What Works bij implementeren?

Implementatie van gedragsinterventies door de reclasseringsorganisaties

ons kenmerk 10-0303/140/EV
datum 11 januari 2011

auteurs Drs. J.G.H. Vosters, Dr. B.O. Vogelvang

Colofon

Vosters, J.G.H. & Vogelvang, B.O. (2011): *Implementatie van gedragsinterventies door de reclasseringsorganisaties.* Den Bosch: Expertisecentrum Veiligheid / Avans Hogeschool.

© 2011 Expertisecentrum Veiligheid / Avans Hogeschool.

Dit rapport is geschreven in opdracht van Reclassering Nederland, de Stichting Verslavingsreclassering GGZ Nederland en het Legers des Heils, afdeling Jeugdzorg en Reclassering.

Inhoudsopgave

Colofon **2**

Samenvatting **5**

Voorwoord **7**

Lijst met afkortingen **8**

1 Inleiding en probleemstelling **9**
1.1 De context van gedragsinterventies van de reclassering 9
1.2 Probleemstelling 10

2 Theoretisch kader **13**
2.1 Succesfactoren bij implementatietrajecten 13
2.2 De innovatie 14
2.3 De professionals 15
2.4 De organisatie 18
2.5 Overige aspecten van het model 19
2.6 Toepassing van het model op gedragsinterventies 3RO in algemene zin 22
2.6.1 De innovatie 22
2.6.2 Interne functies en taken 22
2.6.3 Outer context 23

3 Onderzoeksmethode **27**
3.1 Onderzoeksgroep: keuze voor drie langer lopende gedragsinterventies 27
3.2 Methode en dataverzameling 28
3.2.1 Vragenlijst 29
3.2.2 Interview 30
3.2.3 Literatuur 30
3.3 Data-analyse 30
3.3.1 Kwalitatief 30
3.3.2 Kwantitatief 31
3.4 Respondenten 31

4 De innovatie **33**
4.1 Relatief voordeel 33
4.2 Aansluiting 34
4.3 Complexiteit 38
4.4 Zichtbaarheid 41
4.5 Testbaarheid 41
4.6 Mogelijkheid tot doorontwikkeling 42
4.7 Risico's 43
4.8 Aard van de kennis 45
4.9 Technische ondersteuning 45

5 De professionals **51**
5.1 Individueel psychologisch perspectief 51
5.2 Relationeel perspectief 52
5.2.1 De rol van de opinieleider 52
5.2.2 De rol van veranderingskracht 53

5.2.3 De rol van kampioen 54
5.2.4 Bruggenbouwer 54
5.3 Overige aspecten ten aanzien van de professionals 57
5.3.1 Belang management 57
5.3.2 Effectieve communicatie 57

6 De organisatie 61
6.1 Voldoende middelen 61
6.2 Specialisatie 65
6.3 Decentraal management 66
6.4 Een gezonde basis van kennis en vaardigheden 67
6.5 Vermogen om nieuwe kennis te verwerven 67
6.6 Het faciliteren van het delen van kennis 68
6.7 Leiderschap 69
6.8 Middle management 70
6.9 Een klimaat dat risico's niet schuwt 71
6.10 Doelen 71
6.11 Vastleggen van data 72
6.12 Overige invloeden van de organisatie 74

7 Overige invloeden 81
7.1 Tijd 81
7.2 Interventie versus andere reclasseringstaken 81
7.3 Drie verschillende organisaties 82

8 Conclusies 85
8.1 De innovatie 85
8.2 De professionals 88
8.3 De organisatie 91
8.4 Overige invloeden 94

9 Aanbevelingen 95
9.1 De innovatie 95
9.2 De professionals 96
9.3 De organisatie 97
9.4 Verbindingen tijdens de ontwikkeling van de interventies 99
9.5 Verbindingen tijdens de implementatie van de interventies 99
9.6 Het implementatieproces 101
9.7 The outer context: de omgeving van de reclasseringsorganisaties 102
9.8 De gereedheid van de organisaties 103

Literatuurlijst 104

Bijlage 1 108

Bijlage 2 109

Bijlage 3 111

Bijlage 4 121

Samenvatting

De Erkenningscommissie Gedragsinterventies Justitie heeft een aantal wetenschappelijk onderbouwde gedragsinterventies, welke voldoen aan de vastgestelde kwaliteitscriteria, erkend. Binnen de drie reclasseringsorganisaties (3RO) worden deze gedragsinterventies zowel intra- als extramuraal uitgevoerd. Naast de kwaliteitscriteria waaraan gedragsinterventies volgens de Erkenningscommissie moeten voldoen, is het van belang dat de interventies op een juiste wijze geïmplementeerd worden. Vanuit internationale wetenschappelijke literatuur over implementatieprocessen in dienstverlenende organisaties komt naar voren dat een succesvolle implementatie mede afhankelijk is van drie factoren, te weten a) specifieke kenmerken van de innovatie zelf b) specifieke kenmerken van de professionals en c) specifieke kenmerken van de organisatie. De 3RO heeft bij de implementatie van gedragsinterventies onvermijdelijk te maken gehad met bovenstaande factoren. Deze praktijkkennis over de implementatie van gedragsinterventies is aanwezig in de vorm van *tacit knowledge.* Voor het bevorderen van zowel huidige als toekomstige implementatietrajecten is het belangrijk om deze ervaringen systematisch te ordenen, vast te leggen en met de betrokkenen te delen.

Onderzoeksvraag van dit verkennend onderzoek is daarom:
'Welke ervaringen zijn binnen 3RO opgedaan met de aan- of afwezigheid van elementen van implementatieprocessen die in de wetenschappelijke literatuur blijken bij te dragen aan succesvolle invoering van complexe innovaties, en tot welke aanbevelingen leiden deze ervaringen voor de praktijk?"

Uitgangspunt van dit onderzoek vormt het model van Greenhalgh et al. (2004) waarin de inhoud van de innovatie, de context van de implementatie en het resulterende proces naast andere variabelen een plaats hebben. Een grootschalige analyse van literatuuronderzoek op het gebied van verspreiding van innovaties ligt aan dit model ten grondslag. Praktijkervaringen zullen naast dit model gehouden worden om zo een koppeling tussen de dagelijkse praktijk, de bredere organisatie en resultaten van wetenschappelijk onderzoek te realiseren.

Binnen dit onderzoek is van iedere reclasseringsorganisatie de implementatie van één erkende gedragsinterventie, namelijk de langstlopende, nader onderzocht: de CoVa, de CoVa+ en de Korte Leefstijltraining. Met behulp van vragenlijsten, interviews en literatuuronderzoek is het feitelijke proces van implementatie geanalyseerd en vergeleken met het model van Greenhalgh et al. Respondenten waren voornamelijk inhoudelijk betrokkenen, aangevuld met respondenten die op managementniveau bij de interventies betrokken zijn.

Uit de analyses blijkt dat respondenten de nieuwe manier van werken over het algemeen als een verbetering ervaren op een groot aantal aspecten. Deze respondenten geven gelijktijdig aan ook de nodige *concerns* te hebben op het gebied van de gedragsinterventies. Verbeteringen worden onder andere geconstateerd op het gebied van professionaliteit, helderheid en wetenschappelijke basis. *Concerns* liggen onder andere op het gebied van de aansluiting van de gedraginterventie bij de doelgroep, de angst dat justitiabelen buiten de boot vallen en de complexiteit.

Ten aanzien van de professionals kan geconstateerd worden dat de *concerns* van de medewerkers afhankelijk zijn van het stadium van gedragsverandering waar de desbetreffende medewerker zich bevindt, wat aansluit bij het niet-lineaire verloop van implementatieprocessen zoals omschreven in de literatuur. Uit het onderzoek blijkt dat de disseminatie van de gedragsinterventies bemoeilijkt wordt door de constatering dat deze vooral door de inhoudelijk betrokkenen gedragen worden. De inhoudelijk betrokkenen krijgen de meeste rollen toebedeeld waardoor spreiding voornamelijk op horizontale lagen binnen de organisatie blijft hangen.

Ten aanzien van de organisatie blijkt dat, aansluitend op het bovenstaande, onvoldoende mensen binnen de organisatie voldoende op de hoogte zijn van de gedragsinterventies. Het is van belang deze kennis meer te delen en breder in de organisatie te verspreiden. Verbeterpunten liggen met name op het gebied van communicatie, kennis deling en deskundigheidsbevordering.

Voorwoord

Het onderzoeksrapport dat voor u ligt is het resultaat van het onderzoek 'Implementatie van gedragsinterventies door de reclasseringsorganisaties'. Dit onderzoek is uitgevoerd door het Expertisecentrum Veiligheid van Avans Hogeschool. Aan dit centrum is het lectoraat Reclassering en Veiligheidsbeleid verbonden. Onder begeleiding van Bas Vogelvang (lector Reclassering en Veiligheidsbeleid) lag de dagelijkse uitvoering van het onderzoek bij Nanne Vosters (projectleider onderzoek, lid van de kenniskring Reclassering en Veiligheidsbeleid). De beleidsafdelingen van de drie reclasseringsorganisaties waren eveneens betrokken bij het onderzoek. De opzet, uitvoering en verslaglegging is afgestemd met de drie landelijke projectleiders voor de implementatie en uitvoering van gedragsinterventies, Mw. M. Verkroost (RN), Mw. B. van den Ende (LJ&R) en Mw. T. van den Ende (SVG).

Langs deze weg willen we de drie (oud-)managers gedragsinterventies bedanken voor de ondersteuning bij het tot stand komen van dit rapport. Tevens gaat onze dank uit naar de geënquêteerde en/of geïnterviewde medewerkers. Zonder hun medewerking en openheid had dit onderzoek niet tot stand kunnen komen.

We hopen dat dit onderzoek inzicht biedt in de aanwezige kennis over implementatietrajecten van gedragsinterventies door de reclasseringsorganisaties en dat het bundelen en delen van deze kennis implementatieprocessen in de toekomst ten goede zal komen.

Veel leesplezier gewenst.

Bas Vogelvang
Nanne Vosters

Lijst met afkortingen

3RO	De drie reclasseringsorganisaties in Nederland
ArVa	Arbeidsvaardighedentraining
ART (Wiltshire-NL)	Agressieregulatietraining
BPR	Business Process Reengineering
CBTR	Coördinatiebureau Terugdringen Recidive
CoVa	Cognitieve vaardigheidstraining
CoVa+	Cognitieve vaardigheidstraining voor verstandelijk minderbegaafden
CVS	Cliënt Volg Systeem
DJI	Dienst Justitiële Inrichtingen
ETS	Enhanced Thinking Skills Programme
FIT	Facilitair Interventie Team
GW	Gevangeniswezen
IC	Interventiecoach
Jt	Jeugd terecht
KeVa	Kernvaardigheden training
KL	Korte Leefstijltraining
LJ&R	Leger des Heils, afdeling Jeugdzorg & Reclassering
MGI	Manager gedragsinterventie
MI	Motivational Interviewing
MST	Modernisering Sanctietoepassing
NCCSDO	National Co-ordinating Centre for NHS Service Delivery and Organisation R&D
OD	Organisational Development
OM	Openbaar Ministerie
PCI	Perceived Characteristics of (technological) Innovations Scale
PI	Penitentiaire Inrichting
RC	Regionale coördinator gedragsinterventies (= contactpersoon)
RISc	Recidive InschattingsSchalen
RM	Regiomanager
RN	Reclassering Nederland
SVG	Stichting Verslavingsreclassering GGZ Nederland
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats
T	Trainer
TOS	Theory of Constraints
TQM	Total Quality Management
TR	Terugdringen Recidive
UM	Unitmanager
VNN	Verslavingszorg Noord-Nederland
WAIS-III	Wechsler Adult Intelligence Scale III (intelligentietest voor volwassenen)
WODC	Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum
ZM	Zittende Magistratuur

1 Inleiding en probleemstelling

1.1 De context van gedragsinterventies van de reclassering

Het programma Terugdringen Recidive (TR) maakt onderdeel uit van het project Modernisering Sanctietoepassing (MST), een programma van het Ministerie van Justitie met als doel het Nederlandse stelsel van sancties te moderniseren. Het oogmerk van het programma TR is het verminderen van recidive van volwassen justitiabelen (Programma Terugdringen Recidive, 2005; Modernisering Sanctietoepassing, 2007). In het licht van deze doelstelling is de Erkenningscommissie Gedragsinterventies Justitie opgericht vanuit een samenwerking tussen de programma's Jeugd terecht (Jt) en het programma TR. Deze onafhankelijke commissie is op 30 augustus 2005 geïnstalleerd met als opdracht het ex ante beoordelen of gedragsinterventies kunnen leiden tot vermindering of het voorkomen van recidive van de deelnemers. De door de Erkenningscommissie gehanteerde definitie van een gedragsinterventie is: "Een (justitiële) gedragsinterventie is een programmatisch en gestructureerd geheel van methodische handelingen gericht op het beïnvloeden van iemands gedrag of omstandigheden, met als doel het voorkomen van recidive" (Ministerie van Justitie, 2007).

Inmiddels heeft de Erkenningscommissie een aantal wetenschappelijk onderbouwde gedragsinterventies, welke voldoen aan de vastgestelde kwaliteitscriteria, (voorlopig) erkend. Binnen de drie reclasseringsorganisaties in Nederland (3RO) worden deze gedragsinterventies zowel intra- als extramuraal uitgevoerd. Meer specifiek gaat het om de training 'Cognitieve Vaardigheden' (CoVa), de 'Arbeidsvaardighedentraining' (ArVa) en de training 'Budgetteren' welke door Reclassering Nederland (RN) wordt uitgevoerd, de 'Training Cognitieve Vaardigheden voor minder begaafden' (CoVa Plus), een agressietraining (ART Wiltshire-NL) en 'Huisvesting en Wonen' uitgevoerd door het Leger des Heils Jeugdzorg & Reclassering (LJ&R) en de 'Leefstijltraining verslaafde justitiabelen' (Leefstijl), de 'Korte leefstijltraining voor verslaafde justitiabelen'(Korte Leefstijl), welke door Stichting Verslavingsreclassering (SVG) ten uitvoer worden gebracht.

Vanuit het programma TR is het diagnose-instrument 'Recidive InschattingsSchalen' (RISc) ontwikkeld, op basis van de *What Works*-benadering. Bij deze benadering wordt onder andere gesteld dat de intensiteit van de behandeling afgestemd moet worden op het recidiverisico; het zogenaamde risicoprincipe (Lipsey, 1992; McGuire, 1995). De gedragsinterventies worden alleen geïndiceerd bij een gemiddelde of hoge kans op recidive. Voor mensen met een laag risico kan een gedragsinterventie averechts werken (Andrews & Friesen, 1987). De Leefstijltraining vormt hierop een uitzondering. Deze kan ook geïndiceerd worden wanneer òf het middelengebruik een laag recidiverisico met zich meebrengt, òf de kans op recidive laag is. Naast een inschatting van de kans op recidive komt de RISc ook tot een inschatting van de statische en dynamische criminogene factoren die aan de basis liggen van het recidiverisico. Afhankelijk van de geconstateerde criminogene tekorten wordt een justitiabele aangemeld voor één of meerdere trainingen. Dit om – in navolging van het behoefteprincipe, het tweede principe van de *What Works*-benadering - de inhoud van de interventie aan te laten sluiten bij de bij de justitiabele vastgestelde criminogene factoren. In het verlengde zijn ook het responsiviteitsprincipe (sluit de interventie qua vorm en stijl aan bij de justitiabele) en het principe van programma-integriteit (de interventies moeten uitgevoerd worden zoals ze opgezet zijn, namelijk onderbouwd en *evidence based*) van belang.

1.2 Probleemstelling

Naast de kwaliteitscriteria waaraan gedragsinterventies volgens de Erkenningscommissie moeten voldoen is het van belang dat interventies op een juiste wijze geïmplementeerd worden. Uit onderzoeksevaluaties blijkt dat de kwaliteit van de implementatie een grote rol speelt bij het toepassen van *evidence based* methoden en daarom verband houdt met het wel of niet succesvol afronden van een training door de deelnemer (Chapman & Hough, 1998; Scullion, Nutley & McQuillan, 2003; Lowenkamp, Latessa & Smith, 2006). In een grote literatuurstudie van Greenhalgh, Robert, Bate, Kyriakidou, Macfarlane en Peacock (2004) komt naar voren dat het voor wat betreft de implementatie van *evidence-based* methoden van belang is aandacht te schenken aan meer aspecten dan alleen structurele voorwaarden als geld, menskracht en training. In dit onderzoek wordt geconcludeerd dat ook specifieke kenmerken van de innovatie zelf, 'zachte' kenmerken van de organisatie (o.a. de aanwezige cultuur van het leren) en specifieke kenmerken van de professionals (zoals het proces van acceptatie) van belang zijn.

Evaluatiestudies naar de bruikbaarheid en toepasbaarheid van de nieuwe gedragsinterventies, veelal in opdracht van het kerndepartement, hebben voornamelijk aandacht besteed aan structurele voorwaarden voor de uitvoering (kosten, selectieprocedure, in- en uitstroom) waardoor bovengenoemde aspecten in deze rapportages niet of nauwelijks aan bod komen. Het is echter onvermijdelijk dat de 3RO bij de implementatie van de gedragsinterventies met een grotere diversiteit aan aspecten van implementatie te maken heeft gehad. Binnen deze reclasseringsorganisaties is inmiddels veel praktijkkennis over de implementatie van gedragsinterventies aanwezig in de vorm van ervaringen (*'tacit knowledge')* zonder dat deze kennis is geïnventariseerd en vastgelegd (Dijkstra, Dartel, Verhoeven, & Veldkamp, 2010). Voor het bevorderen van zowel huidige als toekomstige implementatietrajecten is het belangrijk deze ervaringen systematisch te ordenen, vast te leggen en met de betrokkenen te delen.

Op basis van onderzoek waarin de ervaringen in het werkveld worden verbonden aan wetenschappelijke inzichten over implementatie kan voor de reclasseringsorganisaties een basismodel voor de implementatie worden ontwikkeld. De ontwikkeling van een dergelijk model is onderdeel van het onderzoeksprogramma 'Voor de verandering' van het lectoraat Reclassering en Veiligheidsbeleid van het Expertisecentrum Veiligheid aan de Avans Hogeschool (Vogelvang 2009). Dergelijk onderzoek is bij de drie reclasseringsorganisaties (3RO) nog niet uitgevoerd. Voor de ontwikkeling van een implementatiemodel staan de organisaties nog aan het begin.

De **onderzoeksvraag** van dit verkennende onderzoek is daarom:
"Welke ervaringen zijn binnen 3RO opgedaan met de aan- of afwezigheid van elementen van implementatieprocessen die in de wetenschappelijke literatuur blijken bij te dragen aan succesvolle invoering van complexe innovaties, en tot welke aanbevelingen leiden deze ervaringen voor praktijk en beleid"?

In de volgende hoofdstukken wordt bovenstaande onderzoeksvraag beantwoord. Hoofdstuk 2 schetst het theoretisch kader van het onderzoek. De onderzoeksgroep, methode en dataverzameling en data-analyse komen aan bod in hoofdstuk 3. In de hoofdstukken 4, 5, 6 en 7 worden de resultaten op het gebied van respectievelijk de innovaties (dat wil zeggen, de interventies zelf en hun bijbehorende procedures), de professionals, de organisatie en overige aspecten van het model besproken. In deze hoofdstukken worden de kwalitatieve gegevens

uit de interviews waar mogelijk aangevuld met kwantitatieve gegevens uit door ons afgenomen vragenlijsten en worden indien van toepassing ook andere aspecten van het model in samenhang belicht. In hoofdstuk 8 komen de conclusies aan bod, waarbij de in hoofdstuk 4, 5, 6, en 7 benoemde resultaten teruggeplaatst worden in het overkoepelende model om, tot slot, in hoofdstuk 9 tot aanbevelingen te komen.

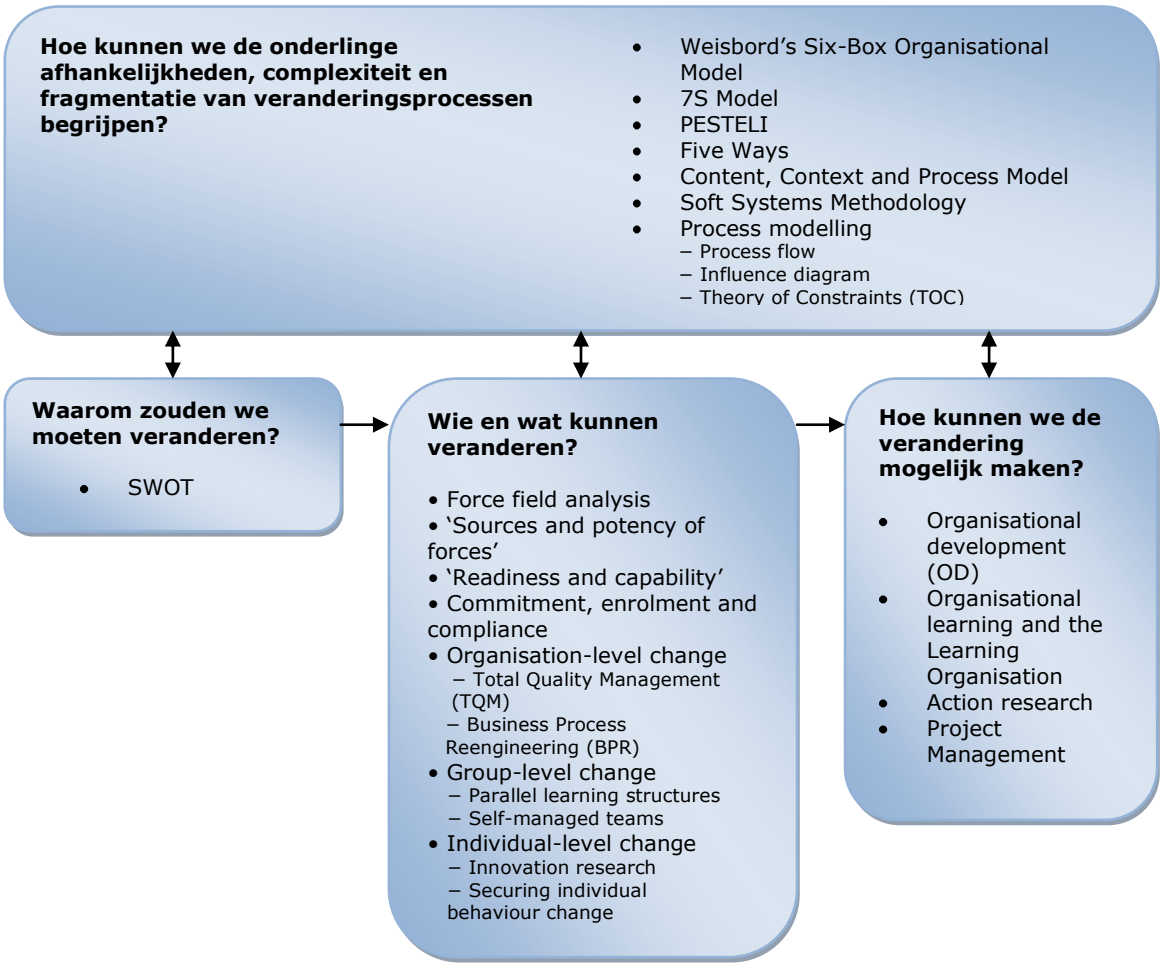
2 Theoretisch kader

2.1 Succesfactoren bij implementatietrajecten

Literatuur op het gebied van verandermanagement richt zich met name op theoretische modellen die aan dit veranderingsproces ten grondslag liggen. Er zijn vooralsnog relatief weinig modellen met een empirische basis waarin omschreven wordt wat effectief is bij het managen van veranderingen in organisaties. Een tweetal publicaties van het National Co-ordinating Centre for NHS Service Delivery and Organisation R&D (NCCSDO, 2001; Iles & Sutherland, 2001) zijn een leidraad voor managers om geschikte literatuur te vinden op dit gebied (zie Figuur 1). In deze publicaties worden veranderkundige modellen geclusterd op basis van de volgende vragen (Scullion, Nutley & McQuillan, 2003):

1. Hoe kunnen we de onderlinge afhankelijkheden, complexiteit en fragmentatie van veranderingsprocessen begrijpen?
2. Waarom zouden we moeten veranderen?
3. Wie en wat kunnen veranderen?
4. Hoe kunnen we de verandering mogelijk maken?

Figuur 1. Een leidraad voor het vinden van literatuur op het gebied van verandermanagement (NCCSDO, 2001)



Het onderhavige onderzoek richt zich op het in kaart brengen van aspecten die bij de 3RO bijdragen aan het succesvol implementeren van gedragsinterventies. Deze vraag is te plaatsen onder *Content, Context and Process Model* in Figuur 1 (inhoud, context en proces). Uitgangspunt voor ons onderzoek vormt het model van Greenhalgh, Robert, Bate, Kyriakidou, Macfarlane en Peacock (2004), waarin de inhoud van de innovatie, de context van de implementatie en het resulterende proces naast andere variabelen een plaats hebben. Een grootschalige analyse van literatuuronderzoek op het gebied van de verspreiding van innovaties ligt aan dit model ten grondslag. In dit ontwerp zijn aspecten van een succesvolle implementatie ondergebracht, waardoor een koppeling tussen de dagelijkse praktijk, de bredere organisatie en resultaten van wetenschappelijk onderzoek ontstaat. Vanuit dit model zijn de elementen die aan succesvolle implementatie bijdragen als variabelen geïnventariseerd; zie Figuur 4.

In het huidige onderzoek zijn (1) de innovatie, (2) het proces van de professionals en (3) de organisatie als aangrijpingspunt voor het onderzoek genomen. Op basis van deze drie aspecten is vervolgens doorgevraagd naar andere aspecten uit het model van Greenhalgh et al. (2004). Hieronder worden de drie hoofdaspecten evenals de andere variabelen nader toegelicht.

2.2 De innovatie

In navolging van Greenhalgh et al. (2004) wordt de term 'innovatie' in dit onderzoek gedefinieerd als zijnde nieuw gedrag, nieuwe routines of een nieuwe manier van werken, gericht op een verbetering van de huidige situatie, die gepland en gecoördineerd worden geïmplementeerd. Het kan hierbij gaan om brede en zeer omvattende tot nauw omschreven innovaties: er is een spectrum van innovaties dat breed begint bij nieuw beleid en via een nieuw protocol en een nieuw programma uitkomt bij nauw omschreven nieuwe manieren van werken (*practices*). De gedragsinterventies in dit onderzoek liggen aan de nauw omschreven kant van dit spectrum, het zijn *evidence-based practices.* In dit licht kan 'implementatie' gedefinieerd worden als het actief en gepland in gebruik nemen en invoeren van de desbetreffende innovatie.

De mate en snelheid waarin complexe innovaties zich verspreiden en mensen de nieuwe werkwijze adopteren is wisselend. Er zijn verschillende onderzoeken gedaan naar karakteristieken van een innovatie die een positieve bijdrage leveren aan het proces van implementatie. Uit onderzoek van Rogers (1983; 1995) blijkt dat er bij de innovatie zelf zes karakteristieken te onderscheiden zijn die bijdragen aan een succesvolle implementatie. Moore en Benbasat (1991) onderzochten in een empirische studie eveneens implementatieprocessen, maar dan in de ICT-sector. Op basis van hun analyses formuleerden zij een nieuwe lijst van 8 karakteristieken, ook bekend als de '*Perceived Characteristics of (technological) Innovations Scale* (PCI). Beide modellen hebben volgens Greenhalgh et al. veel overlap met elkaar, en ook andere onderzoeken naar succesvolle karakteristieken van een innovatie bleken volgens Greenhalgh et al. deels dezelfde gemene delers te hebben. Greenhalgh et al. concluderen dat de door Rogers vastgestelde kenmerken van een innovatie weliswaar nodig, maar niet voldoende zijn voor een succesvolle acceptatie en uitvoering. Zij gaan daarom uit van negen specifieke karakteristieken van de innovatie zelf die een positieve invloed hebben op het implementatieproces.

1. *Relatief voordeel:* medewerkers - van directie tot uitvoerend werkers - geloven dat de nieuwe manier van werken een verbetering is ten opzichte van de oude manier.
2. *Aansluiting (compatibiliteit):* de nieuwe manier van werken sluit aan bij de overtuigingen en manier van werken van de medewerkers.
3. *Complexiteit:* een nieuwe manier van werken die medewerkers zien als eenvoudig en eenduidig heeft een grotere kans op succesvolle invoering.
4. *Zichtbaarheid:* wanneer medewerkers de nieuwe werkwijze kunnen observeren is de kans groter dat zij hem overnemen.
5. *Testbaarheid:* wanneer medewerkers de nieuwe manier van werken eerst op kleine schaal kunnen uitproberen voordat zij zich committeren, is de kans groter dat zij hem overnemen.
6. *Mogelijkheid voor doorontwikkeling*: wanneer medewerkers de nieuwe manier van werken kunnen aanpassen aan hun context, is de kans groter dat zij hem overnemen.
7. *Risico's:* wanneer overname van de nieuwe manier van werken gepaard gaat met meer risico's (bv. financieel, reputatie), is de kans op overname kleiner.
8. *Aard van de kennis*: nieuwe manieren van werken met duidelijke en makkelijk op te volgen instructies (op basis van formele en gecodeerde kennis, zoals een recept) worden makkelijker overgenomen dan innovaties die veel tactische, moeilijk te verwoorden en niet te categoriseren kennis bevatten.
9. *Technische ondersteuning:* nieuwe manieren van werken die worden aangeboden als een 'pakket' of product, met ondersteuning (helpdesk, training on the job) worden makkelijker overgenomen.

2.3 De professionals

Innoveren en implementeren kan niet opgevat worden als enkel een vorm van kennisoverdracht waarbij de medewerkers passieve ontvangers van de innovatie zijn (Greenhalgh et al., 2004; Wandersman et al., 2008). Medewerkers moeten zich committeren aan de nieuwe manier van werken en bijbehorende kwaliteitsbewaking. Hierbij gaat het niet alleen om het anders leren handelen; de medewerker moet er ook van overtuigd zijn of raken dat de manier van werken de best beschikbare handelwijze is. De term *adoptie* wordt gebruikt om aan te geven dat een medewerker de principes van de interventie onderschrijft en ervan overtuigd raakt dat er bij zichzelf, in de interventie en ook in de organisatie goede voorwaarden bestaan om de training uit te voeren (Rogers, 2005). Deze overtuiging is van wezenlijk belang voor het bevorderen van de professionaliteit en (behandel)integriteit.

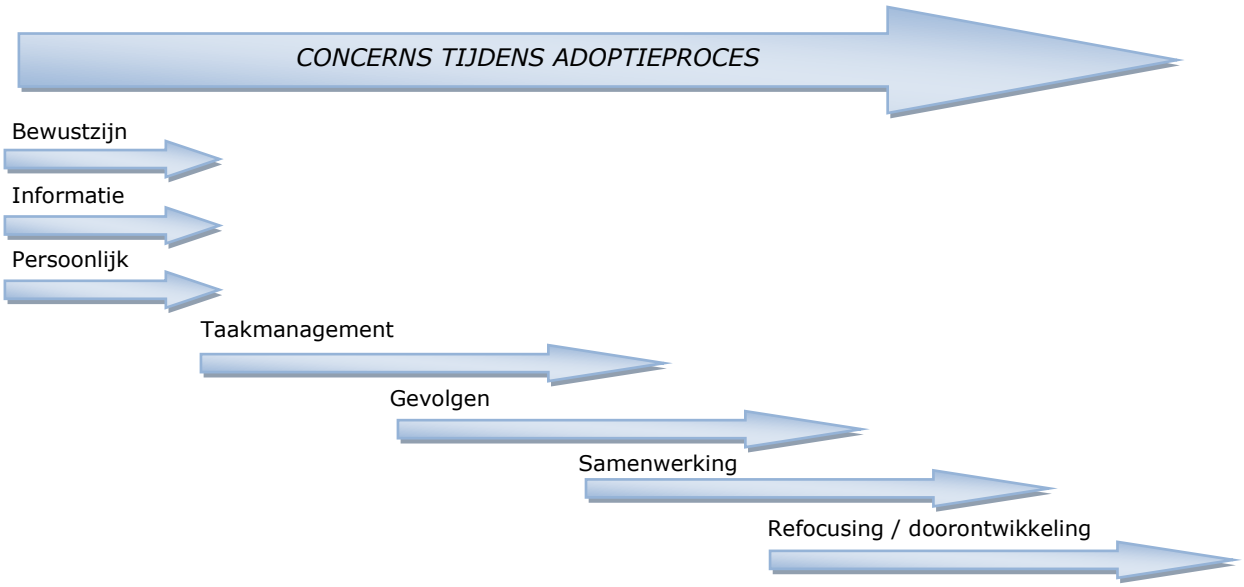
Het adoptieproces van professionals verloopt op allerlei manieren: professionals zoeken en kiezen innovaties zelf uit, of krijgen ze min meer voorgeschoteld. Ze proberen ze uit, klagen erover of bevelen ze bij collega's aan, stellen ze ter discussie, ontwijken ze, ontwikkelen er kennis over, enzovoorts. In dit proces zijn een individueel/psychologisch (A) en relationeel perspectief (B) te onderscheiden.

<u>A. Individueel psychologisch perspectief van de *adopter*</u>

Een model dat aansluit bij de opvatting dat innoveren en implementeren een proces is waarin psychologische variabelen van medewerkers ook meetellen is het *'concerns-based adoption model'* van Hall en Hord (1987); Figuur 2. Adoptie wordt in dit model gezien als een proces in plaats van een éénmalige gebeurtenis of verandering. Het model gaat ervan uit dat ieder individu te maken krijgt met een patroon van *concerns* ("dingen die je bezig houden"); motivaties, overtuigingen, percepties, houdingen en emoties ten aanzien van de innovatie en het implementatieproces. Het model gaat er ook vanuit dat mensen die de adoptie overwegen

en ondergaan daarin verschillende fasen doorlopen en in dat proces verschillende vragen (*concerns*) hebben. Aan het begin van het veranderingsproces staan met name de *zelfgeoriënteerde concerns* centraal welke gericht zijn op *bewustzijn* (de verandering zit eraan te komen), *informatie* (*concerns* met betrekking tot het doel van de verandering – wat is het?) en *persoonlijke factoren* (hoe gaat de innovatie mij persoonlijk aan – wat voor effect heeft het op mij?). Hier spelen vooral wat-vragen. Op het moment dat deze vragen (grotendeels) beantwoord zijn en het gebruik toeneemt ontstaan *concerns* over het *taakmanagement* (hoe kan de innovatie in het dagelijkse werk worden gepast). Hier worden vooral hoe-vragen gesteld. Pas in een later stadium wordt de focus gericht op de impact van de verandering. Hierbij ontstaan *concerns* met betrekking tot de *gevolgen* (de bedoelde en onbedoelde impact van de innovatie), *de samenwerking* (het delen en ontwikkelen van kennis over de innovatie met anderen) en *refocusing* (aanpassen van de innovatie aan individuele en lokale behoeften). In dit stadium komen de waarom-vragen los.

Figuur 2. Concerns tijdens het adoptieproces



Bron: Hall en Hord, 1987

<u>B. Relationeel perspectief: de sturende rol van professionals in het disseminatieproces.</u>

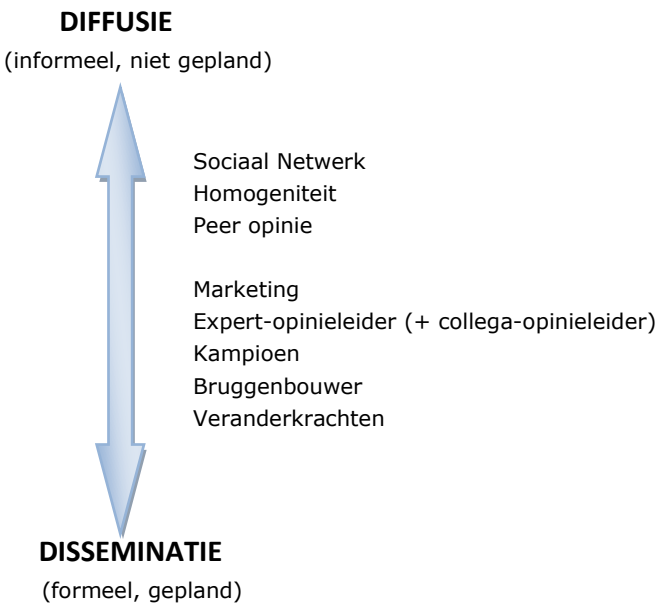
Innovaties verspreiden zich voornamelijk door middel van interpersoonlijke beïnvloeding. De trainer of opleider is hiervan het duidelijkste voorbeeld, maar ook een gesprek op de wandelgang kan het verspreidingsproces mede sturen. De plaats van specifieke individuen binnen een professioneel sociaal netwerk is daarom een belangrijke determinant in het proces van adoptie (Rogers & Shoemaker, 1972; Valente, 1996; Rogers, 1995). In de literatuur worden diverse rollen onderscheiden die de diverse betrokkenen bij een adoptieproces kunnen innemen. In navolging van Locock et al. (2001) is er in dit onderzoek gekozen om de rol opinieleider nader onder te verdelen.

1a. *Collega-opinieleider:* iemand die door zijn/haar collega's wordt beschouwd als een verstandig, niet te radicaal mens. Als hij/zij de nieuwe werkwijze adopteert doen collega's het waarschijnlijk ook wel.
1b. *Expert-opinieleider:* iemand die veel van het onderwerp afweet; anderen volgen hem/haar aangezien hij/zij een voorloper is op dit vlak.
2. *Veranderingskracht:* een persoon die tot taak heeft (formeel) mensen te helpen en/of te overtuigen bij het adopteren van de nieuwe werkwijze.
3. *Kampioen:* iemand die de innovatie ondersteunt en bereid is risico's te nemen.
4. *Bruggenbouwer:* iemand die meerdere belangen dient en daardoor informatie en nieuws omtrent de innovatie kan doorgeven.

De verschillende rollen zijn van belang bij het adoptieproces van medewerkers. Zo hebben bijvoorbeeld opinieleiders meer sociale invloed dan andere rollen, spelen kampioenen een actieve rol bij de ontwikkeling, verspreiding en implementatie van innovaties en zijn bruggenbouwers vaak in staat om te voorzien in informatie.

Effectieve communicatie is hierbij van groot belang. De meeste vormen van communicatie en invloed kunnen geplaatst worden op een continuüm tussen diffusie (waarbij de verspreiding van innovatie ongepland, ongericht en niet gestuurd plaatsvindt en voornamelijk op horizontale lagen binnen de organisatie blijft hangen) en actieve disseminatie (waarbij de verspreiding formeel, gericht en gestuurd plaatsvindt en een plaats vindt in de verticale hiërarchie). De geschetste rollen bevorderen gerichte disseminatie van de kennis rondom de innovatie en gaan de meer ongerichte diffusie tegen (Greenhalgh et al., 2004); zie Figuur 3.

Figuur 3. Communicatie en invloed



Bron: Greenhalgh et al. 2004

2.4 De organisatie

Organisaties die een succesvolle assimilatie (een andere term voor adoptie in een organisatie waarin het lange en complexe proces benadrukt wordt) bevorderen en waarin adoptieprocessen beter plaatsvinden vertonen volgens Greenhalgh et al. (2004) de volgende antecedenten.

A. Structurele kenmerken.

1. *Voldoende middelen:* geld, bemensing/personeel en andere bronnen die beschikbaar zijn om toe te wijzen aan de innovatie en het implementatieproces.
2. *Specialisatie:* een duidelijke scheiding van activiteiten tussen afdelingen en units waarbij elk zich concentreert op zijn eigen kracht en zich niet te veel bemoeit met het werk van de ander.
3. *Decentraal management:* semi-autonome units die niet verplicht zijn om te vaak besluiten hoger in de organisatie voor te leggen.

B. Capaciteit voor het opnemen van nieuwe kennis.

4. *Een gezonde basis van kennis en vaardigheden:* er zijn ruim voldoende mensen in de organisatie die bekend zijn met de basisconcepten die een relatie hebben met de innovatie en zij kunnen die zonder al te veel moeite toepassen in nieuwe projecten.
5. *Het vermogen om nieuwe kennis te verwerven:* de staf in de organisatie is in staat de horizon te verkennen/verbreden en nieuwe ideeën voor de innovatie op te merken.
6. *Het delen van kennis wordt mogelijk gemaakt en bevorderd: senior staff* faciliteert het uitwisselen en delen van kennis en ideeën binnen en buiten de organisatie en moedigt dat aan.

C. Een context die ontvankelijk (receptief) is voor verandering.

7. *Leiderschap:* het top management zorgt voor sterk en competent inhoudelijk leiderschap en visie.
8. *Middle management:* de relaties en communicatie op het niveau van middle management level zijn goed (afdelingsmanagers, teamleiders, begeleiders, gedragswetenschappers, etc.)
9. *Een klimaat dat risico's niet schuwt:* medewerkers worden beloond en zeker niet gestraft voor het nemen van risico's bij het leren toepassen van de innovatie, zelfs als die af en toe tot mislukking leiden.
10. *Doelen:* doelen (concreet te bereiken resultaten) van en prioriteiten binnen het implementatieproces zijn duidelijk geformuleerd.
11. *Vastleggen van data:* data met hoge kwaliteit wordt vastgelegd en tijdig benut voor feedback over het succes / de voortgang van de innovatie en het implementatieproces.

Bovenstaande aspecten zijn in het onderhavige onderzoek als uitgangspunt genomen voor het verzamelen van de beschikbare kennis over de implementatie van gedragsinterventies. Zie Tabel 1 en Figuur 4.

Tabel 1. Uitgangsconcepten huidig onderzoek en model van Greenhalgh et al. (2004)

Huidig onderzoek	**Model Greenhalgh et al.**
De innovatie	The innovation
De professionals A. Individueel psychologisch perspectief van de adopter B. Relationeel perspectief	The adopter Communication and influence - Diffusion - Dissemination
De organisatie A. Structurele kenmerken B. Capaciteit voor het opnemen van kennis C. Een context die ontvankelijk is voor verandering	System antecedents for innovation A. Structure B. Absorptive capacity for new knowledge C. Receptive context for change

2.5 Overige aspecten van het model

Naast bovenstaande door Greenhalgh et al. onderscheiden aspecten zijn er meerdere aspecten terug te vinden in het model (Figuur 4). Deze aspecten spelen eveneens een rol bij de implementatie van complexe innovaties.

De gereedheid van de organisatie (system readiness)
Een organisatie kan in meer algemene zin wel klaar zijn voor verandering, maar daarbij niet klaar of bereid zijn voor een specifieke innovatie. Dat is wel het geval als de huidige situatie niet langer wenselijk is; dan zal een potentiële innovatie eerder worden geïmplementeerd. Daarnaast is het van belang dat de innovatie aansluit bij de bestaande normen, waarden, doelen en manier van werken. Het anticiperen op mogelijke gevolgen evenals het geven van adequate ondersteuning en trainingen draagt eveneens positief bij aan het adoptieproces. Tevens zijn het aantal voor- en tegenstanders, voldoende tijd en middelen en de mogelijkheid om de innovatie te evalueren van invloed op het proces van adoptie (Greenhalgh et al., 2004).

De externe context (outer context)
Zowel het besluit tot implementatie van een innovatie als het succes daarvan wordt beïnvloed door de externe context. Als vergelijkbare organisaties de nieuwe innovatie gaan implementeren of reeds geïmplementeerd hebben is de kans groter dat een organisatie over gaat tot adoptie. Ook het formeel uitwisselen van kennis en ideeën met externe organisaties kan een positieve bijdrage leveren aan de adoptie. Daarnaast kan het politiek klimaat, mandaten en beloningen een rol spelen (Greenhalgh et al., 2004).

Verbinding tijdens de ontwikkelingsfase en implementatiefase (linkage)
Er bestaat empirisch bewijs, ondersteund door theoretische argumenten dat een versteviging van een aantal verbindingen binnen het model een positieve bijdrage leveren aan de implementatie. Als eerste gaat het hierbij om de verbinding tijdens de ontwikkelingsfase. Tijdens deze fase is het voor de latere adoptie van belang dat de ontwikkelaars contacten hebben met de potentiële gebruikers van de innovatie. Middels deze verbinding kunnen

perspectieven van de toekomstige gebruikers worden meegenomen bij het ontwikkelen. Uitwisseling tijdens de ontwikkelingsfase draagt eveneens bij aan het helder krijgen van gedeelde belangen.

Daarnaast is het van belang om de rol van de veranderingskracht tijdens de implementatiefase te verstevigen. Als er een formele veranderingskracht is aangesteld is het van belang dat deze een positieve, ondersteunende relatie onderhoudt met het systeem. Ze moeten een zogenaamde 'gezamenlijke taal' spreken, dezelfde mening ten aanzien van de innovatie delen en middelen / hulpprogramma's delen. Daarnaast is het van belang dat een veranderingskracht het externe netwerk weet te verstevigen en dat er door beide partijen tijd is om de gevolgen van de innovatie te evalueren. De veranderingskracht moet daarnaast goede capaciteiten en voldoende commitment hebben, goede communicatieve, en projectmanagement vaardigheden hebben (Greenhalgh et al., 2004)

Assimilatie
Het lange en complexe proces van adoptie in een organisatie waarbij verschillende beslissingen gemaakt dienen te worden door verschillende medewerkers komt tot uiting in de term 'assimilatie'. De assimilatie van de nieuwe kennis is een complex en niet-lineair proces: er is per *adopter* naast vooruitgang ook terugval, en de vooruitgang verloopt zowel geleidelijk als sprongsgewijs. (Greenhalgh et al., 2004).

Het implementatieproces
De mate van implementatie en het behoud daarvan is grotendeels afhankelijk van de hierboven genoemde factoren. Daarnaast zijn er nog factoren terug te voeren op het implementatieproces zelf. Een succesvolle implementatie hangt mede af van de motivatie, capaciteit en competenties van de medewerkers. Geschikte trainingen bevorderen met name de kans op een effectieve implementatie. Ook de interne communicatie en externe samenwerking kunnen een gunstige invloed op de implementatie hebben. Tevens is een *hands-on approach* van het management van belang (Greenhalgh et al., 2004)

Figuur 4. Het model van Greenhalgh et al. (2004) – met in cursief de paragraaf waarin het element wordt behandeld

THE INNOVATION
Relative advantage *4.1*
Compatibility *4.2*
Low complexity *4.3*
Trialability *4.4*
Observability *4.5*
Potential for reinvention *4.6*
Risk *4.7*
Nature of knowledge required (tacit/explicit) *4.8*
Technical support *4.9*

COMMUNICATION AND INFLUENCE *5.2*

DIFFUSION (informal,unplanned)

Social networks
Homophily
Peer opinion

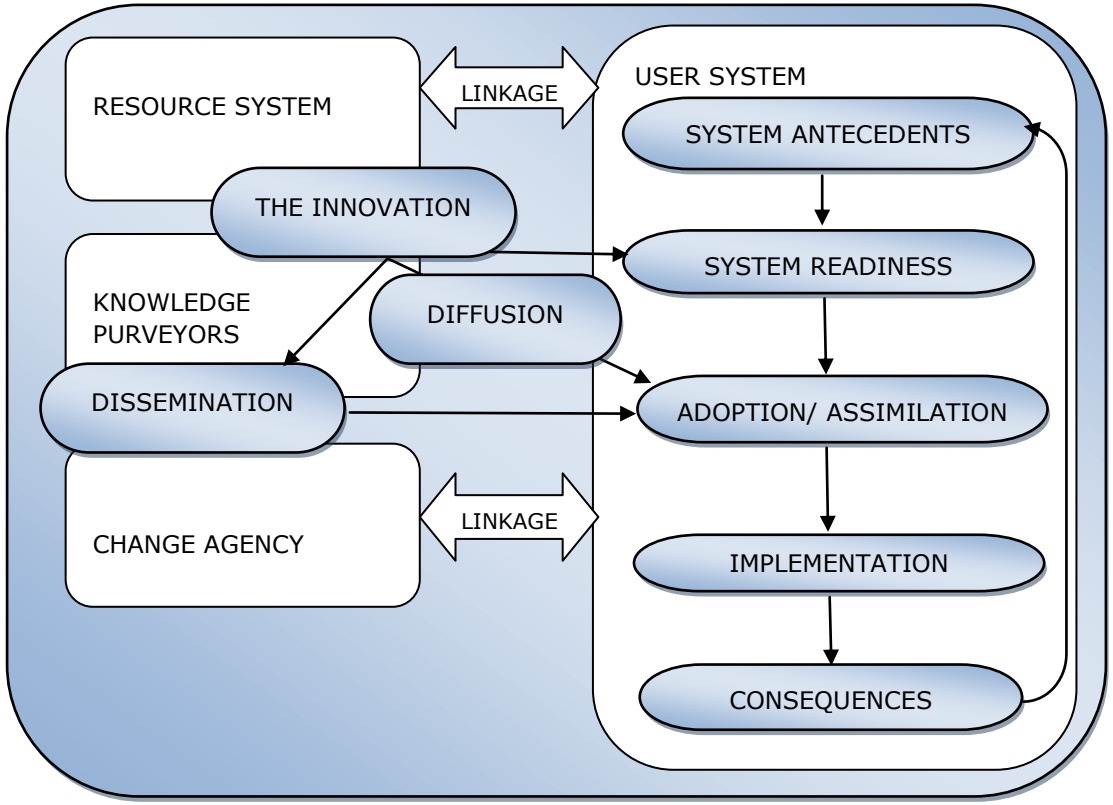
Marketing
Expert opinion
Champions
Boundary spanners
Change agents

DISSEMINATION
(formal, planned)

THE OUTER CONTEXT *5.3.1 / 6.1 / 6.12*
Sociopolitical climate
Incentives and mandates
Interorganizational
norm-setting and networks
Environmental stability

SYSTEM ANTECEDENTS FOR INNOVATION *6.1 t/m 6.11*

Structure	Absorptive capacity for new knowledge	Receptive context for change
Size / Maturity	Pre-existing knowledge / skills base	Leadership and vision
Formalisation	Ability to find, interpret, recodify and	Good managerial relations
Differentiation	integrate new knowledge	Risk-taking climate
Decentralisation	Enablement of knowledge sharing	Clear goals and priorities
Slack resources	via internal and external networks	High quality data-capture



LINKAGE *5.3*

Design stage	Implementation stage
Shared meanings and missions	Communication and information
Effective knowledge transfer	User orientation
User involvement in specification	Product augmentation e.g. technical help
Capture of user-led innovation	Project management support

SYSTEM READINESS FOR INNOVATION *5.3 / 6.12*
Tension for change
Innovation – system fit
Power balance
(supporters vs opponents)
Assessment of implications
Dedicated time / resources
Monitoring and feedback

THE ADOPTER *5.1*
Needs
Motivation
Values and goals
Skills
Learning style
Social networks

ADOPTION /ASSIMILATION *5.1*
Complex, non-linear process
'Soft periphery' elements

IMPLEMENTATION PROCESS *5.3*
Decision making devolved to
frontline teams
Hands-on approach by leaders and managers Human resource issues,
especially training
Dedicated resources
Internal communication
External collaboration
Reinvention/development
Feedback on progress

2.6 Toepassing van het model op gedragsinterventies 3RO in algemene zin

Er is een aantal aspecten van de innovatie, de adoptie (door de professionals) en de organisatie te onderscheiden en in het model van Greenhalgh et al. (2004) te plaatsen. Hieronder worden een aantal van deze onderscheidende kenmerken benoemd. Dit zal uiteengezet worden middels een reflectie op het model in het kader van de toepasbaarheid en concrete invulling van het model bij onderzoek naar gedragsinterventies binnen de 3RO.

2.6.1 De innovatie

De gedragsinterventies laten zich kenmerken door een geprotocolleerd karakter. De gedragsinterventies zijn allen in programmahandleidingen vastgelegd, en bij de toepassing van de interventies horen protocollen voor onder andere de selectie van deelnemers, de in- door- en uitstroom, en de opleiding en monitoring van de trainers. Zo is er onder andere besloten dat gedragsinterventies alleen worden ingezet bij justitiabelen met een midden of hoog recidiverisico (zie 1.1) en dat indicatiestelling gebeurt aan de hand van de RISc; een nieuw diagnostisch instrument dat kort voor de gedragsinterventies is ingevoerd. De door de Erkenningscommissie goedgekeurde interventies dienen uitgevoerd te worden zoals is vastgelegd, wat maakt dat programmaloyaliteit een belangrijke factor is bij de uitvoering van interventies.

