

# thumbs up way up!



**Rapportage evaluatie trainingen  
TUWU 1 – 2019/2020 en TUWU 2 2020**



Stichting Eropaf! - Catelijne Akkermans en Ans Oudejans –

Amsterdam, januari 2021



## Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding.....</b>	<b>3</b>
<b>2. Opzet van het evaluatieonderzoek en de training .....</b>	<b>4</b>
<b>CASUS 1<sup>e</sup> training.....</b>	<b>6</b>
<b>3. De evaluatie.....</b>	<b>7</b>
3.1 Overall indruk .....	7
3.2 Respons op de vragenlijsten .....	8
3.3 Achtergrond en verwachtingen van de deelnemers .....	9
3.4 Ervaringen met de training.....	13
3.4.1 Observatieopdracht 2 <sup>e</sup> training.....	15
3.5 Bereik van de opleidingsdoelen .....	16
3.5.1 Effectieve interventies om gedrag te veranderen (1 <sup>e</sup> trainingsdoel).....	17
3.5.2 Persoonlijk leiderschap (2 <sup>e</sup> doelstelling) en Integraal werken (3 <sup>e</sup> doelstelling).....	24
<b>4. Overkoepelende conclusie .....</b>	<b>28</b>
4.1 Algemene aanbevelingen: focus .....	29
<b>CASUS 2<sup>e</sup> training.....</b>	<b>30</b>



## 1. Inleiding

Sinds het najaar 2019 draait het project Blijk van Waardering, inmiddels omgedoopt tot Thumbs Up, Way Up! (TUWU). Het is een training voor professionals gericht op gedragsverandering bij problematische gezinnen en de omringende subsystemen, zie ook: <https://www.thumbsupwayup.nl>. Dit project is een gezamenlijke onderneming van de Uitvoeringsbrigade, VU-ADRIBA, Publieke Versnellers, Stichting Eropaf! en Movisie en. Het wordt gefinancierd door het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en heeft een looptijd van twee jaar.<sup>1</sup>

Doel van het project is om binnen het sociale domein een beproefde en wetenschappelijk verantwoorde positieve benadering van problematische gezinnen te ontwikkelen, waarbij de uitvoerders verwachten een snellere en meer duurzame gedragsverandering tot stand te brengen, zowel binnen een geselecteerd aantal gezinnen als de beïnvloedende sociale systemen, zoals gemeenten, jeugdzorg, schuldhulpverlening en politie. VU ADRIBA en Uitvoeringsbrigade leveren inhoudelijke expertise op het gebied van positieve gedragsverandering bij respectievelijk organisaties en gezinnen en leveren trainers bij de opleiding voor professionals die gezinnen ondersteunen die zich op meerdere levensgebieden voor problemen gesteld zien.

### **De training**

De training wordt in dit project twee keer gegeven en is gericht op het verhogen van de effectiviteit van interventies in het sociaal domein. De deelnemers krijgen een geïntegreerde mix van twee bestaande methodes GrowCare en de ABC-methode aangereikt, zodat zij die kunnen gaan toepassen in de praktijk. GrowCare is een construct van meerdere theorieën (een fundament voor werken in het sociaal domein) en tools (die aansluiten op een aantal aspecten daarvan). GrowCare geeft een brede werkmethode. De ABC-methode is een wetenschappelijk gefundeerde tool alleen gericht op gedragsverandering. Daarmee is deze laatste methode meer afgebakend en is Growcare diffuser en breder opgezet. Zie voor meer informatie over de training: <https://www.thumbsupwayup.nl/training>

Hoewel het in deze uitvoeringspraktijk vaak gaat om het bewerkstelligen van gedragsverandering gebeurt dit doorgaans niet op een systematische en theoretisch gefundeerde manier die gericht is op het belonen van goed gedrag. Er is veel ervaring met positieve gedragsverandering in het bedrijfsleven gestoeld op gedragswetenschappelijke inzichten (zie <http://www.adriba.vu.nl>). Binnen het sociale domein is het een vernieuwende aanpak, nog niet eerder systematisch toegepast. In de TUWU opleiding worden deelnemers getraind om zich deze aanpak eigen te maken. Dit rapport bevat een evaluatie van de eerste en de tweede trainingsronde die in de periode november 2019 – april 2020 en maart 2020 – oktober 2020 hebben plaatsgevonden. In deze periode werden we geconfronteerd met beperkende maatregelen in verband met Corona. Dit betekende dat groepsbijeenkomsten

---

<sup>1</sup> <https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-sociale-zaken-en-werkgelegenheid/subsidieregelingen-szw/subsidie-armoedebestrijding-en-aanpak-schuldenproblematiek>



vanaf half maart 2020 moesten worden afgelast. Van de eerste training is om die reden de laatste bijeenkomst online gehouden. De tweede training is nog wel gestart met een live-groepsbijeenkomst in Utrecht. De overige bijeenkomsten waren online. Na afloop van de trainingen blijven de deelnemers met elkaar verbonden in een lerende omgeving, via een online leernetwerk.

### **Leeswijzer**

Onze evaluatie heeft met name betrekking op de trainingssessies en op de effecten van de opleiding op deelnemers, de door hen begeleide gezinnen en omringende professionals (binnen de organisatie van de deelnemer, maar ook daarbuiten). Met trainers bedoelen we degenen die de cursus hebben georganiseerd en begeleid. De professionals die de training volgen, noemen we hier deelnemers.

Allereerst lichten we de opzet van het evaluatieonderzoek en de training toe. Vervolgens gaan we in op de resultaten van het onderzoek. De evaluatie wordt beschreven aan de hand van de drie leerdoelen van de training. Bij de beschrijving maken we onderscheid tussen de twee trainingen, omdat de opzet van de tweede training is aangepast op basis de ervaringen die zijn opgedaan in het eerste traject. Ter illustratie hebben we twee casusbeschrijvingen (uit elke training één) in het rapport opgenomen, waarin inzichtelijk wordt hoe de deelnemer aan de slag is gegaan met zijn of haar cliënt(en). Deze casusbeschrijving is ontleend aan de eindpresentatie van de deelnemer. Het rapport sluit af met een overkoepelende conclusie.

## 2. Opzet van het evaluatieonderzoek en de training

### **Opzet evaluatieonderzoek**

Het onderzoek zoomt in op *de meerwaarde van de aanpak binnen het leerprogramma 'Thumbs Up, Way Up' voor professionals en de betrokken gezinnen*. Het onderzoek volgt de deelnemers en gaat op die manier na wat er wordt bereikt. We meten de effecten van de training vooral via de ervaringen van de trainers en deelnemers. Het onderzoek is kleinschalig en wil een eerste indicatie krijgen van de effecten van de training. Daarnaast hebben we procesmatige informatie verzameld, maar de nadruk van dit evaluatieonderzoek ligt op de effectiviteit van het leerprogramma.

Voorafgaand aan de training en vlak voor de laatste trainingsdag hebben we een **vragenlijst** afgenomen. Met eerste vragenlijst zijn achtergrondgegevens van de deelnemers verzameld en is gekeken naar de doelen van de opleiding: hoe staan de deelnemers ten opzichte van deze doelen en in hoe goed worden deze doelen al voorafgaand aan de opleiding bereikt? Met de tweede vragenlijst keken we naar de ervaringen van de deelnemers met de opleiding en is nagegaan of zij vinden dat zij de geformuleerde doelen na afloop van de opleiding beter bereiken. Op die manier krijgen we een indicatie van de effectiviteit van de opleiding. Daarnaast hebben we deelnemers uit beide trainingsgroepen een (vrijwillige) **observatie-opdracht** gegeven, om hen te laten reflecteren op hun gedrag naar cliënten. Het was de opzet om deze observatie opdracht tweemaal uit te zetten, en zo tot een nulmeting en een tweede effectmeting te komen. De tweede observatieopdracht is echter door geen enkele deelnemer uitgevoerd. In beide trainingen hebben betrekkelijk weinig deelnemers de eerste



opdracht uitgevoerd. Dit heeft mogelijk te maken met het gegeven dat de opdracht vrijblijvend was en de training al behoorlijk gevuld was met praktijkopdrachten. De data uit de observatieopdracht van de tweede training hebben we benut voor deze evaluatie. Voor de deelnemers aan de eerste training hebben we de **eindpresentaties** bestudeerd. Ook hebben we de evaluatie aangevuld met eigen observaties tijdens trainingsbijeenkomsten, onze gesprekken met de trainers en de **ervaringen** van degenen (uit beide trainingen) die aan de eerste sessies van het **leernetwerk** hebben deelgenomen (die vonden plaats in juni 2020 en in december 2020 plaats, telkens twee maanden na afronding van de training).

*“We staan te vaak stil bij de achtergronden van bepaalde problemen – hoe de schulden bijvoorbeeld zijn ontstaan – maar we staan te weinig stil bij het gedrag. Het gaat juist niet alleen om het technisch oplossen van de schuldensituatie, maar om gedrag!”  
(deelnemer 2<sup>e</sup> trainingsronde)*

We hebben onderzocht in hoeverre we data uit GrowPad konden gebruiken om zicht te krijgen op de ontwikkeling en groei van gezinsleden. Hierin benoemen zij immers (sub)doelen en monitoren in hoeverre zij deze bereiken. GrowPad is echter niet door alle gezinnen gebruikt en de data bleek vervuild (sommige deelnemers hebben de tool gebruikt voor oefencasussen). Deze data hebben we niet stelselmatig bij de analyse betrokken.

### **Opzet training**

De opleiding bestaat uit zes bijeenkomsten. De eerste bijeenkomst duurt een hele dag, daarna volgen maandelijkse bijeenkomsten van een half dagdeel. Bij de eerste trainingsronde is in verband met Corona de zesde en laatste sessie online georganiseerd. Bij de tweede trainingsronde is de eerste dag ‘live’ uitgevoerd, en vonden de overige sessies online plaats. De training kent een mix van praktijkopdrachten en theorie over gedragsverandering in het sociaal domein en groei uit achterstand. Deelnemers gaan zelf aan de slag met een casus uit hun werkpraktijk. Er is hotline beschikbaar waar de deelnemers een beroep op kunnen doen bij hun praktijkopdrachten. Daarnaast vormen de deelnemers samen een *online academy* waar opdrachten en informatie gedeeld worden. Als zijn na afloop van de opleiding aan alle voorwaarden voldoen, ontvangen de deelnemers een certificaat.

De **leerdoelen** voor de deelnemers zijn als volgt geformuleerd:

- Je leert de ins en outs van effectieve interventies om gedrag te veranderen. Dat kan gaan om gedrag van de bewoner, maar ook over gedrag van collega's en samenwerkingspartners (zowel uitvoerings- als beleidsprofessionals en managers).
- Je combineert betere en aantoonbare resultaten bij de bewoner met een manier om je manager en bestuurder mee te nemen in (het faciliteren van) integraal werken. Samenwerkingsprocessen worden zichtbaar en volgbaar gemaakt voor alle betrokkenen.
- Je leert je eigen (leiderschaps)rol en vaardigheden ontwikkelen, om het veranderproces binnen je organisatie verder te brengen.

