



Empowerende

Empowerment
omgeving

Colofon

© REQUEST 2009, tweede druk

ISBN 978-90-9022548-7

Jan de Koning, Rea College Nederland

Redactiecommissie:

T. Zaeyen, Pluryn

A. Meelker, Bartiméus

I. Scheurink, REA College Nederland

Fotografie: Aart Hoeve, Jan de Koning

Vormgeving en lay-out: DKA Nijmegen

Druk: DPN Nijmegen

In deze publicatie is uitsluitend vanwege de leesbaarheid de mannelijke persoonsvorm gebruikt.

(hij resp. zijn in plaats van hij/zij, zijn/haa).

Het REQUEST-project werd mede mogelijk gemaakt met financiering door het EQUAL/ESF programma van de Europese Commissie.

Inleiding

Deze publicatie is een bewerking van het onderzoek dat in het kader van het REQUEST-project is uitgevoerd door het Kenniscentrum voor Revalidatie en Handicap (iRv) te Hoensbroek¹. Het onderzoek was gericht op de vraag welke elementen het empowerend handelen van een organisatie en haar professionals bepalen. Doel was om daarmee de wetenschappelijke basis te leggen voor de ontwikkeling van een praktisch instrument om *‘vast te kunnen stellen in welke mate een organisatie empowerend handelt naar personen (klanten of medewerkers) met een arbeidsgerelateerde vraag.’*

De studie bestond uit een literatuuronderzoek en diepte-interviews met ‘stakeholders’ en ervaringsdeskundigen. Na analyse en categorisering zijn de gegevens uit de literatuur en de interviews in twee ‘Delphi-ronden’ voorgelegd aan deskundigen van de aan het project deelnemende instellingen. Dit heeft geleid tot consensus over een aantal organisatorische randvoorwaarden en professionele handelingen en vaardigheden die kenmerkend zijn voor een empowerende benadering van klanten/kandidaten in een traject.

¹ B. van Lierop, D. van der Pijl, K. van Soest: iRv (06) 14-03/040275/52981/juli (Per 1 juli 2007 is het iRv gefuseerd met Vilans)

‘As a leader...I have always endeavoured to listen to what each and every person in a discussion had to say before venturing my own opinion. Oftentimes, my own opinion will simply represent a consensus of what I heard in the discussion. I always remember the axiom: a leader...is like a shepherd. He stays behind the flock, letting the most nimble go out ahead, whereupon the others follow, not realizing that all along they are being directed from behind.’
(Nelson Mandela)

Achtergrond

Wie (opnieuw) wil instromen in de arbeidsmarkt moet gemotiveerd zijn en bereid om actief zelf de regie te nemen. In hoeverre iemand in staat is deze regisseursrol te vervullen, heeft te maken met empowerment. Hetzelfde kun je zeggen van iemand in een werksituatie die, om wat voor reden dan ook, een overstap gaat maken naar een andere werkplek of functie, hetzij binnen de eigen organisatie, hetzij daarbuiten. De vraag is: *‘Laat je het gebeuren of neem je de stap zelf?’*, *‘Wordt er over je beslist of neem je zelf initiatief?’*



Om 'Empowerment' inzichtelijk te maken, kun je beginnen met een definitie van het begrip: 'Wat is het?' Maar je kunt ook eerst beschrijven: 'Wat het doet'. Empowerment draagt ertoe bij dat iemand zijn talenten en capaciteiten effectief gebruikt en zelfbewust invulling geeft aan het eigen handelen. Daarmee bevordert empowerment prestaties, initiatief en het nemen van eigen verantwoordelijkheid en zelfregie. Empowerment, ook wel 'innerlijk leiderschap' genoemd, leidt tot effectieve relaties met mensen, motiveert en schept ruimte voor creativiteit en vernieuwing.

Empoweren leidt tot grotere autonomie en tot het maken van eigen, zelfstandige keuzes. Dat resulteert in een toename van de slaagkans om een eigen plaats in de maatschappij of op de arbeidsmarkt te verwerven en te behouden. Op grond van deze hypothese is het van belang om op zoek te gaan naar heldere en concrete definities van de begrippen 'empowerment' en 'empoweren' en hoe deze concreet vorm te geven.

Vervolgens is de vraag wat empowerment kan betekenen voor de praktijk van (re)integratie en mobiliteit in het arbeidsproces. Hoe krijgt dit vage ‘containerbegrip’ een operationele uitwerking, waar in praktijk iets mee te doen valt? Deze operationalisering heeft in twee achtereenvolgende projecten plaatsgevonden: VrijBaan en REQUEST.

In het eerste project, VrijBaan, is gekeken naar de individuele empowerment van een persoon. Uit onderzoek in het kader van dit project komt naar voren dat empowerment te maken heeft met het gevoel controle te hebben over de eigen situatie, met het vertrouwen in de eigen capaciteit om iets te bereiken en het gevoel dat wat iemand wil bereiken ook bij hem past, dat hij er zelf voor kiest.

Empowerment is een dynamisch proces en kan in de loop van de tijd veranderen, door persoonlijke ontwikkeling, (levens)ervaring of training bijvoorbeeld. Via een test kan iemand erachter komen, hoe hij zijn eigen empowerment inschat. Vervolgens kan hij op individueel niveau of in een groep aan de slag om met gerichte trainingen zijn ‘innerlijk leiderschap’ verder te ontwikkelen en daardoor actiever te worden in het nemen van eigen verantwoordelijkheid en regie in welk levensaspect dan ook.

Empowerment versterken

‘De VrijBaan Empowerment Methode’ is een gestructureerde aanpak om iemand beter *in staat te stellen* zelf actief te zijn bij het vinden en behouden van werk.

Via de VrijBaan vragenlijst ontdekt de deelnemer zijn *eigen* visie op sterke en zwakke punten in zijn empowerment.

Met de trainer samen kan hij vervolgens een persoonlijk trainingsprogramma samenstellen en uitvoeren. In dit programma verwerft of versterkt de deelnemer vaardigheden en attitudes, die nodig zijn om regie te kunnen nemen in het traject naar werk.

In het REQUEST-project stond de invloed van de omgeving op iemands individuele empowerment centraal. ‘Omgeving’ is een breed begrip en omvat een informeel stuk: familie, vrienden, opvoeders of burens, en een formeel gedeelte, zoals maatschappelijke instellingen, gezondheidszorg, opleidingsinstellingen, bedrijven en organisaties.

In REQUEST hebben wij ons beperkt tot de ‘professionele omgeving’ die betrokken is bij re-integratie en mobiliteit. Ondanks deze inperking, blijkt deze omgeving complex en uitgebreid. Zij omvat:

- De professionals met wie een re-integratie- of mobiliteitskandidaat direct of indirect te maken krijgt, zoals (bedrijfs)arts, onafhankelijke arbeidsadviseur, arbeidsdeskundige, re-integratieconsulent, case manager, begeleider, trainer of job coach; maar ook de personeelsfunctionaris, de leidinggevende en de receptionist achter de balie, waar een afspraak moet worden gemaakt.
- De organisaties waartoe deze professionals behoren: re-integratiebedrijven, opleidingsinstellingen gemeenten, UWV werkbedrijf en uiteindelijk ook de organisaties en bedrijven waar de re-integratie- of mobiliteitskandidaat een gewaardeerde plek moet vinden.
- De wet- en regelgeving en de uitvoeringsprocedures die de maatschappelijke, organisatorische en wettelijke kaders vormen waarbinnen re-integratie- of herplaatsingtrajecten plaatsvinden.