2.6.2 Interne functies en taken

Bij de invoering van de nieuwe gedragsinterventies is er op het gebied van functies en taken van betrokkenen het één en ander veranderd. Zo is er met het oog op kwaliteitsbewaking een sollicitatie- en selectieprocedure voor trainers geïntroduceerd. Behalve een sollicitatie waarin de trainer geschikt bevonden moet worden op het gebied van vaardigheden en leerbaarheid, is er ook een verplichte basisopleiding kernvaardigheden (KeVa) voor trainers van 3RO ontwikkeld. Deze training, uitgevoerd door de interventiecoaches (IC) is ingezet om kwaliteit van de trainers te waarborgen. Kerntaak van de trainers is het uitvoeren van de gedragsinterventies zoals omschreven en goedgekeurd door de Erkenningscommissie. De Interventiecoaches, welke eveneens onderdeel zijn van de nieuwe werkwijze, hebben als taak het monitoren van de selectie van deelnemers, de randvoorwaarden, de uitvoering door de trainers en het verzamelen van gegevens voor het evaluatieonderzoek. Zij spelen een grote rol bij het bewaken van de programma-integriteit, één van de principes van een *What Works*-benadering. Hierbij wordt gebruik gemaakt van videomonitoring. Iedere sessie wordt door de trainers opgenomen zodat trainers tijdens coachingsgesprekken met de IC feedback krijgen op hun wijze van trainen. Daarnaast beoordelen de trainers iedere sessie zijn of haar co-trainer wat eveneens een geheel nieuwe methode van kwaliteitsbewaking is. De manager gedragsinterventies, welke eveneens inhoudelijk betrokken is bij de gedragsinterventie, heeft als hoofdtaak het waarborgen van en toezien op een zorgvuldige implementatie en uitvoering en is tevens hoofd van het facilitair interventieteam (FIT)[1]. Dit team bestaat verder uit de interventiecoaches en een administratief medewerker en heeft als opdracht zorg te dragen voor de coördinatie, het beheer, de kwaliteitszorg en kwaliteitscontrole.

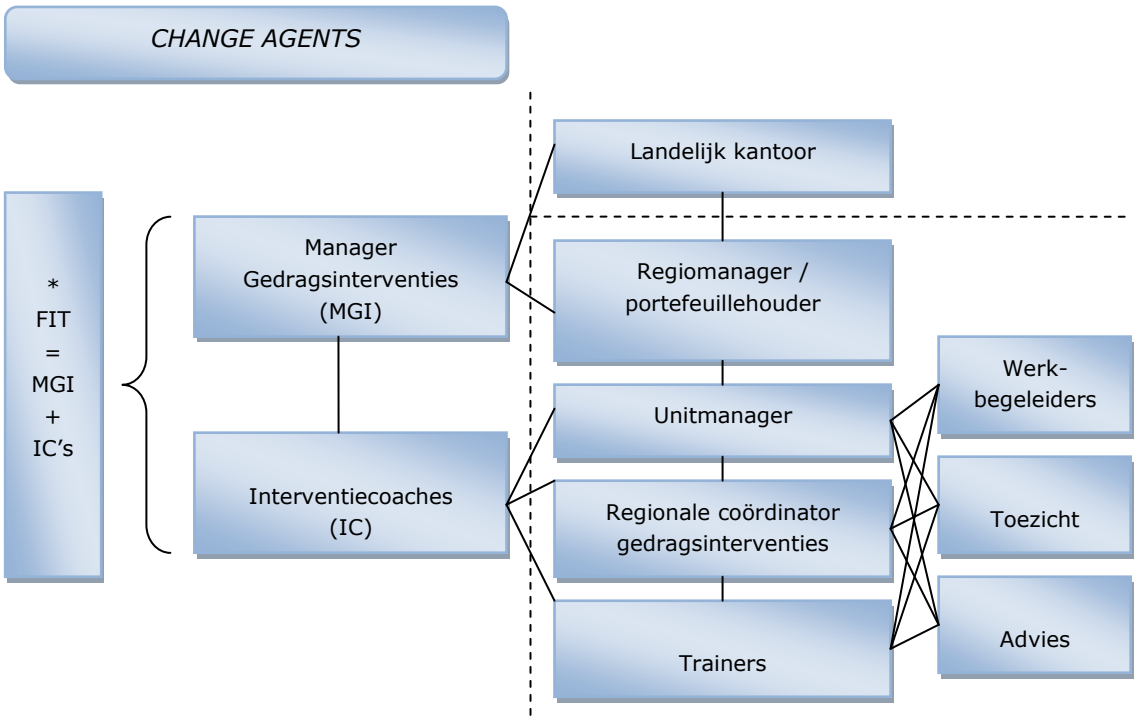
Naast inhoudelijke professionals heeft ook het lijnmanagement (regiomanagers en unitmanager) met de gedragsinterventies te maken, waarbij beiden functies voornamelijk taken op het gebied van de realisatie van productieafspraken hebben. Per regio is het verschillend geregeld hoe omgegaan wordt met wie er op managementniveau verantwoordelijk is voor de gedragsinterventies. In sommige gevallen werkt men met

[1] De term 'FIT' wordt niet door alle drie de reclasseringsorganisaties gehanteerd, maar zal in dit onderzoek gebruikt worden als term om het team van IC's aangestuurd door de manager gedragsinterventies te beschrijven.

portefeuillehouders die verantwoordelijk zijn voor de gedragsinterventies, in andere gevallen ligt de verantwoordelijkheid wat meer bij de lokale unit- en regiomanager.
Voor wat betreft de organisatorische kant van de gedragsinterventies zijn er zogenaamde regionale coördinatoren gedragsinterventies aangesteld. Deze coördinatoren (ook wel contactpersonen genoemd) zijn belast met de organisatie en coördinatie van de gedragsinterventie.

Naast bovenstaande functies hebben andere medewerkers van de reclassering ook te maken met de nieuwe gedragsinterventies. De advieskant van de reclassering maakt op basis van de RISc geconstateerde criminogene tekorten en risico's een keuze voor een bepaald reclasseringsadvies, met een mogelijke indicering voor een gedragsinterventie. Werkbegeleiders fungeren daarbij als kennisbron en deze bespreekt en beoordeelt de aanpak van werkprocessen bij medewerkers. Het toezicht is betrokken bij de begeleiding van justitiabelen tijdens en na het traject van een gedragsinterventie. Met uitzondering van de werkstrafunits is daarmee de gehele reclasseringsorganisatie betrokken bij de implementatie van gedragsinterventies.

Figuur 5. Organogram van intern betrokken functies en taken



* FIT: Facilitair Interventie Team. Bestaande uit de manager gedragsinterventie (MGI), bijbehorende interventiecoaches (IC's) en een administratieve kracht.

2.6.3 *Outer context*

Naast intern betrokkenen spelen extern betrokkenen, de zogenaamde *outer context*, ook een belangrijke rol bij zowel de totstandkoming als de uitvoering van de gedragsinterventies.

Een eerste partner waar 3RO tijdens de ontwikkeling van de gedragsinterventies mee te maken heeft gehad zijn de ontwikkelaars. De CoVa is grotendeels gebaseerd op de uit Engeland afkomstige training *Enhanced Thinking Skills (ETS)* ontwikkeld door het *National Offender Management System (NOMS)*. De CoVa+ is door Van Montfoort samen met het LJ&R ontwikkeld. De Korte Leefstijltraining is ontwikkeld door JellinekMentrum OOKI Innovatie en het AIAR in samenwerking met Stichting Verslavingsreclassering GGZ (SVG). Deze training is doorontwikkeld op basis van de interventie 'Leefstijltraining Justitiabelen' (de Wildt, & Mandjes, 2003) en op basis van de Leefstijltrainingen zoals die onder Resultaten-Score (het kwaliteitstraject binnen de verslavingszorg) ontwikkeld zijn. Bij het ontwerpen van de gedragsinterventies was het van belang om de criteria van de Erkenningscommissie Gedragsinterventies Justitie in ogenschouw te nemen. Deze Erkenningscommissie toetst de kwaliteit van de gedragsinterventies middels vooraf vastgestelde kwaliteitscriteria (Erkenningscommissie Gedragsinterventies Justitie, 2009; Ministerie van Justitie, 2005; 2008, zie bijlage 1) en beoordeelt de interventies met 4 verschillende uitkomsten, namelijk 1) erkend, 2) voorlopig erkend, 3) niet-erkend (verdere uitwerking gewenst) en 4) niet-erkend. De Erkenningscommissie Gedragsinterventies Justitie omschrijft de gehanteerde werkwijze en de beoordeling als volgt.

"Bij haar beoordeling hanteert de Erkenningscommissie de 10 kwaliteitscriteria die zijn vastgesteld in de programma's Jeugd terecht en Terugdringen Recidive en die ook in het buitenland zijn aanvaard. De Erkenningscommissie kent aan de criteria de scores 2 punten (de beschrijving voldoet geheel aan het betreffende criterium), 1 punt (de beschrijving voldoet gedeeltelijk aan het betreffende criterium) of 0 punten toe (de beschrijving voldoet niet aan het betreffende criterium). Een interventie krijgt de status 'erkend' als de beschrijving minimaal 16 punten scoort en géén van de criteria 0 punten heeft gescoord. Daarnaast dienen 5 handleidingen beschikbaar te zijn. Een interventie krijgt de status 'voorlopig erkend' als de beschrijving minimaal 12 punten scoort en géén van de criteria 0 punten heeft gescoord. Als een interventie minimaal 10 punten scoort krijgt het de status 'niet erkend, verdere uitwerking gewenst'. Een interventie krijgt bij minder dan 10 punten de status 'niet erkend'."(Erkenningscommissie Gedragsinterventies Justitie, 2008).

Een erkende interventie voldoet aan de kwaliteitscriteria wat betekent dat de interventie bijdraagt aan het verminderen van recidive. De status 'erkend' is geldig voor een periode van maximaal vijf jaar. Daarna vervalt de status. De interventie kan te zijner tijd opnieuw ter beoordeling worden ingediend bij de Erkenningscommissie met het verzoek tot verlenging waarbij ook wordt gekeken naar gebleken effectiviteit. De status 'voorlopig erkend' is voor twee jaar geldig en kan niet worden verlengd. Met deze status geeft de Erkenningscommissie aan dat ze er voldoende vertrouwen in hebben dat de gedragsinterventie na noodzakelijke aanpassingen alsnog voldoet. De status 'niet-erkend, verdere uitwerking gewenst' krijgt een interventie als deze nog niet aan de kwaliteitscriteria voldoet, maar middels doorontwikkeling wel mogelijkheden heeft om in de toekomst aan alle criteria te voldoen. De status 'niet erkend, geen verdere uitwerking gewenst' geeft daarentegen aan dat de commissie van mening is dat er te weinig aanknopingspunten zijn voor verbetering.

Vanuit een meer overkoepelend kader bezien komt het Ministerie van Justitie in beeld als *outer context.* Het Ministerie van Justitie is verantwoordelijk voor de rechtsorde in Nederland en bestaat uit verschillende onderdelen die elk hun eigen taak hebben. De penitentiaire inrichtingen in Nederland vallen onder de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI). DJI zorgt namens het Ministerie van Justitie voor de tenuitvoerlegging van straffen en vrijheidsbenemende maatregelen. Binnen DJI is de sector Gevangeniswezen met ruim zestig locaties de grootste sector. Gedragsinterventies kunnen tijdens detentie door 3RO, in

samenwerking met het Gevangeniswezen, worden uitgevoerd. Met name voor onderlinge afstemming, planning en overleg heeft 3RO met DJI te maken. Een betere samenwerking met ketenpartners (o.a. 3RO) is vanuit het Programma Modernisering Gevangeniswezen (2007) een van de speerpunten. Ook het Openbaar Ministerie (OM) en de Zittende Magistratuur (ZM) spelen een rol als *outer context.* Zij kunnen de gedragsinterventies als bijzondere voorwaarde opleggen in het strafvonnis, worden daarbij geadviseerd door de 3RO. maar maken daarbij ook eigen afwegingen. Een laatste ketenpartner in de *outer context* die met gedragsinterventies te maken kan krijgen zijn de Veiligheidshuizen; een lokaal samenwerkingsverband van ketenpartners in de zorg en op justitieel gebied dat zich richt op het terugdringen van overlast en criminaliteit.

3 Onderzoeksmethode

3.1 Onderzoeksgroep: keuze voor drie langer lopende gedragsinterventies

Binnen dit onderzoek is van iedere reclasseringsorganisatie de implementatie van één erkende gedragsinterventie, namelijk de langstlopende, nader onderzocht: de CoVa, CoVa+ en de Korte Leefstijl. De organisaties hebben immers de meeste ervaringen opgedaan ten aanzien van de langstlopende interventie. De interventies worden onder andere beschreven in de 'Menukaart gedragstrainingen' (bijlage 2) waarin korte omschrijvingen van het programma-aanbod van de drie reclasseringsorganisaties te vinden zijn (3RO, 2010).

De CoVa uitgevoerd door Reclassering Nederland (RN) heeft in december 2007 volledige erkenning gekregen. De gedragsinterventie is er op gericht om volwassen justitiabelen nieuwe, prosociale en oplossingsgerichte denkvaardigheden aan te leren. Bij deze in Engeland ontwikkelde interventie (*ETS*) is het uitgangspunt dat veel antisociaal, crimineel gedrag voortkomt uit het feit dat daders verschillende cognitieve vaardigheden missen. Deze tekortkomingen (verwoord als de criminogene behoefte of *need* waarop de CoVa zich richt) zijn niet gerelateerd aan intelligentie of opleidingsniveau, maar hebben betrekking op een denkwijze / denkpatronen en houdingsaspecten die leiden tot antisociaal gedrag. De training richt zich op probleemoplossing, perspectief nemen, invoelingsvermogen, beheersing van impulsen en moreel en kritisch redeneren. De CoVa bestaat naast een kennismakings- en evaluatiebijeenkomst uit twintig groepsbijeenkomsten van 2,5 uur die tweemaal per week plaatsvinden en daarmee circa drie maanden in beslag nemen. In januari – april 2010 zijn er 21 CoVa trainingen gestart. In 2009 zijn er, ter vergelijking, 66 CoVa trainingen gestart. Er zijn dat jaar weliswaar minder CoVa trainingen gerealiseerd dan in de regionale planning was geprognosticeerd, toch is het toegekende aantal van 60 groepen (600 deelnemers) ruim overschreden met 68 groepen en 724 deelnemers waarvan 544 deelnemers (75%) de training heeft voltooid. De trainerspool van de CoVa bestond op 31 december 2009 uit 69 trainers.

De CoVa+ wordt aangeboden door LJ&R en is gericht op het aanpassen van cognitieve disfuncties bij justitiabelen met een IQ tussen de 65 en 90. Deze interventie is in december 2008 erkend. Kern in de aanpak is het verbeteren van sociale probleemoplossing, aangevuld met elementen van *angermanagement*, cognitieve herwaardering, assertiviteitstraining en emotieherkenning. De training bestaat uit 36 groepsbijeenkomsten van 1,5 uur, naast een kennismakings- en evaluatiebijeenkomst. Door middel van de WAIS-III wordt het IQ van de justitiabele vastgesteld voorafgaande aan de instroom (3RO, 2010). De CoVa+ heeft een looptijd van ongeveer 5 maanden waardoor er veel trainingen over een jaar heen gaan. Ter informatie: Er zijn 4 trainingen gestart in 2008 en 10 trainingen gestart en geëindigd in 2009. Het ging hierbij om 83 deelnemers waarvan 58 de training hebben voltooid. Tot nu toe zijn er 11 trainingen intramuraal en 3 extramuraal uitgevoerd. In de eerste helft van 2010 zijn 9 trainingen gestart waarvan er inmiddels 4 afgerond zijn. Daarnaast zijn er 9 trainingen in 2009 gestart en geëindigd in 2010.

De Korte Leefstijl kreeg in juni 2009 volledige erkenning. De Korte Leefstijl wordt uitgevoerd door SVG, en is gericht op het terugdringen van criminele recidive door verandering van problematisch middelengebruik en/of gokgedrag. Soms betekent dat helemaal stoppen met gebruik, maar ook gecontroleerd, verantwoord gebruik kan het doel zijn. In de training worden middelenafhankelijkheid en het criminele recidiverisico door middel van motiverende gespreksvoering en een cognitief-gedragstherapeutische aanpak behandeld. Uitgangspunten

waarop de training is gebaseerd zijn 1) de aanname dat door beïnvloeding van het problematische middelengebruik de kans op criminele recidive afneemt 2) middelengebruik en delictgedrag zijn aangeleerd gedrag 3) het verandermodel van Prochaska en DiClemente 4) het terugvalpreventiemodel van Marlatt en Gordon. Doel is het leren risicosituaties rond middelengebruik in combinatie met delictgedrag te vermijden of deze anders aan te pakken. Deze training bestaat eveneens uit een kennismakings- en evaluatiebijeenkomst, naast 10 wekelijkse sessies van 2,5 uur en 5 boostersessies van 1 uur. (3RO, 2010) In 2009 zijn er 21 Korte Leefstijltrainingen gestart en zijn er 12 nieuwe trainers opgeleid.

Bovenstaande interventies worden zowel intra- als extramuraal uitgevoerd. De inhoud is in beide situaties identiek. Wel zijn er verschillen te constateren voor wat betreft de context van de uitvoering; gedetineerden worden meer gecontroleerd en hebben meer dagstructuur wat maakt dat verschijnselen zoals uitval extra aandacht vragen bij het extramuraal werken (Werkgroep extramurale gedragsinterventies, 2006). Om uitval te ondervangen wordt onder andere geadviseerd om bijeenkomsten in de avonduren te organiseren, een eenduidig beleid te formuleren omtrent reiskosten en te zorgen voor een integrale aanpak middels casemanagement. Binnen het programma TR is er sprake van een ketenafhankelijke samenwerking tussen het gevangeniswezen en de 3RO. Daarnaast is samenwerking tussen de drie reclasseringsorganisaties noodzakelijk om te waarborgen dat gedragsinterventies toegankelijk en beschikbaar zijn voor alle justitiabelen en ervoor te zorgen dat afzonderlijke gedragsinterventies indien nodig op elkaar kunnen aansluiten. In dit licht hebben de 3RO zich uitgesproken voor samenwerking op de volgende punten: 1) gezamenlijke werving en selectie van trainers, 2) gezamenlijke basisopleiding voor trainers (Kernvaardigheden, KeVa), 3) het opzetten en beheren van een licentiesystematiek voor trainers, 4) systeem en kwaliteitsborging en 5) het ontwikkelen van een gemeenschappelijk planningssysteem (Projectgroep 3RO).

Voor alle drie de interventies gelden selectie- en exclusiecriteria. Deze zijn deels inhoudelijk van aard. Het gaat dan om één of meer te behalen RISc-scores op bepaalde domeinen of items, eventueel aangevuld met gegevens uit afname van aanvullende vragenlijsten (verdiepingsdiagnostiek) en persoonskenmerken (zoals een bepaald IQ). Daarnaast zijn er feitelijke kenmerken waarop potentiële deelnemers geworven mogen worden. Zo moeten deelnemers 18 jaar of ouder zijn, een geldige verblijfsstatus hebben, een redelijke kennis bezitten van de Nederlandse taal, zowel in woord als in geschrift en in een groep kunnen functioneren. Intramurale kandidaten moeten een niet al te lang strafrestant hebben na beëindiging van het programma om de opgedane kennis en vaardigheden direct in praktijk te kunnen brengen.

Op basis van toepassing van deze criteria worden deelnemers met een positieve indicatie toegeleid naar de gedragsinterventie / trainingsgroep. Hiervoor zijn binnen de 3RO expliciete afspraken gemaakt tussen de betrokkenen.

3.2 Methode en dataverzameling

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag is naar wetenschappelijke literatuur op het gebied van elementen die bijdragen aan een succesvolle invoering van complexe innovaties gezocht. Het model van de NCCSDO (2001) (Figuur 1) leert dat literatuur op het gebied van het eerste cluster (gericht op het begrijpen van de complexiteit, onderlinge afhankelijkheid en fragmentatie) noodzakelijk is voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag. Het model van Greenhalgh et al. (2004) is een zogenaamd *Content, Context and Process Model* en valt te plaatsen in dit eerste cluster. De borging van het model van Greenhalgh et al. in het model

van de NCCSDO evenals de hoeveelheid literatuur die ten grondslag ligt aan de literatuurstudie van Greenhalgh et al. maakt dit model geschikt als basis voor het huidige onderzoek.

Met behulp van vragenlijsten, interviews en literatuuronderzoek is het feitelijke proces van implementatie geanalyseerd en vergeleken met het model van Greenhalgh et al. De vragenlijsten en interviews zijn afgenomen bij medewerkers die in het implementatie- en of uitvoeringsproces werkzaam zijn (interventiecoaches en programmamanagers) en zijn aangevuld en vergeleken met de kennis van trainers, contactpersonen, unitmanagers en regiomanagers. Het accent van het onderzoek ligt bij de inhoudelijk betrokkenen. Alle respondenten zijn uitgenodigd om een vragenlijst in te vullen en te retourneren waarna er een afspraak is gemaakt voor een interview om verder in te gaan op de onderwerpen uit de vragenlijst en overige aspecten uit het model.

3.2.1 Vragenlijst

Voorafgaande aan het interview ontvingen de respondenten een vragenlijst gebaseerd op het model van Greenhalgh et al. en de op dit onderzoek gebaseerde '*Strategic workshop: How to spread good ideas'* van Greenhalgh (2004) en deels vertaalde workshop '*Innoveren en implementeren'* (Vogelvang, 2009). Deze vragenlijst (zie bijlage 3) is voor het huidige onderzoek ontworpen waarbij aspecten uit het model en de workshops geoperationaliseerd zijn middels vragen in de vragenlijst. In de vragenlijst lag het accent op de drie clusters (1) de innovatie, (2) de professionals en (3) de organisatie.

Het eerste deel van de vragenlijst bevatte een aantal stellingen die alle betrekking hadden op specifieke kenmerken van de nieuwe werkwijze rondom de gedragsinterventie (d.w.z. het eerste cluster in het model: de innovatie). Hierbij werd steeds een onderscheid gemaakt tussen de *nieuwe werkwijze* in brede zin, waarmee gedoeld wordt op meer dan alleen de training zelf (de in de handleiding uitgeschreven training volgens een vast protocol uit te voeren). De term *nieuwe werkwijze* betreft namelijk ook de selectie van deelnemers op basis van de RISc (eventueel aangevuld met een de WAIS-III in geval van de CoVa+ of problematisch middelengebruik en/of gokgedrag in geval van de Korte Leefstijl), de instroomcriteria waaraan deelnemers moeten voldoen, de evaluatie van zowel deelnemers als trainers, de afstemming met de toezichthouder, en andere randvoorwaarden voor het goed uitvoeren van de training. Naast vragen die zich richten op deze nieuwe werkwijze in brede zin, waren er (afhankelijk van de functie van de respondent) ook een aantal vragen die zich specifiek richten op de *training* zelf. Hierbij kwam onder andere de stelling aan bod in hoeverre de training en de nieuwe werkwijze past bij zijn of haar persoonlijke overtuiging met betrekking tot hoe er gewerkt zou moeten worden met de doelgroep. Ook stellingen met betrekking tot de complexiteit, eenduidigheid en uitvoerbaarheid van de training en de nieuwe werkwijze hierbij naar voren, en uiteindelijk werden op deze wijze alle indicatoren in het model in de vragenlijst doorgelopen. Per vraag kon de respondent aangeven in hoeverre hij het met de stelling eens was door het omcirkelen van het door u gekozen rapportcijfer van 1 tot 10 (van helemaal niet mee eens tot helemaal mee eens). Hierbij werd benadrukt dat het ging om de persoonlijke mening en ervaring met de desbetreffende nieuwe werkwijze zoals op dit moment omschreven. Bij de CoVa- vragenlijst kon nog worden aangegeven of de respondent van mening was dat in een eerdere fase van het werken volgens de nieuwe werkwijze een hoger of lager cijfer van toepassing zou zijn. Dit omdat de CoVa de langstlopende gedragsinterventie is en medewerkers door deze mogelijkheid kunnen aangeven of de desbetreffende situatie respectievelijk is verbeterd of verslechterd.

Het tweede deel van de vragenlijst ging in op specifieke kenmerken van de professionals die te maken hebben (gehad) met de implementatie van de nieuwe werkwijze (de professionals). Dit kon eveneens door het geven van een rapportcijfer per stelling. Ook hier konden medewerkers van de CoVa gebruik maken van de kolom 'verleden' om aan te geven hoe de betreffende stelling in het verleden verliep. De stellingen waren alle gebaseerd op het thema adoptie; zijn er directe collega's of andere mensen met wie u samenwerkt die u positief stimuleren bij het werken op de nieuwe wijze. De diverse rollen die te onderscheiden zijn ten aanzien van de betrokkenen bij een adoptieproces kwamen hierbij aan bod.

Het derde en tevens laatste deel van de vragenlijst ging in op specifieke kenmerken van de organisatie waarin de nieuwe werkwijze ingebed wordt. Hierbij werd voor een deel van de stellingen onderscheid gemaakt tussen enerzijds de staf op inhoudelijk niveau (manager gedragsinterventies en interventiecoaches) en anderzijds het lijnmanagement (regiomanager en unitmanager) dat zich niet inhoudelijk bezighoudt met de training maar doorgaans wel met de nieuwe werkwijze in bredere zin. Ook hier was de kolom 'verleden' beschikbaar voor de CoVa-vragenlijst. Deze stellingen waren alle gebaseerd op de kenmerken van organisaties welke assimilatie bevorderen en waarin adoptieprocessen beter plaatsvinden, zoals geschetst in hoofdstuk 2.

De vragenlijst voor de trainers lag aan de basis van de vragenlijsten die voor de managers gedragsinterventies, interventiecoaches, regionale coördinatoren gedragsinterventies, unitmanagers en regiomanagers werd ontwikkeld. Deze is opgenomen in bijlage 3.

3.2.2 Interview

Naast de vragenlijst zijn de respondenten ook uitgenodigd voor een interview om dieper in te gaan op de onderwerpen in de vragenlijst. De opzet van de vragenlijst lag dan ook aan de basis van het interviewschema. De interviews zijn zowel face-to-face (gemiddeld 2 uur) als telefonisch (gemiddeld 45 minuten) afgenomen bij de eerder genoemde respondenten. In het interview werd dieper ingegaan op de persoonlijke ervaringen met betrekking tot de nieuwe werkwijze en de rol van de professionals en de organisatie hierin. Afhankelijk van de functie werd de nadruk gelegd op inhoudelijke zaken (bij trainers, interventiecoaches en manager gedragsinterventies) of meer organisatorische aspecten (bij de regionale coördinator, unitmanagers en regiomanagers).

In de interviews zijn de respondenten uitgenodigd om ook over de andere aspecten van het model uit te weiden. Dit is min of meer vrijgelaten zodat de respondenten de ruimte hadden om te reageren op de voor hen meest essentiële ervaringen ten aanzien van de implementatie en het adoptieproces. De interviews waren dus deels gesloten, deels open.

3.2.3 Literatuur

Naast het inventariseren van ervaringen middels vragenlijsten en interviews is er ook gebruik gemaakt van diverse literatuurbronnen. Naast wetenschappelijke literatuur en publicaties in vaktijdschriften met facetten van implementatie als onderwerp, is er ook gebruik gemaakt van 'grijze' literatuur (beleidsvoorstellen, managementhandleidingen e.d.). Hierbij zijn eveneens de implementatieplannen van de drie interventies betrokken indien aanwezig.

3.3 Data-analyse

3.3.1 Kwalitatief

De face-to-face interviews zijn opgenomen, verbatim uitgewerkt en vervolgens middels een template-benadering ondergebracht bij de passende topics. Voor de telefonische interviews is

dezelfde methodiek toegepast, daarbij was geen sprake van opnames en een verbatim verslag. Elementen die aan een succesvolle implementatie bijdragen zijn vergeleken met de ervaringen van de respondenten. Op basis van deze vergelijking zijn aanbevelingen geformuleerd en gedeeld met de betrokkenen om zo de aansluiting met de praktijk te waarborgen. Uiteindelijk zijn de definitieve aanbevelingen opgenomen in dit rapport.

3.3.2 Kwantitatief

De gegevens vanuit de vragenlijsten dienen ter ondersteuning en validering van de antwoorden uit de interviews. De onderzoeksinstrumenten zijn specifiek voor dit onderzoek ontwikkeld en daardoor nog niet voldoende gevalideerd om betrouwbare analyses mee uit te voeren. Naast enkele beschrijvende statistieken kunnen de gegevens gebruikt worden om trends te ontdekken en een vergelijking te maken met het kwalitatieve deel van het onderzoek. In de resultaten worden de items uit de vragenlijst weergegeven en wordt daarbij het aantal respondenten (*N)*, het gemiddelde (*M*), de standaarddeviatie (*SD*), de modus (indien meerdere modi wordt de kleinste weergegeven) en de range weergegeven.

3.4 Respondenten

De respondenten zijn allen medewerkers van RN, LJ&R of SVG en hebben inhoudelijk en/of op managementniveau te maken met de vooraf geselecteerde gedragsinterventies, in het bijzonder de CoVa, de CoVa+ of de Korte Leefstijl. Aan dit onderzoek hebben voornamelijk inhoudelijk betrokkenen deelgenomen; de managers gedragsinterventies, interventiecoaches en trainers. Deze medewerkers spelen een centrale rol bij de implementatie van gedragsinterventies binnen de 3RO en hebben grote kennis van de uitgangspunten van de gedragsinterventies, de bijbehorende handleidingen en de trainingen. Daar waar mogelijk worden ervaringen van de inhoudelijk betrokkenen aangevuld met ervaringen van andere functies (zie Tabel 2). In het onderzoek is van iedere gedragsinterventie zowel een stedelijk gebied (Amsterdam) als een regio met een groter perifeer gebied (Zwolle en Noord-Nederland) onderzocht. Dit om naast de vergelijking in gedragsinterventies ook een vergelijking te kunnen maken tussen een stad, met relatief kortere lijnen, en een perifeer gebied. Om anonimiteit van de respondenten beter te waarborgen is ervoor gekozen om in de interviews te spreken van regio A, regio B of regio C.

In totaal hebben 23 respondenten de vragenlijst ingevuld; 8 respondenten van RN, 9 respondenten van L, J&R en 6 respondenten van SVG. In het geheel hebben 3 managers gedragsinterventies (MGI), 5 interventiecoaches (IC) 2 regionale coördinatoren (RC) gedragsinterventies, 1 regiomanager (RM), 3 unitmanagers (UM) en 10 trainers de vragenlijst ingevuld en geretourneerd, waarvan 13 respondenten werkzaam waren in een stedelijk gebied en 11 respondenten werkzaam waren in een meer perifeer gebied.

Tabel 2. Beschrijvende statistieken respondenten

Interventie	*N*	*Stad/ Perifeer*	*MGI*	*IC*	*Trainer*	*UM*	*RM*	*RC*
CoVa	8	5/3	1	1	2	2	1	1
CoVa+	9	5/4	1	2	4	1	0	1
Korte Leefstijl	7	3/4	1	2	4	0	0	0

4 De innovatie

Zowel in de interviews als in de vragenlijsten is een onderscheid gemaakt ten aanzien van de innovatie zelf, de professionals en de organisatie. Hieronder worden de resultaten ten aanzien van de innovatie per kenmerk besproken en daar waar mogelijk ondersteund met kwantitatieve data. Eventuele andere aspecten uit het model worden besproken of cursief weergegeven teneinde de plaatsing van het aspect in het grotere model te vergemakkelijken. Dit gebeurt zowel ter plaatse als in de samenvatting, welke aan het einde van iedere paragraaf te vinden is. Aan het einde van dit hoofdstuk staan de items uit de vragenlijst weergegeven in boxplots om trends op het gebied van de scores aan te geven (Figuur 6). Het hoofdstuk wordt afgerond met een tabel waarin de resultaten ten aanzien van de innovatie en de overige aan bod gekomen aspecten weergegeven worden (Tabel 3).

Onderstaande resultaten worden daar waar passend geïllustreerd met citaten van respondenten. Het gehele overzicht aan passende citaten van respondenten is terug te vinden in bijlage 4. Deze citaten worden per paragraaf weergegeven en zijn aanvullend op onderstaande resultaten.

4.1 Relatief voordeel

Kwalitatief
Respondenten – van trainers tot het management – van alle drie de reclasseringsorganisaties geven aan dat de nieuwe werkwijze over het algemeen genomen een verbetering is ten opzichte van de oude manier van werken. Hierbij wordt veelvuldig genoemd dat mensen tevreden zijn over de wetenschappelijke basis en de standaardisering die ten grondslag ligt aan de trainingen. De heldere structuur en het feit dat trainers in grote lijnen de trainingen op dezelfde manier uitvoeren (uniformiteit) wordt positief beoordeeld, evenals de aandacht voor effectiviteit en de waargenomen verbetering in kwaliteit. Ook de selectie van deelnemers en het bewaken van de kwaliteit van de trainers wordt in alle drie de reclasseringsorganisaties frequent als voordeel genoemd.

'In het verleden werd geroepen: wie heeft er zin om een training te geven? Degene die zijn hand op stak ging dat dan doen. Echter, een goede reclasseringswerker is niet a priori een goede trainer'
(regionale coördinator gedragsinterventies, CoVa Regio B).

Ten aanzien van de wetenschappelijke basis wordt ook opgemerkt dat er nu gerichter gewerkt wordt omdat de gehele nieuwe werkwijze is gekoppeld aan het recidiverisico en criminogene factoren. Een interventiecoach van de CoVa+ beaamt dit en vertelt dat er echt gekeken wordt naar wat het probleem van iemand is, wat er samenhangt met de recidivekans en waar op ingezet gaat worden.

In het verlengde hiervan, en meer inhoudelijk gericht op de training wordt tevens aangegeven dat de aansluiting met de doelgroep is verbeterd. Als voorbeeld hiervan vertelt de manager gedragsinterventies van de CoVa+ dat er heel veel herhaling in de interventie zit, wat voor hun doelgroep (justitiabelen met een IQ tussen de 65 en 90) een must is.

Voor wat betreft het organiseren van de nieuwe gedragsinterventies, een taak die met name uitgevoerd wordt door de regionale coördinatoren gedragsinterventie, zijn er weinig veranderingen, en daarmee ook een geringe ervaring van relatief voordeel van de nieuwe werkwijze. Naast de hierboven genoemde verbeteringen ten opzicht van de 'oude' manier van werken worden er ook keerzijden benoemd. Zo geeft een aantal respondenten (met name

trainers) aan dat ze door de nieuwe werkwijze en striktere criteria soms het gevoel krijgen alsof hetgeen ze eerst deden gedegradeerd wordt (*concerns*). Tevens wordt een aantal keer benoemd dat er met de nieuwe werkwijze ook een aantal goed werkende programma's zijn verdwenen *(concerns).* Daarnaast wordt een enkele keer iets opgemerkt over de inhoud van de handleiding. Hierbij komt de vertaling vanuit het Engels waardoor de zinnen niet lekker lopen, evenals foutjes in de vormgeving aan de orde. Ook de omslachtigheid van de nieuwe werkwijze wordt door meerdere respondenten als nadeel ervaren. Tevens wordt een nadeel van het geprotocolleerde karakter regelmatig genoemd; het minder makkelijk kunnen ingaan op hetgeen er speelt.

Kwantitatief
De nieuwe werkwijze is een verbetering ten opzichte van de 'oude' manier van werken binnen mijn organisatie. (*N*= 21; *M*= 6.95; *SD*= 1.72; *Modus*= 7.00; *Range*= 4-10).
De training is een verbetering ten opzichte van de 'oude' manier van werken binnen mijn organisatie. *(N*= 16*; M*= 7.13*; SD*=1.75; *Modus*= 8.00; *Range*= 3-10*).*

Samenvatting
Samenvattend beoordelen de respondenten de wetenschappelijke basis (onderbouwing), de landelijke uniformiteit en standaardisatie van de interventies en de kwaliteitsbewaking als zijnde een verbetering ten opzichte van de 'oude' manier van werken. De omslachtigheid en de afname van flexibiliteit wordt als negatief beoordeeld. De ervaren degradatie van wat men eerst deed en het verdwijnen van programma's worden hierbij eveneens negatief door de medewerkers beoordeeld. Dit zegt echter meer over *concerns* van de medewerkers en niet zo zeer over de innovatie zelf.

4.2 Aansluiting

Kwalitatief
Respondenten geven aan dat de nieuwe werkwijze inhoudelijk passend is bij hun persoonlijke visie op hoe er met justitiabelen gewerkt moet worden. Hierbij wordt eveneens genoemd dat het als prettig wordt ervaren dat de interventies in heel Nederland hetzelfde worden uitgevoerd. Dit geeft het geheel aan gedragsinterventies meer *body* en professionaliteit, mede door de wetenschappelijke onderbouwing. Het sterk geprotocolleerde karakter past echter niet bij iedereen; een aantal keer wordt de wens voor minder geprotocolleerd werken uitgesproken.

RISc
De instroomcriteria worden wisselend beoordeeld. Enerzijds geeft het werken met de RISc duidelijkheid en worden interventies gefundeerd geadviseerd. Anderzijds geven met name inhoudelijk betrokkenen aan dat de instroomcriteria hierdoor 'theoretisch en smal' worden (*concern*) en maken ze zich soms zorgen over de ruimte voor de professionele blik van de individuele werker. Voldoende ruimte voor het professionele oordeel van de werker wordt over het algemeen wel ervaren. Ook wordt opgemerkt dat de RISc niet altijd alles ondervangt waardoor soms informatie in de indicatiestelling gemist wordt. Een voorbeeld hiervan is dat het niet in de RISc staat als iemand geen Nederlands spreekt. Tevens wordt door een interventiecoach van de CoVa genoemd dat de RISc voor bepaalde doelgroepen wat vraagtekens oproept, bijvoorbeeld voor vrouwen, first offenders, zedendelinquenten etc. Een *concern* welke met name door medewerkers van LJ&R en SVG aangegeven wordt is de zorg dat er door de strikte instroomcriteria mensen buiten de boot dreigen te vallen. Aangegeven wordt dat *first offenders* en ook andere justitiabelen soms graag een gedragsinterventie

willen en, tot frustratie van sommige reclasseringswerkers, dan toch buiten de boot vallen. Een trainer van de CoVa+ formuleert hierover het volgende:

'Omdat ik van de oude stempel ben had ik zoiets van, kom er maar bij, baat het niet dan schaadt het niet en we gaan ervoor zorgen dat jij een stukje maatregel krijgt. Dat kan niet meer.'
(trainer CoVa+ Regio B)

Het bovenstaande is volgens de *values* en *goals* van deze respondent niet wenselijk. De manager gedragsinterventies van Reclassering Nederland nuanceert het hierboven geschetste mechanisme en geeft aan dat het hierbij gaat om de risico- en behoefteprincipes van de *What Works*-benadering welke onvoldoende geland zijn. *(implementation stage – communication and information; system antecedents – enablement of knowledge sharing*). Binnen de organisaties is nog niet voldoende bekend dat het includeren van deze justitiabelen tot een contra-productief resultaat kan leiden. Middels voorlichtingen en gebruik makend van onderzoek wordt getracht dit te ondervangen. Hierbij geeft de manager gedragsinterventies aan dat ze ook steeds meer mensen tegenkomt die zich helemaal ingelezen hebben en snappen hoe het in elkaar zit of vragen naar documentatie over bijvoorbeeld het averechtse effect bij laag risicogroepen. Ten aanzien van het door ons gehanteerde model is hier een relatie tussen de kenmerken van de innovatie en de *concerns* van de medewerkers zichtbaar. Deze *concerns* zijn bij de manager gedragsinterventies bekend, er worden immers voorlichtingen georganiseerd om bovenstaand probleem te ondervangen.

Vanuit de CoVa+ geredeneerd zijn er ook mensen die buiten de boot vallen wegens een te laag IQ. Voor deze groep is geen aanbod, ook in het verleden was voor hen geen passend aanbod. Ook kan het zijn dat mensen door een niet goed aansluitende training buiten de boot vallen. Justitiabelen met een IQ van 88 die in de CoVa zitten en het niet snappen kunnen bijvoorbeeld buiten de boot vallen doordat ze zich afzijdig houden of uitgelachen worden, geeft een interventiecoach van de CoVa + (Regio A) als voorbeeld. Daarnaast is niet iedere persoon groepsgeschikt of zijn er andere redenen (bijvoorbeeld justitiabelen met een dubbele diagnose of mensen in detentie die last hebben van afkickverschijnselen) waardoor iemand niet in een groep kan functioneren.

Instroom
De instroom in de gedragsinterventies heeft raakvlakken met zowel het cluster 'de organisatie' als het cluster 'de innovatie' en vindt eveneens aansluiting bij aspecten van het implementatieproces zelf. De instroom blijft een punt dat aandacht nodig heeft. Medewerkers geven aan dat de instroom voor een groot deel de mate van aansluiting bepaalt. Vanuit alle drie de reclasseringsorganisaties komen geluiden dat de instroom minder groot is dan op basis van cijfers verwacht wordt. Een coördinator gedragsinterventies CoVa (Regio B) stelt dat uit onderzoek blijkt dat 75% van de adviseurs niet aan het adviseren van een gedragsinterventie denkt. Vanuit de SVG wordt opgemerkt dat 80% in aanmerking komt voor de Korte Leefstijltraining, maar dat het aantal trainingen daarmee niet overeenkomt. Vanuit de CoVa+ wordt in het verlengde hiervan diverse malen aangegeven dat het beoordelen of een cliënt een CoVa of een CoVa+ zou moeten krijgen lastig blijkt in de praktijk (complexiteit). CoVa+-ers worden niet altijd als zodanig herkend en komen dan bijvoorbeeld in een CoVa terecht. Een interventiecoach van de CoVa+ (Regio B) geeft hiervoor als mogelijke verklaring dat veel CoVa+-ers *streetwise* zijn waardoor het moeilijk is deze doelgroep te herkennen, wat vraagt om een extra bewustzijn daarop. Ook bij de CoVa+ is de instroom dan ook nog niet zo als die te verwachten zou zijn op basis van de grootte van de potentiële doelgroep.

Geprotocolleerd werken
Het werken met de RISc als instrument om vast te stellen welke training iemand nodig heeft is nieuw binnen de reclassering. Deze innovatie ging vooraf aan de innovatie van de gedragsinterventies. De RISc was volgens de respondenten vooral in de beginperiode van de uitvoering van gedragsinterventies nog onvoldoende 'geland' binnen de reclasseringsorganisaties. Volgens de manager gedragsinterventies van de CoVa bestond er een praktijk waarin de RISc werd afgenomen en vervolgens verder werd gegaan op de oude werkwijze. Uit onderzoek bleek dat het advies uit de RISc vaak niet werd opgevolgd. Vanuit RN is er ook gekeken naar de argumenten die medewerkers aandragen om het advies dat uit de RISc komt niet op te volgen. Hieruit bleek dat medewerkers niet gewend waren om te werken met strakke randvoorwaarden.

Vanuit SVG wordt aangegeven dat rapporteurs en toezichthouders zich niet altijd aan de instroomcriteria houden. Dit omdat ze onvoldoende op de hoogte zijn van deze criteria en ze niet voldoende op de hoogte zijn van andere gedragsinterventies. Individuele medewerkers beslissen soms zelf voor de reclassent dat een training te lang is of te veel van de reclassent vraagt (*concerns*), waardoor minder geïndiceerd wordt dan zou horen (*consequence*). Hierbij wordt door de manager gedragsinterventies van de CoVa de kanttekening gemaakt dat hier absoluut verbetering in zit. Zij geeft, terugblikkend, aan dat er te weinig aandacht is geweest voor de samenhang. Als voorbeeld hiervan wordt de RISc genoemd, die voornamelijk als een instrument waar reclasseringswerkers mee moesten leren werken is neergezet. Men heeft getracht ook de hele filosofie en uitgangspunten die achter de RISc zitten mee te nemen, maar dit heeft te weinig aandacht gekregen.

Inmiddels is de RISc doorontwikkeld naar een versie 3.0, waarin ook suggesties voor gedragsinterventies tot uitdrukking komen. Ook hierover blijkt bij een aantal interventiecoaches scepsis te bestaan en wordt er een verbinding gelegd tussen de *innovatie* en de *concerns* tijdens de bewustwordingsfase. Zorgen lijken met name te gaan over de kwaliteit waarop de RISc-en worden ingevuld en de beredeneerde gevolgen daarvan. Tegelijkertijd wordt opgemerkt dat de RISc-en steeds consciëntieuzer worden ingevuld.

Bijeenkomsten
Met name vanuit de CoVa+ wordt aangegeven dat het aantal bijeenkomsten als te hoog wordt ervaren, met name voor de beoogde doelgroep (*concern*). Dit maakt de training logistiek lastig om te plannen, bemoeilijkt het inplannen van trainers en bevorderd uitval van deelnemers. Tevens wordt opgemerkt dat de locaties van de trainingen niet altijd makkelijk bereikbaar zijn, wat niet bevorderend werkt voor deze doelgroep. Ook vanuit de Korte Leefstijl komt het aantal trainingsbijeenkomsten als *concern* naar voren. De oud-manager gedragsinterventies vertelt hierover dat dit niet motiverend werkt voor de doelgroep. Hun doelgroep leeft vaak per week waardoor je blij mag zijn dat ze soms weten wat voor dag het is en dat ze nuchter op een training verschijnen. Om ze te motiveren voor iets van 16 weken is soms erg moeilijk. In het verlengde hiervan geeft ze aan dat er vanuit ketenpartners (*outer context*) een roep blijft om een ander soort interventie; korter, meer individueel waarbij ze op ieder willekeurig moment kunnen instappen.

De inhoudelijk betrokkenen bij de training geven over het algemeen aan dat de training past bij hun persoonlijke visie op werken met de doelgroep. Trainers geven aan dat het even duurt voordat de training beklijft en je gebruik kunt maken van je discretionaire ruimte als trainer binnen het protocol. Een aantal respondenten geeft aan voldoende persoonlijke ruimte te ervaren binnen het programma, anderen vinden het geheel te star. Voor wat betreft de aansluiting geven trainers van de Korte Leefstijl aan dat het programma niet levendig genoeg

is, erg aanspreekt op ratio en inzicht waardoor het de mensen niet altijd pakt. Ook wordt door een respondent opgemerkt dat het uitgangspunt dat niemand intramuraal gebruikt niet reëel is.

Door medewerkers van de CoVa+ wordt wisselend gereageerd op de vraag in hoeverre ze vinden dat de training aansluit bij de doelgroep. Een tweetal respondenten heeft een bijdrage geleverd aan het ontstaan van de training wat de implementatie bevordert *(linkage – design stage).* Als positief punt wordt door een interventiecoach van de CoVa+ de aansluiting middels speelse, visuele en muzische werkwijzen genoemd. Andere respondenten geven juist aan dat de aansluiting met de doelgroep voor verbetering vatbaar is en dat de wederkerigheid van waaruit de training is geschreven niet van toepassing is bij een deel van de doelgroep. Er zou volgens deze respondenten meer naar de context gekeken moeten worden en meer aangesloten moeten worden bij de primaire manier van reageren die je vaak in de doelgroep ziet *(linkage innovation / resource system en user system / system antecedents).* Vanuit de CoVa+ wordt tevens aangegeven dat '*motivational interviewing' (MI)* dat aan de basis ligt, lastig te rijmen is met geprotocolleerde gedragsinterventies in groepen (*linkage – innovatie*). In het verlengde daarvan worden door een interventiecoach van de CoVa+ vraagtekens gezet bij de aansluiting van MI met de doelgroep, doelend op een gebrek aan onderzoek naar de aansluiting van MI met de doelgroep. Vanuit de Korte Leefstijl lijkt men meer tevreden met de methodiek van MI die ten grondslag ligt aan de training. Een aanvullend genoemd aandachts- of verbeterpunt is het programma ietwat meer toespitsen of geschikt maken voor vrouwelijke en allochtone deelnemers.

Kwantitatief
De nieuwe werkwijze past bij mijn persoonlijke visie op hoe er gewerkt zou moeten worden binnen mijn organisatie. (*N*= 23*; M*= 7.17*; SD*= 1.56*; Modus*= 8.00*; Range*= 4-10).
De training past bij mijn persoonlijke visie op hoe er gewerkt zou moeten worden binnen mijn organisatie. (*N*= 17; *M* = 7.76; *SD*= 1.25; *Modus*= 8.00; *Range*= 4-10).

Samenvatting
De heldere instroomcriteria bij de gedragsinterventies, evenals de helderheid die het werken met de RISc geeft, sluiten aan bij de persoonlijke visie op hoe respondenten vinden dat er gewerkt zou moeten worden binnen de organisatie. De toegenomen professionaliteit wordt hierbij eveneens positief beoordeeld. Ten aanzien van de andere aspecten van het model van Greenhalgh et al. (2004) komt de verbinding tussen de ontwikkelaars en de toekomstige gebruikers in de ontwikkelingsfase als positieve factor naar voren (*linkage - design stage*).

Minder positief zijn de respondenten over het grote aantal bijeenkomsten en het ontbreken van een programma voor groepsongeschikte justitiabelen. Naast positieve bevindingen brengt ook het gebruik van de RISc negatieve bevindingen met zich mee. Respondenten ervaren een spanningsveld tussen de professionele blik van de werkers en werken volgens de RISc en een vaststaand protocol.

Meer gericht op het implementatieproces zelf blijkt de assimilatie van de instroomcriteria lastig te zijn. Door de trainers worden de 'smalle' instroomcriteria als negatief beoordeeld, waarbij andere respondenten dit wijten aan de onbekendheid van de *What Works*-principes. Hierbij is een relatie tussen de kenmerken van de innovatie (instroom volgens protocol) en de *concerns* ('smalle' instroomcriteria) te zien. Vanuit de organisatie (manager gedragsinterventies) wordt hierop ingesprongen middels het organiseren van voorlichtingen. Dit is een voorbeeld van een *best practice* waarbij de drie elementen van het model (de innovatie, de professional en de organisatie) in elkaar grijpen. Het gaat hierbij eveneens om

een *system antecedent* (te weinig aanwezige kennis), de *system readiness* (te weinig draagvlak) en de adopters zelf, wat maakt dat de instroomcriteria onvoldoende worden nageleefd. De respondenten oordelen immers niet over de instroomcriteria zelf, maar op het *effect* daarvan op systeemkenmerken, de adopters en daarmee op het implementatieproces.

De sceptische houding ten aanzien van de doorontwikkeling van de RISc laat eveneens een verbinding tussen de innovatie en de *concerns* tijdens de bewustwordingsfase zien. Omdat deze *concerns* in een eerdere fase niet voldoende zijn beantwoord, zijn mensen eigen beslissingen gaan nemen inzake de instroom (*consequences)* onder andere door het niet indiceren van gedragsinterventies ondanks de RISc uitkomsten en het invullen van de RISc zodat er uitkomt wat men wil zien.

De nieuwe werkwijze had in zijn totale breedte in de optiek van de respondenten vanaf het begin meer aandacht mogen hebben. De *brede* nieuwe werkwijze (o.a. het werken met de RISc, de *What Works*-principes, de nieuwe gedragsinterventies) en de *outer context* zijn pas in een later stadium opgepikt door de *change agents* (manager gedragsinterventies en interventiecoaches) omdat zij bemerkten (op basis van *consequences*) dat met name de *system antecendents* en *readiness* niet voldoende waren voorbereid en de adopters niet voldoende waren betrokken bij bijvoorbeeld de ontwikkelingsfase. De invloed van de externe context (*outer context*) komt ook naar voren ten aanzien van de huidige vragen van ketenpartners welke niet altijd aan lijken te sluiten bij het huidige aanbod vanuit de 3RO. Ook daardoor wordt de adoptie beïnvloed. De respondenten wijzen er op dat de 3RO meer aandacht kunnen besteden aan deze aspecten.

4.3 Complexiteit

Kwalitatief
Een veelgehoorde factor ten aanzien van de complexiteit is de grote mate van onduidelijkheid omtrent allerlei zaken aangaande de gedragsinterventies. Hierbij gaat het niet louter om de complexiteit van de training, maar voornamelijk om de complexiteit van de *systeem antecedents* die vereist zijn om de training uit te voeren.

De complexiteit van de <u>nieuwe werkwijze</u> wordt wisselend beoordeeld, maar dat het geheel veel tijd kost is een algemene deler. Met name het beoordelen van de co-trainer (na iedere bijeenkomst) wordt hierbij door trainers genoemd. Men zet vraagtekens bij het nut van het veelvuldig evalueren van je co-trainer. Een interventiecoach geeft een andere draai aan de complexiteit en noemt het zorgvuldigheid. Naast de veelvuldigheid van het evalueren van je co-trainer wordt het evalueren door een aantal trainers ook als 'moeilijk' gezien *(adopter – needs)*, doelend op de vertrouwensrelatie en de veiligheid die trainers bij het beoordelen van elkaar ervaren. Ook worden er in dit kader nog vraagtekens gezet bij de wijze waarop beoordeeld wordt. Een interventiecoach van de Korte Leefstijl (Regio C) vindt dat je elkaar te kort doet als er alleen een cijfer aan de beoordeling wordt gegeven en merkt eveneens op dat een trainer prima hoog kan scoren op het item '*timemanagement*' maar dat vervolgens niemand checkt of de deelnemers het wel begrepen hebben. Ook het opnemen van de sessies, wat op facilitair gebied soms lastig te organiseren is, kan de complexiteit van de nieuwe werkwijze bevorderen (*system antecedents).* Hierbij speelt het een grote rol of er een regionale coördinator gedragsinterventies is aangesteld die deze organisatorische taak op zich neemt. In het verlengde hiervan wordt aangegeven dat er veel bijkomstige zaken zijn die een rol spelen bij het vormgeven van de gedragsinterventies zoals het verzamelen van data voor het evaluatieonderzoek. Deze opmerking betreft de invloed van de externe context (*outer context*) op de innovatie zelf. Eisen worden als dusdanig hoog ervaren dat een verbinding

tussen de gebruikers en de innovatie belangrijk wordt om de *system readiness* niet aan te tasten. Anderzijds wordt er opgemerkt dat er voor de adopters geen andere keuze is dan meegaan met de nieuwe werkwijze.

