de eigen sexe, omgang met de andere sexe, relatie met de ouders, religie, eerlijkheid, emotionele stabiliteit en algemeen.**

Psychometrische gegevens van Marsh, e.a.

De betrouwbaarheid van de 13 factoren is hoog (Marsh 1984: gemiddelde $\alpha = .89$) en de correlaties tussen de factoren is laag (median $r = .09$). Marsh, Richards en Barnes nemen de SDQ een aantal malen af: een maand voor de start (tijd 1), de eerste dag (tijd 2) en de laatste dag van het programma (tijd 3). Ze vonden weinig vooruitgang of een kleine achteruitgang in zelfbegrip tussen tijd 1 en tijd 2 (het controle-interval) en een significante stijging op alle 13 schalen tussen tijd 2 en tijd 3 (het experimentele-interval), vooral wat betreft die facetten van zelfbegrip die het meest relevant waren in vergelijking met de programma-doelen. Tevens blijkt dat na voltooiing van het programma de beheersingsoriëntatie meer intern was geworden (Marsh, 1986). In een studie, waarover in 1986 gepubliceerd is, is tevens een follow-up meting gerealiseerd 18 maanden na de voltooiing van het programma (tijd 4). Er blijkt weinig systematische verandering tussen tijd 3 en tijd 4 (follow-up interval. NB. Deze termijn begint dus **na** de tochten.). Op 5 schalen zijn de veranderingen wel significant, namelijk 2 positief (fysieke capaciteiten en maatjes andere sexe) en 3 negatief (ouders, emotioneel en eerlijkheid) (Marsh, 1986).

In de loop, der jaren zijn diverse modellen opgesteld en getoetst om te achterhalen hoe het zelfconcept van mensen is opgebouwd. De onderzoekers zijn het erover eens dat het zelfconcept uit verschillende facetten bestaat, dat het **hiërarchisch** is opgebouwd en dat de facetten te scheiden zijn in schoolse en niet-schoolse vaardigheden.

Met behulp van hiërarchische confirmatieve factoranalyse (HCFA) komt Marsh na het testen van een reeks modellen tot het volgende model (Marsh, 1987). Op het eerste orde niveau zijn de 13 SDQ-facetten duidelijk te onderscheiden; dit bevestigt dus de validiteit van de SDQ. Deze facetten blijken op het tweede orde niveau gegroepeerd kunnen te worden in 4 factoren, namelijk wiskundige schoolse vaardigheden, verbale schoolse vaardigheden, fysieke en sociale vaardigheden, en

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

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

morele opvattingen. De laatste twee factoren zijn niet-schoolse, de eerste twee zijn schoolse vaardigheden.

Op het niveau hierboven, het derde orde niveau en tevens het hoogste, bevindt zich de top van de hiërarchie: het algemeen zelfconcept.

Er blijken rechtstreekse relaties te bestaan tussen dit algemeen zelfconcept en enkele facetten op het eerste orde niveau, te weten emotionele stabiliteit en zelfrespect. Deze relaties slaan als het ware een niveau over, en vallen niet onder een factor van de tweede orde.

Het facet probleemoplossend vermogen heeft deels rechtstreeks verband met het algemeen zelfconcept (3e orde), en deels met wiskundige schoolse vaardigheden (2e orde).

Onderstaande figuur geeft het zojuist beschreven model weer:

Het verband tussen algemeen zelfconcept enerzijds en emotionele stabiliteit, zelfrespect, en fysieke/sociale vaardigheden anderzijds bleek sterk; het verband tussen algemeen zelfconcept en de schoolse en morele componenten echter niet. Daarmee is het bewijs voor een hiërarchische structuur tussen het tweede en derde orde niveau zwak. Het bewijs voor zo'n structuur tussen het eerste en tweede orde niveau was wel duidelijk.

Het hier beschreven model verklaart de SDQ-gegevens van Marsh het best. Uit het feit dat sommige relaties in het model zwak bleken te zijn, kan worden afgeleid dat dit model niet helemaal voldoet. Met name de stap van tweede naar derde orde niveau is twijfelachtig bij een deel van de betrokken factoren. Voor een beter begrip van hoe men zich het zelfconcept dient voor te stellen, kan het model hier wel dienen.