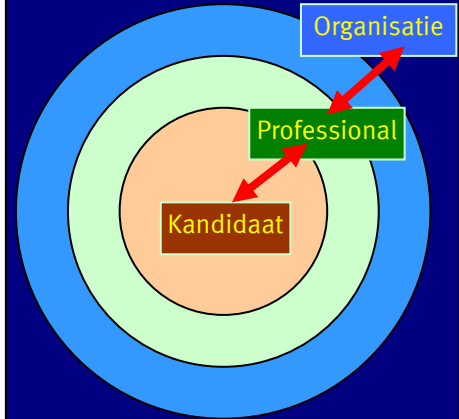
Empowerende omgeving

‘Ben je bij voorbaat een ‘hopeloos geval’ of is er serieus aandacht voor je probleem?’ ‘Heb je er vertrouwen in dat het wel goed komt, of maakt de behandeling je alleen maar onzekerder?’ Soms heeft de omgeving een beslissende, positieve of negatieve, invloed op het succes van de re-integratie of het verloop van de herplaatsing.

In REQUEST is onderzocht hoe de professionele omgeving positief bij kan dragen aan stimulering en ontwikkeling van ‘individueel empowerment’ bij een klant of kandidaat en hoe die omgeving mogelijk negatieve invloeden op empowerment kan minimaliseren.

Op basis van de hypothese dat empowerment van het individu een belangrijke voorwaarde is voor succesvolle en duurzame deelname aan het arbeidsproces, kunnen we het stimuleren en leveren van een positieve bijdrage daaraan, definiëren als ‘empowerende omgeving’.

De ‘empowerende omgeving’ wordt concreet zichtbaar in houding, bejegening en persoonlijke benadering van de klant, kandidaat of cliënt. Wat betekent dit voor de praktijk van dienstverlening, coaching en ondersteuning bij (re-)integratie en mobiliteit in het arbeidsproces?



Wat houdt ‘een empowerende omgeving’ in?

Welke randvoorwaarden/criteria gelden voor ‘een empowerende omgeving’?

Hoe is vast te stellen in hoeverre een organisatie voldoet aan de criteria van ‘een empowerende omgeving’?

(Kernvragen in het REQUEST-project)

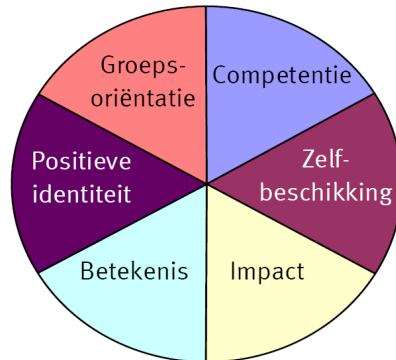
Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt krijgen in hun traject naar werk te maken met professionals van diverse organisaties en instellingen. De wijze waarop trainers, coaches, integratieadviseurs of ambtenaren van die instellingen met hen omgaan, heeft invloed op hun individuele empowerment. Om een klant in zijn individuele empowerment te ondersteunen, is 'empowerend gedrag' of een 'empowerende benadering' nodig. Daarvoor dient een professional te beschikken over specifieke vaardigheden en competenties.

Tegelijkertijd is het voor de organisatie van belang om zijn professionals in staat te stellen tot empowerment bevorderend handelen. Dit kan bijvoorbeeld door gerichte trainingen aan te bieden, door empowerend functioneren en empowerend gedrag te promoten, te evalueren of te belonen. Ook bij de werving van professionals zouden empowerende competenties en vaardigheden als functie-eis of selectie criterium kunnen gelden. In hoeverre een organisatie er in slaagt empowerment op te nemen in missie, visie en beleid, en vervolgens een 'empowerende benadering' te realiseren in bedrijfsprocessen, dienstverlening of productie, heeft te maken met de 'empowerende kwaliteit' van die organisatie.

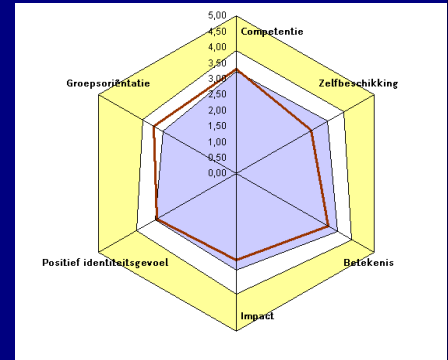
Een concrete beschrijving van de componenten van empowerment en hoe deze zichtbaar worden in gedrag of in uitspraken biedt houvast voor de dagelijkse praktijk. Aan de hand van deze beschrijvingen wordt een beeld geschetst van een 'empowerde kandidaat of cliënt'. Vervolgens komt de relatie naar empowerende vaardigheden van een professional en naar de empowerende kwaliteit van een organisatie aan de orde.

Zes Componenten

Uit een literatuurstudie en een aantal diepte-interviews met professionele begeleiders, job coaches en ‘ervaringsdeskundigen’, personen die met succes een (re)integratietraject hadden afgelegd, komen zes componenten naar voren:



Deze zes componenten zijn te beschouwen als de belangrijkste bouwstenen van empowerment. Elke component is representatief voor een specifiek aspect. De mate waarin iemand de componenten heeft gerealiseerd, draagt bij aan een individueel ‘empowermentprofiel’.



De VrijBaan-vragenlijst is een zelf-rapportagelijst waarmee iemand met zijn eigen mate van empowerment kan testen. De test levert een “profiel”, dat inzicht verschaft in sterke en zwakke componenten van iemands persoonlijke empowerment. Daarbij gaat het in het bijzonder om de vraag in hoeverre iemand in staat is de regie te nemen in zijn traject naar werk.

Competentie

De empowermentcomponent *'Competentie'* houdt in dat je vertrouwen hebt in je eigen vaardigheden om een bepaalde taak tot een goed einde te brengen. Iemand met een sterk ontwikkelde competentie weet wat hij wel en wat hij niet kan, heeft vertrouwen in eigen kunnen en het lef om daar voor uit te komen.



Toine: *'Man, ik heb dikwijls gedacht: dat red ik nooit, ik kan het gewoon niet, en wie neemt er nou straks een omgeschoolde kneus in dienst? Maar ja, je hebt eenmaal A gezegd, dan moet je ook B durven zeggen. Die vrachtwagen was mijn lust en mijn leven. Na het ongeluk was ik alleen nog maar geschikt voor administratief werk. In het begin vond ik het niks, maar langzaam kreeg ik de smaak te pakken van die opleiding. En met mijn jarenlange praktijkervaring kon ik zo aan de bak in een logistiek bedrijf. En nu gaat het als een speer.'*

Zelfbeschikking

De component *'Zelfbeschikking'* houdt in dat je keuzes kunt en durft te maken over je eigen leven. Je hebt daarbij het gevoel controle te hebben over je eigen situatie. Veel kandidaten in een re-integratietraject verlaten zich graag op de adviezen van de 'deskundigen', die immers het beste weten wat goed voor hen is. *'Ik wacht wel af en laat het over me heen komen'* en *'Zeg jij maar wat ik moet doen'*, daarmee aan de professional de verantwoordelijkheid overlatend voor de te nemen volgende stap. Een reactie vanuit een dienstbare professional zou kunnen zijn: *'Nou als jij dan geen keuze kunt maken, dan doe ik dat wel voor je'*, daarmee de afhankelijkheid en het gebrek aan zelfregie bij de klant alleen maar bevestigend.

Impact

De component *'Impact'* geeft je het gevoel dat je keuzes daadwerkelijk van invloed zijn op het verloop van je proces. Je hebt het gevoel dat je invloed uitoefent op je eigen situatie. Iemand met een goed ontwikkeld gevoel van impact realiseert zich dat hij met zijn keuzes zijn eigen ontwikkeling controleert, bestuurt en vorm geeft. Hij kent de consequenties van zijn keuzes en neemt zichzelf daarin ook serieus.



