

De focus verschuift van individueel maatwerk naar groepsgewijze aanpak

De sociale zekerheid is continu in beweging en wordt voortdurend uitgedaagd door veranderingen in wetgeving, arbeidsmarktfactoren, bezuinigingen en veranderingen in doelgroep. Ingegeven door deze factoren verleggen steeds meer sociale diensten, SW-bedrijven en social enterprises de focus van individueel maatwerk naar een groepsgewijze aanpak.

DOOR Femke Bennenbroek en Marije Winkeler

Uit onderzoek blijkt dat er geen verschil is in het effect dat bereikt wordt bij cliënten bij een individuele of groepsgewijze aanpak (Folkers, Van Rijn & Appelo, 2007). Later onderzoek (Jong, Heijden & Deen, 2013) toont dit ook aan, maar belicht daarnaast dat cliënten minder tevreden zijn over de groepsgewijze trajecten. Reden temeer om veel aandacht te besteden aan het ontwerp,

implementatie, uitvoering en evaluatie. Hoe doe je dat succesvol?

Voordelen

Voordelen van groepsgewijs werken liggen voor de hand: één professional bedient in een workshop vijftien cliënten, in plaats van vijftien afzonderlijke gesprekken die in totaal minstens twee keer zoveel tijd in beslag nemen. Door groepsgewijs te werken valt dus

een grote efficiëntieslag te maken. Een voordeel dat wellicht minder vanzelfsprekend is, is dat in groepen impact kan ontstaan die individueel moeilijker te bereiken is. In groepen kunt u bijvoorbeeld borgen dat deelnemers van elkaar leren. Bijvoorbeeld door wederzijds ervaringen uit te wisselen, ideeën en oplossingen met elkaar te bespreken en te oefenen (Divosa, 2012). Cliënten zullen bepaalde oplossingen eerder als

Tabel 1. Vergelijking van voordelen van individuele en groepsgewijze aanpak in de toepassing van effectieve mechanismen die een rol spelen in gedragsverandering (naar Brenninkmeijer, Cremer & Blonk 2005)

Factor	Individueel	Groepsgewijs
Actief leren (Caplan, Vinokur & Price, 1997)	Gericht op persoonlijke situaties (maatwerk), oefenen één op één	Gericht op meerdere situaties uit de groep (gedeeltelijk maatwerk), verschillende werkvormen mogelijk in oefeningen
Anticiperen en omgaan met tegenslagen (Meichenbaum, 1985)	Mogelijkheden tot persoonlijke verdieping en expert inbreng van de klantmanager	Mogelijkheden tot out-of the-box oplossingen vanuit de groep, gebruik maken van herkenning
Gedrag sturen (Van Ryn & Vinokur, 1992; Vuori et al., 2011)	Mogelijkheid om gerichte negatieve feedback te geven en te confronteren	Gebruik maken van het corrigerende vermogen van de groep
Sociale steun (Vuori et al., 2005)	Sociale steun van de klantmanager Privacy is geborgd	Sociale steun vanuit de groep
Referent power (Van Ryn & Vinokur, 1992)	Vertrouwen krijgen in persoonlijk contact met name vanuit begeleiding op de inhoud	Vertrouwen krijgen in persoonlijk contact en in contact met groepsgenoten en met name vanuit begeleiding van het (groeps)proces

waardevol zien als die door 'lotgenoten' worden aangedragen (Caplan, Vinokur & Price, 1997). Maar ook omdat er simpelweg meerdere en verschillende perspectieven, stijlen, voorkeuren, ervaringen en bronnen van informatie bij elkaar komen. Tien mensen samen weten immers meer dan twee. Daarnaast komt het ook voor dat deelnemers elkaars netwerk en vangnet zijn tijdens, maar ook na de training: ze steunen elkaar, trekken samen op en vragen om advies. Verder zijn trainingen en groepsbijeenkomsten ook te benutten als diagnose-instrument: cliënten zijn langer achter elkaar in beeld en daadwerkelijk in actie. Tabel 1 (p. 59) toont de toepassing van mechanismen die gedragsverandering stimuleren voor individuele en groepsgewijze aanpak.