## CASUS 1<sup>e</sup> training

*Deze deelnemer werkt in een crisisteam met jong-volwassenen die diep in de ellende zitten. Het gaat om het korte termijn stabiliseren van ernstige situaties, zoals extreem geweld en zwaar drugsgebruik. Doel van deze deelnemer is om in de opleiding tools in handen te krijgen waarmee een effect op de wat langere termijn van zijn werk wordt bevorderd. Hij ziet de mensen die hij opvangt namelijk vaak na een paar maanden weer terug en wil dan nog steeds effect zijn van zijn werk.*

*Als casus heeft hij een jongeman van 20 uit een multiprobleemgezin. De jongen heeft meerdere problemen, hij dealt en belandt regelmatig in een vechtpartij. De deelnemer heeft er een hard hoofd in gekregen dat de situatie van de jongen echt zal verbeteren. Hij viel steeds weer terug, ook tijdens de afgelopen maanden, tijdens de opleiding. Toch heeft hij de laatste weken hoop gekregen. Hij heeft de ABC-analyse gebruikt om de situatie te analyseren. Die heeft hij niet gedeeld met de jongen, omdat die daar qua abstractieniveau niet aan toe is. Wel heeft hij, door veel positieve versterking toe te passen vertrouwen gewonnen. Immers, de jongen was gewend om steeds afgestraft te worden, en ook zelf steeds het middel van straf in te zetten. Dit vertrouwen heeft ertoe geleid dat hij hem naar een kickbox-centrum heeft genomen, waar hij discipline moet laten zien. Ook de deelnemer spreekt hem aan op zijn mannelijkheid en 'woord een woord, man een man' houding. Hij maakt betere afspraken daar om te trainen terwijl het voorheen nauwelijks mogelijk was om afspraken te maken. Hij ziet daar duidelijk een groot lichtpunt.*

*Een andere techniek, naast de positieve versterking en ABC-methode, die hij gebruikt is het gericht vragen stellen, om zo wat invloed te krijgen op het (verbale) gedrag van de man. Hij merkt tot zijn genoegen dat dit ook wederzijds gebeurt, de man begint ook steeds meer vragen aan hem te stellen, waardoor hij meent dat hij diens invloed steeds meer waardeert. Concluderend vindt de deelnemer de opleiding zinvol. Hij krijgt nuttige bagage mee. Hoewel hij het veranderstappenplan niet heel systematisch heeft kunnen toepassen, vindt hij wel dat dit maatwerk heeft opgeleverd dat ook resultaten laat zien in het geval van de 20-jarige jonge man. Wat betreft de samenwerking met andere organisaties ziet hij mooie aanknopingspunten. Het kost veel energie om professionals van alle ketenpartners mee te krijgen. Hij werkt met jongens die al "duizend kansen" hebben gehad. 'Het is constant schakelen, constant schipperen', vertelt hij, 'andere professionals zijn vaak niet enthousiast en soms wantrouwend om weer iets te proberen, weer een kans te bieden. Na deze training zie ik wél kansen en heb daardoor nieuwe energie. Die professionals zijn gewoon moe. Zij hebben de training niet gevolgd. Om ze op dezelfde lijn te krijgen, dat is wel een uitdaging ja'. Dit verhaal is voor andere deelnemers herkenbaar.*



### 3. De evaluatie

#### 3.1 Overall indruk

Over het algemeen blikken zowel de trainers als de deelnemers die de training hebben afgerond met een goed gevoel terug op het traject. De deelnemers waarderen de training zowel bij het eerste als bij het tweede traject met een 7,5. De trainers krijgen van de eerste groep een 8 en van de tweede groep een 7,9. Zij worden gewaardeerd om hun vakkennis en betrokkenheid.

*“De trainers zijn erg bevlogen en onderlegd” (deelnemer eerste trainingsronde)*

#### **1<sup>e</sup> training**

De trainers zien als belangrijk resultaat dat van de eerste training dat via de deelnemers een groep gezinnen door het hele land is bereikt. De deelnemers zijn in concrete casussen aan de slag gegaan met de aanpak van positieve gedragsverandering, met als doel dat betrokkenen gezinsleden zich minder gestraft voelen voor ongewenst gedrag en meer zelfvertrouwen en vaardigheden krijgen om zich beter staande te houden in de maatschappij. De eerste olievlekken zijn gemaakt en daarmee is een basis gelegd voor gedragsveranderingen binnen de eigen organisatie en daarbuiten. Ze zien dat de deelnemers zich meer bewust zijn van hun potentie als leider in het op gang brengen van veranderprocessen en verwachten dat zij door de presentaties bewuster zijn geworden van wat ze hebben geleerd tijdens de opleiding en beseffen dat dit ook in ogenschijnlijk kleine stapjes vooruit kan liggen. De eerste training ging van start met 25 deelnemers, van wie uiteindelijk 15 de training hebben afgerond. De overige zijn gaandeweg uitgevallen. Van de 23 deelnemers van de tweede training hebben er 20 deze afgerond. Eén deelnemer is gestopt met de training, omdat ze ander werk kreeg.

#### **2<sup>e</sup> training**

Op basis van de ervaringen van de trainers en de eerste evaluatie is de aanpak en inhoud van de tweede training op bepaalde punten aangescherpt. Zo is er meer aandacht voor praktijkoefeningen en de verschillende onderdelen van de cursus zijn beter op elkaar afgestemd. Ook is deelname minder vrijblijvend gemaakt. Om deel te kunnen nemen, moesten geïnteresseerden een intentieverklaring tekenen waaruit blijkt dat de werkgever achter deelname staat en zij voldoende tijd kunnen vrijmaken voor de opleiding. De verwachtingen van de deelnemers zijn zo vooraf beter ‘gemanaged’. Dit heeft geleid tot een veel lagere uitval dan in de eerste trainingsronde.

De trainers zelf kijken met plezier terug op de tweede ronde: de samenwerking verliep vlotter dan in de eerste ronde en de samenhang tussen en inhoudelijke afstemming van de verschillende onderdelen is naar hun oordeel beter uit de verf gekomen. De focus lag in de tweede training meer op de praktijk en op casuïstiek en minder op theorie. Evengoed blijft de training veelomvattend. Er is de ambitie om veel onderwerpen te behandelen, veel kennis te delen en er zijn voor de deelnemers veel opdrachten. De deelnemers waarderen het dat de voorbeelden en opdrachten goed aansluiten bij hun werk en dicht bij de praktijk



liggen. Wat betreft de opdrachten is de Academy meer benut dan in de eerste ronde. De hotline is ook goed gebruikt: in eerste instantie vooral voor praktische zaken (zoals bijvoorbeeld uitleg GrowPad), later voornamelijk voor inhoudelijke, aan casuïstiek gerelateerde vragen.

### 3.2 Respons op de vragenlijsten

#### **1e training**

De opleiding is gestart met een eerste groep van 25 deelnemers, waarvan er 23 de eerste vragenlijst hebben ingevuld. In de loop van het traject zijn 10 deelnemers uitgevallen en hebben er 15 de opleiding afgerond. De uitval ontstond om verschillende redenen. Vier stopten vanwege medische problemen en twee deelnemers vanwege privéomstandigheden. Drie deelnemers gaven aan dat de training niet goed aansluit bij hun verwachtingen, waarvan één ook nog een andere functie kreeg tijdens de opleiding. Alle drie hadden ze veel moeite met de tijd die aan de tool GrowPad werd besteed. Bij één persoon is de reden voor uitval niet duidelijk geworden. Zij reageren niet op apps en email met de vraag om een toelichting.

Op basis van de eerste vragenlijst zien we dat de mensen die zijn uitgevallen veel minder vaak dan degenen die zijn doorgedaan direct contact hebben met gezinnen of cliënten (respectievelijk 2 versus 12). Verder zijn er in de beantwoording van de vragen nauwelijks verschillen tussen de twee groepen, niet in hun inhoudelijke verwachting ten aanzien van de opleiding of zaken als het effect van hun handelen of kennis over de theorie van gedragsverandering.

Voor de evaluatie van de opleiding zijn de ervaringen gebruikt van deelnemers die deze hebben afgerond. De andere deelnemers laten we buiten beschouwing als we naar de effectiviteit van de opleiding kijken. Van de 15 deelnemers die de opleiding hebben afgerond heeft iedereen de eerste vragenlijst ingevuld en hebben er 11 zowel de eerste als de tweede vragenlijst ingevuld. De analyse gericht op het bereik van de opleidingsdoelen is dus gebaseerd op 2x 11 vragenlijsten.

#### **2e training**

De eerste vragenlijst is door 22 van de 23 deelnemers beantwoord en de tweede vragenlijst is door 20 mensen beantwoord. Tijdens het traject is één deelnemer afgevallen.

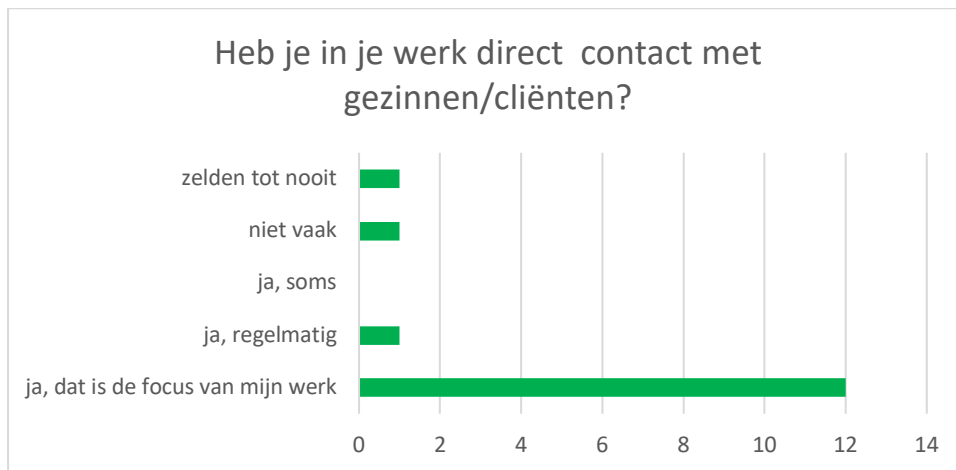
We maken bij de analyses gebruik van de vragenlijsten van de 20 deelnemers die de laatste vragenlijst hebben ingevuld. Dat betekent dat in principe bij de achtergrondgegevens van 19 deelnemers informatie is, net als daar waar de antwoorden uit de 1<sup>e</sup> en de 2<sup>e</sup> vragenlijst worden vergeleken.



### 3.3 Achtergrond en verwachtingen van de deelnemers

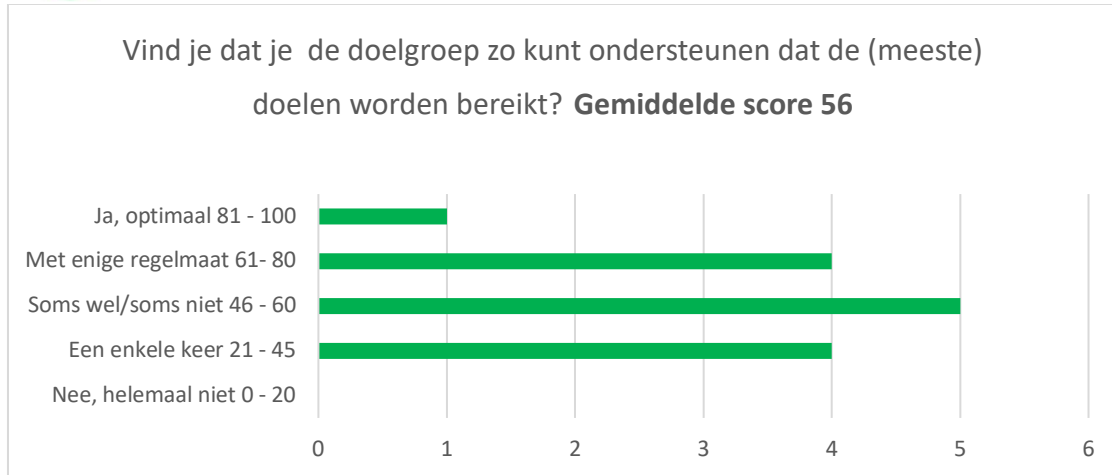
#### 1<sup>e</sup> training: Achtergrond

Met de eerste vragenlijst die door alle 15 deelnemers die de opleiding hebben afgerond is ingevuld, schetsen we een beeld van de deelnemers aan de training. Ze oefenen verschillende beroepen uit in het sociaal domein, zoals maatschappelijk werker, sociaal werker of schuldhulpverlener. Sommigen werken met jeugd, anderen met volwassen in de buurt of met statushouders. De meesten van hen zien het contact met cliënten of gezinnen als de focus van hun werk. Degenen die weinig direct contact hebben met de doelgroep zijn leidinggevende en schoolmaatschappelijk werker. De mensen met wie de deelnemers werken hebben vaak te maken met een veelheid van problemen op verschillende leefgebieden. Er is duidelijk sprake van multiproblematiek. Gemiddeld ervaren mensen op 6 tot 7 van de 9 voorgelegde leefgebieden problemen.