De gehanteerde vragenlijst

Deze 13 facetten zijn weergegeven door 10-12 items per facet (totaal 136 items), waarvan ongeveer de helft negatief geformuleerd is. De antwoorden zijn oorspronkelijk weergegeven op een achtpuntsschaal, in dit onderzoek is dit teruggebracht tot een zespuntsschaal, variërend van 1: 'helemaal waar' tot 6: 'helemaal onwaar'. Opvallend is de grote hoeveelheid vragen en dat verschillende vragen binnen een bepaalde schaal bijna identiek zijn (synoniemen). Om de hoeveelheid vragen enigszins te beperken zijn de categorieën 'wiskundig' en 'religie' eruit gegooid, mede omdat ze niet bij deze doelgroep aansluiten. Binnen dit onderzoek worden dus 11 facetten van zelfbegrip gemeten (totaal 114 vragen). Tijdens de afname bleken jongeren niet eenvoudig te motiveren de lijst af te ronden, vanwege de grote herhaling. Verder bleken een aantal vragen niet duidelijk geformuleerd. Deze dienen óf duidelijker geformuleerd óf geschrapt te worden. Gekozen is voor het laatste. Aan de begeleidingscommissie is voorgesteld om het aantal vragen verder te reduceren door de items met de laagste itemvaliditeit te schrappen op basis van het onderzoek van Marsh in 1984. Beoogd wordt om ongeveer 6-7 vragen per factor over te houden.

Verwijdering van items uit de vragenlijst (eerste ronde)

Besloten is om de items die niet begrepen worden in ieder geval te verwijderen en verder de lijst in te korten op grond van item-totaal correlaties en betrouwbaarheidsanalyses.

Item-totaal correlaties geven aan hoe sterk een item verband heeft met de andere items binnen een schaal. Als het verband te laag is, heeft het item dus vrijwel niet te maken met de eigenschap die door de schaal gemeten wordt. De betrouwbaarheid geeft aan in welke mate de vragenlijst (als geheel) bij herhaald gebruik telkens hetzelfde meet.

Hiervoor is de SPSS-procedure 'Reliability' (Norusis, 1988) gebruikt. De gehanteerde betrouwbaarheids-indicator is Cronbach's alpha voor gestandaardiseerde items.

Het aantal respondenten (28) is eigenlijk te laag om deze analyses toe te laten. Daarom is niet gekeken naar de exacte waarden die eruit kwamen, noch zijn er precieze onder- en bovengrenzen aangegeven voor de betrouwbaarheid. Er is alleen bekeken of de betrouwbaarheid van een schaal verbetert of verslechtert als een bepaald item verwijderd wordt.

Besloten is om, in verband met het geringe aantal respondenten een item te verwijderen als de item-totaalcorrelatie lager dan 0.10 is; als de betrouwbaarheid hierdoor nauwelijks toeneemt worden ook items met een item-totaalcorrelatie tussen 0.10 en 0.20 verwijderd.

Bij sommige schalen is een aantal opeenvolgende analyses uitgevoerd. Dit gebeurde als er meer dan één item van een schaal een te lage item-totaalcorrelatie had. Elk van die items wordt in zo'n geval afzonderlijk verwijderd, waarna de effecten op de betrouwbaarheid worden beoordeeld. Bovendien wordt gezien wat de combinatie van die items voor gevolgen heeft voor de betrouwbaarheid, wanneer ze worden verwijderd.

Uiteindelijk zijn er 38 items uit de SDQ-lijst geschrapt. Ter illustratie volgen enkele van deze items.

Bij de schaal 'verbaal' bijvoorbeeld zijn de volgende twee items geschrapt omdat ze te moeilijk bleken te zijn:

- "Ik heb moeite mijzelf uit te drukken wanneer ik probeer om iets op te schrijven";
- "In vergelijking met de meeste mensen zijn mijn verbale vaardigheden behoorlijk goed".

Op grond van item-totaalcorrelaties en betrouwbaarheidsanalyse zijn uit dezelfde schaal de onderstaande vragen verwijderd:

- "Ik kan me goed schriftelijk uitdrukken";
- "Ik behaal geen goede resultaten op testen die een hoop verbale eigenschappen vereisen";
- "Op school had ik meer moeite met leren lezen dan de meeste medeleerlingen".

Verwijdering van items uit de vragenlijst (tweede ronde) en validering van de nieuwe schaalstructuur

Op het moment dat de nameting-gegevens van Woodrose verwerkt werden, waren er inmiddels 86 vragenlijsten binnen. Op grond van dit aantal kunnen er met meer zekerheid uitspraken gedaan worden over de schaalstructuur en de betrouwbaarheid van de SDQ-schalen.

De analyses zijn daarom herhaald, met als doel te controleren of de schaalstructuur die op grond van de eerste analyse ronde geconstrueerd is, voldoet.

Opnieuw is de SPSS-procedure 'Reliability' gebruikt waarmee de item-totaal correlatie en betrouwbaarheid van de schalen berekend is. Naar aanleiding van de analyse bleek dat er nog enkele items verwijderd moesten worden.