Trainersvak

Om efficiëntie én impact realiseren is het belangrijk dat de implementatie en de uitvoering van de groepsgewijze aanpak zorgvuldig wordt aangepakt. Een eerste aandachtspunt daarbij is dat een training verzorgen iets anders is dan klantmanagement. Het is dan ook belangrijk om goed met de klantmanagers af te stemmen. Dat begint al bij de selectie van wie trainer wordt; niet iedere goede klantmanager is een goede trainer en niet iedere klantmanager wil trainen. Let bij de werving en selectie dus goed op of iemand energie haalt uit het werken met groepen en of iemand vaardigheden bezit of kan ontwikkelen die passen bij het trainersvak. Hierbij zijn bijvoorbeeld het overdragen van de inhoud, omgaan met weerstand, interactie begeleiden en feedback geven belangrijk. Ondersteun klantmanagers in het zich eigen maken van deze nieuwe rol: faciliteer een Train de Trainer die specifiek aanhaakt op de transitie van klantmanager naar trainer en die inspeelt op de concrete groepsactiviteiten die deze klantmanagers gaan verzorgen. Biedt ook opvolging door (collegiale) training on the job te organiseren, begeleidde intervisie met de trainers op te starten en regelmatig te evalueren over het verloop en de impact van de trainingen.

Capaciteitsplanning

Een andere belangrijke randvoorwaarde is tijd: veel managers rekenen in hun

Hoeveel tijd ben je kwijt met een dag training?

Het is moeilijk om in capaciteitsplanning te rekenen met trainingen. Het gaat namelijk om meer dan dat een training van 1 dag, 8 uur van de trainer vraagt. Om een effectieve training te kunnen verzorgen, ben je in de praktijk wel wat meer tijd kwijt:

Activiteit	Tijdsindicatie
Training inhoudelijk voorbereiden Protocol doornemen, maatwerk doorvoeren	1,5 uur
Materialen klaarmaken Mappen deelnemers, flip-overs, presentielijsten, etc.	0,5 uur
Praktische zaken regelen Overzicht deelnemers, deelnemers infomeren, locatie, audiovisuele middelen, lunch, toegang tot ruimte, etc.	0,5 uur
Op tijd aanwezig op trainingslocatie, Ruimte en audiovisuele middelen voorbereiden, deelnemers verwelkomen	0,75 uur
Training verzorgen	8 uur
Trainingsruimte opruimen Tafels terugzetten, 'nabranders' van deelnemers	0,25 uur
(Foto)verslag en evaluatie Kijken naar mogelijkheden voor doorontwikkeling	0,5 uur
TOTAAL	12 uur

capaciteitsplanning met het uitgangspunt dat een training van een dag, acht uur van de trainer vraagt. Een effectieve training verzorgen vraagt in de praktijk wel wat meer tijd. Zeker als het verzorgen van trainingen, maar een onderdeel van de functie van een klantmanager is en eraan ook een 'gewone' caseload bestaat. Het is belangrijk om tijd in te ruimen om te 'switchen' tussen deze rollen en om bijvoorbeeld de materialen te kunnen voorbereiden. Ook een prettige trainingsruimte is belangrijk, die bijdraagt aan de impact van de training. Zaken als geen natuurlijk daglicht, krappe oppervlakte, lage plafonds en slechte ventilatie zijn funest. Kijk ook naar de toegankelijkheid van de trainingsruimte: als het noodzakelijk is dat deelnemer door een beveiliging naar de ruimte wordt begeleid, dan sta je als trainer al met één-nul achter met het winnen van vertrouwen, voordat je überhaupt aan de training bent begonnen. Wat wel helpt is een ruimte waar de deur open kan blijven staan voor ontvangst van de deelnemers, of dat de trainer zelf de mogelijkheid heeft om de deelnemers te ontvangen bij de receptie en hen mee te nemen naar de ruimte. Bij een training komt bovendien veel regelwerk kijken. Deelnemers moeten

