

REQUEST

Project Update

08-02-2007

Samenstelling:

Tessa Zaeyen, Jan de Koning
Uw bijdrage, nieuws, vragen
of reacties naar:

info@dekoningsadvies.nl



Een levendige, inspirerende en empowerende winter school.

Winter school 2007 succesvol

De 75 deelnemers aan de winterschool (31 januari tot 2 februari) kunnen terugkijken op drie enerverende en inspirerende dagen. De transnationale winterschool met als thema ‘Empowerment and Empowering strategies’ voldeed ruimschoots aan de verwachtingen. Om degenen die er niet bij waren een indruk te geven, is deze Update uitgebreider dan normaal.

Diversiteit

Op de eerste dag van de winterschool staat centraal hoe empowerment zichtbaar wordt in personen, in organisaties en in de maatschappelijke context. In diverse werkvormen, zoals plenaire presentaties, workshops en een ‘stakeholder-debat’, komt empowerment naar voren als een multidimensionaal begrip.

Empowerment makes you happy

Eric Demandt, directeur van REA College Nederland, noemt empowerment een nieuwe uitdaging voor professionals, organisaties en ‘service providers’ in de (re)integratieketen. Hij benadrukt de toegevoegde waarde van een nieuw ‘empowerment paradigma’ dat in de plaats komt van het klassieke zorgsysteem, waarin de verantwoordelijkheid voor de cliënt vooral bij de hulpverlener lag en de ondersteuning sterk gebonden was aan bureaucratische regels en procedures. *‘Everybody will be happier, when the service user takes over control for his own future and destination’* betoogt Demandt en vraagt zich vervolgens af waarom wij in het vooruitzicht van zoveel voordelen, niet direct overstappen naar een nieuwe ondersteuningsstructuur. *‘Fear for change, and for loss of control’* weerhoudt professionals en dienstverlenende organisaties er nog vaak van om de regie over het reïntegratieproces bij de cliënt te leggen. Bij de cliënten leeft onzekerheid en aarzeling of zij de verantwoordelijkheid aankunnen om zelf het heft in handen te nemen. Nog genoeg te doen dus, om de empowerende culturomslag te maken.

Een empowerment lawine

Hoe de standpunten van verschillende ‘stakeholders’ uiteenlopen en hoe divers de beleving van het empowermentconcept is, kwam in het middagdebat naar voren. Filip Standaert van het Belgische Job en Co toont zich een deskundige moderator in een debat, waarin in hoog tempo en op hoog niveau de kern van de zaak over het voetlicht wordt gebracht.

Louis Vervloet van ESF België betoogt dat empowerment moet beginnen aan de basis; iedereen moet zelf aan zijn eigen kracht werken. Volgens Vervloet heeft empowerment wél een aantal beperkingen: ‘Er kan geen sprake zijn van volledige keuzevrijheid, omdat de maatschappij, de regelgeving of persoonlijke capaciteiten grenzen stellen. Empoweren betekent verantwoordelijkheid en ruimte geven voor eigen keuzes met respect voor de individuele autonomie. Dat wil niet zeggen dat je vervolgens kunt doen wat je wilt. Empowerment manifesteert zich in interactie met anderen en rekening houdend met de omgeving.’

Fini de Paauw, voorzitter van de Algemene Nederlandse Gehandicapten Organisatie, vindt dat iedereen wel erg veel over empowerment heeft te vertellen, maar dat er nog weinig concreets aan wordt gedaan. Hij stelt daarom dat: ‘*Empowering competences should be developed during vocational training and higher education.*’ Aansluitend betoogt de Paauw dat het onderhand tijd wordt dat de overheid strengere regels stelt voor het toegankelijk maken van maatschappelijke voorzieningen voor mensen met beperkingen.

Frans Nijhuis, hoogleraar aan de Universiteit van Maastricht, voorziet een lawine als het empowerment-gedachtegoed de gemeenschappelijke basis gaat vormen in de reïntegratieketen. Om cliënten te empoweren heb je empowerende professionals nodig. Deze vragen op hun beurt om empowerende organisaties en bedrijven, die vervolgens moeten kunnen opereren binnen empowerende overheidskaders. ‘Als je van cliënten vraagt om autonoom te handelen, om hun eigen toekomst te creëren, dan houdt dat een radicale culturomslag in, zowel voor professionals als voor organisaties, bedrijven en de overheid. Dat is de lawine en mogelijk een ontwikkeling die niet zonder risico’s is.’