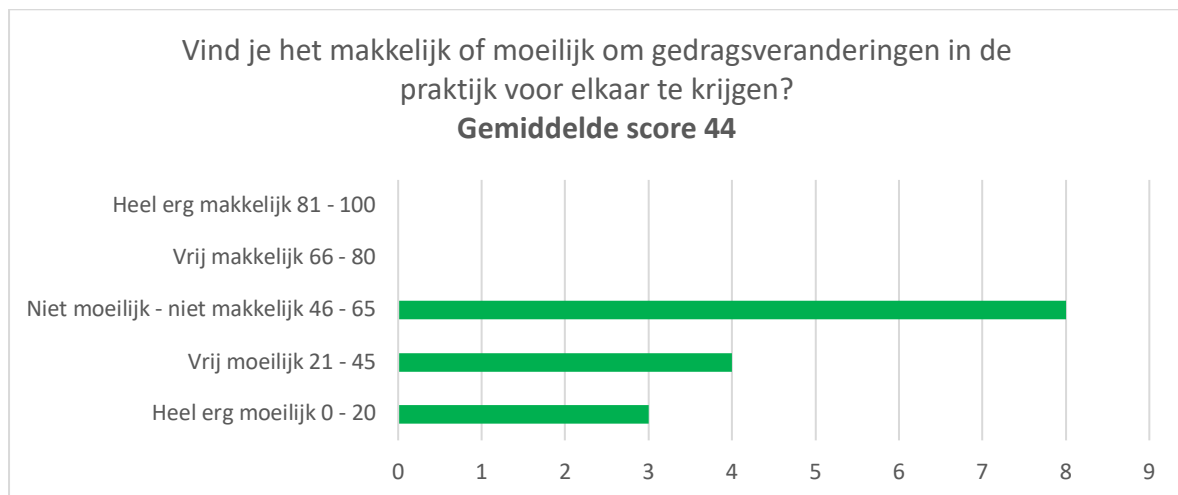
Bijna iedereen geeft vooraf aan dat het voor het behalen van resultaten met de doelgroep belangrijk is dat er sprake is van een samenhangende aanpak van problemen die spelen op verschillende probleemgebieden. Ongeveer de helft van de deelnemers werkt daar zelf aan en de andere helft doet dat meestal samen met samenwerkingspartners en/of collega's.

Voorafgaand aan de training lukt het niet iedereen het om de doelen die ze met hun doelgroep willen bereiken ook te realiseren. Op een schaal van 0 tot 100 is de gemiddelde score 56. In de tabel staan de gegroepeerde de scores.



In de toelichting op de score voor het doelbereik wordt aangegeven waarom het soms niet lukt: bijvoorbeeld doordat samenwerkingspartners niet een stapje extra willen doen, het ontbreken van een regisseur, of het niet zelf kunnen aanpakken van problemen op andere leefgebieden.

Bijna iedereen geeft aan dat het voor hun werk belangrijk is om mensen te motiveren om bepaalde stappen te zetten. Geen van de deelnemers vindt het vrij gemakkelijk of heel erg makkelijk om gedragsveranderingen in de praktijk voor elkaar te krijgen. Op een schaal van 0 tot 100 is de gemiddelde score 44. In de tabel staat een overzicht met gegroepeerde scores.



### 1<sup>e</sup> training: Verwachtingen vooraf

In een open vraag hebben de deelnemers kort aangegeven wat zij van de training verwachten. Op zich lopen de verwachtingen uiteen, maar ze sluiten wel aan bij de doelen die de trainers willen bereiken. Vaak genoemd worden de beïnvloeding van andere partners in het veld en van collega's. In samenhang wordt ook het integraal werken genoemd. Anderen leggen meer het accent op het bewerkstelligen van gedragsverandering, op het



motiveren en ook genoemd de gesprekstechniek. Ze verwachten tools te krijgen aangereikt om de gedragsverandering voor elkaar te krijgen.

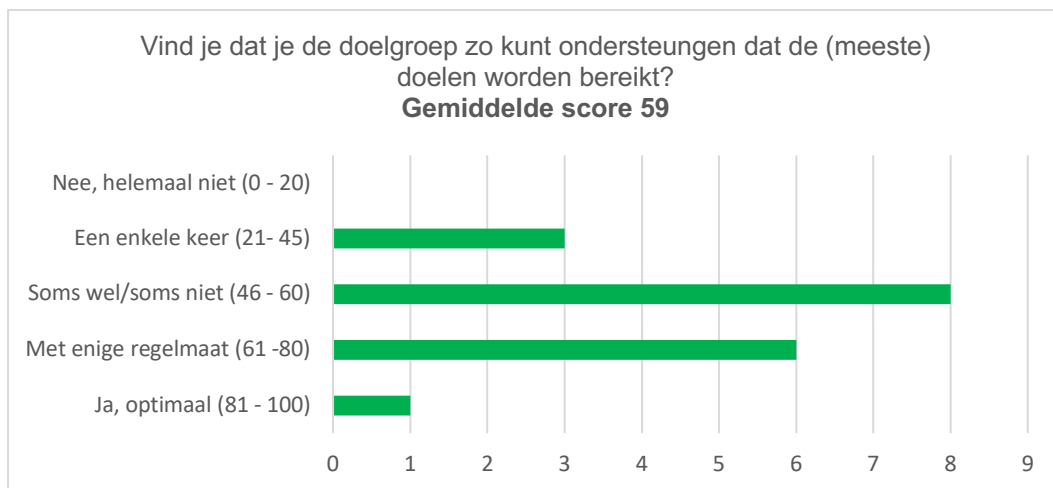
## 2<sup>e</sup> training: Achtergrond

De deelnemers komen uit hele land en werken in het sociaal domein. De beroepen die ze uitoefenen variëren van sociaal werker, budget- gezins-, wijk- of jongerencoach tot woonconsulent. Ze werken voor gemeenten, welzijnsorganisaties of woningbouwverenigingen die met name in het Westen van het land zijn gevestigd.

20 deelnemers doen hun werk in direct contact met bewoners en gezinnen en 2 hebben alleen soms contact met cliënten. Bij de gezinnen en bewoners met wie ze te maken hebben is sprake van multiproblematiek. Gemiddeld spelen er op ruim 6 van de 9 genoemde leefgebieden zaken die aandacht vragen. 16 deelnemers bieden, voor zover nodig, ook op meer leefgebieden begeleiding, 1 iemand richt zich in het werk op 1 leefgebied en de andere 2 signaleren en verwijzen door.

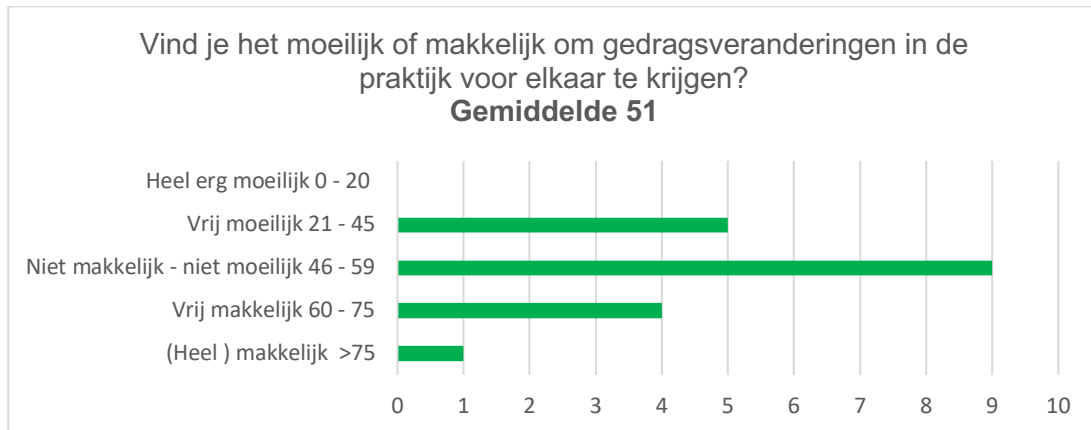
Iedereen is het er over eens dat resultaten alleen geboekt kunnen worden als er sprake is van een samenhangende aanpak van de problemen die op de verschillende leefgebieden spelen. Op een schaal van 0 tot 100 (Totaal onbelangrijk – Uitermate belangrijk) wordt gemiddeld 86 gescoord, waarbij 12 deelnemers een score hoger dan 80 geven.

Voorafgaand aan de training zijn de deelnemers niet zo tevreden over de resultaten die ze met hun werk boeken. We hebben gevraagd of ze momenteel de gezinnen en bewoners zo kunnen begeleiden dat de (meeste) doelen die ze met hen willen bereiken ook worden gerealiseerd. De gemiddelde score daarvoor (0 = Nee, helemaal niet – 100 = Ja, optimaal) is 59, zeg maar een mager zesje.



Bij de toelichting op het niet bereiken van doelen wijzen de deelnemers op de problemen om de omgeving mee te krijgen. Ze benoemen bijvoorbeeld dat er binnen de eigen organisatie geen ruimte is om de zaken zo grondig aan te pakken als men zou willen of de samenwerkingspartners werken niet voldoende mee. Verder zien verschillende deelnemers

het ontbreken van de motivatie, de wil, of de capaciteiten bij de gezinnen of bewoners als een factor die zorgt dat de gekozen doelen niet worden bereikt. Een paar deelnemers geven in de toelichting aan tevreden te zijn over de mate waarin ze doelen bereiken met de gezinnen en bewoners.



Het overgrote deel van de deelnemers zegt het niet moeilijk, maar ook niet makkelijk te vinden om gedragsveranderingen bij de doelgroep te bewerkstelligen: de gemiddelde score is 51.

## 2<sup>e</sup> training: Verwachtingen vooraf

De deelnemers hebben vooraf beknopt aangegeven wat zij van de training verwachten. De meeste beschrijvingen richten zich op de bewoner of het gezin. De antwoorden lijken op het eerste gezicht allemaal aan te sluiten op wat de training de deelnemers gaat bieden. Bewerkstelligen van gedragsverandering en beïnvloeding zijn de trefwoorden die heel vaak worden gebruikt, net als de positieve insteek daarbij. Eén deelnemer geeft aan te willen leren hoe meer vanuit het perspectief van de cliënt gehandeld kan worden, een ander noemt het ingang zetten van persoonlijke ontwikkeling. De deelnemers verwachten de training goed te kunnen gebruiken in hun werk. Hierbij noemen zij vooral de positieve bekrachtiging en het daadwerkelijk kunnen toepassen en bewerkstelligen van gedragsverandering in de praktijk. De verwachtingen richten zich vooral op verandering bij gezinnen en bewoners, twee keer wordt daarnaast ook het meekrijgen van andere partijen of collega's expliciet genoemd.

## Vergelijking tussen de trainingsgroepen

De uitval in de tweede groep is veel minder groot dan bij de eerste groep. We denken dat het feit dat de verwachtingen van de tweede groep beter aansluiten bij de inhoud van de training, daarbij een rol gespeeld heeft. Als we ook de uitvallers meenemen, zien we in de tweede groep veel meer mensen direct contact met cliënten dan in de eerste groep. De tweede groep scoort voorafgaand aan de training ook net iets beter op het bereiken van doelen met cliënten en het realiseren van gedragsveranderingen dan de eerste groep.



### 3.4 Ervaringen met de training

Om de ervaringen met het trainingsproces in beeld te krijgen, maken we gebruik van de eerste en de tweede vragenlijsten, de evaluatie van de trainers, onze eigen observaties tijdens de trainingen en tijdens de eerste sessie van het leernetwerk. Daarnaast hebben we in de tweede trainingsronde de observatie-opdracht geanalyseerd die de deelnemers maakten. Dit laatste bespreken we in een aparte paragraaf (§3.3.1).

#### **1<sup>e</sup> Training: Ervaringen van de deelnemers**

In de tweede vragenlijst is de deelnemers de vraag voorgelegd of hun verwachtingen over de training zijn uitgekomen. 6 van de 11 zeggen dat hun verwachtingen over de training enigszins overeenkwamen met de inhoud van de opleiding en de anderen vonden dat het vrij goed klopte. In een open vraag kon worden aangegeven waar de discrepantie door werd veroorzaakt. Degenen die deels iets anders verwachten, geven eigenlijk allemaal wat anders aan. De een miste de aansluiting met haar werkpraktijk, de ander dacht dat samenwerking meer centraal zou staan en weer een ander verwachtte een meer praktische insteek.

We hebben de deelnemers gevraagd hoe ze aankijken tegen een aantal items van de training. Ze konden dat doen door een cijfer van 0 tot 100 te geven.

De deelnemers zijn zeker tevreden over de trainers, 81 gemiddeld. Verder vonden de deelnemers de theorie GrowCare en de ABC-methode waardevol (respectievelijk gemiddeld 68 en 76). De training als geheel werd als goed beoordeeld met een gemiddelde score van 75. Verder vonden de meesten dat ze er wat te weinig aandacht is gegeven aan de praktijk in de opleiding. Bij alle items zien we dat de beoordeling verschilt tussen de deelnemers. Sommige deelnemers waren op alle voorgelegde items positiever dan anderen.

In een tweetal open vragen is de deelnemers gevraagd om aan te geven welke aspecten van de training ze het meeste hebben opgeleverd en wat er volgens hen beter kan in de opleiding. De ABC-methode komt het meest naar voren als onderdeel dat veel heeft opgeleverd (8x genoemd). De deelnemers hebben daar veel aangehad. Ze zien het belang van de positieve benadering. Daarnaast gaat men in op de integrale benadering en het wordt waardevol gevonden dat er gesproken is over hoe deze manier van werken kan landen op verschillende niveaus.