Als grens voor verwijdering is een item-totaal correlatie van minder dan 0.20 aangehouden, waarbij tevens is gecontroleerd of de betrouwbaarheid hierdoor wel (voldoende) toeneemt. Vanwege dit laatste criterium is in een enkel geval besloten een item te handhaven ondanks een te lage item-totaal correlatie. In totaal bleven er 57 items over. De gevonden betrouwbaarheden van de resulterende schalen staan in tabel 1 vermeld.

Tabel 1: Betrouwbaarheden van de schalen na verwijdering van items met een slechte item-totaal correlatie (uitgedrukt in gestandaardiseerde Cronbach's alpha)

Schaal	aantal resterende items	gestandaardiseerde alpha
verbaal	4	0.51
schoolse vaardigheden	5	0.83
probleemoplossend vermogen	4	0.19
fysieke capaciteiten	4	0.81
uiterlijk	7	0.87
omgang met de eigen sexe	6	0.76
omgang met de andere sexe	5	0.65
relatie met de ouders	6	0.83
eerlijkheid	4	0.51
emotionele stabiliteit	4	0.53
algemeen	8	0.82

Uit tabel 1 blijkt dat alleen de schaal 'probleemoplossend vermogen' een zeer lage betrouwbaarheid bezit. De betrouwbaarheid van de schalen 'verbaal', 'omgang met de eigen sexe', 'omgang met de andere sexe', 'eerlijkheid' en 'emotionele stabiliteit' is matig te noemen.

Deze schalen zouden op grond van deze gegevens eigenlijk verwijderd moeten worden. Aangezien nog niet alle gegevens binnen zijn, wordt deze analyse herhaald voor het overall-eindrapport met gebruikmaking van alle gegevens. Dan zal worden gezien of deze schalen nog steeds voor verwijdering in aanmerking komen. Hierbij moet bedacht worden dat de betrouwbaarheid per definitie niet erg hoog kan worden. Immers, bij elke schaal wordt een relatief breed terrein bestreken door een betrekkelijk klein aantal items.

Deze items dekken verschillende onderdelen van dat brede terrein. De onderlinge samenhang (of betrouwbaarheid) kan daarom dus nooit groot zijn.

Verder valt uit tabel 1 op te maken dat de schalen 'schoolse vaardigheden', 'fysieke capaciteiten', 'uiterlijk', 'relatie met de ouders', en 'algemeen' zelfs een zeer goede betrouwbaarheid hebben. Dit betekent dat de onderlinge samenhang van de items in die schalen tamelijk hoog is.

Het geheel overziend is er wel sprake van enige samenhang, maar in het algemeen is deze niet hoog.

3.2 Locus of control³

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.

Theoretische achtergrond

De **sociale leertheorie** vormt het theoretisch kader waaruit de beheersingsoriëntatie is voortgekomen.

De sociale leertheorie van Rotter (1954) ziet gedrag als het resultaat van de interactie tussen het individu en de omgeving. Uitgangspunt van de sociale leertheorie is dat een individu in elke situatie verschillende gedragsmogelijkheden heeft.

Aan de hand van de prioriteit (gedragspotentie) zal hij/zij een keuze maken uit deze gedragsmogelijkheden. Deze gedragspotentie wordt bepaald door twee factoren.

Ten eerste is de **verwachting** van het individu, over het optreden van een bepaald gevolg van gedrag belangrijk. Vervolgens is van invloed welke waarde het individu aan het gevolg hecht (**bekrachtigingswaarde**).

Gedrag, waarvan het individu verwacht dat het een gewenste bekrachtiging oplevert, heeft een hogere prioriteit dan gedrag met een verwachte ongewenste bekrachtiging. Zowel de gedragspotentie, de verwachting als de bekrachtigingswaarde zijn situatie-afhankelijk: per situatie kan bijvoorbeeld de prioriteit van gedrag verschillen.

Gedrag wordt echter niet alleen bepaald door situationele factoren, maar ook door hetgeen het individu uit vroegere (soortgelijke) situaties heeft geleerd. Dit noemt Rotter de **gegeneraliseerde verwachting**. Een gegeneraliseerde verwachting is dus een aangeleerde verwachting, die gebaseerd is op vroegere ervaringen in soortgelijke situaties en die op basis van nieuwe ervaringen aangepast of versterkt kan worden.