Sibo Van Veen, consultant in organisatieverandering en de marktwerking in de zorg, doet de ‘avalanche-gedachte’ van Nijhuis kortweg af als ‘bullshit’. ‘We hebben in het verleden geen empowerment-lawine gehad, waarom zouden we die nu wel krijgen?’ Volgens van Veen hebben ‘macht en kracht’ als kernelementen binnen het empowermentparadigma afgedaan. ‘Wat organisaties nodig hebben is een nieuw type leiderschap. Daarbij is empowerment een ‘state of mind’, een mentaliteit die de drijfveer vormt voor kwaliteit en creatieve energie. Van Veen noemt het ‘pneuma’, ofwel de spirit die een echt innovatieve onderneming onderscheidt van anderen. Hij noemt empowerment een voorwaarde voor vernieuwing, ondernemerschap en daarmee wordt het een economische noodzaak voor organisaties en bedrijven.’

Serge Huyghe, directeur van het Vlaamse VKW, sluit aan bij van Veen en vindt dat de empowerende benadering een integraal onderdeel uit moet maken van het Human Resource Management in een bedrijf. Hij geeft aan dat zelfmanagement van medewerkers van groot belang is en dat door empowerment de productiviteit omhoog kan gaan. Volgens Huyghe ‘is het niet zozeer een kwestie van de controle uit handen geven, maar zoeken naar nieuwe, gemeenschappelijke doelstellingen en incentives. Deze stellingname vanuit werkgeverskant roept de discussie op over mogelijk misbruik van empowerment. Een van de debaters merkt op dat ‘het niet zo kan zijn dat je een consultant in huis haalt om je personeel te empoweren vanuit de gedachte dat zij dan gemakkelijker een baan zullen vinden als zij worden ontslagen.’ Empowerment moet een integraal onderdeel van het strategische beleid van een organisatie zijn en geen ad hoc management-‘tool’. Het gaat erom de empowermentstrategie te vertalen naar het tactische en operationele niveau.

Van gepraat naar persoonlijke actie

In de workshops werken de deelnemers een persoonlijk plan uit, waarmee zij direct aan de slag kunnen met verbetering van hun empowerende kwaliteit. In de workshop ‘Empowerment quotes’ is de opdracht om prioriteiten te formuleren in een aantal stellingen op gebied van operationeel, tactisch en



strategisch beleid en binnen de maatschappelijke context. Uit deze 'quote workshop' komen de volgende drie prioriteiten naar voren:

- Empowerment en maatschappij: Empowerment moet als een maatschappelijk doel geformuleerd, en via politieke actie op de agenda geplaatst worden.
- Empowerment en organisatie: medewerkers moeten een empowerende houding hebben en de uitgangspunten van de organisatie delen.
- Empowerment en professional: uitgangspunt moet zijn dat mensen experts zijn in hun eigen situatie en daarin hun eigen behoefte aan ondersteuning en coaching bepalen. Dit houdt ook de erkenning in dat mensen zelf hun vaardigheden en sterktes kunnen bepalen.



De workshop 'what is empowerment, when life is a pie' is in feite op dezelfde doelstelling gericht: 'formuleer de essenties van empowerment op het niveau van de cliënt, de professional en de organisatie, en ga daarbij uit van de zes componenten van empowerment' (competentie, zelfbeschikking, impact, betekenis, positieve identiteit en groepsoriëntatie). Dit levert drie 'taarten' op die inzichtelijk maken, waar het in een empowerende strategie om draait: vertrouwen, verantwoordelijkheid en respect.

Om concreet aan de slag te gaan, krijgen de deelnemers de opdracht om in de loop van de winterschool een actiepoint te formuleren en dit op het prikbord te hangen. Enkele voorbeelden: 'Ik ga bij mijn leidinggevende een gesprek aan over empowerende competenties.' 'Ik schrijf een artikel over empowerment op onze bedrijfs-website.' 'Ik ga de opleiding tot empowermenttrainer volgen.'