*“Samen met de cliënte heb ik de ABC-analyse gemaakt, om te kijken wat haar gedrag voor effect heeft op de situatie. We zijn er samen voor gaan zitten. Dit heeft ons veel gebracht. De aard van onze gesprekken is veranderd: ze lijkt meer inzicht te hebben in haar aandeel, vraagt nu ook hulp voor zichzelf en de band tussen ons is beter” (deelnemer, tijdens eerste bijeenkomst leernetwerk)*

Gevraagd naar wat er beter kan komt toch vooral naar voren dat de deelnemers meer aan de praktijk zouden willen werken (5x genoemd): meer tijd nodig hebben voor het werken met en leren van een eigen casus, meer praktijkvoorbeelden, praktische begeleiding en dergelijke. Daarnaast worden allerlei verschillende zaken naar voren gebracht. Een kleine greep daaruit: de theorie is vrij zwaar, laat mensen eerder weten dat je thuis veel moet



doen, er zijn te veel verschillende computersystemen waar delen van de training op staan. De trainers vullen hier onder meer bij aan dat het zoeken is naar de goede balans tussen het erkennen en ruimte geven voor complexiteit in casuïstiek en de noodzaak van het benoemen van duidelijke, concrete stappen om deze complexiteit te kunnen aanpakken.

## **2<sup>e</sup> Training: Ervaringen van de deelnemers**

Ondanks dat de verwachtingen aan leken te sluiten bij de training zijn er twee mensen die achteraf zeggen dat hun verwachtingen niet zijn uitgekomen en negen die vinden dat deze enigszins zijn uitgekomen. In de vragenlijst is om een toelichting gevraagd.

De twee die zeggen dat de training niet aan hun verwachtingen voldoet geven daarvoor verschillende redenen. De een zegt dat het weinig met de inhoud van de training te maken heeft, maar dat ze zelf in haar werk niet met de ontwikkeling van cliënten bezig is. De ander vond de stof ingewikkeld en moeilijk toepasbaar. Bij negen deelnemers die zeggen dat de training enigszins aan hun verwachtingen heeft voldaan, blijkt, ondanks de antwoorden die ze vooraf hebben gegeven, toch dat een drietal van hen niet helemaal duidelijk hadden wat de training zou bieden. Sommigen vinden de theorie een aanvulling, maar de praktijk niet en anderen hebben meer gekregen dan verwacht. Een ander geeft aan de opdrachten veel werk te vinden. Eén deelnemer zegt hogere verwachtingen gehad te hebben. Degenen die positief zijn, zijn lovend over de methodiek en positief over de training zelf. Er worden complimenten gegeven over de opdrachten en voorbeelden die dicht bij de praktijk liggen. Eén deelnemer heeft er meer uitgehaald dan vooraf verwacht.

De deelnemers hebben door middel van een cijfer (0 – 100) aangegeven hoe ze bepaalde onderdelen van de training waarden. De meningen lopen uiteen. Sommigen zijn op de meeste items erg positief terwijl een paar deelnemers steeds licht negatief zijn. Dit fenomeen zien we op bijna alle aspecten die bevraagd zijn terug.

De training als geheel krijgt gemiddeld 75 punten. De meeste deelnemers waren heel positief over de trainers, gemiddeld een score van 79. Ook de theorie van Growcare en de ABC-methodiek vonden de meeste deelnemers waardevol (respectievelijk gemiddeld 72 en 77). Ook de coaching tussen de trainingdagen door wordt gewaardeerd, gemiddelde score 75. De aandacht voor praktische oefening is goed, niet te veel en ook niet te weinig. Gemiddeld een score van 60 punten, waarbij 0 stond voor veel te veel aandacht voor de praktijk en 100 voor veel te weinig aandacht.

We hebben met een open vraag de deelnemers laten aangeven wat zij wat de drie sterkste zaken van de training vonden en welke drie aspecten beter kunnen.

We beginnen met de sterke punten. De theoretische basis die de training biedt, soms specifiek de ABC-methode (6x) of GrowCare en Growpad (5x), wordt heel vaak genoemd. Elf deelnemers geven aan enthousiast te zijn over manier waarop een casus geanalyseerd kan worden. Soms door te stellen dat ze nu beter instaat zijn om het perspectief van de bewoner centraal te stellen, of doordat het gedrag en wat daaraan voorafgaat nu beter kan worden gespecificeerd. Andere aspecten deelnemers noemen en die voortkomen uit de gebruikte



modellen, zijn het belonen, de focus op het systeem, de Gouden Driehoek, de integrale aanpak vanuit verschillende organisaties.

Bijna iedereen kon wel drie positieve aspecten van de training noemen. Dat was voor verbeterpunten moeilijker: gemiddeld noemen zij 1,3 verbeterpunten. Vier mensen noemen zelfs geen enkel verbeterpunt. De genoemde verbeterpunten zijn divers. Drie keer gaat het om het feit dat door de coronacrisis de training online wordt gegeven: dat is intensief. Twee deelnemers willen tussendoor meer contact. Drie deelnemers missen de terugkoppeling tussen de theorie en praktijk: de gemaakte opdrachten worden tijdens de training niet besproken en er wordt niet gekeken naar de manier waarop de theorie uit de vorige sessie kon worden toegepast. Niet iedereen deelt het enthousiasme over de aangeboden theorie. Eén iemand stelt dat er te veel theorie is gegeven en twee keer wordt het ABC-model als verbeterpunt genoemd. Het is niet duidelijk of ze doelen op het model op zich of op de uitleg ervan.

#### 3.4.1 Observatieopdracht 2<sup>e</sup> training

*“Als ik het fragment achteraf luister vind ik dat ik te weinig complimenten geef”*

Tien deelnemers (van de in totaal 22 die de training hebben afgerond) hebben de eerste observatie-opdracht ingediend. Acht van de tien ingeleverde opdrachten bevatten voldoende informatie en zijn meegenomen in deze analyse. De opdracht bestond uit het opnemen van een gesprek tussen henzelf en de cliënt en het, op basis van die opname, reflecteren op het contact (communicatie, relatie) en op de instructies die zij het gezin geven. In een observatieschema kunnen ze heel concreet en feitelijk benoemen hoe vaak ze complimenten en kritische opmerkingen geven. Geen van de deelnemers heeft een tweede observatieopdracht ingeleverd, dus we weten niet of er een leereffect is opgetreden in de loop van de training. Wel benoemen de meeste deelnemers dat deze eerste observatie op zich al heel leerzaam was als reflectie op hun eigen handelen. Een deelnemer noemde het confronterend om terug te zien dat ze vooral secundair reageert, waarmee ze bedoelt dat ze goed hoort wat haar gesprekspartner zegt, maar er in haar gedrag (houding, woorden) niet altijd zichtbaar op reageert. Een ander reflecteert juist dat ze wat meer zou moeten nadenken voor ze een vraag stelt, minder op gevoel reageren – ook zij benoemt dat dit ‘schrikken’ was om te zien.

*‘Ik zie door deze opname dat ik minder positief gedrag vertoon dan dat ik zelf dacht. Ik wil vaker complimenten geven in mijn gesprekken’*

Meerdere deelnemers dachten dat ze veel vaker complimenten gaven. Bij nauwgezette observatie valt het aantal gegeven complimenten dan toch tegen. De complimenten die ze geven, zijn vaker dan gedacht erg algemeen. Het gaat de deelnemers niet altijd makkelijk af om concrete voorbeelden te geven, om het te belonen gedrag te specificeren. Ze hebben uit de training opgestoken dat het van belang is om het gedrag te benoemen en zien in dat dit effectiever is dan het in algemene zin complimenteren.



*'Ik denk dat complimenten krachtiger overkomen op het moment dat ik in het compliment ook daadwerkelijk het gedrag benoem wat iemand heeft vertoond.'*

Meerdere deelnemers benoemen dat zij onbewust en zeker onbedoeld toch regelmatig negatief overkomen of oordelen. Ook horen meerdere deelnemers terug dat zij vaker dan gedacht sturende vragen stellen. Sommigen, zoals schrijfster van onderstaand fragment, horen dat zij zelf lang aan het woord zijn en vragen zich af of zij daarmee de cliënt wel genoeg ruimte geven.

*Ik ben niet zo kritisch op haar, tegelijkertijd vertel ik haar (of herinner ik haar er aan) dat ze van alles moet doen. Het valt me tegen dat ik haar deze acties niet zelf laat formuleren en bijv. laat opschrijven. Na dit gesprek heb ik haar de acties nog gemaild ter geheugensteun. Ik geef veel adviezen en bied mijn hulp aan, maar vraag niet door, laat haar niet nadenken (werken). Hoe duurzaam is mijn hulp als ik vooral aan het Woord ben?*

Meerdere deelnemers realiseren zich naar aanleiding van de observatieopdracht dat het werken met positieve bekrachtiging en het bereiken van duurzame gedragsverandering meer oefening en reflectie nodig is. De observatie-opdracht heeft vooral zijn nut bewezen als leertool voor de deelnemers: nauwgezet stilstaan bij het eigen zichtbare en hoorbare gedrag (aan de hand van opnames) zet reflectie op het eigen handelen, en daarmee de basis voorgedragsverandering, op gang. Als onderzoeksinstrument leert het ons wat de deelnemers hebben opgestoken van de theorie en in hoeverre zij dit aan de praktijk koppelen. Gezien de tweede meting ontbreekt, weten we niet hoe duurzaam deze leereffecten zijn.

### **Vergelijking tussen de twee trainingsgroepen**

De ervaringen met de eerste groep hebben geleid tot aanpassingen in de training. Er is meer aansluiting gezocht bij de praktijk en de tweede groep is daar ook tevredener over. Hoewel er enkele deelnemers zijn die nog steeds vinden dat de aansluiting tussen theorie en praktijk beter kan: bijvoorbeeld door (vaker) in te gaan op manier waarop de aangeboden theorie door de deelnemers wordt gebruikt in de praktijk. De theoretische basis wordt door beide groepen als een sterk punt van de training gezien. Ondanks dat de tweede training vrijwel geheel online heeft plaatsgevonden is de waardering in de tweede groep voor de training zeker zo groot als bij de eerste groep.

### 3.5 Bereik van de opleidingsdoelen

We gaan op basis van het beschikbare materiaal na wat we kunnen zeggen over het bereiken van de drie opleidingsdoelen. Voor wat daaraan beginnen geven we de indruk die trainers hadden over het verloop van de opleiding.





### **Algemene indruk opleidingsteam**

Uit de interne evaluaties van het opleidingsteam halen we een aantal indrukken. De trainers constateren dat in beide trainingen de deelnemers bezig zijn geweest met de drie doelen van de opleiding. Ze benoemen dat ze aan de slag zijn gegaan met de theorie en praktijk van positieve gedragsverandering en groeien uit achterstand. De deelnemers hebben de eerste olievlekken gemaakt en hebben daarmee een eerste basis gelegd voor gedragsveranderingen binnen de eigen organisatie en daarbuiten. Ze zien dat de deelnemers zich meer bewust zijn van hun potentie als leider in het op gang brengen van veranderprocessen en verwachten dat zij door de presentaties bewuster zijn geworden van wat ze hebben geleerd tijdens de opleiding en beseffen dat dit ook in ogenschijnlijk kleine stapjes vooruit kan liggen. Voor de tweede training benoemen de trainers dat er meer aandacht is besteed aan de praktijk en praktijkopdrachten en dat het gelukt is om de ABC-analyse en GrowCare beter op elkaar af te stemmen.