Peter: *'Als je je laat leiden door regeltjes en bureaucratie dan kan het lang duren. Je wacht maar en wacht totdat er ergens iets gebeurt, totdat iemand een papiertje ondertekent of een rapportje maakt. Maar op een gegeven moment was bij mij de maat vol. Ik ging voor mijn eigen kansen, dan maar geen baan bij een baas. En desnoods een korting op mijn uitkering. Een bank zag wel wat in mijn plan en gaf me een flink krediet. Toen kwam er een eind aan de bemoeizucht en de betutteling en was ik niet langer afhankelijk.'*

Betekenis

De empowermentcomponent *'Betekenis'* houdt in dat je voelt en ervaart dat je werk betekenis heeft, dat het zinvol is en aansluit bij je waarden, opvattingen en gedragingen. Ook de keuzes die je maakt in je re-integratietraject, in je persoonlijke ontwikkeling of in je loopbaan zijn betekenisvol. Iemand op een opleiding of een verplichte cursus die hij niet ziet zitten, haakt waarschijnlijk voortijdig af. Zonder betekenis komt niets tot stand of in beweging: *'Wat schiet ik er eigenlijk mee op, al die moeite om aan het werk te komen. Waarom zou ik?' 'Dat zie ik niet zitten'* zijn in dit opzicht signalen 'van betekenis'.

Positief identiteitsgevoel

Een vaak onderschatte component van empowerment is een positief identiteitsgevoel. Je staat positief ten opzichte van jezelf. Je accepteert jezelf zoals je bent en hebt het gevoel dat je beperkingen of de grenzen aan je mogelijkheden niet je hele leven beheersen, maar dat er ruimte is voor andere zaken.



José: 'Ik ben altijd mezelf. Mijn gezichtsvermogen is wel erg achteruit gegaan, maar wat moet ik? Ik kan toch niet bij de pakken gaan neerzitten en treuren. Mijn leven is echt nog niet voorbij, hoor. Gelukkig kan ik nog een hele hoop. Ik ben nu bezig met braille en als ik dat onder de knie heb, kan ik normaal met een computer overweg. Daarna ga ik trainingen geven aan mensen met een visuele beperking. Empowerment trainingen; want die heb ik zelf ook gevolgd. Als ervaringsdeskundige heb ik wel het een en ander te bieden.

Groepsoriëntatie

De empowermentcomponent 'Groepsoriëntatie' impliceert het besef dat je deel uit maakt van een gemeenschap, dat er daarom altijd sprake is van enige afhankelijkheid van anderen en dat samenwerking met anderen nodig is. Iemand met een sterke groepsoriëntatie realiseert zich dat hij in een maatschappelijke context functioneert en dat zijn gedrag iets bijdraagt en van waarde is voor anderen. Aan de ene kant schat hij zijn eigen rol in zijn omgeving naar waarde in en gaat er niet a priori vanuit dat de omgeving zich volledig aan zal passen aan zijn situatie. Ook beseft hij dat hij hulp kan vragen als die nodig is, zonder daarbij zijn onafhankelijkheid te verliezen.

Empoweren

'Hoe bereik je dat iemand, een klant, kandidaat of cliënt, zich ontwikkelt op de zes componenten van empowerment?'

In een empowermenttraining komen de zes componenten nadrukkelijk aan bod. De cursist wordt zich bewust van zijn verantwoordelijkheid, van zijn keuzevaardigheden of van de waarden en normen die aan zijn handelen ten grondslag liggen. Hij kan vaardigheden trainen om zich beter te realiseren welke impact zijn keuzes hebben, wat het effect is van zijn handelen op anderen en op zijn eigen situatie. Ook kan hij door oefeningen meer vertrouwen krijgen in zijn eigen capaciteiten.

Maar als de kandidaat na de training tegen een muur van bureaucratie, betutteling en onbegrip aanloopt, bestaat de kans dat deze pas verworven vaardigheden geen optimaal effect hebben. Daarom is aansluitend op de training óók een omgeving nodig, die de kandidaat daadwerkelijk in staat stelt om de regie te voeren.

Naast trainen moet 'empoweren' dus vooral plaatsvinden in de dagelijkse praktijk van coaching, begeleiding en advisering bij re-integratietrajecten, loopbaanontwikkeling of mobiliteitsprocessen; in de relatie met en interactie tussen professional en klant of kandidaat.



'Empoweren is macht delen en ligt besloten in de cultuur van de organisatie. In een empowerende organisatie is leiderschap geen statisch, hiërarchisch gegeven, maar een dynamisch aspect van de bedrijfsvoering. Macht in een empowerende organisatie betekent samenwerken vanuit competenties, gericht op een optimale inzet van die vaardigheden en talenten, die nodig zijn voor een bepaalde taak.' *(Ken Murell)*

Criteria voor empowerende benadering

De kwaliteit van de benadering van een kandidaat of klant door een professional wordt zichtbaar in de bejegening van die persoon. In een re-integratie- of mobiliteitsproces gelden voor empowerend benaderen een aantal voorwaarden, criteria en uitgangspunten. Sommige zijn heel praktisch van aard, anderen liggen meer op het vlak van relaties, persoonlijke overtuigingen, professionele vaardigheden en kwaliteiten.

Omgeving De basisvoorwaarde voor een empowerende benadering ligt in de professionele omgeving. Het gaat om praktische zaken, zoals de ruimte waarin het contact plaatsvindt, hoe de afspraak tot stand komt en hoe de ontvangst is. Maar ook dossiervorming, schriftelijke communicatie, informatievoorziening en de kennis van zaken van de professional vormen onderdeel van een professionele omgeving.

Communicatie / vaardigheid De kwaliteit van de empowerende benadering komt tot uiting in de verbale en non-verbale communicatie tussen professional en klant. Zij komt tot uiting in het type vragen die de professional stelt, de manier waarop hij goede of slechte boodschappen overbrengt en hoe de klant op vragen en op de aangereikte informatie reageert. Hier zijn de sociale en coachingsvaardigheden van de professional aan de orde. In hoeverre slaagt de professional er in om de kandidaat op zijn gemak te stellen? Is hij in staat de angst bij zijn klant weg nemen, denkt hij mee, hoe pakt hij het gesprek aan en hoe reageert hij op het gedrag van de ander?

Verwachtingen verhelder Empowerend benaderen betekent aansluiten bij de belevingswereld van de klant. De empowerende professional maakt onderscheid tussen wat hij zelf verwacht van het traject en wat de ander ervan verwacht. Hij is zich daarbij bewust van zijn eigen overtuigingen en (voor)oordelen.

Belangen respecteren Wat is voor de professional belangrijk en wat vindt de klant van belang? Bij tegengestelde belangen is het zaak dat beide partijen hun identiteit, zelfrespect en zelfvertrouwen kunnen behouden, maar ook dat zij elkaar daarin waarderen. De taak van de empowerende professional is om dit te bewaken en vorm te geven.

Motiveren / inspireren In de relatie met de klant speelt het mensbeeld van de professional een rol. Is zijn optreden empathisch? Kan hij laten zien, dat de kandidaat iets voor hem betekent, dat het hem *werkelijk* interesseert wat de klant wil of doet? Weet hij onderscheid te maken tussen wat hij als professional zelf wil en wat de ander doet? Is hij in staat om de ander te motiveren en te inspireren?

Naast relationele aspecten in de empowerende benadering zijn enkele algemene aspecten belangrijk. Het betreft de integratie van de componenten, de samenhang binnen de organisatie en leiderschap.



Integraal

De geschetste theoretische onderbouwing is algemeen geldig en je kunt je afvragen: *‘wat is daar zo empowerend aan?’* Wat zou een positieve bijdrage aan de mate van empowerment kunnen zijn en wat een negatieve, demotiverende bijdrage? Als antwoord op deze vragen kun je stellen dat er pas sprake is van *‘empowerend benaderen’* als in de bejegening van de kandidaat, integraal aandacht is voor alle componenten: competentie, zelfbeschikking, impact, betekenis, positief identiteitsgevoel en groepsoriëntatie.