Empowerment en organisatie

De tweede dag staat in het teken van empowerment, kwaliteit en organisatie. Frank Visser, projectmanager, bespreekt hoe in het Philips Employment Scheme het empowerment concept wordt geïntegreerd in het HRM beleid. Philips wil substantieel bijdragen aan het bevorderen van de arbeidsparticipatie van kwetsbare groepen. Doelgroepen zijn langdurig werklozen, herintredende vrouwen, etnische minderheidsgroepen, mensen met fysieke beperkingen en jonge drop-outs. De deelnemers in het Employment Scheme krijgen een éénjarige werkervaringsplaats op basis van het minimumloon.

Na een intensieve beroepstraining, vervullen zij enkele maanden lang, samen met een Philipsmedewerker, een functie. Vervolgens volgt de Philipsmedewerker een bijscholing om hem of haar op een hoger niveau te brengen. De deelnemer aan het Employment Scheme neemt tijdens deze training de taken van de Philipsemployee over. Zonder productieverlies voor het bedrijf kunnen beide personen zich ontwikkelen. Aan het eind van het werkervaringjaar vindt 70% van de deelnemers op eigen kracht een baan.

Visser benoemt de empowerende elementen in deze strategie: 'het werkritme en de werkervaring van een jaar, de opleiding die in veel gevallen tot een startkwalificatie leidt en het sociale netwerk geven de deelnemers aan het Employment Scheme de impuls om zelf aan de slag te gaan. Zelfvertrouwen en zelfrespect zijn sterk toegenomen evenals het plezier in het werk.' De Universiteit van Tilburg, die het project heeft geëvalueerd, doet aanbevelingen op gebied van interne communicatie, managementstijl en focus op de empowerende omgeving.

Empowerment en kwaliteit

‘Wat hebben Michael Jackson, Mahatma Gandhi, Paolo Freire, Edward Deming en Martin Luther King gemeen? Het antwoord is *‘empowerment’*’, betoogt Guus van Beek en licht deze stelling toe met uitspraken van de beroemdheden, die ieder heeft op zijn eigen wijze en vanuit zijn eigen invalshoek een bijdrage of invulling heeft gegeven aan het empowermentconcept.

Mahatma Gandhi’s *‘Be the change that you want to see in the world’* impliceert dat individuele verandering het fundamentele vertrekpunt is voor persoonlijk, innerlijk leiderschap, i.e. empowerment!

Paolo Freire, *‘The trust of the people in their leaders reflects the confidence of the leaders in their people’*, geeft aan dat een veranderingsproces alleen mogelijk is op basis van wederzijds vertrouwen, respect en erkenning van elkaars autonomie.

Michael Jackson zingt: *‘Start with the man in the mirror,’* en: *‘Take a look at yourself, and make that change.’* Het vermogen en de noodzaak tot zelfreflectie, de realiteit van jezelf onder ogen zien, is essentieel om een verandering op gang te brengen, en daarmee voorwaardelijk voor empowerment.

Martin Luther King, voorvechter van de emancipatie van de zwarte minderheid in Amerika in de jaren zestig, was zich bewust van de impactcomponent en de kracht van de groep. Hij wist deze kracht te mobiliseren met zijn *‘I have a dream!’*

Edward Deming, de managementgoeroe achter de kwaliteitscirkels, legt de brug van empowerment naar kwaliteit: *‘First do what you have to do, then do your best.’* Alle elementen in het kwaliteitsproces - planning, actie, evaluatie/ zelfreflectie en verandering- hebben raakvlakken met empowerment.



Van Beek gaat vervolgens op zoek naar empowerende elementen in bestaande kwaliteitssystemen die organisaties en instellingen gebruiken in hun reïntegratiediensten. Hij komt tot de conclusie dat systemen zoals het Borea kwaliteitskeurmerk, het ISO-systeem en het EFQM geen expliciete kwaliteitscriteria bevatten voor empowermentversterking bij cliënten. Andere systemen (MQS, EUSE, E-QUASS, CARF, CKKR en EQR¹) geven wel kwaliteitscriteria voor het bevorderen of versterken van de individuele empowerment. Deze criteria liggen op het vlak van cliëntparticipatie in het proces, betrokkenheid bij de besluitvorming en terugkoppeling. Maar Verbeek zet direct een aantal vragen bij de praktische uitwerking: *‘A gap exists between words and facts, between paper and practice, and between the ‘WHAT’ and the ‘HOW’.* Reden genoeg om empowerment als basisprincipe duidelijker te profileren binnen de bestaand kwaliteitssystemen’, aldus Van Beek.

