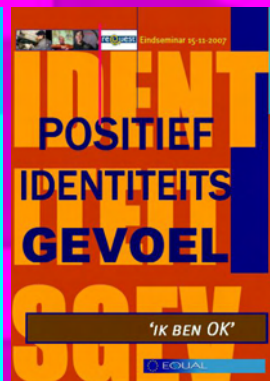
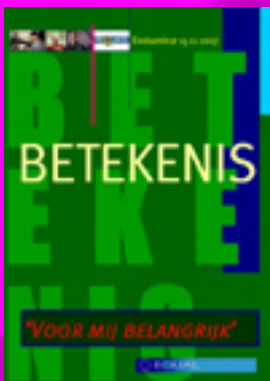




VrijBaan Empowerment Methode

ZELFREGIE



Colofon

Aan het oorspronkelijke project waarin de VrijBaan Empowerment Methode werd ontwikkeld werkten mee:

- Elise Adriaanse en Fini de Pauw;
- Sandra Duin en Paul Sonke;
- Bert Engelen, Imke Consten, Henriëtte Knols, Charlotte de Kroon, Vivian Spierts, Ingrid Schreibers en Lian Sporken;
- Frans Nijhuis, Brigitte van Lierop en Nathalie Jansen;
- Jan de Koning, Ron Reeuwijk, Carin de Rooy, Ingrid Scheurink en Tessa Zaeyen;
- Erna Luttkik, Annemarieke Meelker, Baukje van Zwol;
- Jolanda Bekker en Caroline Spoelstra.

Aan deze derde, volledig herziene uitgave werkten mee

Het REA REQUEST-VrijBaan team, bestaande uit:

Jan de Koning, Annemarieke Meelker, Ingrid Scheurink, Herma Veltman en Tessa Zaeyen;
Prof. Frans Nijhuis (Universiteit van Maastricht, fac. Psychologie).

Drukwerk Drukkerij Wedding, Harderwijk

Uitgave en contact © **REA College Nederland, 2011**
REQUEST-VrijBaan secretariaat
Postbus 14
3850 AA ERMELO
T. 0341 498523
E. info@reacollegenederland.nl
URL: www.REQUEST-vrijBaan.nl

Het VrijBaanproject werd mede gefinancierd door:

- De Europese Unie in het kader van het EQUAL/ESF programma
- De Start Foundation
- REA College Nederland

Inhoudsopgave

Verantwoording	iv
Algemene inleiding	v
Hoofdstuk 1: Algemene introductie	
Achtergrond	2
Empowerment	4
Empowerende omgeving	6
Empoweren	7
Empowerend leiderschap	9
Conclusies	14
Hoofdstuk 2: De VrijBaan-vragenlijst	
Inleiding	18
Het concept 'Empowerment'	19
Het zes-componenten model	21
De VrijBaan vragenlijst	27
Afnameprocedure	34
Kwalificatie voor trainers	39
Literatuur	42
Hoofdstuk 3: De VrijBaan-training	
Inleiding	44
Fasering VrijBaan Methode	45
Samenstellen trainingsprogramma	55
Format	58
Empowerende houdingsaspecten en competenties voor trainers	61
Algemene aspecten	66
Modules en aspecten	67
Referenties	68
Hoofdstuk 4: De VrijBaan trainingsmodules	
Index oefeningen en componenten	70

Verantwoording

Een groeiende groep personen heeft problemen om aan het werk te komen of om zich in de maatschappij staande te houden. Zij ervaren een belemmerende achterstand vanwege de sociale situatie waarin zij verkeren, of als gevolg van functionele of psychische beperkingen, of cognitieve problemen, zoals leer- en concentratieproblemen.

In de grote maatschappelijke sectoren, sociale zekerheid, zorg/welzijn en onderwijs, zijn veel organisaties en instellingen actief om deze groep te activeren, te motiveren en op een zinvolle manier aan de maatschappij deel te laten nemen. Een groot aanbod aan instrumenten en methodieken wordt daarvoor ingezet, zoals opleidingen, persoonlijkheids-trainingen, motiverende gespreksvoering, job coaching, werkervaringsprojecten, etc.. Het belangrijkste doel van deze interventies is dat mensen zich zelfstandig in de maatschappij staande kunnen houden en de competenties ontwikkelen om zelf de regie te nemen in hun leven en hoger op de maatschappelijke participatieladder te komen.

Instellingen die actief zijn op het gebied van activering, opleiding en/of versterking van maatschappelijke participatie vragen zich af hoe efficiënt ze zijn, wat de toegevoegde waarde is voor de eindgebruikers van hun diensten en hoe zij die meerwaarde in beeld kunnen brengen. Empowerment, het vermogen tot zelfregie, komt daarbij steeds vaker naar voren als eindmaat. Specifieke, gevalideerde meetinstrumenten om empowerment in beeld te brengen en te versterken, waren echter tot nu toe niet voorhanden.

De VrijBaan Empowerment Methode is de aanpak om via meting van het persoonlijk empowermentniveau de behoefte aan persoonlijkheidstraining te bepalen en vervolgens aan de slag te gaan met gerichte trainingen. Deze zijn bedoeld om de deelnemer beter *in staat te stellen* zelf actief te zijn bij het nemen van eigen regie in het leven en bij het vinden en behouden van werk. Essentiële onderdelen in deze methode zijn de VrijBaan-vragenlijst en de VrijBaan empowerment-training.

De VrijBaan-vragenlijst is ontwikkeld met als doel de individuele empowerment van een persoon in kaart te brengen. Oorspronkelijk was het instrument specifiek afgestemd op mensen met een handicap en het heeft voor die groep ook zijn betrouwbaarheid bewezen. Op basis van deze specifieke lijst is een nieuwe versie ontwikkeld die eenvoudiger is in taalgebruik en toepasbaar voor een veel grotere groep van mensen in een maatschappelijke achterstandssituatie.

Deze nieuwe vragenlijst is gebaseerd op een nieuw inzicht, nl. dat empowerment altijd speelt in situaties waarin sprake is van een maatschappelijke achterstand. Het maakt daarbij in principe niet uit of het gaat om een lichamelijke beperking, een werkloosheidssituatie, een burn-out of een chronische ziekte. Op grond van dit inzicht brengt de nieuwe vragenlijst empowerment in relatie met de ervaren belemmerende situatie. Hierbij konden verschillende versies van de oorspronkelijk vragenlijst worden teruggebracht tot één universele ‘situationele lijst’, waarbij sprake is van een aan werk gerelateerde maatschappelijke achterstand.

Deze situationele vragenlijst was aanleiding voor een herziening van de VrijBaan Empowerment Methode. Dit handboek is het resultaat van deze revisie.

Algemene inleiding

Empowerment, dat wil zeggen in staat zijn om zelf keuzes te maken en richting te geven aan je leven en aan je loopbaan. Empowerment bepaalt mede het resultaat, het succes, van bijvoorbeeld een re-integratietraject.

Dit handboek beschrijft de VrijBaan Empowerment Methode en bestaat uit vier hoofdstukken. Hoofdstuk 1 geeft een algemene introductie in het empowermentconcept. Met name gaat dit hoofdstuk in op het individuele aspect¹.

Hoofdstuk 2 beschrijft de theoretische achtergrond en het ontwikkelingsproces van de VrijBaan-vragenlijst. Aan de basis van deze lijst ligt het 'zescomponentenmodel' van empowerment dat in het VrijBaan-project (2001-2004) is ontwikkeld. Het hoofdstuk gaat uitgebreid in op de componenten en op het valideringstraject.

In hoofdstuk 3 komt de praktische toepassing van de VrijBaan-vragenlijst voor het opzetten van een gerichte empowermenttraining aan de orde. Het hoofdstuk beschrijft hoe de lijst kan worden ingezet bij het opzetten van een trainingsprogramma voor versterking van individueel empowerment van een groep deelnemers. Vervolgens worden aandachtspunten en scenario's geschetst voor organisaties die binnen hun dienstverlening vorm willen geven aan het versterken van persoonlijk empowerment bij hun doelgroep. Het hoofdstuk geeft criteria en randvoorwaarden waaraan trainingen en trainers moeten voldoen. Het hoofdstuk sluit af met een overzicht van alle trainingsmodules die binnen de VrijBaan Empowerment Methode beschikbaar zijn. Van elke module is aangegeven op welke empowermentcomponent (op – componenten) de oefening specifiek betrekking heeft.

Het vierde hoofdstuk bevat ca 150 modules en oefeningen die een trainer kan gebruiken om een trainingsprogramma samen te stellen, gericht op versterking van empowerment.

¹ Empowerment dient altijd bekeken te worden vanuit twee invalshoeken: de empowerment van het individu of de groep; het gaat hier over de mate waarin het individu of de groep in staat is tot het voeren van eigen regie in zijn/haar proces. Het tweede perspectief is dat van de omgeving: dat wil zeggen de mate waarin de omgeving het individu of de groep in staat stelt of ruimte geeft tot het ontwikkelen van empowerment.

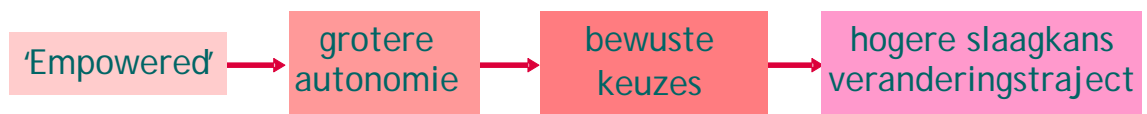


1. Algemene introductie

Achtergrond	2
Empowerment.....	4
Empowerende omgeving.....	7
Empoweren.....	8
Empowerend leiderschap.....	10
Conclusies	16

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. 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 en bewuste 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 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 de 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.

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 buren, en een formeel gedeelte, zoals maatschappelijke instellingen, gezondheidszorg, opleidingsinstellingen, bedrijven en organisaties. REQUEST is vooral gericht op de 'professionele omgeving', zoals (bedrijfs)arts, arbeidsdeskundige, trainer of job coach, en de organisaties waartoe deze professionals behoren: bedrijven, opleidingsinstellingen, dienstverlenende organisaties en overheden.

Empowerment

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 van empowerment 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. Hierna worden deze zes componenten kort benoemd. In hoofdstuk 2 zijn zij in detail uitgewerkt.

Competentie

De component ‘*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 weet het aan te geven wanneer hij ondersteuning nodig heeft.



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. Vaak laten mensen hun keuze graag bepalen door adviezen van 'deskundigen', die immers het beste weten wat goed voor hen is.

Impact

De component 'Impact' geeft je het gevoel dat je keuzes daadwerkelijk van invloed zijn op het verloop van je (persoonlijk of beroepsmatig) ontwikkelingsproces. Je hebt het gevoel dat je invloed hebt 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 papertje 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, je persoonlijke of beroepsmatige ontwikkeling en de keuzes die je daarin maakt betekenis hebben, dat ze zinvol zijn en aansluiten bij je waarden, opvattingen en gedragingen. Iemand die verplicht een opleiding of cursus moet volgen, of een baan moet accepteren die hij niet ziet zitten, haakt waarschijnlijk voortijdig af. Dwang is een uitgesproken extrinsieke motivatiefactor.

Positief identiteitsgevoel

Een positief identiteitsgevoel betekent dat je positief staat ten opzichte van jezelf. De situatie waarin je verkeert, speelt geen overheersende rol in hoe je naar jezelf kijkt. Je accepteert jezelf zoals je bent en hebt het gevoel dat je vanuit je positieve identiteit het leven aankunt.



José: *'Ik ben altijd mezelf. Mijn gezichtsvermogen is wel erg achteruitgegaan, 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

'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 op voorhand vanuit dat de omgeving zich volledig aan zal passen aan zijn situatie.

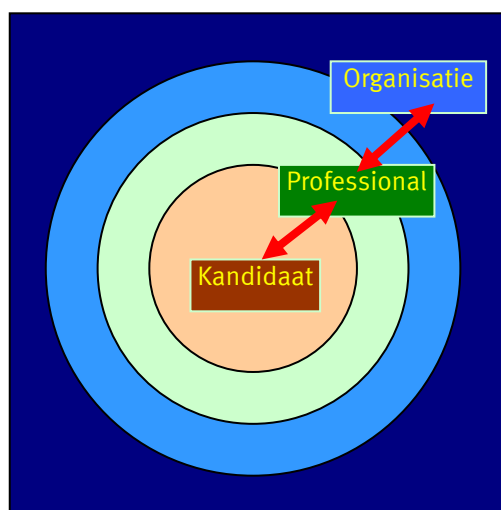
Empowerende omgeving

‘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 manier waarop je wordt benaderd je alleen maar onzekerder?’ Soms heeft de omgeving een beslissende, positieve of negatieve, invloed op het succes van het proces dat moet leiden tot (arbeids)participatie.

In het REQUEST project 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 maatschappelijk proces, 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 professionele dienstverlening, coaching en ondersteuning van iemand in een persoonlijk of beroepsmatig ontwikkelingsproces?



Het re-integratietraject als voorbeeld

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 om empowermentbevorderend te 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.

Empoweren

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

Belang

In een empowermenttraining wordt de cursist zich bewust van zijn verantwoordelijkheid, van zijn keuzevaardigheden en 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

De kwaliteit van de empowerende benadering van een kandidaat of klant door een professional wordt zichtbaar in de bejegening van die persoon. Voor empowerend benaderen geldt een aantal voorwaarden, criteria en uitgangspunten. Sommige zijn heel praktisch van aard, andere 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 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 is de sociale en communicatieve vaardigheid van de professional aan de orde. In hoeverre slaagt de professional erin 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 verhelderen 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 empatisch? 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?

	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 leiderschap

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 (=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.

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.

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.

Empowerend leiderschap

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

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 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 is verantwoordelijk voor operationalisering van de 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 training aanbieden om 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 te gaan en niet kan voldoen aan de verwachtingen van de professional of van anderen.

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 is daarmee 'eigenaar van zijn werk en zijn kwaliteit'.

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 keuzep proces 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.

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.

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 aangereikt 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.

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 te 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 identiteitsgevoel 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*'.

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 hulp of ondersteuning vragen, bieden en 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.

Conclusies

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.



2. De VrijBaan vragenlijst

Inleiding	18
Het concept 'Empowerment'	19
Het zes-componenten model	21
De VrijBaan vragenlijst.....	27
Afnameprocedure	34
Kwalificatie voor trainers.....	39
Literatuur	42

Inleiding

In staat zijn om zelf te beslissen, zelf richting te geven aan je eigen persoonlijke of beroepsmatige ontwikkeling, bewust te zijn van eigen capaciteiten en consequenties van keuzes, zijn essentieel in het leven.

De VrijBaan¹ Empowerment Methode is de aanpak om via meting van het persoonlijk empowermentniveau de behoefte aan persoonlijkheidstraining te bepalen en vervolgens op individueel niveau aan de slag te gaan met gerichte trainingen. Deze zijn bedoeld om de deelnemer beter *in staat te stellen* zelf actief deel te nemen aan de maatschappij, en bij het vinden en behouden van werk .

De VrijBaan-vragenlijst meet in hoeverre iemand in staat is om zelf de regie te nemen in zijn leven.

Als eerste wordt in dit hoofdstuk de theoretische achtergrond geschetst van het concept empowerment. Hierin staan zes componenten centraal: competentie, zelfbeschikking, impact, betekenis, positief identiteitsgevoel en groepsoriëntatie.

Vervolgens is een beschrijving gegeven van de ontwikkeling van de vragenlijst. Hierin komen aspecten als validiteit, specificiteit en betrouwbaarheid aan de orde, evenals de uitgebreide testperiode.