Samenhang

Een ‘empowerende benadering’ is bijna per definitie een samenhangend geheel. Een professional in een strak hiërarchische organisatie kan zich moeilijk empowerend gedragen. Ook als er maar beperkte tijd beschikbaar is, of als het doel is om zoveel mogelijk ‘productie’ (=direct mensen aan het werk) te maken, kan hij zich afvragen wat de inbreng van de klant is, wat deze ervaart of hoe duurzaam de resultaten zijn. Als van een klant autonoom handelen, eigen verantwoordelijkheid en regie verwacht wordt, impliceert dat een radicale omslag voor professionals, organisaties en bedrijven, maar ook voor de overheid.

Leiderschap

Een empowerende benadering vraagt om een nieuw type leiderschap. Empowerment is daarin een mentaliteit en vormt de drijfveer voor een creatieve verdeling van macht op basis van talenten en individuele capaciteiten. Een empowerende organisatie is flexibel en beter in staat om te innoveren. Zij onderscheidt zich van anderen door meer betrokken en gemotiveerde medewerkers en draagt zo bij aan de kwaliteit van het eindproduct.

De spelers in de empowerende omgeving zijn de klant of kandidaat, de professional, zijn leidinggevende en de organisatorische context. De empowermentcomponenten vormen het speelveld.

	Klant	<-->	Professional	<->	Leidinggevende	<->	Organisatie
Competentie	zelfvertrouwen		<i>zelfvertrouwen geven en mogelijk maken</i>				
Zelfbeschikking	keuzes		<i>keuzes ondersteunen en ruimte bieden</i>				
Impact	invloed		<i>inspraak geven en toestaan</i>				
Betekenis	zingeving		<i>serieus nemen en belangen bewaken</i>				
Pos. identiteit	zelfrespect		<i>respectvol behandelen en de ander accepteren</i>				
Groepsoriëntatie	afhankelijkheid		<i>verwachting bewustmaken en teamwork bevorderen</i>				

Empowerend handelen

- ‘Geef je genoeg tijd en ruimte aan de kandidaat om zijn eigen beslissing te kunnen nemen?’
- ‘Krijg je voldoende tijd om de kandidaat te ondersteunen?’
- ‘Worden je empowerende competenties geëvalueerd?’
- ‘Check je bij een kandidaat of deze de informatie begrijpt die je geeft; Check je ook of hij doorheeft wat de informatie voor hem kan betekenen?’
- ‘Ben je jezelf bewust van je sterke en minder sterke vaardigheden op gebied van empowerend handelen en krijg je binnen je organisatie de mogelijkheid om je daarin te ontwikkelen?’

Empowerment, empowerende omgeving

Wat betekenen de in de voorafgaande beschreven voorwaarden en criteria voor de empowerende omgeving, dat wil zeggen voor de keten organisatie-leidinggevende-professional? Hoe realiseert die in de praktijk, dat de klant of kandidaat zijn individuele empowerment kan ontwikkelen? In het REQUEST-project is voor elke empowermentcomponent in kaart gebracht welke visies, acties, vaardigheden en beleid hiervoor nodig zijn. Dit is gebeurd vanuit het perspectief van de organisatie / leidinggevende, de professional en de klant.

Competentie en empowerende omgeving

Organisatie → professional Competentie heeft betrekking op het vertrouwen in de eigen vaardigheden. Een professional heeft vertrouwen in zijn eigen vaardigheden nodig om zijn werk goed te kunnen doen. Een empowerende organisatie zal er naar streven om omstandigheden en werksituaties te creëren waarin de professional dit vertrouwen heeft en waarin hij zijn eigen capaciteiten zoveel mogelijk en zo goed mogelijk kan blijven benutten en ontwikkelen.

Hoe? Door te voorzien in zijn behoefte aan leren, aan ontwikkeling en aan voortdurend zichzelf verbeteren. Maar ook door bijvoorbeeld op een reële manier te accepteren dat een professional uit zijn functie is gegroeid en nieuwe loopbaanopties en uitdagingen nodig heeft. Vertrouwen in eigen vaardigheden betekent ook dat de professional feedback krijgt op zijn functioneren en dat de organisatie kwaliteitsstandaarden heeft voor dit functioneren. Dit impliceert, dat een empowerende organisatie empowerende vaardigheden als een kwaliteitscriterium hanteert.

Professional → klant De professional op zijn beurt is verantwoordelijk voor operationalisering van visie en missie van de organisatie op het domein van competentie. Hij stimuleert dat de klant een goed inzicht krijgt in wat hij kan, wat zijn mogelijkheden, kwaliteiten en capaciteiten zijn, maar ook waar zijn beperkingen liggen.

Hij weet de noodzakelijke instrumenten hiervoor te benutten en kan eventueel training aanbieden om daarmee de klant in staat te stellen zijn kwaliteiten te ontdekken. Hij zorgt er ook voor dat de klant niet voortdurend het gevoel heeft over zijn eigen grenzen heen te gaan en niet te kunnen beantwoorden aan de verwachtingen van de professional of van anderen. Het verwachtingspatroon van de professional is ondergeschikt en mag niet op de klant drukken.

‘Vaak komt ‘empoweren’ neer op *durven*. Durf je als professional vertrouwen te geven aan een klant, durf je het aan hem over te laten om iets te doen, om verantwoordelijkheid te nemen. Of heb je per definitie al in je hoofd wat je zult antwoorden als hij bijvoorbeeld aangeeft goochelaar te willen worden?’ (*trainer*)

Zelfbeschikking en empowerende omgeving

Organisatie → professional Zelfbeschikking gaat over het maken van keuzes. Een professional mag van zijn organisatie verwachten dat hij binnen juridische, organisatorische en procedurele kaders, zijn eigen keuzes kan maken en daarmee controle kan uitoefenen over zijn eigen werksituatie. Hij krijgt dus binnen de organisatie voldoende tijd en ‘discretionaire’ ruimte om zich verantwoordelijk te voelen en daarmee ‘eigenaar van zijn werk en zijn kwaliteit’ te zijn.

Om dit te kunnen doen, heeft de professional duidelijkheid nodig over wat van hem wordt verwacht, waar zijn verantwoordelijkheden en bevoegdheden liggen. Maar ook mag hij van de organisatie steun en medewerking verwachten in (de ontwikkeling van) zijn empowerende vaardigheden en zijn empowerend handelen. Dit betekent dat er duidelijkheid is over procedures, over waar de organisatie naar toe wil en welke mogelijkheden de professional heeft op gebied van persoonlijke ontwikkeling, training en handelingsruimte naar klanten.

Een voorwaarde om zelfbeschikking te kunnen realiseren is dat de professional deelt in de macht. Dat wil zeggen dat hij inspraak heeft in de formulering van de doelen van de organisatie, dat autonomie en afhankelijkheid in balans zijn en dat er afstemming is met de organisatie over wederzijdse verwachtingen en verantwoordelijkheden.

Professional → klant Binnen de context van zelfbeschikking betekent empowerend handelen dat de professional de klant of kandidaat gelegenheid geeft zich een beeld te vormen van de beschikbare keuzemogelijkheden en de consequenties van de verschillende alternatieven tegen elkaar af te wegen. De professional ondersteunt dit keuzeproses door de marges aan te geven waarbinnen de klant beslissingen kan nemen, door alternatieve keuzes te bespreken en door de klant te voorzien van juiste, relevante en volledige informatie. Het belangrijkste is dat de professional in staat is om de uiteindelijke beslissing aan de klant over te laten.

De professional stimuleert de klant om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor zijn keuzes, zodat deze niet verteld of opgelegd krijgt wat hij moet doen. Soms kunnen die keuzes en beslissingen indruisen tegen de opvattingen van de professional. Het getuigt van een empowerende houding als hij in een dergelijk situatie de keuze accepteert en zich niet afvraagt of de klant de keuze wel aan kan. Alleen dan is hij in staat de klant te voorzien van alle informatie waaraan deze behoefte heeft, inclusief informatie over rechten en plichten en mogelijke instrumenten en faciliteiten.