Empowerende kwaliteit in beeld

Aansluitend op het overzicht van kwaliteitssystemen en de rol die empowerment daarin speelt, presenteert van Beek in een workshop het instrument dat binnen het REQUEST-project is ontwikkeld. Dit instrument, een vragenlijst, is gericht op het in kaart brengen van de empowerende kwaliteit van een organisatie en van een professional. Aan de hand van 78 stellingen ontstaat een ‘empowerend profiel’ van de organisatie of van het professioneel functioneren van medewerkers. De stellingen hebben betrekking op de zes

¹ MQS: Minimal Quality Standards, Vlaams Fonds voor Sociale Integratie van Personen met een Handicap
EUSE: Quality Standards of the European Union of Supported Employment 2005
E-QUASS: European Quality Assurance for Social Services 2007
CARF: Standards for Employment Services 2003
CKKR: Cliënten Keurmerk Reïntegratie
EQR: European Quality in Rehabilitation Mark 2003

componenten van empowerment (competentie, zelfbeschikking, impact, betekenis, positieve identiteit en groepsoriëntatie). De vragenlijst gaat concreet in op hoe jij als professional omgaat met een cliënt en hoe de organisatie je in staat stelt als ‘empowerende professional’ op te treden. Enkele voorbeelden:

- ‘Geef je de cliënt genoeg tijd en ruimte om zijn eigen beslissing te kunnen maken?’
- ‘Krijg je van je organisatie voldoende tijd om de cliënt hierbij te ondersteunen?’
- ‘Vinden er binnen je organisatie evaluaties plaats van jouw empowerende competenties?’
- ‘Zijn je taken en verantwoordelijkheden duidelijk omschreven en zijn daarbij ook je bevoegdheden helder?’
- ‘Check je altijd bij een cliënt of deze de informatie die je geeft heeft begrepen; of hij doorheeft wat de informatie voor hem kan betekenen?’
- ‘Ben je jezelf bewust van je sterke en minder sterke vaardigheden op gebied van communicatie en coaching?’

REQUEST Methode

Het instrument wordt onderdeel van de REQUEST-methode om de empowerende kwaliteit van een organisatie en van individuele professionals



te versterken. De methode bestaat uit 6 stappen: 1) Afbakening van het organisatieonderdeel, 2) Bepaling van de doelgroep, 3) Meting en analyse van de empowerende kwaliteit, 4) Consensusvergadering (alleen voor organisaties), 5) Vaststellen van het kwaliteitsprofiel en 6) Planning van verbeterpunten en -acties.

Double Bagger

Op sommige momenten controversieel, dan weer inspirerend, maar vooral vol humor, relativering en ‘infotainment’, brengt Paul Meert in zijn presentatie *‘Do’s and Don’ts in empowerment’*. ‘Straks als ik gepensioneerd ben, van de zomer als ik vakantie heb, later als ik directeur ben, dan zal ik dit, of dan wil ik dat.’ Volgens Paul leven we te veel in de toekomst, of in het verleden, terwijl we **nu**, op dit moment, al iets kunnen doen. We houden niet van verandering, maar wel van variatie; dus waarom noemen we het niet zo? Meert vangt zijn toehoorders in een web van snelle redeneringen, grappige anekdotes en korte oefeningen om ingesleten patronen aan de kaak te stellen.

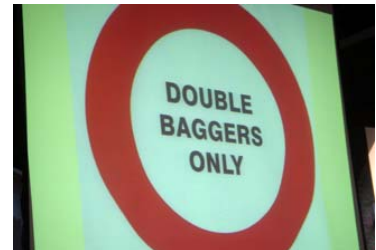


‘Pas in je handen klappen als ik ‘drie’ heb gezegd; ik heb nog geen ‘drie’ gezegd en jullie klappen al!’