Ten aanzien van de eenduidigheid van de nieuwe werkwijze wordt aangegeven dat de nieuwe werkwijze op papier eenduidig is omschreven. In de praktijk blijkt er, afhankelijk van de organisatie en regio, een verschil te zitten tussen de 'echte' en de papieren werkelijkheid. De heldere lijn en visie achter de gedragsinterventies worden genoemd als elementen die de complexiteit verminderen. De eenduidigheid van de gedragsinterventie lijkt ook toe te nemen naarmate de training langer draait. De grote hoeveelheid ontwikkelingen waar de reclassering mee te maken heeft wordt genoemd als een complicerende factor (*system readiness*). Hier lijkt het management (*change agents*) geen rekening te (kunnen) houden met de medewerkers (*user system*). Voor respondenten die zich meer met de randvoorwaarden dan met de inhoud van gedragsinterventies bezighouden spelen andere zaken een rol ten aanzien van de complexiteit van de training. Zij betrekken de complexiteit meer op de instroomcriteria.

'Als ik kijk naar alle randvoorwaarden en instroomcriteria en hoor hoe moeilijk het is om een groep vol te krijgen… er zitten zoveel contra-indicaties bij, mag geen psychopathologie, binnen een bepaalde IQ-range, passend binnen TR etc. ...Het is mijn werk niet maar dat vind ik heel complex' (trainer CoVa+, Regio A).

Vanuit verschillende trainingen en organisaties komen dan ook geluiden dat het lastig is om de trainingen vol te krijgen. Met name extramuraal komt daardoor in sommige regio's moeizaam van de grond, intramuraal spelen er andere mechanismen bijvoorbeeld het hebben van een bezigheid of het in aanmerking komen voor een klinisch traject. Volgens de regionale coördinator, welke voornamelijk taken op organisatorisch gebied heeft, blijft het 'hangen en wurgen', met name extramuraal. Als een training net te weinig deelnemers heeft en er wordt te lang gewacht met de start kan het zijn dat er weer toezichten afgelopen zijn waardoor er weer deelnemers afvallen. Bovendien is het voor de bekendheid van de trainingen ook van belang om regelmatig te starten. De respondent legt hier een verband tussen de *complexiteit,* bijbehorende *concerns* en *randvoorwaarden*.

Logistiek is het soms lastig om de trainingen in te plannen. Enerzijds is het in een aantal regio's voor een aantal interventies lastig om de groepen vol te krijgen, anderzijds hebben organisaties te maken met uitval. Beide moeilijkheden lijken met name bij de extramurale trainingen voor te komen. Met name de CoVa+ waarbij het aantal bijenkomsten hoog is (36) laat zich soms lastig plannen, ook met betrekking tot het plannen van trainers. Maar ook voor de andere trainingen geldt dat het beter realiseren van de planning een vraag is die nog steeds een rol speelt en regelmatig op de agenda van het managementteam staat. Volgens de regiomanager Regio A (CoVa) is het van belang dat de planning in de regio bekend is, ook binnen de andere reclasseringsorganisaties. Zowel de *system antecedents (structure)* als de *system readiness (time)* spelen bij het bovenstaande een rol. 3RO is conform afspraak bezig met het ontwikkelen van een digitaal systeem waarmee de gedragsinterventies gepland kunnen worden. De bedoeling is dat daar alle groepen 3RO-breed in gepland worden, trainers daarbij ingedeeld kunnen worden met als resultaat een trainingskalender die zicht geeft op wie, wanneer, welke training organiseert.

In de regel is er sprake van non-starters / uitval; een *consequence*. Over het algemeen worden er meer mensen opgeroepen voor de start van een training dan het aantal dat kan deelnemen. Na de eerste sessie waar een aantal al verstek laat gaan laten we mensen van de

wachtlijst instromen. In de 'oude' situatie kwamen non-starters en uitval ook voor met als verschil dat er toen geen ondergrens gehanteerd werd.

'Waar we veel in hebben moeten doen is dat iedereen zei: dat gaan onze cliënten niet doen, 5 maanden, 36 keer. Daar zijn we heel erg tegenaan gelopen…natuurlijk zijn er ook mensen afgevallen om die reden, maar vaak ook vinden ze de aandacht, het warme bad, juist heerlijk' (manager gedragsinterventies CoVa+).

Naast het grote aantal bijeenkomsten is de CoVa+ ook complex omdat er een extra stap gezet moet worden voorafgaande aan de interventie, namelijk het afnemen van een intelligentietest. Respondenten geven aan dit complex te vinden zowel qua planning, organisatie en arbeidsintensiviteit. Momenteel wordt de WAIS als tussenoplossing afgenomen door psychologiestudenten waarna deze gecontroleerd worden door een GZ-psycholoog. Vanuit de CoVa+ bestaat de wens dat een IQ-test standaard zou moeten worden of dat bij bepaalde signalen een IQ-test standaard afgenomen zou moeten worden ter voorkoming van het instromen van een klant in de CoVa terwijl deze eigenlijk in een CoVa+ zou horen. Gaandeweg begint men te ervaren dat de WAIS makkelijk en snel afgenomen kan worden en dat dat op locatiekan gebeuren, wat de weerstand tegen deze extra handeling wegneemt. In het model van Greenhalgh et al. valt dit te plaatsen als een link tussen de *complexiteit* en de *randvoorwaarden*.

Op managementniveau wordt het juist als complex ervaren om ervoor te zorgen dat de gedragsinterventies breed gedragen en uitgevoerd worden. Het inspelen op de *concerns* is hierin een complicerende factor. Gedragsinterventies worden niet altijd vanzelfsprekend geadviseerd. Het wordt lastig ervaren om de gedragsinterventies 'in de oren' van de managers te krijgen en dit vervolgens via de managers 'in de oren' van de medewerkers te krijgen. Complex is eveneens het meekrijgen van de advieskant krijgen in de adoptie van de nieuwe werkwijze; zij vormen een belangrijke spil hierin. Ook wordt aangegeven dat het goed zou zijn om de toezichthouders meer te betrekken bij de gedragsinterventies om er op deze wijze voor te zorgen dat de trainingen breder gedragen worden.

Voor wat betreft de complexiteit van de training wordt met name gewezen op de complexiteit van het omgaan met de doelgroep *an sich* en de gemêleerde samenstelling van de trainingsgroep in het bijzonder. Dit laatste maakt dat trainers continu moeten schipperen tussen het bewaken van het groepsproces en de aandacht voor de individuele justitiabele. Voor wat betreft de *compatibiliteit* van de interventie sluit de training volgens de respondenten niet altijd aan bij de complexiteit van de doelgroep. Een voorbeeld hiervan is dat het per definitie complex is om mensen met een laag IQ uit te leggen wat cognitieve vaardigheden zijn gezien de complexiteit van het onderliggende cognitieve model. Over de CoVa+ wordt aanvullend gezegd dat sommige bijeenkomsten qua zwaarte veel moeilijker zijn dan andere. Bij sommige onderdelen is het niveau zo laag dat de deelnemers het zelf niet serieus meer nemen. Het belang van het correct toepassen van instroomcriteria speelt hierbij een rol (*adopter – skills*). De training zelf wordt over het algemeen, mede door het geprotocolleerde karakter, als *eenduidig* beoordeeld. Hierbij komt een aantal keer de eigen ruimte van de trainer ter sprake.

Kwantitatief
Ik vind de nieuwe werkwijze niet complex, maar simpel. (*N*= 23*; M*= 5.26*; SD*= 2.00; *Modus*= 5.00*; Range*= 1-9).
Ik vind de nieuwe werkwijze eenduidig (consistent, ondubbelzinnig). (*N*= 23; *M*= 7.04; *SD*= 1.72; *Modus*= 8.00*; Range*= 3-10).

Ik vind de training niet complex, maar simpel. *(N*= 17; *M*= 5.71; *SD*= 1.86; *Modus*= 5.00*, Range*= 3-9).
Ik vind de training eenduidig (consistent, ondubbelzinnig) *(N*= 17; *M*= 7.29; *SD*= 1.53; *Modus*= 8.00; *Range*= 4-10).

Samenvatting
De nieuwe manier van werken wordt op verschillende onderdelen als complex beoordeeld. De eenduidigheid ervan wordt zowel in het kwalitatieve als in het kwantitatieve deel goed geëvalueerd. Respondenten noemen de zorgvuldigheid en het feit dat alles op papier staat als positieve punten ten aanzien van de complexiteit. Als minder positieve punten wordt veelvuldig genoemd dat de nieuwe werkwijze (te) veel tijd kost. Hierbij wordt onder andere gedoeld op het veelvuldig evalueren en het opnemen van iedere sessie. Ten aanzien van het eerste worden vraagtekens gezet bij de hoeveelheid evaluaties. Ten opzichte van het opnemen van iedere sessie wordt aangegeven dat dit aspect facilitair de nodige moeilijkheden oplevert.

Het lastig vol krijgen van groepen *(compatibiliteit / consequences)*, het waarborgen dat de juiste mensen in de juiste groep terecht komen (*concerns)* en de uitval / non-starters (*consequences)* zijn eveneens veelgehoorde facetten die bijdragen aan de complexiteit van de nieuwe werkwijze. Ten aanzien van de CoVa+ brengt de verplichte afname van een IQ-test een extra drempel met zich mee; een link tussen de complexiteit en de randvoorwaarden. Ook de externe context (*outer context)* blijkt invloed te hebben op de complexiteit van het geheel. Zo stelt het *evidence based* werken hoge eisen aan de interventies welke gevolgen hebben voor de praktijk. Het meekrijgen van de gehele organisatie wordt zonder meer als complex beoordeeld. Hierbij komt ook naar voren dat rustmomenten voor de organisatie wenselijk zijn. Ten aanzien van de training wordt het omgaan met de doelgroep als zijnde complex beoordeeld. Dit stelt vraagtekens bij de *compatibiliteit* van de interventies.

4.4 Zichtbaarheid

Kwalitatief
Gezien het strikte protocol is het niet mogelijk (geweest) voor respondenten om de training te kunnen observeren voorafgaand aan de uitvoering van de trainingen. Het observeren van de nieuwe werkwijze in zijn geheel is ook niet formeel vormgegeven. Hierbij speelt enkel dat (nieuwe) medewerkers in sommige situaties kunnen leren van collega's die de nieuwe werkwijze al geïmplementeerd hebben in hun dagelijks handelen.

De zichtbaarheid kan ook op een andere wijze worden opgevat, namelijk in hoeverre een interventie bekendheid heeft binnen een organisatie. De ervaring leert dat in regio's waarin weinig wordt getraind de training moeizamer van de grond komt waardoor ook het management en de uitvoering er minder mee bezig zijn. Deze factoren kunnen elkaar hierin versterken.

4.5 Testbaarheid

Kwalitatief
Op de vraag of het mogelijk was de nieuwe manier van werken / de training eerst op kleine schaal uit te proberen voordat zij zich committeren wordt door de trainers voornamelijk verwezen naar de opleiding en de sollicitatie. Hierbij gaat het om de aanwezige skills (*antecedenten*) en het proces van de adopter (*taakbeheersing).* Tijdens de sollicitatieprocedure moesten trainers een deel van een training voorbereiden en uitvoeren.

Daarnaast doorlopen trainers een opleidingstraject voordat ze aan de slag gaan als trainer. Er wordt gestart met de training 'Kernvaardigheden' (KeVa) uitgevoerd door 3RO welke gebaseerd is het Engelse opleidingsprogramma *Core Skills.* Na het positief afsluiten van de KeVa kan de desbetreffende trainer instromen in de train-de-trainer opleiding van het betreffende trainingsprogramma, om vervolgens zelf aan de slag te gaan. In de opleiding worden oefeningen uit de training uitgeprobeerd.

De interventiecoaches konden in sommige gevallen een deel van de nieuwe werkzaamheden uitproberen voorafgaande aan de nieuwe werkzaamheden. Hierbij gaat het om de opleiding 'videomonitoring' waarin de genoemde vaardigheid werd getraind. De coachingsrol van de interventiecoaches is in de testfase op kleine schaal uitgeprobeerd. De geleidelijke uitrol draagt eveneens bij aan de mogelijkheid tot uitproberen op kleine schaal.

De interventiecoach kan in een intervisiesetting casuïstieken inbrengen met betrekking tot zaken waar hij tegenaan loopt in de coaching. Met uitzondering van de trainers en interventiecoaches geven andere respondenten aan dat het niet mogelijk was om de nieuwe werkwijze te testen voorafgaande aan het zich committeren, met uitzondering van de medewerkers welke bij de testfase betrokken waren.

Een ander facet van testbaarheid dat invloed lijkt te hebben op de implementatie is de toewijzing van de pilotlocaties.

'Een andere factor die nog steeds meespeelt is dat ooit de TR aanpak, dan heb ik het ook over het gevangeniswezen, begonnen is op een aantal pilotlocaties, de pilotlocaties lopen nu nog steeds voor op de anderen. Dus op een of andere manier heeft de extra aandacht, en het uitproberen van dat soort dingen heeft een langer effect op dit soort implementaties' (Adopter – motivation) (manager gedragsinterventies CoVa).

Kwantitatief
Voordat ik de training ging toepassen was het mogelijk om hem op kleine schaal uit te proberen (bv. tijdens opleiding) (*N*= 10; *M*= 6.00*; SD*= 2.21; *Modus*= 5.00*; Range*= 2-10). Voorafgaand aan de invoering van de nieuwe werkwijze was het voor mij mogelijk deze op kleine schaal uit te proberen (N= 20*;* M= 4.80*;* SD= 2.71*; Modus*= 2.00*; Range*= 1-10).

Samenvatting
Middels pilots en het geleidelijk uitrollen van de gedragsinterventies is er een situatie gecreëerd waarin de nieuwe manier van werken getest kon worden. Voor medewerkers die niet vanaf het begin betrokken waren was het echter nauwelijks om de nieuwe manier van werken of de training voorafgaande aan overname te kunnen testen. Naast testbaarheid heeft dit ook met de mogelijkheid tot oriëntatie te maken (*linkage – implementation system – user orientation).*

4.6 Mogelijkheid tot doorontwikkeling

Kwalitatief
Gezien het geprotocolleerde karakter van de trainingen en bijbehorende nieuwe werkwijze, is het slechts binnen bepaalde marges mogelijk om de nieuwe manier van werken aan te passen aan de context. In de pilotfase kon nog het een en ander aangepast worden. Iets wat niet meer kan als er vanuit de Erkenningscommissie (*outer context)* goedkeuring is voor het programma zoals het er ligt. Wel bestaat er de mogelijkheid om voorafgaand aan de her-indiening het programma door te ontwikkelen op basis van onderzoek. De marge waarin aanpassingen in een goedgekeurd programma mogelijk zijn is gering, al is het mogelijk om

op basis van ervaringen in de praktijk het geheel meer werkbaar te maken voor cliënten. Absolute voorwaarde is dat er niet getornd wordt aan de wetenschappelijke onderbouwingen. Op basis van die goedkeuring zijn er voor de CoVa+ nog wat aanpassingen doorgevoerd naar aanleiding van ervaringen in de praktijk. Aangegeven wordt dat er een enkele keer iets aangepast kan worden, bijvoorbeeld als er zaken in de groep op de voorgrond komen te staan. Bijvoorbeeld als de sfeer in een groep zo hoog oploopt dat je kunt beargumenteren waarom je de pauze naar voren verzet. Anderzijds zijn er ook geluiden dat die ruimte niet altijd ervaren wordt (*adopter – needs).* Daarnaast hebben trainers bij sommige interventies de ruimte om eigen voorbeelden bedenken die aansluiten bij de groep.

Kwantitatief
De training kan door mij binnen bepaalde marges worden aangepast aan de context waarin ik werk (er is een mogelijkheid tot doorontwikkeling). (Hierbij gaat het erom of het mogelijk is om op kleine schaal aanpassingen te doen aan het programma indien bepaalde oefeningen bijvoorbeeld niet werkbaar blijken te zijn. In de basis moet het programma namelijk uitgevoerd worden zoals beschreven) (*N*= 22*; M*= 6.70*; SD*= 2.07; *Modus*= 8.00*; Range*= 2-10).

Samenvatting
Na goedkeuring van de gedragsinterventie door de Erkenningscommissie (*outer context)* staat het protocol van de training vast en kan er in principe niets meer aangepast worden. Aanpassingen waren wel mogelijk tijdens de pilotprocedure. Kleine aanpassingen na goedkeuring zijn mogelijk mits ze geen afbreuk doen aan de inhoud. Binnen een training blijkt er beperkte ruimte te zijn voor het inspelen op gebeurtenissen in de groep.

4.7 Risico's

Kwalitatief
In de interviews werden ook risico's ten aanzien van de overname van de nieuwe werkwijze besproken. Hierbij kwam enkel het risico vanuit het perspectief van de trainers naar voren. Relatief weinig reclasseringswerkers melden zich aan om trainer te worden. Volgens diverse respondenten zou dat deels verklaard kunnen worden door het risico van afwijzing dat medewerkers nemen als ze ervoor kiezen te solliciteren voor de taak trainer. Het feit dat trainers moeten solliciteren naar de taak heeft (in het verleden) binnen alle drie de reclasseringsorganisaties veel irritatie en weerstand opgeroepen.

'Je had te maken met mensen die al jarenlang de oude programma's gaven, die moesten ook solliciteren, terwijl ze zoiets hadden van: dat doen we al jaren en dan gaan jullie ineens kijken of ik dat goed doe. Vervolgens bleek het geen wassen neus te zijn, want we hebben ook mensen afgewezen. Zeker in het begin hebben we behoorlijk wat mensen afgewezen… Inmiddels is het iedereen duidelijk, maar het is nog steeds voor een aantal mensen een extra barrière om als trainer te willen gaan werken omdat mensen bang zijn afgewezen te worden. Daar hebben we van alles aan proberen te doen in de zin van voorgesprekken en dergelijke, maar goed, voor sommige mensen is dat een drempel' (manager gedragsinterventies CoVa).

Het benadrukken van de deskundigheid van trainers middels de sollicitatie heeft zo'n zelfde effect (gehad) op de Korte Leefstijl.

'Dat betekent dat trainers die jarenlang getraind hebben kwamen solliciteren en dat sommige werden aangenomen en sommige werden afgewezen. Dat viel absoluut niet lekker en zet ook bepaalde sfeer op de afdeling. Zo van, ik heb 10 jaar lang getraind en nu ben ik opeens niet goed genoeg meer. (adopter – skills). Ik denk dat dit soort dingen doorwerken, dat wordt opgeheven naarmate de tijd verstrijkt, maar zeker als je op een afdeling hard trainers nodig hebt is dit een

obstakel… Daarnaast werd het ook lang niet altijd geapprecieerd dat het zo zwaar werd aangezet. Dat je een sollicitatie moest gaan volgen dat je alleen nog maar volgens protocollen moest gaan trainen dat je niet zomaar je eigen training neer kon zetten etc. (oud-manager gedragsinterventies Korte Leefstijl).

Vanuit de CoVa+ zijn er soortgelijke ervaringen op dit gebied. LJ&R was, naar eigen zeggen, van oudsher al een 'trainingsclub' met een gedegen opleiding waardoor de sollicitatieprocedure op veel weerstand stuitte. De risico's ten opzichte van de innovatie blijken groot, gezien de *concerns* van de adopters.

'Toen ik ging werven voor trainers heb ik veel unitmanagers op mijn dak gehad hoe ik het in mijn hoofd haalde dat hun trainers moesten solliciteren omdat ze eigenlijk gevraagd moesten worden om dit te komen doen… Mensen waren verbolgen, het was kapitaalvernietiging…Ik kreeg trainers op sollicitatie die hun hakken in het zand zetten. De start was niet gemakkelijk' (manager gedragsinterventies CoVa+).

Trainers en interventiecoaches geven ten aanzien van de taak van de trainer aan dat de functie trainer, ondanks de sollicitatieprocedure, niet statusverhogend werkt. Genoemd wordt onder andere het negatieve imago van de gedragsinterventies onder sommige medewerkers (het zou te star zijn waarbij er te weinig ruimte is om zelf na te denken), wat werkt als een olievlek. Ook de onbekendheid van het trainerschap lijkt een rol te spelen. Collega's op de unit blijken niet altijd te weten dat een trainer gesolliciteerd heeft en omgeschoold is. Een respondent geeft zelfs, weliswaar gekscherend, aan dat de status van trainers dezelfde is als die van de schoonmaker en daardoor regelmatig op onbegrip te stuiten. (*communication and influence – peer opinion).* Een interventiecoach van de CoVa+, Regio B beaamt dit.

'Binnen de reclassering wordt er bijna een beetje op neer gekeken. Ik chargeer nu enorm maar advies staat het hoogst, dan kun je ook nog schrijven. Toezicht heeft dan ook nog enig aanzien, een soort therapeutische air, maar trainers dan ga je in een ruimte leuke energizers doen. 'Uiteindelijk wordt je een beetje een buitenbeentje, je bent er wel en je bent er niet…ze zien alleen dat je er niet bent, niet dat je 's avonds nog werkt' (trainer CoVa+, Regio A).

Onder andere hieruit blijkt dat er bezien vanuit de *system readiness* niet zozeer veel tegenstanders (*opponents*) zijn als wel weinig voorstanders. De oud-manager gedragsinterventies van de Korte Leefstijl gaat in op de formele kant van de status van het beroep en geeft aan dat de strenge sollicitatieprocedure juist recht doet aan het vak trainer.

'Ik vind niet dat iemand zomaar kan trainen. Het is anders dan lesgeven, het is anders dan een praatje houden maar je moet de mensen echt betrekken bij een onderwerp zodat ze zelf gaan bedenken hoe het voor hen zelf is en er zelf mee aan de gang gaan'.

Kwantitatief
Vragen omtrent de risico's horende bij het overnemen van de nieuwe werkwijze zijn in de vragenlijsten niet aan bod gekomen.

Samenvatting
De risico's die de innovatie oproept zijn groot als ze worden afgezet tegen de *system antecedenten,* met name de mate waarin er sprake is van een klimaat dat risico's durft te nemen (*risk-taking climate*), de *system readiness* en de *concerns* van de adopters. Dat het trainerschap weinig status heeft - ondanks de sollicitatieprocedure - en dat mede daardoor relatief weinig trainers zichzelf aanmelden kan in dit licht bezien worden. Er heerst vanuit de systeem antecedenten een weinig positieve visie op het trainerschap. Bekeken vanuit de mate waarin het systeem 'klaar' is voor veranderingen (*system readiness*) kan geconcludeerd worden dat er niet zozeer veel tegenstanders, als wel weinig voorstanders bestaan

(*communication and influence – peer opinion*). Vanuit de trainers zelf komt het onbegrip en het gebrek aan aansluiting met collega's naar voren evenals de combinatie van de verschillende werkzaamheden die als moeilijk wordt ervaren.

4.8 Aard van de kennis

Kwalitatief
Ten aanzien van de duidelijkheid van instructies (de nieuwe werkwijze / training is makkelijk uitvoerbaar als een recept) geven trainers aan dat het even duurt voordat de training beklijft en het mogelijk is om een vertaalslag te maken en linken te leggen. Een interventiecoach voor de CoVa+ zegt daarover:

'De vergelijking met piano spelen vind ik treffender dan een recept volgen: niet iedereen kan het en sommigen komen veel verder dan anderen. Trainen is een complex proces!'

Ten aanzien van het leggen van verbanden wordt een aantal keer opgemerkt dat de samenhang met andere vernieuwingsprojecten van absoluut belang is bij de implementatie. Zowel de RISc als TR en de gedragsinterventies hebben met elkaar te maken maar zijn wel redelijk gescheiden van elkaar uitgerold in het land. Hierdoor kan een situatie ontstaan waarin medewerkers op het landelijk kantoor weten hoe het zit met de samenhang, maar dat het voor de medewerkers in de regio lastiger is om de samenhang te zien.

Kwantitatief
De nieuwe werkwijze is makkelijk uitvoerbaar, zoals een recept *(N*= 22*; M*= 5.64*; SD*= 2.15; *Modus*= 6.00; *Range*= 2-9).
De training is makkelijk uitvoerbaar, zoals een recept *(N*= 17*; M*= 6.32*; SD*= 1.78*; Modus*= 6.00*; Range*= 3-10).

Samenvatting
De observatie dat medewerkers in tegenstelling tot medewerkers van het landelijk kantoor niet altijd het grotere verband zien geeft aan dat de aard van de kennis (*pre-existing knowledge*) te gering is en niet breed genoeg verspreid is binnen het systeem (*user system).* De verbinding 'communicatie en informatie', onderdeel van verbinding in de implementatiefase ontbreekt. *(linkage – implementation stage – communication and information).* De communicatie is dan ook een punt van aandacht voor de *change agents.* De adopters - met name de trainers – staan daardoor relatief alleen in het veld.

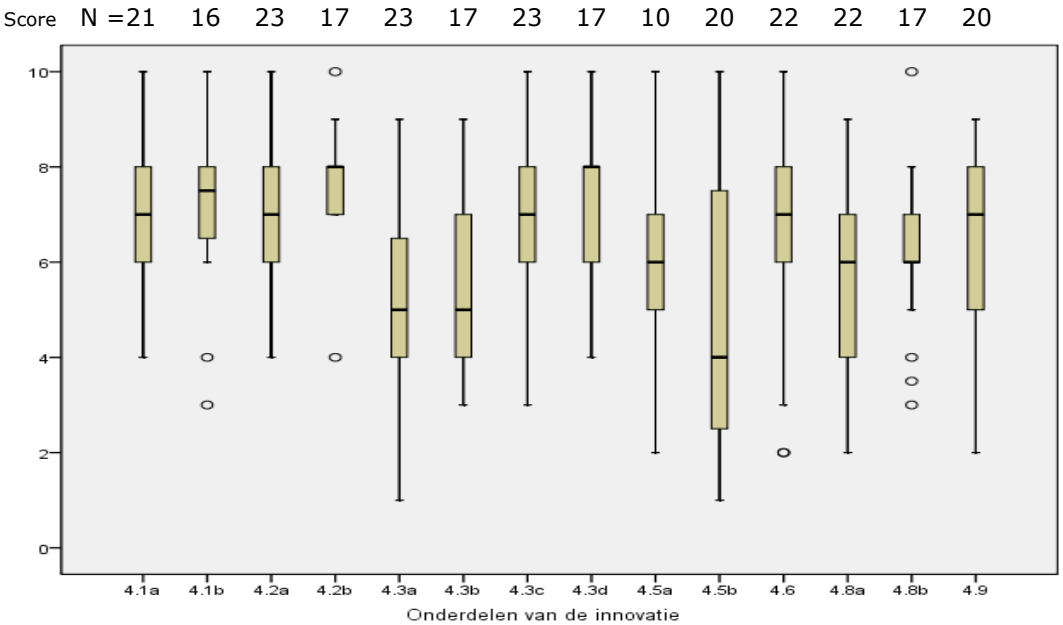
4.9 Technische ondersteuning

Kwalitatief
Op de vraag of respondenten vinden dat ze voldoende worden bijgestaan met bijvoorbeeld een helpdesk, trainingen of supervisie maken trainers vaak de koppeling naar de coaching door de interventiecoach. Trainers geven bijna unaniem aan dat de coaching een toegevoegde waarde heeft zowel op het gebied van persoonlijke ontwikkeling als op het gebied van praktische hulp. Een enkeling zet zijn of haar vraagtekens bij de hoeveelheid aan coaching, zeker als je al een tijd fulltime traint. Een interventiecoach van de CoVa, Regio A geeft hierover aan dat er soms sprake is van een 'plafond' in de ontwikkeling van trainersvaardigheden bij trainers. Zeker als je al een tijd met deze trainer traint. Overige ondersteuning die ter sprake kwam zijn de verdiepingsdagen die je als trainer moet volgen ten behoeve van behoud van licentie. Een andere eis voor het behoud daarvan is het aantal trainingen dat je per jaar moet draaien.

Kwantitatief
Bij de in- en uitvoering van de nieuwe werkwijze word ik voldoende ondersteund met een 'helpdesk', training of supervisie *(N*= 20*; M*= 6.35*; SD*= 1.95*; Modus*= 8.00*; Range*= 2-9).

Samenvatting
Medewerkers zijn tevreden over de intervisie (voor interventiecoaches) en de coaching door de interventiecoaches aan de trainers.

*Figuur 6.** Spreiding items vragenlijst



4.1a. De nieuwe werkwijze is een verbetering ten opzichte van de 'oude' manier van werken binnen mijn organisatie.
4.1b. De training is een verbetering ten opzichte van de oude manier van werken met deze specifieke doelgroep.
4.2a. De nieuwe werkwijze past bij mijn persoonlijke visie op hoe er gewerkt zou moeten worden binnen mijn organisatie.
4.2b. De training past bij mijn persoonlijke visie op hoe er gewerkt zou moeten worden met deze specifieke doelgroep.
4.3a. Ik vind de nieuwe werkwijze niet complex, maar simpel.
4.3b. Ik vind de training niet complex, maar simpel.
4.3c. Ik vind de nieuwe werkwijze eenduidig (consistent, ondubbelzinnig).
4.3d. Ik vind de training eenduidig (consistent, ondubbelzinnig).
4.5a. Voordat ik de training ging toepassen was het mogelijk om hem op kleine schaal uit te proberen.
4.5b. Voorafgaande aan de invoering van de nieuwe werkwijze was het voor mij mogelijk deze op kleine schaal uit te proberen.
4.6. De training kan door mij binnen bepaalde marges worden aangepast aan de context waarin ik werk.
4.8a. De nieuwe werkwijze is makkelijk uitvoerbaar, zoals een recept.
4.8b. De training is makkelijk uitvoerbaar, zoals een recept.
4.9. Bij de in- en uitvoering van de nieuwe werkwijze word ik voldoende ondersteund met een helpdesk, training of supervisie.

* In dit figuur omvat de box zelf alle waarden binnen het eerste en derde kwartiel, ofwel binnen de 25^{e} en 75^{e} percentielscore. Zowel boven als onder de box bevindt zich 25% van de scores. De vette lijn in de boxplot is de *mediaan*; de middelste waarde. Eventuele outliers worden met een cirkel aangegeven. Een score 10 = helemaal mee eens; score 0 = helemaal mee oneens.

Tabel 3. Overzicht bevindingen ten aanzien van de innovatie

Kenmerken innovatie	**Positieve bevindingen**	**Negatieve bevindingen**	**Verbindingen met overige aspecten van het model**
Relatief voordeel	- Wetenschappelijke basis (onderbouwd) - Uniformiteit/gestandaardiseerd (landelijk) - Kwaliteitsbewaking	- Omslachtig - Minder flexibiliteit	- *Concerns:* degradatie van wat men deed, verdwijnen van programma's -
Aansluiting	- Professioneler - Instroomcriteria geeft duidelijkheid - RISc geeft helderheid	- Gebruik RISc - Eigen professionele blik werker vs. werken volgens protocol - Onbekendheid *What Works*-principes vs. smalle instroomcriteria - Aantal bijeenkomsten - Programma niet groepsgeschikte mensen	- *Best practice:* afstemming innovatie, professional en organisatie middels voorlichtingen geven t.a.v. instroomcriteria +/- - *Adopter – concerns:* ruimte voor professionele blik +/-, smalle instroomcriteria +/-, gebrek programma's niet groepsgeschikte mensen – - *Adopter – values and goals:* mensen buiten de boot – - *Adopter – concerns / consequences:* concerns (zwaar, lang etc.) niet ondervangen waardoor medewerkers eigen beslissingen gaan nemen (bv. minder adviseren)- - *Adopter – skills:* invullen van RISc door rw-ers - *System antecedent (o.a. enablement of knowledge sharing*): te weinig aanwezige kennis – (o.a. *What Works*) - *System readiness:* te weinig draagvlak – - *Outer context:* afstemming vraag ketenpartners en aanbod 3RO +/- - *Linkage – design stage:* betrekken bij ontwikkeling +/-, te weinig betrokken – -*Linkage:* nieuwe werkwijze onvoldoende breed weggezet – - *Linkage – implementation stage – communication and information:* weinig tijd besteed aan de *What Works*-principes – - *Linkage innovation – resource system – user system:* aansluiting doelgroep bij innovatie en medewerkers +/-
Complexiteit	- Zorgvuldig - Eenduidige omschrijving	- Groepen lastig vol te krijgen - Juiste mensen in juiste groep (IQ-test CoVa+) - Uitval / non-starters - Veel facetten (tijd) - Organisatie meekrijgen lastig - *Evidence based* werken vs. praktijk	- *Adopter - needs:* veiligheid ten aanzien van elkaar beoordelen - - *Compatibility / consequence:* groepen lastig vol door aansluiting – - *Concerns – consequence*: juiste mensen in juiste groep (ook skills adopter) - >uitval / non-starters – - *Concerns:* breed dragen g.i. binnen organisatie - - *Complexiteit en Randvoorwaarden*: IQ-test +/- - *Compatibiliteit:* aansluiting interventie op doelgroep - - *Outer context:* Erkenningscommissie invloed op praktijk +/- - *System readiness:* behoefte rustmomenten – - *System readiness (time) en system antecedents:* planning moet bekend zijn in region 3RO breed –

Kenmerken innovatie	Positieve bevindingen	Negatieve bevindingen	Verbindingen met overige aspecten van het model
Zichtbaarheid		- Niet / nauwelijks mogelijk	
Testbaarheid		- Niet/nauwelijks mogelijk	-*Adopter – motivation:* toewijzing pilotlocatie + - *Linkage – implementation stage – user orientation:* -
Mogelijkheid tot doorontwikkeling	- Binnen training ruimte voor wat er speelt - Pilotprocedure - Kleine aanpassingen mogelijk na vaststellen	- Binnen training te weinig ruimte voor wat er speelt - Het protocol kan moeilijk doorontwikkeld worden	Outer context (na goedkeuring Erkenningscommissie niet meer aan te passen) +/- - *Adopter – Need*: afhankelijk van mw-er werken met protocol +/-
Risico's		- Status trainer - Combinatie werkzaamheden trainers - Gebrek vaste basis trainers - Onbegrip	- *Risico's*: groot ten opzichte van system antecedents - - *Concerns*: medewerkers groot – - *System readiness*: vraag of het systeem klaar is voor verandering +/- - *System readiness – power balance /peer opinion:* relatief weinig voorstanders -
Aard van de kennis	- Trainingen gedegen omschreven	- Vraagt echter meer dan afwerken programma	- *Pre-existing knowledge:* gering – - *User system:* kennis onvoldoende verspreid – - *Linkage – implementation stage – communication and information:* communicatie is aandachtspunt voor *change agents* –
Technische ondersteuning	- Begeleiding door interventiecoach - Intervisie interventiecoaches	- Meer inhoudelijke intervisie voor interventiecoaches	

5 De professionals

In dit hoofdstuk bespreken we de resultaten vanuit de interviews over het adoptieproces van de professionals. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen het individueel psychologisch perspectief van de adopter en het relationeel perspectief waarbij diverse sturende rollen van professionals in het disseminatieproces aan bod komen. Dit laatste perspectief is nadrukkelijk bevraagd middels de vragenlijst en zal daar waar mogelijk en zinvol, ondersteund worden met kwantitatieve gegevens. Aan het einde van de tweede paragraaf is een boxplot te vinden die de spreiding van de kwantitatieve scores inzichtelijk maakt (zie Figuur 7) evenals een tabel (Tabel 4) waarin de verbindingen met overige aspecten van het model worden weergegeven.

5.1 Individueel psychologisch perspectief

In hoofdstuk 2 werd gesteld dat innoveren en implementeren niet opgevat kan worden als louter een vorm van kennisoverdracht waarbij medewerkers passieve ontvangers zijn. De assimilatie van de nieuwe kennis is een complex en niet-lineair proces: er is per adopter naast vooruitgang ook terugval, en de vooruitgang verloopt zowel geleidelijk als sprongsgewijs.

Dat het adoptieproces van wezenlijk belang is voor een goede implementatie wordt door de praktijk beaamd. Het proces van organisatieverandering blijkt weerbarstiger te zijn dan vooraf gedacht. Alleen voorlichten is onvoldoende om ervoor te zorgen dat medewerkers er ook naar gaan handelen. Hieruit blijkt dat de vooronderstellingen van de zogenaamde *knowledge purveyors* (o.a. public relations, media, richtlijnen, protocollen, conferenties, boeken etc.) gelogenstraft worden. Een CoVa+-trainer uit Regio B benadrukt het belang van een goede en continue voorlichting. Hier wordt een verbinding gemaakt met de informatie tijdens de implementatiefase *(linkage – implementation stage – information).*
De manager gedragsinterventies van CoVa geeft in het verlengde hiervan aan dat het implementatieproces ook met mentaliteit te maken heeft; 'als je vindt dat het niet geschikt is, dan probeer je het ook niet. Als je het wel wilt proberen gaat het toch lopen'. Overeenkomstig met de literatuur zijn er verschillende fases en *concerns* ten aanzien van de adoptie terug te zien. Soms is er een tweedeling te zien tussen enerzijds medewerkers die zich kritisch afvragen hoe het *evidence based* werken in verhouding staat tot het *practice based* werken en trainers die (bv. wegens de strikte programma-integriteit) het trainerschap naast zicht neerleggen en anderzijds een, veelal nieuwe, groep medewerkers die het bestaan van de gedragsinterventies als een vanzelfsprekendheid overnemen. Hierbij gaat het onder andere om medewerkers die voor zichzelf beslissen dat gevolgen (persoonlijke impact van de gedragsinterventie) dusdanig groot zijn dat ze ervoor kiezen om hun taak als trainer neer te leggen. Met betrekking tot de *concerns* van uitvoerende medewerkers wordt het rigide vasthouden aan de programma-integriteit regelmatig als zijnde een *concern* beschouwd. Zij geven aan soms hun vraagtekens te zetten bij het strikt vasthouden aan de programma-integriteit als zijnde het belangrijkste *What Works*-principe en benadrukken het belang van responsiviteit. De *compatibiliteit* van de innovatie staat hier op gespannen voet met de *values* van de adopters.

5.2 Relationeel perspectief

Het adoptieproces - met de nadruk op proces - is van wezenlijk belang voor een goede implementatie. Het proces kan worden bevorderd door gerichte disseminatie van kennis en vaardigheden door professionals die een of meer specifieke rollen in de interactie innemen. Het tweede deel van de vragenlijst en het interview is gericht op de invloeden van deze professionele relaties op het adoptieproces van de medewerkers. 'Zijn er directe collega's of andere mensen met wie u samenwerkt die u positief stimuleren bij het werken op de nieuwe werkwijze?' is de vraag die hierin centraal staat. Hieronder worden de verschillende rollen besproken welke op basis van de literatuur (Locock et al., 2001) onderscheiden kunnen worden in het adoptieproces. De rollen worden apart van elkaar besproken, maar zijn allen noodzakelijk voor het bevorderen van een gerichte disseminatie van de kennis rondom de innovatie. In onderstaande paragrafen wordt dan ook geconstateerd *waar* de diverse rollen te vinden zijn en of het plaatje ten aanzien van de verschillende rollen *compleet* is.

5.2.1 De rol van de opinieleider

Kwalitatief
Zowel de trainers als de interventiecoaches worden vaak genoemd als medewerkers die veel van de gedragsinterventies afweten en daardoor een positief voorbeeld zijn voor anderen. Aangegeven wordt dat het meer breed gedragen zou moeten worden binnen de organisatie; van uitvoering tot management. Daarbij wordt opgemerkt dat het aantal mensen dat voldoende van de gedragsinterventies afweet niet perfect, maar wel groeiende is. Met name trainers en interventiecoaches, maar ook andere actoren geven vrij regelmatig aan dat er te weinig mensen inhoudelijk op de hoogte zijn van de gedragsinterventies, (*system antecedents – absorptive capacity for new knowledge*) zowel op het gebied van de gehele nieuwe werkwijze als op het gebied van de trainingsinhoud. Bij acute vragen vanuit een van de ketenpartners ontstaat nog de behoefte om snel iets daarvoor te ontwikkelen.

Naast de tijd die implementatie nodig heeft (*system readiness*) komt ook de kennis (*system antecedents – absorptive capacity for new knowledge*) en de invloed van de *outer context* naar voren. Kennisuitwisseling vanaf de ontwikkelingsfase van de gedragsinterventies en blijvende communicatie tijdens de implementatiefase had hierop een positief effect kunnen hebben *(linkage).*

Het wordt door trainers over het algemeen als prettig ervaren als een leidinggevende ook inhoudelijk op de hoogte is van de training. Het is cruciaal dat werkbegeleiders en de advieskant ten minste op de hoogte zijn van de instroomcriteria en globale inhoud van de interventie. Volgens een unitmanager van de CoVa+ valt of staat alles bij het adviseren en dus bij de bekendheid van de interventies bij de advieskant en de werkbegeleider. Middels voorlichtingen, evaluaties en besprekingen tijdens werkoverleggen wordt getracht dit te verbeteren. Als de advieskant en de werkbegeleider niet achter de interventies staan zie je volgens een respondent al snel dat de trainingen over het hoofd gezien worden, minder geadviseerd wordt. Naast de werkbegeleiders en de advieskant is het ook van belang dat de toezichthouders op de hoogte zijn van de gedragsinterventie, wat helaas nu nog vaak niet het geval is.

De trainers geven aan dat zowel medetrainers als de interventiecoaches een positief voorbeeld kunnen zijn op het gebied van adoptie van de nieuwe werkwijze. Het positief

voorbeeld zijn voor anderen blijkt echter niet altijd te betekenen dat het makkelijk is om andere mensen mee te krijgen.
Op grotere schaal lijkt het ambassadeurschap wel zijn vruchten af te werpen. Als een unit enthousiast is voor het product wordt er meer inzet op gepleegd en krijg je ook meer productie. Ook de zichtbaarheid, als er trainers in een bepaalde unit werken, kan behulpzaam zijn.

Als collega-opinieleiders worden vaak de interventiecoaches genoemd: *'een duidelijke overtuigingskracht'.* Een CoVa+-trainer heeft twijfels bij de overtuigingskracht *(system readiness / adopters needs).*

'Ik heb de indruk dat er binnen de hele reclassering vermoeid gereageerd wordt. Er speelt zoveel op het gebied van reclassering. Wat nu nieuw is, is morgen weer oud, is overmorgen weer nieuw'.

Ook de regionale coördinatoren en een enkele keer een unit- of regiomanager worden genoemd bij de functies van medewerkers die er 'helemaal voor gaan'. Daarnaast wordt in alle drie de reclasseringsorganisaties aangegeven dat er grote verschillen bestaan in hoeverre medewerkers, in de breedste zin van het woord, achter de gedragsinterventie staan.

'De verschillen zijn enorm in a) begrip, b) enthousiasme en c) daadkracht. Dit kan een reden zijn waarom de gedragsinterventies in een bepaald gebied niet lopen'
(interventiecoach CoVa+, Regio B).

Kwantitatief
Collega-opinieleider: Ik heb collega's die veel overtuigingskracht en invloed hebben en daardoor ook andere collega's weten te overtuigen van de voordelen van de nieuwe werkwijze, inclusief de training zelf (*N*= 21; *M*= 6.05; *SD*= 1.77; *Modus*= 6.00; *Range*= 3-8).
Expert-opinieleider*:* Ik heb leidinggevenden die veel van de desbetreffende gedragsinterventies afweten en daardoor een positief voorbeeld zijn voor het zich eigen maken van de nieuwe werkwijze, inclusief de training zelf (*N*= 22; *M*= 6.59*; SD*= 1.87*; Modus*= 7.00*; Range*= 3-9).

Samenvatting
De rol van expert-opinieleider wordt vaak aan de interventiecoaches en trainers toegedicht. De rol van collega-opinieleider wordt voornamelijk aan de interventiecoaches toegedicht. Een enkele keer wordt hierbij een regionale coördinator of een unit- of regiomanager genoemd. Het effect van de expert- of collega-opinieleider kan per medewerker verschillen.

5.2.2 De rol van veranderingskracht

Kwalitatief
De interventiecoach wordt unaniem genoemd als de medewerker die tot taak heeft mensen te helpen en/of te overtuigen bij het adopteren van de nieuwe werkwijze. Formeel is dat ook een van de taken van de interventiecoach. Uit diverse interviews blijkt dat ook de werkbegeleider een veranderingskracht zou *behoren* te zijn omdat hij een belangrijke rol heeft bij het wel of niet indiceren. De mate waarin werkbegeleiders beoordeeld worden ten aanzien van hun ondersteuning en het eigen maken van de nieuwe werkwijze is echter erg verschillend en lijkt persoonsgebonden. Onduidelijk is wat exact de *concerns* van de werkbegeleiders zijn.

Kwantitatief
Ik heb collega's en/of leidinggevenden die als taak hebben medewerkers te helpen bij het zich eigen maken van de nieuwe werkwijze, inclusief de training zelf (*N*= 21*; M*= 6.24*; SD*= 2.02*; Modus*= 8.00; *Range*= 2-10).

Samenvatting
De interventiecoach wordt zowel formeel als informeel gezien als veranderingskracht. De werkbegeleiders blijken een cruciale rol te spelen bij de indicatie van de interventies en worden verschillend beoordeeld voor wat betreft de mate van ondersteuning.

5.2.3 De rol van kampioen

Kwalitatief
Ook in de rol van kampioen is de functie die het meest genoemd wordt de interventiecoaches en de trainers. Degenen die een voortrekkersrol hadden bij de ontwikkeling van de training worden hier specifiek genoemd. Leidinggevenden worden soms als 'kampioen' betiteld. Eigenschappen van leidinggevenden die deze rol toebedeeld krijgen zijn onder andere het inhoudelijk op de hoogte zijn van wat er speelt rondom gedragsinterventies.

Voor wat betreft de ondersteuning van de gedragsinterventie door medewerkers geeft een trainer aan dat het binnen de gehele organisatie zaak is om meer aandacht te schenken aan de gedragsinterventies; meer PR, meer de neuzen dezelfde kant op.

De regionale coördinatoren gedragsinterventies worden ook genoemd als collega's die hun nek uitsteken voor de interventie en bereid zijn risico's te nemen. Vanuit Reclassering Nederland wordt hierover opgemerkt dat een aantal actieve mensen die de gedragsinterventies een warm hart toedragen, zowel in het management als in functie van regionale coördinator gedragsinterventies, ervoor zorgen dat het vaak hoger op de agenda staat. Tenslotte worden trainers ook genoemd als zijnde kampioenen. Alleen al het durven aangaan van de sollicitatieprocedure toont aan dat ze hun nek durven uit te steken voor de gedragsinterventie.

Kwantitatief
Ik heb collega's die volledig achter de nieuwe werkwijze (inclusief training zelf) staan en bereid zijn risico's te nemen ter bevordering van de implementatie *(N*= 22*; M*= 6.64*; SD*= 1.70*; Modus*= 8.00; *Range*= 3-9).
Ik heb leidinggevenden die bereid zijn hun nek uit te steken voor de nieuwe werkwijze, inclusief de training *(N*= 22; *M*= 6.9; *SD*= 1.57*; Modus*= 8.00*; Range*= 4-9).

Samenvatting
Een breed spectrum aan functies wordt genoemd als gevraagd wordt of en welke functie de rol van kampioen vervult. Ook hier wordt deze rol het meest aan trainers en interventiecoaches toebedeeld.

5.2.4 Bruggenbouwer

Kwalitatief
Binnen de reclassering is er een aantal combinaties van werkzaamheden op het gebied van gedragsinterventies te vinden die stimulerend kunnen werken bij het voorzien in volledige en goede informatie. De meest voorkomende combinatie is de combinatie trainer –

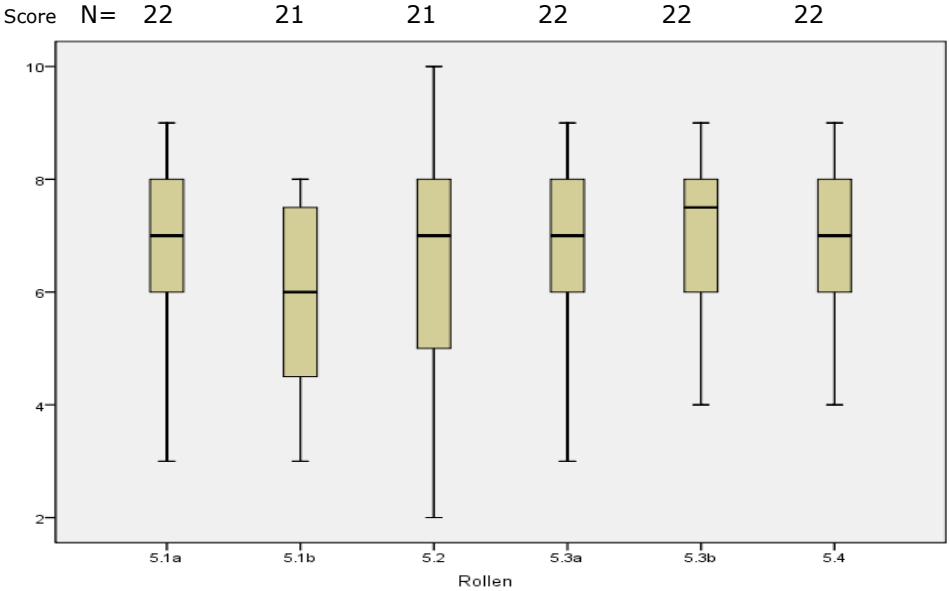
toezichthouder. In het verleden was dat ook de enige combinatie die toegestaan werd. Inmiddels is ook onder andere de combinatie trainer – adviseur mogelijk, wat in de praktijk beter te combineren taken zijn. Sommige medewerkers blijken echter nog steeds in het keurslijf van de combinatie toezichthouder – trainer te zitten omdat dit soort mededelingen niet altijd helemaal in de organisatie doordringen *(linkage – implementation stage – communication and information en Implementation process – internal communication*). Een enthousiaste trainer zorgt ervoor dat gedragsinterventies meer onder de aandacht komen. Vaak gebeurt dit op een informele manier, maar ook in meer formele bijeenkomsten wordt hiervan gebruik gemaakt, bijvoorbeeld bij voorlichtingen die gegeven worden (c*ommunication and influence – peer opinion/ marketing/ diffusion / dissemination*).

Ook de combinatie contactpersoon – trainer komt voor. Tevens zijn er positieve ervaringen bekend bij de combinatie regionale coördinator en unitmanager. Afhankelijk van de organisatie en grootte van de unit is de informatiestroom meer of minder formeel geregeld. Ten aanzien van de rol 'bruggenbouwer' op 3RO-niveau stelt een trainer dat LJ&R altijd achterloopt. De informatievoorziening in totaal wordt door meerdere respondenten met een 'onvoldoende' beoordeeld.

Kwantitatief
Ik heb collega's en/of leidinggevenden die op verschillende manieren bij de nieuwe werkwijze (inclusief de training zelf) betrokken zijn. Zij hebben meerdere taken of rollen en kunnen mij daardoor van goede en volledige informatie hierover voorzien (N= 22; M= 7.00; SD= 1.60; *Modus*= 8.00; *Range*= 4-9).

Samenvatting
De meest voorkomende combinatie van taken of rollen is die van trainer / toezichthouder. Verschillende respondenten geven aan niet altijd voldoende en volledige informatie te ontvangen middels deze zo benoemde bruggenbouwers of anderszins. Vaak gebeurt de informatieoverdracht op meer informele wijze.

*Figuur 7.** Spreiding van de rollen



5.1a. Ik heb leidinggevenden die veel van de desbetreffende gedragsinterventie afweten en daardoor een positief voorbeeld zijn voor het zich eigen maken van de nieuwe werkwijze, inclusief de training zelf.

5.1b. Ik heb collega's die veel overtuigingskracht en invloed hebben en daardoor ook andere collega's weten te overtuigen van de voordelen van de nieuwe werkwijze, inclusief de training zelf.

5.2. Ik heb collega's en/of leidinggevenden die als taak hebben medewerkers te helpen bij het zich eigen maken van de nieuwe werkwijze, inclusief de training zelf.

5.3a. Ik heb collega's die volledig achter de nieuwe werkwijze (inclusief training zelf) staan en bereid zijn risico's te nemen ter bevordering van de implementatie.

5.3b. Ik heb leidinggevenden die bereid zijn hun nek uit te steken voor de nieuwe werkwijze, inclusief de training.

5.4. Ik heb collega's en/of leidinggevenden die op verschillende manieren bij de nieuwe werkwijze (inclusief de training zelf) betrokken zijn. Zij hebben meerdere taken of rollen en kunnen mij daardoor van goede en volledige informatie hierover voorzien.

* In dit figuur omvat de box zelf alle waarden binnen het eerste en derde kwartiel, ofwel binnen de 25^{e} en 75^{e} percentielscore. Zowel boven als onder de box bevindt zich 25% van de scores. De vette lijn in de boxplot is de *mediaan*; de middelste waarde. Eventuele outliers worden met een cirkel aangegeven.

Een score 10 = helemaal mee eens; score 0 = helemaal mee oneens.

5.3 Overige aspecten ten aanzien van de professionals

Zoals hierboven geschetst bestaan er verschillen tussen de 3RO, regio's en functies ten aanzien van de manier waarop medewerkers ten opzichte van de nieuwe werkwijze staan. Naast hetgeen voorgaand geschetst is, wordt hieronder specifieke aandacht besteed aan het management en de communicatie in het adoptieproces.