Je mag verwachten dat een professional alle ins en outs kent

‘Voorwaarde voor het realiseren van zelfbeschikking is dat de klant te maken heeft met een heldere en betrouwbare besluitvormingsprocedures. Als professional moet je de mogelijkheden en onmogelijkheden kennen; je moet kennis van zaken hebben over wet- en regelgeving, de arbeidsmarkt en allerlei procedures rond re-integratie, zowel binnen als buiten je eigen organisatie.’

Impact en empowerende omgeving

Organisatie → professional De component 'impact' heeft betrekking op invloed hebben op de omgeving en op het eigen proces. Daar hoort ook het gevoel bij serieus genomen te worden.

De organisatie geeft de professional invloed op belangrijke uitkomsten binnen een organisatie, onder andere door te zorgen voor een werkklimaat waarin professionals onderling kunnen communiceren, waarin afwijkende meningen gewaardeerd worden en nieuwe initiatieven en ideeën worden gestimuleerd en gewaardeerd.

Een organisatie met een empowerende werkstijl laat met concrete acties zien dat er naar professionals wordt geluisterd. Professionals kunnen zich zonder negatieve gevolgen kritisch opstellen ten opzichte van de gang van zaken. Zij kunnen hun eigen werkwijze en die van anderen bespreekbaar maken en krijgen hierop ook feedback in de vorm van aanpassing, verbetering of wijziging van bedrijfsprocessen.

Door impact mogelijk te maken en te waarderen laat de organisatie zien dat zij de professional serieus neemt en vertrouwt op zijn professionaliteit en creativiteit. Door impact te geven, krijgt de professional het gevoel dat hij een meerwaarde heeft voor de organisatie.

Professional → klant Eenvoudige operationele zaken kunnen al bijdragen aan het gevoel van impact: samen een datum en tijd voor een overleg plannen, afspreken waarover het zal gaan, inzage geven in het dossier, een persoonlijke brief sturen of tussentijds informeren over de voortgang van het traject of over een relevante nieuwe ontwikkeling.

Belangrijker is echter om de klant serieus te nemen in gesprekken en in de besluitvorming in zijn traject. De professional luistert en laat zien dat hij begrip heeft en zich inzet. Een sterk gevoel van impact betekent ook mogelijkheid bieden voor een ‘second opinion’ of een weerwoord. Het principe *‘nooit beslissen zonder medeweten’* kan de klant stimuleren en inspireren tot zelf meedenken aan oplossingen.

Een derde aspect van impact waar een professional een belangrijke empowerende rol kan spelen, betreft het effect/de impact van gedragingen of besluiten van een klant. Een empowerende professional wijst de klant op de effecten en consequenties die zijn handelen en besluiten hebben op de omgeving, op zijn eigen traject en daarmee op zijn kansen. Het is zaak dat de klant zich deze consequenties realiseert bij het nemen van besluiten en ook bereid is ze te accepteren.

‘Als klant van het Werkbedrijf wil ik mijn eigen mening kunnen geven, ook als die tegendraads of kritisch is voor de consultant. Ik wil dat kunnen doen zonder angst voor sancties, bedreigingen of onaangename reacties.’
(klant UWV Werkbedrijf)

Betekenis en empowerende omgeving

Organisatie → professional Betekenis heeft betrekking op de zinvolheid van werk en van keuzes die daarin worden gemaakt. Het gaat over de aansluiting bij de eigen normen en waarden van het individu.

Voor de professional houdt dit in dat zijn advisering past bij zijn eigen waarden, opvattingen en gedragingen. De organisatie kan dit mogelijk maken door waardering te hebben voor de eigen opvattingen van de professional en door stimulering van zelfmanagement en eigen leiderschap.

Aan de andere kant is het voor de organisatie belangrijk om duidelijkheid te bieden over de waarden en normen die zij zelf hanteert en die bijvoorbeeld tot uiting komen in de missie en visie. Idealiter sluiten deze aan bij het normen- en waardepatroon van de professional, maar in de praktijk kan hier ook sprake zijn van een spanningsveld. In dit kader is het de verantwoordelijkheid van de organisatie om steeds op zoek te zijn naar 'de juiste persoon op de juiste plaats'.

Professional → klant Het succes van een traject staat of valt vaak met de motivatie van de klant of kandidaat. Om iemand te motiveren is aansluiting nodig bij datgene wat betekenis heeft voor die persoon.

Om een klant in staat te stellen betekenis te ervaren en te ontwikkelen, zal de empowerende professional hem zijn verhaal laten doen en hem stimuleren hierover te reflecteren. Dit kan bijvoorbeeld door problemen, vragen en opmerkingen van de klant bij hem zelf terug te leggen, door te spiegelen en objectieve, eerlijke feedback te geven. De professional vraagt door naar waarden, normen en gedrag en helpt de klant daarmee betekenis te geven aan zijn handelen.

De professional zorgt ervoor dat de klant te maken krijgt met keuzes en besluiten die voor hem betekenis hebben en stimuleert de klant om zoveel mogelijk vanuit zichzelf te handelen. De klant mag van de professional verwachten dat de informatie die hij daarbij krijgt aanreikt betekenis voor hem heeft. Hij mag ook verwachten dat hij voldoende tijd krijgt om te acclimatiseren, om te wennen aan een nieuwe situatie en om te onderzoeken wat voor hem van wezenlijk belang is.

‘Plezier in mijn werk is een belangrijke voorwaarde voor mijn empowerende benadering. Het geeft aan dat mijn werk iets voor mij betekent. Als je plezier in je werkt hebt, is het logisch, dat je dat ook over wilt dragen naar je klant. Dat je hem aanmoedigt om alleen een baan te accepteren waar hij met plezier in kan werken.’ *(integratieconsulent)*

Positieve identiteit en empowerende omgeving

Organisatie → professional Een positief identiteitsgevoel betekent dat men zichzelf kan accepteren zoals men is en dat er geen persoonlijke aspecten zijn die het leven domineren.

Voor een professional is het van belang zijn mogelijkheden en beperkingen in zijn functioneren te kennen en te accepteren. Hij is zich bewust van het feit dat er nu eenmaal niemand is die alles kan, maar dat hij met zijn specifieke capaciteiten wel een optimale bijdrage kan leveren.

Voorwaarden voor een positief identiteitsgevoel zijn een werksfeer en werk waarbij professionals zich goed voelen, met plezier naar hun werk komen en met respect worden behandeld. Een organisatie kan dit bereiken door bijvoorbeeld de werkbeleving expliciet in functioneringsgesprekken aan de orde te stellen, persoonlijke ontwikkeling te stimuleren en iemands taken af te stemmen op diens inbreng van specifieke talenten en capaciteiten.

Professional → klant Voor de empowerende professional is het belangrijk om aandacht te hebben voor het positieve identiteitsgevoel van de klant. Als deze zichzelf niet accepteert zoals hij is en een voortdurende strijd voert met zijn beperkingen in plaats van zoeken naar mogelijkheden, dan is er weinig ruimte voor het ervaren van invloed, zingeving, samenwerking en keuzemogelijkheden. Het heeft in zo'n situatie geen zin om iemand '*aan een baan te helpen*'. Beter is om de klant eerst tijd, ruimte en instrumenten te geven om zijn identiteitgevoel in positieve zin te ontwikkelen.

Anderzijds kan een beperking geen excuus zijn voor bepaald, ongewenst gedrag. Het is de taak van de professional om dergelijk gedrag te onderkennen en de klant daarop te wijzen, bijvoorbeeld door feedback te geven en door samen met de klant te onderzoeken wat de impact van zijn gedrag is op anderen. Op een empowerende manier feedback geven betekent: '*met behoud van eigenwaarde*'.