‘Stel je een Amerikaanse supermarkt voor en daarin een functie ‘Bagger’, de persoon die bij de kassa de boodschappen in de zak doet. De ‘Single bagger’ gebruikt slechts één zak, gooit de blikjes bier en flessen boven op de tomaten en druiven en denkt: ‘wat is dit toch een rotbaan en wat zal ik vanavond eens lekker uit mijn dak gaan.’ De chips worden tussen de aardappels platgedrukt en met een onverschillige blik kijkt hij niet eens naar de klant die de zak in zijn hand geduwd krijgt.

De ‘Double bagger’ daarentegen gebruikt twee zakken, één voor de zachte groenten en fruit, en één voor de minder kwetsbare artikelen. Hij heeft aandacht voor zijn werk en maakt een praatje met de klant. Op zijn ‘Was alles naar wens’, krijgt hij te horen wat er wel of niet goed was en kan hij beloven om een probleem op te lossen of door te geven aan het management. De man staat positief in zijn werk en tegenover zichzelf, is klantvriendelijker, maar ook gelukkiger en zorgt bovendien voor extra kwaliteit in ‘zijn supermarkt’.

Het gedrag van de ‘Double bagger’ illustreert de kracht van empowerment: ‘present in het moment, trots op eigen competentie, doen wat je moet doen en daar een extra, eigen element aan toevoegen, positief gedrag en affectieve attentie.’ Iedereen in de zaal blijkt een ‘Double bagger’, of zou dit tenminste willen zijn. ‘Een empowerende organisatie is vernieuwend, biedt kwaliteit en heeft uitsluitend ‘Double baggers’ in dienst. En niets houdt je tegen om daar NU mee te beginnen,’ vindt Meert.



Empowering professionals

De derde dag staat in het teken van competenties die te maken hebben met je eigen empowerment én met je vaardigheden om te empoweren, dat wil zeggen: empowerment bij iemand anders te realiseren. In het ochtendgedeelte geeft Tom Hermant, expert trainer van Amelior, een stoomcursus competentie-management. Mari Hyppä, docent aan de Lahti Universiteit, bespreekt hoe de vorming van competenties in het curriculum van de faculteit van sociale en gezondheidszorg is ingebouwd. Samen verzorgen zij een enerverende workshop waarin de deelnemers zich geconfronteerd zien met hun eigen (gebrek aan) kennis, vaardigheden en competenties in de zes componenten van empowerment.

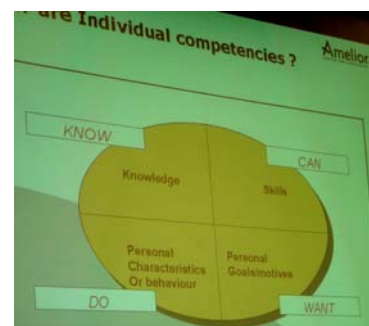
Werken met competenties in een organisatie wordt steeds belangrijker, noodzakelijk zelfs, vanwege de dynamiek, waarin organisaties opereren. Voortdurende technologische, economische en maatschappelijke veranderingen in de omgeving vragen om strategische aanpassingen, extern gericht op versterking en behoud van de concurrentiepositie, intern gericht op optimalisering van de productieprocessen binnen de organisatie. Ook de individuele medewerkers veranderen; zij zijn mondiger, meer empowered, werken in zelfsturende teams en worden afgerekend op de kwaliteit van het eindresultaat.

Competentie als succesfactor

‘Competentiemanagement is dé manier om de missie van HRM, namelijk ‘het vinden van de juiste, gemotiveerde en gekwalificeerde medewerkers voor de organisatie’, op een optimale en structurele wijze te realiseren.’ doceert Hermant. Er circuleert een aantal definities en modellen van competentie-management, die kort de revue passeren. In het relatief eenvoudige model dat voldoet aan de randvoorwaarden van onderscheidend vermogen, eenduidigheid, volledigheid en acceptatie, definieert Hermant een individuele competentie als:

“Het zichtbare en meetbare gedrag, waarmee een succesvolle/effectieve medewerker zich onderscheidt van een minder succesvolle/effectieve collega, gegeven dat beiden beschikken over de voor de functie benodigde kennis en vaardigheden.”

Deze definitie onderscheidt *het weten* (de kennis), *het kunnen* (de vaardigheden) en *het doen* (gedrag of competentie). Veel minder zichtbaar, praktisch niet beïnvloedbaar, maar toch met een grote impact is *het willen* (de persoonlijke doelen, waarden en motieven).