geïnformeerd worden over de training, locatie en tijden, presentielijsten moeten gemaakt en bijgehouden worden, trainingslocaties gereserveerd en materialen geprint, om maar eens wat te noemen. Het is belangrijk dat deze taken goed belegd zijn en dat daar voldoende aandacht voor is.

Inbedden

Bepaal welke doelen de training moet bedienen. Is de training bijvoorbeeld ook bedoeld als diagnose instrument? Of is het doel dat cliënten vaardigheden ontwikkelen, zoals het maken van een CV, samenwerken, zelfredzaamheid of dat zij na het volgen van de trainingen een baan hebben? Een verandering in *mindset* zoals bij empowerment trainingen? Of gaat het over kennisoverdracht zoals bij een workshop rechten en plichten? Alleen wanneer vooraf bij alle betrokken partijen (gemeente, trainer, deelnemer) het doel helder is en alle activiteiten van het traject logisch aan dat doel verbonden kunnen worden, ontstaat er ruimte voor ontwikkeling en het bereiken van het doel (Locke & Latham, 1990). Zorg dat er een goed protocol beschikbaar is voor de training. Een protocol dat als leidraad kan dienen voor de

trainer, hem/haar scherp houdt in het realiseren van de leerdoelen, maar tegelijkertijd ruimte biedt om in te spelen op specifieke groepen en gebeurtenissen in en rondom de groep. De training heeft de meeste impact als die wordt ingebouwd in het instroom-doorstroom-en uitstroom proces van de cliënt. Een belangrijk aandachtspunt is dan ook dat intake, trajectbegeleiders en andere collega's op de hoogte zijn van de trainingen, de leerdoelen van deze trainingen en de selectiecriteria voor deelnemers. Borg dat zij alert zijn op het aanmelden van cliënten waarbij zij beargumenteerd verwachten dat de training toegevoegde waarde heeft, dat deze past in het individuele plan van aanpak en versterkend werkt. Voorkom dat er cliënten aangemeld worden waarbij niet is nagedacht over de toegevoegde waarde van de training, of om 'groepen vol te krijgen'. Zorg voor opvolging: een kort signaal van de trainer naar de begeleidende consulent aan het einde van de training. Die dient het stokje dan over te nemen.

Impact

Veel sociale diensten, UWV en re-integratiebedrijven bieden trainingen aan (langdurig) werklozen aan. De trainers zelf signaleren echter dat deze trainingen niet altijd de impact hebben die ze zouden willen, of hadden verwacht. Een van de redenen is dat ze vaak aanbodgericht zijn.

Bij het aanmelden van cliënten voor trainingen is het belangrijk rekening te houden met een aantal specifieke groepen. Dat zijn mensen met een lage taalbeheersing, mensen met cognitieve beperkingen en mensen die een

psychische aandoening hebben. Het is niet per definitie zo dat deze mensen niet deel kunnen nemen, maar voor hen moet er zorgvuldig gekeken worden naar de mogelijkheden die zij hebben en wat een training hen op kan leveren. Voor cliënten die de taal niet goed beheersen, kan het deelnemen in een groep bijvoorbeeld heel waardevol zijn om hun sociale netwerk en taalvaardigheden te vergroten. Aan de andere kant kan het ook juist frustrerend zijn wanneer zij moeilijk kunnen volgen wat de trainer en de andere deelnemers zeggen en zij de hand-outs niet in kunnen vullen. Voor hen helpt het om extra begeleiding te krijgen naast de trainingen, of om in een groep geplaatst te worden waar extra aandacht is voor mensen die moeite hebben met de taal. Datzelfde geldt voor mensen met cognitieve beperkingen. Voor mensen met psychische aandoeningen is het heel belangrijk om aan te sluiten bij eventuele behandelingen en de aard van de aandoening. Oplossingen zijn niet eenduidig, maar mogelijk kunnen *blended* trajecten (waarbij ook een deel van de training vanuit huis gedaan kan worden) of kleinere groepen helpen. Het belang van evaluatie is groot. Plan bij de start van een nieuw programma al evaluatiemomenten in en neem in de evaluatie alle perspectieven mee, van trainers, betrokken klantmanagers en cliënten.