'Als organisatie moet je ervoor zorgen dat je adviseurs om kunnen gaan met zwaar gedemotiveerde cliënten. Externe drang en dwang, zoals korting op de uitkering, zijn meestal niet in staat om cliënten écht te motiveren.

Je moet blijven investeren, blijven zoeken naar de achtergrond van die demotivatie. Want de meeste cliënten weten en kunnen veel meer dan je denkt. Maar nu eens worden ze door angst weerhouden, dan weer door onbegrip.

Soms hebben ze een lange medische geschiedenis achter zich, een onhoudbare thuissituatie, of een aantal mislukte baantjes. Zo heeft elke '*bekijk het maar*' of '*zeg maar wa'k moet*' zijn eigen verhaal.' (*leidinggevende re-integratiebedrijf*)

Groepsoriëntatie en empowerende omgeving

Organisatie → professional Groepsoriëntatie omvat de thema's onderlinge afhankelijkheid en samenwerking. In een creatieve, innoverende organisatie is samenwerking tussen professionals een voorwaarde voor het succes van de organisatie. De samenwerking is des te effectiever naarmate in de groep ieder zijn eigen ideeën, vaardigheden en expertise kan inbrengen en deze door de groep ook worden geaccepteerd en gewaardeerd.

In een empowerende organisatie is voortdurend aandacht voor deze wederkerige afhankelijkheid. De organisatie maakt professionals bewust van de meerwaarde van samenwerking en stimuleert coöperatief, collegiaal en helpend gedrag. Dit vergt een samenbindende leiderschapsstijl, open communicatie in twee richtingen en ondersteuning van teamgericht werken. De ontwikkeling van teamstructuren kan worden gestimuleerd door supervisie, intervisie en mogelijkheden voor de teamleden om van rol te wisselen, taken aan elkaar over te dragen of elkaar in dienstverleningsprocessen aan te vullen.

Samenwerking vraagt van de professional loyaliteit, openheid in groepsprocessen en een integere afweging tussen het gemeenschappelijke teambelang en het eigen belang.

Professional → klant In ondersteuning en begeleiding bij trajecten gaat het bij groepsoriëntatie in veel gevallen over ‘hulp¹ vragen’, ‘hulp bieden’ en ‘hulp accepteren’. Een empowerende professional geeft de klant het gevoel dat hij er niet alleen voor staat en dat hij niet alles zelf hoeft te doen. De klant hoeft zich niet afhankelijk te voelen of speelbal van bureaucratie of regels. De professional stimuleert en helpt hem bij het in beeld krijgen of ontwikkelen en aanspreken van zijn netwerk en adviseert om daarmee in contact te blijven. Verder zorgt hij dat relevante informatie ook bij anderen beschikbaar is.

Het is voor de klant zaak om te leren accepteren dat anderen bereid zijn, soms zelfs verplicht, om kwaliteiten en de kennis ter beschikking te stellen. En dat hij daar dus onvoorwaardelijk gebruik van kan maken.

Anderzijds kan een volledige afhankelijke opstelling contraproductief, niet reëel en onnodig belastend zijn. Een empowerende professional wijst de klant in een dergelijk situatie op de positieve of negatieve uitwerkingen die dit gedrag kan hebben en helpt de klant bij het zoeken naar alternatieven.

¹ Voor ‘hulp’ kan men ook lezen: ‘ondersteuning, steun, inbreng, bijdrage, etc.

‘If you were all alone in the universe with no one to talk to, no one with which to share the beauty of the stars, to laugh with, to touch, what would be your purpose in life? It is other life, it is love, which gives your life meaning. This is harmony. We must discover the joy of each other, the joy of challenge, the joy of growth.’ *(Mitsugi Saotome)*

Constate verandering

Voortdurende veranderingen vormen een constante factor in een moderne organisatie. Snelle, vaak onvoorspelbare, maatschappelijke, economische en technologische ontwikkelingen dwingen een organisatie die wil schitteren, innovatief wil zijn en kwaliteit wil bieden, zich steeds opnieuw aan te passen aan de markt.

Vanuit ‘verandering als constante factor’ wordt het noodzakelijk om te werken aan een flexibele inzet van mensen en middelen, aan versterking en benutting van individuele capaciteiten en (daarmee) aan een optimale kwaliteit van het eindproduct. Daarom dagen organisaties hun mensen steeds meer uit zelf de koers te bepalen en verantwoordelijkheid te nemen. Plattere organisatiestructuren, zelfsturende teams en ‘de lerende organisatie’ zijn daarbij vertrouwde begrippen.

Maar deze organisaties komen ook voor dilemma's te staan. Managers vragen zich af tot hoever ze hun macht los kunnen laten; professionals streven naar autonomie, maar hebben ook behoefte aan een leidinggevende die zegt hoe het moet. Hoe houd je de zaak beheersbaar? Wie behoudt de controle? Hoe zorg je dat men zijn verantwoordelijkheid ook neemt en binnen de kaders van het bedrijfsbelang blijft?

Empowerment is een manier om een organisatie te laten schitteren in verandering. Het verbindt de missie en visie van de organisatie met gedragingen en vaardigheden van leidinggevend en professionals en vervolgens met de benadering van klanten, kandidaten of cliënten. Daarmee ontstaat een keten die op alle niveaus flexibel inspeelt op de veranderende omgeving, zonder dat de organisatie daarbij zijn samenhang en structuur verliest. Een cruciale rol hierbij speelt de *integratie* van de zes empowermentcomponenten in gedrag en vaardigheden van managers en professionals en in de randvoorwaarden die de organisatie creëert teneinde een empowerende omgeving te realiseren.

Empowerend gedrag en vaardigheden

Een organisatie is van zichzelf niet empowerend. Zij kan wel een aantal voorwaarden hiervoor scheppen. Het zijn de leidinggevenden, managers en professionals van een organisatie die de empowerende benadering kunnen vormgeven en uitdragen. Leidinggevenden brengen haar in praktijk naar hun medewerkers, de professionals, in hun leiderschapstijl. Professionals op hun beurt brengen haar in praktijk in hun coaching, begeleiding of advisering aan de klanten en kandidaten die van hun diensten gebruik maken.

De elementen die bepalend zijn voor de empowerende kwaliteit van het gedrag van managers en leidinggevenden naar professionals zijn niet wezenlijk verschillend van de kwaliteitselementen die gelden voor het gedrag van professionals naar klanten. Uit het REQUEST-onderzoek naar criteria voor empowerende benadering komen 16 kenmerken voor empowerend gedrag en 11 empowerende vaardigheden² naar voren.

In het volgende overzicht wordt gesproken over de ‘professional / leidinggevende’ en ‘de ander’ als de partijen die direct betrokken zijn in het interactieve proces.

² Empowerende vaardigheden zijn deels hetzelfde als counselingvaardigheden. Hier worden alleen de specifiek *empowerende* vaardigheden genoemd.

Empowerend leiderschap

- Commitment aan empowerment
- Excellente communicatiecultuur
- Creatieve verdeling van macht
- Ruimte voor talent en capaciteit
- Vermindering van weerstanden
- Wederzijdse beïnvloeding
- Duidelijkheid in verwachtingen

Empowerende gedragsaspecten

1. *De professional/leidinggevende geeft feedback of coaching over de competenties die nodig zijn voor het maken van realistische keuzes.*

De professional/leidinggevende stimuleert de ander in het vertrouwen van vaardigheden om zelf besluiten te nemen in het nemen van de beslissingen zelf. Hij ondersteunt de ander in het overwinnen van faalangst, in het accepteren dat dingen fout kunnen gaan en in het omgaan met tegenslagen.

2. *De professional/leidinggevende geeft feedback of coaching over het benutten van vaardigheden /capaciteiten van de ander in relatie tot zijn traject of zijn werk.*

De ondersteuning is vooral bedoeld om ervoor te zorgen, dat de ander een reëel inzicht krijgt in zijn capaciteiten, mogelijkheden en onmogelijkheden, bijvoorbeeld door de inzet van assessmentinstrumenten.