Samenhangende competentieniveau's

Om aan de slag te gaan met competenties zijn drie nauw op elkaar afgestemde lagen van belang. Op strategisch niveau gaat het om de kennis, vaardigheden en gedrag dat nodig is om de strategie van de organisatie te realiseren. Op tactisch niveau zullen de benodigde kennis, vaardigheden en gedrag beschreven zijn in procedures, die op hun beurt leiden tot individuele functies. Welke kennis, vaardigheden en gedrag op individueel niveau zijn noodzakelijk, om een functie met succes uit te kunnen oefenen?

Competentiedomeinen

Mari Hyppä, breidt het model dat Hermant presenteerde, verder uit. Zij onderscheidt binnen de gedragscompetentie vier domeinen:

- De productieve competentie: het praktisch werken met verschillende gereedschappen en methoden
- De wetenschappelijke / synthesegerichte competentie: het onderzoekend gedrag op basis van een kritische analyserende benadering en een oplossend vermogen
- De creatieve / expressieve competentie: het inspirerende, empowerende gedrag op basis van empathisch vermogen en expressieve capaciteiten
- De communicatiecompetentie: het luisteren naar een ander zonder een eigen waardeoordeel, een constructief gesprek voeren en gemakkelijk om kunnen gaan met mensen.

Deze competentiebenadering wordt geïntegreerd in de opleiding tot job-coach van de Lahti-universiteit. In de missie van de sociaal pedagogische benadering staat empowerende gedrag centraal. Het handelen van de job coach is gericht op het welbevinden van de cliënt en op het nemen van eigen verantwoordelijkheid. De coach stimuleert de cliënt om de eigen capaciteiten aan te spreken en op eigen kracht te varen; de coaching is dus vooral gericht op de ontwikkeling van gedrag dat hoort bij een empowerde cliënt.

Empowerende competenties

In de workshop gaan zes groepen aan de slag met empowerende competenties. Steeds herformuleren van de achterliggende vragen blijkt essentieel om niet te vervallen in vage en zweverige stellingen en discussies. Welke kennis, vaardigheden en competenties (gedragingen) horen bij de empowerment-component 'zelfbeschikking'? Welke kennis, vaardigheden en competenties (gedragingen) zijn nodig om de component 'betekenis' binnen je eigen empowerment te kunnen realiseren?

In het eerste gedeelte onderzochten de deelnemers hun eigen empowermentbeleving; in de tweede helft van de middag konden zij hun bevindingen toepassen op hun functioneren als professional. 'Welke kennis en vaardigheden moet je als professional hebben, en welk gedrag moet je vertonen om de component 'impact' bij een cliënt te realiseren?' 'Welke kennis, vaardigheid en competentie zijn nodig om een cliënt in staat te stellen zijn positieve identiteit te ontwikkelen?'

Levendige discussies, creatieve oplossingen, voorbeelden en tegenvoorbeelden leveren een matrix op, waarin competenties in relatie tot de verschillende componenten van empowerment zichtbaar worden. De deelnemers krijgen daarmee het gevoel dat de ontwikkeling van hun empowerende competenties een nieuwe, sterke impuls krijgt. Of zoals één van de deelnemers verzuchtte: "Goh, nu al voorbij? Wat gaat de tijd toch snel als je helemaal in het nu bent!"



Component	Knowledge	Skills	Behaviour
Competence	Self-knowledge specialised	Self-reflection	Takes initiatives Open minded
SELF-DETERMINATION	KNOWLEDGE OF YOUR LIMITS (SELF-POSITION)	Self-knowledge	Speaks his mind
IMPACT	GOAL/MISSION OF THE ONE	Communication skills	TAKES INITIATIVE Speaks openly in meetings
MEANING	CLEAR VALUES STANDARDS	Appreciate own SITUATION	ADAPTES COMMUNICATION SITUATIONS
Job IDENTITY	SELF KNOWLEDGE	Put things in PERSPECTIVE	OPEN TO FEEDBACK
GROUP ORIENTATION	Group process Work of colleagues	Communication skills	USE RESPECTFUL LANGUAGE; no doms and eye contact
	TECHNIQUES TOOLS	USE	UNBIASED NON-JUDGEMENTAL LET GO