#### 3.5.1 Effectieve interventies om gedrag te veranderen (1<sup>e</sup> trainingsdoel)

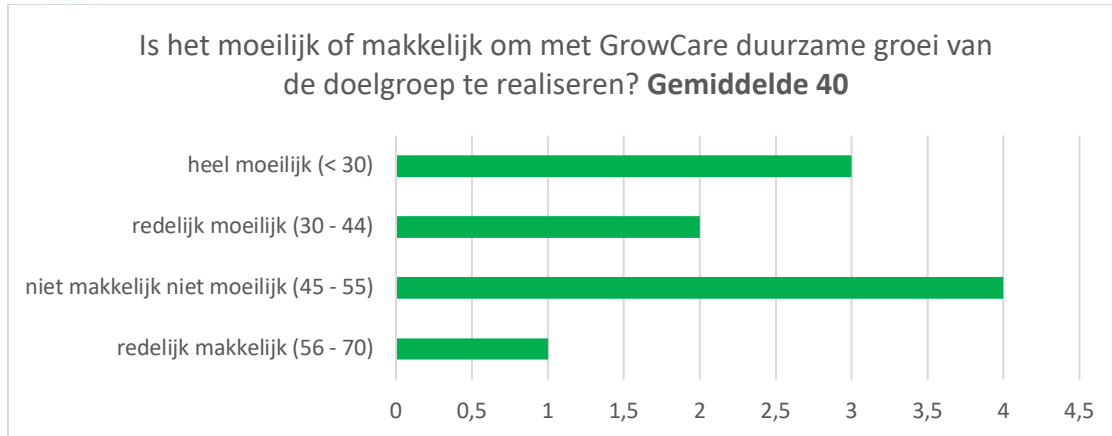
In de opleiding zijn effectieve interventies voor gedragsverandering en het bereiken van doelen uitvoerig aan bod gekomen middels GrowCare-methodiek en de ABC-methode. De deelnemers hebben naast een stevige theoretische onderbouwing concrete tools en ideeën over toepassingen in hun werkpraktijk meegekregen. Het bereiken van gedragsverandering is vaak een voorwaarde om voortuitgang te boeken met gezinnen. Soms gaat het om grote en soms om kleine aanpassingen in de manier waarop gezinnen hun leven organiseren.

*“Ik heb geleerd om echt naar de gedragsaspecten te kijken, minder in te gaan op de antecedenten en meer op concreet en waarneembaar gedrag” (deelnemer 2<sup>e</sup> training)*

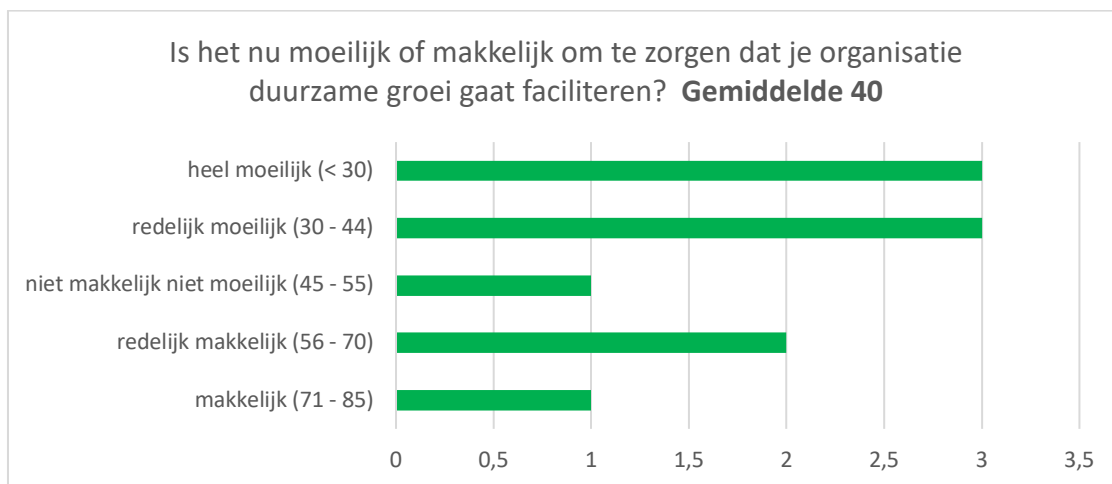
In de vragenlijsten zitten verschillende vragen waarmee wordt nagegaan of de deelnemers door de training verbetering zien in de effectiviteit van hun handelen. Er is de deelnemers gevraagd naar het effect van het toepassen van de methode van GrowCare en de ABC-methode. We hebben gekeken naar het bereiken van de doelen met een gezin of bewoner.

#### **1<sup>e</sup> Training: Effectieve interventies om gedrag te veranderen**

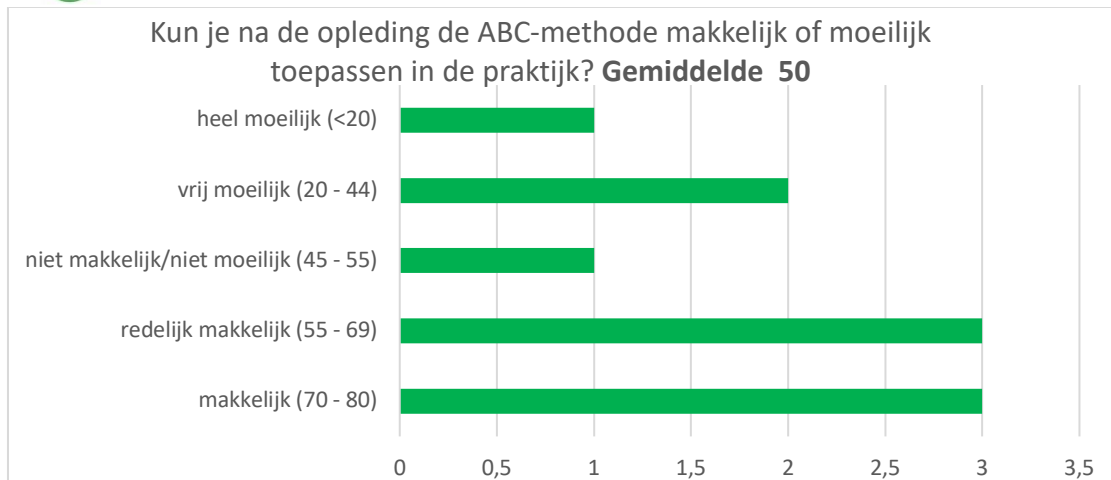
Eerst is de vraag voorgelegd of de deelnemers de GrowCare theorie uit de training toepassen in hun werk. Van de elf deelnemers zeggen zeven dit doen, drie twijfelen en een wil dat niet gaan doen. Of het nu gaat om het realiseren van de duurzame groei van de doelgroep of om ervoor te zorgen dat de organisatie de aanpak gericht op duurzame groei gaat faciliteren, gemiddeld genomen vinden de deelnemers het niet makkelijk om deze onderdelen van GrowCare toe te passen. De gemiddelde score voor het realiseren van duurzame groei is 40, zoals blijkt uit de volgende grafiek. Vijf deelnemers vinden het heel of redelijk moeilijk en vier niet moeilijk, maar ook niet makkelijk.



Ervoor zorgen dat je de faciliteiten van het management krijgt voor duurzame groei is moeilijk (ook hier een gemiddelde score van 40), zoals blijkt uit de volgende grafiek. Toch is de spreiding rond het gemiddelde bij deze vraag groter. Zes deelnemers vinden het heel of redelijk moeilijk, maar er zijn ook drie deelnemers die dit als (redelijk) makkelijk ervaren.

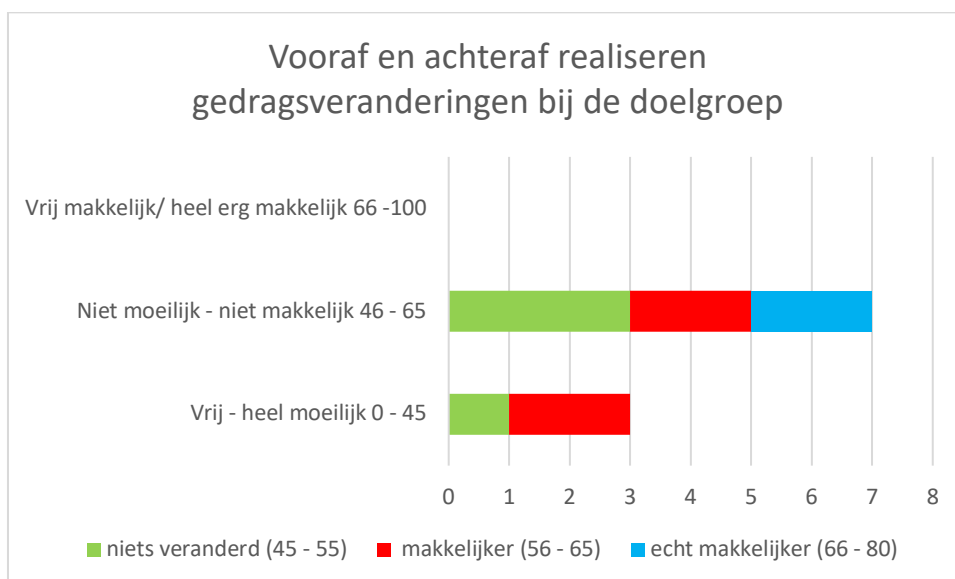


Belonen is een belangrijk aspect van de ABC-methodiek. Bijna alle deelnemers geven aan dat ze vaker zijn gaan belonen, dat doen ze zowel bij hun gezinnen, en iets minder mate hun collega's en derden buiten de organisatie. Als we vragen naar het toepassen van de hele van de ABC-methode in de praktijk dan geven zes aan dit redelijk makkelijk te vinden (zie bovenstaande grafiek), maar niemand vindt het heel makkelijk en drie mensen vinden het moeilijk. De gemiddelde score is 50 en gemiddeld genomen vinden de deelnemers dit net iets makkelijker dan het toepassen van GrowCare.

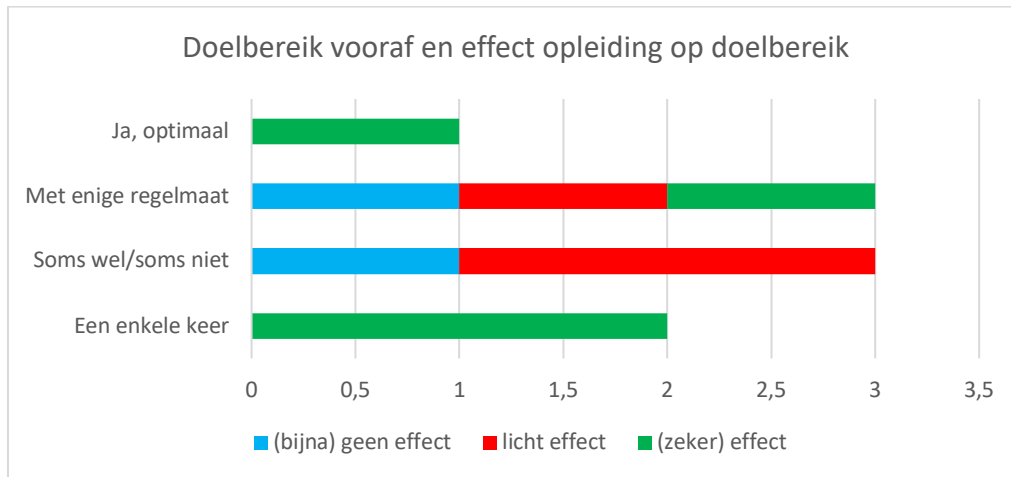


*“In het begin ben ik heel streng geweest naar deze cliënte. Ze heeft niet zo’n overzicht en keek vooral naar de korte termijn. Ik heb haar gevraagd een overzicht te maken van haar uitgaven. Ik ben ook meteen begonnen met het geven van complimenten! Nu houdt ze het goed bij. Ook heb ik het idee dat onze relatie daardoor is verbeterd – ze voelt zich gehoord en heeft meer vertrouwen in me” (deelnemer 1e trainingsronde, tijdens eerste bijeenkomst leernetwerk).*

Ondanks de aarzeling over het toepassen van de verschillende methodieken in de praktijk ervaren de meeste deelnemers wel een verbetering van de effectiviteit in hun werk. Zes van de tien die de vraag hebben beantwoord vinden het nu makkelijker om gedragsveranderingen te realiseren en bij vier is er niets veranderd. Aan de linkerkant van de tabel staat de opvatting van de deelnemers over het realiseren van gedragsverandering voorafgaand aan de training en in de staven zie je of ze vinden of er in dit opzicht iets is veranderd.



Er is ook naar het bereiken van de gestelde doelen met hun gezinnen of bewoners. Zeven van de negen die deze vraag hebben beantwoord ervaren een verbetering door de opleiding. Drie deelnemers ervaren een sterk effect en vier een licht effect. Twee mensen ervaren eigenlijk geen effect van de training op het bereik van doelen met de gezinnen en cliënten. Deze uitkomsten worden in de onderstaande figuur gepresenteerd. De uitgangssituatie voor de start van de opleiding staat links en in de staven zie je de ervaren verandering in de effectiviteit van hun aanpak.