Tenslotte gaat de handleiding in op de praktische toepassing van de vragenlijst. Voor wie en waarvoor kan men de vragenlijst gebruiken, welke waarde moet men hechten aan de uitkomsten, en waar ²moet men op letten bij het gebruik?

¹ Het VrijBaanproject

In het VrijBaanproject (2001 – 2005) stonden drie vragen centraal::

Wat is empowerment?

Hoe kun je empowerment meten?

Hoe kun je empowerment versterken?

Aan de hand van een literatuuronderzoek en een behoeftebepaling bij de doelgroep is in het project onderzocht welke competenties, kennis en vaardigheden nodig zijn om iemand in staat te stellen tot zelfbeschikking over het eigen leven in het algemeen en het (re)integratieproces in het bijzonder. Op basis van dit onderzoek is de VrijBaan vragenlijst ontwikkeld die een beeld geeft van hoe iemand zijn eigen empowerment ervaart. Op basis van die meting is een gericht trainingspakket ontwikkeld om empowerment te versterken.

Het concept 'Empowerment'

In de literatuur wordt empowerment niet als een eenduidig begrip gehanteerd. Sommige auteurs benadrukken het politieke aspect van empowerment, terwijl anderen spreken van psychologische, individuele empowerment of empowerment van het individu³.

In VrijBaan ligt de nadruk bij empowerment op individueel niveau. In eerste instantie was de vragenlijst specifiek bedoeld voor personen met een arbeidsbeperking in een re-integratieproces. Na verloop van tijd ontstond het inzicht dat empowerment een universeel concept is en altijd aan de orde is als iemand een afstand tot de maatschappij ervaart als gevolg van zijn/haar situatie. Veel mensen voelen zich belemmerd in hun leven, in hun beroepsmatige ontwikkeling of bij het vinden van werk. Die belemmering kan liggen in verschillende maatschappelijke of sociale omstandigheden, zoals een (chronische) ziekte, een beperkte belastbaarheid, schulden, werkloosheid, of het feit dat iemand asielzoeker, allochtoon, autistisch of bijstandsgerechtigd is. Andere situaties die als belemmerend worden ervaren zijn bijvoorbeeld een functionele of psychische beperking.

Aan de hand van literatuurgegevens en een onderzoek bij personen en begeleiders in een re-integratietraject⁴ is het concept Empowerment onderzocht. Vooral is in dit onderzoek gekeken hoe empowerment meetbaar kan worden gemaakt en hoe het kan worden versterkt. Het begrip empowerment uit de literatuur, is aangevuld en toegespitst op de als belemmerend ervaren eigen situatie.

Binnen VrijBaan wordt de definitie van Van de Ven (2002) gehanteerd. Volgens deze definitie is empowerment beschreven als:

“...Een proces van ontwikkeling waarbij een gevoel van controle over de eigen vaardigheden en het eigen kunnen ontstaat, om een bepaald doel, passend bij de eigen normen en waarden, te bereiken, waarbij optimaal gebruik wordt gemaakt van de omgeving om de belemmerende situatie te compenseren, op te lossen of op een realistische manier in het leven te integreren...”

Met andere woorden, Empowerment is te omschrijven als een vorm van 'innerlijk leiderschap' of 'zelfsturing', waardoor iemand het gevoel heeft controle te hebben over en vertrouwen in de eigen vaardigheden om een bepaald doel te bereiken. Het geeft die persoon het gevoel dat dit doel aansluit bij zijn eigen normen en waarden. De mate waarin iemand in staat is zelf keuzes te maken, richting te geven aan zijn⁵ ontwikkelingsproces en daarbij op een realistische manier zijn situatie weet aan te pakken en/of te integreren in zijn leven, bepaalt voor een belangrijk deel resultaat van dat proces.

In deze definitie is empowerment een dynamisch gegeven en in geen geval een vaststaande, onveranderbare eigenschap. Empowerment kan in de loop van de tijd veranderen,

³ van de Ven e.a., 2002 geeft een samenvatting van de literatuur

⁴ B. van Lierop et al. Tussenrapportage VrijBaan, iRv(03)14-03/0400470210055

⁵ Het gebruik van de mannelijke persoonsvorm is uitsluitend vanwege de leesbaarheid; waar de voornaamwoorden 'hij' en 'zijn' gebruikt zijn, wordt 'hij/zij' en 'zijn/haar' bedoeld.

bijvoorbeeld door levenservaringen of door training gericht op versterking. Bepaalde benaderingswijzen, gebeurtenissen of interacties kunnen ook negatieve effecten hebben.

Verscheidene onderzoekers geven aan dat empowerment uit een aantal dimensies of componenten bestaat. De diverse auteurs hanteren hiervoor echter verschillende concepten. Uit het VrijBaanonderzoek, dat bestond uit literatuuronderzoek, interviews met professionals en uit onderzoek onder ca. 400 personen met een afstand tot de arbeidsmarkt, komen de volgende zes persoonlijke componenten naar voren: Competentie, Zelfbeschikking, Impact, Betekenis, Positief Identiteitsgevoel en Groepsoriëntatie. Deze componenten zijn universeel en kunnen dus voor iedereen gelden. Zij worden hierna in detail besproken en toegelicht.

Het zes-componenten model

Van de Ven et al. (2002) omschrijft zes dimensies of componenten waaruit empowerment is opgebouwd. Deze componenten zijn hieronder uitgewerkt. Bij elke component staan enkele uitspraken die representatief zijn voor een sterke ontwikkeling van die component, en enkele waaruit een lage ontwikkeling blijkt. Waar relevant hebben de uitspraken betrekking op de als belemmerend ervaren situatie.

Competentie

Competentie refereert aan het (zelf)vertrouwen dat iemand heeft in de vaardigheid om een taak tot een goed einde te brengen (Spence Laschinger, 2001). Dit wordt ook wel 'self-efficacy' (zelfdoeltreffendheid) genoemd (Lee, 2001). Bij een hoge persoonlijke competentie hoort het stellen van uitdagende doelen en geconcentreerd werken aan het behalen ervan (Bolton, 1998).

Voor iemand in een persoonlijk of beroepsmatig ontwikkelingsproces betekent competentie het vertrouwen in de eigen vaardigheden om sturing te geven aan dit proces. Dat wil zeggen dat hij het gevoel heeft in staat te zijn om op een adequate wijze keuzes te maken, doelen te formuleren en gericht te werken aan het bereiken van een resultaat.

Voor personen die in een belangrijke fase zijn van hun persoonlijke of beroepsmatige ontwikkeling is het belangrijk om over een gemiddelde tot hoge competentie te beschikken. Dit is nodig voor het kunnen en durven zetten van nieuwe stappen, het aangaan van nieuwe uitdagingen en voor het vasthouden aan de doelstelling wanneer dingen niet meteen lukken of tegenzitten.

<i>Uitspraken die een gemiddelde tot hoge mate van competentie kenmerken zijn:</i>	<i>Uitspraken die een lage mate van competentie kenmerken zijn:</i>
<ul style="list-style-type: none">- Ik ben zelfverzekerd over wat ik kan- Ik weet wat ik kan- Het gaat mij lukken- Ik ga het halen- Ik vertrouw erop dat ik mijn doel bereik- Ik vertrouw erop dat ik voldoende vaardigheden heb om deze opdracht goed uit te voeren.	<ul style="list-style-type: none">- Ik weet niet wat ik kan- Ik vind dat ik niet zoveel kan- Ik weet niet of het me gaat lukken- Mijn coach weet wel wat ik kan en wat niet- Ik vind het moeilijk om in te schatten of ik een taak wel aan kan- Soms denk ik dat ik iets niet kan en geef ik het snel op, terwijl achteraf blijkt dat ik het wel kan

Zelfbeschikking

Zelfbeschikking houdt in het zelfstandig maken van keuzes in je eigen leven (Proot, 2000; van de Ven, 2001) en het gevoel controle te hebben over de eigen situatie (Lee, 2001; Spence Laschinger, 2001).

Voor iemand in een persoonlijk of beroepsmatig ontwikkelingsproces betekent dit dat er concrete en reële keuzemogelijkheden zijn. De betrokkene ziet de verschillende opties die er zijn evenals de consequenties die een keuze voor een bepaalde optie heeft. Hij is zich ervan bewust dat hij de keuze kan en wil maken en is in staat om de consequenties tegen elkaar af te wegen. Uitingen van zelfbeschikking zijn het maken van een bewuste keuze, het opkomen voor eigen rechten en het geven van de eigen mening.

Voor iemand in een persoonlijk of beroepsmatig ontwikkelingsproces is het van belang dat hij of zij beschikt over een gemiddelde tot hoge mate van zelfbeschikking. Hij is zich bovendien bewust van de kaders waarbinnen hij keuzes kan maken. Voor een duurzaam en succesvol resultaat is belangrijk dat beslissingen en keuzes die iemand neemt daadwerkelijk van hemzelf zijn en niet zijn ingegeven door iemand anders.

<i>Uitspraken die passen bij een gemiddelde tot hoge mate van zelfbeschikking:</i>	<i>Uitspraken die samenhangen met een lage mate van zelfbeschikking:</i>
<ul style="list-style-type: none">- Ik neem iemands mening wel mee, maar beslis uiteindelijk toch zelf- Ik kan mijn eigen keuzes maken- Ik heb een duidelijke mening en daar kom ik voor uit- Ik laat me niet zo gemakkelijk beïnvloeden door anderen	<ul style="list-style-type: none">- Ik volg de meerderheid- Ik durf mijn eigen meningen niet te uiten- Ik heb niet zulke duidelijke meningen- Ik pas me vaak aan de mening van iemand anders aan- Ik laat anderen de beslissingen in mijn leven nemen

Betekenis

De betekenis die een taak of activiteit heeft voor iemand in een bepaalde situatie, wordt bepaald door de mate waarin die taak aansluit bij zijn opvattingen, waarden en normen (Lee, 2001; Spence Laschinger, 2001). Als iemand vooral activiteiten uitvoert die voor hem betekenis hebben, dan is er sprake van een hoge mate van empowerment.

Voor een ontwikkelingsproces houdt 'betekenis' in dat de keuzes die iemand maakt, zinvol moeten zijn en bijdragen aan de persoonlijke ontwikkeling of aan het bereiken van gestelde doelen. Hiervoor zijn zelfinzicht in sterke en zwakke punten en kennis van eigen rechten nodig (Falk-Rafael, 2001).

Iemand zal meer gemotiveerd zijn om iets te doen als dat iets voor deze persoon betekent, dat wil zeggen als het aansluit bij de eigen opvattingen, normen en waarden van die persoon. Een hogere motivatie leidt op zijn beurt tot een hogere kans op succes.

<i>Uitspraken die uitdrukking geven aan een gemiddelde tot sterk besef van betekenis:</i>	<i>Uitspraken die samenhangen met een laag betekenisbesef:</i>
<ul style="list-style-type: none">- Wat ik doe, past bij mij (bij mijn leven, waarden en opvattingen)- Ik weet wat ik wil en daar ga ik voor- Waar ik mee bezig ben, betekent veel voor mij- De baan die ik zoek moet wel bij mij passen- Ik wil dingen graag goed doen	<ul style="list-style-type: none">- Wat ik belangrijk vind in het leven, zie ik niet terug in de dingen die ik doe- Wat ik doe, past eigenlijk niet bij mij- Ik weet niet wat het beste bij mij past en wat ik eigenlijk wil- Ik ben niet zo gedreven

Impact

Impact is “het gevoel invloed te kunnen uitoefenen op belangrijke uitkomsten” (Lee, 2001; Spence Laschinger, 2001). Het gaat daarbij vooral om de uitkomsten van een persoonlijk of beroepsmatig ontwikkelingsproces

Voor mensen in een belangrijke fase van hun ontwikkeling betekent dit dat zij het gevoel hebben dat de keuzes die zij maken daadwerkelijk effect hebben. Tegenover impact staat ‘learned helplessness’ (Lee, 2001): het idee dat alles je overkomt, het slachtofferschap.

Wanneer iemand gemiddeld tot hoog scoort op impact, heeft deze persoon de overtuiging dat hij zelf invloed kan uitoefenen op de situatie waarin hij verkeert. Hij zegt wat voor hem belangrijk is in de wetenschap dat zijn mening wordt meegenomen. Hij voelt zich (daardoor) betrokken. Iemand met een lage mate van impact vertoont gedrag dat wordt gekenmerkt door gelatenheid. Deze persoon heeft immers het gevoel dat hij geen enkele invloed heeft op wat er met hem gebeurt. Hij is slachtoffer van de omstandigheden.

<i>Uitspraken waaruit een gemiddelde tot hoge mate van impact blijkt:</i>	<i>Uitspraken waaruit een lage mate van impact blijkt:</i>
<ul style="list-style-type: none">- Ik bepaal zelf wat er in mijn leven gebeurt- Ik heb invloed op wat er gebeurt- Mijn succes heb ik aan mezelf te danken- Ik heb invloed op mijn omgeving	<ul style="list-style-type: none">- Ik word geleefd- Anderen bepalen wat er met mij gebeurt- Als jij geen baan voor me vindt, blijf ik werkloos- Het helpt niet wat ik zeg, ze luisteren toch niet naar mij

Positief Identiteitsgevoel

Positief identiteitsgevoel heeft te maken met het zelfbeeld van iemand (Bolton, 1998). Wanneer sprake is van een positief identiteitsgevoel heeft men zichzelf als persoon op een realistische wijze geaccepteerd. Het feit dat iemand de situatie waarin hij verkeert als belemmerend ervaart, hoeft niet af te doen aan het positieve identiteitsgevoel. Voor iemand met een handicap betekent een positief identiteitsgevoel dat de beperking geen overheersende rol speelt en bijvoorbeeld niet als excuus wordt gebruikt voor de situatie waarin men zich bevindt. Voor een langdurig werkloze betekent positief identiteitsgevoel, dat zijn gevoel voor eigenwaarde niet lijdt onder de afstand tot de arbeidsmarkt die hij ervaart; uit het positieve identiteitsgevoel haalt hij juist de motivatie om iets aan zijn situatie te doen.

Voor iemand in een persoonlijk of beroepsmatig ontwikkelingsproces maakt een positief identiteitsgevoel het mogelijk om realistisch te kijken naar de mogelijkheden in plaats van de onmogelijkheden. Als iemand (nog) niet beschikt over een positief identiteitsgevoel vindt hij het lastig om met zijn situatie om te gaan. De ervaren belemmering is niet op een realistische manier geaccepteerd, domineert het hele leven en werkt verlamdend op eigen initiatief en op de motivatie om iets aan de bestaande situatie te doen.

<i>Uitspraken die horen bij een gemiddeld tot hoge score op positieve identiteit:</i>	<i>Uitspraken die horen bij een lage score op positieve identiteit:</i>
<ul style="list-style-type: none">- Ik vraag hulp als ik, gezien mijn situatie, iets niet kan- Mijn leven wordt niet gedomineerd door het feit dat ik- Ik gebruik mijn situatie niet als excuus- Ik accepteer dat ik mijn beperkingen en zwakheden heb	<ul style="list-style-type: none">- Ik heb last van de situatie waarin ik verkeer- Ik vraag liever geen hulp, omdat ik daarmee teveel mijn afhankelijkheid laat zien- Ik kan het moeilijk accepteren als ik tegen mijn grenzen aanloop- De situatie waarin ik verkeer, beheerst mijn hele leven

Groepsoriëntatie

Groepsoriëntatie geeft aan dat iemand zich ervan bewust is dat er altijd sprake is van onderlinge afhankelijkheid en dat samenwerking met anderen nodig is (Bolton, 1998). Men werkt samen met anderen, participeert in de gemeenschap en helpt anderen wanneer nodig. Bij groepsoriëntatie is er een onderscheid tussen de “wil” en de “mogelijkheid” om zich in een groep te manifesteren.