5.3.1 Belang management

In de interviews kwam verscheidene keren het belang van het management naar voren. Een respondent van de RN verklaart hierover het volgende.

'Er zijn managers die heel enthousiast zijn en managers die er zich nauwelijks in verdiepen (system readiness – power balance). Tevens zijn mensen die niet evidence based willen werken, "practice based is veel beter" wordt dan gezegd. Je hoort ook uitspraken dat oude trainingen beter werken. "Je ziet dat het werkt" wordt er dan gezegd. Ik vraag dan: Waar zie je dat dan aan? Hoe heb je dat gemeten? "Dat zie je gewoon" is dan het antwoord… Als je op dat niveau blijft zitten is dat mijns inziens een vertaling van de weerstand (concerns) die er zit tegen de nieuwe gedragsinterventie'.

Een respondent van de SVG ondersteunt het belang van het management. (*system antecedents)*.

'Als je een management enthousiast hebt voor gedragsinterventies dan scheelt dat heel veel. Dan wordt het van binnenuit gepromoot en dat is sowieso erg belangrijk. Ook het enthousiasme van interventiecoaches en hoe ze dat over kunnen brengen is heel belangrijk. Zij zijn de spilfiguren waar het om draait. Zij promoten de inhoud, leiden de trainers op. Ook is het van belang of de instelling bereid is om iemand aan te stellen om de organisatie op zich te nemen…als daar iemand voor is dan kom je een heel eind'.

Vanuit LJ&R wordt eveneens het belang van het management door een respondent benadrukt.

'Er was de neiging vanuit het management om te denken dat de mensen die in het project zitten het moeten doen. Voordat duidelijk werd dat zij moesten zorgen dat het in hun systeem kwam, heeft dat aardig wat gekost'.

Een respondent brengt verschillen in betrokkenheid ter sprake.

'De CoVa was natuurlijk de eerste training die ging lopen. Binnen de RN merk ik dan ook dat de managers daar meer achter staan dan de managers van het Leger en SVG'.

5.3.2 Effectieve communicatie

Vanuit de literatuur wordt effectieve communicatie als belangrijk aspect in het adoptieproces genoemd (o.a. Greenhalgh et al., 2004, Beer, 1980). De communicatie komt in de interviews op verschillende niveaus als punt van aandacht naar voren. Vanuit praktisch oogpunt is het van belang dat er goede communicatie met het gevangeniswezen is, wat niet altijd het geval blijkt te zijn. Een trainer van SVG noemt hierbij als voorbeeld dat een geannuleerde training wegens Ramadan niet met de externen, en dus ook niet met de trainers zelf gecommuniceerd werd. Ten aanzien van het contact met CBTR en het gevangeniswezen lijkt er nog het een ander te verbeteren. Een respondent van de CoVa vertelt daarover het volgende:

'Het CBTR en het gevangeniswezen vormen toch een wereld op zichzelf die bij veranderingen niet altijd ketenpartners meenemen in het denkproces. Soms komen we achteraan waardoor we informatie missen. Dit kost onnodig veel tijd…Verbetering? Communicatie en cultuur. Het zit niet in de cultuur om elkaar tijdig bij veranderingen te informeren. Zij zitten ook in een veranderende

managementstructuur. TR is voor hen maar een klein deel, ze moeten daar ook relatief veel in organiseren'.

Deze laatste redenering is in het model te plaatsen onder *system readiness – dedicated time*.

Ook de communicatie binnen de verschillende reclasseringsorganisaties laat volgens de respondenten soms te wensen over. Medewerkers vanuit LJ&R maken opmerkingen waaruit blijkt dat de communicatie voor verbetering vatbaar is. Benoemd wordt dat er vaak ad hoc oplossingen worden bedacht en het idee heerst dat ze achter de feiten aanlopen en er onvoldoende doorgezet of geëvalueerd wordt. Vanuit SVG wordt meerdere malen de term informeel genoemd als er gevraagd wordt naar de wijze van communiceren met elkaar. Respondenten van RN geven aan het idee te hebben dat ze volledig worden geïnformeerd.

Afhankelijk van de organisatie, unit en functie wordt aangegeven dat medewerkers niet altijd alle informatie (tijdig) krijgen. De trainers en interventiecoaches geven aan dat het van belang is dat de communicatie vanuit de manager gedragsinterventies goed en tijdig verloopt. (*linkage – implementation stage – communication and information).* Ten aanzien van LJ&R werd opgemerkt dat de manager gedragsinterventies bij het 3RO-overleg vervangen werd door een beleidsmedewerker die wegens zijn functie een andere, meer strategische inslag had. Door deze 'extra' schakel hadden medewerkers het gevoel informatie te missen of later te krijgen. SVG had op het moment van onderzoek geen manager gedragsinterventies waardoor de reguliere communicatielijnen doorbroken worden.

Tabel 4. Overzicht bevindingen ten aanzien van professionals

Kenmerken professional	Positieve bevindingen	Negatieve bevindingen	Verbindingen met overige aspecten van het model
Rollen:			
Collega-opinieleider	- Interventiecoaches overtuigingskracht en invloed - Soms ook regionale coördinator / unitmanager / regiomanager overtuigingskracht en invloed	- Collega-opinieleider weinig breed in de organisatie te vinden	-*System readiness / adopter-needs:* vermoeide reacties – - *Assimilation:* verschillen in hoe medewerkers er tegenover staan; grillig +/- - *System readiness / system antecedents – absorptive capacity for new knowledge / outer context:* behoefte "iets in elkaar te draaien" als er behoefte aan is.
Expert-opinieleider	- Trainers en interventiecoaches weten veel van de gedragsinterventies en zijn positief voorbeeld. - Het groeit binnen de organisatie - Ambassadeurschap werpt vruchten af	- Te weinig mensen inhoudelijk op de hoogte (ook leidinggevenden) - Ambassadeurschap werpt niet zo snel vruchten af als verwacht / gehoopt.	- *Adopter / user system:* weinig inhoudelijke kennis - - *Adopter/ system antecedents – receptive context for change*: lastig mensen mee te krijgen ondanks positief voorbeeld – - *Adopter:* combinatie werkzaamheden trainer zwaar – - *System antecedents – knowledge base:* bewustwording en kennis blijft achter - -*Linkage- implementation stage – communication and information / Implementation process – internal communication:* werkbegeleiders hebben geen zicht op presteren trainer -
Veranderingskracht	- Formele taak van interventiecoach	- Werkbegeleider is belangrijke spil; blijft regelmatig achter	- *Concern:* is er nut c.q. meerwaarde? -
Kampioen	- Interventiecoach en trainers staan volledig achter werkwijze. - Soms leidinggevenden (mits inhoudelijk op de hoogte) - Soms regionale coördinator	- Weinig mensen staan er echt achter - Weinig 'brede' aandacht	- *Adopter:* risico van sollicitatie +/-
Bruggenbouwer	- Er zijn verschillende combinaties te vinden met functie trainer	- Informatie vaak informeel - Informatie voorziening vaak onvoldoende beoordeeld	- *Linkage – implementation stage – communication and information:* niet overal helder dat inmiddels combi trainer / advies ook mogelijk is – /informatie niet tijdig en/of volledig.
Ten aanzien van rollen gezamenlijk:	- De verschillende rollen zijn terug te vinden	- Veel rollen voornamelijk bij trainers en interventiecoaches – te weinig verticaal in organisatie - Persoonsgebonden	- *Communication and influence:* neigt naar diffusie: communicatie en informatie voor verbetering vatbaar. Tevens informeel geregeld en rollen voornamelijk horizontaal gedragen binnen organisatie. - *system antecedents:* momenteel inhoudelijk te weinig kennis

Overige aspecten:			
Diversiteit van standpunten	- Het wordt, zij het door een gering aantal medewerkers, gedragen	- Weerstand ten opzichte van gedragsinterventies door hele organisatie - Kennis interventies behoeft organisatiebreed verbetering (*What Works, evidence based* etc.)	- *System antecedents (o.a. receptive context for change):* Management is van belang +/- (*Staff involvement*) -*Concerns:* weerstand – - *System readiness – Power balance:* voorstanders vs. tegenstanders +/-
Communicatie Overige	- Informatie is beschikbaar, echter vaak informeel.	- Communicatie in keten kan verbeterd worden - TR relatief klein deel - Communicatie binnen organisatie informeel, niet volledig / tijdig	- *System antecedents- dedicated time:* interventies klein deel van hele pakket – - *Communication and influence – social network:* afhankelijk van je connecties ontvang je informatie (informeel) +/- - *Implementation process – internal and external communication:* verbeteringen: tijdiger, vollediger, meer formeel. - *Assimilation:* proces is weerbarstig – - *Concerns:* twijfel aan geschiktheid –, vraagtekens bij programma-integriteit - -*Linkage – implementation stage – communication:* belang continue voorlichting +/- -*Compatibiliteit vs. values:* programma-integriteit vs. andere *What Works*-principes +/-

6 De organisatie

Ook de assimilatiebevorderende kenmerken van de reclasseringsorganisaties, zoals besproken in hoofdstuk 2, zijn aan bod gekomen in zowel de vragenlijsten als de interviews. Hieronder worden per aspect de resultaten uit de interviews weergegeven. Daar waar mogelijk wordt reeds een koppeling naar het model gemaakt, ter bevordering van de leesbaarheid. De kwalitatieve gegevens worden wederom waar mogelijk is ondersteund middels kwantitatieve data. Aan het einde van het hoofdstuk is de spreiding van de verschillende aspecten weergegeven middels een boxplot (Figuur 8) en wordt een tabel (Tabel 5) gepresenteerd met positieve en negatieve bevindingen ten aan zien van de aspecten van de organisatie waarin tevens een koppeling met andere aspecten uit het model van Greenhalgh et al. (2004) te vinden is.

6.1 Voldoende middelen

Kwalitatief
Dit jaar worden gedragsinterventies voor het eerst gefinancierd als een product. Het is opgenomen in het productiekader, wordt verdeeld over de regio's, volgt de normale stroom en wordt dus niet langer gefinancierd als projectsubsidie die het landelijk kantoor beheerd.

'Dan zie je dat er andere mechanismen gaan spelen. Bijvoorbeeld: we hebben in het hele land de discussie gehad dat er een minimaal aantal mensen moet zijn om een groep te kunnen starten. Dat minimumaantal hebben we al heel snel hoger gesteld dan in de handleiding staat omdat snel bleek dat 10% van de mensen die aangemeld waren niet starten en er is 25% uitval. Dus wil je niet te vaak met 1 of 2 eindigen, moet je met een redelijke groep starten. Vaak was de discussie als ze onvoldoende deelnemers hadden mogen we dan wel of niet starten? …Nu is het zo, de regio krijgt gewoon geld, als ze een groep starten waarin tien mensen zitten krijgen ze tien keer een productietik en kunnen ze kostendekkend werken. Als ze nu beslissen te starten met acht deelnemers kunnen ze niet kostendekkend werken. Dus dat is een ander mechanisme, daardoor hoef je minder management te overtuigen wat het voordeel is. Dat vinden ze ook wel prettig want zo kunnen ze er ook een keer voor kiezen om met acht te gaan beginnen waar tegenover moet staat dat ze ook een keer met twaalf moeten beginnen, anders compenseert dat niet. Dat heeft wel de druk wat weggehaald. In het begin moest dit allemaal beargumenteerd worden vanuit de handleiding en de opzet van de training' (manager gedragsinterventies CoVa).

Door de manager gedragsinterventies van de CoVa+ wordt opgemerkt dat er nu het een officieel product is geworden, regio's zijn die hard aan de slag gaan om de interventies op de kaart te zetten. De oud-manager gedragsinterventies van de Korte Leefstijl onderschrijft ook het verschil in mechanismen sinds er meer verantwoordelijkheden bij de instellingen zelf liggen.

'Afdelingen maken overwegingen ten aanzien van het belang. Wat is hun belang om een interventie te promoten of niet. Wat is hun belang om vier mensen te bedienen terwijl ze met hetzelfde geld bijvoorbeeld vijf toezichten kunnen doen.'

Op deze wijze dragen veranderingen in het organisatieproces bij aan de implementatie van de gedragsinterventies. Er wordt aangegeven dat het soms lastig is om groepen vol te krijgen, wat ook met het gevangeniswezen te maken kan hebben (*outer context)*. Zo worden er soms bestemmingswijzigingen of dagprogramma's doorgevoerd wat gevolgen heeft voor wanneer er getraind kan worden. Een respondent vertelt hierover:

'Per afgelopen 1 maart is het regiem in het gevangeniswezen veranderd, soberder geworden. In Lelystad deed het volgende zich voor: de groep mocht kiezen tussen luchten, bezoek of het volgen van een interventie … Op beleidsniveau zit ik met een medewerker van het gevangeniswezen te praten en die vraagt verantwoording waarom er zo weinig interventies gegeven worden.

Ook wordt aangegeven dat voor sommige trainingen te weinig geïndiceerd wordt.
'De CoVa is voor velen een basistraining maar wordt in vergelijking weinig geïndiceerd. Je wilt je eigen productiekader halen, dat wil je door zoveel mogelijk CoVa's.'

De oud-manager gedragsinterventies Korte Leefstijl vertelt ten aanzien van de financiering het volgende:
'De projectfinanciering was tot 1 januari 2009 voldoende. Je kon alles wat je moest doen in de projectfinanciering declareren en terughalen. In 2009 hadden we een begroting opgesteld waarop we 140.000 euro zijn beknot. Gewoon omdat het geld er bij justitie niet was. Er werd gezegd: jullie zetten toch niet de interventies neer die je opgeeft, in de zin van, je moet maar minder groepen draaien, want dat aantal haal je toch niet…Je moet nooit een implementatie al afremmen voordat je begint…bij ons heeft dat in ieder geval betekent dat we minder interventiecoaches hebben ingezet dan we zouden willen.'

Voor wat betreft het financiële plaatje zijn er ook andersoortige geluiden.
'Het moet koste wat kost slagen. Het mag niet mislukken, zijn miljoenen ingepompt, hoe krijgen we de zaak goed op de rit' (regionale coördinator gedragsinterventies CoVa+, Regio A).

Hierbij wordt een geheel andere zijde van de vraag of er voldoende middelen zijn belicht. De oud-manager Korte Leefstijl zet haar vraagtekens bij de prijs-kwaliteitverhouding, met name doelend op het trainen met twee hoogopgeleide trainers, een interventiecoach die beelden kijkt en regelmatig coacht, etc..
'Wordt de kwaliteit te duur betaald? Ik vraag me af, zeker in tijden van bezuiniging of je de kwaliteit zo zwaar moet aanzetten. Hoe kan je kwaliteit neerzetten zonder dat je het in mijn ogen zo extreem neerzet?'

Afhankelijk van de regio en organisaties is er sprake van een tekort aan trainers waardoor minder trainingen gedraaid kunnen worden of 'geleend' moet worden bij andere regio's.
'Het begint al met een unitmanager die niet heel gedragsinterventie-minded is, veel parttimers omdat ze ook ´s avonds moeten trainen en dat niet willen, kortom een vicieuze cirkel' (interventiecoach CoVa+, Regio B).

Een eerste obstakel lijkt de sollicitatieprocedure te zijn, die trainers wegens het risico van afwijzing ervan weerhoudt om te solliciteren (zie ook paragraaf 4.7). Daarnaast ontstaan tekorten vaak door specifieke omstandigheden zoals zwangerschapsverlof, verhuizingen, een trainer die ontslag neemt etc. Voordat een trainer volledig opgeleid is zijn er weer een aantal maanden verstreken.
'Ik vrees dat er in de toekomst niet voldoende trainers zijn, worden ook niet aangetrokken; dat is een geldkwestie. Dat doen we pas als duidelijk is dat de vraag er is. Dan loop je dus achter de feiten aan… Dat mis ik enorm, dat stukje vooruitzien, bereid zijn om even in de buidel tasten, oké we weten nog niet zeker of het de productie op gaat leveren waar we op hopen, maar als we hiervoor kiezen zullen we deze investering moeten maken, in het vertrouwen dat dat gaat lukken. Dat gebeurt dus niet. Dat zit hem voor een deel in onwetendheid, voor een deel nog niet echt een visie hebben op gedragsinterventies, en een beetje aan de organisatiecultuur. Er heerst een cultuur

van, we lezen ons wel in, dan weten we het wel, maar het is zo'n specialistisch iets geworden. (interventiecoach CoVa+, Regio B).

Door een gebrek aan middelen (*slack resources*) heeft het management niet voldoende mogelijkheden om tekorten te ondervangen wat gevolgen heeft voor de toekomst. (*implementation process- human resource issues* en *decision making*). Voor de trainingen kunnen trainers 3RO breed geworven en ingezet worden. De leefstijltrainingen van de SVG zijn hierop een uitzondering; alleen trainers met kennis van verslavingsproblematiek mogen de leefstijltrainingen geven en dat beperkt meteen het aanbod van trainers.

Uit diverse interviews blijkt dat de unitmanager een belangrijke rol speelt in het geheel. Zo wordt een unitmanager die niet geheel achter de gedragsinterventies staat genoemd als mogelijke oorzaak van een tekort aan trainers, evenals een unitmanager die niet wil dat zijn/haar medewerkers in de avonduren trainen in verband met bijvoorbeeld veiligheid, dat er van oudsher geen trainingscultuur heerst, er voornamelijk parttimers werken, etc.

Als laatste redenen voor een tekort aan trainers wordt genoemd dat de combinatie tussen trainen en het reclasseringswerk lastig kan zijn, dat gedragsinterventies een relatief klein onderdeel van alle werkzaamheden omvatten en dat het reclasseringswerk momenteel erg aan verandering onderhevig is *(system antecendents – receptive context for change – clear priorities).*Tegelijkertijd zijn er ook regio's waar momenteel voldoende trainers zijn, echter nergens lijkt het echt over te houden. Een interventiecoach uit het noorden van het land vertelt echter dat er ten tijde van het interview veel mensen reageerden op de vacatures voor trainers die Verslavingszorg Noord-Nederland (VNN) open had staan. Ze vertelt dat mensen het prettig lijken te vinden dat er continu in ze geïnvesteerd wordt middels coaching en dergelijke. Dit zegt iets over de behoefte en wensen (*needs)* van medewerkers.

Ook de functie van regionale coördinator gedragsinterventies blijkt niet altijd even makkelijk in te vullen, mogelijk omdat het ook nog een redelijk nieuwe functie is. Voorheen namen de trainers en interventiecoaches vaak ook de organisatie voor een groot deel op zich. Het belang van taakdifferentiatie wordt hierdoor aangestipt (*system antecedents – differentiation).* Voor wat betreft het verloop van de interventiecoaches blijkt dat er bij RN weinig verloop is. Bij LJ&R is er meer verloop in interventiecoaches, 2 van de 5, wat relatief veel is.

Een min of meer algemene klacht van de interventiecoaches is dat het aantal uren voor hun werkzaamheden krap bemeten is. Op locaties waar de interventies wat minder goed van de grond komen speelt dat probleem minder.
Trainers zijn hierover beduidend meer tevreden, al zijn er ook geluiden van trainers die vinden dat ze te weinig uren krijgen. Zo proberen trainers voor de CoVa in Regio B een driegesprek te organiseren met de toezichthouder, klant en trainer om de klant te motiveren en uitval terug te dringen. Dit gebeurt uit eigen (regionale) middelen.
De regionale coördinator gedragsinterventies CoVa te Regio B geeft aan dat haar functie bestaat uit hollen en stilstaan; soms veel te weinig uren, soms teveel. Een unitmanager van de CoVa+ is resoluut in zijn antwoord dat hij te weinig uren heeft; *'first things first'.* Wat tevens iets zegt over de prioriteiten in werkzaamheden.

Voor wat betreft de trainingslocaties zijn trainers intramuraal vaak afhankelijk van de PI (*outer context/ implementation process – external collaboration*). Hierover zijn medewerkers wisselend tevreden.

'In sommige wordt je met open armen ontvangen, bij andere kan het stramien soms hinderlijk zijn' (interventiecoach Korte Leefstijl, Regio B).

Soms zijn de ruimtes uitermate geschikt voor het geven van trainingen, andere keren zijn respondenten daar minder tevreden over. Als minpunten wordt onder andere genoemd het ontbreken van goed werkende apparatuur, een te kleine ruimte, slechte ventilatie etc. Met name in Regio C liggen de intramurale locaties soms op moeilijk te bereiken plaatsen. Het uitgangspunt dat Interventiecoaches in principe alles met het openbaar vervoer doen is daardoor niet altijd haalbaar.

Extramuraal wordt het gebrek aan adequate beveiliging, met name bij de trainingen 's avonds, als een absoluut verbeterpunt genoemd. In een aantal locaties en regio's is dit volgens de respondenten goed geregeld, in andere laat dit zeker nog te wensen over. Ook de locaties van de trainingen zorgt soms voor ontevredenheid. De regiomanager van de CoVa Regio A merkt hierover op dat het niet helder is wat de basisvoorwaarden zijn en waar de trainingsruimten aan moeten voldoen.

Kwantitatief
Geld. *Er is voldoende geld beschikbaar om de gedragsinterventie optimaal uit te voeren* (*N*= 19; *M*= 6.00; *SD*= 1.86; *Modus*= 8.00; *Range*= 2-8).
Personeel. *Er is voldoende personeel beschikbaar om de gedragsinterventie optimaal uit te voeren* (*N*= 23; *M*= 5.52*; SD*= 2.41; *Modus*= 4.00; *Range*= 1-10).
Voorzieningen. *Er zijn goede voorzieningen om de gedragsinterventie optimaal uit te voeren (trainingslocatie, benodigde materialen en dergelijke)* (*N*= 23; *M*= 6.35; *SD*= 1.70; *Modus*= 8.00*; Range*= 3-8).
Voorwaarden. *Er zijn goede voorwaarden om de nieuwe werkwijze uit te kunnen voeren (onder andere selectie en instroom, afstemming met toezicht, beoordeling van trainers zijn goed geregeld etc.)* (*N*= 23; *M*= 5.52; *SD*= 1.95; *Modus*= 8.00; *Range*= 2-8).
Uren. *Er zijn voldoende uren beschikbaar om de training optimaal uit te kunnen voeren* (*N*= 21; *M*= 6.86; *SD*= 2.03; *Modus*= 8.00; *Range*= 2-9).

Samenvatting
De verandering in financiering (van projectfinanciering vanuit het landelijk kantoor naar product opgenomen in het productiekader) heeft diverse gevolgen. Doordat de regio's zelf verantwoordelijk zijn gaan andere mechanismen een rol spelen, waardoor regio's zelf beslissingen kunnen nemen over het promoten van de gedraginterventies, het starten met minder deelnemers, de wijze van kostendekking, etc. Deze wijziging van het organisatieproces heeft duidelijk gevolgen voor de implementatie van de gedragsinterventies. Andere geluiden ten aanzien van de gedragsinterventies omvatten vragen bij de prijs-kwaliteitverhouding en het vele geld dat het tot nu toe gekost heeft.

Afhankelijk van de regio's is er wel of geen sprake van een tekort aan trainers (zie ook 4.7); een *concern* van respondenten. Hierbij beïnvloeden de beschikbare middelen (*slack resources*) en de beschikbare trainers (*human resources*) beiden de keuzes van het management, in dit geval door het niet tijdig aannemen van nieuwe trainers, waarover andere respondenten zich zorgen maken (*concerns*). Genoemde mogelijke redenen hiervoor zijn de sollicitatieprocedure, het ontbreken van een trainingscultuur in de regio, het niet willen trainen in de avonduren, een unitmanager die er niet geheel achter staat, de complexiteit van de combinatie van verschillende taken, de mate waarin het te combineren is met parttime werk, de vele veranderingen in het reclasseringswerk en het relatief kleine

aandeel van de gedraginterventies. Doordat de gedragsinterventies een relatief klein product zijn en de hoeveelheid uren vaak krap is moeten er prioriteiten gesteld worden. Prioriteit ligt niet per definitie bij de gedragsinterventies (*system antecedents-receptive context for change - clear priorities*).

Ten aanzien van de locaties bestaan er *concerns* over de ligging (in verband met bereikbaarheid en veiligheid) en adequate beveiliging in de avonduren. De *outer context*, in dit geval het gevangeniswezen / CBTR, heeft zowel invloed op het kunnen draaien van de trainingen *an sich* (door middel van bv. bestemmingswijzigingen en wijzigingen in dagprogramma's) als op de locaties en bijbehorende voorzieningen waar de intramurale interventies gegeven worden.

6.2 Specialisatie

Kwalitatief
Bij de vraag of er een duidelijk scheiding van activiteiten tussen afdelingen en units is, waarbij iedereen zich voornamelijk concentreert op zijn eigen kracht en niet te veel bemoeit met het werk van de ander wordt er per organisatie verschillend gereageerd. Een en ander lijkt ook afhankelijk van de duur van de nieuwe werkwijze binnen een regio. In vergelijking met de RN lijken zaken bij LJ&R en SVG soms meer ad hoc geregeld te worden. Anderzijds lijken taken op papier wel helder afgebakend. Op de vraag of het duidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is, antwoordt een regionale coördinator gedragsinterventies:

'Op papier is het helder, veel mensen komen bij mij en ik weet waar ze moeten zijn… (CoVa, Regio B).

Een CoVa+-trainer uit Regio A vertelt hierover:
'staat in de kinderschoenen, het is zoeken bij wie je moet zijn. Dat is nu redelijk duidelijk. Maar je moet elkaar blijven informeren en doe je dat niet en vergeet je 1 poppetje dan ga je mank'.

Het voorgaande illustreert de complexiteit van het niet-lineaire proces van assimilatie. De manier van werken die zich het best als ad hoc laat omschrijven draagt daar volgens deze trainer niet echt aan bij.

Een interventiecoach voor de Korte Leefstijl antwoord het volgende:
'De taken zijn helder afgebakend, maar of iedereen zich concentreert op zijn eigen kracht en niet teveel bemoeit met het werk van een ander is niet waar…Iedereen heeft wel wat te zeggen over het werk van de ander, bemoeit zich daarmee en vindt ook dat het anders zou moeten'.

Uit de interviews komt naar voren dat de communicatie hierbij van belang is (*communication and influence*). Een ander veelgehoorde opmerking is dat taken en verantwoordelijkheden pas vorm beginnen te krijgen als zaken al een tijdje lopen. In dat licht bezien vertelt een interventiecoach van de CoVa+, Regio B:
'Wie is verantwoordelijk voor welk stukje precies. Het staat wel op papier. Heel veel kan ad hoc geregeld worden. Omdat men gewoon niet heel goed weet waar we mee bezig zijn kunnen we veel zelf regelen'

Ook de manager gedragsinterventies geeft aan dat het tijd nodig heeft voordat taken en verantwoordelijkheden verder uitgekristalliseerd zijn (*system readiness*). Evenals de oud-manager gedragsinterventies van de Korte Leefstijl.

'Dat is ook een ontwikkeling, dat al doende steeds scherper kwam te liggen. Interventiecoach hou je bij de inhoud, trainer hou je bij de training en de regiocoördinator regelt het geheel…Dan had je ook onbekendheid bij het management die zei: ik laat een deel doen door de administratie en het andere deel doe ik er als manager wel bij…niet overziend wat er allemaal gedaan moest worden.

In het onderzoek komt tevens naar voren dat het niet voor iedereen duidelijk is wat exact de taken van het FIT zijn. Een respondent verwoord dit als volgt:

'Afstemming FIT en de regio is niet effectief genoeg. Ik vind het FIT teveel los staan en te laat adequaat in actie komen. Onduidelijk welke rol ze precies hebben. Het FIT is teveel afhankelijk van partners die wat onvoorspelbaar zijn, dat gaat niet werken'.

Kwantitatief
Er is sprake van taakspecialisatie. Er is een duidelijke scheiding van activiteiten tussen afdelingen, organisaties en mensen bij de nieuwe werkwijze, waarbij elk zich concentreert op zijn eigen kracht en zich niet te veel bemoeit met het werk van de ander (*N*= 22*; M*= 5.86*; SD*= 2.12*; Modus*= 5.00*; Range*= 2-10).
Activiteiten en functies van de medewerkers die met de gedragsinterventie te maken hebben zijn volkomen duidelijk (*N*= 23*; M*= 5.83*; SD*= 1.77*; Modus*= 7.00*; Range*= 3-9).

Samenvatting
Op papier blijkt er een heldere taak- en activiteiten verdeling voor de verschillende functies te bestaan. In de praktijk is deze niet altijd helder en worden zaken vaak meer ad hoc geregeld. Goede onderlinge communicatie is hierbij van groot belang. (*communication and influence*). Tevens heeft het tijd nodig voordat taken en verantwoordelijkheden verder uitgekristalliseerd zijn, wat weer te herleiden is naar het grillige proces van assimilatie. Hierbij nemen door medewerkers die dicht op de uitvoering van de trainingen staan beslissingen – en daarmee verantwoordelijkheid – over zaken die pas tijdens de uitvoering de kop opsteken. Er worden kanttekeningen geplaatst bij verhouding tussen het FIT en de relatief autonome uitvoeringspraktijk.

6.3 Decentraal management

Kwalitatief
In het verlengde van de taakspecialisatie zoals hiervoor is besproken blijkt dat de SVG en LJ&R vaak te maken hebben met korte lijnen waarbij je binnen bepaalde marges vrij bent om naar eigen inzicht te handelen en niet snel zaken op een hoger niveau in de organisatie moet voorleggen. Respondenten van LJ&R geven aan dat de meeste oplossingen ad hoc bedacht worden. Een trainer geeft aan dat het voordeel daarvan is dat het ruimte geeft voor eigen invulling. Deze zelfde trainer geeft aan dat de keerzijde hiervan is dat er dus ook niemand is bij wie je met problemen terecht kunt en die de zaken na een tijdje evalueert. Respondenten van RN geven daarentegen aan dat de lijnen wat langer, maar daardoor wel helder zijn.

Kwantitatief
Decentrale besluiten over de nieuwe werkwijze (inclusief toepassing van de training) zijn mogelijk (*N*= 20; *M*= 5.45; *SD*= 2.06; *Modus*= 6.00; *Range*= 1-8).

Samenvatting
De mate waarin zaken ad hoc worden geregeld of juist op hoger niveau moeten worden besloten lijkt afhankelijk te zijn van de organisatie.

6.4 Een gezonde basis van kennis en vaardigheden

Kwalitatief
Meest voorkomende reactie vanuit de trainers op de stelling of er ruim voldoende mensen in de organisatie bekend zijn met de basisconcepten van de innovatie is dat dit niet zo is. Met name op het gebied van de toezicht- en advieskant valt er nog veel in te halen. Niet alleen de nieuwere medewerkers, maar ook degenen die er al langer werken komen nog vragen hoe het exact werkt. Door een aantal trainers, interventiecoaches en unitmanagers wordt de werkbegeleider genoemd als een belangrijke spil hierin. Deze zou de gedragsinterventies continu onder de aandacht van zijn reclasseringswerkers moeten brengen.

Daarnaast komt naar voren dat er organisatiebreed ook nog te weinig mensen zijn met voldoende kennis over bijvoorbeeld de *What Works*-principes en de achterliggende redenen waarom de gedragsinterventies zijn vormgegeven zoals ze zijn vormgegeven. Een suggestie om dit te verbeteren geeft een regionale coördinator die voorstelt om binnen de 'inwerktraining' van nieuwe medewerkers tijd te besteden aan de gedragsinterventies.

In het verlengde hiervan wordt ook door enkele trainers aangegeven dat ze graag een leidinggevende zouden willen die ook inhoudelijk een bepaalde basiskennis ten aan zien van de gedragsinterventies heeft. Een mogelijke oplossing hiervoor wordt aangedragen door een regiomanager van de CoVa in Regio A*,* namelijk het loskoppelen van de trainers aan de regio. Nadeel hiervan is dat het risico bestaat dat de trainers te veel loskomen van collega uitvoerders van advies en toezicht.

Kwantitatief
Er zijn ruim voldoende mensen in de organisatie met benodigde basiskennis zodat zij de nieuwe werkwijze zonder al te veel moeite kunnen leren en toepassen (N= 23; M= 5.61*; SD*= 1.64; *Modus*= 4.00*; Range*= 3-8).

Samenvatting
De kennis blijkt voornamelijk bij het inhoudelijk management en de trainers te liggen, terwijl aangegeven wordt dat het wenselijk zou zijn om de kennis meer breed in de organisatie te verspreiden. Dit heeft raakvlakken met de wijze waarop de organisaties receptief zijn voor nieuwe kennis, de wijze waarop deze kennis met elkaar gedeeld wordt en de manier waarop er met elkaar gecommuniceerd wordt (verspreiding van de kennis).

6.5 Vermogen om nieuwe kennis te verwerven

Kwalitatief
Trainers geven aan dat de interventiecoaches degenen zijn die nieuwe ideeën voor de innovatie opmerken. De manager gedragsinterventies lijken daarin over het algemeen ver van de trainers af te staan. Anderen vragen zich juist af of de interventiecoaches wel iets kunnen met de ideeën die ze oppikken, wat wordt bevestigd door een interventiecoach zelf die aangeeft meer mogelijkheden te zien dan binnen het justitieel kader mogelijk zijn. In het geval van de Korte Leefstijl meldt een trainer dat het opmerken van nieuwe ideeën door een interventiecoach concreet geresulteerd heeft in een nieuwe versie van de training waarbij opmerkingen van trainers zijn meegenomen. Toch zijn de trainers over het algemeen op dit punt wat minder tevreden over het lijnmanagement.

'Het lijnmanagement heeft er verder niks mee. Als je zorgt dat je er bent en je taak uitvoert is het oké' (trainer CoVa, Regio A).

Ook vanuit een andere organisatie komt ditzelfde signaal.
'Ik denk dat de gedragsinterventies niet zo belangrijk zijn, of dat ik als zeur wordt gezien omdat ik kritisch ben en dat ook uitspreek' (trainer Korte Leefstijl, Regio B).

Kwantitatief
Nieuwe ideeën voor de nieuwe werkwijze (inclusief de training) worden door de inhoudelijke staf (de interventiecoach en manager gedragsinterventies) opgemerkt (*N*= *15; M*= 6.67; *SD*= 1.29; *Modus*= 8.00; *Range* 4-8).
Nieuwe ideeën voor de nieuwe werkwijze (inclusief de training) worden door het lijnmanagement (unitmanager / regiomanager) opgemerkt *(N*= 18; *M*= 5.22; *SD*= 1.99; *Modus*= 7*; Range* 2-8).
Daarnaast is aan de interventiecoaches en managers gedragsinterventie gevraagd hoe ze zichzelf inschatten ten aanzien van het opmerken van nieuwe ideeën.
Interventiecoach: *N*= 7*; M*= 7.14; *SD*= 1.07; *Modus*= 7.00; *Range* 6-9.
Manager gedragsinterventies: *N*= 3*; M*= 5.67*; SD*= 1.15*; Modus*= 5.00*; Range* 5-7.

Samenvatting
Interventiecoaches blijken ideeën voor de nieuwe werkwijze op te pakken. Het lijnmanagement doet dit in mindere mate en lijkt zich meer afzijdig te houden ten opzichte van de gedragsinterventies en trainers. (*system antecendents – receptive context for change*).

6.6 Het faciliteren van het delen van kennis

Kwalitatief
Er worden verdiepingsdagen voor trainers georganiseerd met als doel het aanscherpen en uitwisselen van kennis en het delen van ervaringen op het gebied van de gedragsinterventies. In sommige regio's worden daarnaast door de interventiecoaches meer informele bijeenkomsten georganiseerd om de trainers kennis en ervaringen met elkaar te laten uitwisselen. Dit initiatief wordt door de desbetreffende trainers erg gewaardeerd. Trainers uit andere regio's geven ook aan dat het wenselijk zou zijn om vaker met elkaar ervaringen uit te wisselen.

De interventiecoaches hebben intervisie met elkaar waarbij ze ervaringen kunnen uitwisselen en van elkaar kunnen leren. Hierbij worden casuïstieken ingebracht en wordt videomateriaal gescoord ter bevordering van de programma-integriteit. De behoefte om meer kennis met elkaar te delen wordt hierbij uitgesproken. Bovendien wordt aangegeven dat er meer ruimte zou mogen zijn voor het uitwisselen van ervaringen buiten de videomonitoring (die gezien de programmaloyaliteit het belangrijkste aspect van de uitwisseling is). Bijvoorbeeld over hoe om te gaan met trainers die alweer het coachingsgesprek afzeggen, hoe om te gaan met twee trainers waartussen het niet klikt etc.

Op het gebied van de planning bestaat er ook behoefte aan het delen van kennis.
'De planning van trainingen verloopt slecht. Ik heb het idee dat iedere unit opnieuw het wiel aan het uitvinden is… Elke unit heeft zijn eigen planner en verdedigt zijn eigen unit. Mijn voorstel zou zijn een landelijke coördinatie, waar aanvragen voor de training komen en de trainingen worden ingepland in contact met de bajes in plaats van kibbelen om de trainingsruimte. Nu worden ruimtes

voor het hele jaar gereserveerd ook al komen de groepen niet vol. Trainers moeten ook vaak opvangen in andere regio's. Dit levert problemen op als er groepen in de eigen regio van de trainer van start gaan. Er moet een landelijke trainerspool komen. Evenals een landelijk planningssysteem, dat wordt ook ontwikkeld. (trainer CoVa+, Regio A).

Een interventiecoach van de Korte Leefstijl, Regio C zegt hierover het volgende:
'We hebben allemaal het wiel een beetje uit moeten vinden en dat is jammer. Het is pionieren en dat is juist leuk, maar door het pionieren duurt het wel langer voordat het op de kaart staat' (interventiecoach Korte Leefstijl, Regio C).

In het voorgaande wordt duidelijk dat er nog meer mogelijkheden zijn op het gebied van samenwerking die de implementatie van de gedragsinterventies in zijn geheel zouden kunnen bevorderen. (*outer context / implementation process – external collaboration / adopter – social networks*). De roep om een landelijke trainerspool wordt door meerdere respondenten in het onderzoek aangehaald.

Op 3RO-niveau wordt een aantal keer genoemd dat de RN een voortrekker is in het uitwisselen van kennis, voornamelijk omdat zij door hun pioniersrol meer kennis en ervaringen op het gebied van implementatie van gedragsinterventies in huis heeft.

Kwalitatief
Het binnen mijn organisatie uitwisselen en delen van kennis en ideeën over de nieuwe werkwijze (inclusief de training) wordt door de interventiecoach en manager gedragsinterventies mogelijk gemaakt en bevorderd *(N*= 15; *M*= 6.27; *SD*= 1.67; *Modus*= 5.00; *Range*= 2-8).
Het binnen mijn organisatie uitwisselen en delen van kennis en ideeën over de nieuwe werkwijze (inclusief de training) wordt door het lijnmanagement mogelijk gemaakt en bevorderd (*N*= 19; *M*= 5.58; *SD*= 1.74; *Modus*= 5.00; *Range*= 2-9).
Het buiten mijn organisatie uitwisselen en delen van kennis en ideeën over de nieuwe werkwijze (inclusief de training) wordt door de interventiecoach en manager gedragsinterventies mogelijk gemaakt en bevorderd (*N= 14; M= 5.79; SD= 2.08; Modus*= 8.00*; Range= 2-8*).
Het buiten mijn organisatie uitwisselen en delen van kennis en ideeën over de nieuwe werkwijze (inclusief de training) wordt door het lijnmanagement mogelijk gemaakt en bevorderd (*N*= 17; *M*= 5.76; *SD*= 1.89; *Modus*= 5.00; *Range*= 2-8).

Samenvatting
Voor de interventiecoaches en trainers bestaat de mogelijkheid om kennis en ervaringen uit te wisselen, al wordt hierbij regelmatig aangegeven dat het wenselijk zou zijn om meer met elkaar te delen en uit te wisselen dan nu gebeurt. Een punt van aandacht is tevens de ervaring dat iedere unit opnieuw het wiel moet uitvinden. Het delen van kennis hierover gebeurt wel, al geven de respondenten aan dat het wenselijk zou zijn om dit meer vorm te geven om de gedragsinterventies in zijn geheel beter te borgen en meer inhoud te geven. (*system antecedents – absorptive capacity for new knowledge).*

6.7 Leiderschap

Kwalitatief
Op de vraag of er vanuit het lijnmanagement en het inhoudelijk management een duidelijke visie is op de nieuwe werkwijze wordt divers geantwoord. Respondenten in verschillende

functies in alle drie de reclasseringsorganisaties geven aan dat de interventiecoaches over het algemeen een duidelijke visie hebben met betrekking tot de gedragsinterventies. Over de manager gedragsinterventies en het lijnmanagement wordt meer wisselend gedacht.

'Ik denk dat het interventiecoach-team en de manager gedragsinterventies een hele gemotiveerde ploeg is. Dat merk ik ook wel. Het is hun kindje. De unitmanager heeft ondertussen een weeshuis vol met kindjes en moet ook zijn productiecijfers in de gaten houden' (trainer CoVa+, Regio A).

Hierbij wordt duidelijk geschetst dat de verschillende actoren ook verschillende prioriteiten hebben ten aanzien van de gedragsinterventies (*system antecedents – clear goals and priorities*). Tevens wordt aangekaart dat het voor unitmanagers lastig is om te beslissen of er personeel ingezet moet worden voor de gedragsinterventies en voor hoeveel uur. Er zijn immers ook mensen nodig voor het 'reguliere' reclasseringswerk. Een unitmanager van de CoVa+ te Regio B geeft aan dat er wel degelijk sprake is van een visie en dat deze steeds beter en nadrukkelijk aanwezig is. Een interventiecoach van dezelfde organisatie en regio geeft aan dat LJ&R te veel ad hoc werkt en daardoor niet echt een vooruitstrevende visie kan hebben. Uit een deel van de interviews blijkt dat met name de trainers geen goed beeld hebben van de visie van de manager gedragsinterventies aangezien zij in de eerste instantie met hun interventiecoach te maken hebben en daardoor minder in contact komen met de manager gedragsinterventies.

Kwantitatief
Het inhoudelijk management draagt een duidelijke visie uit over de nieuwe werkwijze (*N*= 15; *M*= 7.50; SD= 0.91; *Modus*= 8.00; *Range*= 5-9).
Het lijnmanagement draagt een duidelijke visie uit over de nieuwe werkwijze (*N*= 18; *M*= 5.33; *SD*= 1.97; *Modus*= 5.00; *Range*= 2-9).
Het inhoudelijk management zorgt voor een sterk en competent inhoudelijk leiderschap (*N*= 22; *M*= 6.97; *SD*= 0.99; *Modus*= 7.00; *Range*= 5-9).
Het lijnmanagement zorgt voor een sterk en competent inhoudelijk leiderschap (*N*= 23; M= 5.63; SD= 1.85; *Modus*= 5.00; *Range*= 1-8).

Samenvatting
De interventiecoaches blijken volgens de respondenten over het algemeen een duidelijke visie op de nieuwe werkwijze te hebben. Bij het lijnmanagement wordt dit in mindere mate ervaren. Verklaringen hiervoor zijn het relatief kleine aandeel van de gedragsinterventies binnen het totaal aan producten (*dedicated time / resources*) en het verschil in prioriteiten die de verschillende medewerkers hebben. (*system antecedents – receptive context for change – clear priorities*).

6.8 Middle management

Kwalitatief
In de interviews werd regelmatig gezegd dat er verschillen in visie zijn tussen het lijnmanagement en het inhoudelijk management, deels door verschillen in belang. Genoemd wordt het verschil in agenda (taken) tussen het inhoudelijk en lijnmanagement en dat de gedragsinterventies voor het management een relatief klein segment is dat veel werk met zich meebrengt. Prioriteiten verschillen dan ook per functie. Ook komt wederom het belang van een goede communicatie bij dit onderwerp naar voren, waarbij verteld wordt dat een goede communicatie ervoor kan zorgen dat de visies meer op een lijn komen te liggen.

Kwantitatief
De visies van de interventiecoach, manager gedragsinterventies en lijnmanagement over de nieuwe werkwijze zijn goed afgestemd, congruent met elkaar (*N*= 20; *M*= 5.90; *SD*= 1.92; *Modus*= 7.00; *Range*= 2-8).
Bij de nieuwe werkwijze (inclusief de training) zijn inhoudelijk en sturend leiderschap goed afgestemd, met elkaar congruent (*N*= 23; *M*= 5.76; *SD*= 1.65; *Modus*= 5.00*; Range*= 2-8).

Samenvatting
Mede door de verschillende agenda's zijn er visieverschillen te constateren tussen het lijnmanagement en het inhoudelijk management. Niet iedere betrokken medewerker heeft dezelfde doelen vanuit zijn of haar functie en heeft evenveel prioriteiten bij de gedragsinterventies liggen (*system antecedents – receptive context for change – clear goals and priorities).*

6.9 Een klimaat dat risico's niet schuwt

Kwalitatief
Aan de respondenten werd gevraagd in hoeverre er een klimaat binnen de organisatie heerst waarbij men bereid is risico's te nemen bij de implementatie en uitvoering van de nieuwe werkwijze. *'Geen afrekencultuur'* antwoordt een trainer van de CoVa+ in Regio A resoluut op deze vraag. Een interventiecoach van de Korte Leefstijl Regio B sluit zich hierbij aan en vertelt dat er sprake is van een lerende organisatie waarin mensen juist gestimuleerd worden om mee te denken. Een unitmanager voor de CoVa+ te Regio B geeft daarentegen aan dat er door financiële bezuinigingen en directe wisselingen in personeel meer een afstraffende cultuur is ontstaan. Ook de manager gedragsinterventies van CoVa+ geeft aan dat dit bij LJ&R duidelijk beter zou kunnen en dat reflecteren en leren van je fouten niet helemaal ingebed is in de organisatie. Uit de interviews komt naar voren dat het erg afhankelijk is van de organisatie, regio en de persoon in hoeverre men ervaart dat er sprake is van een klimaat dat risico's niet schuwt.

Kwantitatief
Binnen mijn organisatie heerst een klimaat waarin men bereid is risico's te nemen bij de nieuwe werkwijze, en waarin medewerkers worden beloond voor het nemen van risico's en zeker niet afgestraft worden voor fouten (*N*= 22*; M*= 6.11*; SD*= 2.14*; Modus*= 7.00*; Range* 1-8).

Samenvatting
De mate waarin wordt ervaren dat er sprake is van een lerende organisatie is erg divers en afhankelijk van de organisatie, functie en locatie.

6.10 Doelen

Kwalitatief
Het primaire doel van de gedragsinterventies is het terugdringen van recidive. Daarnaast zijn er voor de deelnemers van de verschillende gedragsinterventies doelen vastgelegd, die terug te vinden zijn in de programmahandleidingen. De kern van deze doelen voor de justitiabelen is het vergroten van vaardigheden op het gebied van sociale probleemoplossing middels het aanleren van nieuwe denkvaardigheden. Overige doelen liggen onder andere op het gebied van zelfbeheersing, assertiviteit, emotieherkenning en, specifiek voor de SVG, verandering van het problematisch middelengebruik en/of gokgedrag.

De vraag of de organisatie duidelijke doelen heeft geformuleerd voor de uitvoering en de kwaliteit van de nieuwe werkwijze is niet door iedere respondent te beantwoorden. Vanuit de SVG wordt hierbij enkele keren het belang van het zorgaspect benoemd; reclasseren met zorg is dan ook het motto van de SVG.

Kwantitatief
De organisatie heeft duidelijke doelen geformuleerd voor de uitvoering en de kwaliteit van de nieuwe werkwijze (*N*= 21*; M*= 6.43*; SD*= 2.37*; Modus*= 8.00*; Range*= 1-10).

Samenvatting
Inhoudelijke doelen van de training zijn bekend bij degenen die inhoudelijk met de trainingen te maken hebben. Het overkoepelende doel, terugdringen recidive, is ook bij iedereen bekend. De vraag naar doelen op het gebied van de uitvoering en kwaliteit van de nieuwe werkwijze is minder eenduidig te beantwoorden.

6.11 Vastleggen van data

Kwalitatief
De vraag of de medewerker van mening is dat er data met een hoge kwaliteit wordt vastgelegd om op tijd feedback te kunnen geven over het succes van de gedragsinterventie is bij een aantal respondenten een heikel punt. Een van de voorwaarden bij de erkenning was dat er binnen vijf jaar een evaluatieonderzoek zou moeten zijn uitgevoerd. Het Ministerie van Justitie (WODC) heeft besloten om alvorens onderzoek te doen naar de effecten van de CoVa, eerst een vooronderzoek te laten uitvoeren naar de programma-integriteit van deze gedragsinterventie. Onderzoeksvragen die in dit rapport worden behandeld zijn: 'Wordt de gedragsinterventie CoVa consistent en volgens plan toegepast, met betrekking tot a) de toepassing van de inclusiecriteria, b) de randvoorwaarden waaronder de training moet worden uitgevoerd en c) de uitvoering van de programmahandleiding? (Ferweda, van Wijk, Arts, & Kuppens, 2009). In het uiteindelijke rapport zijn normen gehanteerd die niet overeenkomen met die in de beoordelings- en evaluatiehandleiding van de CoVa. Zo werd er onder andere geteld hoe vaak er trainerswisselingen in de groep zijn geweest, als maat van programma-integriteit. Een norm die vanuit de onderzoekers zelf is bedacht volgens de manager gedragsinterventies van de CoVa. Uitgangspunt in de praktijk is dat er twee trainers voor de groep staan, niet dat dit dezelfde trainers moeten zijn. In verband met ziekte of andere onverwachte gebeurtenissen kan het daarom voor komen dat er gewerkt wordt met een invaltrainer.

Zorgen *(concerns)* om de kwaliteit van de onderzoeken en de mogelijke consequenties die aan onderzoeksresultaten vasthangen speelt bij diverse respondenten een grote rol.

'Als ik kijk naar wat er bijvoorbeeld aan vast hangt vanuit de Erkenningscommissie en dan met name het beoordelen, de voor- en nameting, de cijfers die naar het WODC moeten en dat soort dingen, dan kom ik af en toe in de knel. Wat gaan ze doen met de cijfers, hoe worden ze geïnterpreteerd, hoe gaan ze onderzoeken…Ik weet niet hoe zorgvuldig daarmee om gegaan wordt, daar heb ik mijn vraagtekens bij. Ook bij wat het bijvoorbeeld voor consequenties voor de trainers heeft' (interventiecoach Korte Leefstijl, Regio C).

Dezelfde interventiecoach haalt 'Conferentie Bruggen bouwen voor gedragsinterventies' aan, bedoeld om de lijnen tussen ontwikkelaars, uitvoerders en onderzoekers te verkleinen. In een workshop op deze conferentie werd ze echter niet gerustgesteld.

'Eigenlijk waren de onderzoekers het niet met elkaar eens hoe je moet onderzoeken, wat je moet onderzoeken en wat je kan onderzoeken' (interventiecoach Korte Leefstijl, Regio C).

Het vormgeven van effectonderzoek blijkt in de praktijk sowieso moeilijk vorm te geven. De oud manager gedragsinterventies van de Korte Leefstijl verteld dat het voor het onderzoek wenselijk is om nul-groepen te hebben, wat in de praktijk niet of nauwelijks te realiseren is. De manager gedragsinterventies CoVa+ wil graag een werkgroep met zowel onderzoekers als mensen uit de praktijk die gezamenlijk kijken hoe ze de kloof tussen wetenschap en praktijk kunnen dichten. Beredeneerd vanuit de consequenties dat onderzoek kan hebben wordt met name vanuit LJ&R en SVG gewezen op doelen die wat meer de zorgkant benadrukken.

'Vanuit de SVG kijken we ook naar de kwaliteit van leven…Bij ons gaat het met name om het gebruik, de link tussen criminaliteit en gebruik…Als iemand van ieder dag gebruikt, en daardoor vervalt in draaideurcriminaliteit, naar één keer in de week gebruiken, dan is dat voor ons al winst' (interventiecoach Korte Leefstijl, Regio C).

De respondenten van de SVG en LJ&R stellen de vraag is of dit volgens onderzoek ook als winst wordt beschouwd of dat er alleen naar recidive wordt gekeken.
Ook op managementniveau zijn er onduidelijkheden omtrent de evaluaties, zij het op een ander vlak, namelijk op het vlak van delen van kennis.

'Het meest essentiële is de kwaliteitstoets. Bereiken we ook wat we ermee beogen? Onderzoek in Nederland ontbreekt; er wordt te weinig gedeeld. Wat ervaren cliënten zelf? Daar hoor ik goede verhalen over, lees er echter nergens wat over terug' (regiomanager CoVa, Regio A).

Trainers en interventiecoaches gaven bij deze vraag regelmatig aan vraagtekens te hebben bij de grote hoeveelheid evaluatiegegevens die verzameld worden.

'Terwijl onze kasten uitpuilen heeft het WODC gezegd: wij gaan geen retrospectief onderzoek doen, alleen maar prospectief. Met andere woorden: gooit u uw kasten maar leeg. Als je bedenkt dat 2000 deelnemers 2 uur voor- en nametingen hebben ingevuld …' (manager gedragsinterventies CoVa).

Tijdens het schrijven van het rapport waren er gesprekken met het WODC omtrent de invulling van onderzoek ten behoeve van de verlenging van de erkenning. Ondertussen zijn met name trainers en interventiecoaches nog steeds veel aan het registreren en bewaren en wordt regelmatig de vraag gesteld of er ook daadwerkelijk zinnige dingen geregistreerd worden. Inhoudelijk betrokkenen noemen naast bovenstaande aspecten nog andere aandachtspunten. Bij de Korte Leefstijl bemerkten zij dat de voormeting in eerste instantie anders was dan de nameting, waardoor er niets te vergelijken viel. Dat is inmiddels aangepast.