De casestudies, evaluaties met de trainers en de verhalen van de deelnemers tijdens de eerste leernetwerkbijeenkomst bevestigen het beeld dat uit de tweede vragenlijst naar voren komt. In de door henzelf uitgezochte casus hebben de deelnemers volgens de trainers goed contact weten op te bouwen met de gezinsleden of jongeren. Er kan nog niet gezegd worden of dit tot duurzame gedragsverandering bij hen heeft geleid. Om hier een uitspraak over te kunnen doen, zou er na verloop van tijd nog eens naar de gezinnen of bewoners gekeken moeten worden. Volgens de trainers is het benodigde instrumentarium om dit te realiseren in de opleiding meegegeven: de opleiding heeft hen uitgerust om positieve gedragsverandering bij hun cliënten te bewerkstelligen. Daarnaast weten ze nu ook hoe ze hun eigen professionele gedrag kunnen aanpassen om meer resultaat te bereiken. Uit de eindpresentaties van de deelnemers halen we wel enkele mooie illustraties van de meerwaarde van de opleiding:

- Meerdere deelnemers ervaren dat positieve feedback in de praktijk veel beter werkt dan negatieve feedback.
- Tegelijkertijd benoemt een deelnemer dat het ook lastig is om stelselmatig en op langere termijn positieve feedback te blijven geven en negatieve te vermijden, het vraagt bewustwording en oefening om je dit eigen te maken.
- De theoretische bagage die in de training is aangereikt kan een mooie 'onderligger' zijn om veranderingen in de uitvoeringspraktijk te motiveren en aan te jagen. Deze theoretische bagage kan vooral helpen om anderen in de organisatie te inspireren en om gewenste veranderingen te kunnen onderbouwen



- het is belangrijk is om je bewust te blijven van de grote invloed van positieve en negatieve vormen van feedback op gedragsverandering, van jezelf en collega's, cliënten en professionals in andere organisaties.

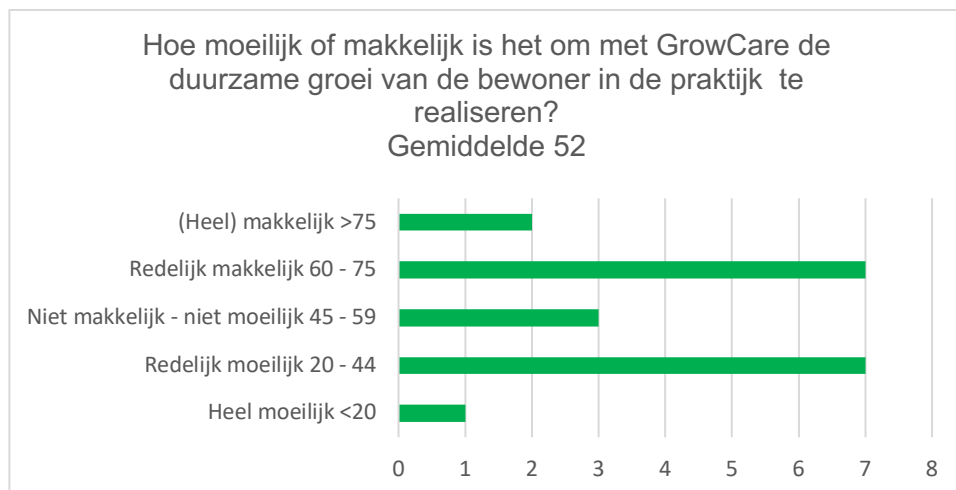
Afgaand op de ervaringen van de trainers en de deelnemers kunnen we concluderen dat waar het gaat om het bewerkstelligen van gedragsveranderingen een meerderheid van de deelnemers verbetering ervaart. Dit blijkt uit ook de eerste bijeenkomst van het leernetwerk: deelnemers zeggen vaker complimenten te geven, vaker onderwerpen in een positiever frame te plaatsen en ze benoemen dat dit gewenste effecten heeft. Ze maken zich deze andere aanpak gaandeweg eigen: ze zeggen het soms al bijna onbewust toe te passen.

*Deelnemer 1<sup>e</sup> training: Ik heb positieve effecten gezien en de doelen voelden meer als gezamenlijk successen, het voelde meer alsof we dat deelden Door deze andere manier van aanpakken en door de andere situatie [Corona] zie ik dat het gezin er zelf ook anders instaat. Ze hebben nu meer ruimte en tijd om na te denken over hoe ze dingen oplossen. Dus nu gaat vader online zoeken waar de melkpoeder het goedkoopst is, waar de aanbiedingen zijn. Dan neemt hij de tijd om met de kinderen naar die winkel wandelen.*

*Reactie van een mede-cursist: Dat klinkt wel alsof ze een stuk zelfredzamer zijn!*

### **2<sup>e</sup> Training: Effectieve interventies om gedrag te veranderen**

De deelnemers hebben, wederom op een schaal van 0 - 100, aangegeven hoe makkelijk ze het vinden om duurzame groei van de bewoner te realiseren. Kunnen ze wat geleerd is toepassen in de praktijk? Negen deelnemers vinden het (redelijk) makkelijk en drie vinden het niet moeilijk, maar ook niet makkelijk om met de Grow-Care-theorie aan de slag te gaan en duurzame groei te realiseren. Daartegenover staan acht deelnemers die dat best moeilijk vinden.



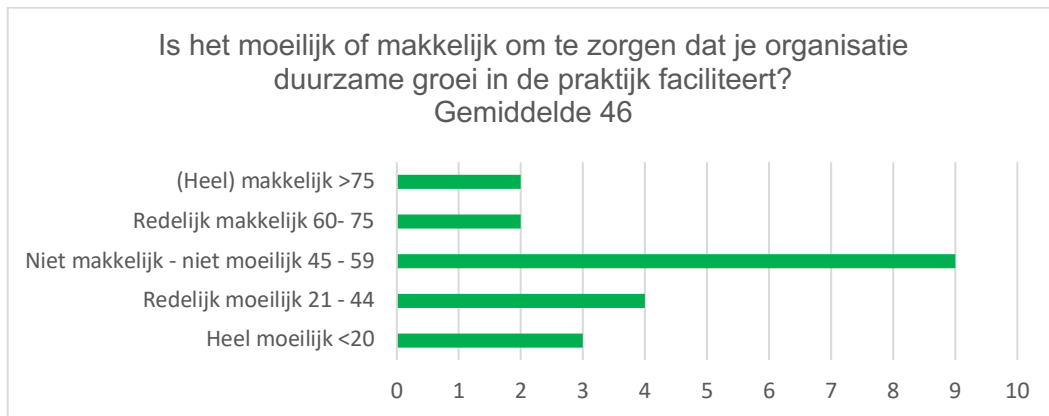
Het beïnvloeden van de organisatie om ruimte te creëren voor duurzame groei vinden de deelnemers moeilijker dan de toepassing van de theorie op bewoners. Er zijn vier



deelnemers die dit (redelijk) makkelijk vinden en een veel grotere groep (negen) die het niet moeilijk en niet makkelijk vinden.

*“Die positieve benadering vergt geduld”*

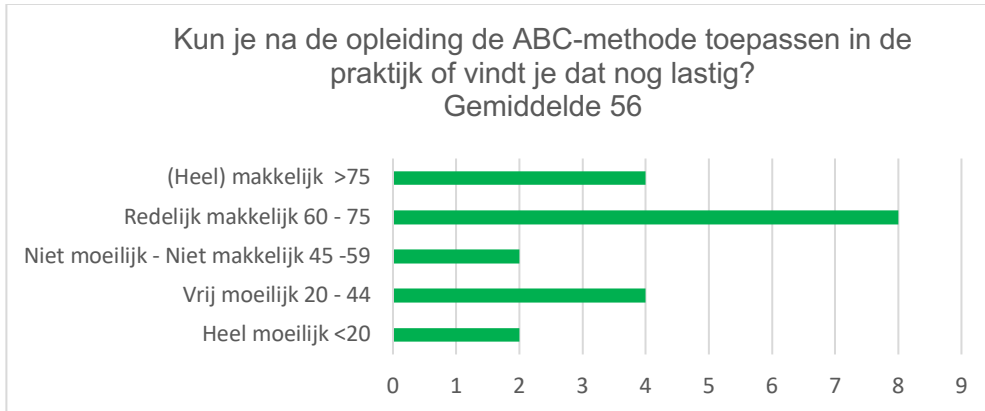
*“Ik ben bewuster dat ik geen **maar** moet zeggen. Alleen het positieve benoemen wat ik zie. En ik merk dat dat gedrag zich herhaalt.”*



We constateren dat verschillende mensen het werken met belonen een goed aspect van de training vinden. In de vragen waarop we ingaan op belonen zeggen 17 van de 20 deelnemers (wat) vaker hun bewoners en gezinnen te belonen, 14 geven dit aan ten aanzien van hun collega's en 11 ten aanzien van externe partijen. Daarnaast is de meer algemene vraag gesteld naar de toepassing van de ABC-methode in de praktijk. De gemiddelde score daarop was 56, met andere woorden de methode wordt toegepast, maar het is niet eenvoudig.

*“Ik probeer de complimenten die ik geef zo specifiek mogelijk te geven”*

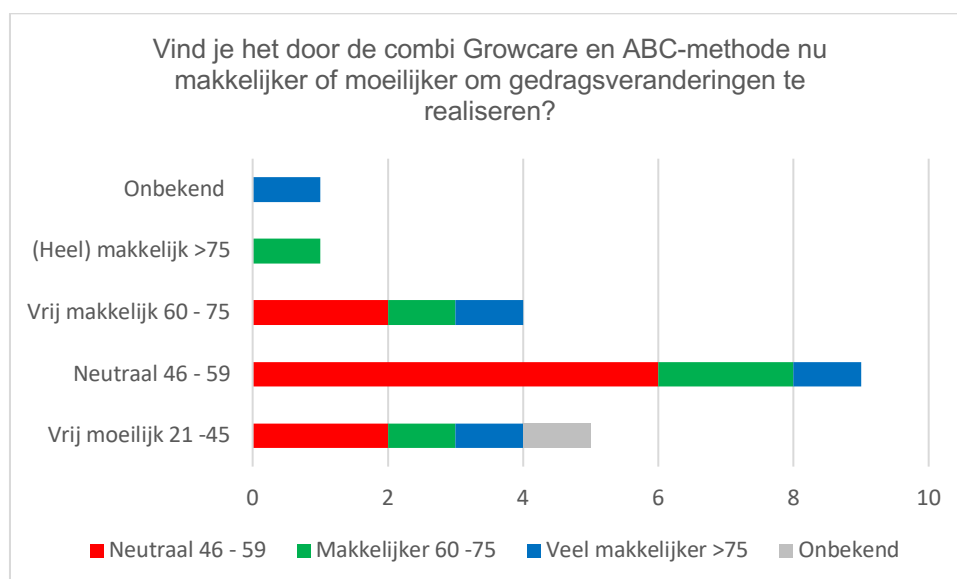
Uit de onderstaande figuur blijkt dat er wel veel verschillen zijn tussen de deelnemers. Zes vinden het toepassen van de methode lastig en de anderen lijkt het wat makkelijker af te gaan.



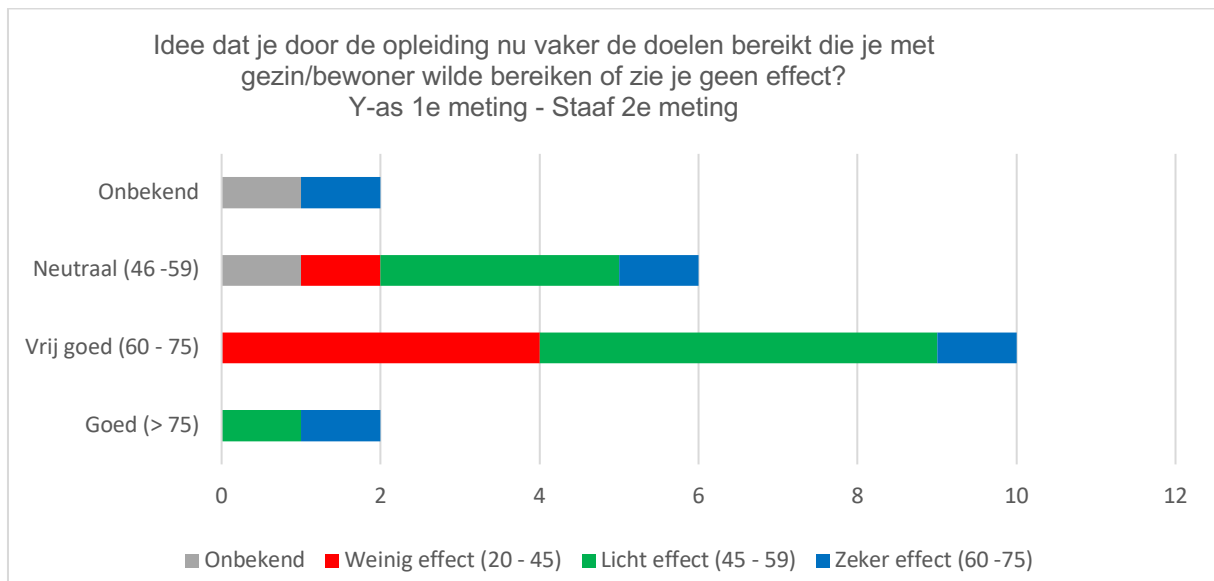
Op basis van de antwoorden lijkt de toepassing van de ABC-methode net wat gemakkelijker in de praktijk te brengen dan de GrowCare-methode. De verschillen zijn echter klein.