Voor mensen in een belangrijke fase van ontwikkeling betekent groepsoriëntatie dat men inziet van wie men afhankelijk is en met wie men kan (of moet) samenwerken. De kans op een succesvolle ontwikkeling op persoonlijk of professioneel gebied hangt sterk samen met het besef van onderlinge afhankelijkheid en van de balans tussen afhankelijkheid en autonomie. Wie soepel kan samenwerken met anderen, heeft de ander iets te bieden als dat nodig is en kan anderzijds ook gebruik maken van de inzet van anderen.

<i>Uitspraken die een gemiddelde tot hoge mate van groepsoriëntatie kenmerken:</i>	<i>Uitspraken die een lage mate van groepsoriëntatie kenmerken:</i>
<ul style="list-style-type: none">- Ik vraag, aanvaard en bied hulp als dat nodig is- Iedereen is afhankelijk van anderen- Mijn situatie staat de samenwerking met anderen niet in de weg- Ik ervaar veel begrip van anderen voor mijn situatie- Ik stel de meningen van anderen op prijs- Ik weet dat ik anderen kan inschakelen als dat nodig is	<ul style="list-style-type: none">- Ik erger mij eraan als iemand mij ongevraagd te hulp schiet- Ik heb niemand nodig- Ik heb er moeite mee om alsmaar afhankelijk te zijn van professionals- Gezien mijn situatie ben ik meer afhankelijk van anderen dan iemand anders- Niemand houdt rekening met mij, ik moet alles vragen- De professionals met wie ik soms te maken heb, zie ik als mijn meerderen

De VrijBaan-vragenlijst

Ontwikkeling

Voor de vragenlijst om empowerment te meten is gekozen voor een zelfrapportagelijst. Deze methode heeft de voorkeur omdat zij uitgaat van de persoon, zijn eigen ervaringen, zijn zelfwaardering, en -beoordeling. Bij meting van empowerment gaat het vooral om hoe iemand zichzelf inschat en zich een beeld vormt in hoeverre hij in staat is de regie te voeren in zijn proces.

De ontwikkeling van de eerste versie van de VrijBaan-vragenlijst verliep in drie fasen.

In de eerste fase is een aantal instrumenten uit de literatuur geëvalueerd op toepasbaarheid. Hoewel er geen instrumenten bestaan die empowerment meten op een manier die aansluit bij het zescomponentenmodel, bestaan er wel vragenlijsten die enkele componenten van empowerment gedeeltelijk kunnen meten. Deze zijn mede gebruikt voor de uiteindelijke vragenlijst. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de vragenlijsten uit de literatuur. Als gevolg van herformuleringen van items en aanpassingen van schalen en itemcombinaties, is er geen verbinding meer met de vragenlijsten uit de literatuur.

Component	(Schaal van) meetinstrument	Auteur(s)	Items
Empowerment algemeen	AGAS ¹ , subschaal Bodem	Buijk, 1986	9
Competentie	AGAS, subschaal Sociale consequentie	Buijk, 1986	9
	General Self-Efficacy Scale (GSES)	Teeuw, Schwarzer & Jerusalem (Nederlandse vertaling), 1994	10
	POQ ² , subschaal Personal competence	Bolton, 1998	24
	POQ, subschaal Positive identity	Bolton, 1998	11
Zelfbeschikking	Subschaal Zelfbewustzijn, Autonomielijst	Bekker, 1993	13
Betekenis	Motivatieschaal	Warr, Cook & Wall, 1979	13
Impact	IE-schaal ³	Andriessen, 1972	12
	Personal Masterschaal	Pearlin and Schooler, 1978	7
Positief identiteitsgevoel	AGAS, subschaal Verwerking	Buijk, 1986	9
	AGAS, subschaal Hulp onafhankelijkheid	Buijk, 1986	9
	POQ, subschaal Positive identity	Bolton, 1998	11
Groepsoriëntatie	Intrinsieke Motivatieschaal	Janssen, 1993	11

¹ AGAS = Algemene Gehandicapten Attitude Schaal

² POQ = Personal Opinions Questionnaire

³ IE-schaal = Interne versus externe beheersingsschaal

In de tweede fase is een vragenlijst van 137 items ontwikkeld die inhoudelijk, taalkundig, scoringstechnisch en doelgroepspecifiek zijn. Zij zijn vervolgens in een willekeurige volgorde gezet, ongeacht de specifieke empowermentcomponent. Ten behoeve van de testfase, waarin wij diverse correlaties wilden onderzoeken, is een formulier toegevoegd voor verzameling van relevante individuele gegevens (zoals geslacht e.d.). Dit resulteerde in de eerste conceptversie van de vragenlijst.

In de derde fase is de vragenlijst getest. In de voortest is de conceptvragenlijst voorgelegd aan 15 cursisten in een re-integratietraject, aan een expertpanel en aan de belangengroepen ANGO en WIG. Naar aanleiding van de reacties werd de vragenlijst bijgesteld. Het tweede concept (dat bestond uit 135 items) is uitgebreid getest door de lijst voor te leggen aan ongeveer 400 actuele en voormalige deelnemers van de landelijke arbeidsintegratiecentra en leden van ANGO. De testpopulatie is een afspiegeling van de doelgroep: mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt die zichzelf in staat achten om een baan te verwerven en die op een bevredigend niveau maatschappelijk functioneren. De uitgebreide testfase was bedoeld om de interne betrouwbaarheid van de vragenlijst te onderzoeken. Ook wilden wij kijken naar mogelijke verbanden tussen de componenten onderling en tussen algemene variabelen, zoals geslacht, leeftijd, opleiding en werksituatie, en iedere component afzonderlijk.

Uitkomsten testfase

De statistische analyses zijn uitgevoerd op een bestand van 385 respondenten (*de testpopulatie*). De gemiddelde leeftijd was 34 jaar (56,3% vrouw); het opleidingsniveau varieerde van VMBO niveau 1 tot HBO. Alle respondenten achtten zichzelf in staat om een baan te verwerven. Een groot aantal doorliep een re-integratietraject. Daarmee vormden zij een representatieve steekproef voor de groep mensen in een belangrijk ontwikkelingsproces.

Met een factoranalyse is het component-onderscheidend vermogen van de vragenlijst berekend. Op basis van deze analyse kon de vragenlijst worden ingekort tot 62 items.

De interne betrouwbaarheid van het meetinstrument zegt iets over de mate waarin de score kan dienen als een norm. Uit de statistische analyse blijkt dat deze betrouwbaarheid (Cronbach's Alpha) voor alle componenten 0,8 of hoger is (vgl. tabel 1). Dit betekent dat de items die binnen de verschillende componenten zijn geformuleerd een hoge onderlinge samenhang vertonen.

Component	Aantal items	N	Gemiddeld	Standaarddeviatie	Cronbach's alpha
Competentie	13	382	3,57	0,65	.91
Zelfbeschikking	11	385	3,59	0,59	.85
Betekenis	9	385	3,94	0,52	.80
Impact	8	379	3,44	0,76	.88
Positief Identiteitsgevoel	12	383	3,26	0,68	.83
Groepsoriëntatie	9	383	3,04	0,73	.84

Tabel 1, Interne betrouwbaarheid van de componenten

De onderlinge relaties tussen de zes componenten van empowerment zijn berekend. Uit tabel 2 blijkt dat er enkele sterke correlaties bestaan, dit wil zeggen dat de componenten een sterk onderling verband vertonen.

Correlaties	Competentie	Zelf- beschikking	Betekenis	Impact	Positief Identiteits- gevoel	Groeps- oriëntatie
Competentie	1					
Zelfbeschikking	0.691**	1				
Betekenis	0.321**	0.268**	1			
Impact	0.705**	0.500**	0.194**	1		
Positief identiteitsgevoel	0.490**	0.324**	0.063*	0.558**	1	
Groepsoriëntatie	0.402**	0.220**	-0.034*	0.595**	0.458**	1

Tabel 2, Onderlinge relaties tussen de componenten

* significant met P-waarde 0,05

** significant met P-waarde 0,01

Zo hangen competentie, zelfbeschikking en impact onderlinge sterk samen terwijl de samenhang tussen elk van deze componenten en de andere componenten verschillend is. Daarmee blijft elke component een onafhankelijk element in het empowermentprofiel.

Na de testfase hebben enkele re-integratie-instellingen het instrument gedurende een aantal maanden gebruikt in de dagelijkse praktijk. Op basis van de ervaringen van de gebruikers die zijn verzameld in een aantal expertmeetings is de vragenlijst aangepast. Zo is het aantal items teruggebracht naar 60. Op basis van informatie uit de expertmeetings is de richtlijn ontwikkeld voor interpretatie en voor de manier waarop het testresultaat met de deelnemer dient te worden besproken.

Eerste versie VrijBaan-vragenlijst

De eerste versie van de VrijBaan-vragenlijst bestaat uit 60 items die ieder specifiek betrekking hebben op één van de zes componenten. De vragenlijst is beschikbaar als hard copy en digitaal, via een CD-rom. Het invullen kost 15 tot 20 minuten, maar is niet gebonden aan een tijdslimiet. Personen met een beperkt gezichtsvermogen, problemen met lezen met het verwerken van schriftelijke informatie of met het gebruik van een computer (in het geval van de geautomatiseerde versie) kunnen er langer over doen.

De afnameprocedure is beschreven in de volgende paragraaf. In speciale gevallen kan de afnameprocedure worden aangepast. Voor mensen met gezichtsbeperkingen of leesproblemen bijvoorbeeld kan de begeleider de items één voor één voorlezen en de antwoorden noteren.

In de periode 2006-2008 is de eerste versie van de vragenlijst vertaald in 8 talen en is nu, behalve in het Nederlands, ook beschikbaar in het Engels, Frans, Duits, Italiaans, Noors, Fins, Portugees en Sloveens.

De situationele VrijBaan-vragenlijst

De eerste versie van de vragenlijst was specifiek gericht op mensen met een (arbeids)beperking. De lijst had tevens een sterke werkgerelateerde insteek. In de loop van 2007 tot 2010 zijn vanuit de gebruikerszijde diverse signalen en vragen gekomen over de toepasbaarheid in andere situaties.

Op basis van deze terugkoppeling van gebruikers is op basis van de eerste, specifieke lijst, een nieuwe versie ontwikkeld. Deze is eenvoudiger in taalgebruik en toepasbaar voor een veel grotere groep van mensen in een maatschappelijke achterstandssituatie.

De tweede versie van de vragenlijst wordt 'de situationele lijst' genoemd. De lijst meet in hoeverre iemand zich betrokken voelt bij zijn eigen proces, in hoeverre iemand de betekenis en zinvolheid ervaart van waar hij mee bezig is, cq van de aangeboden interventie. De lijst brengt ook in beeld in hoeverre iemand zijn situatie heeft geaccepteerd en ruimte en mogelijkheden ziet om daar zelf verandering in aan te brengen.

Daarnaast brengt het instrument in beeld in hoeverre iemand vertrouwen heeft in zijn eigen competenties, zichzelf in staat acht tot het doen van autonome keuzes en zich bewust is van de rol die de omgeving heeft of kan hebben voor zijn persoonlijke ontwikkeling. Deze aspecten bepalen in hoge mate of iemand zichzelf in staat voelt tot zelfregie. Aan de andere kant bieden zij aanknopingspunten voor de benadering vanuit de omgeving. In hoeverre draagt bijvoorbeeld een training, opleiding, coachinggesprek, therapie of welke interventie dan ook, bij aan de versterking van zelfregie?

De nieuwe, situationele vragenlijst is via internet on-line beschikbaar en wordt individueel afgenomen.

Toepasbaarheid

Algemeen

De VrijBaan-vragenlijst kan in principe in alle fasen van een ontwikkelingsproces worden ingezet. De lijst is een onderdeel van de *VrijBaan Empowerment Methode*. Bij de vragenlijst hoort een trainingshandboek en de Empowerment trainingsmodules. Het trainingshandboek biedt onder andere informatie over de achtergronden van de vragenlijst, over de wijze waarop deze kan worden ingezet en hoe het testresultaat moet worden geïnterpreteerd en met de deelnemer besproken. Ook het gebruik van de trainingsmodules en oefeningen voor het samenstellen van een trainingsprogramma gericht op versterking van empowerment bij de deelnemers is in het handboek beschreven.

De VrijBaan-vragenlijst is een belangrijk hulpmiddel voor het samenstellen van een passende training. De uitkomst van de lijst geeft aan waar mogelijke leerdoelen liggen en dus welke componenten in een training kunnen worden versterkt. Faalangst kan bijvoorbeeld geworteld zijn in de component 'competentie' maar ook in de component 'Positief Identiteitsgevoel'. Wanneer duidelijk is waar de faalangst vandaan komt, kan ook gericht worden getraind.

Het is van belang dat de professional die de VrijBaan-vragenlijst inzet, ervaring heeft in het trainen en/of begeleiden van mensen en in het afnemen van vragenlijsten en tests. Om de samenhang tussen de vragenlijst en de empowermenttraining te garanderen is het aan te bevelen dat de trainer die het trainingsprogramma samenstelt en uitvoert, ook de uitkomst van de vragenlijst (het empowermentprofiel) met de deelnemer bespreekt.

Een uitvoerige bespreking van de uitkomsten van de vragenlijst met de deelnemer is een essentieel onderdeel voor het vervolgtraject dat gericht is op versterking van empowerment. In deze bespreking kan de deelnemer zijn mening geven over de informatie die de vragenlijst heeft opgeleverd en kan hij samen met de trainer een persoonlijk leer- of ontwikkelingsdoel formuleren.

De VrijBaan-vragenlijst is aan te bevelen als iemand een trainingsvraag heeft ten aanzien van een of meerdere componenten van empowerment. Deze vraag kan door de persoon zelf worden aangegeven, maar ook een docent, trainer, coach, mentor of arbeidsdeskundige kan deze behoefte signaleren. Wanneer het initiatief niet bij de deelnemer ligt, is het wel van belang dat deze gemotiveerd is om de vragenlijst in te vullen en bewust van de mogelijkheden en zijn wens om zelf iets aan zijn situatie te veranderen.

Om de VrijBaan-vragenlijst te kunnen uitvoeren moet de deelnemer de taal⁶ waarin de lijst is gesteld kunnen begrijpen, verstaan en lezen. De deelnemer moet bovendien over voldoende intellectuele capaciteiten beschikken om de vragen te kunnen begrijpen en beantwoorden. Als richtlijn wordt laag MBO-niveau 1 aanbevolen als het werk- en denkniveau dat nodig is voor een betrouwbaar resultaat. Bij een lager intellectueel niveau neemt de betrouwbaarheid af. De trainer kan in deze situatie wel ondersteuning bieden.

⁶ De VrijBaan vragenlijst is beschikbaar in Nederlands, Engels, Frans, Duits, Italiaans, Noors, Fins, Portugees en Sloveens

Voor wie is de vragenlijst bestemd?

De VrijBaan-vragenlijst is oorspronkelijk ontwikkeld voor personen met een (arbeids)-beperking⁷. De vragenlijst is een hulpmiddel voor de deelnemer om zijn zwakke en sterke punten te onderkennen en op basis daarvan een op persoonlijke empowermentversterking gericht leerdoel te formuleren.

Bij de ontwikkeling van de tweede, situationele, versie is het begrip ‘beperking’ verruimd naar:

‘Een situatie die door iemand als ‘belemmerend’ wordt ervaren bij het verwerven van een maatschappelijke positie of van een plaats op de arbeidsmarkt’.