Halfens (1985) geeft de volgende schematische weergave van Rotters sociale leertheorie:

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



De beheersingsoriëntatie is een voorbeeld van een dergelijke gegeneraliseerde verwachting. Beheersingsoriëntatie is aldus te definiëren als de **gegeneraliseerde verwachting** omtrent de **beheersbaarheid** van de **bekrachtiging**. Overigens moet een externe beheersingsoriëntatie niet opgevat worden als een synoniem voor machteloosheid. Er is pas sprake van machteloosheid als een gewenst doel niet bereikt kan worden, omdat de middelen ontbreken, onaanvaardbaar of onduidelijk zijn.

Gebruikte variant van Halfens

De gebruikte algemene beheersingsoriëntatie-vragenlijst is gebaseerd op de vragenlijst van Ormel (1980). Ormel heeft de verkorte versie (14 items) van de I-E schaal van Andriessen (1972) aangepast. Een drietal uitspraken die betrekking hadden op het politieke en maatschappelijke leven heeft hij verwijderd en vervangen door drie uitspraken die betrekking hebben op relationele en alledaagse gebeurtenissen. Factor-analyse leidde, met uitzondering van twee items, tot een factor. Deze twee items met een lage lading zijn door Halfens verwijderd. Verder heeft hij, aangezien van de resterende **12 items** er 10 in externe richting geformuleerd waren, deze afwisselend intern en extern geformuleerd. Als antwoordschaal is hierbij gebruik gemaakt van een vijfpunts-schaal (1: geheel mee eens - 5: geheel mee oneens).

3.3 UTRECHTSE COPING LIJST: UCL. Omgaan met problemen en gebeurtenissen⁴

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.

Een centrale vraag hierbij is of bepaalde copingvormen adequater zijn dan andere, in termen van probleemoplossing of positieve effecten op de gezondheid en het psychisch functioneren. Bij de beantwoording van deze vraag moet een onderscheid gemaakt worden tussen korte en lange termijn effecten. Het gebruik van vermijding bijvoorbeeld kan een tijdelijk gunstig effect hebben, omdat het spanning reduceert. Indien de bron van het conflict echter aanwezig blijft kan dit op de langere termijn leiden tot problemen.

De plaats of het gebied waar het probleem ligt (bijvoorbeeld op school of thuis) en ook eigenschappen van de persoon in kwestie zijn van belang, zoals motivatie, copingvaardigheden en beschikbare hulpbronnen.

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.
- **Palliatieve⁵ respons** (8 items)
Afleiding zoeken en zich met andere dingen bezighouden om niet aan het probleem te hoeven denken; proberen zich wat prettiger te voelen door te roken, te drinken of zich wat te ontspannen.
- **Vermijden, afwachten** (8 items)
De zaak op zijn beloop laten, de situatie uit de weg gaan of afwachten wat er gaat gebeuren.
- **Sociale steun zoeken** (6 items)
Het zoeken van troost en begrip bij anderen; zorgen aan iemand vertellen of hulp vragen.
- **Depressief reactiepatroon** (7 items)
Zich volledig door de problemen en de situatie in beslag laten nemen, de zaak somber inzien, zich piekerend in zichzelf terugtrekken, niet in staat om iets aan de situatie te doen; piekeren over het verleden.
- **Expressie van emoties/boosheid** (3 items)
Het laten blijken van ergernis of kwaadheid; spanningen afreageren.

4 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.

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

- **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.

Drie items zijn niet opgenomen in de bovengenoemde factoren.

De UCL bestaat uit **47 items** die worden gescoord op een vierpunt-schaal, bestaande uit de volgende antwoordmogelijkheden:

zelden of niet/ soms/ vaak/ zeer vaak

1 2 3 4

De schaalscores worden berekend door de items per schaal op te tellen.

Psychometrische gegevens

Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid (Cronbach alpha's) is bij verschillende groepen berekend: onder andere personeelsleden van de Nederlandse Spoorwegen (Schreurs, 1987), eerstejaars studenten medicijnen (van der Ploeg, 1982), hartpatiënten, één jaar na een open hartoperatie (Vromans 1983).

In de handleiding staat vermeld dat de interne consistentie van de schalen redelijk tot goed genoemd kan worden (variërend van .64 tot .82). De Cronbach alpha's van de schalen komen in alle groepen redelijk met elkaar overeen.

Sexeverschillen

Pearlin en Schooler (1987) rapporteerden dat mannen en vrouwen verschillen in gebruik van coping-vormen. Zij suggereren dat deze verschillen kunnen worden veroorzaakt door verschillen in socialisatie en rolpatronen. Schreurs treft ook significante verschillen aan in zijn onderzoek. Op de schaal 'Actief aanpakken' vindt hij bij vrouwelijke NS-personeelsleden in vergelijking met hun mannelijke leeftijdsgenoten een lager gemiddelde, terwijl de scores op alle andere schalen behalve 'vermijden' gemiddeld hoger liggen.