*“Ik neem meer tijd om te analyseren. Bijvoorbeeld bij een casus met een man die al jaren in detentie zit. Die situatie zit een patstelling. Dus zijn we gaan kijken wat de beloning is van zijn huidige gedrag en wat de beloning kan zijn voor toekomstig gedrag”*

We hebben gekeken naar de verandering ten opzichte van de 1<sup>e</sup> meting om gedragsverandering bij de doelgroep te bereiken. Aan de linkerkant staat de uitkomst van de 1<sup>e</sup> meting en in de staven is te zien of er iets is veranderd. Negen van de negentien deelnemers die de vraag hebben beantwoord vinden het makkelijker of zelf veel makkelijker geworden om gedragsveranderingen te realiseren. Kijken we naar de meting vooraf dan valt op de verbetering zich over de hele linie voordoet, hoewel de groep die het vooraf niet moeilijk, maar ook niet makkelijk vond de minste verbetering laat zien.



Er is ook gevraagd naar veranderingen in het bereiken van de doelen met gezinnen en bewoners. Vaak is daarvoor een gedragsverandering nodig, maar dat hoeft niet altijd. Een ruime meerderheid, dertien van de achttien die deze vraag hebben beantwoord, merken een effect van de opleiding bij het bereiken van doelen met gezinnen en bewoners. En die verbeteringen doen zich over de hele linie voor, ook bij degenen die vooraf vonden dat ze al goed hun doelen realiseerden.



### ***Vergelijking tussen de twee groepen***

Als we kijken naar de veranderingen die zijn opgetreden door de training, dan zien we zowel bij de eerste als bij de tweede groep verbeteringen worden ervaren bij het bereiken van gedragsveranderingen. De meeste deelnemers zeggen wel dat zij er vaker in slagen om hun doelen met gezinnen en bewoners te bereiken. Uit de casuïstiek blijkt dat de veelzijdigheid van deze doelen. Die liggen vaak op uiteenlopende leefgebieden.

Tussen de twee groepen lijken geen echte verschillen te bestaan in dit opzicht. Hoewel een enkele deelnemer zegt het geleerde al bijna onbewust in de praktijk toe te passen, gaat dit voor de meesten niet gemakkelijk: het vergt aandacht en oefening. Wel vindt de groep uit de tweede training het iets makkelijk dan de eerste om het geleerde in de praktijk toe te passen.

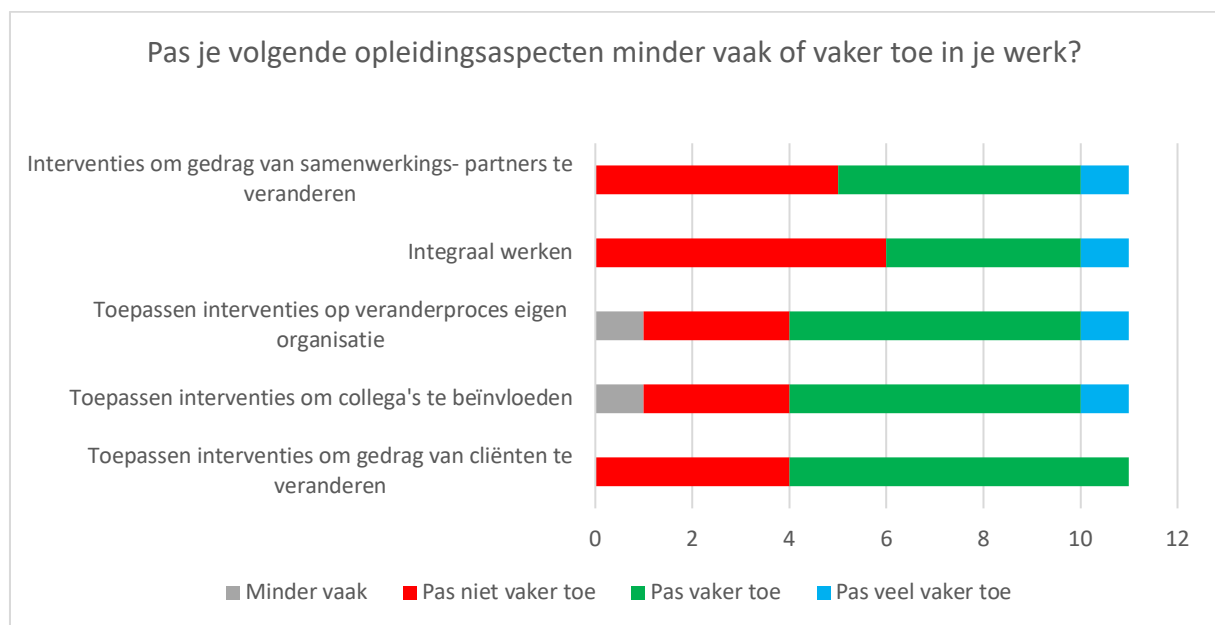
### 3.5.2 Persoonlijk leiderschap (2<sup>e</sup> doelstelling) en Integraal werken (3<sup>e</sup> doelstelling)

De opleiding richtte zich niet alleen op gedragsveranderingen bij de gezinnen en bewoners, maar ook op het beïnvloeden van de eigen organisatie en organisaties waarmee wordt samengewerkt. Het is voor het bereiken van duurzame gedragsveranderingen nodig dat integraal wordt gewerkt. Als eigen en andere organisaties daar niet aan meewerken is het lastig om een integrale aanpak te realiseren. We hebben dan ook onderzocht of deelnemers en trainers op deze vlakken veranderingen ervaren.



### 1<sup>e</sup> Training: Persoonlijk leiderschap en integraal werken

Een meerderheid (zes tot zeven van de elf op de verschillende items) van de deelnemers past vaker de interventies toe die in de opleiding aan de orde zijn gekomen (zie onderstaande grafiek). Niet alleen bij gezinnen of bewoners, maar ook bij samenwerkingspartners en collega's. Een meerderheid zegt zich ook te richten op veranderingen binnen de eigen organisatie. Alleen bij integraal werken is dat er een minderheid van vijf van de elf. We weten uit de eerste vragenlijst dat er vaak al integraal gewerkt werd. Vijf van de zes die vooraf aangaven integraal werken heel belangrijk te vinden zeggen nu dat ze dit niet vaker doen. Dat verklaart waarom er op dit aspect minder verandering wordt ervaren.



#### Voorbeelden uit presentaties over integraal werken:

- In één casus zette de gemeente de uitkering van een gezin stop. Dit doorkruiste de ondersteuning die de deelnemer aan het gezin bood. In overleg met de gemeentelijke afdeling werk en inkomen en met het argument dat deze stopzetting het integraal werken belemmerde, is het stopzetten van de uitkering teruggedraaid. De deelnemer heeft inzichten en tools uit de training benut om dit te bereiken.
- Bij een gezin met problemen op meerdere leefgebieden (financiën, opvoeding, in de relatie, dreigende huisuitzetting wegens huurachterstand) heeft de deelnemer na flink wat investeren maar toch redelijk snel de samenwerking kunnen vinden met onder andere gemeente / WMO, corporatie en heeft nu regelmatig *gezamenlijk* overleg met klant en betrokken instanties.
- Investering in samenwerking loont niet alleen voor die ene casus, maar ook in toekomstige samenwerking kun je hier baat bij hebben, zo heeft een deelnemer aan den lijve ondervonden.

Voor zover het in een organisatie niet gebruikelijk is om integraal te werken, is het nodig om managers en bestuurders daarin in mee te nemen. Het vraagt leiderschapsvaardigheden om



het veranderproces binnen de eigen organisatie verder te brengen. De trainers hebben de indruk dat de deelnemers zich beter realiseren dat zij een actievere rol kunnen spelen ten opzichte van (professionals uit) andere organisaties. Uit de bijeenkomst van het leernetwerk komt het voorbeeld dat een deelnemer in de samenwerking met andere partijen, ook binnen haar eigen organisatie, veel meer benadrukt wat het gezamenlijke belang is en op die manier, via een positieve en op beloning gerichte benadering ('winst te behalen', 'oog voor wat de ander nodig heeft') om iedereen mee te krijgen. Ook in de presentaties benoemen meerdere deelnemers dat er betere samenwerking is ontstaan met andere partijen.

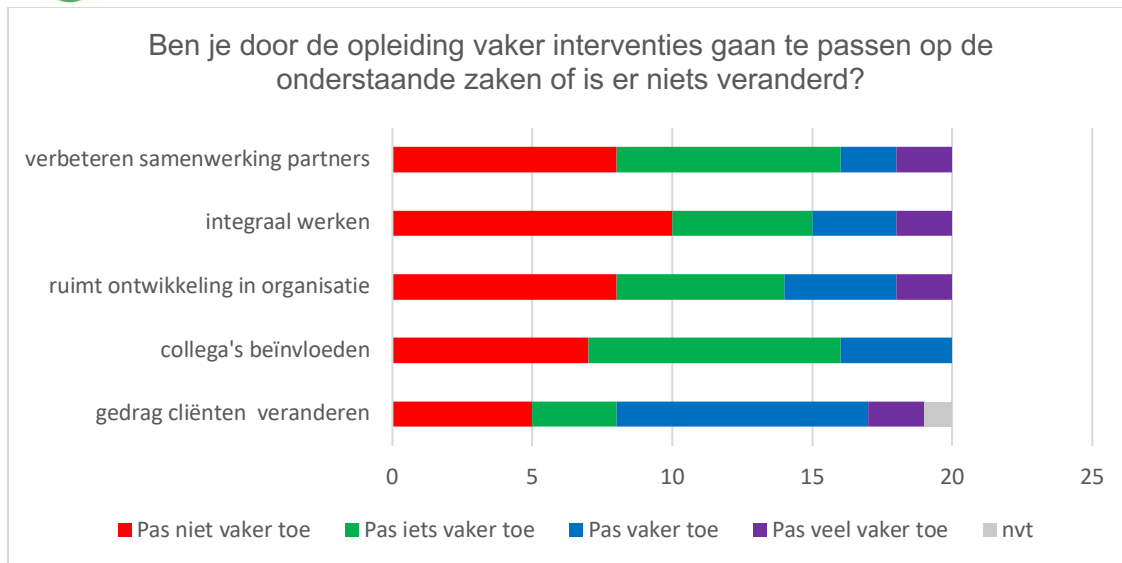
In de presentaties van de deelnemers zien de trainers verschillende voorbeelden waarin zij zien dat de vaardigheden van de deelnemers zijn versterkt:

- Technieken en vaardigheden die professionals al toepassen (zoals positieve feedback geven, nudging) kunnen nu veel explicieter worden benoemd en daarmee systematischer worden ingezet (feedback van de trainer op presentatie)
- Zichtbaarder maken wat je doet en trots zijn op je wat je doet (feedback trainer)

Ook in de eerste bijeenkomst van de leernetwerken werd het benoemd. Een deelnemer vertelde zichzelf vaker te complimenteren met haar aanpak en meer te reflecteren op wat haar rol is (niet het oplossen van het probleem van de cliënt, maar het samen aanpakken). De beloning voor haar is dat het werk rustiger wordt en dat ze zich minder druk en gestrest voelt. Ze zou het mooi vinden als dit ook tot voorbeeld naar haar directe collega's zou zijn.