3. *De professional/leidinggevende geeft de ander het vertrouwen en de ruimte om zelf keuzes te maken, ook al druisen die in tegen zijn eigen opvattingen.*

Hij geeft de ander het vertrouwen om zelf iets te ondernemen of initiatief te nemen, stimuleert hem om zelf keuzes te maken.

4. *De professional/leidinggevende geeft feedback of coaching over de verantwoordelijkheden van de ander.*

Hij communiceert dat de ander en niemand anders verantwoordelijk is voor zijn handelen in het kader van zijn traject of werk.

5. *De professional/leidinggevende geeft de ander de mogelijkheid om zelf keuzes te maken, binnen de marges van wat kan (in bestaande wet- en regelgeving en binnen de eigen organisatie).*

De professional/leidinggevende geeft de ander de mogelijkheid om eigen beslissingen te nemen en laat hem ook keuzes maken binnen de marges van wat in de organisatie kan en voor de professional acceptabel is vanuit zijn eigen normen. Ook als hij denkt dat de ander het keuzeproces niet aan kan.

6. *De professional/leidinggevende geeft de ander ondersteuning bij het maken van keuzes binnen zijn traject of zijn werk.*

De professional/leidinggevende geeft de ander gelegenheid om te ontdekken wat hij wil. Hij geeft de ander voldoende informatie om beslissingen te kunnen nemen en zorgt dat hij voldoende informatie krijgt over mogelijkheden, kansen en risico's.

7. *De professional/leidinggevende kent de grenzen waarbinnen keuzes gemaakt mogen worden.*

Hij geeft de ander zicht op zijn rechten en plichten, communiceert met hem dat deze zich bewust is van de impact van zijn keuzes en geeft de gelegenheid om zelf besluiten te nemen en te sturen binnen de marges.

8. *De professional/leidinggevende communiceert over de uitwerking van gedrag op anderen.*

Hij stimuleert de ander in zijn bewustwording en laat hem ervaren dat zijn gedrag een uitwerking op anderen heeft, negatief en positief. Hij stimuleert de ander zich bewust te zijn van de gevolgen van zijn handelen.

9. *De professional/leidinggevende neemt de ander serieus.*

De professional/leidinggevende staat open voor datgene wat de ander zegt, hij luistert en laat zien dat hij de ander begrijpt en neemt de beperkingen van de ander serieus. Verder heeft hij regelmatig contact met de ander en laat zien dat hij zich inspant voor de ander. In concrete acties laat hij zien dat hij de wensen van de ander kent en respecteert.

10. *De professional/leidinggevende laat zien dat de ander deze betekenis voor hem heeft.*

De professional/leidinggevende stuurt geen onpersoonlijke en gestandaardiseerde brieven, maar laat de ander zien dat hij er voor hem is. Hij geeft de ander de gelegenheid om opbouwende kritiek te uiten en bewaakt de privacy van de ander.

11. *De professional/leidinggevende beslist niet zonder de ander over de ander.*

Hij betreft de ander bij het maken van afspraken en geeft gelegenheid om gehoord te worden, wanneer de ander het niet eens is met eventuele beslissingen.

12. *De professional/leidinggevende sluit aan bij de waarden en normen van de ander.*

Hij doet dit onder andere door de ander te stimuleren om vanuit de eigen betekenisgeving te handelen en hem te ondersteunen in het ontdekken van de eigen waarden en normen. Hij stimuleert met name keuzes en besluiten die betekenis hebben voor de ander, bijvoorbeeld ten aanzien van het traject of de werkomgeving.

13. *De professional/leidinggevende biedt de ander de gelegenheid om informatie / activiteiten te toetsen aan zijn waarden en normen.*

De professional/leidinggevende ondersteunt de ander in het reflecteren op zijn gedrag. Hij geeft de ander gelegenheid om te wennen aan situaties die volledig nieuw en onbekend zijn, binnen de marges van wat mogelijk is en geeft niet meer informatie en begeleiding dan dat de ander aangeeft te kunnen 'behappen'.

14. *De professional/leidinggevende houdt rekening met de waarden en normen van de ander.*

De professional/leidinggevende laat de ander niet aan trajecten/activiteiten deelnemen waarvan bij voorbaat duidelijk is dat deze niet aansluiten bij de waarden en normen van de ander. Hij laat merken dat hij op de hoogte is van de 'zaak' van de ander en streeft ernaar om zoveel mogelijk op dezelfde lijn te zitten in de doelen die dienen te worden bereikt.

15. *De professional/leidinggevende ondersteunt de ander in het op een reële wijze accepteren van beperkingen, grenzen en (on)mogelijkheden.*

Hij creëert, indien nodig, de gelegenheid om de beperkingen te leren accepteren en communiceert over de betekenis van de beperking voor het handelen.

16. *De professional/leidinggevende stimuleert de ander in het samenwerken.*

De professional/leidinggevende maakt de ander duidelijk dat hij niet alles zelf hoeft te doen, hij geeft daarbij het belang aan van het in gesprek blijven met alle relevante betrokkenen. Hij maakt duidelijk dat de ander bij problemen zich in ieder geval tot hem, maar ook tot anderen, kan wenden voor ondersteuning.

Empowerende vaardigheden

- FEEDBACK GEVEN** De professional/leidinggevende kan volgens de regels feedback geven.
De professional/leidinggevende kan binnen zijn organisatie feedback geven in hoeverre medewerkers/klanten empowerend worden benaderd.
- FEEDBACK ONTVANGEN** De professional/leidinggevende kan feedback over zijn empowerend handelen ontvangen en aanvaarden en indien nodig zijn empowerende stijl op basis van die feedback aanpassen.
- VRAGEN STELLEN** De professional/leidinggevende kan de juiste vragen stellen, daarbij aansluiten bij het referentiekader van de ander en doorvragen op basis van de inhoud van de zes empowermentcomponenten.
- VERWOORDEN** De professional/leidinggevende kan de normen en waarden van de ander verifiëren. Hij kan ook zijn eigen empowerende gedrag naar de ander toe verwoorden en beschrijven.
- VERANTWOORDING NEMEN** De professional/leidinggevende kan de verantwoordelijkheid voor het eigen handelen (over)dragen, kan de ander zelfstandig laten werken.

RUIMTE NEMEN	De professional/leidinggevende kan zijn werk uitoefenen in goede balans tussen autonomie en afhankelijkheid. Hij kent zijn handelingsruimte binnen de marges van de organisatie en maakt hiervan gebruik.
RUIMTE BIEDEN	De professional/leidinggevende creëert ruimte voor de ander om een voorgenomen besluit of advies te toetsen aan de eigen normen en waarden.
KADERS KENNEN	De professional/leidinggevende weet wat nodig is aan tijd, ruimte en middelen om empowerend te kunnen handelen. Hij kent de ruimte die binnen de organisatie bestaat ten aanzien van tijd, ruimte en middelen en kan aanbod en vraag op elkaar afstemmen.
KADERS AANGEVEN	De professional/leidinggevende kan naar de organisatie toe duidelijk maken wat nodig is (tijd, ruimte en/of middelen) om empowerend te handelen.
ZELFKENNIS	De professional/leidinggevende weet wat zijn sterke en zwakke punten zijn in zijn empowerende houding naar de anderen.
SAMENWERKEN	De professional/leidinggevende kan taken overdragen naar anderen en kan met collega's en instanties samenwerken.