Ten aanzien van de CoVa+ wordt nog een ander facet van het verzamelen van gegevens benoemd die met name bij hun doelgroep, justitiabelen met een IQ tussen de 65 en 90, speelt.

'De voor- en nameting, daar zit wel een sociaal wenselijk aspect in, denk ik. Ze bouwen een band met de trainer op. Dat betekent dat als in de nameting zou staan dat ze er niets mee opgeschoten zijn, dan raken ze mij' (trainer CoVa+, Regio A).

Ook een interventiecoach plaatst vraagtekens bij de manier van evalueren, gesteund door een collega interventiecoach.

'Ik heb wel vragen bij of bij deze doelgroep de vragenlijsten de meest effectieve manier zijn om effectiviteit te meten. Het zijn sowieso mensen die niet graag met papier werken. De vorm is lastig,

ze moeten het a) lezen, b) begrijpen, c) op zichzelf betrekken d) nog een goed antwoord moeten geven. In elke groep zit wel iemand die er helemaal niets van snapt.'
(interventiecoach CoVa+, Regio B).

Kwantitatief
Binnen mijn organisatie worden gegevens met een hoge kwaliteit verzameld om de uitvoering en de kwaliteit van de nieuwe werkwijze te kunnen monitoren en evalueren (*N*= 22; *M*= 6.34*; SD*= 1.4*; Modus*= 5.00; *Range*= 3-8).

Samenvatting
Dat onderzoek naar de gedragsinterventies wenselijk is, daar is iedereen het over eens. Er bestaat echter veel onduidelijkheid en daardoor zijn er erg veel zorgen (*concerns)* over de kwaliteit en aanpak van de onderzoeken en mogelijke consequenties die daaraan vast zouden kunnen hangen. De zorgen van medewerkers hangen met name samen met de mogelijke gevolgen van onderzoek, onduidelijkheid omtrent de vormgeving van het onderzoek (waarbij gewezen wordt op gebrek aan responsiviteit in de *outer context* van het WODC en andere onderzoeksinstellingen), onduidelijkheid omtrent wat moet worden bewaard voor onderzoek, of het zorgaspect voldoende meegenomen wordt, of de wijze van dataverzameling en evalueren wel aansluit bij de doelgroep (validiteit) en ervaringen in het verleden op het gebied van onderzoek.

6.12 Overige invloeden van de organisatie

In het kader van Terugdringen Recidive (TR) werken de 3RO nauw samen om de organisatie van gedragsinterventies in te vullen en neer te zetten. De drie reclasseringsorganisaties worden enerzijds gedwongen met elkaar samen te werken, anderzijds zijn ze ook elkaars concurrent (*outer context*). Dit gegeven levert in de praktijk moeilijkheden op.

'Er is altijd een gevecht over de verdeling van klanten en het geld binnen de 3RO…De gedachten was: aan de voorkant werk je nauw samen, aan de achterkant ga je concurreren'
(manager gedragsinterventies CoVa).

De CoVa was de eerste gedragsinterventie die een voorlopige erkenning heeft gekregen. Deze in Engeland ontwikkelde training is vertaald en waar nodig aangepast aan de Nederlandse situatie alvorens uitgerold te worden over Nederland. Doordat de CoVa als eerste goedgekeurd werd, had RN ook een voorsprong op de andere twee reclasseringsorganisaties voor wat betreft het werken met erkende gedragsinterventies. De modellen die RN op basis van de ervaring had bedacht werden dan ook ter beschikking gesteld aan SVG en LJ&R teneinde een goede samenwerking te bewerkstelligen. In de praktijk leverde dit strubbelingen op. (*system antecedent – absorptive capacity for new knowledge – enablement of knowledge sharing*).

'Dat blijkt dan toch heel lastig, want hoe je bepaalde dingen doet heeft met voorkeur en visie te maken, dus dat is uiteindelijk helemaal niet zo makkelijk gegaan'
(manager gedragsinterventies CoVa).
'Je loopt er tegenaan dat het drie verschillende organisaties zijn. Daar moet je mee dealen, dat is een spanningsveld. Bijvoorbeeld alleen al voor wat betreft de gebruikte termen. De een gebruikt de term dader, de ander de term cliënt' (manager gedragsinterventies CoVa+).

Het verschil in visie en handelingswijze wordt door diverse actoren in de verschillende organisaties benoemd (*system antecedent – receptive context for change – leadership and vision*). Vaak komt RN naar voren als de meest zakelijke organisatie, in tegenstelling tot LJ&R en SVG die wat minder formeel zijn georganiseerd.

'Je merkt dat er wat sfeerverschil is tussen de instellingen, dat merk je met name op interventiecoach niveau, dat er wat spanning ontstaat soms op basis van een vooroordeel, soms gebaseerd op werkelijkheid. Dat RN meer op de controlepoot zit, SVG meer op de zorgkant zit, SVG meer op de souplesse zit en vanuit de inhoud wil reageren. Maar ik kan je zeggen dat RN (manager gedragsinterventies) ook erg met de inhoud bezig is, dat zijn van die vooroordelen' (oud-manager gedragsinterventie Korte Leefstijl).

Waar de ene respondent aangeeft dat de frictie zich met name op interventiecoach-niveau afspeelt, ervaart een andere respondent dat juist niet zo.

'…op werkniveau gaat het perfect. Op interventiecoach-niveau ook geen enkel probleem. Maar daarboven spelen gewoon allerlei dingen. Het blijft lastig, iedereen wil zijn productie halen en wij zijn afhankelijk' (interventiecoach CoVa+, Regio A).

'We hebben vanuit justitie opgedragen gekregen dat we 3RO breed moeten samenwerken. Die samenwerking moeten we continu zoeken. Soms merk je toch dat er visieverschil is dus moet je zoeken hoe je de visies bij elkaar krijgt en het toch nog werkbaar is…Daar zitten vanuit het visieverschil soms wat fricties…op alle niveaus…Dan denk ik dat op het niveau van de werkvloer, de trainers, dat daar het minste verschil zit' (interventiecoach Korte Leefstijl, Regio C).

In het verlengde hiervan wordt door een manager gedragsinterventies genoemd dat het proces ook bemoeilijkt werd door de verschillende fases waarin iedere organisatie zich bevond.

Naast dat de verschillende medewerkers onderling in verschillende fases verkeren *(concerns based adoption model),* blijkt dit model ook deels van toepassing op de drie verschillende organisaties *als geheel,* die ten aanzien van de gedragsinterventies steeds in verschillende fases zitten.

"Aan de ene kant is het heel makkelijk voor ons dat de RN voorop loopt en dat we ervaringen mee mogen nemen. Maar toen we net met de sollicitatieprocedures begonnen, hadden we besloten om dat 3RO breed te doen. Het Leger sloot daar niet bij aan omdat ze nog niet zo ver waren, het goede van het 3RO overleg is dat we het daar nog eens over gehad hebben, dingen goed doorgepraat hebben en zo die sollicitaties van de grond hebben gekregen.' (oud-manager gedragsinterventies).

Ook wisselingen in personen speelt daarbij een rol, aangezien onderlinge afstemming van belang is. Waarbij gedoeld wordt op een wisseling van manager gedragsinterventie bij één van de organisaties waardoor 3RO-zaken opnieuw ter discussie werden gesteld wat het voortgangsproces stremde. Een positieve kant aan deze samenwerking is dat er kennis en ervaringen uitgewisseld konden worden.

'Maandelijks een vergadering 3RO breed, gericht op doorontwikkeling en het bespreken van de huidige stand van zaken. Ik heb veel aan RN gehad, die waren er al een jaar mee bezig en er was een grote openheid om de ervaring die zij hadden opgedaan te delen. Dat heb ik erg gewaardeerd en gebruik van gemaakt. LJ&R liep weer een stap achter ons aan, en probeerden ook mee te denken, maar dat liep beduidend lastiger… (oud-manager gedragsinterventies Korte Leefstijl).

Een keer in de zoveel tijd ontstaan er dan ook geruchten dat het beter zou zijn als er één reclasseringsorganisatie in Nederland zou zijn. Een andere gehoorde opmerking ten aanzien van de samenwerking komt van een regionale coördinator.

'Maak landelijk een grote unit met interventies, zet daar drie organisaties in een toren' (CoVa+, Regio A).

De roep om een aparte trainingsunit is meerdere malen ter sprake gekomen. Momenteel worden de voorlichtingen gezamenlijk vormgegeven, wat door de 3RO belangrijk wordt gevonden en ook steeds beter begint te lopen. Hierbij wordt opgemerkt dat de interventiecoaches het goed met elkaar kunnen vinden en ze elkaar ook altijd weten te vinden.

Naast de gezamenlijke voorlichting wordt ook de KeVa gezamenlijk gedragen, waarbij LJ&R het voortouw neemt. Waar het aankomt op het selecteren van trainers komt ter sprake dat het niet altijd eenvoudig is om tot een gezamenlijke beoordeling te komen. De regel is immers dat het kandidaten die door de selectiecommissie heenkomen vrij staat om ook andere trainingen te gaan geven (met uitzondering van de Leefstijltrainingen aangezien deze training als zodanig specialistisch wordt gezien dat deze vraagt om trainers met specifieke kennis omtrent verslavingszorg). Er zijn nog steeds reclasseringswerkers die niet weten dat een trainer van de ene organisaties ook trainingen bij een andere organisatie kan gaan geven. Ook bij unitmanagers blijkt dit niet altijd bekend te zijn.

'Los van dat je als 3RO elkaars concurrenten bent, is het ook zo dat gedragsinterventies onderling concurreren. Want een gedragsinterventie is al niet kort, en veel reclasseringswerkers vinden een training van 20 sessies al een hele forse inspanning voor een klant, dus als je voor een programma kiest kies je niet voor een ander programma. Op alle niveaus kiezen reclasseringswerkers eerder voor hun eigen gedragsinterventie' (manager gedragsinterventies, CoVa).

Ook voor wat betreft de indicatie van gedragsinterventies wordt beduidend vaker voor eigen gedragsinterventies gekozen. Vanuit alle drie de reclasseringsorganisaties wordt daar iets over gezegd.

'Eigenlijk zit er een volgordelijkheid in de gedragsinterventies, die wordt niet altijd gehandhaafd. Er worden keuzes gemaakt die gunstig zijn voor de eigen organisatie' (regiomanager CoVa Regio A).

Dit laatste wordt opgemerkt in de context van de CoVa als een basistraining, die dus minder geïndiceerd wordt dan men zou mogen verwachten. Vanuit de SVG wordt juist beredeneerd dat een verslaving een veel voorkomende situatie is en dat het aantal indicaties daarop achter blijven.

'80% komt in aanmerking voor de Korte Leefstijl, in de praktijk zie je dat het aantal trainingen daarin niet overeenkomt' (interventiecoach Korte Leefstijl, Regio C)

Vanuit LJ&R beredeneerd vinden zij juist dat er meer geïndiceerd zou moeten worden.

'Ik denk dat de helft van de doelgroep minder begaafd is in de gevangenis. Maar je hebt ook te maken met productieafspraken' (trainer CoVa+, Regio A).

Samenvatting

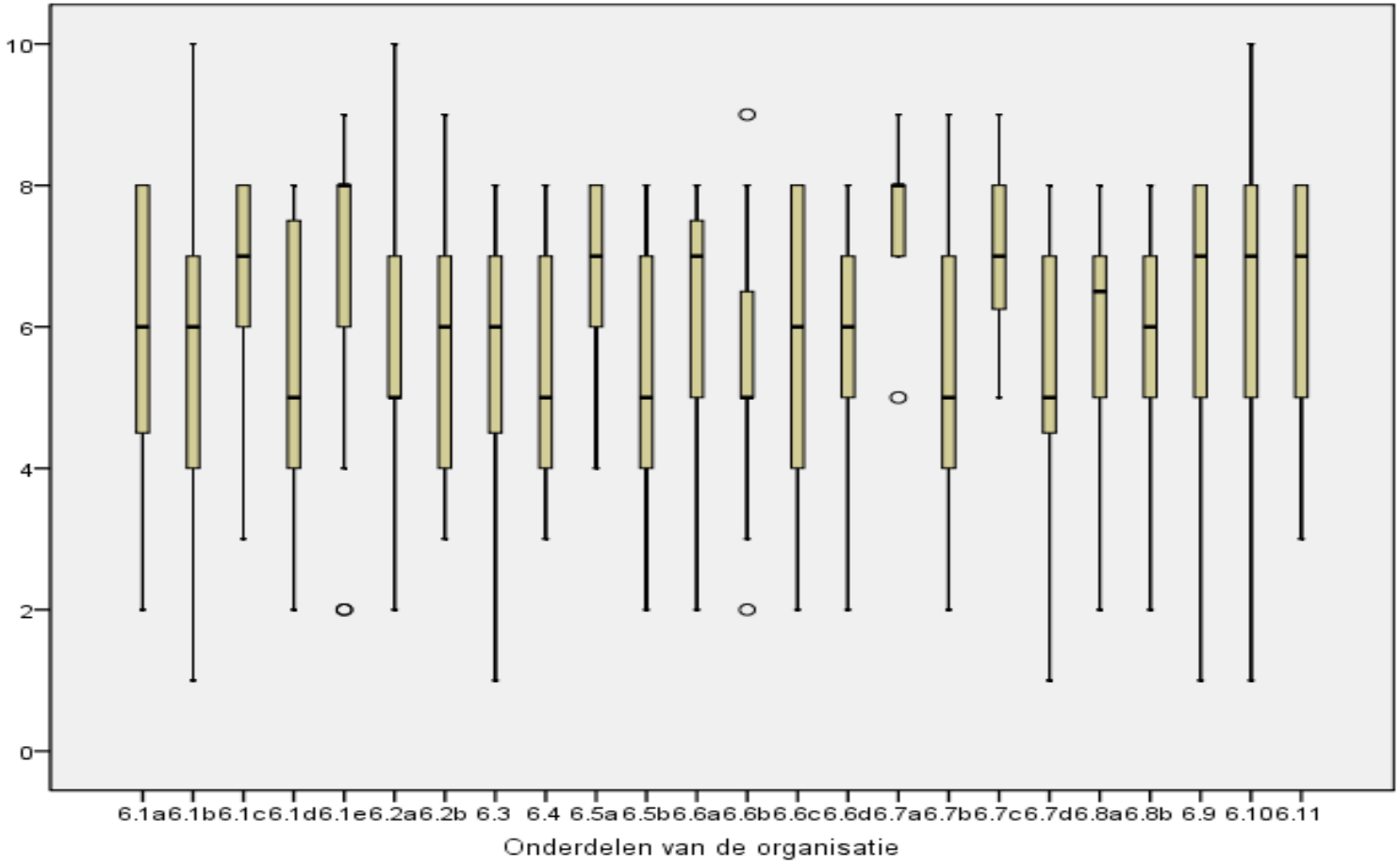
De huidige situatie waarin de drie reclasseringsorganisaties zowel elkaars concurrent (*outer context – external collaboration*) als samenwerkingspartner zijn levert zowel positieve als meer negatieve ervaringen op. Verschillen in visie en benaderingswijzen en verschillen in de fase van implementatie en uitrol levert soms strubbelingen op in de samenwerking. Anderzijds zijn er positieve ervaringen in de samenwerking op het gebied van het delen van ervaringen (*knowledge sharing*) en het gezamenlijk organiseren van de voorlichtingen en opleidingen.

Tabel 5. Overzicht bevindingen ten aanzien van kenmerken van de organisatie

Kenmerken organisatie	**Positieve bevindingen**	**Negatieve bevindingen / verbeterpunten**	**Verbindingen met overige aspecten van het model**
Voldoende middelen	- Gedragsinterventie als product	- Tekort trainers (door tekort middelen, procedure, niet in avonduren willen werken, unitmanager die er niet volledig achterstaat, samenloop omstandigheden etc.) - Locatie (beveiliging / ligging) - Uren IC - Overhead niet meegenomen in prijs	- *Implementation:* wijziging organisatieproces levert bijdrage implementatie +. - *Slack resources / decision making / human resources:* door gebrek middelen, geen beslissing tot tijdig aannemen / opleiden trainers, onvoldoende trainers -> wordt *concern.* - *Outer context/ implementation process – external collaboration:* afhankelijk van CBTR vol krijgen groepen +/-, afhankelijkheid intramurale locaties +/- - *System readiness – dedicated resources:* projectfinanciering vs. Product +/- - *System antecendents – receptive context for change – clear priorities*: interventies is klein onderdeel, geen prioriteit - - *System antecedents / Concerns:* prijs-kwaliteitverhouding, houdbaarheid +/- -*Concern:* tekort aan trainers -, ligging / beveiliging - - *Adopter – motivation:* sollicitatie trainer +/- - *Adopter – need:* investering middels coaching en training +
Specialisatie	- Helder op papier - Zit vooruitgang in	- Niet altijd duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is	-*Assimilation:* noodzaak om steeds iedereen te blijven informeren, heeft tijd nodig om uit te kristalliseren.+/- - *Communication and influence:* er gebeurt veel ad hoc, informeel, ongepland. +/- -*System readiness:* het systeem heeft tijd nodig om uit te kristalliseren +/-
Decentraal management	- LJ&R / SVG (ad hoc heeft positieve kanten en een keerzijde) -RN (bureaucratie maar helder)	- LJ&R / SVG (ad hoc heeft positieve kanten en een keerzijde) -RN (bureaucratie)	*Communication and influence:* er gebeurt veel ad hoc, informeel, ongepland. +/- vs. meer formeel en gepland bij RN +/-
Gezonde basis kennis en vaardigheden	- IC en trainers weten veel	- Advies / toezicht / werkbegeleiders / lijnmanagement te weinig kennis	- *Linkage – implementation stage – information / system antecedents – absorptive capacity for new knowledge / communication and influence – diffusion:* kennis onvoldoende in alle lagen van de organisatie verspreid -
Vermogen nieuwe kennis verwerven	- IC merkt nieuwe ideeën op (-> kan hij daar iets mee?)	- Lijnmanagement houdt zich afzijdig	- Adopter – needs / System antecedents – receptive context for change: het lijnmanagement nauwelijks betrokken.
Leiderschap	- Interventiecoach en manager gedragsinterventies hebben duidelijke visie (wordt in min of meerdere mate ook als zodanig uitgedragen)	- Lange termijnvisie onduidelijk (LJ&R) - Visie lijnmanagement onduidelijk - Visie inhoudelijk management mag in sommige gevallen meer helder uitgedragen worden	- Outer context: Erkenningscommissie heeft veel invloed +/- - System antecedents – receptive context for change – clear priorities: niet iedere betrokkenen heeft prioriteit bij interventies liggen.

Kenmerken organisatie	Positieve bevindingen	Negatieve bevindingen / verbeterpunten	Verbindingen met overige aspecten van het model
Middle management		- Visieverschillen mede door andere belangen - Niet iedereen hecht er evenveel belang aan	- System antecedents – receptive context for change – clear priorities: niet iedere betrokkenen heeft prioriteit bij interventies liggen.
Klimaat dat risico's niet schuwt	- Lerende organisaties	- Soms sprake van een afstrafcultuur	
Doelen	- Recidive verminderen als overkoepelend doel is bekend	- Doelen t.a.v. kwaliteit en uitvoering niet helder	-
Vastleggen van data	- Vastleggen voor onderzoek is goed	- Zorgen over vormgeving en gevolgen onderzoek - Veel bewaren, niet duidelijk wat exact bewaard moet worden - Aansluiting evaluatie-instrument en doelgroep (CoVa+) - Vervelende ervaringen in verleden (CoVa)	- System antecedents – absorptive capacity form new knowledge – enablement of knowledge sharing: weinig onderzoek, er wordt weinig gedeeld – - Concerns: t.a.v. consequenties, vormgeving onderzoek, bewaren data, aansluiting bij doelgroep, vervelende ervaringen, zorgaspect -
Overige invloeden 3RO	- Voorlichten 3RO werkt goed - KeVa 3RO werkt goed - 3RO breed van elkaar leren - Voorlichtingen gezamenlijk	- Verschil in visie 3RO - Concurrentie vs. Samenwerken - Verschil in cultuur - Kiezen voor eigen interventies	- Outer context/ implementation process – external collaboration: 3RO zijn samenwerkingspartners en concurrent +/- - System antecedent – receptive context for change – leadership and vision: verschil in visie tussen de 3RO+/- - System antecedent – absorptive capacity for new knowledge – enablement of knowledge sharing: RN voorloper, delen ervaringen + - Fases concerns-based-adoption model: 3RO in verschillende fases

Figuur 8. Spreiding onderdelen organisatie



6.1a. Er is voldoende geld beschikbaar om de gedragsinterventies optimaal uit te voeren.
6.1b. Er is voldoende personeel beschikbaar om de gedragsinterventie optimaal uit te voeren.
6.1c. Er zijn goede voorzieningen om de gedragsinterventie optimaal uit te voeren.
6.1d. Er zijn goede voorwaarden om de nieuwe werkwijze uit te kunnen voeren.
6.1e. Er zijn voldoende uren beschikbaar om de training optimaal uit te kunnen voeren.
6.2a. Er is sprake van taakspecialisatie. Er is een duidelijke scheiding van activiteiten tussen afdelingen, organisaties en mensen bij de nieuwe werkwijze, waarbij elk zich concentreert op zijn eigen kracht en zich niet te veel bemoeit met het werk van de ander.
6.2b. Activiteiten en functies van de medewerkers die met de gedragsinterventie te maken hebben zijn volkomen duidelijk.
6.3. Decentrale besluiten over de nieuwe werkwijze (inclusief toepassing van de training) zijn mogelijk.
6.4. Er zijn ruim voldoende mensen in de organisatie met benodigde basiskennis zodat zij de nieuwe werkwijze zonder al te veel moeite kunnen leren en toepassen.
6.5a. Nieuwe ideeën voor de nieuwe werkwijze worden door de inhoudelijke staf opgemerkt.
6.5b. Nieuwe ideeën voor de nieuwe werkwijze worden door het lijnmanagement opgemerkt.
6.6a. Het binnen mijn organisatie uitwisselen en delen van kennis en ideeën over de nieuwe werkwijze wordt door het inhoudelijk management mogelijk gemaakt en bevorderd.
6.6b. Het binnen mijn organisatie uitwisselen en delen van kennis en ideeën over de nieuwe werkwijze wordt door het lijnmanagement mogelijk gemaakt en bevorderd.
6.6c. Het buiten mijn organisatie uitwisselen en delen van kennis en ideeën over de nieuwe werkwijze wordt door het inhoudelijk management mogelijk gemaakt en bevorderd.
6.6d. Het buiten mijn organisatie uitwisselen en delen van kennis en ideeën over de nieuwe werkwijze wordt door het lijnmanagement mogelijk gemaakt en bevorderd.
6.7a. Het inhoudelijk management draagt een duidelijke visie uit over de nieuwe werkwijze.
6.7b. Het lijnmanagement draagt een duidelijke visie uit over de nieuwe werkwijze.
6.7c. Het inhoudelijk management zorgt voor een sterk en competent inhoudelijk leiderschap.
6.7d. Het lijnmanagement zorgt voor een sterk en competent inhoudelijk leiderschap.
6.8a. De visies van de interventiecoach, manager gedragsinterventies en lijnmanagement over de nieuwe werkwijze zijn goed afgestemd, congruent met elkaar.
6.8b. Bij de nieuwe werkwijze (inclusief de training) zijn inhoudelijk en sturend leiderschap goed afgestemd, congruent met elkaar.
6.9. Binnen mijn organisatie heerst een klimaat waarin men bereid is risico's te nemen bij de nieuwe werkwijze, en waarin medewerkers worden beloond voor het nemen van risico's en zeker niet gestraft worden voor fouten.
6.10. De organisatie heeft duidelijke doelen geformuleerd voor de uitvoering en de kwaliteit van de nieuwe werkwijze,.
6.11. Binnen mijn organisatie worden gegevens met een hoge kwaliteit verzameld om de uitvoering en de kwaliteit van de nieuwe werkwijze te kunnen monitoren en evalueren.

* In dit figuur omvat de box zelf alle waarden binnen het eerste en derde kwartiel, ofwel binnen de 25^{e} en 75^{e} percentielscore. Zowel boven als onder de box bevindt zich 25% van de scores. De vette lijn in de boxplot is de *mediaan*; de middelste waarde. Eventuele outliers worden met een cirkel aangegeven.

Een score 10 = helemaal mee eens; score 0 = helemaal mee oneens.

7 Overige invloeden

In de vorige hoofdstukken zijn op een aantal plaatsen naast opmerkingen over de innovatie, de professionals en de organisatie ook opmerkingen over andere aspecten van het model van Greenhalgh et al. (2004) in de interviews naar voren gekomen. In dit hoofdstuk komen opmerkingen van de respondenten aan de orde die niet rechtstreeks te herleiden zijn tot één van de drie hoofdaspecten in dit onderzoek. Deze quotes zijn echter wel elders in het model te plaatsen en daardoor belangrijk voor het totaalbeeld.

7.1 Tijd

Een aspect dat in verschillende interviews terug te vinden is, is het tijdsaspect van de implementatie. Dit aspect kwam ook zijdelings aan bod in paragraaf 6.2 waarbij aangegeven werd dat het tijd nodig heeft voordat taken zijn uitgekristalliseerd. Ten aanzien van het tijdsaspect wordt tevens het volgende opgemerkt:

'Ik merk dat naarmate de tijd vordert het steeds steviger komt te staan' (interventiecoach Korte Leefstijl, Regio C).

Twee (oud)managers gedragsinterventies sluiten daarbij aan en beamen dat tijd in je voordeel werkt. Een respondent in de uitvoering geeft eveneens aan dat het even tijd nodig heeft om in te dalen en in te bedden. Een interventiecoach uit Regio C belicht het aspect 'tijd' vanuit een ander perspectief:

'Ik denk, en misschien hoort dit wat bij het Noorden, dat men wat behoudend is. Als er iets nieuws is, dat dat niet meteen omarmt wordt en uitgedragen wordt, maar meer van, we doen wel mee, rustig aan' (interventiecoach Korte Leefstijl, Regio C).

Het tijdsaspect valt in het model deels onder de *system readiness* te borgen. Het heeft tijd nodig voordat medewerkers meegaan in de implementatie. Niet iedereen is op hetzelfde moment klaar voor de innovatie (*adopter - concerns based adoption model*) en ten tijde van implementatie verloopt het proces niet lineair (*assimilation*). Een innovatie heeft tijd nodig om volledig te integreren en gezien te worden als de 'norm'.

7.2 Interventie versus andere reclasseringstaken

Een ander aspect dat al eerder bij de bespreking van de drie hoofdaspecten aan bod is gekomen is het relatief kleine aandeel dat de gedragsinterventies in het totaal van alle reclasseringsproducten hebben. Door de oud-manager gedragsinterventies van de Korte Leefstijltraining wordt naar aanleiding van het interview benadrukt dat het belangrijk is om de gedragsinterventies in perspectief te blijven zien. Gedragsinterventies zijn een relatief klein onderdeel van het takenpakket.

'Iedereen is op de hoogte…het begint langzaam maar beter te komen…Het kan beter geadviseerd worden, het kan beter ingebed worden in de organisatie, de samenwerking met het gevangeniswezen kan beter…maar als je kijkt naar het feit dat er een klein onderdeel van het werk moet worden neergezet, dan ben ik tevreden dat iedereen weet dat het kleine onderdeel er is en dat we met elkaar kijken: hoe doen we dat verder. Sommige zijn pas vanaf januari begonnen, die moeten de eerste groep nog gaan draaien'.

In het voorgaande grijpen aspecten van de grootte in op aspecten als tijd, samenwerking en inbedding. Een aantal keren wordt er in de interviews iets opgemerkt over de vele

veranderingen die de reclassering de afgelopen tijd heeft ondergaan. Hierbij wordt een aantal keer de koppeling gemaakt tussen de tijd die een innovatie nodig heeft om te beklijven (zie ook 7.1) en het licht waarin de nieuwe gedraginterventies ten opzichte van de andere veranderingen binnen de organisatie gezien kan worden.

'Het reclasseringswerk in de afgelopen 10 jaar is zo veranderd, reclasseringswerkers zijn zo overspoeld met nieuwe ontwikkelingen, in dat opzicht denk ik dat er vanuit het management ook wordt gekeken om de gedragsinterventies mondjesmaat in te voeren, om de werkers te beschermen (interventiecoach Korte Leefstijl, Regio C).

Het gaat hierbij om de *system readiness* in relatie tot tijd. Een interventiecoach van de CoVa+ in Regio A vertelt in dit kader iets over de druk van de medewerkers in relatie tot de gedragsinterventies en dan met name de bijbehorende huiswerkbegeleiding voor de toezichthouders (*system antecedents – receptive context for change – clear goals and priorities*). Productiedruk speelt daarbij een rol. De manager gedragsinterventies van de CoVa vertelt over de mate waarin medewerkers enthousiast zijn voor de training en de plaatsing van de gedragsinterventie in het grotere geheel.

In bovenstaande voorbeelden komen met name aspecten van de *system readiness* en de mate waarin medewerkers wel of geen prioriteit (kunnen) geven aan de gedragsinterventies aan bod (*clear priorities*). Dit alles wordt bezien in het licht van de tijd en het tekort aan daaraan.

7.3 Drie verschillende organisaties

Meerdere keren worden er opmerkingen gemaakt ten aanzien van de verschillen in cultuur, inhoud van de training en de mate waarin het geadviseerd wordt tussen de drie reclasseringsorganisaties *(implementation process – external collaboration).*Ten aanzien van het advies wordt het volgende opgemerkt:

'Je merkt toch dat de CoVa+ vooral door LJ&R wordt geïndiceerd, de CoVa vooral door RN-ers wordt geïndiceerd…Dat begint wel te veranderen…Belangrijkste is dat de cliënt krijgt wat hij nodig heeft' (manager gedragsinterventies CoVa+).

Opvallend is dat alle drie de reclasseringsorganisaties van mening zijn dat de gedragsinterventie waar ze zelf voor verantwoordelijk zijn minder vaak geïndiceerd wordt dan op basis van de populatie zou worden verwacht. Een interventiecoach van de CoVa+ geeft hiervoor de volgende verklaring:

'Ik denk dat de helft van de doelgroep minder begaafd is in de gevangenis. Maar je hebt ook te maken met productieafspraken'.

Een medewerker van de CoVa beredeneert het als volgt:

'De CoVa is voor velen een basistraining maar wordt in vergelijking weinig geïndiceerd. Je wilt je eigen productiekader halen, dat wil je door zoveel mogelijk CoVa's.'

Een interventiecoach van de Korte Leefstijl is juist van mening dat de Korte Leefstijl meer geïndiceerd zou moeten worden.

'Instroom is een hot item, nog steeds. Dat kan beter. 80% komt in aanmerking voor de Korte Leefstijl, in de praktijk zie je dat het aantal trainingen daarin niet overeenkomt'.

Door middel van het bovenstaande wordt een beeld van de *outer context* geschetst en komt tevens impliciet aan bod op welke wijze er met elkaar samengewerkt wordt (*external collaboration*).

Een ander aspect van de drie verschillende interventies is de verhouding responsiviteit versus programma-integriteit, welke meerdere malen wordt besproken. Medewerkers van LJ&R en SVG benadrukken met name het belang van responsiviteit als zijnde één van de *What Works*-principes. Bij een aantal respondenten bestaat de beleving dat er binnen de CoVa+ meer ruimte is voor responsiviteit dan bij de CoVa, wat meer op programma-integriteit zou leunen. (*adopter – values and goals*). Een interventiecoach van de CoVa+ te Regio B geeft ten aanzien van de programma-integriteit de volgende, reeds aangehaalde, quote aan:

'Natuurlijk is het superbelangrijk en hoort het bij de nieuwe manier van werken. Als je responsiviteit uit het oog verliest en daarin niet die balans bewaakt dan sla je ook de plank mis. Dan is de vraag ga je je training draaien op de geest van wat er staat of neem je de letter serieus? In mijn mening zijn ze in Engeland ook een beetje teruggekomen van de heiligheid van de programma-integriteit en hebben ze ook wat meer de gezonde middenweg gevonden'.

De *system fit* wordt hiermee aangekaart. Hiermee wordt een brug geslagen naar meerdere opmerkingen ten aanzien van de manier waarop de gedragsinterventies in Nederland worden gegeven in vergelijking met hoe ze er momenteel in Engeland mee om gaan. (*outer context*).

'Het Ministerie kiest heel duidelijk voor de erkende interventies volgens de 'What Works'. Maar er zijn ook interventies die niet werken volgens de 'What Works'-methode, zich bijvoorbeeld richten op rehabilitatie in plaats van op terugdringen recidive alleen, en wij zijn er van overtuigd dat dat indirect invloed heeft op het terugdringen van recidive. In Engeland is al wel weer ruimte voor 'approved activities'…Het voorbeeld dat ze zijn gaan volgen (Engeland) is al lang op een andere manier aan het werken'. (Oud-manager gedragsinterventies Korte Leefstijl).

In Engeland werkt men momenteel ook met interventies die niet door een erkenningcommissie zijn goedgekeurd, de zogenaamde '*effective regime interventions'* (HM Prison Service, 2002). Het voorgaande is in het model te koppelen aan de ervaren ruimte voor ontwikkeling van het programma (*implementation process – re-invention / development)* De manager gedragsinterventies van de CoVa+ sluit hier op aan door op te merken dat de wetenschappelijke basis een grote positie inneemt. Ten aanzien van de videomonitoring geeft de oud-manager gedragsinterventies het volgende aan:

'Bij ons was het moeilijk om interventiecoaches naar de videomonitoring (iedere maand) heen te krijgen. Dat hebben we bewust zo frequent neergezet. Daar moeten ze trainers niet alleen ondersteunen maar ook scoren. Daardoor wordt gekeken naar de validiteit en programmatrouw, dat moeten zij waarmaken. Dat betekent dat ze op dezelfde manier moeten scoren, en moeten weten hoe anderen scoren, dat is typisch iets wat je niet kunt aanleren maar waar je ook over moet praten. Vaak komt dan naar voren dat ze snel vinden dat het in een hokje duwen is, dat komt met name vanuit de SVG naar voren. Ook de interventiecoaches van RN en LJ&R zijn gericht op de inhoud, maar je moet ook zaken kunnen neerzetten.'

Het belang dat wordt gehecht aan de programma-integriteit blijkt uit het volgende:

'Bij ons zijn de interventiecoaches al eens beoordeeld door een onderzoeksbureau om te kijken in hoeverre onze interventiecoaches op dezelfde wijze scoren. Daar hebben we ook de andere reclasseringsorganisaties op gewezen…In het begin hadden interventiecoaches van de andere reclasseringsorganisaties zoiets van, ja maar iedereen is uniek, wat ik zie en hoe ik dat waardeer heeft met mijn opvattingen te maken. Wij moesten heel hard doorwerken door te zeggen, dat mag dus niet uitmaken. Het moet een objectieve maat zijn van wat een goede traininghouding is.' (manager gedragsinterventies CoVa).

Ook verschillen in de training en benodigde kwaliteiten van trainers die dat vraagt komt enkele malen aan bod.

'Ik persoonlijk zeg: een CoVa-trainer hoeft geen goede CoVa+ trainer te zijn. Want een minder begaafde is toch een ander verhaal. Als jij heel serieus bent en goed dingen kan overbrengen en discussies en gesprekken kan voeren en mensen heel goed socratisch kan bevragen is dat erg mooi…voor een CoVa-trainer. Als jouw taalgebruik te moeilijk is en je kan niet goed afdalen op het niveau van de klant…' (interventiecoach CoVa+, Regio A).

Een laatste opmerking welke twee maal gehoord is tijdens de interviews is:

'Met alle respect, geef hem een vrouw, welke gedragsinterventie kan daar tegenop'.
(interventiecoach Korte Leefstijl, Regio B en trainer CoVa+, Regio A).

8 Conclusies

8.1 De innovatie

Uit het onderzoek van Greenhalgh et al. (2004) blijkt dat innovaties met een duidelijk, relatief voordeel het adoptieproces sterk bevorderen. Van belang is hierbij dat alle actoren daadwerkelijk vinden dat de nieuwe manier van werken een verbetering is ten opzichte van de oude manier van werken. Medewerkers die de voordelen van een innovatie niet zien zullen logischerwijs ook minder snel geneigd zijn de nieuwe manier van werken over te nemen. Relatief voordeel is dan ook een *sine qua non* voor de adoptie van een innovatie.

Uit het onderzoek naar de gedragsinterventies binnen de drie reclasseringsorganisaties kan geconcludeerd worden dat de respondenten vinden dat de nieuwe manier van werken een verbetering is. Respondenten geven aan dat de kwaliteit van de trainingen verbeterd is door de wetenschappelijke basis die ten grondslag ligt aan de trainingen, het onderbouwd inzetten van een interventie en de toegenomen uniformiteit en standaardisatie. Tevens wordt de kwaliteitsbewaking middels selectie van trainers en evaluaties *an sich* positief beoordeeld. De keerzijde hiervan is dat de nieuwe werkwijze als omslachtig wordt ervaren. Tevens geven respondenten aan dat er oude programma's zijn verdwenen waardoor het gevoel is ontstaan dat hetgeen ze eerst deden gedegradeerd wordt. Keerzijde van de standaardisatie is het protocol waarin er minder ruimte is om in te spelen op bepaalde zaken.

De mate waarin wordt aangegeven dat de nieuwe manier van werken passend is bij de persoonlijke visie op hoe er met deze doelgroep gewerkt zou moeten worden heeft volgens het model van Greenhalgh et al. eveneens een direct, sterk verband met het adoptieproces. Rogers (1995) definieert compatibiliteit als de mate waarin een innovatie aansluit en past bij de waarden, ervaringen en behoeften van een potentiële adopter. Op basis van deze definitie kan een innovatie wel of niet aansluiten bij 1) de sociale / culturele normen en waarden van een persoon 2) de (ervaringen met) voorgaande of reeds bestaande innovaties en 3) de behoefte aan de innovatie. In verschillende lagen van alle drie de reclasseringsorganisaties wordt aangegeven dat de manier van werken aansluit bij de persoonlijke visie op hoe er gewerkt zou moeten worden. Ten aanzien van de nieuwe werkwijze wordt aangegeven dat het geheel meer professionaliteit uitstraalt en dat de RISc evenals de helder geformuleerde instroomcriteria duidelijkheid en een goed fundament geven, wat past bij de persoonlijke visie van de respondenten.

Met name inhoudelijk betrokkenen geven aan dat er ook bepaalde aspecten van de nieuwe werkwijze zijn die minder goed passen bij de visies van de medewerkers, de zogenaamde *concerns.* Genoemd wordt dat er mensen buiten de boot vallen door het nieuwe trainingsaanbod door enerzijds de 'smalle' instroomcriteria en anderzijds het gebrek aan trainingsaanbod voor niet groepsgeschikte justitiabelen. Hierbij komen de relatie tussen de *kenmerken van de innovatie* (instroom volgens vaststaand protocol) en de *concerns* van respondenten naar voren. De onbekendheid in de organisatie met de *What Works*-principes, met name het risicoprincipe, speelt hierbij een rol. Medewerkers zijn soms onvoldoende op de hoogte van het feit dat het aanbieden van een gedragsinterventie bij iemand met een laag recidiverisico juist een tegengesteld effect kan hebben. Dit wordt middels voorlichtingen getracht te ondervangen; een voorbeeld van een *best* practice waarbij de innovatie, de professional en de organisatie in elkaar grijpen. Dit in acht nemende blijven er geluiden hoorbaar over justitiabelen die onterecht buiten de boot vallen. Eveneens vanuit de

zorgbehoefte is er vanuit de respondenten van de CoVa+ de zorg voor minder begaafde justitiabelen die niet als zodanig herkend worden en daardoor (extra) faalervaringen opdoen. Het naar de achtergrond verdwijnen van de 'professionele blik' van medewerkers is eveneens een regelmatig gehoorde vrees. Hierbij gaat het enerzijds om de ruimte die trainers ervaren binnen het werken met een geprotocolleerde training en anderzijds om de RISc waarbij reclasseringswerkers het belang van de ruimte voor eigenheid van de reclasseringswerker aangeven.

De ervaren ruimte binnen een training wordt wisselend ervaren; van voldoende discretionaire ruimte tot aan het gevoel hebben 'vast' te zitten binnen een protocol, waarbij over het algemeen bij de CoVa+ de meeste en bij de CoVa de minste ruimte wordt ervaren. Ten aanzien van de professionele ruimte bij de RISc wordt door de interventiecoaches aangegeven dat de RISc nog te vaak niet correct ingevuld wordt en dat er regelmatig ervaringen zijn met medewerkers die zelf voor de justitiabele beslissen dat de training te lang is, niet passend is etc. Hier is te zien dat de medewerkers vanuit eigen *concerns* beslissingen gaan nemen (*consequences).* Ook komt hierbij de *system antecedent* (te weinig kennis, o.a. met betrekking tot de hierboven besproken *What Works*-principes) en de *system readiness* (te weinig draagvlak) aan de orde wat maakt dat de instroomcriteria onvoldoende worden nageleefd.

Kijkend naar de gepercipieerde aansluiting bij de doelgroep wordt in sommige gevallen genoemd dat de training inhoudelijk te ver van de doelgroep afstaat en ze daardoor niet grijpt; de *compatibiliteit* van de interventie bij de justitiabelen. Deze laatste ervaring beïnvloedt het adoptieproces op negatieve wijze. Het tijdens de ontwikkelingsfase betrekken van medewerkers (adopters) kan de aansluiting vergroten (*linkage - design stage*). Een laatste belangrijk aspect ten aanzien van de aansluiting is de wijze waarop de interventies zijn uitgerold. Aandacht voor de nieuwe werkwijze in de volle breedte en in samenhang (*outer context)* met reeds bestaande of eerder uitgerolde innovaties is hierbij een aandachtspunt voor de *change agents.* Hierbij is het belangrijk om de vragen van de ketenpartners mee te nemen en daarbij te zorgen voor een goede aansluiting bij het huidige aanbod.

Complexiteit wordt door Rogers (1995) gedefinieerd als 'de mate waarin een innovatie als moeilijk te begrijpen en te gebruiken wordt beoordeeld'. Hoe makkelijker de innovatie des te groter de kans dat deze overgenomen wordt (Dewar & Button, 1986). De nieuwe manier van werken wordt op verschillende onderdelen als complex beoordeeld. In dit onderzoek is complexiteit onderverdeeld in twee facetten, namelijk de mate van eenduidigheid en de mate waarin de nieuwe manier van werken en de training *an sich* als complex of juist als simpel beoordeeld wordt. De eenduidigheid wordt beduidend hoger beoordeeld dan de mate waarin de werkwijze als complex gezien wordt. Respondenten geven aan dat de nieuwe werkwijze consistent is, mede doordat het geheel zorgvuldig op papier staat uitgeschreven. De eenduidigheid op papier lijkt echter niet per definitie te leiden naar een versimpeling van de werkwijze. Juist door de vele regels, evaluatiecriteria en andere facetten wordt zowel de nieuwe werkwijze als de training als behoorlijk complex beoordeeld. De redenen die hiervoor aangedragen worden zijn uiteenlopend van zowel inhoudelijk niveau (lastig om de juiste mensen in de groep te krijgen, werken met deze doelgroep is per definitie complex, groepen zijn lastig vol te krijgen, de uitval is hoog etc.) tot een meer overstijgend niveau (afstemming tussen *evidence based* werken en de praktijk is complex, de vele facetten waaraan gedacht moet worden maken het complex etc.). De *compatibiliteit* (o.a. lastig vol krijgen van groepen)*, concerns* (o.a. komen de juiste mensen wel in de juiste groep) en *consequences*

(o.a. uitval) laten zich hier in samenhang zien. Benoemde aspecten verwijzen allen naar de complexiteit van de nieuwe werkwijze, inclusief de training zelf.

In overeenstemming met het onderzoek van Agarwal et al. (1997) komt echter ook de complexiteit van de implementatie zelf enkele keren naar voren. Hierbij wordt benoemd dat het complex is om een hele organisatie in de nieuwe manier van werken mee te krijgen, wat inherent is aan het *implementatie proces.* De externe context (o.a. de Erkenningscommissie) speelt ook een rol ten aanzien van de complexiteit middels de hoge eisen die aan de interventies worden gesteld. *System readiness*, in de zin dat het ook belangrijk is om rustmomenten binnen een organisatie in te lassen *(time)* speelt hierin tevens een rol.

'Zichtbaarheid' is eveneens een van de vijf aspecten welke Rogers (1995) omschreef als zijnde assimilatiebevorderend. Hoe meer de voordelen van een innovatie zichtbaar zijn voor de toekomstige adopters, des te makkelijker zal een innovatie overgenomen en geïmplementeerd worden (Greenhalgh et al., 2004). Waar Rogers zijn definitie met name baseerde op de zichtbaarheid van het resultaat is in dit onderzoek zichtbaarheid breder opgevat, namelijk de mate waarin het mogelijk was om de nieuwe werkwijze te observeren. Door het geprotocolleerde karakter van de trainingen was het voor trainers niet mogelijk om de innovatie te observeren voorafgaande aan overname. Het is namelijk niet toegestaan om de trainingen bij te wonen en eveneens is het niet gebruikelijk om de opgenomen trainingssessies vooraf te bekijken. Ook ten aanzien van het observeren van de nieuwe werkwijze geven medewerkers in alle lagen van de organisaties aan dat observeren niet of nauwelijks aan de orde was.

Greenhalgh et al. benadrukken in hun studie eveneens het belang van 'testbaarheid' van een innovatie. Naast het belang hiervan wordt ook gewezen op de moeilijkheden die dit met zich mee brengt. Het vormgeven van mogelijkheden waarin de werkwijze uitgetest kan worden is vaak moeilijk realiseerbaar, zo ook binnen de drie reclasseringsorganisaties. Tijdens de pilotfase kon de nieuwe werkwijze getest worden, wat bijdraagt aan de implementatie. Tijdens de implementatiefase is het niet mogelijk om je als toekomstige gebruiker te oriënteren op de innovatie (*linkage – implementation stage – user orientation).* Het vooraf testen van de innovatie is dan ook amper mogelijk maar wordt niet door iedereen als een probleem ervaren; je leert immers snel in de praktijk.

Bovenstaande aspecten zijn essentieel, maar niet voldoende, voor een goede overname en implementatie van een innovatie. Ook meer operationele karakteristieken van de innovatie zijn nodig ter bevordering van het adoptieproces. De mogelijkheid tot doorontwikkeling is zo'n aspect. Volgens Greenhalgh et al. is er een positief sterk verband tussen de mate waarin een potentiële adopter de innovatie kan doorontwikkelen, en daardoor kan aanpassen aan zijn of haar context, en de kans dat hij of zij deze innovatie overneemt. Gezien het geprotocolleerde karakter van de gedragsinterventies zijn de mogelijkheden tot doorontwikkeling beperkt. De trainingen zijn immers door de Erkenningscommissie (*outer context*) als zodanig erkend wat maakt dat het programma moet worden uitgevoerd zoals omschreven. Bij de totstandkoming van de gedragsinterventies is er met een pilotprocedure gewerkt waardoor er, afhankelijk van de achtergrond van de training, mogelijkheden tot doorontwikkeling waren. Hierbij had een CoVa+ welke in Nederland ontwikkeld is, meer ruimte voor aanpassingen tijdens de pilotfase dan een CoVa welke vanuit Engeland is overgenomen. Los van het raamwerk dat vaststaat is er in min of meerdere mate de mogelijkheid om binnen de trainingen in te gaan op wat er speelt. Ook zijn er kleine aanpassingen doorgevoerd ter verbetering van de interventie. Aan de grote lijnen kan echter niet worden getoornd. De mate waarin respondenten het gevoel

hebben dat er, binnen de marges, voldoende ruimte voor doorontwikkeling is, wordt verschillend beoordeeld.

Het overnemen van de nieuwe werkwijze gaat voor de trainers gepaard met bepaalde risico's wat een adoptiebelemmerende factor is. Zo blijkt de taak 'trainer' een relatief lage status te hebben ondanks de sollicitatieprocedure, de opleiding en bijbehorende coaching. Ook voelen trainers zich vaak buiten het team staan gezien de andersoortige werkzaamheden en het feit dat ze vaak niet op kantoor zijn (*concerns*). De combinatie van werkzaamheden maakt ook dat het trainen lastig te combineren is met andere reclasseringstaken. De risico's vormen dan ook duidelijk een belemmerende factor en zijn groot als ze worden afgezet tegen de *system antecedents,* en dan met name de mate waarin er sprake is van een klimaat dat risico's durft te nemen (*system antecedents – receptive context for change – risk-taking climate*). Vanuit de *system antecedents* heerst er een weinig positieve visie op het trainerschap. Bekeken vanuit de mate waarin het systeem 'klaar' is voor veranderingen (*system readiness*) kan geconcludeerd worden dat er niet zozeer veel tegenstanders, als wel weinig voorstanders bestaan (c*ommunication and influence – peer opinion*). Het tekort aan trainers kan deels vanuit dit perspectief verklaard worden (zie 8.3).

De mate waarin een innovatie duidelijk en makkelijk op te volgen instructies bevat is een bevorderende factor ten aanzien van de acceptatie en uitvoering van een nieuwe werkwijze. De vertaalslag in dit onderzoek is gemaakt door te vragen of de instructies makkelijk uitvoerbaar zijn, zoals een recept. Bijna unaniem wordt aangegeven dat de trainingen formele en gecodeerde instructies bevatten welke het proces van overname bevorderen. De gedegen omschrijvingen en handzame werkpunten zorgen voor praktische instructies wat de overname bevordert. Er wordt echter meerdere malen expliciet opgemerkt dat trainen een complex proces is en verder gaat dan het afwerken van een trainingshandboek. Daarnaast wordt aangegeven dat de aard van de kennis (*system antecedents – absorptive capacity for new knowledge – pre-existing knowledge base*) gering is en niet breed genoeg is verspreid in het systeem (*user system*). Communicatie en het betrekken van medewerkers bij de implementatiefase zijn hierbij aandachtspunten voor de *change agents.*

Het laatste kenmerk ten aanzien van de innovatie zelf omvat de mate van (technische) ondersteuning bij het zich eigen maken van de nieuwe werkwijze. Trainers benoemen hier unaniem de coaching door de interventiecoach als bevorderende factor welke hen helpt de gedragsinterventie meer eigen te maken en conform omschrijvingen uit te voeren en tevens mogelijkheden biedt voor de persoonlijke ontwikkelingen. Andersoortige technische ondersteuning is terug te vinden in de intervisie van interventiecoaches. Naast het belang van deze intervisie voor de programma-integriteit wordt aangegeven dat er ook behoefte is aan een meer procesmatige intervisie waarbij je los van de inhoudelijke coaching moeilijkheden ten aanzien van de begeleiding van trainers kan bespreken.

8.2 De professionals

Innoveren en implementeren is een complex proces waarbij het adoptieproces van mensen op diverse manieren verloopt. De innovatie adoptiecurve van Rogers (1995) is een model dat adopters classificeert in verschillende categorieën met als basis dat sommige individuen meer open staan voor veranderingen dan anderen. Greenhalgh et al. (2004) geven aan dat deze indeling te simplistisch is en stereotyperingen in de hand werkt. Zij benadrukken het belang van persoonlijkheidskenmerken en andere psychologische variabelen welke een rol spelen in het adoptieproces, zoals eveneens in het *'concerns-based adoption model'* (Hall & Hord,

1987) naar voren komen. De verschillende stadia van het adoptieproces brengen ook verschillende *concerns* met zich mee.

Gezien de verschillende stadia waarin de respondenten van het onderzoek zich bevonden (van jarenlange trainerservaring volgens de nieuwe werkwijze tot aan het draaien van de eerste groepen) was het niet mogelijk om de respondenten te classificeren conform het model van Hall en Hord. Uit de interviews kwam echter wel naar voren dat, overeenkomstig met dit model, respondenten zich in het begin voornamelijk richten op zelfgeoriënteerde *concerns* gericht op bewustzijn, informatie en persoonlijke factoren. Zo hielden trainers zich voornamelijk bezig met het oriënteren, solliciteren en uiteindelijk in de vingers krijgen van de training. De interventiecoaches trachten voornamelijk vorm te geven aan de coaching (op welke wijze ga ik te werk?) terwijl de managers gedragsinterventies gericht waren op bewustzijn vergroten en informatie verspreiden richting medewerkers.

Naarmate de nieuwe manier van werken langer bestaat komt er ruimte voor *concerns* ten aanzien van het taakmanagement. Trainers proberen de trainingen in te passen in hun andere werkzaamheden, interventiecoaches proberen routine te verwerven in de coaching etc. Uit de interviews komt naar voren dat naarmate de trainers, interventiecoaches en managers gedragsinterventies meer vorm weten te geven aan de interventies, ook de unitmanagers en regiomanagers er als vanzelf meer mee te maken krijgen. De inhoudelijk betrokkenen lijken hierin het voortouw te nemen ten opzichte van de rest van de organisatie waardoor het lijnmanagement en overige reclasseringswerkers in een eerder stadium van het adoptieproces lijken te zitten dan de trainers en het inhoudelijk management. Momenteel bestaat er dan ook een grote diversiteit aan stadia waarin trainers zich bevinden. Waar een enkeling zich zorgen maakt om de groep die buiten de boot dreigt te vallen, zijn anderen nog voornamelijk met het eigen maken van de training bezig.