Daarmee wordt de vragenlijst relevant voor een veel grotere groep mensen die aan de zijlijn staat en van daaruit hun eigen positie in het maatschappelijke veld (weer) wil innemen en behouden.

De oorzaak van de ervaren belemmering kan liggen in verschillende maatschappelijke of sociale omstandigheden, zoals een (chronische) ziekte, een beperkte belastbaarheid, schulden, werkloosheid of in het feit dat iemand asielzoeker, allochtoon of bijstandsgerechtigde is. Andere situaties die als belemmerend kunnen worden ervaren, zijn bijvoorbeeld een functionele, verstandelijke of psychische beperking.

De mogelijk belemmerende situaties zijn onder te verdelen in de volgende vijf gebieden:

- Lichamelijke, visuele, auditieve beperkingen;
- Psychische aandoeningen, zoals autisme, NAH, ADHD en gedragsproblemen;
- Problemen met concentratie, leren, onthouden, ontwikkeling;
- Chronische ziekte, zoals diabetes, astma, reuma;
- De sociale situatie, werkloos, allochtoon, taalachterstand.

Wat meet de vragenlijst?

De VrijBaan-vragenlijst is een zelfrapportagevragenlijst die iemand op een bepaald moment en in een bepaalde situatie inzicht geeft in zijn eigen mate van empowerment. De lijst meet of desbetreffende persoon, ondanks de situatie, zichzelf toch in staat voelt om in de maatschappij te functioneren en aan de slag te komen. De lijst levert als het ware een “profiel” dat inzicht verschaft in de 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 persoonlijk of beroepsmatig ontwikkelingstraject.

Van groot belang is dat de deelnemer de test *zelfstandig* uitvoert. Het resultaat is een *subjectieve beoordeling* door de persoon zélf. Het is als het ware een “*spiegel*” die aan de deelnemer laat zien in hoeverre hij zichzelf in staat acht beslissingen te nemen die te maken

⁷ Het begrip ‘beperking’ is hierbij gehanteerd volgens de definitie van de International Classification of Impairments, Disabilities and Handicaps van de WHO: “Een verlies of afwijking, in kwalitatieve of kwantitatieve zin, van het vermogen van een persoon om activiteiten te verrichten of gedrag te vertonen, in overeenstemming met de leeftijd, geslacht en de fysieke en sociaal-culturele omgeving van de betreffende persoon. Beperkingen kunnen lichamelijk, zintuiglijk, sociaal, verstandelijk, psychisch of psychiatrisch van aard zijn en kunnen zich uiten op alle gebieden van het functioneren (wonen, werken, leren, sociale contacten e.d.).

hebben met het verwerven van een maatschappelijke positie cq het verwerven van een plaats op de arbeidsmarkt.

De vragenlijst is dus absoluut *geen* diagnostisch instrument, dat tekorten of leemten op het gebied van empowerment objectief kan vaststellen. Het testresultaat is ook geen inschatting of beoordeling van de professional, en kan dus ook in geen geval leiden tot een aanbeveling door de professional aan de deelnemer!

Welke waarde heeft het empowermentprofiel?

De VrijBaan vragenlijst is allereerst een middel om iemand in een belangrijk ontwikkelingsproces aan het denken te zetten over zijn of haar mate van empowerment met betrekking tot dat proces en de componenten van empowerment die eventueel versterkt zouden kunnen worden. De achterliggende gedachte is:

‘Hoe sterker de mate van empowerment, des te beter iemand in staat is zelf de regie in zijn proces te nemen, des te succesvoller het ontwikkelingsproces zal verlopen en des te duurzamer het resultaat zal zijn.’

Degene die de test maakt, krijgt een idee over zijn visie op de eigen vaardigheden, capaciteiten en attitudes ten aanzien van het zelf nemen van regie in zijn proces. Naar aanleiding van de spiegel die de test voorhoudt kan de deelnemer in overleg met een professional, de keuze maken om bepaalde aspecten van zijn empowerment te versterken via training, opleiding, therapie of welke interventie dan ook.

De VrijBaan Empowerment Training biedt oefeningen en opdrachten die geschikt zijn om één of meerdere componenten van empowerment te versterken. Op basis van het empowermentprofiel kan de deelnemer samen met zijn trainer een specifiek trainingsprogramma samenstellen. De vragenlijst is dan een hulpmiddel bij het bepalen van de trainingsbehoefte op het gebied van empowerment.

Door het trainingsprogramma te baseren op de bevindingen van de deelnemer zelf is een positief effect te verwachten op de motivatie om aan een training deel te nemen en op het rendement van die training.

De VrijBaan-vragenlijst kan ook worden gebruikt om ná een interventie, zoals een specifieke training, te toetsen of de interventie heeft geleid tot veranderingen in de mate van empowerment.

De vragenlijst kan worden gebruikt in een groot aantal situaties waarin sprake is van een persoonlijk of beroepsmatig ontwikkelingsproces, zoals:

- Een (arbeids)re-integratietraject;
- Een reorganisatie- of mobiliteitstraject binnen een bedrijf;
- Een traject gericht op integratie, activering en/of maatschappelijke participatie;
- Een traject gericht op het verwerven van een baan vanuit verschillende situaties (werkloos, gedeeltelijk arbeidsongeschikt, bijstand).

Afnameprocedure

Vorbereiding

De professional die de vragenlijst aanbiedt, introduceert deze bij de deelnemer als een middel om hem te helpen zijn *eigen* visie op de sterke en zwakke componenten van de mate van zijn empowerment te ontdekken. Door middel van de lijst krijgt de deelnemer een idee over zijn eigen beeld van zijn vaardigheden, capaciteiten en opvattingen ten aanzien van het maken van keuzes in zijn ontwikkelingsproces.

De trainer verzekert zich ervan dat alle benodigde materialen beschikbaar zijn; in het geval van de online versie, betekent dit dat er een computer met internetaansluiting en de juiste codes beschikbaar en gebruiksklaar is.

Om de vragenlijst online in te kunnen vullen is een deelnemerscode nodig. De procedure om die te krijgen is als volgt:

1. Voor deelnemers die de lijst zelfstandig invullen: de trainer mailt de namen en e-mailadressen naar reactie@vrijbaan.nl. De deelnemers ontvangen dan rechtstreeks een mail waarin zij in kunnen loggen om de vragenlijst in te vullen en het resultaat in een PDF te downloaden (zie punt 4.).
2. Voor deelnemers die de lijst onder begeleiding van de trainer invullen mailt de trainer naar reactie@vrijbaan.nl om hoeveel deelnemers het gaat; hij/zij geeft hierbij ook aan of alle codes in één lijst gestuurd moeten worden of dat elke code in een aparte mail moet komen te staan.
 - Als de trainer alle codes in één lijst heeft moeten deze afzonderlijk worden aangeklikt om in de online vragenlijst te komen.
 - Als de codes in aparte mails staan, kunnen zij eenvoudig worden gedistribueerd over verschillende PC's, waar de deelnemers vervolgens de lijst kunnen invullen.
3. De trainer slaat de NAW-gegevens van de deelnemer en de toegekende code op in een apart bestand.
4. In de mails met een uitnodiging om de vragenlijst in te vullen staat de code en de knop: [Klik hier voor uw persoonlijke vragenlijst](#). Als die wordt aangeklikt, komt men direct in het openingsscherm van de online vragenlijst.
5. Na invullen van de vragenlijst kan men het resultaat in de vorm van een PDF downloaden en printen. Om deze PDF op te slaan moet de file een andere naam of locatie krijgen.
6. Via reactie@vrijBaan.nl is de VrijBaan helpdesk benaderbaar.
7. Voor individuele uitslagen of analyses van groepen kan men eveneens terecht bij reactie@vrijBaan.nl

Ruimte

De afname van de vragenlijst dient bij voorkeur in een aparte testruimte te gebeuren. Deze moet goede omstandigheden bieden om zich te kunnen concentreren, zoals voldoende licht, een rustige omgeving en geen storende geluiden. In de ruimte dienen alle voorzieningen aanwezig te zijn die voor het afnemen van een dergelijke test noodzakelijk zijn, zoals goed meubilair, de juiste computerapparatuur en/of schrijfmateriaal, naargelang de digitale of de gedrukte versie van het instrument wordt gebruikt.

Bij de online versie vraagt de trainer vooraf naar de ervaring die de deelnemer heeft met computers en met de gebruikte interface (muis, toetsenbord of lichtpen). Als de deelnemer weinig ervaring heeft, is het raadzaam een korte gebruiksinstructie te geven.

Ondersteuning

Deelnemers vanaf MBO-niveau 1 tot hoog niveau vullen de vragenlijst zelfstandig in. Bij vragen of onduidelijkheden biedt de trainer ondersteuning. Deelnemers op een niveau dat lager ligt dan MBO-1 vullen de vragenlijst in onder begeleiding van de trainer. Wanneer deze de vragen voorleest, dient dit te gebeuren met een neutrale intonatie. Beklemtone van bepaalde zinsneden kan de antwoorden van de deelnemer namelijk beïnvloeden.

De trainer laat de deelnemer de vragen ongestoord, rustig en zelfstandig beantwoorden. Wel houdt hij zich beschikbaar voor het beantwoorden van eventuele vragen en/of het oplossen van problemen.

Het is van groot belang dat de antwoorden de mening van de deelnemer weerspiegelen en *niet* die van de trainer. Wanneer de trainer hulp of begeleiding biedt en vragen van de deelnemer beantwoordt, mag hij niet ingaan op de inhoud, maar dient hij steeds te bevorderen dat de deelnemer zijn eigen mening geeft.

De trainer stimuleert de deelnemer om alle vragen bewust te beantwoorden; daarbij dient hij te voorkomen dat de deelnemer willekeurige of sociaal wenselijke antwoorden kiest.

Instructie

Voor het invullen van de vragenlijst geeft de trainer een instructie. Aandachtspunten hierbij zijn:

1. Leg uit dat invullen van de vragenlijst moet gebeuren in het kader van het persoonlijke of beroepsmatige ontwikkelingsproces. Bij het beantwoorden van de vragen moet de deelnemer zijn vaardigheden, capaciteiten en opvattingen ten opzichte van het eigen proces (werk, opleiding, training e.d.) als referentiekader nemen en niet bijvoorbeeld zijn vaardigheden in het gezinsleven.
2. Het is van groot belang dat de deelnemer de vragen beantwoordt vanuit zijn specifieke situatie die hij mogelijk als een belemmering ervaart.
3. Benadruk dat “goede” of “slechte” antwoorden / scores niet bestaan. Het gaat om wat de deelnemer zelf vindt.

4. Geef aan dat lang nadenken over een antwoord niet nodig is. De eerste ingeving is meestal de beste. Er is geen tijdslimiet, gemiddeld kost het invullen van de lijst ongeveer 15-20 minuten.
5. Geef aan dat de deelnemer vragen mag stellen, maar dat hij wel zijn eigen mening moet geven en niet die van de trainer.
6. Leg uit dat vragen overslaan niet mogelijk is. Bij twijfel moet de respondent het antwoord kiezen dat het beste lijkt, of het dichtst aansluit bij zijn mening.
7. Na de uitleg en beantwoording van alle vragen vult de deelnemer de vragenlijst in.
8. Als de trainer tijdens de invulling van de lijst de ruimte verlaat, laat hij de deelnemer altijd van te voren weten waar hij is en hoelang hij weg blijft.

Score en interpretatie

Als de vragenlijst is ingevuld, kan het resultaat in de vorm van een PDF worden gedownload en geprint. Om deze PDF op te slaan moet de file een andere naam of locatie krijgen. Het resultaat wordt gepresenteerd in tabelvorm en grafisch in een spindiagram. Ook geeft het programma een korte omschrijving van de empowermentcomponenten en of de score hoger, dan, gelijk aan of lager ligt dan het gemiddelde van een grote referentiegroep.

De score van een bepaalde component is het totaal aantal punten van alle items die betrekking hebben op die component gedeeld door het aantal items van deze component. De score op een component is dus een gemiddelde score van alle items die bij die component horen. Een score van 1 betekent dat de mate van empowerment op deze component zeer laag is. Een score van 5 staat voor een hoge mate van empowerment op de desbetreffende component.

Samen met de trainer kan de deelnemer zijn empowermentprofiel vergelijken met de gemiddelde score van de testpopulatie op elk van de componenten. Bij een afwijking minder dan een halve standaarddeviatie kan de score van de testpersoon worden beschouwd als een gemiddelde score. Als de score meer dan een halve standaarddeviatie afwijkt van het gemiddelde van de testpopulatie, kan worden gesproken van een hoge dan wel een lage score.

	Lager dan gemiddeld	Gemiddelde score	Hoger dan gemiddeld
Competentie	< 3,24	3,24 – 3,89	> 3,89
Zelfbeschikking	< 3,30	3,30 – 3,89	> 3,89
Impact	< 3,06	3,06 – 3,82	> 3,82
Betekenis	< 3,68	3,68 – 4,20	> 4,20
Positief identiteitsgevoel	< 2,93	2,93 – 3,63	> 3,63
Groepsoriëntatie	< 2,68	2,68 – 3,41	> 3,41

Tabel 3. Gemiddeld empowermentniveau van een referentiegroep (400 werkzoekenden die met succes een re-integratietraject hebben afgerond)

In tabel 3 is per component aangegeven bij welke waardes kan worden gesproken van een gemiddelde score (ten opzichte van de referentiegroep). Ook is in de tabel weergegeven bij welke score er sprake is van een lager dan gemiddelde of een hoger dan gemiddelde score. Naarmate er meer gegevens toegevoegd worden aan de database, zullen de statistische analyses nauwkeuriger worden. Dit kan mogelijk leiden tot aanpassingen van de gegevens in de tabel.

Aan de vergelijking met de referentiegroep kan géén normatieve conclusie worden verbonden. Het kan wel reden zijn om de mate van empowerment van de deelnemer op deze component nader te bekijken, bijvoorbeeld bij een significant afwijkende score (dwz. een afwijking van meer dan een halve standaarddeviatie). Voor deze component kan er een trainingsbehoefte bestaan, maar dit hoeft niet persé het geval te zijn.

Bespreken empowermentprofiel

De deelnemer heeft vanzelf recht op een goede uitleg bij het empowermentprofiel dat uit de test komt. Dit profiel is te beschouwen als een ‘spiegel’. De scores geven weer hoe de deelnemer zélf denkt over de mate van empowerment op de zes componenten. De deelnemer moet goed begrijpen dat het *geen* oordeel van een professional is, maar zijn eigen oordeel.

Uitleg over de componenten en wat ze betekenen is bij het bespreken van het testresultaat onmisbaar. De trainer geeft uitleg over de score ten opzichte van de referentiegroep. Woorden als “goede” score of “slechte” score moeten daarbij vermeden te worden. Een lage score staat voor een score die significant lager is dan de score van de referentiegroep en niet voor een “slechte” score. Hetzelfde geldt voor een hoge score: ten opzichte van de referentiegroep kan er geen sprake zijn van een “betere” score.

Bij de uitleg over het testresultaat vraagt de trainer in hoeverre de deelnemer zich in de scores herkent en of hij hierbij voorbeelden kan noemen. De uitspraken die een component kenmerken kunnen als hulpmiddel dienen bij de bespreking van het testresultaat. Ten slotte kan hij uitleg geven over de mogelijkheid om bepaalde empowermentcomponenten te versterken via een trainingsprogramma.

Empowerment versterken in training

Een deelnemer kan zijn individuele empowerment versterken in een gerichte training. De VrijBaan-methode, waarvan de vragenlijst een onderdeel is, omvat ook de VrijBaan Empowerment Training. De vragenlijst is een belangrijk hulpmiddel bij het samenstellen van een passend trainingsprogramma. Het empowermentprofiel dient als basis voor bepaling van de leervraag. Bij een lage score, kan een leervraag bestaan. De deelnemer neemt eventueel in samenspraak met de trainer het besluit of hij deze specifieke empowermentcomponent wil versterken met een gerichte training.