De empowerende organisatie

1. Beschikt over instrumenten om de kwaliteit van het empowerend handelen van professionals vast te stellen.
2. Heeft een duidelijke structuur, waarin helder is (beschreven) wat ieders taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn.
3. Heeft een communicatiestructuur waarin alle, voor professionals, relevante communicatielijnen zijn gedefinieerd en geprotocolleerd.
4. Heeft de empowerende benadering opgenomen in haar visie en missie.
5. Heeft een heldere en betrouwbare (door ieder ander op dezelfde manier onderbouwd en met dezelfde uitslag) besluitvormingsprocedure betreffende klanten.
6. Heeft in haar besluitvormingsprocedures ruimte om professionals mee te laten beslissen over zaken die, direct of indirect, impact hebben op hun handelen.
7. Heeft een duidelijke en heldere beoordelingssystematiek naar zijn professionals.
8. Heeft een structuur/cultuur waarin actieve inbreng van professionals wordt gestimuleerd en gehonoreerd.
9. Heeft een toegankelijk systeem voor opslag en beheer van klantdossiers.

10. Heeft een structuur/cultuur waarin de eigen verantwoordelijkheid van professionals wordt gestimuleerd.
11. Creëert een werkomgeving waarin professionals zich goed voelen in hun werk.
12. Creëert een werkomgeving waarin professionals met respect worden bejegend.
13. Creëert intern een overlegstructuur waarin professionals met elkaar kunnen overleggen en samenwerken aan de casuïstiek van een klant.
14. Schoolt professionals om op zo optimaal mogelijk empowerend te handelen.
15. Stelt aan professionals professionele instrumenten ter beschikking om de klant te ondersteunen en te begeleiden.
16. Creëert voor professionals voldoende tijd, ruimte en middelen om de klant op een empowerende manier te ondersteunen en te begeleiden.
17. Stelt voor iedere professional een individueel toegesneden takenpakket samen.

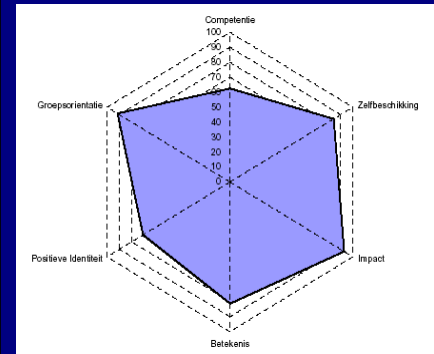
‘An empowered organization is one in which individuals have the knowledge, skill, desire, and opportunity to personally succeed in a way that leads to collective organizational success.’
(Stephen Covey)

18. Laat professionals werk uitvoeren zonder dat zij daarbij in conflict komen met hun eigen normen en waarden.
19. Voorziet professionals van informatie over de mogelijkheden en kansen die andere instanties bieden op het gebied van trajecten voor klanten.
20. Stimuleert professionals om de klant zoveel mogelijk invloed te geven in zijn eigen re-integratie of mobiliteitsproces.
21. Geeft professionals de ruimte om beslissingen te nemen in trajecten van klanten binnen de marges van wet- en regelgeving en binnen de procedurele marges van de organisatie.
22. Zorgt voor adequate (empowerende) ondersteuning van professionals door collega's en leidinggevenden.
23. Geeft klanten de mogelijkheid om instrumenten toe te passen teneinde daarmee een beter beeld te krijgen van hun mogelijkheden, capaciteiten en vaardigheden.
24. Geeft klanten instrumenten in handen, zoals scholing, training en begeleiding om hun traject - op een te verwachten succesvolle wijze - vorm te geven.
25. Geeft klanten ruimte om mee te beslissen over hun eigen proces, binnen de marges van wet- en regelgeving en binnen de procedurele marges van de organisatie.

Een empowerende omgeving creëren

REQUEST is gericht op het creëren van een empowerende omgeving. Het gaat om de professionele omgeving, bestaande uit professionals zoals re-integratieadviseurs, mobiliteitbemiddelaars, loopbaancoaches, begeleiders, adviseurs of trainers en de bedrijven of instellingen waarbinnen zij werken. Door zich in te zetten voor het bevorderen van empowerment bij hun klanten, zullen die meer en beter in staat zijn om hun eigen verantwoordelijkheid voor hun proces te nemen en zal de kans op succes toenemen. In hoeverre slaagt een organisatie erin om zo'n empowerende omgeving te creëren? In het REQUEST project zijn enkele instrumenten ontwikkeld, die in dit opzicht van nut kunnen zijn.

Quick Scan De 'REQUEST Quick Scan' geeft professionals en organisaties feedback over de mate waarin zij een empowerende omgeving hebben gerealiseerd. Het is een diagnose-instrument, een vragenlijst, bestaande uit 78 stellingen. De uitkomst is te beschouwen als een prestatie-indicator voor 'empowerende kwaliteit'. Op basis van de uitkomsten levert de Quick Scan ontwikkelingspunten, gericht op versterking of verbetering van de 'empowerende kwaliteit'.



Een voorbeeld van het 'empowerende profiel' van een organisatie. Het profiel komt tot stand in zes stappen:

- Bepalen van het betrokken organisatieonderdeel
- Invullen vragenlijst door representatieve groep medewerkers
- Uitsplitsing gegevens naar individuele profielen en organisatiegegevens
- Statistische analyse organisatiegegevens
- Consensusvergadering leidend tot empowerend profiel van de organisatie
- Aanbevelingen tot profielverbetering

Persoonlijk ‘empowerend profiel’ Naast een empowerend profiel voor de organisatie, levert de Quick Scan persoonlijke profielen van professionals. Deze geven een beeld van de kwaliteit van hun empowerend gedrag. Uit dit profiel komen ook ontwikkelpunten en suggesties voor verbetering van het empowerend functioneren naar voren.

Ontwikkelingsmodules Naar aanleiding van de resultaten van de REQUEST Quick Scan en de daarop gebaseerde aanbevelingen kan een organisatie besluiten om haar empowerende kwaliteit te versterken of te verbeteren. Dit kan op verschillende manieren, bijvoorbeeld door reorganisatie van bedrijfsprocessen, door protocollering van bepaalde procesonderdelen, of door training. Binnen het REQUEST project is een aantal ontwikkelingsmodules ontworpen die kunnen dienen als onderdeel van een verbeterprogramma. De modules zijn gerangschikt naar vier thema’s:

- Empowerend handelen
- Empowerende missie en visie
- Empowerment en HRM
- Empowerende bedrijfsstrategieën

In elke module is het thema op drie verdiepingsniveaus uitgewerkt. De eerst kennismaking met ieder thema gaat over kennis en relevante omgevingsfactoren. Vervolgens komen empowerende gedragsaspecten en vaardigheden voor professionals, leidinggevende en de organisatie aan de orde. Tenslotte vindt een verdieping plaats op het niveau van persoonlijke missie, overtuiging en/of empowerend leiderschap. De modules gebruiken diverse werkvormen, zoals theoretische presentaties, consultgesprekken, begeleiding/coaching van groeps- en individuele opdrachten en intervisie.

Projectpartners REQUEST

- Hoensbroeck Centrum voor Arbeidsperspectief, Hoensbroeck
- Pluryn, locatie Werkenrode, Groesbeek
- Heliomare, Wijk aan zee
- Bartiméus, Ermelo
- Gemeente Beverwijk
- Gemeente Heemskerk
- UWV Werkbedrijf Arnhem
- UWV Werkbedrijf Heerlen
- Philips
- Belastingdienst Heerlen
- CWI in samenwerking met Onafhankelijke Arbeidsadviseur
- ANGO (Algemene Nederlandse Gehandicapten Organisatie)
- VCP (Programma Versterking CliëntenPositie)
- Vilans (voorheen iRv)
- Stichting Leerplanontwikkeling, Enschede

Internationale partners Equipe(ment)

- Kiipula Revalidation Centre, Kiipula, Finland ('Job-coach')
- Job en co, Gent, België (project 'Training Quality')

Nadere informatie

VrijBaan-REQUEST team

REA College Nederland

Postbus 14

3850 AA ERMELO

T. 0341 498523

E. info@reacollegenederland.nl

WWW.REQUEST-VRIJBAAN.NL