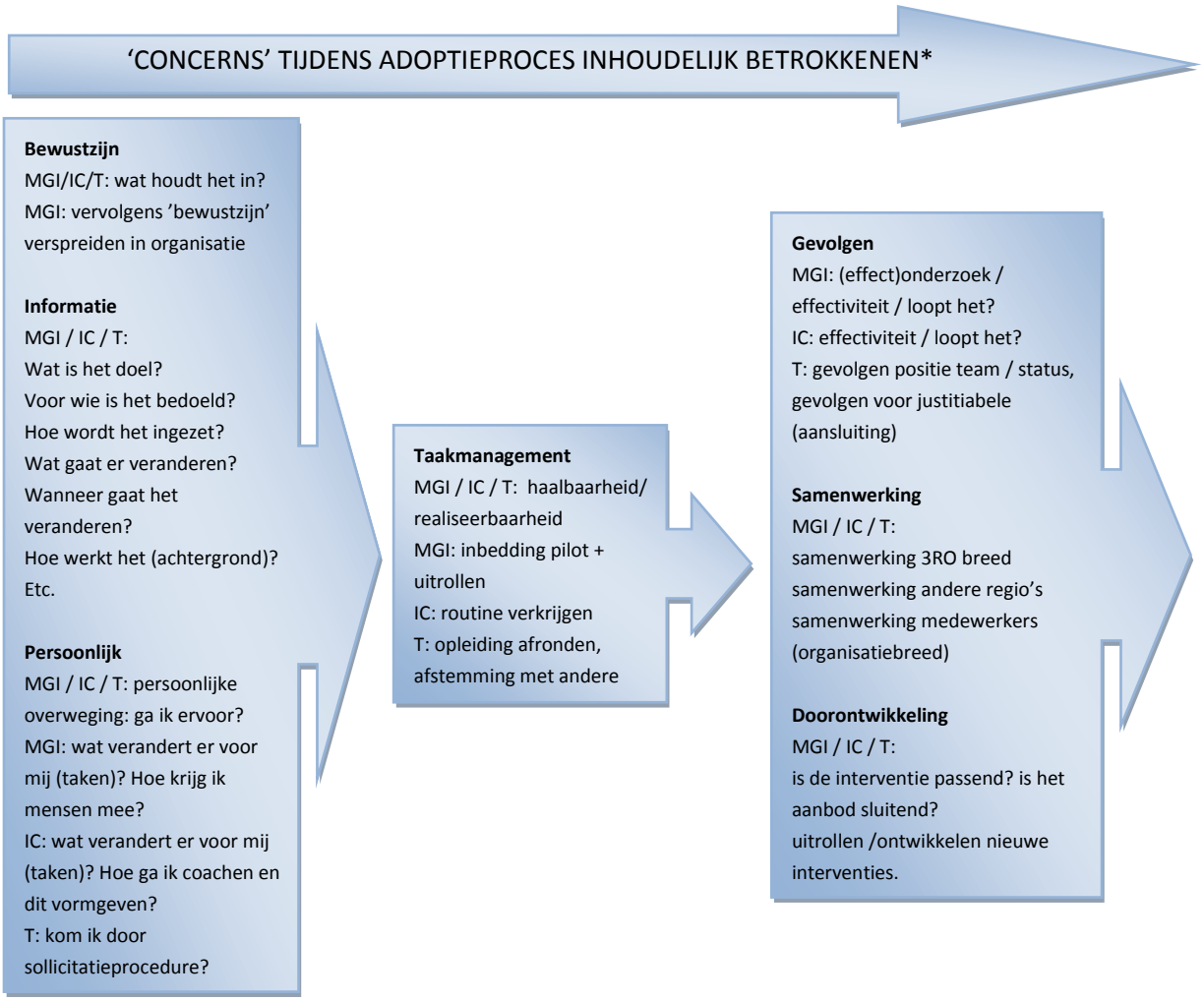
Ook binnen de andere functies zijn er veel verschillen te vinden. Er zijn interventiecoaches die alweer verder kijken dan de huidige gedragsinterventies (wat zou nog meer wenselijk zijn voor de doelgroep) terwijl anderen voornamelijk aandacht hebben voor het taakmanagement (zie Figuur 6). De diversiteit aan *concerns* sluit aan bij de gedachte dat verschillende stadia ook verschillende *concerns* met zich meebrengen en sluiten eveneens aan bij het niet-lineaire verloop van een implementatieproces zoals ook tot uiting komt in het model van Greenhalgh et al.

Innovaties verspreiden zich primair door middel van interpersoonlijke invloeden waarbij het sociale netwerk van groot belang is voor de verspreiding van een innovatie. Ten aanzien van de rolverdeling van Locock et al. (2001) blijkt uit het huidige onderzoek dat de rollen niet functiegebonden maar persoonsgebonden zijn. Ook blijkt dat de inhoudelijk betrokkenen het meest genoemd worden in alle vijf de rollen. Gezien de fase van implementatie sluit dit aan bij het bovenstaande; inhoudelijk betrokkenen nemen het voortouw en worden gezien als degenen die de innovatie ondersteunen, bereid zijn risico's te nemen, veel van het onderwerp afweten en overtuigingskracht hebben. Hierbij worden de interventiecoaches conform hun takenpakket geoormerkt als zijnde veranderingskrachten en worden medewerkers met meerdere taken gezien als bruggenbouwers.

Gezien de rolverdeling lijkt het erop dat de trainers en interventiecoaches teveel rollen krijgen toegemeten en / of op zich nemen. Een opmerking waarbij ter sprake kwam dat het management ook de opvatting heeft dat inhoudelijk betrokkenen het project moeten dragen sluit hierbij aan. Het palet van rollen lijkt niet overal even goed gevuld, hetgeen de

disseminatie van de gedragsinterventies hierdoor bemoeilijkt. Dit sluit aan bij de eerder conclusie dat het implementatieproces voornamelijk door de inhoudelijk betrokkenen gedragen wordt.

Figuur 9. Concerns adoptieproces inhoudelijk betrokkenen



* T= trainer, IC= interventiecoach, MGI=manager gedragsinterventies

---

Het inhoudelijk op de hoogte zijn van de gedragsinterventie in de breedste zin van het woord lijkt gezien de antwoorden van de respondenten een voorwaarde te zijn voor het toekennen van één van de rollen. Dit pleit voor deskundigheidsbevordering op inhoudelijk gebied voor leidinggevenden en andere medewerkers naast interventiecoaches en trainers die met de gedragsinterventie te maken hebben.

De rol van werkbegeleiders is cruciaal bij het wel of niet indiceren van een gedragsinterventie voor het ervaren van steun door de trainers. In de praktijk lijkt dit geen vanzelfsprekendheid te zijn, maar voornamelijk persoonsgebonden. Het is van belang om na te gaan wat de *concerns* zijn van de werkbegeleiders en hoe zij voor hun taak gefaciliteerd zijn. Dit is tevens van belang voor wat betreft de overige actoren aangezien er, op de inhoudelijk betrokkenen na, overal zowel medewerkers blijken te zijn die er 'helemaal voor gaan' als medewerkers die zich zoveel mogelijk afzijdig houden; wederom persoonsgebonden.

Vanuit de literatuur wordt effectieve communicatie als belangrijk aspect in het adoptieproces genoemd. Veranderingsprocessen worden door de Caluwé en Vermaak (2006) omschreven als een dialoog tussen de betrokkenen. '*Een proces waarin men met elkaar door middel van taal een nieuwe werkelijkheid creëert, zowel in de hoofden als in de handen, in het denken en in het doen'.* De communicatie wordt over het algemeen als een punt van verbetering beschouwd. Medewerkers krijgen niet altijd tijdig de juiste informatie en communicatie met ketenpartners behoeft meer afstemming en overleg (*linkage – implementation stage – communication and information).* Een deel van de communicatie, voorafgaand en ten tijde van de implementatie, verloopt op informele wijze. Dit draagt bij aan een ongeplande, ongerichte en niet gestuurde verspreiding van de innovatie (*diffusie*). Hierboven is reeds geconstateerd dat de inhoudelijk betrokkenen (trainers, interventiecoaches) de meeste rollen toebedeeld krijgen, wat eveneens de *diffusie* bevordert. De spreiding blijft daardoor voornamelijk op horizontale lagen binnen de organisatie hangen, terwijl het voor de *disseminatie* wenselijk zou zijn om de verspreiding een plaats te laten krijgen in de hiërarchie. Dit pleit voor meer formele, geplande en volledige communicatie tussen medewerkers, units, ketenpartners en organisaties.

8.3 De organisatie

Organisaties waarin adoptieprocessen beter plaatsvinden vertonen verschillende kenmerken welke bevorderend zijn voor de assimilatie (*system antecendents: structure, absorptive capacity for new knowledge en receptive context for change*).
Allereerst is het van belang dat er voldoende middelen zijn om de nieuwe werkwijze te kunnen uitvoeren. Er wordt verschillend gedacht over de hoeveelheid middelen die ter beschikking staan voor het kunnen uitvoeren van de gedragsinterventies. Sinds de gedragsinterventies als een product worden gezien wordt een bepaald bedrag per deelnemer ontvangen. Hierdoor is de verantwoordelijkheid meer bij de regio's zelf komen te liggen. In sommige regio's lopen de groepen makkelijker vol dan in andere regio's, wat financiële gevolgen heeft.

Voor wat betreft het aantal uren dat medewerkers krijgen voor het werken met de nieuwe werkwijze zijn eveneens de meningen verschillend evenals de meningen ten aanzien van de locaties welke wisselend qua voorzieningen worden beoordeeld (*outer context*). Extra aandacht behoeft de locatie van de trainingsruimte waarbij medewerkers aangeven dat de veiligheid, met name in de avonduren, in sommige gevallen te wensen over laat (*concerns)*. Hierbij gaat het zowel om de veiligheid in het gebouw door gebrek aan beveiligingsmedewerkers als de veiligheid buiten het gebouw gezien de locaties van de trainingsruimten. Ook is een veelgehoord verbeterpunt ten aanzien van de middelen het tekort aan trainers. De beschikbare middelen om nieuwe trainers aan te nemen (*slack resources*) evenals de beschikbare trainers (*human resources*) beïnvloeden de keuzes van het management. *Concern* is dat door het niet tijdig aannemen van nieuwe trainers de tekorten

zullen oplopen. Oorzaken die genoemd worden zijn de selectieprocedure en vereiste opleiding, het gebrek aan aanmeldingen (o.a. status van trainers) en de moeilijke combinatie met andere werkzaamheden. Ook werkt het niet in het voordeel dat de gedragsinterventies een relatief klein product zijn ten opzichte van de andere reclasseringsproducten en daardoor niet per definitie prioriteit heeft (*system antecedents – receptive context for change – clear priorities*).

Specialisatie waarbij er een duidelijke scheiding van activiteiten tussen afdelingen en units bestaat waarbij elk zich concentreert op zijn eigen kracht en zich niet teveel bemoeit met het werk van de ander is eveneens een assimilatiebevorderende factor. Het verschil tussen de papieren werkelijkheid waarbij taken helder verdeeld zijn en de praktische werkelijkheid waarin nog steeds niet altijd duidelijk is wie exact waarvoor verantwoordelijk is komt hierbij naar voren. De factor 'tijd' is hierbij belangrijk; het heeft tijd nodig om uit te kristalliseren (*system* readiness) en respondenten geven aan dat het steeds beter gaat en groeiende is. Ondertussen wordt er veel ad hoc opgelost, waar voor- en nadelen aan kleven. De mate waarin situaties ad hoc worden opgelost hangt mede af van de organisatie.

De mate waarin semi-autonome units verplicht zijn om besluiten hoger in de organisatie voor te leggen wordt wisselend beoordeeld. In lijn met de grootte van de organisatie en de manier waarop gecommuniceerd wordt geven respondenten van RN dat er sprake is van bureaucratie waardoor veel besluiten hoger in de organisatie genomen dienen te worden. Bij LJ&R en SVG geven respondenten aan dat er meer sprake is van een pragmatische wijze van communiceren welke vaak ad hoc gebeurt. Besluiten worden vaak op lagere niveaus genomen.

Eveneens assimilatiebevorderend is een voldoende aantal mensen in de organisatie die bekend zijn met de basisconcepten van de innovatie en dat ze deze toe kunnen passen in nieuwe projecten. Eerder werd al geschetst dat de inhoudelijk betrokkenen vaak de voorlopers blijken te zijn in de organisatie. Op het gebied van 'een gezonde basis van kennis en vaardigheden' blijkt dan ook dat de inhoudelijk betrokkenen vinden dat de kennis bij de overige medewerkers in de organisatie over het algemeen te wensen achterlaat. (*system antecedents – absorptive capacity for new knowledge*). Zo wordt veelvuldig genoemd dat de advieskant, de toezichtkant, de werkbegeleiders en het lijnmanagement inhoudelijk te weinig van de gedragsinterventies afweten. Dit werkt door op andere gebieden, met name op het gebied van de innovatie zelf (aansluiting, complexiteit, relatief voordeel etc.). Het gebrek aan kennis over en aandacht voor de gedragsinterventies bij de advieskant leidt immers tot minder indicaties dan verwacht. Werkbegeleiders zouden hier de reclasseringswerkers op kunnen wijzen wat in de praktijk nog te weinig gebeurt. De unitmanager zou hierin een aanjaagfunctie kunnen hebben. Het is van belang om de kennis breder in de organisatie te verspreiden en deze kennis ook meer te delen.

De interventiecoach wordt vrijwel unaniem genoemd als degene die nieuwe kennis en ideeën opmerkt, (*system antecedents – receptive context for change*). Een veelgehoorde vraag is echter in hoeverre hij of zij daar ook werkelijk iets mee kan (*implementation process – decision making devolved to front line teams)*. Ten aanzien van nieuwe kennis met betrekking tot de gedragsinterventies blijkt het lijnmanagement zich wat meer afzijdig te houden. Mogelijke verklaringen die hiervoor genoemd worden zijn dat de gedragsinterventies slechts een klein deel van de werkzaamheden van het management behelzen en onevenredig veel tijd vragen. Hierbij komt het stellen van prioriteiten wederom aan de orde (*system antecedents – receptive context for change – clear priorities).* Ten aanzien van het delen van

kennis zowel binnen als buiten de organisatie wijzen respondenten op de intervisie, de coaching door de interventiecoach, de 3RO brede overleggen en de verdiepingsdagen. Over het algemeen wordt aangegeven dat er behoefte is om meer kennis hierover te delen, zowel binnen de organisatie als 3RO-breed (*outer context / implementation process / adopter – social networks).* RN heeft gezien hun ervaring een pioniersrol ten aanzien van het uitwisselen van kennis en ervaringen.

Leiders die een duidelijke visie hebben op de innovatie werken bevorderend voor de implementatie van deze innovatie. Ten aanzien van het inhoudelijk management worden de interventiecoaches vaak gezien als medewerkers die een duidelijke visie op de gedragsinterventies hebben. Er lijkt, met name voor wat betreft de trainers, wat minder zicht te bestaan op de visies van de managers gedragsinterventies omdat zij in de eerste lijn meer met de interventiecoach te maken hebben. Ten aanzien van het lijnmanagement wordt in mindere mate ervaren dat er sprake is van een duidelijke visie op de gedragsinterventies. Dit heeft te maken met het relatief kleine aandeel van gedragsinterventies en bijbehorende prioriteiten (*system antecedents – receptive context for change – priorities / dedicated time)*. Er lijkt sprake te zijn van onvoldoende draagvlak (*system readiness).* Uit onderzoek blijkt dat het van groot belang is dat er tijdige en wijdverspreide betrokkenheid en commitment is ten aanzien van een nieuwe innovatie (Greenhalgh et al.). het is voor de implementatie van belang dat met name het (top)management er geheel achter staat. Ten aanzien van het middle-management wordt aangegeven dat er door verschillen in agenda ook verschillen bestaan in visie tussen het inhoudelijk en het lijnmanagement. Ook hier komen de verschillen in prioriteiten aan de orde.

Het hebben van duidelijke doelen voor de uitvoering en de kwaliteit van de nieuwe werkwijze heeft een positieve invloed op de assimilatie ervan. Naast het overkoepelende doel (terugdringen recidive) en de doelen die met de training inhoudelijk te maken hebben, zijn doelen met betrekking tot de kwaliteit en uitvoering van de nieuwe werkwijze minder eenduidig te beantwoorden. Het vastleggen en goed communiceren van deze doelen werkt assimilatiebevorderend.

Ten aanzien van het vastleggen van data spelen andere zaken binnen de 3RO een rol. Respondenten in alle lagen lijken het belang van dataverzameling voor onderzoek in te zien. Er bestaan echter veel onduidelijkheid over de kwaliteit en aanpak van de onderzoeken en de mogelijke consequenties die dit kan hebben. Dit blijken grote *concerns* van de respondenten te zijn. Ook zijn er *concerns* op het gebied van de aansluiting van de evaluatie bij de doelgroep, de hoeveelheid gegevens die men moet bewaren en of het zorgaspect voldoende wordt meegenomen. Het verstrekken van adequate informatie zou de onrust wat weg kunnen nemen. Het is wenselijk dat het WODC duidelijkheid geeft ten aanzien van wat er exact bewaard moet worden. Onrust lijkt zich met name af te spelen bij de adopters die zich al wat langer met de gedragsinterventies bezig houden. Zij focussen zich meer op de mogelijke gevolgen van de innovatie.

De 3RO bevinden zich in een situatie waarin ze zowel samenwerkingspartners als elkaars concurrent zijn *(outer context / implementation process – external collaboration*). Verschillen in visie en benaderingswijzen verrijken en frustreren het samenwerkingsproces, mede door de verschillende fases van ontwikkeling waar de organisaties zich in bevinden. Het delen van ervaringen en kennis (*knowledge sharing)* draagt bij aan het proces van implementatie.

8.4 Overige invloeden

Het proces van implementatie is complex, verloopt niet lineair en sluit goed aan bij het *concerns based adoption model* waaruit blijkt dat niet iedereen op hetzelfde moment klaar is voor de innovatie. Ook uit de interviews blijkt dat het proces grillig verloopt en weerbarstig is. Een innovatie heeft immers tijd nodig om volledig te integreren en gezien te worden als de 'norm' (*system readiness).*
Een ander belangrijk aspect dat ook bij de bespreking van de hoofdaspecten van het model enkele keren naar voren is gekomen is de mate waarin medewerkers in staat zijn (of willen zijn) om prioriteit te geven aan de gedragsinterventies *(system antecedents – receptive context for change – clear priorities).* Dit heet gevolgen voor het draagvlak (*system readiness)* en dus ook voor de assimilatie en spreiding van de innovatie.
Ook verschillen in cultuur en de mate waarin gedragsinterventies door een van de andere organisaties geadviseerd wordt komt meerdere malen ter sprake.

9 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de conclusies ten aanzien van de innovatie, de professionals en de organisatie vertaald naar aanbevelingen voor de praktijk. Na bespreking van de aanbevelingen ten aanzien van deze hoofdaspecten van het door ons gehanteerde model worden tevens de overige aspecten ten aanzien van de aanbevelingen besproken.

9.1 De innovatie

Ten aanzien van de mate waarin respondenten vinden dat de innovatie een relatief voordeel heeft ten opzichte van de nieuwe manier van werken is door de 3RO duidelijk neergezet dat de wetenschappelijke, onderbouwde en uniforme manier van werken ten goede komt aan de kwaliteit van de gedragsinterventie. Het is van belang dat er in de 3RO aandacht besteed wordt aan de bijbehorende *concerns* van medewerkers door a) zich ontvankelijk op te stellen voor deze *concerns* en b) deze bespreekbaar te maken en / of te ondervangen middels juiste informatie en kennis. Dit geldt voor alle heersende *concerns* ten aanzien van de gedragsinterventies.

Ook ten aanzien van de mate waarin respondenten vinden dat de nieuwe manier van werken past bij hun persoonlijke voorkeur is terug te zien dat de helderheid, professionaliteit en duidelijkheid gewaardeerd wordt. Een aandachtspunt is het (herhaaldelijk) verspreiden van de juiste kennis ten aanzien van de *What Works*-principes (en overige belangrijke theorieën) in de gehele organisatie middels bijvoorbeeld voorlichtingen, intranet en nieuwsbrieven. Dit vergroot de kennis, ondervangt *concerns* en vergroot de betrokkenheid. Deze voorlichting draagt mogelijk ook bij aan het verminderen van de ervaren complexiteit van de nieuwe werkwijze.

Ten aanzien van de complexiteit is het ook van belang om middels monitoring, feedback en evaluatie met medewerkers na te gaan of de training wel voldoende aansluiting vindt bij de doelgroep, iets wat tijdens de interviews een aantal keer naar voren is gekomen. Gehoor geven aan het voorgaande heeft een positieve invloed op het proces van assimilatie, creëert betrokkenheid en geeft medewerkers (bv. trainers) het gevoel dat ze gehoord worden.

Tevens is het als organisatie goed om na te gaan of je, los van einddoelen, wel bereikt wat voorafgaand beoogd is. Of de juiste justitiabelen de juiste interventie krijgen is hierbij een punt van aandacht, waarbij zowel de kennis van de reclasseringswerkers, de samenwerking 3RO-breed en het integreren van een eventuele IQ-test van belang is.

Ten aanzien van het vergroten van de zichtbaarheid en testbaarheid zijn er gezien het geprotocolleerde karakter slechts enkele mogelijkheden. Voor de plaats van de gedragsinterventies binnen de gehele reclasseringsorganisaties en ten aanzien van de ketenpartners is het van belang dat de interventie continue bekendheid (zichtbaarheid) heeft binnen de organisatie.

Het feit dat een interventie volledig erkend is, waardoor de mogelijkheden tot doorontwikkeling beperkt zijn, mag geen reden zijn om niet regelmatig na te gaan of de wijze waarop gewerkt wordt nog wel wenselijk en adequaat is. Inzichten veranderen, nieuwe onderzoeken worden gepubliceerd en nieuwe ervaringen worden opgedaan zowel in

Nederland als in het buitenland. Het is van belang om deze ontwikkelingen bij te houden en indien noodzakelijk te delen.

Ten aanzien van de aan bod gekomen risico's is het van belang de risico's ten aanzien van het trainerschap te ondervangen. Trainers hebben behoefte aan leidinggevenden die inhoudelijk op de hoogte zijn en betrokken zijn bij hun taken. Middels het realiseren van een bovenregionale trainerspool of unit ondervang je naast dit voorgaande tevens het ervaren onbegrip en biedt dit ook mogelijkheden op het gebied van de planning. In het verlengde hiervan zou het trainerschap een functie in plaats van een taak kunnen worden. Dit alles zorgt voor een betere inbedding van de trainers, doet meer recht aan de status van de trainers, draagt bij aan het gevoel ergens bij te horen en creëert mogelijkheden voor de planning.

Ten aanzien van de 'aard van de kennis' komt duidelijk naar voren dat de kennis met betrekking tot de gedragsinterventies te gering breed in de organisatie bekend is en dat er in het algemeen behoefte is aan het verspreiden van kennis over de gedragsinterventies in samenhang met bijvoorbeeld TR en de RISc. Het is van belang om het bovenstaande alsnog uit te voeren aangezien er meerdere gedragsinterventies uitgerold zullen gaan worden en dit een punt is wat niet uit zichzelf ondervangen wordt. De coaching voor de trainers wordt goed gewaardeerd.

Aanbevelingen:

1. Maak *concerns* bespreekbaar / ondervang ze middels juiste informatie en kennis.
2. Verspreid kennis over *What Works*-principes herhaaldelijk breed in de organisatie middels bijvoorbeeld voorlichtingen, intranet, nieuwsbrieven, etc.
3. Verspreid kennis ten aanzien van de gedragsinterventies breed in de organisatie en verduidelijk tevens de samenhang met het beleid en andere producten.
4. Organiseer monitoring, feedback en evaluatie ten aanzien van de compatibiliteit van de interventies bij de doelgroep (juiste justitiabelen in de juiste groep – aansluiting - samenwerking).
5. Vergroot het bewustzijn van de gedragsinterventies door het geven van bekendheid hieraan, zowel intern als extern.
6. Zorg ervoor dat de organisatie op de hoogte is van relevante nieuwe ontwikkelingen en nieuwe kennis op het gebied van de gedragsinterventies.
7. Zet een bovenregionale trainerspool op.
8. Zet de taak 'trainer' om naar een functie.

9.2 De professionals

Ten aanzien van de professionals is voornamelijk te zien dat de inhoudelijk betrokkenen teveel rollen op zich nemen of toebedeeld krijgen. Het is zaak om het palet van rollen breder in de organisatie weg te zetten zodat meer mensen zich verantwoordelijk voelen voor de gedragsinterventies en er meer draagvlak gecreëerd wordt. Dit pleit voor deskundigheidsbevordering voor het lijnmanagement, werkbegeleiders en de advies- en toezichtkant die, deels ook inhoudelijk, met de gedragsinterventies te maken hebben. Dit beïnvloedt tevens de disseminatie op een positieve manier; informatie kan dan beter verspreid worden in alle lagen van de organisatie, hetgeen de basiskennis binnen de organisatie zal bevorderden. Een aanbeveling die hieraan gerelateerd is, betreft het meer

gepland en formeel verspreiden van kennis en informatie binnen de organisatie. Dit bevordert de disseminatie en zorgt ervoor dat de informatie niet alleen langs indirecte weg (al dan niet) terecht komt bij de betrokkenen.

Over de professionals als adopters is het van belang om hun *concerns* op te merken, bespreekbaar te maken en indien mogelijk te ondervangen. Het behoort bij het normale proces van adoptie dat medewerkers bedenkingen en vragen hebben ten aanzien van de gedragsinterventies. Daarnaast is het van belang dat de gedragsinterventies aansluiten bij de persoonlijke voorkeuren, normen en waarden, vaardigheden, leerstijl en behoeften van de professional. Het onderzoek laat namelijk zien dat het adoptieproces sterk persoonsgebonden is.

Aanbevelingen:

9. Zorg voor meer draagvlak voor de gedragsinterventies, waardoor het palet van rollen die de implementatie ondersteunen niet alleen bij inhoudelijk betrokkenen ligt, maar ook bij het lijnmanagement.
10. Organiseer deskundigheidsbevordering op inhoudelijk gebied voor het lijnmanagement, werkbegeleiders en andere medewerkers die (niet direct inhoudelijk) met de gedragsinterventies te maken hebben.
11. Zorg voor formele, geplande en volledige communicatie en informatie tussen medewerkers, units, ketenpartners en organisaties tijdens de implementatie en uitvoering van gedragsinterventies.

9.3 De organisatie

Ten aanzien van de middelen die beschikbaar zijn voor de implementatie en het behoud van de gedragsinterventies zijn een aantal kleine aanbevelingen of aandachtspunten te formuleren. Met betrekking tot de financiën is het van belang dat er berekeningen gemaakt worden waarin alle kosten, dus ook alle overhead, meegenomen worden. Uit het interview bleek dat dit niet altijd het geval is, wat de assimilatie bemoeilijkt; medewerkers moeten in ieder geval het idee hebben dat de implementatie naast inhoudelijke zaken, ook financieel voordelen, maar in ieder geval geen nadelen heeft.

Voor wat betreft het tekort aan trainers is het van belang geen concessies te doen ten aanzien van de kwaliteit van de toekomstige trainers. Een kwaliteitsproduct, zoals een gedragsinterventie, vergt mensen die de capaciteiten hebben om dit waar te kunnen maken. Genoegen nemen met mindere kwaliteit levert, zoals in de interviews ook beaamt werd, problemen op in een later stadium. Het meer aantrekkelijk maken van het trainerschap middels flexibiliteit in werkzaamheden en planning, erkenning en waardering kunnen een positieve impuls geven. Ten aanzien van de locaties is het van belang om de veiligheid van de medewerkers, met name bij trainingen in de avonduren, te waarborgen middels bewaking, de aanwezigheid van andere medewerkers en de locatie waarop de training gegeven wordt. Voor wat betreft de taakverdeling en specialisatie, welke over het algemeen op papier helder blijkt te zijn, is het van belang dat deze taakverdeling duidelijk gecommuniceerd wordt met de medewerkers en dat er met enige regelmaat naar teruggegrepen wordt om op deze wijze langzaam meer duidelijkheid te verschaffen ten aanzien van ieders taken waardoor pragmatische ingrijpen minder noodzakelijk zijn. Het is daarbij van belang dat dit document voor alle medewerkers makkelijk te vinden is (denk aan bv. plaatsing op intranet). Tevens is

het van belang om het ook tijd te gunnen. Het duurt immers even voordat taken en verantwoordelijkheden volledig uitgekristalliseerd zijn. In het verlengde hiervan is het van belang dat beslissingen niet op een 'onnodig' hoog niveau in de organisatie genomen moeten worden en dat alle mogelijke beslissingen in de loop der tijd toegevoegd worden aan het hiervoor besproken document.

Het is wenselijk om binnen de reclasseringsorganisaties meer tijd te besteden aan de benodigde kennis en vaardigheden. Deskundigheidsbevordering, welke breed wordt weggezet binnen de organisatie, is noodzakelijk om draagvlak en betrokkenheid te creëren en tevens de medewerkers gevoelig te maken voor het identificeren, 'vangen', interpreteren, delen, herordenen en gebruiken van nieuwe kennis voor hun eigen werk. Het wegzetten van deze kennis begint al door het opnemen van benodigde informatie in de introductiecursus voor nieuwe medewerkers. Het lijnmanagement moet hierbij eveneens bijzondere aandacht krijgen aangezien het inhoudelijk op de hoogte zijn positieve uitwerkingen heeft voor de specifieke trainers en de gehele organisatie. Voor wat betreft het delen van kennis is het van belang dat zowel tussen de verschillende reclasseringsorganisaties, als tussen de verschillende units kennis gedeeld wordt. Het formaliseren van deze uitwisseling is disseminatiebevorderend. Voor wat betreft het leiderschap is er met name winst te behalen door het lijnmanagement. Hierbij moet in ogenschouw genomen worden dat het lijnmanagement met vele reclasseringsproducten te maken heeft en daardoor ook prioriteiten moet stellen ten aanzien van zijn of haar werkzaamheden. Het hebben van voldoende basiskennis draagt, zonder dat het een erg grote belasting is, bij aan een verbetering van leiderschap en lijkt met name vanuit de trainers van belang voor wat betreft steun, interesse en draagvlak. Het inhoudelijk management kan hieraan een bijdrage leveren door pro-actief in te zetten op het delen van kennis en het uitwisselen van ervaringen binnen en buiten de eigen reclasseringsorganisatie.

Daarnaast is het van belang dat de managers gedragsinterventies heldere doelen voor ogen hebben, deze weten te monitoren en communiceren, goede relaties hebben met eigen medewerkers (met name interventiecoaches) en de managers gedragsinterventies binnen de andere reclasseringsorganisaties, sterk leiderschap vertonen en een duidelijke strategische visie uitdragen.

Ten slotte is het van belang meer helderheid te verkrijgen ten aanzien van het vervolgonderzoek en het vastleggen en verzamelen van data die daarvoor nodig is; een taak voor de managers gedragsinterventie. Dit onderwerp geeft veel onrust binnen de organisatie, wat deels weg te nemen is door helder te krijgen wat er staat te gebeuren en dit duidelijk en open te communiceren. Indien mogelijk is het wenselijk om zicht te krijgen op mogelijke consequenties die de onderzoeken kunnen hebben.

Aanbevelingen:

12. Ga na of alle kosten meegenomen zijn bij de bepaling van de 'prijs per deelnemer' (indien nodig hier stappen op ondernemen).
13. Bewaak de kwaliteit van de trainers, ook als er een trainerstekort is of dreigt.
14. Waarborg de veiligheid bij trainingen in de avonduren.
15. Communiceer de taakverdeling en specialisatie – die helder op papier staan - met medewerkers; zorg voor checks op het niveau van beslissingsbevoegdheid en volledigheid, ter voorkoming van lokale ad hoc oplossingen.

16. Organiseer basisdeskundigheid binnen de organisatie; draag zorg voor een acceptabele basis in kennis en vaardigheden ten aanzien van de gedragsinterventies in alle lagen van de organisatie.
17. Formaliseer kennisuitwisseling tussen units en organisaties.
18. Bevorder een pro-actieve houding van het inhoudelijk management ten aanzien van het delen van kennis en het uitwisselen van ervaringen binnen en buiten de eigen reclasseringsorganisatie.
19. Verhelder wat er exact gaat gebeuren ten aanzien van onderzoek en communiceer dit met de medewerkers.

9.4 Verbindingen tijdens de ontwikkeling van de interventies

Het komt de implementatie ten goede als medewerkers vanaf het begin bij de ontwikkelingen van de nieuwe gedragsinterventie betrokken worden. Uit zowel de literatuur als uit de interviews blijkt dat medewerkers het waarderen als zij merken dat er bij de ontwikkeling naar hen is geluisterd en dat ze invloed hebben gehad bij de totstandkoming van de nieuwe interventie. Dit draagt bij aan het gevoel samen voor een bepaalde taak te staan en heeft eveneens een positieve invloed op het creëren van een 'gezamenlijke taal'. Hierbij is het eveneens van belang om goede, passende onderdelen van een huidige training niet overboord te gooien maar, indien mogelijk, juist voort te bouwen op hetgeen er al ligt en tevens goed werkzaam lijkt te zijn. Dit laatste voorkomt eveneens het gevoel van medewerkers dat hetgeen ze eerst deden gedegradeerd wordt. In dit stadium is het tevens van belang om kennis ten aanzien van de gedragsinterventies en nieuwe ontwikkelingen met betrekking tot deze interventies met elkaar te delen. In dit stadium is het al belangrijk om medewerkers voor een eerste keer te informeren over bijvoorbeeld de achterliggende theorieën (bv. de *What Works*-principes). Bij voorkeur wordt het delen van kennis in dit stadium al gekoppeld aan de doelen die er liggen voor deze specifieke interventie en wordt deze kennis breed in de organisatie gedeeld. Het bovenstaande heeft als doel om de interventie vanaf het begin goed weg te zetten en de neuzen vanaf het begin dezelfde kant op te krijgen middels het betrekken, informeren en communiceren met de medewerkers.

Aanbevelingen:

20. Betrek medewerkers zoveel mogelijk bij de ontwikkeling van gedragsinterventies.
21. Gebruik bruikbare onderdelen van bestaande trainingen in nieuwe interventies.
22. Informeer / deel kennis over de grondslagen van de interventies.

9.5 Verbindingen tijdens de implementatie van de interventies

Bij de drie reclasseringsorganisaties zijn de managers gedragsinterventie en de interventiecoaches (FIT) formeel belast met de taak van veranderingskracht (*change agent*). Uit de literatuur blijkt dat een positieve en ondersteunende houding van de veranderingskrachten belangrijk is voor de disseminatie en implementatie van nieuwe interventies (Greenhalgh et al., 2004). Er moet sprake zijn van een 'gezamenlijke taal' en gedeelde normen en waarden. Tevens is het de taak van het FIT om de samenwerking met de andere reclasseringsorganisaties te bevorderen. Ten aanzien van de veranderingskrachten is het van belang dat de juiste mensen op de juiste plaats zitten. Goede veranderingskrachten hebben goede communicatievaardigheden, de juiste project management vaardigheden om

de organisatie te ondersteunen bij operationele aspecten van de assimilatie, tonen commitment en hebben de capaciteiten om deze taak naar behoren uit te voeren. Aan het voorgaande moet voldaan worden ten einde een goede assimilatie te realiseren.
Ten aanzien van de nieuwe gedragsinterventies is het communiceren met en informeren van de medewerkers een zeer belangrijke taak. Hierbij is het van belang dat het FIT de informatie breed in de organisatie wegzet en zich daarbij ook richt op medewerkers die niet direct inhoudelijk betrokken zijn bij de implementatie. Hierbij zijn met name de werkbegeleiders, de advies- en toezichtkant en de unit- en regiomanagers actoren die in het verleden onvoldoende vanaf het begin geïnformeerd zijn ten aanzien van de gedragsinterventies. Voor de implementatie van aankomende gedragsinterventies is het breed informeren van belang om strubbelingen in een later stadium te voorkomen.

Gedurende de implementatiefase komen allerlei *concerns* van medewerkers naar voren. Het is van belang dat de veranderingskrachten de vaardigheden hebben om deze *concerns* op te merken en helder te krijgen. Hierdoor kunnen middels communicatie en informatie de zorgen bespreekbaar en / of weggenomen worden. Door tijdig en herhaaldelijk medewerkers te informeren zijn een aantal *concerns* te ondervangen. Denk bijvoorbeeld aan het gevoel dat er mensen buiten de boot vallen omdat de instroomcriteria smaller zijn geworden wat te ondervangen is middels informatie over het risicoprincipe van de *What Works*-benadering, de bevinding dat niet alle trainers blijken te weten dat de combinatie advies-trainer ook tot de mogelijkheden behoort of het gebrek aan informatie van de werkbegeleiders ten aanzien van het functioneren van 'hun' trainers. Bijzondere aandacht ten aanzien van de gedragsinterventies behoeven de *concerns* van de werkbegeleiders (spilfunctie) en met name de advieskant. We constateren dat de *concerns* momenteel niet voldoende beantwoord worden waardoor mensen eigen beslissingen gaan nemen (bijvoorbeeld zelf beslissen of iemand geschikt is voor een interventie). Onderzoek ten behoeve van de erkenning van de gedragsinterventie behoeft eveneens bijzondere aandacht. De verbindingen met de onderzoeksinstellingen staan onder een onverantwoorde spanning, die het uitvoeren van het onderzoek niet ten goede (zullen) komen, hetgeen zich uiteindelijk tegen de gedragsinterventies zelf kan keren.

Kortom, communicatie en informatie zijn een belangrijk aandachtspunt binnen alle drie de reclasseringsorganisaties en met de *outer context*. Continuïteit ten aanzien van de communicatie en informatieverstrekking is daarbij ook van belang.

Aanbevelingen:

23. Deel informatie / kennis met alle toekomstig betrokkenen binnen de organisatie; richt je niet alleen op de inhoudelijk betrokkenen.
24. Krijg zicht op concerns van de medewerkers in alle gelederen van de organisatie maak deze bespreekbaar / ondervang ze, om te voorkomen dat mensen zelf beslissingen gaan nemen.
25. Waarborg de continuïteit van voorlichting, informeren en communiceren.
26. Waarborg de vaardigheden van veranderingskrachten door de juiste personen op de goede plek te zetten.
27. Zet stevig in op de relatie met onderzoeksinstellingen voor het waarborgen van onderzoek dat draagvlak heeft in de reclasseringsorganisaties.

9.6 Het implementatieproces

Een succesvolle implementatie hangt grotendeels af van de motivatie, capaciteiten en competenties van individuele medewerkers, waarbij gerichte training van de medewerkers de kans op een succesvolle implementatie vergroten (Greenhalgh et al. 2004). Binnen de drie reclasseringsorganisaties hebben zij de motivatie, capaciteiten en competenties van de trainers goed weten te borgen middels een sollicitatieprocedure waar alleen geschikt bevonden trainers aan de opleiding mochten beginnen. Het blijven hanteren van deze kwaliteitscriteria, ook ten tijden van een dreigend tekort aan trainers, draagt positief bij aan de implementatie. Ook ten aanzien van andere functies is het van belang om gemotiveerde, bekwame medewerkers te hebben.

Tijdens de implementatie moeten er ten aanzien van het proces veel beslissingen door diverse actoren gemaakt worden; een complex proces. Met betrekking tot de organisatiestructuur is het van belang dat beslissingen niet onnodig op een hoog niveau in de organisatie gemaakt hoeven worden. Dit draagt bij aan zowel de implementatie als aan het behoud van de nieuwe innovatie. Voorwaarde is wel dat dit een organisatorische keuze is en niet ontstaan is wegens een gebrek aan organisatiestructuur en helderheid (zoals in de interviews enkele keren naar voren kwam). Strategische keuzes behoren op management niveau genomen te worden. Voor de meer operationele zaken is het van belang om medewerkers ook een stem te geven. Dit pleit voor een helder beleid ten aanzien van beslissingsbevoegdheid waar bewuste keuzes in plaats van lacunes in het beleid de mogelijkheid bieden om beslissingen decentraal te maken.

De communicatie, zowel intern als extern, is eveneens van belang voor het implementatieproces. Zowel binnen als buiten de eigen reclasseringsorganisatie zijn er mogelijkheden ter verbetering van de communicatie (zie ook *communication and influence*). Algemene aanbevelingen ten aanzien van deze communicatie zijn dat ze tijdiger, vollediger, veelvuldiger en meer formeel geregeld dienen te worden.

Een punt van aandacht ten aanzien van het implementatieproces lijkt het gebrek aan feedback ten aanzien van de vorderingen op het gebied van de gedragsinterventies. De organisaties richten zich op feedback van de ketenpartners, Erkenningscommissie en het evalueren van de gedragsinterventies zoals vastgelegd maar lijken niet of nauwelijks aandacht te besteden aan feedback ten aanzien van de voortgang.

Assimilatie is een grillig, niet lineair proces, wat duidelijk terug te zien is in de bevindingen van dit onderzoek. De implementatie van gedragsinterventies vergt immers niet alleen een nieuwe manier van handelen, het gaat ook over commitment, overtuigd zijn dat de nieuwe werkwijze de best beschikbare handelswijze is. De wetenschap dat assimilatie weerbarstig en grillig verloopt voorkomt mogelijk teleurstelling als er ten aanzien van de adoptie wordt getemporiseerd en af en toe zelfs een stap terug gedaan wordt in de organisatie. Het heeft tijd nodig voordat de medewerkers daadwerkelijk onderschrijven en ervaren dat de interventie bij hen past.

Aanbevelingen:

28. Formuleer helder beleid ten aanzien van beslissingsbevoegdheid: het niveau van de beslisser past bij het niveau waarop de beslissingen genomen dienen te worden.
29. Geef interne en externe communicatie veelvuldig, tijdig, volledig en meer formeel vorm.
30. Continueer het waarborgen van de kwaliteit van medewerkers.
31. Besteed meer aandacht aan feedback over de vorderingen van de implementatie aan medewerkers.
32. Gun de gedragsinterventie voldoende tijd om te beklijven.

9.7 The outer context: de omgeving van de reclasseringsorganisaties

Op vele manieren zien we in dit onderzoek invloed van de *outer context* op de implementatie van de gedragsinterventies door de drie reclasseringsorganisaties.

Een van de meest invloedrijke systemen is de Erkenningscommissie. Om erkenning te krijgen moeten de reclasseringsorganisaties voldoen aan de eisen zoals gesteld door de Erkenningscommissie, wat in de praktijk betekent dat deze commissie veel invloed heeft op het handelen van de reclasseringsorganisaties ten aanzien van de gedragsinterventies. Zo zijn bijvoorbeeld de mogelijkheden tot doorontwikkeling na een erkenning beperkt, wat ervoor zorgt dat de organisatie minder ontvankelijk kan zijn voor veranderingen in kennis, ervaringen of vragen vanuit ketenpartners. Het moeten voldoen aan de eisen van de Erkenningscommissie verhoogt de motivatie van de reclasseringsorganisaties (o.a. middels financiële consequenties), maar heeft geen bevorderende werking ten aanzien van het adoptieproces zelf. Medewerkers hebben geen andere keuze dan daarin meegaan.
Continue afstemming en communicatie met de ketenpartners is van belang om vraag en aanbod op elkaar af te stemmen en elkaar te informeren over de (on)mogelijkheden op dat gebied. Ook afstemming met CBTR is van groot belang in verband met bv. het vol krijgen van groepen. Organisaties (o.a. ketenpartners) hebben de neiging om nieuwe innovaties pas te gaan promoten als ze overeenkomen met wat de norm is. Aangezien de gedragsinterventies binnen de reclassering op dezelfde wijze uitgerold worden is de verwachting dat de nieuwe manier van werken uiteindelijk de nieuwe norm zal worden. Dit heeft echter tijd nodig.
De drie reclasseringsorganisaties zijn samenwerkingspartners en tegelijkertijd elkaars concurrent waardoor zij ook elkaar *outer context* zijn. Evenals bij de overige externe systemen is het wederom van belang om elkaar veelvuldig te informeren, kennis uit te wisselen en te delen en meer samen te werken.

Aanbevelingen:

33. Zoek naar mogelijkheden om multidisciplinaire teams van ontwikkelaars, uitvoerders en wetenschappers samen te stellen; verminder de ervaring van gescheiden werelden. Deze aanbeveling wordt ook door de Erkenningscommissie gedragsinterventies gedaan in haar jaarverslag over 2009.
34. Organiseer het veelvuldig informeren, kennis uitwisselen en samenwerken met de *outer context*.

9.8 De gereedheid van de organisaties

Ten aanzien van de *system readiness* zitten de reclasseringsorganisaties soms in een spagaat. Enerzijds moeten er nieuwe gedragsinterventies uitgerold worden, anderzijds is merkbaar dat de organisatie in het licht van de vele veranderingen van de afgelopen jaren ook behoefte heeft aan rust en ruimte om de veranderingen te laten beklijven. In het onderzoek komt naar voren dat er behoefte is aan een rustmoment en dat het gebrek daaraan mogelijk een bijdrage levert aan het soms geringe draagvlak en de regelmatig vermoeide reacties. De behoefte om te veranderen is er vanuit de medewerkers niet zozeer. Het is zichtbaar dat er niet zozeer veel tegenstanders zijn van het werken met *evidence based* gedragsinterventies, maar eerder een gebrek aan voorstanders die het voortouw nemen.

Ten aanzien van de zogenaamde *system fit* is het van belang dat de medewerkers goed geïnformeerd worden over de nieuwe manier van werken en de noodzaak daarvan zodat het nut van de verandering binnen de organisatie duidelijk is. Dit om meer draagvlak te creëren. Wij hebben de indruk dat de reclasseringsorganisaties ten aanzien van dit punt niet voldoende hebben gekeken naar het monitoren en geven van feedback in de organisatie over de mogelijke gevolgen van de nieuwe werkwijze. Eenmaal gekozen voor de nieuwe werkwijze lijkt over het algemeen alles in werk gesteld om de nieuwe manier van werken te laten slagen. Monitoring en feedback hebben hierbij een minder prominente rol gekregen waardoor er niet wordt teruggekeken naar (niet) voorspelde en (niet) geplande consequenties van de nieuwe manier van werken. Iets wat wel de assimilatie ten goede zou komen.

Aanbevelingen:

35. Neem meer tijd voor het laten uitkristalliseren van innovaties.
36. Communiceer met / informeer medewerkers over de noodzaak van de verandering.
37. Besteed meer aandacht aan interne (niet door externe partijen uitgevoerde) monitoring, feedback en evaluatie van de implementatie middels een model waarbij oog is voor de verschillende aspecten van het implementatieproces (mogelijk middels het model van Greenhalgh et al.).

Literatuurlijst

De drie reclasseringsorganisaties (3RO). (2007). *Notitie Landelijk Test- en implementatiekader voor gedragsinterventies voor volwassen justitiabelen.* Utrecht.

De drie reclasseringsorganisaties (3RO). (2008). *Aanvulling op integraal plan van aanpak gedragsinterventies 3RO. Uitwerking van afspraken 3RO met betrekking tot trainers gedragsinterventies 3RO.* Versie 0.5.

De drie reclasseringsorganisaties (3RO). (2009). *Menukaart gedragstrainingen 2009.*

De drie reclasseringsorganisaties (3RO). (2010). *Menukaart gedragstrainingen 2010.*

Agarwal, R., Tanniru, M. & Wilemon, D. 1997. Assimilating information technology innovations: strategies and moderating influences *Transactions on Engineering Management* 44: 347–58.

Andrews, D.A. & Friesen, W. (1987). Assessments of Anticriminal Plans and the Prediction of Criminal Futures: A Research Note. *Criminal Justice and Behavior*, 14: 33-37.

Beer, M. (1980). *Organization change and development: as systems review.* Dallas: Scott Foresman.

Bosker, J. (2007). *Fundament voor de ontwikkeling van de adviesfunctie van de reclassering.* Reclassering Nederland, Stichting Verslavingsreclassering GGZ, Leger des Heils Jeugdzorg en Reclassering.

Buntjer, R., Schoemakers, A., Smeerdijk, M. & Nieuwenhuys, M. (2008). *Korte Leefstijltraining voor Justitiabelen. Deel A. Theoretische en managementhandleiding.* JellinekMentrum / AIAR / SVG.

Burik, A.E. & Persoon, A.M. (2008). *Procesevaluatie ART Wiltshire-NL. Een onderzoek naar de implementatie van een nieuwe gedragsinterventie voor volwassen justitiabelen.* Woerden: Adviesbureau Van Montfoort.

Caluwé de, L. & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige.* 2e druk. Deventer: Kluwer.

Chapman, T. & Hough, M. (1998). *Evidence based practice: a guide to effective practice. HM Inspectorate of Probation.* London: Home Office.

Dewar, R.D. & Dutton, J.E. (1986). The adoption of radical and incremental innovation: an empirical analysis. *Management Science* 32: 1422–33.

Dijkstra, S., Dartel, N. van, Verhoeven, W. & Veldkamp, T. (2010). *Verborgen schatten. Wat goede professionals doen en cliënten ervaren bij de aanpak van geweld*. Tilburg: Avans Hogeschool, Lectoraat vrouwenopvang en huiselijk geweld in samenwerking met Valkenhorst.

Dutton, K. & Whyte, B. (2006). *Implementation Restorative Justice within an Integrated Welfare System: Evaluation of Glasgow's Restorative Justice Service.* CJSW Briefing Paper 8: March 2006. Edinburgh: Criminal Justice Social Work Development Centre for Scotland.

Etman, O., Verkroost, M., Ende van den, T. & Veldhof, W. "Samenwerking gedragsinterventies" Integraal Plan gedragsinterventies. Projectgroep 3RO.

Ferwede, H., van Wijk, A., Arts, N. & Kuppens, J. (2009). *CoVa volgens plan? Een vooronderzoek naar de mogelijkheden en reikwijdte van een effectonderzoek van de cognitieve vaardigheidstraining.* Den Haag / Arnhem: WODC, Bureau Beke.

Ganpat, S.M. & van den Eijnden, R.J.J.M. (2008). *Procesevaluatie pilot Leefstijltraining voor verslaafde justitiabelen.* Rotterdam: IVO. In opdracht van SVG.

Greenhalgh T., Robert G., Bate P., Kyriakidou O., Macfarlane F. & Peacock R. (2004). *How to Spread Good Ideas; A systematic review of the literature on diffusion, dissemination and sustainability of innovations in health service delivery and organisations*. Report for the National Co-ordinating Centre for NHS Service Delivery and Organisation R & D (NCCSDO). April 2004.

Greenhalgh, T. (2005). *How to spread good ideas. Strategic Workshop.* Gepresenteerd op National Prescribing Centre, London.

Hall, G.E. & Hord, S.M. (1987). *Change in Schools.* Albany, New York: State University of New York Press.

HM Prison Service, 2002. *Effective Regime Interventions.* Prison Service Order. Order number 4350. Issue number 161. Issued 23/12/2002.

Iles, V., & Sutherland, K. (2001). *Organisational change: A review for health care managers, professionals and researchers*. London: National Co-ordinating Centre for NHS Service Delivery and Organisation R & D (NCCSDO).

Lamboo, M. (2007)Erkenningscommissie wil geen 'lastige bovenmeester' zijn. *Justitie Magazine:* november 2007.

Lipsey, M.W. (1992). Juvenile delinquency treatment: A meta-analytic inquiry into the variability of effects. In T.D. Cooke, H. Cooper, D.S. Cordray, H. Hartman, L.V. Hedges, R.L. Light, T.A. Louis, & F. Mosteller (Eds.), *Meta-analysis for explanation* (p. 83-127). New York: Russel Sage.

Locock, L., Dopson, S., Chambers, D. & Gabbay, J. (2001). Understanding the role of opinion leaders in improving clinical effectiveness. *Social Science & Medicine* 53: 745–57.

Lowenkamp, C.T., Latessa, E.J. & Smith, P. (2006). "Does correctional program quality really matter? The impact of adhering to the principles of effective intervention", *Criminology and Public Policy, 5, 3,* 575-594.

McGuire, J. (1995). *What Works, reducing reoffending: guidelines from research and practice.* New York: Wiley.

Ministerie van Justitie (2005). *Gedragsinterventies*. Den Haag: Ministerie van Justitie, Directie Sancties- en Preventiebeleid, Programma Terugdringen Recidive, werkgroep Interventies.

Ministerie van Justitie. (2005). *Training voor Cognitieve Vaardigheden (CoVa). Theoretische Handleiding.* Den Haag: Ministerie van Justitie.

Ministerie van Justitie. (2005). *Training voor Cognitieve Vaardigheden (CoVa). Trainershandleiding.* Den Haag: Ministerie van Justitie.

Ministerie van Justitie. (2005). *Training voor Cognitieve Vaardigheden (CoVa). Managementhandleiding.* Den Haag: Ministerie van Justitie.

Ministerie van Justitie (2006). *Informatiegids Cognitieve Vaardigheidstraining. Eerst denken, dan doen!* Den Haag: Ministerie van Justitie. Versie juni 2006.