De keuze

En dan staat u met uw team voor de keuze. Wat gaan we doen? Individuele maatwerk trajecten of een (deels) groepsgewijze aanpak waarmee een efficiëntieslag gemaakt kan worden,

maar waarbij ook rekening gehouden moet worden met bovenstaande randvoorwaarden en de capaciteiten en wensen van de klantmanagers?

De trend van groepsgewijs werken, is er één met veel mogelijkheden en voordelen. Naast de efficiëntieslag zijn er ook inhoudelijke voordelen te behalen, mits er zorgvuldig wordt omgegaan met de inrichting van het traject. ■

Femke Bennenbroek is directeur bij Zinziz | femke@zinziz.nl. **Marije Winkeler** werkt als trainer/adviseur bij Zinziz. marije.winkeler@zinziz.nl

Literatuur

- Brenninkmeijer, V., Cremer, R., & Blonk, R. (2005). Werken met de SKILLSinterventies: Overzicht van een onderzoekslijn. TNO Arbeid, Hoofddorp.
- Caplan, R. D., Vinokur, A. D., Price, R. H. (1997). From job loss to reemployment: field experiments in prevention-focused coping. In G. W. Albee & T. P. Gullotta (Eds.) Primary prevention works. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Issues in children's and families' lives, (vol. 16, pp. 341-379).
- Divosa (2012). Werkwijzer groepsgewijs werken met klanten.
- Folkers, K., Rijn van, J., & Appelo, M. (2007). Literatuurstudie naar de effectiviteit van individuele versus groepsgewijze cognitieve gedragstherapie. Gedragstherapie, 40, 177-199.
- Jong, A. de, Heijden, C. van der, & Deen, M. (2013). Behandeling van patiënten met persoonlijkheidsproblematiek: groep versus individuele behandeling. Gedragstherapie, 46, 77-88.
- Locke, E.A. & Latham, G.P. (1990). A theory of goalsetting and task motivation. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Meichenbaum, D. (1985). Stress inoculation training. New York: Pergamon Press.
- Ryn, M., van & Vinokur, A. D. (1992). How did it work? An examination of the mechanisms through which an intervention for the unemployed promoted job-search behavior. American Journal of Community Psychology, 20, 577-597.
- Vuori, J., Toppinen-Tanner, S., & Mutanen, P. (2011). Effects of resource-building group intervention on career management and mental health in work organizations: Randomized controlled field trial. Journal of Applied Psychology, 97, 273-286.

Succesfactoren groepsgewijze aanpak

Doelgericht werken: doordenk de dilemma's die je tegenkomt in het licht van de doelstelling van de aanpak. En borg dat alle betrokken professionals van de doelen en de overwegingen op de hoogte zijn.

Transparantie: wees ook transparant naar cliënten. Is een training of traject verplicht? Informeer cliënten hier dan over. Voer ook met cliënten het gesprek over het doel en de gemaakte keuzes.

Professionele ruimte voor de trainer: borg dat de trainer gesterkt wordt in het onderbouwen maken van keuzes om af te wijken van het programma en gestelde eisen. Hiermee geef je de trainer meer mogelijkheden om de gestelde doelen te bereiken en ervaren cliënten dat er echt naar ze geluisterd wordt.