Lage scores zijn een aangrijpingspunt voor het vaststellen van de leervragen. Het kan echter ook zijn dat een deelnemer op een bepaalde component hoog scoort, maar daar toch een leervraag bij heeft. In dit geval kan ook besloten worden om deze component te trainen.

Extreem hoge scores kunnen duiden op overschatting of een gebrekkig zelfinzicht, maar dit hoeft zeker niet persé. De nabespreking van het testresultaat met de deelnemer en informatie over zijn functioneren in het traject tot dan toe is belangrijk om te achterhalen of er inderdaad sprake is van overschatting of beperkt zelfinzicht. Training kan in dit geval helpen een meer realistisch beeld te krijgen op het persoonlijk empowerment. Voorwaarde is wel dat de deelnemer open staat voor training en daartoe ook gemotiveerd is.

Kwalificatie voor trainers

De rol van de professional

Wat betekent dit 'eigen-regie-principe' voor de systematiek van begeleiding en bemiddeling? Hoe kun je iemand stimuleren om de regie te nemen, zijn eigen richting te kiezen? En wat houdt dit in voor de rol van de professional in het ontwikkelingsproces?

Traditioneel spelen professionals een sturende rol. Hoewel de deelnemer de richting zou moeten bepalen, moet hij vaak afwachten wat er over hem wordt beslist. Eigen regie, persoonlijk empowerment, komt tot uiting in verschillende componenten die ieder op zich of in samenhang versterkt kunnen worden door training of oefening. Maar ook de omgeving speelt een rol. Zo kan de benadering door een professional zowel een positief, versterkend effect hebben, als een demotiverende of 'ontkrachtende' invloed.

Training Empowerment Methodiek

REA College Nederland verzorgt een training voor professionals die de VrijBaan Empowerment Methode willen toepassen. De training bestaat uit een tweedaagse intensieve training en een netwerkdag. Na de training is een deelnemer gecertificeerd als VrijBaan Empowerment-trainer. Dit houdt in dat hij een licentie heeft op het gebruik van de VrijBaan vragenlijst en dat hij gekwalificeerd is om de VrijBaan Empowerment Trainingen te geven. Deelnemers aan de training hebben recht op updates van het trainingsmateriaal.

In de training komen de volgende aspecten aan de orde:

Theoretische achtergronden. In dit onderdeel komen de zes componenten van empowerment aan de orde en dagelijkse praktijkvoorbeelden van gedrag dat gerelateerd is aan deze componenten.

De VrijBaan-vragenlijst. De cursist maakt kennis met het meetinstrument om empowerment te meten: afname van de lijst, verwerking en interpretatie van scores. Een essentieel onderdeel is de manier waarop de trainer de resultaten bespreekt en de rol die de uitkomst van de test heeft op het verloop van het traject.

De VrijBaan Empowerment Training. Dit cursusonderdeel gaat over het gebruik van het trainingshandboek. Trainingsinhoudelijke aspecten die behandeld worden zijn het samenstellen van een individueel trainingsprogramma en de criteria voor een goede opbouw. Daarnaast maakt de cursist kennis met de '*empowerende competenties*' en hoe hij deze verder kan ontwikkelen.

Invoeren van de VrijBaan Empowerment Methode. Dit gedeelte behandelt de specifieke aspecten rond invoering van de methode in een professionele organisatie. Hier zijn vragen aan de orde zoals de toepasbaarheid voor de eigen doelgroep, de organisatie, interne voorlichting en beeldvorming en kwaliteitsondersteunende technieken.

Deelnamecriteria

Om aan de training te kunnen deelnemen zijn specifieke kennis en vaardigheden als trainer of coach nodig. Voor een kwalificatie als VrijBaan Empowerment-trainer is minimaal een HBO achtergrond vereist en enige jaren praktijkervaring.

Empowerende competenties

Een empowerende benadering van training, opleiding en coaching houdt in dat de trainer beschikt over de volgende vaardigheden en competenties:

Algemene houdingsaspecten: de trainer...

- o is zich bewust van zijn voorbeeldfunctie,
- o is zich bewust van zijn eigen waarden, normen en gedrag en maakt deze expliciet in de trainingssituatie,
- o heeft respect voor de waarden en normen van de cliënt,
- o erkent de positieve intentie van het gedrag van de cliënt,
- o biedt veiligheid,
- o geeft feedback op gedrag van de deelnemers niet op de cliënt als gehele persoon,
- o motiveert en expliciteert eigen oordeel en beslissing,
- o is zich bewust van zijn eigen competenties en kan deze effectief inzetten,
- o anticipeert op veranderingen in de trainingssituatie (individu, groep, omstandigheden),
- o sluit aan bij de mogelijkheden en het niveau van de cliënt.

Competentie: de trainer...

- o signaleert positieve ervaringen van cliënt en geeft hierop feedback,
- o creëert situaties waarin cliënt positieve ervaringen kan hebben,
- o handelt ontwikkelingsgericht (gericht op persoonlijke groei en mogelijkheden).

Zelfbeschikking: de trainer...

- o stimuleert de cliënt zelfstandig keuzes te maken,
- o creëert leersituaties waarin de cliënt zelfstandig keuzes kan maken,
- o creëert leersituaties waarin de cliënt controle over een situatie kan ervaren,
- o confronteert cliënt met consequenties van zijn keuzes met behoud van relatie.

Impact: de trainer..

- o bevordert inzicht in consequenties van keuzes,
- o confronteert cliënt met consequenties van zijn gedrag met behoud van relatie,
- o volgt en stimuleert het leerproces maar laat de leerverantwoordelijkheid bij de cliënt,
- o hanteert invloed van cliënt op trainingsproces,
- o gaat flexibel om met het trainingsprogramma om cliënt impact te laten ervaren,
- o stimuleert de cliënt zijn eigen oordeel en beslissing te motiveren en expliciteren.

Betekenis: de trainer...

- laat de trainingsopbouw aansluiten bij leerdoelen van de cliënt,
- bevordert inzicht in verband tussen leerdoel en trainingsactiviteit,
- creëert voldoende reflectiemogelijkheden binnen de training,
- creëert leersituaties waarin waarden-, normen- en gedragspatronen inzichtelijk worden.

Positief identiteitsgevoel: de trainer..

- houdt rekening met de fases van rouwverwerking bij de acceptatie van de handicap,
- geeft positieve feedback,
- gebruikt ervaringsdeskundigheid van deelnemers ten behoeve van het leerproces,
- geeft feedback op mogelijkheden en beperkingen,
- creëert leersituaties die de cliënt inzicht geven in mogelijkheden en beperkingen,
- stimuleert cliënt om grenzen van de eigen mogelijkheden te verkennen,
- stimuleert het zelfvertrouwen van de cliënt.

Groepsoriëntatie: de trainer ...

- creëert leersituaties waarin cliënten van elkaar kunnen leren,
- past individuele en groeps(proces)gerichte activiteiten in in het trainingsproces,
- geeft aandacht aan verbondenheid en afhankelijkheid en hoe je daar mee omgaat,
- stimuleert de overgang van leereffecten van binnen de groep naar eigen leefwereld,
- bevordert samenwerking.

Literatuur

- Andriessen, J.H.T.H. (1972). Interne of externe beheersing. *Nederlands Tijdschrift voor psychologie*, 27: 173-198.
- Bekker, M. (1993). Handleiding Autonomielijst. Lisse, Swets & Zeitlinger B.V.
- Bolton, B.B.J. (1998). Development of a measure of intrapersonal empowerment. *Rehabilitation Psychology*, 43(2): 131-142.
- Buijk, C.A. (1985). Handleiding Algemene Gehandicapten Attitude Schaal (AGAS). Lisse: Swets & Zeitlinger B.V..
- Falk-Rafael, A.R. (2001). "Empowerment as a process of evolving consciousness: a model of empowered caring." *Journal of Advanced Nursing*, 34(5): 676-686.
- Janssen, P. (1993). Intrinsieke Motivatieschaal
- Lee, M. & Koh, J. (2001). Is empowerment really a new concept? *International Journal of Rehabilitation*, 12 (4): 684-695.
- Pearlin, L.I., Schooler, C. (1978). The structure of coping. *Journal of Health and Social Behaviour*, 19: 2-21.
- Proot, I.M. (2000). Changing autonomy, new perspectives on the care of stroke patients in nursing homes. Maastricht, University of Maastricht.
- Teeuw, B., Schwartz, R. & Jerusalem, M. (1994). Dutch Adaptation of the General Self Efficacy Scale. Berlin, Germany.
- Spence Laschinger, H.K., Finigan, J., Shamian, J. & Wilk, P. (2001). Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings; expanding Kanter's model. *Journal of Nursing Administration*, 31, 5, 260-271.
- Ven, L. van de & Lierop, B. van (2002). VrijBaan, Voortgangsrapportage: Empowerment, motivatie en zelfbeschikking van mensen met een arbeidshandicap. Hoensbroeck, iRv.
- Ven, L. van de (2001). Autonomie in het leven van mensen met een dwarslaesie. *Gezondheidswetenschappen*. Maastricht, Universiteit Maastricht: 34.
- Warr, P. B., Cook, J., & Wall, T. D. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. *Journal of Occupational Psychology*, 52, 129-148.



3. De VrijBaan-training

Inleiding	44
Fasering VrijBaan Methode	45
Samenstellen trainingsprogramma	55
Format	58
Empowerende houdingsaspecten en competenties voor trainers	62
Algemene aspecten	67
Modules en aspecten.....	61
Referenties	68

Inleiding

Hoe kun je iemand stimuleren om de regie te nemen en zijn eigen richting te kiezen? Wat betekent dit voor de ondersteunende rol van de professional? En hoe geef je in een organisatie vorm aan ‘Empowerment’?

Traditioneel speelt de professional een sturende rol in het coachingproces. Hoewel de cliënt de richting zou moeten bepalen, wacht hij vaak af wat er over hem wordt beslist. *“De professional heeft er immers voor doorgeleerd en weet wat het beste is.”*

De professionele benadering kan zowel een positief, versterkend effect hebben, als een demotiverende of ‘ontkrachtende’ invloed. Om in een organisatie structureel een ‘empowerende benadering’ in te voeren is over het algemeen een drastische cultuurverandering nodig. Een eerste stap op weg naar een empowerende organisatie is de introductie van de VrijBaan Empowerment Methode en de ontwikkeling van vaardigheden en attitudes bij trainers en professionals die daarvoor nodig zijn.

Dit hoofdstuk biedt een aantal aanknopingspunten voor het opzetten en uitvoeren van de VrijBaan Methode. Het eerste gedeelte beschrijft de uitvoering van de methode in 10 stappen. Vervolgens is beschreven hoe op basis van de uitkomsten van de VrijBaan-vragenlijst een training voor een groep cliënten wordt samengesteld. Hierbij komt ook het format van de VrijBaan-modules aan de orde. Het hoofdstuk eindigt met een overzicht van de trainingsmodules, gesorteerd naar relevante component of componenten en naar het aspect waarop de nadruk ligt.

Fasering VrijBaan Methode

Fasering

Om de VrijBaan Methode toe te passen in een organisatie is het belangrijk dat alle belanghebbende medewerkers en professionals van het desbetreffende team betrokken zijn. Er dient een breed draagvlak voor de methode te zijn en overeenstemming over verantwoordelijkheden, beoogde doelstellingen, plannings en kwaliteitsnormen.

De uitvoering van de methode gebeurt in een aantal fasen. Deze kunnen elkaar overlappen. Afhankelijk van de keuzes van de organisatie, kunnen de fasen op verschillende manieren worden gedefinieerd. Tabel 1 geeft een overzicht van de opeenvolgende fasen. De tabel geeft tevens aan welke professionals op verschillende momenten betrokken zullen zijn en welke informatie in desbetreffende fase relevant is. Daarnaast zijn voor elke fase enkele cruciale actiepunten gegeven.

Fasen	Betrokken professionals	Informatie
1. Voorlichting	Coördinator ¹ , management	Flyer, brochure, presentatie
2. Werving	Begeleider, coach ²	Criteria voor deelnemers
3. Introductie deelnemers	Trainer, deskundige ³	VrijBaan handboek Presentatie, flyer
4. Voormeting	Trainer, tester ⁴	Afnameprocedure, individuele codes
5. Bespreking test	Trainer	Empowerende competenties Coachinghandboek
6. Samenstelling training	Trainer	VrijBaan handboek
7. Uitvoering training	Trainer	VrijBaan handboek, modules en handboek Gerrickens
8. Nameting	Trainer, tester	Afnameprocedure, individuele codes
9. Evaluatie training	Trainer	VrijBaan handboek, handleiding vragenlijst Empowerende competenties
10. Exit gesprek	Trainer, begeleider, coach	Coachinghandboek

Tabel 1. Fasen in de uitvoering van de VrijBaan Empowerment Methode

¹ Degene die het proces in de organisatie aanstuurt

² Degene die bekend is met de methode en weet wanneer en in welke situaties het zin heeft om deze in te zetten.

³ Degene die gecertificeerd is om de VrijBaan-vragenlijst af te nemen en de Empowerment Training te geven.

⁴ Degene (psycholoog, orthopedagoog of trainer) die de VrijBaan-vragenlijst afneemt en het resultaat, al of niet samen met de trainer, bespreekt met de deelnemer.

Als er voldoende deskundige en gespecialiseerde professionals aanwezig zijn kunnen de afname van de vragenlijst en de samenstelling, cq uitvoering van de training gescheiden zijn. Als dit niet het geval is kan de trainer ook de vragenlijst afnemen, mits gekwalificeerd via de VrijBaan Methodiek training.

Detailering

In onderstaande overzichten zijn de diverse fasen van de uitvoering van de VrijBaan Methode nader uitgewerkt. Per fase komen enkele aspecten en aandachtspunten aan de orde.

Fase 1	Voorlichting
Toelichting	Tijdens de voorlichtingsfase gaat het erom de organisatie bekend te maken met de VrijBaan Empowerment Methode. Dit is van belang om draagvlak binnen de organisatie te creëren en daarmee een aanzet te geven tot een cultuuromslag gericht op de ontwikkeling naar een empowerende organisatie.
Betrokkenen	Coördinator, management, trainer.
Aandachtspunten	Duidelijk onderscheid maken tussen de drie stappen in de versterking van persoonlijk empowerment: <ul style="list-style-type: none"> - stap 1: voormeting + bepaling van leerbehoefte - stap 2: training - stap 3: nameting + evaluatie <p>Informatiemateriaal verzorgen, zoals folders, voorlichtingen, interne publicaties e.d.</p>
Doel	Alle betrokken medewerkers zijn op de hoogte van het bestaan van VrijBaan Empowerment Methode en de globale doelstellingen.
Middelen	Achtergrondinformatie over de VrijBaan Methode <p>Informatie over de 6 componenten van empowerment en de doelstellingen van de training;</p> <p>Communicatiemiddelen en –kanalen, zoals voorlichtingsbijeenkomsten of workshops;</p> <p>‘VrijBaan Methodiek Training’ voor trainers.</p>
Tijdsaspecten	Minimaal 4 weken voor de geplande start van de training.
Normering (kwaliteitscriteria)	Betrokkenen zijn voldoende geïnformeerd om vervolgstappen te maken; <p>Zij kunnen de VrijBaan Methode globaal weergeven en kennen de 6 componenten.</p> <p>Toetsing aan deze norm gebeurt in een evaluatie van deze fase</p>

Actiepunten	Wie	Wanneer
Voorlichting plannen; Informatiemateriaal verzorgen; Voorlichting geven.	Coördinator/ trainer	4 weken voor de start van de training

Fase 2	Werving
Toelichting	Kandidaten werven voor deelname aan de training. De doelgroep bestaat uit cliënten met een leervraag op gebied van persoonlijke ontwikkeling. Een kandidaat kan daar zelf mee aankomen bij een trainer of begeleider. Een begeleider kan deze leervraag doorspelen naar een trainer of psycholoog. Een coach, trainer of begeleider die vermoedt dat een kandidaat een leervraag heeft op gebied van persoonlijke ontwikkeling kan zijn cliënt in die richting adviseren.
Betrokkenen	In principe kan iedereen die binnen een organisatie betrokken is bij de kandidaat en kan beoordelen of er een leervraag bestaat op gebied van empowerment deze kandidaat aanmelden. Daarnaast kan de kandidaat zelf een initiatief nemen en zich aanmelden.
Aandachtspunten	Kandidaten krijgen informatie over de mogelijkheden en inhoud van de training via de coördinator. Hierin moet duidelijk zijn dat de eigen motivatie maatgevend is voor deelname.
Doel	Een eerste trainingsgroep van kandidaten samenstellen die kan starten.
Middelen	Deelnamecriteria (zie VrijBaan handboek).
Tijdsaspecten	Vanaf drie weken voor de geplande trainingsdatum.
Normering	Voldoende deelnemers voor de training (optimaal 8, maximaal 12).