Ministerie van Justitie (2007). *Informatiegids Gedragsinterventie Arbeidsvaardigheden. Willen werken, kunnen werken, werk zoeken.* Den Haag: Ministerie van Justitie.

Ministerie van Justitie (2007). *Modernisering sanctietoepassing.* Factsheet September 2007 / F&A 7869. Den Haag.

Minsterie van Justitie (2008). *Brief 'Beoordeling Training voor Cognitieve Vaardigheden door de Erkenningscommissie'*. Ministerie van Justitie, Erkenningscommissie Gedragsinterventies Justitie: Den Haag.

Ministerie van Justitie (2008). *Kwaliteitscriteria en vereiste documentatie. www.rijksoverheid.nl* Retrieved *10-06-2008.*

Ministerie van Justitie (2009). *Jaarverslag 2008*. Erkenningscommissie Gedragsinterventies Justitie Den Haag: DeltaHage.

Moore, G.C. & Benbasat, I. (1991). Development of an instrument to measure the perceptions of adopting an information technology innovation. *Information Systems Research 2*: 192–222.

NCCSDO (2001). *Making informed decisions on change: Key points for health care managers and professionals*. London: National Co-ordinating Centre for NHS Service Delivery and Organisation R & D (NCCSDO).

Poppel, van J., Tackoen, I. & Moors, H. (2005). *Procesevaluatie Cova-2.* Tilburg/Gent: IVA.

Poppel, van J. (2008). *Procesevaluatie testfase ArVatraining.* Tilburg: IVA.

Rogers, E. (1983). *The Diffusion of Innovation.* New York: Free Press.

Rogers, E.M. (1995). *Diffusie van innovaties.* New York: Free Press.

Rogers, E.M. & Shoemaker, F.F. (1972). *Communication of Innovations: a cross-cultural approach.* New York: Free Press.

Scullion, I., Nutley, S. & McQuillan, R. (2003). *Managing Change in Criminal Justice Social Work. CJSW Towards effective practice Paper 3: January 2003.* Edinburgh: Criminal Justice Social Work Development Centre for Scotland.

Stichting Verslavingsreclassering GGZ (2007). *Pilots leefstijltraining. Concept Plan van Aanpak*. SVG, versie maart 2007.

Stichting Verslavingsreclassering GGZ (2007). *Implementatie Leefstijltraining. Plan van Aanpak.* SVG, versie november 2007.

Valente, T.W. (1996). Social network thresholds in the diffusion of innovations. *Social Networks,* 18: 69 -89.

Verkroost, M. (2007). Gedragsinterventie CoVa. Een verslag van de resultaten na 2 jaar implementatie over de periode september 2005 tot september 2007. Utrecht: FIT.

Vogelvang, B.O. (2008). *Kunnen veranderen.* Onderzoekslijnen Lectoraat Reclassering en Veiligheidsbeleid. Avans Hogeschool: Expertisecentrum Veiligheid.

Vogelvang, B.O. (2009). *Strategische workshop: Innoveren en implementeren*. Adviesbureau van Montfoort / Collegio.

Vogelvang, B.O. (2009). *Voor de verandering.* Onderzoeksprogramma Lectoraat Reclassering en Veiligheidsbeleid. Avans Hogeschool: Expertisecentrum Veiligheid.

Werkgroep Extramurale Gedragsinterventies (2006). *Gedragstrainingen voor reclasseringscliënten.* December 2006.

Bijlage 1

Kwaliteitscriteria Erkenningscommissie

1. Theoretische onderbouwing: de gedragsinterventie is gebaseerd op een analyse van het delictgedrag en een expliciet veranderingsmodel waarvan de werking wetenschappelijk is aangetoond.

2. Selectie van justitiabelen: het type justitiabele waarop de gedragsinterventie zich richt wordt duidelijk gespecificeerd en geselecteerd.

3. Dynamische criminogene en protectieve factoren: de gedragsinterventie is gericht op het beïnvloeden van veranderbare risicofactoren en op protectieve factoren die samenhangen met het criminele gedrag.

4. Effectieve (behandel)methoden: er worden (behandel)methoden toegepast die aantoonbaar effectief of veelbelovend zijn.

5. Vaardigheden: de aanpak is mede gericht op het leren van praktische, sociale en probleemoplossende vaardigheden.

6. Fasering, intensiteit en duur: de intensiteit en duur van de gedragsinterventie sluiten aan bij de problematiek van de deelnemer.

7. Betrokkenheid en motivatie: betrokkenheid van de deelnemer bij de gedragsinterventie en motivatie voor deelname moeten worden bevorderd en gestimuleerd.

8. Continuïteit: er moeten duidelijke verbindingen zijn tussen de gedragsinterventie en de totale begeleiding van de justitiabele.

9. Interventie-integriteit: de gedragsinterventie wordt uitgevoerd, zoals is bedoeld.

10. Evaluatie: een doorlopende evaluatie geeft inzicht in de effectiviteit van de gedragsinterventie.

Bron: Erkenningscommissie Gedragsinterventies Justitie, (2009). *Jaarverslag 2008.* Den Haag: Deltahage.

Verslaving en middelengebruik

ERKENDE GEDRAGSINTERVENTIE
Korte Leefstijltraining
Duur: 15 weken, 1x per week, 10 van 2,5 uur, 5 van 1 uur **Bijeenkomsten** 15 + 2

Wat: De training is gebaseerd op vier uitgangpunten:
1. De aanname dat door beinvloeding van het problematische middelengebruik de kans op criminele recidive afneemt
2. Middelengebruik en delictgedrag zijn aangeleerd gedrag
3. Het verandermodel van Prochaska & DiClemente
4. Het terugvalpreventiemodel van Marlatt en Gordon
Verandering van problematisch middelengebruik en delictgedrag via een aantal stadia

Doel: Deelnemers motiveren om hun problematisch middelengebruik of gokgedrag te veranderen. Hierdoor neemt de kans op criminele recidive af. Soms betekent dat helemaal stoppen met gebruik, maar ook gecontroleerd, verantwoord gebruik kan het doel zijn. Deelnemers worden zich ook bewust van de wederzijdse invloed tussen het delictgedrag en verslavingsproblemen, de toenemende kans op criminele recidive bij terugval in middelengebruik en vice versa. Ze leren risicosituaties te vermijden of anders aan te pakken.

Wie: Justitiabelen met licht tot gemiddeld problematisch middelengebruik of gokgedrag.

10 groepsbijeenkomsten van 2,5 uur, 5 extra oefensessies van 1 uur, een kennismakingsbijeenkomst en een evaluatiebijeenkomst, tijdsinvestering deelnemer circa 42 uur (30 uur training, 12 uur huiswerk en individuele begeleiding).

ERKENDE GEDRAGSINTERVENTIE
Leefstijltraining
Duur: 21 weken, 1 x per week , 16 van 2,5 uur en 5 van 1 uur
Bijeenkomsten 21 + 2

Wat: De Leefstijltraining is gebaseerd op dezelfde uitgangspunten als de Korte Leefstijltraining. Deze training is in vergelijking met de Korte Leefstijltraining meer gericht op het voorkomen en het onder controle krijgen van een terugval in middelengebruik en crimineel gedrag. Deelnemers stellen hun eigen voor- en nadelenbalans op, leren hoe ze terugval kunnen voorkomen en als ze toch terugvallen hoe ze daar mee om kunnen gaan.

Doel: De deelnemer leert dat er verband bestaat tussen zijn middelengebruik en delictgedrag. Hij leert zijn persoonlijke risicosituaties te herkennen en om te gaan met sociale druk.
Hij weet om te gaan met uitglijders, een tijdelijke terugval in middelengebruik of delictgedrag. Ook leert de deelnemer, met ondersteuning van de trainer, een weloverwogen beslissing te nemen of hij abstinentie of gecontroleerd middelengebruik wil nastreven.

Wie: Justitiabelen met gemiddeld tot hoog problematisch middelengebruik of gokgedrag.

21 wekelijkse bijeenkomsten , 16 van 2,5 uur en 5 extra oefensessies van 1 uur, een kennismakingsbijeenkomst en een evaluatiebijeenkomst, tijdsinvestering deelnemer circa 61 uur (45 uur training, 16 uur huiswerk en individuele begeleiding).

REINTEGRATIEPROGRAMMA EN LEERSTRAF
Training alcoholdelinquentie (TAD)
Duur: 28 uur

Wat: Het programma bestaat uit een individueel gedeelte 'Doorlichting, Voorlichting, Alcoholgebruik' (dva), om het alcoholgebruik en de daarmee samenhangende problemen van de deelnemer te analyseren gevolgd door zes groepsbijeenkomsten waarin de deelnemer met behulp van de delictketen het eigen gedrag ontleedt.
Leermethoden: kennisvermeerdering, inzichtvergroting, bewustwording, motivering en gedragstraining. Het is bedoeld voor deelnemers met problematisch alcoholgebruik die gewelds- en/of vermogensdelicten hebben gepleegd. De TAD wordt afgesloten met een eindgesprek. De totale duur is 28 uur.

Doel: Deelnemers leren alcoholmisbruik te onderkennen en leren delictgedrag voorkomen dat verbonden is met alcoholgebruik.

De TAD wordt vervangen door de gedragsinterventie Alcohol en Geweld, die in 2010 wordt ontwikkeld. Totdat deze erkende gedragsinterventie landelijk beschikbaar is, kan de TAD als reintegratieprogramma en leerstraf worden uitgevoerd

ERKENDE GEDRAGSINTERVENTIE *In ontwikkeling*
Training alcohol en geweld

De training alcohol en geweld is een extramuraal programma gericht op het veranderen van agressief, gewelddadig gedrag, gepleegd onder invloed van alcohol. De deelnemers worden zich bewust van het eigen alcoholgebruik, leren situaties herkennen waarin alcoholgebruik kan leiden tot geweld en leren het eigen alcoholgebruik daadwerkelijk aan te passen in risicovolle situaties.

Dit programma wordt in 2010 verder ontwikkeld, voorgelegd aan de Erkenningscommissie Gedragsinterventies Justitie en getest in de praktijk. Landelijke implementatie wordt verwacht in 2011. Deze training zal dan de training alcoholdelinquentie (TAD) vervangen.

Bijlage 2 Menukaart gedragstrainingen 2010

De drie reclasseringsorganisaties ontwikkelen nieuwe gedragstrainingen voor justitiabelen. Deze nieuwe trainingen zijn wetenschappelijk onderbouwd en worden periodiek onderzocht op hun werkzaamheid. De Erkenningscommissie Gedragsinterventies Justitie toetst de trainingen aan kwaliteitscriteria. Het ontwikkelen, testen, erkennen en invoeren van deze gedragstrainingen neemt enige tijd in beslag. Een klein aantal bestaande programma's (reintegratieprogramma's en leerstraffen*) worden voortgezet en zijn opgenomen in deze menukaart. Deze programma's worden vervangen zodra een nieuwe erkende gedragstraining beschikbaar is. De overgangssituatie brengt met zich mee dat er periodiek wijzigingen optreden in het aanbod van gedragstrainingen. Op deze kaart vindt u een overzicht van het programma-aanbod in 2010 van de drie reclasseringsorganisaties.

**Leerstraffen zullen vanaf 2011 definitief opgaan in het stelsel van voorwaardelijke sancties. Met ingang van 2010 zijn negen van de elf leerstraffen vervallen en vervangen door erkende gedragsinterventies. De overige twee leerstraffen (Taakstraf Alcoholdelinquentie TAD en Taakstraf Agressiebeheersing TAB Huiselijk Geweld) kunnen nog worden uitgevoerd totdat een vervangende erkende gedragsinterventie voorhanden is. Erkende gedragsinterventies worden als bijzondere voorwaarden opgelegd bij een reclasseringstoezicht.*

Indicatie voor de trainingen vindt plaats op basis van het diagnose-instrument RISc. Afhankelijk van de geconstateerde criminogene tekorten worden justitiabelen aangemeld voor één of meer gedragstrainingen. Doelgroep: gedetineerden en ondertoezichtgestelden van de reclassering. Indien uit de RISc blijkt dat een justitiabele cognitieve tekorten heeft naast andere criminogene tekorten, dan dient hij/zij eerst de CoVa, CoVa+ (verstandelijk minderbegaafden) of de ART te volgen en daarna eventuele andere gedragstrainingen.

Leger des Heils

SVG Verslavingsreclassering

Reclassering Nederland

Denkvaardigheden

ERKENDE GEDRAGSINTERVENTIE
Training Cognitieve vaardigheden (CoVa)
Duur: 3 maanden, 2x per week 2,5 uur **Bijeenkomsten** 20 + 2

Wat: CoVa is gebaseerd op het uitgangspunt dat veel antisociaal, crimineel gedrag voortkomt uit het feit dat daders verschillende cognitieve vaardigheden missen. Deze tekortkomingen zijn niet gerelateerd aan intelligentie of opleidingsniveau, maar hebben betrekking op denkwijze en houding die leiden tot antisociaal gedrag.
Doel: De training richt zich op probleemoplossing, perspectief nemen, invoelingsvermogen, beheersing van impulsen en moreel en kritisch redeneren.
Wie: Justitiabelen die cognitieve vaardigheden missen.

20 groepsbijeenkomsten van 2,5 uur, een kennismakingsbijeenkomst en een evaluatiebijeenkomst, tijdsinvestering deelnemer circa 80 uur (55 uur training en 25 uur huiswerk en individuele begeleiding).

ERKENDE GEDRAGSINTERVENTIE
Training cognitieve vaardigheden voor verstandelijk minderbegaafden (CoVa+)
Duur: 5 maanden, 2 x per week 1,5 uur **Bijeenkomsten** 36 + 2

Wat: CoVa+ richt zich op het aanpassen van cognitieve disfuncties. Kern in de aanpak is de sociale probleemoplossing, aangevuld met elementen van woedebeheersing, denkpatronen, assertiviteitstraining en emotieherkenning.
Doel: Met de training leren deelnemers om eerst te denken, dan te doen.
Wie: Justitiabelen met een intelligentieniveau tussen de 65 en 90.

36 groepsbijeenkomsten van 1,5 uur, een kennismakingsbijeenkomst en een evaluatiebijeenkomst, tijdsinvestering deelnemer circa 94 uur (54 uur training en 40 uur huiswerk en individuele begeleiding).

Huiselijk geweld

REINTEGRATIEPROGRAMMA EN LEERSTRAF
Training Agressiebeheersing (TAB)
Huiselijk Geweld
Duur: 12 bijeenkomsten van 2,5 uur + evaluatie met de trainer

Wat: Programma waarin deelnemer en trainer stap voor stap het delict onder 'de loep' nemen. Op een rij zetten van verstandelijke, emotionele, gedragsmatige en situatiegebonden factoren. Zo ontstaat een helder beeld van de daad.
Doel: Vergroten verantwoordelijkheid en alternatief gedrag leren waarmee deelnemer zijn problemen op een andere wijze kan aanpakken.
Wie: Bekennende daders van huiselijk geweld. Niet voor verslaafden of personen met een psychiatrische of persoonlijkheidsstoornis.

ERKENDE GEDRAGSINTERVENTIE *In ontwikkeling*
Training voor plegers van huiselijk geweld

Dit programma wordt in 2010 ontwikkeld en eind 2010 voorgelegd aan de Erkenningscommissie Gedragsinterventies Justitie en wordt vervolgens getest. De landelijke implementatie wordt verwacht in 2011. De training is gebaseerd op het Integrated Domestic Abuse Programma (IDAP) dat in een aantal landen wordt uitgevoerd en daar is erkend. Aan de hand van recente wetenschappelijke inzichten wordt de training inhoudelijk doorontwikkeld en geactualiseerd voor de Nederlandse situatie.

De ontwikkeling van de training sluit aan bij de systeemgerichte benadering die in Nederland leidend is bij de aanpak van huiselijk geweld. Het doel is een zo effectief mogelijke aanpak van huiselijk geweld. De samenstelling van de groep plegers van huiselijk geweld is steeds gevarieerder. Er zijn verschillen in de zwaarte van het geweld, plegertypologie en de duur van het geweld. De training is tevens gericht op het versterken van de cognitief-gedragsmatige factoren en spitst zich meer toe op de individuele vragen van de deelnemer.
Belangrijk uitgangspunt is de integrale aanpak waarbij instanties die betrokken zijn bij de problematiek van huiselijk geweld in een vroeg stadium effectief en efficiënt samenwerken. Een werkwijze die aansluit bij de Aanwijzing Huiselijk Geweld van het Parket Generaal en de bestaande praktijk.

Arbeid

ERKENDE GEDRAGSINTERVENTIE
Arbeidsvaardighedentraining (ArVa)
Duur: 3 maanden 2x per week, 2 uur **Bijeenkomsten** 22 + 2

Wat: De training bestaat uit drie modules.
- **Module 1: 'Kiezen voor werk'**
  Het aanleren van kennis en vaardigheden gericht op het "bevorderen van arbeidsmotivatie en verwerven van inzicht in eigen reële mogelijkheden wat werk betreft; inzicht in eigen opvattingen en gewoonten die aansluiting op de arbeidsmarkt bemoeilijken; aanleren van vaardigheden om die afstand te verkleinen".
- **Module 2: 'Willen werken'**
  Het leren van basale werknemersvaardigheden en werkhouding voor het krijgen en behouden van werk.
- **Module 3: 'Werk zoeken'**
  Leren hoe de arbeidsmarkt werkt. Kennis over wat je moet doen, waar je moet zijn, welke wegen je moet bewandelen om werk te vinden en een realistisch beeld hebben van wat je daarbij van instanties kan verwachten.

Doel: Deelnemers inzicht geven en vaardigheden leren waarmee zij (beter) in staat zijn werk te krijgen en te behouden.
Wie: Volwassen justitiabelen die weinig of geen (positieve) werkervaring hebben, werkloos zijn of veelvuldig wisselen van werk.

22 groepsbijeenkomsten van 2 uur, een kennismakingsbijeenkomst en een evaluatiebijeenkomst, tijdsinvestering deelnemer circa 64 uur (48 uur training, 16 uur huiswerk en individuele begeleiding).

Geld en schulden

ERKENDE GEDRAGSINTERVENTIE
Module Budgetteren
Duur: 7 weken, 1x per week, 2,5 uur **Bijeenkomsten** 7

Wat: De training, alleen als vervolgmodule op de CoVa, besteedt aandacht aan de volgende onderwerpen: impulsief koopgedrag, korte termijn denken; leven van dag tot dag, zicht krijgen op uitgaven/maken van maandbegroting, kennis over de diverse instanties op het terrein van financiën
Doel:
- Meer vermogen om financiële problemen op te lossen
- Positief-kritische houding bij het beoordelen van situaties
- Vergroting van praktische vaardigheden zoals: administreren, een begroting maken en omgaan met incassotrajecten

Wie: Justitiabelen die regelmatig financiële problemen ondervinden en het eigen aandeel hierin niet (h)erkennen. Zowel de oorzaak als de oplossing van problemen op financieel gebied legt men buiten zichzelf. Reflecteren op eigen denken en doen hebben veel delictplegers niet geleerd. Deelnemers dienen eerst de CoVa te volgen. Voor gedetineerde justitiabelen geldt dat zij zich in de laatste fase van hun detentie bevinden (gedetineerd in een ZBBI of deelnemen aan een PP) en de mogelijkheid hebben om minimaal twee werkdagen per week buiten de inrichting te verblijven. De interventie is alleen effectief als de deelnemers hun kennis en vaardigheden direct in de hun eigen situatie kunnen toepassen.

7 groepssessies van 2,5 uur en een individueel start- en eindgesprek. De groepssessies vinden eenmaal per week plaats. Tussendoor krijgen deelnemers schriftelijke huiswerkopdrachten mee.

Agressie

ERKENDE GEDRAGSINTERVENTIE
Agressietraining (ART Wiltshire-NL)
Duur: 2 maanden, 2 x per week, 2,25 uur
Bijeenkomsten 18 + 2

Wat: ART is een agressieregulatietraining van drie modules: de module Sociale vaardigheden (om destructieve vaardigheden te vervangen door constructieve vaardigheden), de module Woedebeheersing en de module Moreel redeneren. Uitgangspunt is dat de doelgroep tot geweld overgaat door onvoldoende controle over de eigen woede (lichamelijke signalen, impulsen). Het gaat om daadwerkelijk geweld en serieuze dreiging met geweld.
Doel: Ander gedrag aanleren om agressieve delicten te voorkomen, risicovolle situaties leren vermijden en verantwoordelijkheid leren nemen voor eigen gedrag.
Wie: Volwassen justitiabelen met een verleden waaruit een patroon van geweldsdelicten met een reactief interpersoonlijk karakter blijkt, waarbij men onvoldoende mogelijkheden heeft de woede te beheersen. Dit komt mede voort uit de manier waarop zij tegen de wereld aankijken en de beperkte oplossingsmogelijkheden waarover zij beschikken.

18 groepsbijeenkomsten van 2,25 uur en individuele bijeenkomsten voor en na de training), tijdsinvestering deelnemer circa 63 uur (40 uur training en 23 uur huiswerk en individuele begeleiding).

Huisvesting en Wonen

ERKENDE GEDRAGSINTERVENTIE
Module Woontraining
Duur: 7 weken, 1x per week, 2,5 uur **Bijeenkomsten** 7

Wat: De training, alleen als vervolgmodule op de CoVa, besteedt aandacht aan de volgende thema's: het vinden van (betere) woonruimte, omgaan met instanties, verzekeringen, woonkosten en toelagen, rechten & plichten, lastige situaties voor de huurder, wat moet je regelen? omgaan met stress en omgaan met privépersonen.
Doel:
- Meer kennis van procedures, rechten en plichten
- Meer kennis over instanties en organisaties voor huisvesting en wonen
- Grotere vaardigheden voor het omgaan met instanties en organisaties voor huisvesting en wonen
- Kunnen toepassen van cognitieve vaardigheden die tijdens de CoVa-training zijn geleerd en bijdragen aan een adequater functioneren
- Meer vermogen om zelf invloed te kunnen uitoefenen op het terrein van huisvesting en wonen

Wie: Volwassenen justitiabelen met matige tot ernstige problemen bij huisvesting en wonen. Voor gedetineerde justitiabelen geldt dat zij zich in de laatste fase van hun detentie bevinden (gedetineerd in een ZBBI of deelnemen aan een PP) en de mogelijkheid hebben om minimaal twee werkdagen per week buiten de inrichting te verblijven. De interventie is alleen effectief als de deelnemers hun kennis en vaardigheden direct in de hun eigen situatie kunnen toepassen.

7 groepssessies van 2,5 uur en een individueel start- en eindgesprek. De groepssessies vinden eenmaal per week plaats. Tussendoor krijgen deelnemers schriftelijke huiswerkopdrachten mee.

Bijlage 3

Vragenlijst professionals 'Kennis over implementatie van gedragsinterventies door de reclasseringsorganisaties'

Trainer
Gedragsinterventie: [vooraf invullen]

Achtergrondgegevens

Naam: Datum: . . - . . - . . . . .

Geslacht: man / vrouw Leeftijd: . . . jaar

Opleidingsniveau / werkervaring:

1. Binnen welke reclasseringsorganisatie / instelling werkt u?

○ Reclassering Nederland
○ Leger des Heils Jeugdzorg & Reclassering
○ Stichting Verslavingsreclassering
○ Anders, nl. . . . . .

2. Bij welke gedragsinterventie bent u betrokken? (meerdere antwoorden mogelijk)

○ CoVa (Cognitieve vaardigheden)
○ ArVa (Arbeidsvaardighedentraining)
○ CoVa Plus (Training cognitieve vaardigheden voor minder begaafden)
○ ART-Wiltshire-NL (Agressietraining)
○ Korte Leefstijltraining
○ Leefstijltraining gegeven vòòr december 2008
○ Leefstijltraining gegeven ná december 2008

3. Wat is uw functie?

○ Projectleider ○ Regiomanager
○ Interventiecoach ○ Unitmanager
○ Contactpersoon ○ Trainer
○ Anders, nl. . . . . .

4. Hoe lang bent u al werkzaam in deze functie?
. . . . . jaar . . . . . maanden.

Onderstaande vragen zijn alleen van toepassing voor de functie 'trainer'.

5. Hoe lang bent u al als trainer betrokken bij de gedragsinterventie?
. . . . jaar . . . . maanden

6. Hoe lang geleden heeft u de opleiding tot trainer van de desbetreffende gedragsinterventie gevolgd?
. . . . . jaar . . . . . maanden geleden

7. Hoeveel groepen heeft u, bij benadering, al de desbetreffende training gegeven?
. . . . . groepen.

Deel 1: De nieuwe werkwijze

In dit eerst deel staan een aantal stellingen weergegeven over de gedragsinterventie waar u bij betrokken bent; meer specifiek de CoVa. De stellingen hebben alle betrekking op specifieke kenmerken van de nieuwe werkwijze rond deze gedragsinterventie. Met de term 'nieuwe werkwijze' doelen we op meer dan alleen de training zelf (de in de handleiding uitgeschreven training, volgens een vast protocol uit te voeren). Het gaat ook om de selectie van deelnemers op basis van de RISc, de instroomcriteria waaraan deelnemers moeten voldoen, de evaluatie van zowel deelnemers als trainers, de afstemming met de toezichthouder, en andere randvoorwaarden voor het goed uitvoeren van de training. Naast vragen die zich richten op deze nieuwe werkwijze in brede zin, is er ook een aantal vragen die zich specifiek richten op de training zelf. Bij die vragen wordt dan ook de term training gebruikt.
U kunt per vraag aangeven in hoeverre u het met de stelling eens bent door het omcirkelen van het door u gekozen rapportcijfer. Hierbij gaat het om uw persoonlijke mening en ervaringen met de desbetreffende nieuwe werkwijze, zoals u deze op dit moment zou omschrijven.
In de laatste kolom 'verleden' kunt u eventueel aangeven of u van mening bent dat uw gegeven cijfer in een eerdere fase van het werken volgens de nieuwe werkwijze anders zou zijn geweest. Door de + te omcirkelen kunt u aangeven dat de stelling in het verleden meer van toepassing was (een hogere score zou krijgen). De situatie rond die stelling is met andere woorden naar uw mening nu verslechterd ('vroeger was het beter'). Met een – kunt u aangeven dat de stelling in het verleden minder van toepassing was (een lager cijfer zou krijgen). De situatie rond die stelling is met andere woorden naar uw mening nu verbeterd ('vroeger was het slechter'). Op deze 'plussen en minnen' wordt in het interview dieper ingegaan.
1= helemaal niet mee eens
10 = helemaal mee eens
Nvt= niet van toepassing / weet niet

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nvt	Verleden	
8. De nieuwe werkwijze past bij mijn persoonlijke visie op hoe er gewerkt zou moeten worden binnen mijn organisatie. [2]	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nvt	+	-
9. De training past bij mijn persoonlijke overtuiging over hoe er gewerkt zou moeten worden met deze specifieke doelgroep.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nvt	+	-
10. Ik vind de nieuwe werkwijze niet complex, maar simpel.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nvt	+	-
11. Ik vind de training niet complex, maar simpel.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nvt	+	-

[2] Het verschil tussen de term 'nieuwe werkwijze' en de term 'training' wordt in het inleidende deel nader toegelicht.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nvt	Verleden	
12. Ik vind de nieuwe werkwijze eenduidig (consistent, ondubbelzinnig).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nvt	+	-
13. Ik vind de training eenduidig (consistent, ondubbelzinnig).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nvt	+	-
14. De nieuwe werkwijze is makkelijk uitvoerbaar, zoals een recept.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nvt	+	-
15. De training is makkelijk uitvoerbaar, zoals een recept.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nvt	+	-
16. De nieuwe werkwijze is een verbetering ten opzichte van de 'oude' manier van werken binnen mijn organisatie.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nvt	+	-
17. De training is een verbetering ten opzichte van de oude manier van werken met deze specifieke doelgroep.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nvt	+	-
18. Voordat ik de training ging toepassen was het mogelijk om hem op kleine schaal uit te proberen (bv. tijdens de opleiding).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nvt	+	-
19. Voorafgaand aan de invoering van de nieuwe werkwijze was het voor mij mogelijk deze op kleine schaal uit te proberen.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nvt	+	-
20. De training kan door mij binnen bepaalde marges worden aangepast aan de context waarin ik werk (er is een mogelijkheid tot doorontwikkeling) *	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nvt	+	-
21. Bij de in- en uitvoering van de nieuwe werkwijze word ik voldoende ondersteund met een 'helpdesk', training of supervisie.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nvt	+	-

* 20 Hierbij gaat het erom of het mogelijk is om op kleine schaal aanpassingen te doen aan het programma indien bepaalde oefeningen bijvoorbeeld niet werkbaar blijken te zijn. In de basis moet het programma namelijk uitgevoerd worden zoals beschreven.

Hieronder kunt u eventuele opmerkingen, aanvullingen en uitleg geven over uw scoring op bovenstaande vragen over de nieuwe werkwijze en training.

Deel 2: De professionals

Onderstaande stellingen hebben betrekking op specifieke kenmerken van de mensen die te maken hebben (gehad) met de implementatie van de nieuwe werkwijze. Meer specifiek willen we graag van u weten in hoeverre u het persoonlijk eens bent met onderstaande stellingen. Dit kunt u wederom doen door per stelling een rapportcijfer te geven.
In de laatste kolom kunt u weer aangeven of de situatie zoals in de stelling weergegeven eerder ook al het geval was. Door het omcirkelen van een + geeft u aan dat de stelling in het verleden meer van toepassing was dan nu, met een – geeft u aan dat de stelling in het verleden minder van toepassing was dan momenteel het geval is.

1= helemaal niet mee eens
10= helemaal mee eens
Nvt= niet van toepassing / weet niet

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nvt	Verleden
22. Ik heb leidinggevenden die veel van de desbetreffende gedragsinterventie afweten en daardoor een positief voorbeeld zijn voor het zich eigen maken van de nieuwe werkwijze, inclusief de training zelf.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nvt	+ -
23. Ik heb collega's die volledig achter de nieuwe werkwijze (inclusief de training zelf) staan en bereid zijn risico's te nemen t.b.v. de implementatie.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nvt	+ -
24. Ik heb leidinggevenden die bereid zijn hun nek uit te steken voor de nieuwe werkwijze, inclusief de training zelf.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nvt	+ -
25. Ik heb collega's en / of leidinggevenden die op verschillende manieren bij de nieuwe werkwijze (inclusief de training zelf) betrokken zijn. Zij hebben meerdere taken of rollen en kunnen mij daardoor van goede en volledige informatie hierover voorzien.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nvt	+ -

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nvt	Verleden	
26. Ik heb collega's die veel overtuigingskracht en invloed hebben en daardoor ook andere collega's weten te overtuigen van de voordelen van de nieuwe werkwijze, inclusief de training zelf.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nvt	+	-
27. Ik heb collega's en/of leidinggevenden die als taak hebben medewerkers te helpen bij het zich eigen maken van de nieuwe werkwijze, inclusief de training zelf.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nvt	+	-

Hieronder kunt u eventuele opmerkingen, aanvullingen en uitleg geven over uw scoring op bovenstaande vragen over de professionals.

Deel 3: De organisatie

Naast kenmerken van de nieuwe werkwijze en professionals, speelt ook de organisatie waarin de nieuwe werkwijze ingebed wordt een belangrijke rol bij een succesvolle implementatie. Onderstaande stellingen gaan daarom in op specifieke kenmerken van de organisatie, toegespitst op de implementatie van de nieuwe werkwijze.

Bij een deel van de stellingen wordt een onderscheid gemaakt tussen de staf op inhoudelijk niveau (de interventiecoaches en programmaleiders) en het lijnmanagement (de unitmanager en regiomanager, die zich niet inhoudelijk bezighouden met de training maar doorgaans wel met de nieuwe werkwijze in bredere zin).

Ook hier kunt u door middel van rapportcijfers van 1-10 aangeven in hoeverre u het met de stelling eens bent. Ook de kolom' verleden' kunt u wederom benutten.

1= helemaal niet mee eens
10= helemaal mee eens
Nvt= niet van toepassing / weet niet

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nvt	Verleden	
28. Er is voldoende geld beschikbaar om de gedragsinterventie optimaal uit te voeren.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nvt	+	-
29. Er is voldoende personeel beschikbaar om de gedragsinterventie optimaal uit te voeren.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nvt	+	-
30. Er zijn goede voorzieningen om de gedragsinterventie optimaal uit te voeren (trainingslocatie, benodigde materialen, e.d.).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nvt	+	-
31. Er zijn goede voorwaarden om de nieuwe werkwijze uit te kunnen voeren (o.a. selectie en instroom, afstemming met toezicht, beoordeling van trainers zijn goed geregeld).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nvt	+	-
32. Er zijn voldoende uren beschikbaar om de training optimaal uit te kunnen voeren.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nvt	+	-

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nvt	Verleden	
33. Er is sprake van taakspecialisatie. Er is een duidelijke scheiding van activiteiten tussen afdelingen, organisaties en mensen bij de nieuwe werkwijze, waarbij elk zich concentreert op zijn eigen kracht en zich niet te veel bemoeit met het werk van de ander.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nvt	+	-
34. Er zijn ruim voldoende mensen in de organisatie met benodigde basiskennis, zodat zij de nieuwe werkwijze zonder al te veel moeite kunnen leren en toepassen.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nvt	+	-
35. Activiteiten en functies van de medewerkers die met de gedragsinterventie te maken hebben zijn volkomen duidelijk.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nvt	+	-
36. Decentrale besluiten over de nieuwe werkwijze (inclusief toepassing van de training) nieuwe werkwijze (inclusief de training) zijn mogelijk.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nvt	+	-
37. Nieuwe ideeën voor de nieuwe werkwijze (inclusief de training) worden door de *inhoudelijke staf* (de interventiecoach en programmaleider) opgemerkt.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nvt	+	-
38. Nieuwe ideeën voor de nieuwe werkwijze (inclusief de training) worden door het *lijnmanagement* (Unitmanager / Regiomanager) opgemerkt.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nvt	+	-
39. Het <u>binnen</u> mijn organisatie uitwisselen en delen van kennis en ideeën over de nieuwe werkwijze (inclusief de training) wordt door de *interventiecoach en programmaleider* mogelijk gemaakt en bevorderd.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nvt	+	-

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nvt	Verleden	
40. Het <u>binnen</u> mijn organisatie uitwisselen en delen van kennis en ideeën over de nieuwe werkwijze (inclusief de training) wordt door het *lijnmanagement* mogelijk gemaakt en bevorderd.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nvt	+	-
41. Het <u>buiten</u> mijn organisatie uitwisselen en delen van kennis en ideeën over de nieuwe werkwijze (inclusief de training) wordt door de *interventiecoach en programmaleider* mogelijk gemaakt en bevorderd.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nvt	+	-
42. Het <u>buiten</u> mijn organisatie uitwisselen en delen van kennis en ideeën over de nieuwe werkwijze (inclusief de training) wordt door het *lijnmanagement* mogelijk gemaakt en bevorderd.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nvt	+	-
43. De *interventiecoach* en *programmaleider* dragen een duidelijke visie uit over de nieuwe werkwijze.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nvt	+	-
44. Het *lijnmanagement* draagt een duidelijke visie uit over de nieuwe werkwijze.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nvt	+	-
45. De visies van de interventiecoach, programmaleider en lijnmanagement over de nieuwe werkwijze zijn goed afgestemd, congruent met elkaar.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nvt	+	-
46. De *interventiecoach* en *programma-leider* zorgen voor een sterk en competent inhoudelijk leiderschap.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nvt	+	-
47. Het *lijnmanagement* zorgt voor een sterk en competent sturend leiderschap.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nvt	+	-
48. Bij de nieuwe werkwijze (inclusief de training) zijn inhoudelijk en sturend leiderschap goed afgestemd, met elkaar congruent.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nvt	+	-

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nvt	Verleden	
49. Binnen mijn organisatie heerst een klimaat waarin men bereid is risico's te nemen bij de nieuwe werkwijze, en waarin medewerkers worden beloond voor het nemen van risico's en zeker niet afgestraft voor fouten.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nvt	+	-
50. De organisatie heeft duidelijke doelen geformuleerd voor de uitvoering en de kwaliteit van de nieuwe werkwijze.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nvt	+	-
51. Binnen mijn organisatie worden gegevens met een hoge kwaliteit verzameld om de uitvoering en de kwaliteit van de nieuwe werkwijze te kunnen monitoren en evalueren.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Nvt	+	-

Hieronder kunt u eventuele opmerkingen, aanvullingen en uitleg geven over uw scoring op bovenstaande vragen over de organisatie.

Bedankt voor uw medewerking.

Bijlage 4

In het onderstaande gedeelte vindt u passende, letterlijke citaten van de respondenten. De citaten zijn geplaatst onder de, in de resultaten beschreven, bijbehorende paragraaf.

Hoofdstuk 4 'De innovatie'

4.1 Relatief voordeel

- De nieuwe werkwijze is een verbetering ten opzichte van de 'oude' manier van werken binnen mijn organisatie.

'Eerst waren er veel typen trainingen, weinig uniformiteit. De trainingen zijn kwalitatief sterk verbeterd' (regiomanager CoVa, Regio A).
'Als ik wat we vroeger hadden vergelijk met wat er nu ligt vind ik het een stuk beter ontwikkeld. Ik hou van professionaliteit' (trainer CoVa+, Regio A).
'Ik vind het een goed product waar we trots op mogen zijn' (manager gedragsinterventies CoVa+).
'In het verleden werd geroepen: wie heeft er zin om een training te geven? Degene die zijn hand op stak ging dat dan doen. Echter, een goede reclasseringswerker is niet a priori een goede trainer' (regionale coördinator gedragsinterventies, CoVa Regio B).
'Er wordt echt gekeken naar wat het probleem van iemand is, wat er samenhangt met de recidivekans en waar we dan op in gaan zetten' (interventiecoach CoVa+, Regio A).

- De training is een verbetering ten opzichte van de 'oude' manier van werken binnen mijn organisatie.

'Organisatorisch maakt het niet zoveel uit of je het een of het ander plant' (regionale coördinator gedragsinterventies CoVa, Regio B).
'Het positieve van deze interventie is dat er heel veel herhaling in zit en dat is bij deze doelgroep gewoon een must. Erg veel herhaling, anders beklijft het niet. Eigenlijk zouden er na afloop van het traject nog mensen moeten zijn die daarmee doorgaan…noem het nazorg of opfrissen… Ik vind het een goed product waar we trots op mogen zijn' (manager gedragsinterventies CoVa+).
'Klinkt alsof wat je hiervoor deed niet goed was' (trainer, Korte Leefstijl, Groningen).
'En dat al die interventies die er waren, die 120 verschillende in het land, dat die op een hoop werden gegooid, zo van dat is niks. Dat werd niet gezegd, maar zo voelde het wel. Zo van, maar we gaan het nu echt doen' (trainer CoVa+, Regio B).
'Ik vind het omslachtig ... De gedragsinterventies zijn weerbarstig en er is lastig grip op te krijgen' (regiomanager CoVa, Regio A).
'De keerzijde van de medaille is dat je soms minder in kunt gaan op wat er speelt' (interventiecoach Korte Leefstijl, Regio C).

4.2. Aansluiting

- De nieuwe werkwijze past bij mijn persoonlijke visie op hoe er gewerkt zou moeten worden binnen mijn organisatie.

'Mensen kijken met een zorgbril, mensen kijken naar gedragsveranderingen. Maar mensen staan niet te springen om interventies die helemaal geprotocolleerd gegeven worden waarbij ze soms

interventiecoaches moeten binnen laten, vanuit een andere instelling… Persoonlijk zou ik graag, als er de ruimte was geweest iets minder geprotocolleerd werken' (oud-manager gedragsinterventies Korte Leefstijl).
'Het doel is duidelijk, de criteria zijn duidelijk' (interventiecoach CoVa+, Regio A).
'De instroomcriteria zijn oké zo lang er nog ruimte is voor de professionele blik van de individuele werker' (interventiecoach CoVa+, Regio B).
'Dat stukje professioneel oordeel van de werker en de interventiecoach is er…ik wil echter van de medewerkers wel meer onderbouwing horen dan: "Ik denk dat het goed voor hem is".' (interventiecoach CoVa).
'Soms mis je in de indicatiestelling informatie. Dat iemand geen Nederlands spreekt staat niet in de RISc' (interventiecoach Korte Leefstijl, Regio B).
'Je gaat veel kritischer naar de groepssamenstellingen kijken. Dat is prima, maar je creëert ook een beetje je eigen succes. Je bent aan de voordeur zo aan het afbakenen en selecteren dat de groep die je binnenkrijgt goed meetbaar is. Het probleem van onze doelgroep is dat ze zo divers zijn als de rest van de wereld en dat een grote groep mensen buiten de boot valt' (trainer CoVa+, Regio B).
'Omdat ik van de oude stempel ben had ik zoiets van, kom er maar bij, baat het niet dan schaadt het niet en we gaan ervoor zorgen dat jij een stukje maatregel krijgt. Dat kan niet meer. (trainer CoVa+ Regio B).
'De mensen die 88 scoren en in een gewone CoVa zitten en het niet snappen, die vallen ook buiten de boot. Die vallen uit of gaan in een hoekje zitten en worden uitgelachen (interventiecoach CoVa+, Regio A).
'Wij hebben veel te maken met dubbeldiagnose cliënten, die vallen vaak al uit in een groep…Daarnaast kunnen mensen in detentie soms last hebben van afkickverschijnselen etc. waardoor ze niet in een groep kunnen functioneren' (interventiecoach Korte Leefstijl, Regio C).
'Instroom is een hot item, nog steeds. Dat kan beter. 80% komt in aanmerking voor de Korte Leefstijl, in de praktijk zie je dat het aantal trainingen daarin niet overeenkomt' (interventiecoach Korte Leefstijl, Regio B).
'De instroom is nog lang niet zoals die zou behoren te zijn, zoals je zou verwachten op cliënten samenstelling. CoVa+-ers worden niet altijd herkend, komen dan bijvoorbeeld in een CoVa terecht. Veel CoVa+-ers zijn streetwise, dus het vraagt een bewustzijn daarop om ze te herkennen' (complexiteit) (interventiecoach CoVa+, Regio B).
'Als je mensen iets aanbiedt waar ze eigenlijk niet de capaciteit voor hebben is het voor de cliënt een enorme teleurstelling… En die hebben al niet zoveel vertrouwen, zeker als ze binnen de bajes zitten, maar op het moment dat het wordt overgenomen en het mislukt omdat je niet goed gescreend hebt, niet goed getest hebt, vind ik het niet correct dat de cliënt daar de dupe van wordt' (trainer CoVa+, Regio A).
'Daar zat nog veel weerstand…Er stond een praktijk waarin we de RISc afnamen en dan overgingen op de oude werkwijze…Daar is onderzoek naar gedaan, hoe vaak een advies uit de RISc wordt opgevolgd. Dat bleek in een bizar laag aantal het geval' (manager gedragsinterventies CoVa).
'De programma's die we in het verleden gaven waren niet zo strak georganiseerd, er was geen minimum aantal deelnemers en je had niet de eis dat mensen bij alle bijeenkomsten aanwezig moesten zijn…. En veel programma's die we daarvoor hadden waren veel minder lang. Er was bezwaar tegen de lengte, het was erg veeleisend voor de klanten. Als ze ziek waren of er was een andere plausibele reden konden ze niet verder gaan en de groep kon pas beginnen als er voldoende deelnemers waren. Dat gaf heel veel ruis.' (manager gedragsinterventies CoVa).
'Veel collega's vinden het een te zware inzet voor wat er gebeurd is'.
(Regionale Coördinator CoVa+, Regio A).
'Ik denk dat er achteraf te weinig aandacht is geweest, breed in de organisatie voor dingen die met elkaar samenhangen zoals de implementatie van de RISc die wat mij betreft te veel als een

instrument is neergezet waar mensen mee moesten leren werken. Waar ook een hele filosofie en uitgangspunten achter zitten, men heeft getracht dat mee te nemen, maar dat heeft wat te weinig aandacht gekregen…we vinden onszelf als organisatie ook altijd nog niet heel bedreven in het implementeren van dit soort vernieuwingsprojecten…Samenhang is een absolute voorwaarde'. (manager gedragsinterventies CoVa).
'De nieuwe RISc is afwachten, ben ik wat sceptisch over…daar moet uiteindelijk een interventie uitrollen. Wat als ik één vinkje niet heb aangevinkt, komt die interventie er dan niet meer uitrollen? Dat is mijn grootste angst. Ik heb niet zoveel vertrouwen in alle werkers er zitten gewoon RISc-en bij waar ik niet heel blij van word' (interventiecoach CoVa+, Regio A).
'RISc-en worden nog heel vaak bedroevend slecht ingevuld, dat is wel de basis van alles…(concerns en skills adopter) Er zijn werkers die de RISc zo schrijven zodat er uit komt wat ze toch al vonden, er zijn werkers die zijn er niet zo serieus in, maar gelukkig zijn er steeds meer werkers die er wel consciëntieus mee omgaan' (interventiecoach CoVa, Regio A).
'36 keer blijf ik wel heel erg veel vinden voor de doelgroep. (concern) Dat merk je ook in de praktijk. Extramuraal wordt deze minder opgelegd' (interventiecoach CoVa+, Regio A).
'Het aantal bijeenkomsten is hoog. Naast dat dit logistiek lastig is en dit het plannen van trainers bemoeilijkt, zorgt het ook voor uitval van deelnemers' (unitmanager CoVa+, Regio B).
'De training is lang terwijl de mensen een korte spanningsboog hebben. Moeten ze ook nog zelfstandig reizen vaak van een uitkering. Hoe ga je dat financieren? Kunnen ze zelfstandig reizen? Houden ze dat wel vol? De locaties liggen vaak ook niet handig en het is soms lang reizen voor anderhalf uur'.(Regionale Coördinator CoVa+, Regio A).
'Wat voor onze doelgroep ook niet motiveert is dat de trainingen zo lang zijn. Ze leven vaak per week, je mag blij zijn dat ze soms weten wat voor dag het is en dat ze nuchter op zo'n training verschijnen. Om ze te motiveren voor iets van 16 weken lang is soms erg moeilijk' (oud-manager gedragsinterventies Korte Leefstijl).
'Interventies waar makkelijker naar toe te leiden is, dat ze niet moeten wachten op een startdatum. Dat interventies ook individueel gegeven kunnen worden, niet iedereen is groepsgeschikt. En kortere interventies, die makkelijker zijn om de doelgroep voor de interventies te motiveren…Er is een spanningsveld. De wetenschap die vraagt: hoe zwaarder de problematiek hoe intensiever de inzet. De problematiek vraagt om korte interventies of interventies met een soort carrouseleffect waardoor ze op ieder willekeurig moment kunnen instappen en zeker geen gesloten groepen, dat ze gewoon deel kunnen nemen en dat ze zelf kunnen beslissen hoe lang ze deelnemen en hoe vaak.' (oud-manager gedragsinterventies Korte Leefstijl).

4.3 Complexiteit

- De training past bij mijn persoonlijke visie op hoe er gewerkt zou moeten worden binnen mijn organisatie.

'Het is een heel erg inzichtelijke praattraining waarbij mensen moeten nadenken, aanspreken van hun ratio, en tot inzicht of motivatie moeten komen terwijl ik denk dat deze doelgroep vooral doeners zijn, geen denkers' (trainer Korte Leefstijl).
'het pakt ze niet, staat te ver van ze af. Het programma is te taai voor mensen van de straat' (trainer Korte Leefstijl, Regio B).
Van Montfoort heeft het skelet geleverd, wij hebben het vlees en bloed gegeven' (interventiecoach CoVa+, Regio B). Je herkent je eigen input af en toe, dat is hartstikke leuk' (trainer CoVa+ Regio B).
'Er wordt veel meer op responsiviteit gelet en dat vind ik heel goed; hoe ga je om met minder begaafden. Hoe maak je het speels, muzisch, visueel (interventiecoach CoVa+, Regio A).

'Binnen het wereldje waarin zij zitten zijn de dingen die wij ze meegeven bijna achterlijk'. (trainer CoVa+).
'De wederkerigheid waar vanuit de training geschreven is, daar zitten zij helemaal niet in' (trainer CoVa+, Regio A).
'Ook wordt er vanuit gegaan dat er intramuraal niemand gebruikt. We hebben ook wel eens mensen verwijderd. Met alle respect, maar kom volgende keer maar terug' (interventiecoach Korte Leefstijl, Regio B).
'Wanneer gaan wij mindfulness-based werken; de zogenaamde third-wave binnen de gedragstherapie' (interventiecoach CoVa+, Regio B).
'Een training die vaststaat op papier, volledig wat je moet doen, welke minuut, welke tijd je voor wat hebt is natuurlijk niet MI…MI is juist, als jij zit in de weerstand, zit je in de weerstand en dat is een fase… Want als je in je weerstand zit zeg ik, dat is mooi, maar ik heb nog 5 minuten, want ik moet wel aan mijn programma vasthouden' (trainer CoVa+, Regio A).
´MI snappen is niet zo moeilijk, maar het goed toepassen blijkt in de praktijk heel lastig... er zijn managers die denken dat het alleen de cirkel van Prochaska en DiClemente is. Dus doen we iedereen een workshopje van een uur en dan kunnen we het allemaal. We weten alleen niet in hoeverre het bij een laag IQ ook werkt. Zo moet je volgens deze methode meer open dan gesloten vragen stellen. Bij CoVa+ kan dit toch een ander verhaal zijn, open vragen zijn erg overweldigend´ (interventiecoach CoVa+, Regio B).
'Interventies die wij leveren, daar ligt heel veel motiverende gespreksvoering aan de basis. Dat is een visie die echt bij me past, niet alleen om deelnemers te benaderen, maar ook om collega's te benaderen' (interventiecoach Korte Leefstijl, Regio C).
'Ik sta volledig achter de zelfwerkzaamheid van de individu vergroten, vooral niet overtuigen en dat soort dingen, want dat werkt toch niet, dus dat helpt ook niet de recidive te verminderen' (interventiecoach Korte Leefstijl, Regio B).

- Ik vind de nieuwe werkwijze niet complex, maar simpel.

'De onduidelijkheid maakt het complex' (trainer Korte Leefstijl, Regio B).
'Het wordt een verplicht nummer' (trainer Korte Leefstijl, Regio C).
'Wat een papierwerk ik allemaal op moet sturen…ik vraag me af of dat opweegt tegen de moeite' (trainer CoVa+, Regio B).
'Ik vind het niet complex. De complexiteit zou ik willen vervangen door zorgvuldigheid. Het gaat nu wel over veel schijven, maar het gebeurt zorgvuldig' (interventiecoach Korte Leefstijl, Regio B).
'Heel lastig, er moet wel zo'n sterke vertrouwensrelatie en veiligheid zijn wil je dat in volledige eerlijkheid doen…tegelijkertijd als je het doet…want je moet nog wel 21 weken met iemand trainen' (trainer Korte Leefstijl, Regio B).
'Wat nog ontwikkeld moet worden is dat trainers zich veilig voelen om elkaar te beoordelen, zonder dat daar consequenties aan vast zitten.'
'Bij het beoordelen van elkaar als trainer vind ik dat je elkaar tekort doet als je er alleen een cijfer aan geeft. Je kan je bijvoorbeeld prima aan de tijd houden als trainer en daar dus hoog op scoren, maar ondertussen blijkt dat niemand van de deelnemers je heeft begrepen' (interventiecoach Korte Leefstijl, Regio C).
'In de totaliteit van de gedragsinterventies vind ik dat de Erkenningscommissie en de praktijk te ver uit elkaar zitten. Naar mijn mening zouden de theorie en de praktijk dichter bij elkaar moeten komen…' (manager gedragsinterventies CoVa+).
'Het is niet vrijwillig; maar een vaststaand feit, mensen moeten dus wel mee' (Oud-manager gedragsinterventies, Korte Leefstijl).

- Ik vind de nieuwe werkwijze eenduidig (consistent, ondubbelzinnig).