## **2<sup>e</sup> Training: Persoonlijk leiderschap en integraal werken**

We zien dat de meeste deelnemers uit de tweede training vaker, een zeker leiderschap tonen (zie volgende figuur). Ze plegen vaker interventies gericht op de verbetering, niet alleen ten aanzien van bewoners en gezinnen, maar ook gericht op collega's, op de mogelijkheden voor ontwikkeling binnen de eigen organisatie en de samenwerkingspartners. De kleinste verandering zien we bij het item Integraal werken, maar integraal werken werd vooraf door bijna alle deelnemers al uitermate belangrijk gevonden (gemiddelde score 86 op een schaal van 100). Dat verklaart waarschijnlijk waarom we hier minder verandering zien. De meeste verandering zien we in het aantal interventies gericht op de beïnvloeding van het gedrag van bewoners en gezinnen.



In de eerste bijeenkomst van het leernetwerk benoemen meerdere deelnemers dat ze ook in hun organisatie veranderingen proberen door te voeren, onder andere door casuïstiek in te brengen of door positieve bekrachtiging toe te passen op collega's. Eén deelnemer is aan de slag om de processen binnen zijn organisatie te verbeteren. De introductie van instrumenten gaat goed, maar de toepassing uiteindelijk niet.

*“We gaan nu aandacht besteden aan de positieve consequenties bij het inzetten van instrumenten voor onze professionals. En we denken dat we daarmee ook effectiever worden”.*

Een andere deelnemer benoemt specifiek de meerwaarde van de Gouden Driehoek:

*“Met behulp van de Gouden driehoek is het me gelukt om een aantal organisaties te vinden die net als ik (wij) laaggeletterden willen bereiken en ondersteunen. Ik zat al een tijdje in een impasse”*

Deze citaten komen uit de eerste bijeenkomst van het leernetwerk. Wellicht zijn de deelnemers die aanwezig waren bij deze sessie actiever bezig met de aanpak dan de afwezigen. De aanwezigen zien de meerwaarde en potentie van de aanpak. Enkele deelnemers zien dat hun bevlogenheid en positieve insteek aanstekelijk werkt en helpt om veranderingen teweeg te brengen. Ze benoemen tegelijkertijd dat het niet altijd makkelijk is om veranderingen door te voeren als enige pionier in het diffuse krachtenveld van de eigen organisatie. *“Als enige in de organisatie heb ik de training gevolgd en ik heb wel wat meer inbedding nodig”.* Het is zoeken naar ruimte in de organisatie en naar 'medestanders'. Hun ervaring is dat de focus op het in de training geleerde langzaam weg-ebt. Er is meer draagvlak en handelingsruimte nodig binnen de eigen organisatie om de impact te kunnen vasthouden.

### **Vergelijking tussen de twee groepen.**

We zien dat beide groepen zich meer bewust zijn van het belang van gedragsverandering, niet alleen bij cliënten, maar ook bij de organisaties waarin ze werken en bij hun samenwerkingspartners. De deelnemers lijken zich meer bewust van de noodzaak tot persoonlijk leiderschap om zo veranderingen op de eigen werkplek en in samenwerkingsverbanden tot stand te kunnen brengen. In de tweede groep lijken iets meer deelnemers vaker dergelijke interventies gericht op (gedrags-)verandering te nemen dan in de eerste groep. Integraal werken werd vooraf al belangrijk gevonden, in beide groepen, en toch is ongeveer de helft van de deelnemers daar meer op in gaan zetten. De vragenlijsten ondersteunen in dat opzicht de ervaringen van de trainers.

## 4. Overkoepelende conclusie

Beide trainingen werden goed beoordeeld, ongeveer gelijk. Beide trainingen als geheel kregen een rapportcijfer van 7,5. De trainers werden in de eerste trainingsronde gewaardeerd met een 8, in de tweede ronde met een 7,9. Op basis van de ervaringen en inzichten uit de eerste training is een aantal zaken in de tweede training aangescherpt. Naar oordeel van de trainers verliep de samenwerking in de tweede ronde beter, werd er meer aandacht besteed aan casuïstiek en minder aan theorie. Het meedoen aan de tweede training is minder vrijblijvend gemaakt. Deze investeringen hebben zich uitbetaald: er is in de tweede ronde aanzienlijk minder uitval van deelnemers, de opdrachten (zoals de niet verplicht gestelde observatieopdracht) zijn vaker ingeleverd. Ook sloten de verwachtingen van de deelnemers beter aan bij de realiteit, bleek uit de vragenlijst.

Bij beide trainingen geldt dat de deelnemers vooraf niet erg tevreden zijn over de resultaten die ze boeken in hun werk. Ze zeggen theorieën over gedragsverandering weinig systematisch toe te passen. Ook benoemen ze dat er binnen hun organisatie weinig ruimte is om de zaken zo grondig aan te pakken als men zou willen of de samenwerkingspartners werken niet voldoende mee. Deelnemers in beide trainingen erkennen het belang van integraal werken. Overall lijkt de tweede groep net iets meer van de training toe te passen in de praktijk. De trainers benoemen dat de deelnemers in beide groepen voldoende gereedschap hebben meegekregen om de theorie toe te passen. Deelnemers hebben de belangrijkste concepten geadopteerd, zodat ze in staat zijn effectiever om te gaan met cliënten als met de systemen waarmee en waarbinnen ze functioneren. Zij benoemen dat ze zich meer bewust zijn van hun eigen gedrag en van de impact van een positieve benadering op henzelf, hun cliënten en het systeem. In onderstaande benoemen we de belangrijkste conclusies aan de hand van de drie opleidingsdoelen.

### **1. Effectiviteit van de interventies, resultaten voor gezinnen**

Deelnemers zijn concreet bij cliënten aan de slag met de interventie. Een ruime meerderheid van hen ziet de meerwaarde van het belonen en positief waarderen. Hun blik op gedragsverandering is ruimer geworden. Desondanks kost de toepassing van de ABC-methode voor de deelnemers in de praktijk toch nog wel moeite. Het is op basis van de data die wij tot onze beschikking hebben niet te kwantificeren hoe concreet en hoe duurzaam de effecten in de gezinnen zijn. Een meerderheid van de deelnemers vindt zelf dat ze hun



doelen beter bereiken en vaker gedrag weten te veranderen. We horen in de verhalen van deelnemers dat zij in de gezinnen concrete, positieve resultaten hebben bereikt.

## **2. Samenwerking tussen partijen**

Ook op het terrein van de samenwerking tussenpartijen zijn naar aanleiding van de trainingen stappen gezet, met name in de tweede ronde. Zo noemt één deelnemer dat met inzet van de Gouden Driehoek het gelukt is om andere instanties te bereiken die vergelijkbare doelen hebben. Hiermee is in haar woorden 'een impasse doorbroken'. Een ander voorbeeld is dat er naar aanleiding van een systeembijeenkomst bij beleidsmakers het besef ontstond dat wat zij op de tekentafel ontwikkelen, in de praktijk niet altijd werkt. Het is dan winst dat mensen elkaar makkelijker weten te vinden, informatie en 'de frisse blik' delen. Niet altijd leidt dit tot organisatorische veranderingen, althans niet op korte termijn. Deelnemers vinden het bewerkstelligen van organisatorische veranderingen moeilijker dan gedragsveranderingen binnen gezinnen toepassen en doorvoeren.

## **3. Persoonlijk leiderschap**

Ook op dit punt benoemen deelnemers voortgang. Er is bij hen een groeiend besef dat je als uitvoerend professional invloed kunt (of: moet?) uitoefenen op beleid, dat je hierin zelfs een actievere een aanjagende rol kan spelen. Uitvoerend professionals kunnen hun stem laten gelden en hun ervaringskennis inbrengen. Dit blijkt wel een van de moeilijkste aspecten om in de praktijk te brengen. Vaak is de werkdruk te groot en gaat alle tijd uit naar (acute) interventies in de gezinnen. Dan slurpt de 'waan van de dag' de tijd en ruimte op die nodig is voor organisatorische veranderingen. Tot slot: het is essentieel dat er organisatie breed draagvlak is voor de nieuwe werkwijze zodat deze ook echt duurzaam kan worden geïmplementeerd.

### **4.1 Algemene aanbevelingen: focus**

#### **Focus op zichtbaarheid impact en resultaat**

Deze evaluatie heeft beperkt zicht geboden op de effecten van de aanpak op de gezinnen. Het is aan te raden om de impact op professionals, gezinnen en organisaties van komende leertrajecten te blijven benoemen en expliciteren. Dit zou goed kunnen aan de hand van gegevens uit GrowPad. Met interviews en casuïstiek kan inzichtelijk worden gemaakt op welke leefgebieden de gezinsleden problemen ervaren, welke doelen zij stellen en in hoeverre zij die behalen. Zo wordt beter onderbouwd en inzichtelijk gemaakt wat de meerwaarde van dit brede en ambitieuze leertraject is ten opzichte van vaak kleinschaliger interventies. Ook kan de brede blik van deze aanpak daarmee worden getoond. Dit kan worden onderbouwd met een uitgebreidere methodiebeschrijving, waaruit kan blijken waarin dit leertraject zich onderscheidt van andere op gedragsverandering gerichte interventies in het sociale domein.

#### **Focus op duurzaamheid**

Duurzaamheid is een belangrijk aandachtspunt in de verdere ontwikkeling van het leertraject. Er zijn uit deze evaluatie sterke aanwijzingen dat het leidt tot concrete, positieve



resultaten, zowel voor de gezinnen als voor de samenwerking met andere partijen en het in gang zetten van organisatorische veranderingen. In hoeverre deze resultaten beklijven, is onduidelijk. Om veranderingen voor elkaar te krijgen, is menskracht en draagvlak nodig. Die ontbreken vaak als er binnen een organisatie maar één ambassadeur is van deze nieuwe aanpak. Overweeg om meerdere professionals uit verschillende lagen van dezelfde organisatie de training laten volgen, voor draagvlak en slagkracht in organisatorische veranderingen. Of overweeg de cursus organisatie-breed / in-company aan te bieden.

### **Focus op een follow-up**

Daadwerkelijke gedragsverandering vraagt geduld, oefening en een faciliterende context. In dat licht zijn de leernetwerken waardevol. Er is behoefte aan een dergelijke 'follow up', het liefst in groter verband (niet in kleine, regionale groep, maar met meerdere medecursisten) om zo de werkwijze samen verder te ontwikkelen en bestendigen.

## CASUS 2<sup>e</sup> training

Een deelnemer bespreekt de casus van een vader (38), moeder (29) en dochter (6). Het stel is uit elkaar en is verwickeld in een vechtscheiding. De moeder meldt tijdens deze periode mishandeling en vernieling. Dit gebeurt vooral tijdens overdrachtsmomenten, als de dochter van de ene naar de andere ouder wordt overgedragen. Deelnemer K heeft twee keer per week, tijdens de overdrachtsmomenten, een nulmeting gedaan van incidenten. Van de twee keer week, 8x per maand, werden 2x per maand meldingen gedaan van incidenten. K heeft een ABC-analyse gemaakt om het ongewenste gedrag beter te begrijpen. Daaruit kwam naar voren dat voor de scheiding de communicatie al niet goed verliep. Zo roddelden de ouders van de man vaak over de vrouw. Ook waren ze zo op elkaar gericht dat zij het meisje uit het oog verloren. Er waren conflicten over kleine dingen, zoals het al dan niet terecht afmelden van het meisje voor de (sport)school.

K ging afzonderlijke gesprekken voeren met de ouders en heeft ze doelen gesteld. Een eerste doel was om niets tegen elkaar te zeggen tijdens het overdrachtsmomenten van de dochter, vaak op een parkeerplaats. Een ander doel was om alleen contact via K te onderhouden. Voor overleg over kleine zaken niet reageren als je boos bent. K zelf had als doel om complimenten te geven aan de (ex) echtgenoten als een van de doelen werd gehaald. Einddoel was om een ouderschapsplan te maken en uit te voeren. Dit proces heeft twee jaar geduurd. Hoewel velen verwachtten dat voogdij voor het meisje zou moeten worden aangevraagd, is dat tot grote verrassing van de raad voor de kindbescherming, niet nodig gebleken.

K blijkt een belangrijk onderdeel van de opleiding goed begrepen en toegepast te hebben, namelijk het gegeven dat korte termijn beloningen vaak krachtiger zijn dan toekomstige beloningen. Zo geeft het voldoening om het hart te luchten tijdens ruzies, maar levert het op lange termijn alleen maar ellende op. K maakte bij belangrijke zaken wel een afspraak met het stel. Hij heeft zijn aanpak met collega's besproken. Andere deelnemers van de training geven hem complimenten naar aanleiding van zijn verhaal: "heel goed aangepakt", "je mag er trots op zijn". De twee trainers zijn ook vol lof. Geweldig dat K deze casus zo heeft aangepakt en dat de interventie zo goed heeft uitgekapt.