Actiepunten	Wie	Wanneer
Potentiële deelnemers informeren; Toetsen aan deelnamecriteria Aanmelden gangbare procedures binnen de organisatie.	Aanmelders	Tot een week voor de geplande trainingsdatum

Fase 3		Introductie voor deelnemers
Toelichting	Deelnemers informeren, vragen beantwoorden, onduidelijkheden wegnemen.	
Betrokkenen	Trainer	
Aandachtspunten	<p>De autonomie van de kandidaat is leidraad. Eigen verantwoordelijkheid en actieve participatie moeten duidelijk zijn.</p> <p>Afhankelijk van de vraag van de kandidaat is er individuele aandacht en bespreking van wat het traject inhoudt nodig. Overleg met andere professionals, zoals woontrainers, vakopleiders, trajectbegeleiders is <i>niet</i> aan de orde in deze fase. Het ligt volledig in de lijn van een empowerende benadering om dit over te laten aan het initiatief van de deelnemer zelf.</p>	
Doel	Deelnemers zijn voldoende geïnformeerd.	
Middelen	Achtergrondinformatie over de methode (zie informatie voor deelnemers in het VrijBaan handboek).	
Tijdsaspecten	Een week voor de geplande startdatum te combineren met de voormeting.	
Normering	<p>Deelnemer voelt zich goed geïnformeerd over de training.</p> <p>Deelnemer kent de globale opzet van de training.</p> <p>Deelnemer kent de 6 componenten van empowerment.</p> <p>Deelnemer weet dat de methode bestaat uit een voormeting, een aantal trainingen, een nameting en een evaluatie cq exitgesprek.</p>	

Actiepunten	Wie	Wanneer
Introductie bijeenkomstplannen en uitvoeren	Trainer/tester	Week voor geplande startdatum

Fase 4	Voormeting
Toelichting	De deelnemers vullen de VrijBaan-vragenlijst in. De handleiding bij de vragenlijst bevat uitgebreide instructies voor de trainer die bij de meting betrokken is.
Betrokkenen	Trainer, tester
Aandachtspunten	De vragenlijst is een zelfbeoordelinglijst. Het is dus <i>geen</i> diagnostisch instrument. Dit wil zeggen dat de deelnemer zelf zijn antwoorden bepaalt, ook als de trainer of tester een heel andere mening heeft. De trainer mag deelnemers op MBO niveau 1 of lager begeleiden bij het invullen vragenlijst, maar ook daarbij dient de autonomie van de kandidaat gewaarborgd te blijven. Zie ook instructies bij de VrijBaan-vragenlijst (hoofdstuk 2 van dit handboek).
Doel	Bepaling van de mate van empowerment bij de deelnemers.
Middelen	Handleiding VrijBaan-vragenlijst. Vrijbaan-vragenlijst.
Tijdsaspecten	Een week voor de geplande startdatum van de training, eventueel te combineren met de introductie.
Normering	De deelnemer heeft de vragenlijst volledig ingevuld; Van elke deelnemer is het empowerment profiel bekend.

Actiepunten	Wie	Wanneer
Codes aanvragen via Website Codes distribueren en waar nodig assisteren bij het online invullen van de vragenlijst.	Trainer/tester	Een week voor de geplande start van de trainingen

Fase 5		Bespreking resultaat VrijBaan-vragenlijst
Toelichting	In dit gesprek informeert de trainer de deelnemer over het empowermentprofiel dat uit de vragenlijst naar voren komt. Aan de hand van het rapport, bepaalt de deelnemer zijn leerbehoefte. De trainer speelt hierbij een ondersteunende, informerende rol.	
Betrokkenen	Trainer/tester	
Aandachtspunten	<p>Van belang is dat de deelnemer zichzelf herkent in de uitkomsten van de vragenlijst;</p> <p>De trainer ondersteunt, informeert en geeft de mogelijkheden aan, maar de deelnemer beslist;</p> <p>De bespreking en de overdracht van informatie moet aansluiten bij het niveau van de deelnemer.</p>	
Doel	De kandidaat begrijpt de uitkomsten uit de VrijBaan-vragenlijst. De trainer en de kandidaat toetsen in hoeverre de kandidaat zich herkent in de uitkomsten. De leerbehoefte van de kandidaat is helder en ook is duidelijk in hoeverre de kandidaat gemotiveerd is om iets te doen aan versterking van een of meerdere empowermentcomponenten.	
Middelen	VrijBaan handboek.	
Tijdsaspecten	Een week voor de geplande start van de trainingen.	
Normering	<p>De deelnemer begrijpt en (her)kent zijn eigen empowermentprofiel en leerbehoefte.</p> <p>De leerbehoefte is vastgelegd ten behoeve van de training.</p>	

Actiepunten	Wie	Wanneer
Gesprekken plannen en voeren	Trainer en kandidaat	Een week voor de geplande start van de training
Empowermentprofielen overdragen aan trainer	Trainer, tester, coördinator	

Fase 6	Samenstelling trainingsprogramma
Toelichting	In deze fase stelt de trainer samen met de deelnemers een trainingsprogramma op. Uitgangspunten hierbij zijn leerbehoeften en empowermentprofielen van de deelnemers.
Betrokkenen	Trainer
Aandachtspunten	Criteria voor trainingen. Gaandeweg het traject kan de trainer kiezen voor andere modules of oefeningen. Hiervoor zijn tussentijdse evaluaties nodig van het groepsproces en de ontwikkeling die de trainer daarin beoogt te bereiken (zie handboek).
Doel	Er is een maatwerk trainingsprogramma.
Middelen	VrijBaan handboek; Een matrix met de empowermentprofielen van de deelnemersgroep; Een overzicht van de individuele leerdoelen van de deelnemers.
Tijdsaspecten	In de week voor af gaande aan elke trainingssessie.
Normering	Het programma sluit aan bij de leerdoelen van de deelnemers; Het trainingsprogramma voldoet aan empowerende criteria voor de opbouw/samenstelling van de training.

Actiepunten	Wie	Wanneer
Samenstellen programma	Trainer	Voorafgaande aan de eerste trainingsdag. Wekelijks actualiseren op basis van leerbehoefte.

Fase 7	Trainingen
Toelichting	Uitvoering van het trainingsprogramma. De duur en planning is wisselend per doelgroep en per organisatie. Een trainingsprogramma kan uiteenlopen van 30 tot 50 trainingsuren en vindt plaats in ca 10 bijeenkomsten, verspreid over 2 tot 3 maanden. De optimale groeps grootte voor een programma is 8 personen. Maximaal kunnen 12 deelnemers aan een groepsprogramma deelnemen.
Betrokkenen	Trainer, deelnemers
Aandachtspunten	Zie empowerende criteria voor een training en empowerende competenties van de trainer.
Doel	De trainer stelt het trainingsprogramma samen aan de hand van de uitkomsten van de vragenlijst en geeft de empowermenttraining aan een groep of individu; De deelnemers werken aan hun leerdoelen.
Middelen	VrijBaan handboek
Tijdsaspecten	2 tot 3 maanden
Normering	De training is volledig uitgevoerd. De training voldoet aan empowerende criteria voor de opbouw/samenstelling van de training.

Actiepunten	Wie	Wanneer
Locatie training regelen	Trainer	Volgens geldende afspraken in organisatie
Uitvoeren van de trainingen		Volgens planning

Fase 8	Nameting
Toelichting	De deelnemers vullen de VrijBaan-vragenlijst in. De handleiding bij de vragenlijst bevat uitgebreide instructies voor de trainer die bij de meting betrokken is.
Betrokkenen	Trainer, tester
Aandachtspunten	De vragenlijst is een zelfbeoordelinglijst. Het is dus <i>geen</i> diagnostisch instrument. Dit wil zeggen dat de deelnemer zelf zijn antwoorden bepaalt, ook als de trainer of tester een heel andere mening heeft. De trainer mag deelnemers op MBO niveau 1 of lager begeleiden bij het invullen vragenlijst, maar ook daarbij dient de autonomie van de kandidaat gewaarborgd te blijven. Zie ook instructies bij de VrijBaan-vragenlijst (hoofdstuk 2 van dit Handboek).
Doel	Bepaling van de mate van empowerment bij de deelnemers.
Middelen	Handleiding VrijBaan-vragenlijst. Vrijbaan-vragenlijst.
Tijdsaspecten	Zo spoedig mogelijk na de training
Normering	De deelnemer heeft de vragenlijst volledig ingevuld; Van elke deelnemer is het tweede empowermentprofiel bekend.

Actiepunten	Wie	Wanneer
Codes aanvragen via Website Codes distribueren en waar nodig assisteren bij het online invullen van de vragenlijst.	Trainer/tester	Zo spoedig mogelijk na de training

Fase 9	Evaluatie van de training
Toelichting	Na de training evalueren de trainer en de deelnemers de inhoud en het proces van de training. Hiervoor is een evaluatieprotocol beschikbaar.
Betrokkenen	Deelnemers, trainers
Aandachtspunten	Er zijn twee of drie evaluatievarianten aan de orde: de deelnemer, de trainer en/of de tester.
Doel	De trainer verzamelt systematisch feedback over de training, gericht op verbetering van de methode, vormgeving en uitvoering.
Middelen	Evaluatieprotocol
Tijdsaspecten	Zo spoedig mogelijk na de nameting
Normering	Alle evaluaties zijn ingevuld en verwerkt

Actiepunten	Wie	Wanneer
Evaluatieformulieren verzorgen en uitreiken	Trainer	Zo spoedig mogelijk na de nameting

Fase 10	Exitgesprek
Toelichting	In dit persoonlijk gesprek krijgt de deelnemer informatie over zijn tweede empowermentprofiel.
Betrokkenen	Trainer
Aandachtspunten	De ontwikkeling van de deelnemer staat centraal. Centrale vraag is: 'Hoe nu verder?' Er ontstaat een advies cq voornemen voor het vervolgtraject. Van cruciaal belang is dat overdracht van alle informatie over empowerment en de training naar begeleiders, verzorgers en andere professionals wordt overgelaten aan de deelnemer zelf.
Doel	De deelnemer kent zijn empowermentprofiel en de vergelijking met het eerste profiel.
Middelen	VrijBaan handboek.
Tijdsaspecten	In de week na de tweede (na)meting.
Normering	De deelnemer kan het eerste en tweede empowermentprofiel vergelijken, hieruit conclusies trekken en deze op waarde schatten.

Actiepunten	Wie	Wanneer
Plannen en voeren van gesprekken	Trainer	In de week na de tweede (na)meting

Samenstellen trainingsprogramma

Groepsgerichte of individuele aanpak

Uit ervaringen met een groot aantal empowermenttrainingen van de afgelopen 7 jaar blijkt dat een groepsgerichte aanpak in veel gevallen een meerwaarde heeft boven een individueel programma. Deelnemers stimuleren elkaar en de groep creëert een natuurlijke leeromgeving. De aanbevelen, optimale groeps grootte hangt enigszins af van de individuele problematiek en ligt tussen de 6 en 8 personen. De belangrijkste uitdaging voor de trainer is om een groepsproces te ontwikkelen waarin de deelnemers daadwerkelijk *durven* te leren.

Samenstelling

De samenstelling van het trainingsprogramma gebeurt op basis van de uitkomsten van de VrijBaan-vragenlijst en de daaruit voortgekomen leerdoelen of leerbehoeften van de kandidaten. Als de test en de training door twee professionals worden uitgevoerd is een goede overdracht tussen tester en trainer van groot belang.

Bij de samenstelling van het programma kijkt de trainer vooral naar de componenten waar een leervraag ligt (gewoonlijk de lager scorende componenten) en maakt hij een inschatting van de diverse aspecten of sectoren die aan de orde moeten komen. Met behulp van een overzicht van de empowermentprofielen van de individuele deelnemers kan de trainer een goede indruk krijgen van de aspecten die in het trainingsprogramma aan de orde moeten komen. Tabel 2 geeft een voorbeeld van een groepsprofiel van empowerment. Hierin is per deelnemer aangegeven hoe hij of zij scoort op de verschillende empowermentcomponenten en op welke aspecten hij zichzelf wil trainen.

Deelnemer	Competentie	Impact	Zelf-beschikking	Betekenis	Positieve identiteit	Groeps-orientatie
Vb 5001	laag	o	laag	o	o	laag
Vb 5002	o	o	laag	hoog	hoog	hoog
Vb 5003	hoog	laag	o	o	hoog	o
Vb 5004	laag	hoog	o	o	o	laag
Vb 5005	o	laag	laag	o	o	o
Vb 5006	o	o	o	o	laag	o

Tabel 2. Groepsprofiel voor empowerment

Uit het overzicht in tabel 2 blijkt dat in deze groep de nadruk van het programma meer bij versterking van de component *zelfbeschikking* zou kunnen liggen en minder bij de component *betekenis*. Op de component Positieve Identiteit geeft één deelnemer een leervraag aan. Vanuit de individuele leervragen maakt de trainer een schatting van het groepsproces dat hij beoogt en stemt hierop de keuze van inhoud en vorm af, zoals verhalen, (rollen)spelen, discussies en oefeningen.

Criteria voor deelnemers

Om aan een empowermenttraining te kunnen deelnemen, zijn de volgende deelnamecriteria aanbevolen:

- Enig zelfinzicht of zelfreflectief vermogen;
- Leerbaar/trainbaar;
- Gemotiveerd en bereid om op vrijwillige basis te willen deelnemen aan de meting en training;
- Opleidingsniveau minimaal mbo (niveau 1);
- Leeftijd vanaf 18 jaar;
- Beschikbaarheid/haalbaarheid.

Criteria bij selectie van modules

De trainer selecteert uit de overzichtslijst een aantal modules die onderling logisch met elkaar samenhangen en die aansluiten bij de deelnemers en hun leerdoelen, en bij de capaciteiten, kennis en vaardigheden van de trainer. Bij de keuze van modules houdt de trainer rekening met:

- De leervraag van de individuele deelnemers;
- De fysieke, mentale en cognitieve mogelijkheden van de deelnemers;
- De logische samenhang tussen de modules;
- Voldoende afwisseling in type oefeningen;
- De vaardigheden en de mogelijkheden van de trainer;
- De beschikbare trainingstijd (gemiddeld 30 à 50 uur).