'De werkwijze is nog niet eenduidig, er verandert nu nog te veel. Ook in de training is men weer bezig met aanpassen (interventiecoach CoVa+, Regio A).
'Het is systematisch ingevoerd. Alleen heb ik soms het idee dat de reclassering niet ophoudt met ontwikkelen. Je moet als organisatie ook een rustmoment hebben' (trainer CoVa, Regio A).
'Als ik kijk naar alle randvoorwaarden en instroomcriteria en hoor hoe moeilijk het is om een groep vol te krijgen… er zitten zoveel contra-indicaties bij, mag geen psychopathologie, binnen een bepaalde IQ-range, passend binnen TR etc ….Het is mijn werk niet maar dat vind ik heel complex' (trainer CoVa+, Regio A).
'Intramuraal zitten mensen vast, hebben geen bezigheid, vinden het al lang leuk als ze iets aangeboden krijgen. Daarnaast is het vaak goed voor hun verdere traject. Als ze laten zien dat ze gemotiveerd meedoen aan een interventie komen ze misschien in aanmerking voor een klinisch traject…Ze doen soms of ze gemotiveerd zijn om privileges te kunnen krijgen (oud-manager gedragsinterventies Korte Leefstijl).
'Soms moet je blufpoker spelen. Blijf je hangen op 4 à 5 deelnemers. Als je dan te lang wacht vallen er ook weer af. Toezichten lopen af etc. Soms moet je er dan voor kiezen om een training door te laten gaan, posters ophangen en er bekendheid aan geven zodat je kunt starten met acht of iets dergelijks' (interventiecoach CoVa+ Regio B).
'Intramuraal loopt de CoVa+ door, maar het houdt niet over. Extramuraal loopt het niet. Zo hebben we bijvoorbeeld geen flauw idee wanneer een nieuwe training start. Mensen gaan binnen andere organisaties kijken of de klant daar terecht kan…Als je niet regelmatig start weet niemand meer dat je bestaat' (CoVa+, Regio A).
'Uitval is echt een probleem. Na de eerste sessie waar een aantal al verstek laat gaan laten we mensen van de wachtlijst instromen. In het totaal worden dus meer mensen opgeroepen voor de start van een training dan het aantal dat kan deelnemen' (coördinator Gedragsinterventies CoVa Regio B).
'Is er geen uitval dan heb je het pittig' (trainer CoVa+, Regio A).
'Waar we veel in hebben moeten doen is dat iedereen zei: dat gaan onze cliënten niet doen, 5 maanden, 36 keer. Daar zijn we heel erg tegenaan gelopen…natuurlijk zijn er ook mensen afgevallen om die reden, maar vaak ook vinden ze de aandacht, het warme bad, juist heerlijk' (manager gedragsinterventies CoVa+).
'Het levert meer gedoe op en je ziet dat er vaak nog sprake is van onwetendheid' (unitmanager CoVa+, Regio B).
'De nieuwe manier van werken is complexer, dat geldt voor iedere gedragsinterventie, bij de CoVa+ moet daar ook nog eens een IQ-test bij. Iemand die advies moet schrijven heeft daar beperkte tijd voor en heeft zeker niet een maand om te wachten op de uitslag van een IQ-test; dat vermoed ik. Ik ben al blij als de grensgevallen worden herkend (interventiecoach CoVa+, Regio B).
'Het was de bedoeling dat je als onderdeel van een product verdiepingsdiagnose zou hebben waarin de WAIS wordt afgenomen. Maar dat is er nog steeds niet…de tussenoplossing om psychologiestudenten die hun bachelor hebben de WAIS af te laten nemen en deze laten controleren door een GZ-psycholoog'.
'Twijfelgevallen worden bij de CoVa niet getest… …ik had het beter gevonden als een hoge score op schaal 4 (Werk) of als blijkt dat er weinig werkverleden, weinig opleiding of een spijbelverleden is, dat zijn aanwijzingen voor een mogelijk laag IQ, kortom bij twijfel een IQ-test wordt afgenomen …die minderbegaafden pik je er niet zomaar uit' (interventiecoach CoVa+, Regio A).
'Gedragsinterventies zijn nog niet zo vanzelfsprekend geadviseerd. Hoe krijg ik het 'in de oren' van managers en hoe krijgen zij het weer 'in de oren' van de medewerkers' (regiomanager CoVa Regio A).

- Ik vind de training niet complex, maar simpel. Ik vind de training eenduidig (consistent, ondubbelzinnig).

'De training maakt het niet complex, de doelgroep maakt het complex' (trainer CoVa+, Regio B).
'Het verschil tussen iemand met een IQ van 70 en 90 is gigantisch en als je er dan ook nog een 65-er bij hebt, die ADHD heeft of een persoonlijkheidsstoornis'. 'In zo'n groep zie je altijd dat een aantal het wel oppikt en dat een aantal gewoon meelift' (trainer CoVa+, Regio A).
´Ik geloof dat we met de CoVa+ werken aan de randen van wat mogelijk is. Ga maar na, je wil mensen met een laag IQ uitleggen wat cognitieve vaardigheden zijn. Alleen het cognitieve model is al complex´ (interventiecoach CoVa+ Regio B).
'Het is simpel mits je een goede doelgroep voor je neus hebt',
(trainer Korte Leefstijl, Regio B).
'Je filtert regelmatig mensen eruit die eigenlijk bij de CoVa+ zouden horen, of psychiatrische problematiek en verslaafd waarbij de CoVa niet past' (trainer CoVa, Regio A).
'Dus ik kan daar wat meer mee spelen en dat is heel fijn. Terwijl ik voor mijn idee wel de doelen van de training haal die daar beschreven staan' (trainer CoVa+ Regio B).

4.4 Zichtbaarheid

'In regio's waar weinig gevangeniscellen zijn wordt minder getraind, dus dan krijg je het moeizamer van de grond, en dat versterkt weer dat het management en de uitvoering er minder mee bezig zijn. Het zijn van die factoren die dat kunnen versterken' (manager gedragsinterventies CoVa).

4.5 Testbaarheid

- Voordat ik de training ging toepassen was het mogelijk om hem op kleine schaal uit te proberen (bv. tijdens opleiding).
- Voorafgaand aan de invoering van de nieuwe werkwijze was het voor mij mogelijk deze op kleine schaal uit te proberen.

'Door je fouten leer je harder dan van boekjes wijsheden' (trainer CoVa+, Regio A).
'zij zijn je dashboard in hoeverre je verder kunt gaan, te snel gaat etc.' (trainer CoVa+, Regio A).
'Dat coachen, daar scoor ik een 4, eigenlijk vind ik dat ik erg in het diepe ben gegooid want je doet je eigen ding. Ik krijg daar nog steeds niet echt feedback op. Heb ook geen idee hoe anderen dat doen… Ik kan een geweldige trainer zijn, maar wie zegt dat ik ook mijn trainers kan coachen?' (interventiecoach CoVa+, Regio A).

4.6 Mogelijkheid tot doorontwikkeling

- De training kan door mij binnen bepaalde marges worden aangepast aan de context waarin ik werk (er is een mogelijkheid tot doorontwikkeling). (Hierbij gaat het erom of het mogelijk is om op kleine schaal aanpassingen te doen aan het programma indien bepaalde oefeningen bijvoorbeeld niet werkbaar blijken te zijn. In de basis moet het programma namelijk uitgevoerd worden zoals beschreven).

'In de pilotfase kon het een en ander nog aangepast worden, nu hebben we een goedkeuring voor het programma zoals het er ligt' (trainer CoVa+ Regio B).
'Naar aanleiding van het eerste jaar hebben we nog wat aanpassingen gemaakt. Aan de wetenschappelijke onderbouwingen is niet getornd, maar we hebben er voor gezorgd dat het voor

de cliënten wat beter werkt…Theorie is geweldig, maar de praktijk is altijd weerbarstiger, zeker in deze doelgroep' (manager gedragsinterventies CoVa+).
'Als je merkt dat de sfeer bijvoorbeeld zo hoog oploopt in de groep en het is nog geen tijd voor de pauze, maar anders breekt de pleuris uit en je kan het beargumenteren waarom je de pauze verzet, dan is dat oké' (trainer Korte Leefstijl Regio B).

4.7 Risico's

'Je had te maken met mensen die al jarenlang de oude programma's gaven, die moesten ook solliciteren, terwijl ze zoiets hadden van: dat doen we al jaren en dan gaan jullie ineens kijken of ik dat goed doe. Vervolgens bleek het geen wassen neus te zijn, want we hebben ook mensen afgewezen. Zeker in het begin hebben we behoorlijk wat mensen afgewezen… Inmiddels is het iedereen duidelijk, maar het is nog steeds voor een aantal mensen een extra barrière om als trainer te willen gaan werken omdat mensen bang zijn afgewezen te worden. Daar hebben we van alles aan proberen te doen in de zin van voorgesprekken en dergelijke, maar goed, voor sommige mensen is dat een drempel' (manager gedragsinterventies CoVa).
'Dat betekent dat trainers die jarenlang getraind hebben kwamen solliciteren en dat sommige werden aangenomen en sommige werden afgewezen. Dat viel absoluut niet lekker en zet ook bepaalde sfeer op de afdeling. Zo van, ik heb 10 jaar lang getraind en nu ben ik opeens niet goed genoeg meer. (adopter – skills). Ik denk dat dit soort dingen doorwerken, dat wordt opgeheven naarmate de tijd verstrijkt, maar zeker als je op een afdeling hard trainers nodig hebt is dit een obstakel… Daarnaast werd het ook lang niet altijd geapprecieerd dat het zo zwaar werd aangezet. Dat je een sollicitatie moest gaan volgen dat je alleen nog maar volgens protocollen moest gaan trainen dat je niet zomaar je eigen training neer kon zetten etc.
(oud-manager gedragsinterventies Korte Leefstijl).
'Toen ik ging werven voor trainers heb ik veel unitmanagers op mijn dak gehad hoe ik het in mijn hoofd haalde dat hun trainers moesten solliciteren omdat ze eigenlijk gevraagd moesten worden om dit te komen doen… Mensen waren verbolgen, het was kapitaalvernietiging…Ik kreeg trainers op sollicitatie die hun hakken in het zand zetten. De start was niet gemakkelijk' (manager gedragsinterventies CoVa+).
'Weinig uitvoerende medewerkers melden zich aan om trainer te worden. Onder andere door het negatieve imago; je zit in een dwangbuis, er is geen ruimte om zelf na te denken, het is star. Medewerkers denken erg negatief over de gedragsinterventie, dat werkt als een olievlek' (trainer CoVa, Regio A).
'Ik weet dat het redelijk onbekend is, dat mensen niet weten dat je daarvoor gesolliciteerd hebt en omgeschoold bent. Nee, mensen hebben geen idee wat ik doe' (trainer Korte Leefstijl, Regio B).
'de status van trainers is dezelfde als die van de schoonmaker hier'(communication and influence – peer opinion).
'ben hier wel eens binnengekomen op vrijdag dat ik kapot was van eerdere trainingen, onrustige groepen ofzo …en je hebt je zeven slagen in de rondte getraind en dan hebben collega's zo iets van: waar ben je dan moe van?'

4.8 Aard van de kennis

- De nieuwe werkwijze is makkelijk uitvoerbaar, zoals een recept.
- De training is makkelijk uitvoerbaar, zoals een recept.

'Een vast recept is er nog niet, globaal, maar de kruiden veranderen' (interventiecoach CoVa+).

'De vergelijking met piano spelen vind ik treffender dan een recept volgen: niet iedereen kan het en sommigen komen veel verder dan anderen. Trainen is een complex proces!' (Interventiecoach CoVa+).
'Zowel RISc als TR en de gedragsinterventies hebben met elkaar te maken, maar zijn wel redelijk gescheiden van elkaar uitgerold in het land. Het heeft allemaal te maken met opvattingen over hoe je criminaliteit bestrijdt. Ik denk dat medewerkers op het landelijk kantoor die dagelijks bezig zijn met dat soort dingen wel weten hoe het zit met de samenhang. Maar de medewerkers lezen alleen af en toe een stuk, en zijn vervolgens gewoon de hele dag bezig met hun werk. (manager gedragsinterventies CoVa).

4.9 Technische ondersteuning

- Bij de in- en uitvoering van de nieuwe werkwijze word ik voldoende ondersteund met een 'helpdesk', training of supervisie.

'Sommige competenties kun je goed ontwikkelen, andere daar kun je wel wat aan schaven, maar dat zijn toch wezenskenmerken. Daar kun je wel op trainen maar als het dan even niet lekker gaat schiet je weer terug naar je vroegere gedrag…ik vind dat we er als interventiecoaches eens serieus naar moeten kijken…soms zijn mensen coachingsmoe … Goed is soms ook gewoon goed genoeg'.

Hoofdstuk 5 De professionals

5.1 Individueel psychologisch perspectief

'Het is ontzettend weerbarstig, in feite zijn we bezig met organisatieverandering. We dachten eerst dan gaan we overal een keer voorlichten, en dan weet iedereen hoe het werkt en dan zal je zien, het komt helemaal goed. Maar zo werkt het dus niet' (interventiecoach CoVa+ Regio B).
'Het heeft dus ook met opvattingen te maken, als je niet vindt dat het geschikt is dan probeer je het ook niet. Als je het wel wilt uitproberen gaat het toch lopen.'
'De crux zit in de voorlichting. Je moet eigenlijk een continu proces hebben, je moet elkaar kennen, je moet een gezicht zijn maar omdat het zo'n gigantisch groot gebied is… Eigenlijk moet je elke 2 à 3 maanden in de vergadering stappen, even erop zitten, er zitten allemaal nieuwe mensen, en als je een keer mist of een training hebt dan is het weer weggezakt, dan zijn er weer nieuwe ontwikkelingen TR en dergelijke. Ik kan me voorstellen dat mensen er niet meer aan denken dus het moet warm gehouden worden. Dat zit niet in ons takenpakket en dat is jammer'.
'In Regio B is iedereen van nature wat kritisch. Iedereen die de stap heeft gemaakt om de opleiding te gaan volgen gaat helemaal voor de gedragsinterventies. Alle nieuwe medewerkers nemen het bestaan van de gedragsinterventies als een vanzelfsprekendheid over. De oudere generatie vraagt zich af hoe het evidence based werken in verhouding staat tot het practice based werken'. 'Er zijn ook trainers afgehaakt, omdat je zo moest vasthouden aan de programma-integriteit; dat je het niet op je eigen manier kon doen' (manager gedragsinterventies CoVa+).
'Natuurlijk is het superbelangrijk en hoort het bij de nieuwe manier van werken. Als je responsiviteit uit het oog verliest en daarin niet die balans bewaakt dan sla je ook de plank mis. Dan is de vraag: ga je je training draaien in de geest van wat er staat, of neem je de letter serieus? In mijn mening zijn ze in Engeland ook een beetje teruggekomen van de heiligheid van de programma-integriteit en hebben ze ook wat meer de gezonde middenweg gevonden' (interventiecoach CoVa+, Regio B).

5.2 Relationeel perspectief

- Opinieleider

'Trainers, die doen het, die vinden het leuk en die zijn altijd positieve poppetjes in het geheel. Qua leidinggevenden vind ik er minder. Ik vind dat het meer gedragen zou moeten worden in het geheel, daar ligt nog braakliggend terrein' (interventiecoach CoVa+, Regio A).
'Het aantal mensen dat voldoende van de gedragsinterventies afweet is nog niet perfect, maar is groeiende. Er is nog wel wat te halen voor wat betreft de bewustwording' (interventiecoach Korte Leefstijl, Regio B).
'Dit soort dingen hebben veel tijd nodig en op het moment dat je gedragsinterventies gaat implementeren ben je ook afhankelijk van de acceptatie van de uitgangspunten die eraan ten grondslag liggen. De uitgangspunten dat draagt RN wel uit, dat ze gaan voor evidence based en niet rommelen in de marge, maar dat is nog niet breed gedragen in de organisatie. Van uitvoering tot management. Als er acute vragen vanuit een van de ketenpartners komt is er toch de behoefte om snel iets in elkaar te draaien'. (Manager gedragsinterventies CoVa).
'Op managementniveau zijn mensen wel enthousiast, maar weten inhoudelijk te weinig… De regiomanager roept bijvoorbeeld dat we er klaar voor zijn, maar als dat niet op de unit gedragen wordt zit je met een gat. Een unitmanager is heel belangrijk.' (interventiecoach CoVa+, Regio A).
'Dit is geprobeerd te verbeteren door voorlichting te geven op de units en in het gevangeniswezen, achteraf te vragen hoe het is gegaan, op inhoud de interventiecoaches veel te laten praten met de werkbegeleiders en door een 'veelgestelde vragen'-format op te stellen en deze te gebruiken tijdens werkoverleggen' (manager gedragsinterventies CoVa+).
'Een groep langer werkenden is wat sceptischer... dan ga ik dit adviseren en dan is het over vijf of over twee jaar weer anders. De jonge garde weet het vaak niet' (trainer CoVa+ Regio A).
'Toezichthouders moeten de CoVa+ ook goed kennen. Je krijgt nu de situatie dat de klant de gedragsinterventie heeft gedaan en weet dan bijna meer dan de toezichthouder. Dus men heeft het er niet meer over, en het verzandt' (interventiecoach CoVa+, Regio B).
'De neuzen van de trainers staan dezelfde kant op' (trainer Korte Leefstijl, Regio B).
'Dat is me eigenlijk tegengevallen, dat ik een hogere verwachting had van de kracht van dat soort ambassadeurschap. Je ziet dan toch dat ze een aantal mensen meekrijgen op hun enthousiasme maar dat een aantal mensen die zoiets hebben van….Daar had ik eigenlijk meer van verwacht' (manager gedragsinterventies CoVa).
'Als een unit enthousiast is voor het product, wordt er meer inzet op gepleegd en krijg je ook meer productie' (manager gedragsinterventies CoVa+).
Binnen de organisaties waarbij trainers in hetzelfde pand rondlopen leven de gedragsinterventies meer' (unitmanager CoVa+, Regio B).
'Afstemmen is lastig, alle ballen hooghouden is ook lastig. Het is rennen en rennen' (trainer Korte Leefstijl, Regio C).
'Het is een hoop werk en lastig werk en die gaan er dan ook wel voor, als je niet gedreven bent hou je dat ook niet vol' (manager gedragsinterventies CoVa).
'De regiomanager hier heeft er ook wel vuur voor. En die zit ook op een bepaald niveau, die straalt wat uit' (interventiecoach CoVa+, Regio A).

- Veranderingskracht

'Die werkbegeleiders, die zijn een sleutelfiguur. Als deze enthousiast is voor een gedragsinterventie, zal deze veel alerter zijn als de reclasseringswerker er niet aan gedacht heeft of niet voorstelt terwijl het wel geïndiceerd is' (manager gedragsinterventies CoVa).

Er zijn ook werkbegeleiders die het nut en de meerwaarde er niet van inzien, maar voornamelijk kijken naar de belasting; 36 bijeenkomsten, huiswerkbegeleiding (interventiecoach CoVa+, Regio A).

- Kampioen

'Trainers en interventiecoaches staan in principe achter de werkwijze; een enthousiaste club' (trainer Korte Leefstijl, Regio C).
'Trainers zijn heel enthousiast en zien het belang wel in van de gedragsinterventies … Interventiecoaches vinden het belangrijk in woord en uitstraling' (regionale coördinator gedragsinterventies CoVa, Regio B).
'Sommige trainers zijn bereid hun nek uit te steken voor de interventie. Bij voorlichtingen heb ik graag deze trainers erbij, zij nemen collega's mee naar een nieuwe manier van werken en denken en hebben daardoor een brugfunctie' (interventiecoach CoVa+ Regio B).
'Ik merk dat de hoofden het erg druk hebben en dat ze denken dat een contactpersoon en een interventiecoach voldoende is, maar daar red je het niet mee. Het zou veel sterker op de kaart gezet kunnen worden, meer PR, meer de neuzen dezelfde kant op' (trainer Korte Leefstijl, Regio B).
'De contactpersonen zijn gewoon gemotiveerd, die doen echt wel hun stinkende best' (interventiecoach CoVa+, Regio A).
'Medewerkers geven het in ieder geval het voordeel van de twijfel, zijn bereid het een kans te geven. Het nemen van risico's ter bevordering van de implementatie is een groot woord' (trainer Korte Leefstijl, Regio C).
'Reclasseringswerkers zijn vrij kritisch, weinig mensen staan er echt achter' (regionale coördinator gedragsinterventies CoVa+, Regio A).
Als je een aantal actieve mensen hebt die de gedragsinterventies een warm hart toedragen, zowel in het management als in functie van contactpersoon, die de trainingen organiseren en vaak een aanjaagfunctie hebben dan zie je dat het vaak hoger op de agenda staat en makkelijker gaat' (manager gedragsinterventies CoVa).

- Bruggenbouwer

'Daardoor weet ik hoe lastig het is om een groep vol te krijgen. Hij weet vaak net wat meer' (trainer Korte Leefstijl, Regio C).
'Zou wat gestructureerder mogen, maar overleg is moeilijk qua agenda. Veel overleg gebeurt per mail of informeel' (trainer Korte Leefstijl, Regio B).

5.3 Overige aspecten ten aanzien van professionals

- Belang management

'Er zijn managers die heel enthousiast zijn en managers die er zich nauwelijks in verdiepen (system readiness – power balance). Tevens zijn mensen die niet evidence based willen werken, "practice based is veel beter" wordt dan gezegd. Je hoort ook uitspraken dat oude trainingen beter werken. "Je ziet dat het werkt" wordt er dan gezegd. Ik vraag dan: Waar zie je dat dan aan? Hoe heb je dat gemeten? "Dat zie je gewoon" is dan het antwoord… Als je op dat niveau blijft zitten is dat mijns inziens een vertaling van de weerstand (concerns) die er zit tegen de nieuwe gedragsinterventie'.
'Als je een management enthousiast hebt voor gedragsinterventies dan scheelt dat heel veel. Dan wordt het van binnenuit gepromoot en dat is sowieso erg belangrijk. Ook het enthousiasme van interventiecoaches en hoe ze dat over kunnen brengen is heel belangrijk. Zij zijn de spilfiguren waar het om draait. Zij promoten de inhoud, leiden de trainers op. Ook is het van belang of de instelling bereid is om iemand aan te stellen om de organisatie op zich te nemen…als daar iemand voor is dan kom je een heel eind'.

'Er was de neiging vanuit het management om te denken dat de mensen die in het project zitten het moeten doen. Voordat duidelijk werd dat zij moesten zorgen dat het in hun systeem kwam, heeft dat aardig wat gekost'.
'De CoVa was natuurlijk de eerste training die ging lopen. Binnen de RN merk ik dan ook dat de managers daar meer achter staan dan de managers van het Leger en SVG'.

- Effectieve communicatie

'Contact met CBTR en met gevangeniswezen is toch een wereld op zichzelf die bij veranderingen niet altijd ketenpartners meeneemt in het denkproces. Soms komen we achteraan waardoor we informatie missen. Dit kost onnodig veel tijd…Verbetering? Communicatie en cultuur. Het zit niet in de cultuur om elkaar tijdig bij veranderingen te informeren. Zij zitten ook in een veranderende managementstructuur. TR is voor hen maar een klein deel, ze moeten daar ook relatief veel in organiseren'.
'De communicatie binnen dit bedrijf is ronduit slecht'.
'Allemaal ad hoc worden er oplossingen bedacht. Voor een deel ben ik er heel blij mee, want het geeft me de ruimte om te doen. Ik heb het gevoel dat we achter de feiten aanlopen en dat nergens echt op doorgezet wordt, of op geëvalueerd wordt. Er wordt een ballonnetje opgelaten en we springen er met z'n allen achteraan.'

Hoofdstuk 6 De organisatie

6.1 Voldoende middelen

- Geld. *Er is voldoende geld beschikbaar om de gedragsinterventie optimaal uit te voeren*.
- Personeel. *Er is voldoende personeel beschikbaar om de gedragsinterventie optimaal uit te voeren.*
- Voorzieningen. *Er zijn goede voorzieningen om de gedragsinterventie optimaal uit te voeren (trainingslocatie, benodigde materialen en dergelijke).*
- Voorwaarden. *Er zijn goede voorwaarden om de nieuwe werkwijze uit te kunnen voeren (onder andere selectie en instroom, afstemming met toezicht, beoordeling van trainers zijn goed geregeld etc.).*
- Uren. *Er zijn voldoende uren beschikbaar om de training optimaal uit te kunnen voeren.*

'Dan zie je dat er andere mechanismen gaan spelen. Bijvoorbeeld: we hebben in het hele land de discussie gehad dat er een minimaal aantal mensen moet zijn om een groep te kunnen starten. Dat minimumaantal hebben we al heel snel hoger gesteld dan in de handleiding staat omdat snel bleek dat 10% van de mensen die aangemeld waren niet starten en er is 25% uitval. Dus wil je niet te vaak met 1 of 2 eindigen, moet je met een redelijke groep starten. Vaak was de discussie als ze onvoldoende deelnemers hadden mogen we dan wel of niet starten? …Nu is het zo, de regio krijgt gewoon geld, als ze een groep starten waarin tien mensen zitten krijgen ze tien keer een productietik en kunnen ze kostendekkend werken. Als ze nu beslissen te starten met acht deelnemers kunnen ze niet kostendekkend werken. Dus dat is een ander mechanisme, daardoor hoef je minder management te overtuigen wat het voordeel is. Dat vinden ze ook wel prettig want zo kunnen ze er ook een keer voor kiezen om met acht te gaan beginnen waar tegenover moet staat dat ze ook een keer met twaalf moeten beginnen, anders compenseert dat niet. Dat heeft wel

de druk wat weggehaald. In het begin moest dit allemaal beargumenteerd worden vanuit de handleiding en de opzet van de training' (manager gedragsinterventies CoVa).
'Afdelingen maken overwegingen ten aanzien van het belang. Wat is hun belang om een interventie te promoten of niet. Wat is hun belang om vier mensen te bedienen terwijl ze met hetzelfde geld bijvoorbeeld vijf toezichten kunnen doen.'
'Per afgelopen 1 maart is het regiem in het gevangeniswezen veranderd, soberder geworden. In Lelystad deed het volgende zich voor: de groep mocht kiezen tussen luchten, bezoek of het volgen van een interventie…Op beleidsniveau zit ik met een medewerker van het gevangeniswezen te praten en die vraagt verantwoording waarom er zo weinig interventies gegeven worden.
De CoVa is voor velen een basistraining maar wordt in vergelijking weinig geïndiceerd. Je wilt je eigen productiekader halen, dat wil je door zoveel mogelijk CoVa's.'
'De projectfinanciering was tot 1 januari 2009 voldoende. Je kon alles wat je moest doen in de projectfinanciering declareren en terughalen. In 2009 hadden we een begroting opgesteld waarop we 140.000 euro zijn beknot. Gewoon omdat het geld er bij justitie niet was. Er werd gezegd: jullie zetten toch niet de interventies neer die je opgeeft, in de zin van, je moet maar minder groepen draaien, want dat aantal haal je toch niet…Je moet nooit een implementatie al afremmen voordat je begint…bij ons heeft dat in ieder geval betekent dat we minder interventiecoaches hebben ingezet dan we zouden willen.'
'Het moet koste wat kost slagen. Het mag niet mislukken, zijn miljoenen ingepompt, hoe krijgen we de zaak goed op de rit' (regionale coördinator gedragsinterventies CoVa+, Regio A).
'Wordt de kwaliteit te duur betaald? Ik vraag me af, zeker in tijden van bezuiniging of je de kwaliteit zo zwaar moet aanzetten. Hoe kan je kwaliteit neerzetten zonder dat je het in mijn ogen zo extreem neerzet?'
'Het begint al met een unitmanager die niet heel gedragsinterventie-minded is, veel parttimers omdat ze ook ´s avonds moeten trainen en dat niet willen, kortom een vicieuze cirkel' (interventiecoach CoVa+, Regio B).

'Mensen schrikken af van de procedure. Of ze er door komen en of ze het de moeite waard vinden om te doen' (interventiecoach Korte Leefstijl, Regio B).
'Dus is het ook een kwestie van ervoor kiezen gezien de balans werk en privé…is wel eens lastig met vakantie nemen, vervanging regelen is ingewikkeld. Zie iemand die het mag geven maar te vinden' (trainer CoVa+, Regio A).
'Ze moeten het naast het gewone werk doen, en als je naar het reclasseringswerk kijkt op het ogenblik dan is dat zo ongelofelijk in beweging en gedragsinterventies is voor de instellingen maar zo'n klein, miniem onderdeeltje en daar ligt absoluut niet hun eerste prioriteit (oud-manager gedragsinterventies Korte Leefstijl).
'We hebben voldoende trainers, maar mensen staan niet in wachtrijen' (regiomanager CoVa, Regio A).
'Mensen lijken het prettig te vinden dat er continu in ze geïnvesteerd wordt middels coaching en dergelijke, wat maakt dat ze reageren op vacatures' (interventiecoach Korte Leefstijl).
'Het is een nieuwe functie. Vroeger deed de trainer het randwerk er omheen ook of het kwam bij de interventiecoach terecht. Misschien dat we daardoor niet hard genoeg aan de bel hebben getrokken omdat het toch, zij het door iemand anders, werd opgelost' (oud-manager gedragsinterventies Korte Leefstijl).
'In sommige wordt je met open armen ontvangen, bij andere kan het stramien soms hinderlijk zijn' (interventiecoach Korte Leefstijl, Regio B).
'Beveiligingsaspect bij trainingen 's avonds is iets waar we wel bij stil staan. Dat is wel iets om te kijken hoe we dat nog beter kunnen doen. Dat is een verbeterpunt' (interventiecoach Korte Leefstijl, Regio B).

'We zitten ook soms op onmogelijke locaties, ook voor cliënten. Wil je hier 's avonds twee vrouwen de straat opsturen?' (interventiecoach CoVa+, Regio B).

6.2 Specialisatie

- Er is sprake van taakspecialisatie. Er is een duidelijke scheiding van activiteiten tussen afdelingen, organisaties en mensen bij de nieuwe werkwijze, waarbij elk zich concentreert op zijn eigen kracht en zich niet te veel bemoeit met het werk van de ander.
- Activiteiten en functies van de medewerkers die met de gedragsinterventie te maken hebben zijn volkomen duidelijk.

'Het fenomeen afdeling is hier al onduidelijk. Maar dat wordt niet als erg ervaren' (trainer Korte Leefstijl, Regio B).
'Hoe de lijnen lopen, geen idee… Niet duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is' (regionale coördinator gedragsinterventies CoVa+, Regio A).
'De enige remedie is communiceren. Soms moet je er schema's weer even bijnemen om het op te frissen. Je hebt te maken met verschillende actoren en verschillende organisaties en het is van belang om daar een stukje houvast in te creëren' (interventiecoach Korte Leefstijl, Regio B).
'Op papier is het helder, veel mensen komen bij mij en ik weet waar ze moeten zijn… (CoVa, Regio B).
'staat in de kinderschoenen,het is zoeken bij wie je moet zijn. Dat is nu redelijk duidelijk. Maar je moet elkaar blijven informeren en doe je dat niet en vergeet je 1 poppetje dan ga je mank',
'Er was absoluut geen sprake van een gespreid bedje'.
'De taken zijn helder afgebakend, maar of iedereen zich concentreert op zijn eigen kracht en niet teveel bemoeit met het werk van een ander is niet waar…Iedereen heeft wel wat te zeggen over het werk van de ander, bemoeit zich daarmee en vindt ook dat het anders zou moeten'.

6.3 Decentraal management

- Decentrale besluiten over de nieuwe werkwijze (inclusief toepassing van de training) zijn mogelijk.

'Voor een deel ben ik er heel blij mee, want het geeft me ruimte' (trainer CoVa+, Regio A).
'Het is toch een beetje een log apparaat. De lijnen zijn wat langer, maar daardoor wel helder' (trainer CoVa, Regio A).

6.4 Een gezonde basis van kennis en vaardigheden

- Er zijn ruim voldoende mensen in de organisatie met benodigde basiskennis zodat zij de nieuwe werkwijze zonder al te veel moeite kunnen leren en toepassen.

'Er zijn nog veel te vaak mensen die het niet weten. Het zijn dan niet altijd de nieuwe mensen, ook degenen die er al langer werken komen vragen hoe het zit. Ik ben blij dat ze het vragen, maar het zou niet moeten' (trainer CoVa+, Regio B).
'De werkbegeleiders hebben een sleutelrol bij de gedragsinterventies. Het moet een 'Ja, tenzij…' worden' (manager gedragsinterventies CoVa).
'Blijkt altijd weer te weinig te zijn' (regiomanager CoVa Regio A). 'De onbekendheid ermee in de organisatie vind ik belangrijk. Bekijk eens of het binnen de 'beginnerscursus' die nieuwe reclasseringswerkers volgen kan komen, besteed daar tijd aan. Daar draagvlak creëren. Ik zou

voorstellen om de gedragsinterventies bij de basis neer te leggen (inwerktraining) in plaats van als iedereen al een eigen werkwijze ontwikkeld heeft' (regionale coördinator gedragsinterventies CoVa, Regio B).
'Het zou goed zijn trainers los te koppelen van de regio's…Trainers willen een duidelijke leidinggevende op het gebied van gedragsinterventies. De gedragsinterventies boven de regio organiseren, daar zie ik wel heil in.' (Regiomanager CoVa)

6.5 Vermogen om nieuwe kennis te verwerven

- Nieuwe ideeën voor de nieuwe werkwijze (inclusief de training) worden door de inhoudelijke staf (de interventiecoach en manager gedragsinterventies) opgemerkt.
- Nieuwe ideeën voor de nieuwe werkwijze (inclusief de training) worden door het lijnmanagement (unitmanager / regiomanager) opgemerkt.

'De interventiecoach pikt nieuwe ideeën op en gaat daarmee aan de slag' (trainer Korte Leefstijl, Regio B).
'Ik denk dat ik meer mogelijkheden zie dan dat ik mag of kan. Je kunt alles binnen een justitieel kader houden, maar we hebben breder doel' (interventiecoach CoVa+, Regio A).
'Ik denk dat de gedragsinterventies niet zo belangrijk zijn, of dat ik als zeur wordt gezien omdat ik kritisch ben en dat ook uitspreek' (trainer Korte Leefstijl, Regio B).
Het lijnmanagement heeft er verder niks mee. Als je zorgt dat je er bent en je taak uitvoert is het oké' (trainer CoVa, Regio A).
'De trainers zijn altijd vol ideeën, die komen wel naar voren en bij mij als interventiecoach terecht. Ook vanuit het management worden ideeën nu wat meer opgepakt dan in het verleden' (interventiecoach Korte Leefstijl, Regio C).

6.6 Het faciliteren van het delen van kennis

- Het <u>binnen</u> mijn organisatie uitwisselen en delen van kennis en ideeën over de nieuwe werkwijze (inclusief de training) wordt door de interventiecoach en manager gedragsinterventies mogelijk gemaakt en bevorderd.
- Het <u>binnen</u> mijn organisatie uitwisselen en delen van kennis en ideeën over de nieuwe werkwijze (inclusief de training) wordt door het lijnmanagement mogelijk gemaakt en bevorderd.
- Het <u>buiten</u> mijn organisatie uitwisselen en delen van kennis en ideeën over de nieuwe werkwijze (inclusief de training) wordt door de interventiecoach en manager gedragsinterventies mogelijk gemaakt en bevorderd.
- Het <u>buiten</u> mijn organisatie uitwisselen en delen van kennis en ideeën over de nieuwe werkwijze (inclusief de training) wordt door het lijnmanagement mogelijk gemaakt en bevorderd.

'De groep mensen met wie het delen van kennis gebeurt is eigenlijk nog erg klein in vergelijking met wie je eigenlijk kennis zou willen delen' (interventiecoach Korte Leefstijl, Regio C).
'De unitmanager heeft ook geen duidelijke visie, dat komt omdat alles wat raar ligt. Hij moet beslissen of er personeel ingezet moet worden en voor hoeveel uur, maar zit steeds in dubio want het loopt gewoon niet. Als je mensen regulier werk laat doen geeft dat weer druk als het wel gaat lopen.'

6.7 Leiderschap

- Het inhoudelijk management draagt een duidelijke visie uit over de nieuwe werkwijze.
- Het lijnmanagement draagt een duidelijke visie uit over de nieuwe werkwijze.
- Het inhoudelijk management zorgt voor een sterk en competent inhoudelijk leiderschap.
- Het lijnmanagement zorgt voor een sterk en competent inhoudelijk leiderschap.

'Ik denk dat het interventiecoach-team en de manager gedragsinterventies een hele gemotiveerde ploeg is. Dat merk ik ook wel. Het is hun kindje. De unitmanager heeft ondertussen een weeshuis vol met kindjes en moet ook zijn productiecijfers in de gaten houden' (trainer CoVa+, Regio A).

6.8 Middle management

- De visies van de interventiecoach, manager gedragsinterventies en lijnmanagement over de nieuwe werkwijze zijn goed afgestemd, congruent met elkaar.
- Bij de nieuwe werkwijze (inclusief de training) zijn inhoudelijk en sturend leiderschap goed afgestemd, met elkaar congruent.

'Nee, ze hebben niet dezelfde visie. Hebben ook een andere, bredere agenda. De manager gedragsinterventies zijn alleen gericht op één product van het arsenaal. Het doel is wel hetzelfde, namelijk terugdringen recidive'. (Interventiecoach Korte Leefstijl)
'De visies liggen niet helemaal op één lijn. Ik heb het idee dat iedereen het erover eens is dat er evidence based trainingen zijn, maar niet iedereen het er over eens is hoe er dat dan uit ziet' (manager gedragsinterventies CoVa+).
'De regiomanager heeft als taak om zoveel mogelijk binnen te halen, van inhoudelijke visie is minder sprake. De inhoudelijke visie vind je terug bij de manager gedragsinterventie'. (Unitmanager CoVa+, Regio B).
Er wordt verschillend gedacht over de gedragsinterventies…de een lijkt er meer waarde aan te hechten dan de ander' (regionale coördinator gedragsinterventies CoVa Regio B).
'Het is niet congruent, dat komt door tegenstrijdige belangen. Ik weet ook niet in hoeverre er met elkaar gecommuniceerd wordt. Het mag beter, dat zou meer recht doen aan de trainingen die gegeven worden' (trainer CoVa+, Regio A).

6.9 Een klimaat dat risico's niet schuwt

- Binnen mijn organisatie heerst een klimaat waarin men bereid is risico's te nemen bij de nieuwe werkwijze, en waarin medewerkers worden beloond voor het nemen van risico's en zeker niet afgestraft worden voor fouten.

'Er is sprake van een lerende organisatie. Mensen worden juist gestimuleerd om mee te denken. Er is altijd een opening voor nieuwe ideeën'. 'Ik ben niet bang om afgestraft te worden voor fouten, die cultuur is er bij ons niet' (interventiecoach Korte Leefstijl, Regio C).
'Je zou meer de mogelijkheid moeten krijgen om te leren…Er wordt veel gekeken of de productietaken zijn gehaald, het elkaar feedback geven, reflecteren en het leren van je fouten, dat zit helemaal niet ingebed in de organisatie. Het is eerder iets teveel een afstrafcultuur'. (Manager gedragsinterventies CoVa+)

6.10 Doelen

- De organisatie heeft duidelijke doelen geformuleerd voor de uitvoering en de kwaliteit van de nieuwe werkwijze.

'Het zegt natuurlijk al genoeg dat ik nu zo diep aan het nadenken ben. Ze zullen er geheid zijn' (interventiecoach CoVa+, Regio A).
'De SVG heeft als motto reclasseren met zorg. Ze willen het zorgaspect er dan ook bij hebben en houden… De discussie is of er alleen gekeken wordt naar terugdringen recidive of dat er ook gekeken wordt naar de verbetering op verschillende leefgebieden. Als mensen een goede structuur hebben zullen ze minder delicten plegen' (interventiecoach Korte Leefstijl, Regio B).

6.11 Vastleggen van data

- Binnen mijn organisatie worden gegevens met een hoge kwaliteit verzameld om de uitvoering en de kwaliteit van de nieuwe werkwijze te kunnen monitoren en evalueren.

'Als ik kijk naar wat er bijvoorbeeld aan vast hangt vanuit de Erkenningscommissie en dan met name het beoordelen, de voor- en nameting, de cijfers die naar het WODC moeten en dat soort dingen, dan kom ik af en toe in de knel. Wat gaan ze doen met de cijfers, hoe worden ze geïnterpreteerd, hoe gaan ze onderzoeken…Ik weet niet hoe zorgvuldig daarmee om gegaan wordt, daar heb ik mijn vraagtekens bij. Ook bij wat het bijvoorbeeld voor consequenties voor de trainers heeft' (interventiecoach Korte Leefstijl, Regio C).
'Eigenlijk waren de onderzoekers het niet met elkaar eens hoe je moet onderzoeken, wat je moet onderzoeken en wat je kan onderzoeken' (interventiecoach Korte Leefstijl, Regio C).
'Vanuit de SVG kijken we ook naar de kwaliteit van leven…Bij ons gaat het met name om het gebruik, de link tussen criminaliteit en gebruik…Als iemand van ieder dag gebruikt, en daardoor vervalt in draaideurcriminaliteit, naar één keer in de week gebruiken, dan is dat voor ons al winst' (interventie Korte Leefstijl, Regio C).
'Het meest essentiële is de kwaliteitstoets. Bereiken we ook wat we ermee beogen? Onderzoek in Nederland ontbreekt; er wordt te weinig gedeeld. Wat ervaren cliënten zelf? Daar hoor ik goede verhalen over, lees er echter nergens wat over terug' (regiomanager CoVa, Regio A).
Terwijl onze kasten uitpuilen heeft het WODC gezegd: wij gaan geen retrospectief onderzoek doen, alleen maar prospectief. Met andere woorden: gooit u uw kasten maar leeg. Als je bedenkt dat 2000 deelnemers 2 uur voor- en nametingen hebben ingevuld… (manager gedragsinterventies CoVa).
'Ik ben er nog niet van overtuigd dat ik zinnige dingen registreer. We moeten wel erg veel bewaren en vind het vervelend dat niet duidelijk is wat nu echt noodzakelijk is' (interventiecoach CoVa+, Regio A).
'De voor- en nameting, daar zit wel een sociaal wenselijk aspect in, denk ik. Ze bouwen een band met de trainer op. Dat betekent dat als in de nameting zou staan dat ze er niets mee opgeschoten zijn, dan raken ze mij' (trainer CoVa+, Regio A).
'Ik heb wel vragen bij of bij deze doelgroep de vragenlijsten de meest effectieve manier zijn om effectiviteit te meten. Het zijn sowieso mensen die niet graag met papier werken. De vorm is lastig, ze moeten het a) lezen, b) begrijpen, c) op zichzelf betrekken d) nog een goed antwoord moeten geven. In elke groep zit wel iemand die er helemaal niets van snapt.' (interventiecoach CoVa+, Regio B).
'Heb je het idee dat je de regie over je eigen leven hebt? Ze snappen die zin niet en ik mag niet te veel toelichten' (interventiecoach CoVa+, Regio A).

6.12 Overige invloeden van de organisatie

'Er is altijd een gevecht over de verdeling van klanten en het geld binnen de 3RO…De gedachten was: aan de voorkant werk je nauw samen, aan de achterkant ga je concurreren' (manager gedragsinterventies CoVa).
'Dat blijkt dan toch heel lastig, want hoe je bepaalde dingen doet heeft met voorkeur en visie te maken, dus dat is uiteindelijk helemaal niet zo makkelijk gegaan' (manager gedragsinterventies CoVa).
'Je loopt er tegenaan dat het drie verschillende organisaties zijn. Daar moet je mee dealen, dat is een spanningsveld. Bijvoorbeeld alleen al voor wat betreft de gebruikte termen. De een gebruikt de term dader, de ander de term cliënt' (manager gedragsinterventies CoVa+).
'Je merkt dat er wat sfeerverschil is tussen de instellingen, dat merk je met name op interventiecoach niveau, dat er wat spanning ontstaat soms op basis van een vooroordeel, soms gebaseerd op werkelijkheid. Dat RN meer op de controlepoot zit, SVG meer op de zorgkant zit, SVG meer op de souplesse zit en vanuit de inhoud wil reageren. Maar ik kan je zeggen dat RN (manager gedragsinterventies) ook erg met de inhoud bezig is, dat zijn van die vooroordelen' (oud-manager gedragsinterventie Korte Leefstijl).
'…op werkniveau gaat het perfect. Op interventiecoach-niveau ook geen enkel probleem. Maar daarboven spelen gewoon allerlei dingen. Het blijft lastig, iedereen wil zijn productie halen en wij zijn afhankelijk' (interventiecoach CoVa+, Regio A).
'We hebben vanuit justitie opgedragen gekregen dat we 3RO breed moeten samenwerken. Die samenwerking moeten we continu zoeken. Soms merk je toch dat er visieverschil is dus moet je zoeken hoe je de visies bij elkaar krijgt en het toch nog werkbaar is…Daar zitten vanuit het visieverschil soms wat fricties…op alle niveaus…Dan denk ik dat op het niveau van de werkvloer, de trainers, dat daar het minste verschil zit' (interventiecoach Korte Leefstijl, Regio C).
"Aan de ene kant is het heel makkelijk voor ons dat de RN voorop loopt en dat we ervaringen mee mogen nemen. Maar toen we net met de sollicitatieprocedures begonnen, hadden we besloten om dat 3RO breed te doen. Het Leger sloot daar niet bij aan omdat ze nog niet zo ver waren, het goede van het 3RO overleg is dat we het daar nog eens over gehad hebben, dingen goed doorgepraat hebben en zo die sollicitaties van de grond hebben gekregen.' (oud-manager gedragsinterventies).'
'bijvoorbeeld toen de vorige manager gedragsinterventies vervangen werd door een nieuwe manager gedragsinterventies werd een hoop weer ter discussie gesteld. Dan haak ik een beetje af, ik wil stappen verder…Ik ben overgegaan in: wat moeten we minimaal met elkaar doen en wat kunnen we ook allen doen. En dat is niet uniek, dat speelt eigenlijk door alle drie de organisaties heen. Je bent verplicht tot elkaar en wilt toch slagvaardig blijven' (manager gedragsinterventies CoVa).
'bijvoorbeeld toen de vorige manager gedragsinterventies vervangen werd door een nieuwe manager gedragsinterventies werd een hoop weer ter discussie gesteld. Dan haak ik een beetje af, ik wil stappen verder…Ik ben overgegaan in: wat moeten we minimaal met elkaar doen en wat kunnen we ook allen doen. En dat is niet uniek, dat speelt eigenlijk door alle drie de organisaties heen. Je bent verplicht tot elkaar en wilt toch slagvaardig blijven' (manager gedragsinterventies CoVa).
'Maak landelijk een grote unit met interventies, zet daar drie organisaties in een toren' (CoVa+, Regio A).
'In de regio kunnen we goed samenwerken. We kunnen elkaars belangen erkennen en daar rekening mee houden…Op het gebied van uitvoering weten we elkaar goed te vinden, ook met de trainingen' (regiomanager CoVa, Regio A).
'Los van dat je als 3RO elkaars concurrenten bent, is het ook zo dat gedragsinterventies onderling concurreren. Want een gedragsinterventie is al niet kort, en veel reclasseringswerkers vinden een

training van 20 sessies al een hele forse inspanning voor een klant, dus als je voor een programma kiest kies je niet voor een ander programma. Op alle niveaus kiezen reclasseringswerkers eerder voor hun eigen gedragsinterventie' (manager gedragsinterventies, CoVa).
'Eigenlijk zit er een volgordelijkheid in de gedragsinterventies, die wordt niet altijd gehandhaafd. Er worden keuzes gemaakt die gunstig zijn voor de eigen organisatie' (regiomanager CoVa Regio A).
'Ik denk dat de helft van de doelgroep minder begaafd is in de gevangenis. Maar je hebt ook te maken met productieafspraken' (trainer CoVa+, Regio A).
'80% komt in aanmerking voor de Korte Leefstijl, in de praktijk zie je dat het aantal trainingen daarin niet overeenkomt' (interventiecoach Korte Leefstijl, Regio C)

Hoofdstuk 7 Overige invloeden

7.1 Tijd

'Ik merk dat naarmate de tijd vordert het steeds steviger komt te staan' (interventiecoach Korte Leefstijl, Regio C).
'De tijd werkt ook in je voordeel'. 'Dit soort dingen hebben veel tijd nodig'.
'Niet zulke hoge verwachtingen hebben. We doen het goed, ik heb het idee dat het goed gaat, gun het ook maar even de tijd, laat het even inbedden en indalen' (trainer, CoVa+, Regio A).
'Ik denk, en misschien hoort dit wat bij het Noorden, dat men wat behoudend is. Als er iets nieuws dat dat niet meteen omarmt wordt en uitgedragen wordt, maar meer van, we doen wel mee, rustig aan' (interventiecoach Korte Leefstijl, Regio C).

7.2 Interventie versus andere reclasseringstaken

'Iedereen is op de hoogte…het begint langzaam maar beter te komen…Het kan beter geadviseerd worden, het kan beter ingebed worden in de organisatie, de samenwerking met het gevangeniswezen kan beter…maar als je kijkt naar het feit dat er een klein onderdeel van het werk moet worden neergezet, dan ben ik tevreden dat iedereen weet dat het kleine onderdeel er is en dat we met elkaar kijken: hoe doen we dat verder. Sommige zijn pas vanaf januari begonnen, die moeten de eerste groep nog gaan draaien'.
'Een aantal trainers probeert soms iets bijzonders te maken van de certificering. Voor het eerst dat iemand een certificaat van iets krijgt, dan maken ze er iets leuks van. Dan kan een regiomanager enthousiast terugkomen 'jeetje, dat ze dat allemaal weten en wat goed' en dan denk je, dat moet een boost geven, maar vervolgens komt zo iemand terug op kantoor, vindt een berg problemen en daardoor hebben dat soort dingen niet het effect dat hij er harder achteraan gaat.' (Manager gedragsinterventies CoVa).
'Geen tijd voor, productiedruk. Dat hangt allemaal samen met de methodiek, dat daar huiswerkbegeleiding bij zit. Maar daar lijkt geen tijd voor, productiedruk'.

7.3 Drie verschillende organisaties

'Je merkt toch dat de CoVa+ vooral door LJ&R wordt geïndiceerd, de CoVa vooral door RN-ers wordt geïndiceerd…Dat begint wel te veranderen…Belangrijkste is dat de cliënt krijgt wat hij nodig heeft' (manager gedragsinterventies CoVa+).
'Ik denk dat de helft van de doelgroep minder begaafd is in de gevangenis. Maar je hebt ook te maken met productieafspraken'.

'De CoVa is voor velen een basistraining maar wordt in vergelijking weinig geïndiceerd. Je wilt je eigen productiekader halen, dat wil je door zoveel mogelijk CoVa's.'
'Instroom is een hot item, nog steeds. Dat kan beter. 80% komt in aanmerking voor de Korte Leefstijl, in de praktijk zie je dat het aantal trainingen daarin niet overeenkomt'.
'Er zijn trainers die van structuur houden en bij wijze willen horen: gebruik die werkvorm. Anderzijds heb je trainers, en dat heb ik het liefste, dat ze responsief zijn. Dat ze voorbeelden zoeken die aansluiten. Responsiviteit is ook een van de criteria'.
'Ik vind de term interventiecoach dubbelzinnig, de term suggereert stimulering van ontwikkeling. Coachen is niet alleen je programma-integriteit bewaken en controleren, maar iemand ondersteunen en laten groeien. De werkzaamheden lijken meer op de taken van programmacontroleur'. (interventiecoach Korte Leefstijl, Regio C).
'Natuurlijk is het superbelangrijk en hoort het bij de nieuwe manier van werken. Als je responsiviteit uit het oog verliest en daarin niet die balans bewaakt dan sla je ook de plank mis. Dan is de vraag ga je je training draaien op de geest van wat er staat of neem je de letter serieus? In mijn mening zijn ze in Engeland ook een beetje teruggekomen van de heiligheid van de programma-integriteit en hebben ze ook wat meer de gezonde middenweg gevonden' (interventiecoach CoVa+, Regio B).
'Het Ministerie kiest heel duidelijk voor de erkende interventies volgens de 'What Works'. Maar er zijn ook interventies die niet werken volgens de 'What Works'-methode, zich bijvoorbeeld richten op rehabilitatie in plaats van op terugdringen recidive alleen, en wij zijn er van overtuigd dat dat indirect invloed heeft op het terugdringen van recidive. In Engeland is al wel weer ruimte voor 'approved activities'… Het voorbeeld dat ze zijn gaan volgen (Engeland) is al lang op een andere manier aan het werken' (Oud-manager gedragsinterventies Korte Leefstijl).
'Bij ons was het moeilijk om interventiecoaches naar de videomonitoring (iedere maand) heen te krijgen. Dat hebben we bewust zo frequent neergezet. Daar moeten ze trainers niet alleen ondersteunen maar ook scoren. Daardoor wordt gekeken naar de validiteit en programmatrouw, dat moeten zij waarmaken. Dat betekent dat ze op dezelfde manier moeten scoren, en moeten weten hoe anderen scoren, dat is typisch iets wat je niet kunt aanleren maar waar je ook over moet praten. Vaak komt dan naar voren dat ze snel vinden dat het in een hokje duwen is, dat komt met name vanuit de SVG naar voren. Ook de interventiecoaches van RN en LJ&R zijn gericht op de inhoud, maar je moet ook zaken kunnen neerzetten' (oud-manager gedragsinterventies).
'Bij ons zijn de interventiecoaches al eens beoordeeld door een onderzoeksbureau om te kijken in hoeverre onze interventiecoaches op dezelfde wijze scoren. Daar hebben we ook de andere reclasseringsorganisaties op gewezen…In het begin hadden interventiecoaches van de andere reclasseringsorganisaties zoiets van, ja maar iedereen is uniek, wat ik zie en hoe ik dat waardeer heeft met mijn opvattingen te maken. Wij moesten heel hard doorwerken door te zeggen, dat mag dus niet uitmaken. Het moet een objectieve maat zijn van wat een goede traininghouding is.' (manager gedragsinterventies CoVa)
'Ik persoonlijk zeg: een CoVa-trainer hoeft geen goede CoVa+ trainer te zijn. Want een minder begaafde is toch een ander verhaal. Als jij heel serieus bent en goed dingen kan overbrengen en discussies en gesprekken kan voeren en mensen heel goed socratisch kan bevragen is dat erg mooi…voor een CoVa-trainer. Als jouw taalgebruik te moeilijk is en je kan niet goed afdalen op het niveau van de klant…' (interventiecoach CoVa+, Regio A).
'Met alle respect, geef hem een vrouw, welke gedragsinterventie kan daar tegenop'. (interventiecoach Korte Leefstijl, Regio B en trainer CoVa+, Regio A).