Empowerende criteria voor de training

De modules per trainingssessie moeten een zekere onderlinge samenhang hebben en gericht zijn op ontwikkeling. Voor elke training gericht op versterking van empowerment gelden enkele 'empowerende criteria'. Deze geven aan in welke mate de training bijdraagt aan de versterking van empowerment:

De training:

- Benadrukt het kunnen;
- Biedt de mogelijkheid om positieve ervaringen te hebben;
- Ligt binnen het bereik van de deelnemer;
- Gaat uit van ontwikkelingsmogelijkheden van de deelnemer;
- Is gericht op zelfstandig keuzes leren maken;

- Is gericht op controle hebben of krijgen op de situatie;
- Biedt de mogelijkheid om keuzes te maken;
- Biedt alternatieven die aansluiten bij verschillende deelnemers;
- Sluit aan bij het doel van de deelnemer;
- Biedt voldoende reflectiemogelijkheden voor de deelnemer;
- Sluit aan bij de waarden, opvattingen en gedragingen van de deelnemer;
- Biedt een meerderheid aan positieve elementen;
- Biedt mogelijkheid om ervaringsdeskundigheid van deelnemers in te zetten;
- Geeft duidelijkheid over mogelijkheden en beperkingen;
- Is afwisselend individueel en groeps(proces)gericht;
- Bevordert de overgang van leereffecten van binnen de groep naar de eigen leefwereld.

Format

Een trainingsprogramma voor versterking van empowerment wordt samengesteld uit een aantal modules. De selectie van modules is afhankelijk van de individuele empowermentprofielen, het groepsprofiel en de individuele leerdoelen van de deelnemers. Ten behoeve van de VrijBaan Empowerment Methode zijn ca 160 modules uit de literatuur en de praktijk verzameld of ontwikkeld. Daarbij is gekeken naar de impact op één of meerdere empowermentcomponenten.

Alle modules zijn te vinden in hoofdstuk vier. Ze zijn beschreven in een standaard format. De omschrijvingen en toelichtingen zijn een hulpmiddel om de oefeningen te relateren aan de empowermentcomponenten en om nieuwe modules in te delen. Ze zijn tevens bedoeld om te bevorderen dat alle gebruikers het format hanteren vanuit hetzelfde perspectief. Het format ziet er als volgt uit:

Naam oefening	
Component(en) en aspecten	<input type="checkbox"/> Competentie <input type="checkbox"/> Zelfbeschikking <input type="checkbox"/> Impact <input type="checkbox"/> Betekenis <input type="checkbox"/> Positieve identiteit <input type="checkbox"/> Groepsoriëntatie
Doel volgens SMART	
Deelnamevorm en aantal deelnemers	
Beschrijving activiteiten	
Benodigde tijd	inleiding uitvoering nabespreking
Benodigde middelen	
Resultaat-/effectmeting	
Ervaringen	
Werkomgeving	
Bron	

Toelichting op standaard format

Component(en) Hier staat welke empowermentcomponent met deze oefening wordt getraind. Daarbij zijn meerdere opties mogelijk. Tevens is aangegeven op welk aspect in de oefening de nadruk ligt. Veel trainers blijken in hun trainingen een specifieke voorkeur te hebben of te ontwikkelen voor enkele componenten. Om een evenwichtige training aan te bieden is het van belang dit te onderkennen.

Bij het indelen in empowermentcomponenten en categorieën te komen kan men zich de volgende methodische vragen stellen:

- Wat houdt de oefening precies in?
- Wat is het doel van de oefening?
- Bereik je dit doel werkelijk door deze oefening te doen?
- Voldoet dit doel aan de SMART-principes?
- Wat is de inhoud van de activiteiten?
- Welke vragen stel je tijdens de oefening?
- Met welk doel stel je deze vragen?
- Welke informatie geef je tijdens de oefening?
- Hoe meet je resultaten van de oefening?
- Wat moet de deelnemer aan gedrag laten zien?
- Bij welke component of componenten van empowerment hoort deze oefening en waarom?

Doel Het doel van de oefening is geformuleerd vanuit het perspectief van de deelnemer en volgens SMART-principes. Dat wil zeggen:

- Specifiek (zo precies en concreet mogelijk),
- Meetbaar (beschrijf hoe je meet of het doel is gerealiseerd),
- Acceptabel (voor deelnemer en zijn omgeving),
- Realistisch (kies doelen die realistisch zijn) en
- Tijdsgebonden (geef aan wanneer het doel is gerealiseerd)

Doelen zijn beschreven in termen van “Kan ...”, “Heeft inzicht ...”, of “Heeft ervaren ...”.

Deelnamevorm Geeft aan hoe de oefening wordt afgenomen.

en deelnemers Minimum aantal, geeft waar nodig, het minimum aantal deelnemers aan.

Maximum aantal, geeft, waar nodig, het maximum aantal deelnemers aan.

<i>Activiteiten</i>	Dit is een stapsgewijze beschrijving van de uitvoering van de oefening vanuit het perspectief van de deelnemer.								
<i>Benodigde tijd</i>	Hier is per onderdeel (inleiding met uitleg, oefening, nabespreking) aangegeven hoeveel tijd dit in beslag neemt. <table> <tr> <td>Inleiding met uitleg</td> <td>.... minuten</td> </tr> <tr> <td>Oefening</td> <td>.... minuten</td> </tr> <tr> <td>Nabespreking</td> <td>.... minuten +</td> </tr> <tr> <td>Totaal</td> <td>.... minuten</td> </tr> </table>	Inleiding met uitleg minuten	Oefening minuten	Nabespreking minuten +	Totaal minuten
Inleiding met uitleg minuten								
Oefening minuten								
Nabespreking minuten +								
Totaal minuten								
<i>Middelen</i>	Hier zijn de benodigde didactische hulpmiddelen genoemd. Wij gaan ervan uit dat de deelnemers zelf pen en papier meenemen.								
<i>Resultaat/effect</i>	Hier is aangegeven welke resultaten en effecten van de oefening te verwachten zijn, geformuleerd in termen van gedrag.								
<i>Ervaringen</i>	Indien bekend, zijn hier ervaringen gegeven van trainers die met de oefening hebben gewerkt. Ook kan beschreven zijn in welke specifieke gevallen de oefening wordt aanbevolen, of juist afgeraden.								
<i>Werkomgeving</i>	Bevat de (minimum)eisen waaraan de werkomgeving dient te voldoen om de oefening te kunnen uitvoeren.								
<i>Bron</i>	Indien bekend is hier de bron vermeld.								

NB. Voor het gebruik van modules die ontleend zijn aan het kwaliteiten- en vaardighedenboek van Peter Gerrickens zijn de oorspronkelijke oefeningenboeken nodig.

Modules en aspecten

De trainingsmodules zijn ingedeeld volgens de betekenis die desbetreffende oefening heeft voor één of meerdere componenten van empowerment. Per component is een verfijning aangebracht naar diverse aspecten, zoals communicatie, bewustwording of vaardigheden. In verschillende componenten kunnen dezelfde aspecten aan de orde komen. Zo is communicatie te vinden bij de component competentie, maar ook bij groepsoriëntatie.

De indeling in aspecten is gebeurd op basis van inhoudelijke criteria. Onderstaande tabel laat zien welke aspecten in de oefeningen van de diverse empowermentcomponenten aan de orde komen.

	1. Competentie	2. Zelf- beschikking	3. Impact	4. Betekenis	5. Identiteit	6. Groeps oriëntatie
Acceptatie					X	
Assertiviteit		X				
Bewustwording	X	X	X		X	
Communicatie	X		X	X		X
Evaluatie						X
Feedback						X
Interpreteren				X		
Inzicht in gedrag						X
Kennismaking						X
Keuzes maken		X				
Ontdekkende beeldvorming				X		
Ontspanningsoefening		X				
Ontwikkelingsgericht denken		X			X	
Samenwerking						X
Uitwisseling ervaringen						X
Vaardigheden oefenen	X					
Vertellen over jezelf	X					
Waardetoekenning				X		
Zelfonthulling				X	X	

Empowerende houdingsaspecten en competenties voor trainers

Vanuit het oogpunt van empowerment kunnen eisen worden gesteld aan de kwaliteit van de trainer. De empowerende houdingsaspecten en competenties van de trainer zijn samengevat in een aantal algemene en een aantal specifieke aspecten voor de zes componenten.

Algemeen, de trainer

- Is zich bewust van zijn voorbeeldfunctie;
- Is zich bewust van zijn eigen waarden, normen en gedrag en kan deze in de trainingssituatie expliciteren;
- Heeft respect voor de waarden en normen van de deelnemer;
- Erkent de positieve intentie van het gedrag van de deelnemer;
- Biedt veiligheid;
- Geeft feedback op gedrag van de deelnemers niet op de deelnemer als gehele persoon;
- Motiveert en expliciteert eigen oordeel en beslissing;
- Is zich bewust van zijn eigen competenties en kan deze effectief inzetten;
- Anticipeert op veranderingen in de trainingssituatie (individu, groep, omstandigheden);
- Sluit aan bij de mogelijkheden en het niveau van de deelnemer.

Competentie, de trainer

1. *Geeft feedback of coaching over de competenties die nodig zijn voor het maken van realistische keuzes.*

Hij stimuleert de deelnemer 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. *Geeft feedback of coaching over het benutten van vaardigheden /capaciteiten van de deelnemer.*

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 instrumenten.

3. *Signaleert positieve ervaringen van deelnemer en geeft hierop feedback.*

Hij creëert onder andere leersituaties waarin deelnemer positieve ervaringen kan hebben. Hij handelt ontwikkelingsgericht (gericht op persoonlijke groei en mogelijkheden).

Zelfbeschikking, de trainer

4. *Geeft de deelnemer 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.
5. *Geeft feedback of coaching over de verantwoordelijkheden van de deelnemer.*
Hij communiceert dat de deelnemer en niemand anders verantwoordelijk is voor zijn handelen.
6. *Geeft de mogelijkheid om zelf keuzes te maken, binnen de marges van wat kan.*
De trainer geeft de deelnemer de mogelijkheid om eigen beslissingen te nemen en laat hem ook keuzes maken binnen de marges van wat kan en voor de trainer acceptabel is vanuit zijn eigen normen. Ook als hij denkt dat de deelnemer het keuzeprocess niet aan kan.
7. *Ondersteunt de deelnemer bij het maken van keuzes.*
De trainer geeft gelegenheid om te ontdekken wat de deelnemer wil. Hij geeft voldoende informatie om beslissingen te kunnen nemen en zorgt voor voldoende informatie over mogelijkheden, kansen en risico's.
8. *Creëert leersituaties waarin de deelnemer zelfstandig keuzes kan maken.*
De trainer zorgt voor omstandigheden waarin de deelnemer controle over een situatie kan ervaren en confronteert de deelnemer met consequenties van zijn keuzes met behoud van relatie.

Impact, de trainer

9. *Kent de grenzen waarbinnen keuzes gemaakt mogen worden.*
Hij geeft de deelnemer zicht op zijn rechten en plichten, verifieert 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.
10. *Communiqueert over de uitwerking van gedrag op anderen.*
Hij stimuleert de deelnemer in zijn bewustwording, laat hem ervaren welke uitwerking zijn gedrag op anderen heeft en stimuleert de deelnemer zich bewust te zijn van de gevolgen van zijn handelen.
11. *Neemt de deelnemer serieus.*
Hij staat open voor datgene wat de deelnemer zegt, luistert en laat zien dat hij hem begrijpt en neemt de situatie zoals de deelnemer die ervaart serieus. Hij laat zien dat hij zich inspant voor de deelnemer en dat hij de wensen van de ander kent en respecteert.
12. *Gaat flexibel om met het trainingsprogramma.*
Hij geeft de deelnemer daarmee de mogelijkheid om impact te ervaren. Daarbij stimuleert hij de deelnemer om zijn eigen oordeel en beslissing te motiveren en expliciteren.

Betekenis, de trainer

13. *Laat zien dat de deelnemer betekenis voor hem heeft.*

De trainer laat de deelnemer zien dat hij er voor hem is. Hij geeft de deelnemer de gelegenheid om opbouwende kritiek te uiten en bewaakt diens privacy.

14. *Beslist niet zonder de deelnemer over de deelnemer.*

Hij betreft de deelnemer bij het maken van afspraken en geeft gelegenheid om gehoord te worden, wanneer de deelnemer het niet eens is met eventuele beslissingen. Hij laat de trainingsopbouw aansluiten bij leerdoelen van de deelnemer en bevordert het inzicht in het verband tussen leerdoel en trainingsactiviteit.

15. *Sluit aan bij de waarden en normen van de deelnemer.*

Hij doet dit bijvoorbeeld door de deelnemer te stimuleren om vanuit de eigen betekenisgeving te handelen en hem te ondersteunen in het ontdekken van de eigen waarden en normen. Hij stimuleert keuzes en besluiten die betekenis hebben voor de deelnemer en creëert leersituaties waarin waarden-, normen- en gedragspatronen van de deelnemer inzichtelijk worden.

16. *Biedt de deelnemer de gelegenheid om informatie, activiteiten en keuzes te toetsen aan zijn waarden en normen.*

De trainer ondersteunt de deelnemer in het reflecteren op zijn gedrag. Hij geeft de deelnemer gelegenheid om te wennen aan nieuwe of onbekende situaties en geeft niet meer informatie en begeleiding dan dat de deelnemer aangeeft te kunnen 'behappen'.

17. *Houdt rekening met de waarden en normen van de deelnemer.*

De trainer laat de deelnemer niet aan activiteiten deelnemen waarvan bij voorbaat duidelijk is dat deze niet aansluiten bij diens waarden en normen. Hij laat merken dat hij op de hoogte is van de situatie van de deelnemer en streeft ernaar om zoveel mogelijk op dezelfde lijn te zitten wat betreft de beoogde doelen.

Positief identiteitsgevoel, de trainer

18. *Ondersteunt de deelnemer in het op een reële wijze accepteren van en het omgaan met diens situatie en de grenzen en (on)mogelijkheden die daarmee samenhangen.*

Hij biedt gelegenheid om de situatie te leren accepteren, houdt rekening met de wijze waarop de deelnemer zijn situatie ervaart en geeft positieve feedback.

19. *Gebruikt ervaringsdeskundigheid van de deelnemers ten behoeve van het leerproces.*

Geeft feedback op mogelijkheden in het licht van de situatie en creëert leersituaties die de deelnemer inzicht geven in mogelijkheden en kansen. Stimuleert de deelnemer om de grenzen van zijn eigen mogelijkheden op te zoeken teneinde meer zelfvertrouwen te krijgen.

Groepsoriëntatie, de trainer

20. Stimuleert de deelnemer in het samenwerken.

De trainer maakt de deelnemer 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 deelnemer zich in ieder geval tot hem, maar ook tot anderen kan wenden voor ondersteuning.

21. Creëert leersituaties waarin deelnemers van elkaar kunnen leren.

Past individuele en groeps(proces)gerichte activiteiten in, in het trainingsproces en geeft daarbij aandacht aan verbondenheid en afhankelijkheid en de wijze waarop je daar mee omgaat.

22. Stimuleert de overgang van leereffecten van binnen de groep naar eigen leefwereld.

Laat de deelnemer in de praktijk oefenen met het geleerde en betreft hier ook anderen bij. De trainer zorgt voor overdracht van de trainingssituatie naar de praktijk, bijvoorbeeld door de deelnemer te stimuleren om een 'belangrijke andere' te betrekken bij het toepassen van de training en wat hij daarin heeft geleerd.

Empowerende competenties

FEEDBACK GEVEN	De trainer kan volgens de regels feedback geven. De trainer kan binnen zijn organisatie feedback geven in hoeverre kandidaten empowerend worden benaderd.
FEEDBACK ONTVANGEN	De trainer kan feedback over zijn empowerend handelen ontvangen en aanvaarden en indien nodig zijn empowerende stijl op basis van die feedback aanpassen.
VRAGEN STELLEN	De trainer kan de juiste vragen stellen, daarbij aansluiten bij het referentiekader van de kandidaat en doorvragen op basis van de inhoud van de zes empowermentcomponenten.
VERWOORDEN	De trainer kan de normen en waarden van de kandidaat verifiëren. Hij kan ook zijn eigen empowerende gedrag naar de kandidaat toe verwoorden en beschrijven.
VERANTWOORDING NEMEN	De trainer kan de verantwoordelijkheid voor het eigen handelen (over)dragen, kan de kandidaat zelfstandig laten werken.
RUIMTE NEMEN	De trainer 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 trainer creëert ruimte voor de kandidaat om een voorgenomen besluit of advies te toetsen aan de eigen normen en waarden.
KADERS KENNEN	De trainer 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 trainer kan naar de organisatie toe duidelijk maken wat nodig is (tijd, ruimte en/of middelen) om empowerend te handelen.
ZELFKENNIS	De trainer weet wat zijn sterke en zwakke punten zijn in zijn empowerende houding naar de anderen.
SAMENWERKEN	De trainer kan taken overdragen naar anderen en kan met collega's en instanties samenwerken.

Algemene aspecten

Financiering

Er zijn verschillende mogelijkheden voor financiering van de empowermenttraining. Over het algemeen zal de training een integraal onderdeel vormen van het opleidingstraject dat een organisatie aanbiedt. In dit geval is de financiering gelijk aan die van het reguliere aanbod. Een organisatie of instelling kan ook besluiten om de empowermenttraining in te kopen als aanvulling op haar reguliere aanbod. In dit geval zal die instelling moeten zorgen voor aanvullende financiering.

Communicatie

Bij de VrijBaan Empowerment Methode spelen de tester, de trainer en de deelnemer de hoofdrollen. De uitvoering, begeleiding en interpretatie van de test en de uitvoering van de training kan door één persoon, i.c. de trainer, gedaan worden. Vaak zullen de test en de training echter in handen liggen van twee personen. Het is dan zaak dat tussen de tester en de trainer een goede communicatie is. Een goede communicatie tussen deelnemer, tester en trainer is essentieel, zeker in het kader van 'empowerend benaderen'.

De communicatie naar professionals buiten het empowermenttrainingstraject verdient ook aandacht. Geadviseerd wordt om hiervoor nadrukkelijk de verantwoordelijkheid bij de deelnemer/cliënt te leggen. De trainer speelt daarbij een belangrijke rol.

Follow-up en integratie

Persoonlijke ontwikkeling, empowerment, is een proces dat binnen één training niet kan worden afgerond. De VrijBaan-training beoogt slechts een aanzet te geven tot dit proces. De deelnemer dient binnen de training te leren zelf verantwoordelijk te zijn voor de follow-up, dat wil zeggen de verdere versterking van zijn empowerment.

Belangrijk is dat de deelnemer zelf aangeeft aan zijn begeleiders, vakdocenten, coaches of counselors, dat hij deze training heeft gevolgd en met dit proces bezig is. Bij de professionele ondersteuners ligt de taak om het trainingsresultaat en het achterliggende empowermentconcept mee te nemen en te integreren in hun benadering.

Referenties

In dit handboek zijn diverse bestaande trainingsmaterialen gebruikt. De volgende referentielijst bevat een aantal organisaties en personen van wie materiaal in dit boek is opgenomen. Vervolgens is een lijst gegeven van geraadpleegde literatuur.

Peter Gerrickens, Kwaliteitenspel en
Vaardighedenspel
Gerrickens training & advies
Rompertdreef 41
5233 ED 's-Hertogenbosch

T: 073 – 642 74 11, Fax: 073 – 642 88 22
E: gerrickp@xs4all.nl
URL : www.kwaliteitenspel.nl

Judith Hamerlinck
The BE Company

www.theBEcompany.nl

IEP Nijmegen, NLP voor trainers
Staringstraat 1
6511 PC Nijmegen

T: 024 – 323 08 37
E: mail@iepdoc.nl
URL: www.iepdoc.nl

Paul Sonke, Epidaurus Training &
Coaching
Ir. Jakoba Mulderplein 116
1018 MZ Amsterdam

T: 020 – 627 04 38
E: paul@epidaurus.nl
URL: www.epidaurus.nl

Lex Mulder, Oefeningenboek voor groepen, Bohn Stafleu Van Loghum, 2004, ISBN: 9031322415

Richard Nelson Bolles, Welke kleur heeft jouw parachute?, Nieuwezijds B.V., 2002, ISBN: 9057121441

F.R. Oomkes, Training als beroep deel 1, 2, 3 en 4, Uitgeverij Boom, Meppel, 2001

Erik Pijs, Het uitgebreide grote vaardighedenboek, Uitgeverij Angerenstein 2002, ISBN: 9076887446

Jan Schouten, Persoonlijke effectiviteit, Uitgeverij Thema 2000, ISBN: 907051222X

Veel modules zijn aangepast aan de omstandigheden waarin trainers ze hebben gebruikt. Het is daarom niet mogelijk gebleken om van alle modules de oorspronkelijke bron te achterhalen. Mocht iemand van mening zijn rechten te kunnen doen gelden op enig materiaal dat in dit boek is opgenomen, dan kan hij zich vervoegen bij:

VrijBaan-team REA College Nederland, Locatie Bartiméus
Postbus 14, 3850 AA Ermelo
T: 0341 - 498 523
M: 06 – 208 748 33
E: info@reacollegenederland.nl

[WWW. REQUEST-VrijBaan. nl](http://WWW.REQUEST-VrijBaan.nl)



4. De VrijBaan trainingsmodules

Index: Oefeningen en componenten

Modulenaam	Componenten		Pagina
Aandacht voor emotie	zelfbeschikking	betekenis	75
Actief luisteren	competentie		77
Advies voor jezelf	zelfbeschikking		81
Afbranden	impact		83
Alle golflengten	competentie		87
Alledaagse assertiviteit	competentie	zelfbeschikking impact	91
Als deze persoon een boom was	groepsoriëntatie	impact	99
Anatomie van de ideale baan	impact	betekenis	103
Assertiviteit (vragenlijst)	zelfbeschikking	competentie impact	107
Ballon of boom	zelfbeschikking		109
Ballonvaart / in hetzelfde schuitje	groepsoriëntatie		111
Beeld van jezelf	zelfbeschikking		115
Begin met een kooi met vijf apen	zelfbeschikking	groepsoriëntatie	117
Blij, boos, bang of verdrietig	betekenis		119
Brainstormen	groepsoriëntatie		121
C'est le ton qui fait la musique	impact	betekenis	123
Caesar en Cleopatra	competentie	groepsoriëntatie	127
Communicatie met blikken	groepsoriëntatie		131
Communicatiestijlen	betekenis		133
Communicatietheorie	competentie		143
Contact maken en invloed van lichaamshouding	impact		153
Creatief praten	zelfbeschikking	impact	159
Criteria	betekenis		165
Dag- en weekplanning	zelfbeschikking	betekenis	167
De boot	identiteit		171
De brug over	zelfbeschikking		173
De moraal van het verhaal	groepsoriëntatie		179
De olifant en de vlinder	betekenis		187
De paperclip	competentie	betekenis	189
De roze olifant	zelfbeschikking		191
Discussie aan de hand van stellingen	zelfbeschikking	impact	193
Doelen bepalen met behulp van stoelen	pos. identiteit		195
Drie redenen	betekenis	zelfbeschikking	199
Dynamisch duo	competentie	groepsoriëntatie	201

Modulenaam	Componenten		pagina
Eerste indruk en interpretatie	groepsoriëntatie		205
Energievreters versus energiegevers	zelfbeschikking	betekenis	209
Enveloppen	impact	groepsoriëntatie	213
Ervaringsverhaal vertellen	groepsoriëntatie		217
Even tijd voor jezelf	zelfbeschikking		219
Ga je gang	impact	groepsoriëntatie	221
Gesloten vragen	competentie		223
Grenzen	zelfbeschikking		225
Groepsfotograaf	impact	groepsoriëntatie	227
Groepsgesprek met voorwerpen	betekenis		229
Groepsgesprek over verwachtingen	betekenis	groepsoriëntatie	233
Het gerucht	groepsoriëntatie		235
Het negen punten probleem	zelfbeschikking		239
Het wapenschild	betekenis		243
Hier sta ik	competentie	zelfbeschikking	247
Hoe voel ik me	impact	betekenis	249
Hoe zit je erbij vandaag	groepsoriëntatie	betekenis	251
Ik-boodschap	competentie	impact	255
Ik teken mezelf	betekenis		257
Interpreteren en observeren	pos. identiteit	betekenis	261
Interviewen	competentie	groepsoriëntatie	263
Kwaliteiten:			
Bewustwording I: Eigen kwaliteiten en vervormingen	pos. identiteit		267
Bewustwording II: Ontwikkelingsmogelijkheden en kwaliteiten	pos. identiteit		269
Bewustwording III: Johari venster	pos. identiteit		271
Bewustwording IV: Latente kwaliteiten	pos. identiteit		273
Evaluatie	pos. identiteit	groepsoriëntatie betekenis	275
Feedback I: Hoe anderen jou zien	pos. identiteit		277
Feedback II: Zelfbeeld en het beeld van anderen	competentie	pos. identiteit	279
Feedback III: Andermans kwaliteiten	competentie	pos. identiteit groepsoriëntatie	281
Feedback IV: Onzekerheid bespreekbaar maken	pos. identiteit		283
Feedback V: De eerste indruk	groepsoriëntatie		285
Feedback VI: Latente kwaliteiten	pos. identiteit		287
Functioneringsgesprekken	groepsoriëntatie		289
Kennismaking	groepsoriëntatie		291
Non-verbaal gedrag	competentie		293
Opwarmer in trainingen	pos. identiteit		295

Modulenaam	Componenten	Pagina
Kwaliteiten:		
Samenwerking I: Teamfeedback	pos. identiteit	297
Samenwerking II: Kwaliteiten uitbeelden	pos. identiteit groepsoriëntatie	299
Samenwerking III: Onderzoek de teambalans	groepsoriëntatie	301
Samenwerking IV: Teamnormen	groepsoriëntatie	303
Leiderschapstijlen	groepsoriëntatie	305
Levend kwartet	pos. identiteit	309
Levenslijn	zelfbeschikking pos. identiteit	311
Lijfspreuken	betekenis	313
Luisteren en samenvatten in een discussie	groepsoriëntatie	315
Moeilijke Maupie	pos. identiteit	317
Non-verbale feedback geven	impact	319
Oefening Zelfwaardering	betekenis	321
Onderzoek je invloed	zelfbeschikking	323
Ongezonde leef- en werkgewoonten	betekenis zelfbeschikking	327
Ontspannen door middel van Wayne Cook positie	zelfbeschikking	331
Ontspanningsoefening 1	zelfbeschikking	335
Ontspanningsoefening 2	zelfbeschikking	339
Ontspanningsoefening 3	zelfbeschikking	343
Op weg naar huis	zelfbeschikking	347
Opgebroken straat	competentie	349
Ophemelen	impact	361
Persoonlijk netwerk	competentie groepsoriëntatie zelfbeschikking	365
Positief roddelen	pos. identiteit	373
Probleem kans (groeps gesprek)	zelfbeschikking pos. identiteit	375
Reclamespotje	competentie impact betekenis	379
RET theorie en schema	zelfbeschikking pos. identiteit	381
Roept u maar	zelfbeschikking	391
Rolbestendigheid	competentie	393
Rondje nieuw gedrag	zelfbeschikking	395
Rondje vertrouwelijke vragen	zelfbeschikking	397
Rouwproces (groeps gesprek)	zelfbeschikking betekenis	399
Schrijfpdracht	zelfbeschikking	403
Sleutelbos	betekenis	405
Sociale steunopdracht	zelfbeschikking	407
Spiraal	betekenis	409
Sprekers en zwijgers	groepsoriëntatie	411
Standaard piekerspiraal	zelfbeschikking	413

Modulenaam	Componenten			Pagina
Sterkte/zwakte analyse	competentie	pos. identiteit	impact	415
Subjectieve verwachtingen	groepsoriëntatie			421
Successen	competentie	pos. identiteit		423
Terugvalpreventie	zelfbeschikking			427
Themagroepsgesprek	groepsoriëntatie			429
Theorie samenvatten	competentie			431
Theorie vragen stellen	competentie			433
Trainingsdoelen SMART formuleren	zelfbeschikking			437
Urgent en belangrijk	zelfbeschikking			441
Uur voor jezelf	zelfbeschikking	betekenis		445
Vaardigheden				
Bewustwording I: Betekenis van vaardigheden	competentie			447
Bewustwording II: Vaardighedenprofiel	competentie			449
Bewustwording III: Vaardighedenmatrix	competentie			451
Bewustwording IV: Gewenste vaardigheden	competentie			453
Bewustwording V: Vaardighedenveiling	competentie			455
Bewustwording VI: Vaardigheden en kwaliteiten	competentie			457
Discussie I: Onzekerheid bespreekbaar maken	competentie	groepsoriëntatie		459
Discussie II: Competentie, vaardigheid en kwaliteit	competentie	groepsoriëntatie		461
Discussie III: Meningsvorming over een functie	competentie	groepsoriëntatie		463
Discussie IV: Kwartetten	competentie	groepsoriëntatie		465
Discussie V: Grote groepen	competentie	groepsoriëntatie		467
Evaluatie	competentie	groepsoriëntatie		469
Feedback I: Vaardigheden waarnemen	impact			471
Feedback II: Hoe anderen jouw vaardigheden zien	competentie	pos. identiteit		473
Feedback III: Vergelijking zelfbeeld met anderen	competentie	pos. identiteit		475
Feedback IV: Vaardigheden van anderen schatten	competentie	pos. identiteit		477
Ijsbreker I: Vaardigheden uitbeelden	competentie	groepsoriëntatie		479
Ijsbreker II: Een groep verlevendigen	competentie	groepsoriëntatie		481
Ijsbreker III: Organisatiecultuur	competentie	groepsoriëntatie		483
Ijsbreker IV: Praktische tips	competentie	groepsoriëntatie		485
Kennismaking	competentie	groepsoriëntatie		487
Samenwerking I: Team feedback	groepsoriëntatie			489
Samenwerking II: Balans in een team onderzoeken	competentie	groepsoriëntatie		491
Samenwerking III: Teamnormen	competentie	groepsoriëntatie		493
Samenwerking IV: Vaardighedenprofiel team	competentie	groepsoriëntatie		495
Samenwerking V: Creatief knelpunten oplossen	competentie	groepsoriëntatie		497
Samenwerking VI: Het favoriete team	competentie	groepsoriëntatie		499
Trainingsinstrument I: Interventies	competentie	groepsoriëntatie		501
Trainingsinstrument II: Vaardigheden oefenen	competentie	groepsoriëntatie		503

Modulenaam	Componenten	Pagina
Verboden te luisteren	impact	505
Vooroordelen en beeldvorming	betekenis	507
Waarneming en interpretatie	betekenis	509
Wat breng je mee naar deze training	competentie pos. identiteit	513
Weekdoelen	zelfbeschikking	515
Wie ben ik	pos. identiteit	519
Wie heeft de touwtjes in handen	impact zelfbeschikking	521
Zelfbeeld	betekenis	527
Zelfwaardering	competentie	529
Zet de stoel daar maar neer	groepsoriëntatie	531